



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مخبر الاقتصاد السياسي بين التنمية الاقتصادية والتحديات السياسية للدول العربية والإفريقية

## أطروحة دكتوراه

مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث (LMD)

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق خدمات

العنوان: دور أبعاد التسويق الداخلي  
في جودة الخدمات - دراسة حالة قطاع  
الاتصالات في الجزائر

إشراف الدكتور:

د. دفرور عبد النعيم

إعداد الطالب:

- بريك رابح

| لجنة المناقشة         |               |                               |              |
|-----------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| أ.د/ بالي حمزة        | أستاذ         | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | رئيسا        |
| أ.د/ دفرور عبد النعيم | أستاذ         | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | مشرفا ومقررا |
| أ.د/ ضور نصر          | أستاذ         | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | ممتحنا       |
| د/ دربال سمية         | أستاذ محاضراً | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | ممتحنا       |
| أ.د/ بن جروة حكيم     | أستاذ         | جامعة قاصدي مرباح ورقلة       | ممتحنا       |
| د/ فرحي نعيمة         | أستاذ محاضراً | جامعة قاصدي مرباح ورقلة       | ممتحنا       |

الموسم الجامعي

2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ يُمْطِرَ عَلَىٰ مَن يَشَاءُ مِنْهُ سَلْطَنًا مُّذْ بَدَأَ الْإِنْسَانَ مِنْ نُطْفَةٍ

# إهداء

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق  
العلم .. والدي العزيز  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع  
بالبياض .. والدي الحبيبة  
إلى كل العائلة الكريمة .. زوجتي أبنائي  
إخوتي، أخواتي، إلى من صاغوا لي من علمهم  
حروفا ومن فكرهم منارة .. أساتذتي الكرام  
إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء  
.. أصدقائي  
إلى كل هؤلاء ... أهدي هذا العمل

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي لولاه ما جرى قلم  
وما نطق لسان  
نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على جزيل  
عطائه وفضله علينا  
أن وفقنا لإتمام هذا العمل العلمي، كما نسأله  
تعالى أن ينفع به  
يفيض القلب ويسعد اللسان بالإشادة بمن رسم  
الطريق لهذا العمل  
و قدم العون وأنار البصيرة بالأستاذية المخلصة  
والريادة الحققة، فخالص الشكر لأستاذنا الفاضل  
الدكتور: دفرور عبد النعيم لما قدمه من عون  
مستمر وجهد متواصل  
كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان للأساتذة  
أعضاء لجنة المناقشة الموقرة  
لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة لتقييمها  
وإثرائها.  
وإلى كل من قدم يد العون وساهم في إنجاز هذا  
العمل العلمي.  
شكرا لكم جميعا

الملخص

## الملخص

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى معرفة دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة في قطاع الاتصالات بالجزائر بناحية الجنوب الشرقي، ومن خلال ذلك معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، والمتمثلين في التسويق الداخلي كمتغير مستقل، وجودة الخدمة كمتغير تابع، كما تهدف الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في مؤسسات قطاع الاتصالات من وجهة نظر الزبائن، ومن وجهة نظر موظفي القطاع، ولتحقيق الأهداف استخدم استبيانين الأول وزع على عينة عمدية لموظفي قطاع الاتصالات، والثاني على عينة عمدية لزبائن القطاع، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة، كما أنه توجد فروقات بين متوسطات إجابات عينة موظفي القطاع على محاور الدراسة ترجع إلى المعلومات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي في مؤسسات الاتصالات بناحية الجنوب الشرقي، مع الاهتمام بالمكافآت المادية بالموظفين بالمؤسسة التي تنعكس إيجاباً على تقديمهم لخدمات ذات جودة.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، التحفيز، جودة الخدمة، قطاع الاتصالات.

### Abstract:

CETTE ETUDE VISE PRINCIPALEMENT A COMPRENDRE LE ROLE DE MARKETING INTERNE DANS LA QUALITE DE SERVICE DANS LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATION EN ALGERIE , DANS LA REGION DU SUD-EST ET LA PAR LA MEME, A COMPRENDRE LA NATURE DE LA RELATION ENTRE LES VARIABLES ETUDIEES, REPRESENTER PAR LE MARKETING INTERNE COMME VARIABLE INDEPENDANTE ET LA QUALITE DE SERVICE COMME VARIABLE DEPENDANTE. ELLE VISE EGALEMENT A COMPRENDRE LE ROLE DU MARKETING INTERNE DANS LES INSTITUTIONS DU SECTEUR TELECOMMUNICATION, DU POINT DE VUE DES CLIENTS ET DES EMPLOYES DU SECTEUR. POUR ATTEINDRE CE OBJECTIF, NOUS AVONS ABORDE LES CONCEPTS LIES AU MARKETING INTERNE ET A LA QUALITE DE SERVICE. DEUX QUESTIONNAIRES ONT ETE ADAPTES, LE PREMIER DISTRIBUE A UN ECHANTILLON VOLONTAIRE D'EMPLOYES DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATION ET LE SECOND A UN ECHANTILLON VOLONTAIRE DE CLIENT DU SECTEUR. CETTE ETUDE A PERMIS DE CONCLURE :

- L'EQUIPEMENT ET LES INSTALATIONS PHYSIQUES DE L'INSTITUTION DE TELECOMMUNICATION ONT UN EFFET STATISTIQUEMENT SIGNIFICATIF SUR LA QUALITE DU SERVICE.
- IL EXISTE UN IMPACT STATISTIQUEMENT SIGNIFICATIF SUR LA PERFORMANCE DU SERVICE REQUIS EN TERMES DE FIABILITE, DE PRECISION, DE STABILITE ET DE PERFORMANCE CORRECTE DE L'INSTITUTION DE COMMUNICATIN POUR ATTEINDRE LA QUALITE DU SERVICE.

- LE SERVICE CLIENT, L'ACCOMPREHENSION ET LA COMMUNICATION D'UNE ENTREPRISE DE TELECOMMUNICATION ONT UN EFFET STATISTIQUEMENT SIGNIFICATIF SUR L'OBTENTION D'UN NIVEAU DE QUALITE SERVICE A  $\alpha=0.05$ .
- IL N'Y A PAS DE DIFFERENCES ENTRE LES REponses MOYENNES DE L'ECHANTILLON D'EMPLOYES DU SECTEUR SUR LES AXES DE L'ETUDE EN RAISON DES INFORMATIONS PERSONNELLES DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE A UN NIVEAU DE SIGNIFICATION STATISTIQUE DE 0.05.

L'ETUDE RECOMMANDE D'ACCORDER PLUS D'ATTENTION AU MARKETING INTERNE DANS LES INSTITUTIONS DE TELECOMMUNICATION DANS LA REGION DU SUD-EST AINSI QU'AUX RECOMPENSES MATERIELLES POUR LES EMPLOYES DE L'INSTITUTION, CE QUI SE REFLETE POSITIVEMENT SUR LA FORNITURE DES SERVICES DE QUALITE.

**Keywords:** MARKETING INTERNE, MOTIVATION, QUALITE DE SERVICE, SECTEUR DES COMMUNICATIONS.

الفهارس

## فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------|
|        | إهداء                                                    |
|        | شكر وتقدير                                               |
|        | الملخص                                                   |
|        | فهرس المحتويات                                           |
|        | قائمة الجداول                                            |
|        | قائمة الأشكال                                            |
|        | قائمة الملاحق                                            |
| أ-ذ    | المقدمة                                                  |
|        | الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة              |
| 02     | تمهيد                                                    |
| 03     | المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي              |
| 03     | المطلب الأول: مدخل للتسويق الداخلي                       |
| 13     | المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي                   |
| 16     | المطلب الثالث: تطبيقات التسويق الداخلي                   |
| 19     | المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي                     |
| 35     | المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة                |
| 35     | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات                  |
| 40     | المطلب الثاني: المزيج التسويقي للخدمات                   |
| 44     | المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة                         |
| 63     | خلاصة                                                    |
|        | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                           |
| 65     | تمهيد                                                    |
| 66     | المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي |
| 66     | المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية            |
| 81     | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية          |
| 82     | المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات   |

|     |                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 82  | المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية                                                         |
| 94  | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية                                                       |
| 94  | المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات                               |
| 94  | المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية                                                         |
| 99  | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية                                                       |
| 101 | المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقة                                                           |
| 101 | المطلب الأول: أوجه التشابه                                                                            |
| 101 | المطلب الثاني: أوجه الاختلاف                                                                          |
| 102 | المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة                                                    |
| 103 | خلاصة                                                                                                 |
|     | <b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)</b>                                              |
| 105 | تمهيد                                                                                                 |
| 106 | المبحث الأول: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر كل من موبيليس، أوريدو، جازي، اتصالات الجزائر. |
| 106 | المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس                                                                     |
| 107 | المطلب الثاني: تقديم مؤسسة أوريدو                                                                     |
| 108 | المطلب الثالث: تقديم مؤسسة جازي                                                                       |
| 109 | المطلب الرابع: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر                                                            |
| 110 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية                                                       |
| 110 | المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة                                                            |
| 114 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة                                                                          |
| 119 | المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان                                                                    |
| 125 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها                                         |
| 125 | المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية                                                         |
| 133 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الاستبيان               |
| 153 | المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة                                                                  |
| 169 | خلاصة                                                                                                 |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                     | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 12     | أهداف التسويق الداخلي                                            | 01         |
| 46     | التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملاحظاتها الأساسية        | 02         |
| 111    | كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الموظفين                     | 03         |
| 112    | كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الزبائن                      | 04         |
| 112    | توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي                                 | 05         |
| 113    | تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي                 | 06         |
| 117    | شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات<br>الدراسة | 07         |
| 120    | مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للزبائن             | 08         |
| 122    | مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للموظفين            | 09         |
| 124    | قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان الأول                      | 10         |
| 125    | يبن قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان الثاني                 | 11         |
| 126    | توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية جدول          | 12         |
| 129    | توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية               | 13         |
| 133    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول          | 14         |
| 135    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني         | 15         |
| 137    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث         | 16         |
| 139    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع         | 17         |
| 141    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس         | 18         |
| 143    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول          | 19         |
| 145    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني         | 20         |
| 147    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث         | 21         |
| 149    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع         | 22         |
| 151    | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس         | 23         |
| 155    | يبن نتائج تحليل اختبار الفرضية 01                                | 24         |

|     |                                                              |    |
|-----|--------------------------------------------------------------|----|
| 156 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 02                          | 25 |
| 157 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 03                          | 26 |
| 158 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 04                          | 27 |
| 159 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 05                          | 28 |
| 160 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 01                          | 29 |
| 161 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 02                          | 30 |
| 162 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 03                          | 31 |
| 163 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 04                          | 32 |
| 164 | يبيّن نتائج تحليل اختبار الفرضية 05                          | 33 |
| 166 | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمعلومات الشخصية | 34 |
| 168 | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمعلومات الشخصية | 35 |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                                      | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 06     | أبعاد التسويق في المؤسسات الخدمية                                | 01        |
| 16     | التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي | 02        |
| 26     | الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي الفعال               | 03        |
| 28     | نتائج التمكين بالنسبة للإدارة                                    | 04        |
| 40     | زهرة الخدمة                                                      | 05        |
| 47     | خصائص الجودة                                                     | 06        |
| 50     | أهمية إدارة الجودة الشاملة                                       | 07        |
| 52     | متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة                               | 08        |
| 55     | جودة الخدمة                                                      | 09        |
| 116    | النموذج الأول لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى                    | 10        |
| 116    | النموذج الثاني لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية                  | 11        |

|     |                                                                  |    |
|-----|------------------------------------------------------------------|----|
| 126 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                  | 12 |
| 127 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر            | 13 |
| 128 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 14 |
| 129 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المتعامل         | 15 |
| 130 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                  | 16 |
| 131 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر            | 17 |
| 132 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية   | 18 |
| 132 | تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة          | 19 |

### قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                                                    | رقم الملحق |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 187    | استبيانين الأول موجه إلى موظفي قطاع الاتصالات والثاني إلى موجه إلى زبائن القطاع | 01         |
| 194    | الأساتذة المحكمين للاستبيانين                                                   | 02         |
| 194    | الصدق والثبات                                                                   | 03         |
| 195    | اتجاهات إجابات العينة (الإحصاء الوصفي )                                         | 04         |
| 198    | اختبار ستيودنت لعينة واحدة                                                      | 05         |
| 201    | اختبار الفروقات باستخدام اختبار anova                                           | 06         |

# المُقدِّمة

## المقدمة

شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة التوجه نحو تحسين جودة خدمات الاتصالات، وهذا بسبب أن الزبون أي طالب الخدمة لم يعد يرضى بأي خدمة تقدم له، بل أصبح يلح بشدة على أن تكون الخدمة التي يطلبها وتقدم له ذات مستوى معين من الجودة، لذا يمكن القول أن المؤسسة الخدمية مطالبة بتقديم خدمات ذات جودة من خلال أبعادها وهذا لإشباع حاجات ورغبات زبائنهم، الأمر الذي يحتم عليها اعتماد هذه الأساليب في نشاطها وركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها.

وما يميّز قطاع الخدمات عن القطاع الصناعي اعتماده على العنصر البشري بشكل كبير، لأن أداء الفرد يلعب دورا رئيسيا في الخدمة كمنتج نهائي أكثر من دور التكنولوجيا أو البنية التحتية أو الآلات والأجهزة، ويعتبر أداء الأفراد في مؤسسات الخدمات هو الأساس في نجاح هذه المؤسسات ذلك أن الصورة التي يُكوّنها الزبائن عن مؤسسات الخدمات التي يتعاملون معها لا يمكن فصلها عن الصورة التي يكوّنها هؤلاء الزبائن حول موظفي هذه المؤسسات.

ولقد أدركت العديد من منظمات الأعمال خاصة الخدمية منها أن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، وأن الارتقاء بأدائها نحو مستويات أداء مرتفعة والنمو والاستمرار بالسوق وتقدم خدمات مميزة للزبون بحيث ترضي توقعاته يعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية التي تمتلكها، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي، لذا ظهر مفهوم إداري حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي.

من هنا جاء الاهتمام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي والنظر إلى الأفراد على أنهم زبائن داخليين في سوق داخلي، لا تقل أهميتهم عن الزبائن الخارجيين، والسعي نحو إشباع حاجات ورغبات الموظف للوصول إلى تقديم خدمات ذات جودة، الأمر الذي يتطلب العمل على تعزيز وتفعيل العلاقات أكثر نحو اتجاه موظفي وكوادر المؤسسة الخدمية من خلال تدريبهم ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية وإشباع حاجاتهم لجعلهم مهتمين ومتحفزين دائما من أجل تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن وهذا اعتمادا على أساليب التسويق الداخلي، حيث تعتمد استراتيجية التسويق الداخلي على أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والزبائن خاصة في مجال الخدمات، حيث يسيطر

العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمؤسسة والزبائن في انتاج الخدمة ذاتها وتقديمها حسب مقاييس الجودة المتعارف عليها، لذلك على جميع أعضاء المؤسسة ضرورة تبني التفكير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن.

كما أخذت جودة الخدمة حديثا حيزا كبيرا في البحث نظرا لزيادة وعي الزبون وارتفاع مستوى توقعاته من جهة، ومن جهة أخرى زيادة حدة المنافسة في السوق بسبب التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم الخارجي، وبسبب أيضا أهمية تقديم خدمات ذات جودة من المرة الأولى لتفادي تكاليف إضافية عند إعادة أو استرجاع الخدمة، وخسارة العوائد المتوقعة في حالة جودة متدنية، بالإضافة لتقليل خسارة زبائن خاصة أن تكلفة جذب زبون جديد أكبر من تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي حسب الدراسات في المجال، من خلال تقديم ما يضمن رضاه بغية تحقيق هدف المؤسسة.

إن قطاع الاتصالات في الجزائر ظل محتكرا، ونظرا للتغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والذي يعتبر الاقتصاد الجزائري جزءا منه، وبالتالي فهو ليس بمنأى عن هذه التغيرات التي أدت إلى تحرير قطاع الاتصالات الجزائرية وانفتاحها على المنافسة، كنتيجة لهذا الانفتاح وجب على المؤسسات الناشطة في هذا القطاع لاسيما الهاتف النقال الذي تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم أن تهتم بواقع ومستقبل المؤسسة من أجل تنمية قدراتها التنافسية ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية انطلاقا من الاهتمام بالموارد البشري للمؤسسة.

## 1. الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات بالنسبة لقطاع الاتصالات في الجزائر بناحية الجنوب الشرقي؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

يندرج تحت إشكالية الدراسة سؤلين رئيسيين وأسئلة فرعية، صيغت على النحو التالي:

### 2. 1 السؤال الرئيسي الأول:

هل للتسويق الداخلي أثر إيجابي في جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر موظفي القطاع؟

يتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات؟
- هل يوجد ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات؟
- هل يوجد ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات؟

## 2.2 السؤال الرئيسي الثاني:

هل يوجد أثر إيجابي لأبعاد الخدمة في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر الزبائن؟

يتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأداء الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات وبأداء صحيح لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها بسرعة ومساعدة زبائنها باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة؟

## 3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة مبدئية على أسئلة الدراسة المطروحة يمكن طرح الفرضيات الآتية:

## 1.3 الفرضية الرئيسية الأولى:

للتسويق الداخلي أثر إيجابي في جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر موظفي القطاع.

من خلال هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- لا يوجد ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

### 2.3 الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر إيجابي لأبعاد الخدمة في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر الزبائن.

من خلال هذه الفرضية تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأداء الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات وبأداء صحيح لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها بسرعة ومساعدة زبائنهم باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

• لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

#### 4. مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الرئيسية التي جعلت الباحث يختار هذا الموضوع لدراسته يمكن حصرها في سببين، مبررات شخصية ومبررات موضوعية:

#### 1.4 المبررات الشخصية لاختيار الموضوع:

تتمثل المبررات الشخصية في رغبة الباحث في حد ذاته في دراسة موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمة في مجال قطاع الاتصالات بالجزائر.

#### 2.4 المبررات الموضوعية:

تتمثل في حداثة مفهوم التسويق الداخلي وقلة الاهتمام به من طرف المؤسسات الخدمية في الجزائر، بالإضافة إلى نقص الدراسات التي تناولت موضوعي التسويق الداخلي وجودة الخدمة معا في قطاع الاتصالات الأربعة (جازي، موبيليس، أوريدو واتصالات الجزائر معا).

#### 5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساسا إلى معرفة دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة في قطاع الاتصالات بالجزائر بناحية الجنوب الشرقي، ومن خلال ذلك معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، والمتمثلين في التسويق الداخلي كمتغير مستقل، وجودة الخدمة كمتغير تابع، كما هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في مؤسسات قطاع الاتصالات، وتقديم توصيات لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### 6. أهمية الدراسة:

يكتسب الموضوع أهميته كونه يعالج أحد المواضيع الحديثة في مجال التسويق ألا وهو التسويق الداخلي ودوره في تحقيق جودة الخدمة، من خلال تقديم إطار عملي لمعرفة أهمية تطبيق أبعاده على جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسات الاتصالات في ناحية الجنوب الشرقي بالجزائر.

## 7. حدود الدراسة:

وتتمثل في:

### • الحدود المكانية:

ستشمل هذه الدراسة شركات قطاع الاتصالات في الجزائر بناحية الجنوب الشرقي وهي (جازي، أوريدو، موبيليس، اتصالات الجزائر).

### • الحدود البشرية:

سيقوم الباحث بالتعرف على دور التسويق الداخلي في جودة الخدمات في قطاع الاتصالات في الجزائر بناحية الجنوب الشرقي، وذلك من خلال استطلاع آراء عملاء هذه الشركات في الجزائر بناحية الجنوب الشرقي، بالإضافة إلى استطلاع موجه لربائن هذه الشركات من أجل قياس جودة الخدمات بها.

### • الحدود الزمنية

امتدت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي ما يقارب أربعة سنوات، من سنة 2021 إلى سنة 2025، تم في ختامها توزيع استمارة معلومات وجمعها لتحليل البيانات المتعلقة بالبحث.

## 8. المنهج والأدوات المستخدمة:

أنجزت هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال وصف متغيرات الدراسة وتوضيح ماهيتها، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، لأن هذين المنهجين يتناسبان مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم الاعتماد على طريقة IMRAD في إنجاز الدراسة.

أداة الدراسة تمثلت في الاستبيان بنوعيه الإلكتروني والورقي، وقد استخدم كأداة وحيدة لجمع البيانات الأولية من المستجوبين.

## 9. صعوبات الدراسة:

الباحث واجه صعوبات وتحديات في انجاز واستكمال هذه الدراسة، وأهم هذه التحديات تمثلت:

- عدم تفاعل الفئة المستجوبة مع الاستبيان، ورفض الإجابة أو التماطل فيها.
- صعوبة الوصول إلى الفئة المستهدفة من الاستبيان أو صعوبة إيصال الاستبيان لهم.
- كما واجه الباحث صعوبة في التوصل إلى دراسات سابقة لها علاقة مباشرة بالموضوع في قطاع الاتصالات للمتعاملين الاربعة معا.

## 10. محتويات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول ومقدمة وخاتمة كما يلي:

- **مقدمة:** في مقدمة الدراسة تم تناول تمهيد حول متغيري الدراسة، ثم طرح الإشكالية والأسئلة الرئيسية والجزئية لها، ووضع الفرضيات اللازمة لاختبارها، وتبسيط العلاقة بين المتغيرات المراد دراستها في نموذج الدراسة، كما أن مقدمة الدراسة تطرقت إلى مبررات اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج وأدوات الدراسة، صعوبات الدراسة، محتويات الدراسة.

- **الفصل الأول:** الإطار النظري للدراسة: يحتوي هذا الفصل على مبحثين، تطرق المبحث الأول إلى التسويق الداخلي، حيث تم من خلاله توضيح ماهية التسويق الداخلي، ومراحل تطوره، خصائصه، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى المزيج التسويقي الداخلي، تطبيقات التسويق الداخلي، مع ذكر أبعاده، وتطرق في المبحث الثاني إلى جودة الخدمة، حيث تم من خلاله توضيح المفاهيم الأساسية حول الخدمات، المزيج التسويقي للخدمات، ماهية جودة الخدمة، مع التطرق إلى أبعاد جودة الخدمة.

- **الفصل الثاني:** الدراسات السابقة: تناول هذا الفصل عرض لمختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، من خلال العرض الهدف منها والنتائج المتوصل إليها، وتوصيات الدراسة، من أجل مقارنتها بنتائج دراستنا، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي، والمبحث الثاني تناول الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة، في حين تطرق في المبحث الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة، أما في المبحث الرابع فتطرق إلى التعليق على الدراسات السابقة وتوضيح ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

● **الفصل الثالث:** الدراسة الميدانية: بعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم التسويق الداخلي وجودة الخدمات، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة ارتأينا الاعتماد على الاستبيان، وتم توزيعه على عينة من الزبائن والموظفين، وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا اداة الدراسة تليها توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية، المبحث الأول سوف يتم التطرق إلى الأدوات والوسائل التي سوف يتم من خلالها جمع البيانات التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة من اختبار الفرضيات، كما سوف يتم التطرق إلى الاطار والظروف التي تم إعداد الاستبيان باعتبارها ما تم الاعتماد عليها في الدراسة، إضافة إلى ذلك سوف يتم التطرق إلى الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة، أما في المبحث الثاني سوف يتم التطرق إلى عرض و تحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الأول، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، و تم حساب من النسب المئوية المتوسطة الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب اقل قيمة للتشتت و الذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

● **الخاتمة:** في خاتمة الدراسة تم عرض استنتاجات الباحث حول متغيري الدراسة في ضوء ما تم تناوله في الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، مع عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وبناء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح جملة من توصيات المؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر.

# الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

بعد تطور مفهوم التسويق من مفهومه البيعي إلى هيمنته على المؤسسة ككل، بسيطرته على جميع الوظائف فيها وليس فقط قسم التسويق أصبح هو محور أو نقطة إنطلاق كل وظيفة، فبناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات لا يتم إلا بالرجوع إلى التسويق، كونه طغى على جميع الوظائف، على غرار وظيفة البحث والتطوير، الإنتاج،... إلخ، ولعل إدارة الموارد البشرية واحدة من وظائف المؤسسة التي أصبحت المؤسسات الحديثة تسييرها من خلال مدخل جديد هو التسويق الداخلي مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق الموجه للزبون الخارجي، فلم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين في المؤسسة وتعتبرهم زبائن داخليين في سوق داخلي، فتقدم لهم المنافع والخدمات، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تحسن مستوى أدائهم، ولقد أدركت الكثير من المؤسسات تدريجيا المزايا التي يمكن أن تحصل عليها من تبني وتطبيق التسويق الداخلي.

يعد الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصادات 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 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 الاقتصادات، 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، وجودتها، يعد ضرورة لفهم شامل ومتكامل لعالم التسويق في قطاع الخدمات فكرا وأداء.

بناء على ما سبق ذكره سوف نتطرق في هذا الفصل إلى متغيري الدراسة كل من التسويق الداخلي وجودة الخدمة من خلال مبحثين:

### ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي.

### ✓ المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة.

## المبحث الأول:

### الإطار النظري للتسويق الداخلي

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم التسويق الداخلي حيث تم من خلاله توضيح ماهية التسويق الداخلي، ومراحل تطوره، خصائصه، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى المزيج التسويقي الداخلي، تطبيقات التسويق الداخلي، مع ذكر أبعاده.

#### المطلب الأول: مدخل للتسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي امتدادا لمفهوم التسويق في منظمات الأعمال، حيث كانت بداية ظهوره في المؤسسة الخدمية وتطور تدريجيا ليشمل كافة أنواع المؤسسات نظرا لخصائصه ولأهميته والأهداف التي يحققها، والتسويق الداخلي كغيره من المفاهيم لديه ارتباط وثيق بمفاهيم إدارية أخرى أهمها إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، ومثله مثل التسويق الموجه للزبون الخارجي مكون من مزيج تسويقي، ومجموعة من التطبيقات، وتطبيقه في أرض الواقع يلاقي بعض الصعوبات ويتطلب عدة شروط لنجاحه.

#### أولا: مفهوم التسويق الداخلي

معاملة الموظفين كمستهلكين هي فكرة تمت معالجتها في سنوات الخمسينيات من القرن الماضي 1950 من قبل مديري الجودة اليابانية<sup>1</sup>، حيث ظهر كجزء من برامج إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup> ويعتبر كل من SASSER و ARBEIT هما أول من أدخل مفهوم التسويق الداخلي سنة 1976 اللذان قالوا أن الأفراد هم أول سوق لخدمات المؤسسة<sup>3</sup>. حيث ظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسية في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا<sup>4</sup>، فقد استخدم كحل لمشكلة الجودة في تقديم الخدمة في المؤسسات التي لديها مشكلة في كيفية تحسين

<sup>1</sup> David ballantyne: the strengths and weaknesses of internal marketing, from: richard j.varey and r.lewis: internal marketing directions for management, routledge; london and new york, 2002, p46.

<sup>2</sup> Deborah helman, adrian payne: internal marketing: myth and versus reality, copyrith, 1992, p05, On the site: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/499/2/swp0592.pdf> consuler le: 25/01/2022.

<sup>3</sup> أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية -، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص79.

<sup>4</sup> إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة التوسيقية (التسويق الكلي) - دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (الجوال) -، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص35.

الجودة الخدمة<sup>1</sup>، ومنذ ذلك الحين بدأت مفاهيم التسويق الداخلي تتطور، وتختلف باختلاف الباحثين الذين أسهموا في الدراسات والكتابات المتعلقة بهذا المفهوم، وسنحاول فيما يلي عرض البحث منها:

- عرف berry في 1980 التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأقصى ما لديهم"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أن التسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة التسويق على الموظفين الذين يخدمون العملاء أي الذين لديهم اتصال مباشر بالزبون الخارجي فقط؛ وهذا ما يؤكد بداية ظهور التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.

- عرف berry سنة 1984 التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

حسب هذا التعريف فإن المؤسسة هي عبارة عن سوق داخلية، زبائنهم هم الموظفون والمنتجات هي الوظائف والغرض من هذه المنتجات هو إرضاء الزبائن الداخليين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

- وعرف التسويق الداخلي بأنه: "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معارف كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"<sup>4</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أن التسويق الداخلي نشاط يختص بكل من العميل الداخلي والخارجي إضافة إلى إزالة الحواجز بين الوظائف بغرض زيادة الفعالية في المؤسسة.

بعد استعراضنا للتعريف السابقة للتسويق الداخلي ورغم اختلافها إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن وانتهاج المنهج التسويقي في إدارة الموظفين وإدارة العلاقة بين الوظائف وبين الإدارة والموظفين واعتبار المؤسسة سوقاً داخلياً، فالاهتمام بالعميل الداخلي الذي يتمثل في الموظف الغرض منه إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي.

<sup>1</sup> Teena mishra, shalini sinha: employee motivation as a tool to implement internal marketing, international journal of commerce, business and management (IJCBM), vol 3, N5,2014;p672.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، ط 4، عمان، الأردن، 2008، ص385-386.

<sup>3</sup> محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية -حالة القطاع البنكي في الجزائر-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 10-09.

<sup>4</sup> شاكر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية - دراسة حالة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في

الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، 2011، ص186.

## ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

قبل التطرق لمراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي، لا بد لنا من معرفة الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينات من القرن الماضي عددا من الاهتمامات والمساهمات، كفرع متميز من فروع التسويق، نتيجة التغيرات التي حصلت في عالم الأعمال في الغرب، وتعاظم أهمية الخدمات، وهناك ثلاثة أبعاد للتسويق الخدمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **البعد الأول (التسويق الخارجي):** يرتبط هذا الأخير بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة، بما فيها مستهلكي خدماتها وأحيانا بالموزعين المستقلين عنها، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة، وخلق صورة قوية وإيجابية لها في السوق تميزها عن منافسيها.

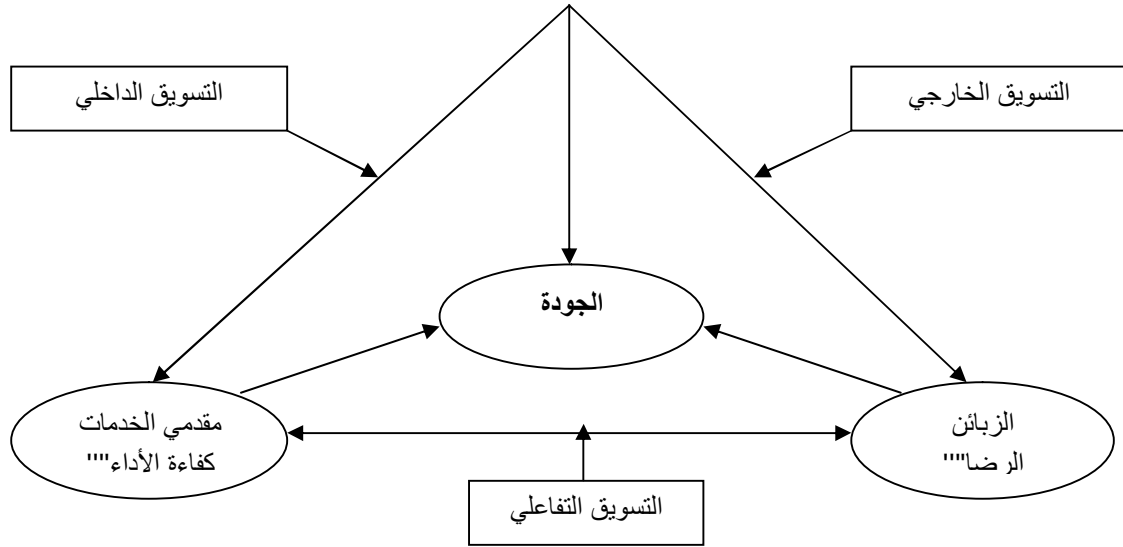
- **البعد الثاني (التسويق التفاعلي):** لقد أشار gronroos أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يعبر عنه ببعد التسويق التفاعلي، ويعتبر هذا الأخير بما يسمى "إدارة لحظات الصدق" *moment de vérité*<sup>2</sup>، والتي تحدث عند التداخل بين مقدم الخدمة والزبون.

- **البعد الثالث (التسويق الداخلي):** وهو ما نريد شرح مفهومه ونشأته في هذا الفصل.

والشكل التالي يبرز هذه الأبعاد:

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد التسويق في المؤسسات الخدمية.

مؤسسة الخدمة  
"الربحية"



**المصدر:** حميد عبد الغني الطائي، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى التسويقي في العالم العربي -الواقع وآفاق التطوير، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص 47، (بتصرف).

إن أول ظهور للتسويق الداخلي كان مع بداية الخمسينات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان في السبعينيات. وقد عرف تطور مفهوم التسويق الداخلي ثلاث مراحل منفصلة ومتداخلة في الوقت نفسه وهي:<sup>1</sup>

### 1- المرحلة الأولى: تحفيز الموظفين وإرضائهم

في مرحلة التطور الأول تم تركيز معظم العمل المتعلق بالتسويق الداخلي على تحفيز الموظفين وإرضائهم، وكان السبب الرئيسي من وراء هذا الأمر يرجع إلى أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولأن الموظفين ليسوا بالآلات؛ فهناك تذبذب في مستوى أداء الخدمة، مما يتسبب بدوره في تباين مستوى جودة الخدمة المقدمة، فقد أدت مشكلة تباين مستوى الخدمة إلى تركيز جهود المؤسسات على جعل الموظفين يقدمون خدمة عالية الجودة باستمرار، وكانت النتيجة النهائية لهذا ظهور موضوع تحفيز وإرضاء الموظفين، وانطلاقاً من نقطة البداية هذه بدأ البحث في فرضية أهمية إرضاء الموظفين كمعيار مهم يؤثر على رضا العملاء.

تم استخدام مصطلح التسويق الداخلي للمرة الأولى من طرف berry وغيره من الباحثين، ثم بعد ذلك تم استخدامه من قبل george و thompson وغيرهما مثل murray، وعلى الرغم من أن المصطلح لم

<sup>1</sup> Pervais ahmed, mohammed rafik: internal marketing; tools and concepts for customer-focused management, butterworth heinemann, oxford, 1<sup>st</sup> published, 2002, p 09.

يكن مستخدما بشكل مباشر من طرفهم، فإن المفهوم كان موجودا في مقالات **sasser** و **arbeit** سنة 1976، مع ذلك لم يدخل المصطلح مجال الممارسة الإدارية الشائعة إلا بعد نشر المقال الرائد ل **leonard berry** سنة 1981 الذي قدم فيه تعريفا للتسويق الداخلي قائلا: "إنه معاملة الموظفين كعملاء داخليين واعتبار الوظائف كمنتجات داخلية تلبي حاجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين أثناء العمل على تحقيق أهداف المؤسسة"، وهذه النظرة تقوم على افتراض رئيسي للتسويق الداخلي يقول: "إذا أردت كسب رضا العملاء، فلا بد من إرضاء موظفي المؤسسة أولا"، قام كل من **arbeit** و **sasser** بتطوير أكثر لهذه الفكرة من خلال التأكيد على أن هيئة الموظفين هي أهم سوق في المؤسسات الخدمية، وتمت الإشارة بواسطتهما أيضا إلى تطوير تقنيات التسويق في قطاع الموظفين من خلال تشبيههما للوظائف بالمنتجات والموظفين بالعملاء حيث يقولان في هذا الصدد: "إن اعتبار المديرين عروض الوظائف التي يقدمونها منتجات وموظفيهم عملاء يجبرهم على الاهتمام بالوظائف لديهم بدرجة الاهتمام نفسها التي يولونها لمستقبلي خدماتهم"، إذ ترجع إلى حد كبير سياسة التركيز على الاهتمام بإرضاء الموظفين داخل هذه المنهجيات الجديدة لإدارة الموظفين إلى الحقيقة القائلة بأنه في نطاق تسويق الخدمات؛ يتمثل الكثير فيما يشتره العملاء في العمل أو سلوكيات الموظفين المتعلقة بأداء الخدمة، بالتالي يصبح جذب أكبر الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم أمرا ذا أهمية قصوى، خاصة في المواقف التي تكون فيها جودة الخدمة هي عامل التمييز الحقيقي الوحيد بين المنافسين، يحدث هذا بشكل متكرر في المجالات الخدمية التي تتطلب خدمة العملاء فيها من الموظفين بذل أقصى ما لديهم مع الأخذ في الاعتبار التوقعات الكثيرة التي يحملها الموظفون بدورهم من وظائفهم باعتبارها مصادر لتحقيق وتطوير الذات، وفي ظل هذه الظروف يعتقد أن الهدف من تنفيذ منهجية تسويق داخلي سوف يكون إعداد موظفي خدمة عملاء أكثر راحة ورضا ويقدرهم بكل وضوح منطقية وفائدة السلوك المهذب والمتعاون عند التعاون مع العملاء، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا هؤلاء العملاء، وقد لاقى تحدي إعداد موظفين راضين ومن ثم عملاء راضين تأييدا قويا، وتعد الأداة الرئيسية في سبيل إرضاء الموظفين وفقا لهذا المنهج هي معاملة الموظفين كعملاء.

## 2- المرحلة الثانية: الاهتمام بالعميل

قام **gronroos christian** بالخطورة الرئيسية الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي، وكانت نقطة إنطلاقه تتمثل في الاهتمام بفكرة أنه نظرا لاشتراك موظفي خدمة العملاء فيما أسماه "التسويق التفاعلي"،

فقد أصبح من الضروري أن يستجيب الموظفون لحاجات العملاء، حيث أدرك **gronroos** أن تعاملات المشتري والبائع لا تؤثر فقط على عملية الشراء وتكرار الشراء، ولكن تقدم أيضا فرص تسويق للمؤسسة، ولكي يتم استغلال هذه الفرص أفضل استغلال، يتطلب الأمر الاستعانة بموظفين يركزون على العميل ولهم خبرة واسعة في مجال المبيعات، لهذا أصبح هدف التسويق الداخلي من وجهة نظر **gronroos** هو "تعيين موظفين متحمسين يركزون على ما يرضي العميل"، وفي ظل وجهة النظر هذه، لا يكفي أبدا توفير موظفين متحمسين لتقديم أداء أفضل كما هو الحال وفقا لمنهج **berry** ومن تبعه؛ ولكن من الضروري أيضا أن يكون "لديهم خبرة كبيرة في مجال المبيعات"، إضافة إلى ذلك؛ يتطلب تقديم خدمة فعالة تعاوننا فعالا أيضا بين موظفي خدمة العملاء وموظفي الدعم في قسم الخدمات الداخلية، ينظر **gronroos** أيضا إلى مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة لتكامل وظائف مختلفة ضرورية من أجل العلاقة مع العملاء في المؤسسات الخدمية.

قام **gronroos** بتوسيع تعريفه الأساسي للتسويق الداخلي كوسيلة لتحفيز الموظفين للتفكير فيما يرضي العملاء، وما يحقق مبيعات أفضل بحيث يشمل التعريف استخدام الأنشطة الشبيهة بأنشطة التسويق، وأعاد تعريف التسويق الداخلي كما يلي:

"هو الاعتقاد بأن السوق الداخلي للمؤسسة والممثل في الموظفين قد يتأثرون بشكل كبير، ومن ثم يصبحون متحمسين تجاه ما يرضي العميل وتجاه السوق وتحقيق المبيعات من خلال منهج داخلي شبيه بالتسويق ومن خلال تطبيق أنشطة شبيهة بالتسويق داخل المؤسسة".

ويوافق **george** هذا الموقف من خلال التأكيد على أن التسويق الداخلي يشمل أن "يصبح الموظفون في قمة الحماس تجاه تحقيق جودة الخدمة والتركيز على ما يرضي العميل عبر منهجية فعالة شبيهة بالتسويق حيث يتم استخدام أنشطة شبيهة بالتسويق داخل المؤسسة".

### 3- المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي وإدارة التغيير

وفي هذه المرحلة يرى الباحثون أن التسويق الداخلي وسيلة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية، من خلال الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو آلية عمل تساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي وظائف المنظمة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تساعد هذه الوظيفة التسويقية.

وهذا ما أكد عليه shiu و yu<sup>1</sup> حيث وصفا التسويق الداخلي بأنه فلسفة إدارية ذات بعد استراتيجي، فجذب الموظفين وتطويرهم وإرضائهم وتوفير حياة وظيفية عالية الجودة لهم، تهدف لتحقيق غايات وأهداف استراتيجية بعيدة المدى تتعلق بنجاح المنظمة في أدائها الخارجي بشكل عام.

ويرى الباحث أن تطور مفهوم التسويق الداخلي تدرج من مرحلة التحفيز وإرضاء الموظفين إلى مرحلة التوجه بالمستهلك ومن ثم إلى مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، حيث أصبح مفهوم التسويق الداخلي يشمل كافة الأنشطة التي تؤدي لتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف وتفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنافس والتكامل بينها، فإن التسويق الداخلي لا يتعلق فقط بمقدمي الخدمة، بل يشمل كافة العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

### ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بمجموعة متنوعة وكبيرة من الخصائص أهمها:<sup>2</sup>

- 1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة؛ يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- 2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة: من خلال ما يلي:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛
  - التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- كما يمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Shiu,y and yu,t, (2010), "internal marketing organisational culture, job satisfactio, and organisational performance in non- life insurance".service industries jornal, vol.30,no.6,p:796.

<sup>2</sup> سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى،

مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 08-07.

- التسويق الداخلي عموماً ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية؛
- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تنظيمي للنشاط التسويقي الخارجي؛
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛
- هنالك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية؛
- هنالك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي؛
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على النتائج الجيدة؛
- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الابتكار.

#### رابعاً: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يؤثر على جودة الخدمة المقدمة من طرف العاملين بالمؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والأفراد العاملين:<sup>2</sup>

#### 1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن.

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية المؤسسة.

- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة على إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص311-312.

<sup>2</sup> العطار فؤاد حمودي، حوراء ثامر حمدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون - دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء -، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، المجلد 13، العدد 1، 2015، ص322.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص343.

- **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير في (المواطنين، سوق التوظيف، الزبائن... إلخ)، بهدف: التمتع الاستراتيجي، دخول السوق بفعالية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف. وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المؤسسة لدى أفراد المنظمة، ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.<sup>1</sup>

#### - بناء إستراتيجية المؤسسة

يتطلب تنفيذ أي إستراتيجية تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وتعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل حدة التداخل والصراعات الوظيفية، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.<sup>2</sup>

#### خامسا: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها

#### 1- أهداف التسويق الداخلي

يؤدي العاملون في المؤسسات الخدمية الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة، إذ أنه من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المؤسسات في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن.<sup>3</sup> وإن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>4</sup> وإن النظرة الواسعة للتسويق الداخلي كفلسفة تسييرية مع تطبيقاتها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي يمكن النظر إليها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01) أهداف التسويق الداخلي حسب gronroos

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص344.

<sup>2</sup> العطار فؤاد حودي، حواء ثامر حمدي حسن، مرجع سبق ذكره ص322.

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة، سوريا، 2006، ص42.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص43.

| مستويات الأهداف    | التطبيقات                                                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| المهدف العام       | - جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن.                                        |
| المهدف الاستراتيجي | - خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون.<br>- دعم سياسة التدريب الداخلي.            |
| المهدف التكتيكي    | - تفهم العاملين لطريقة التصرف مع الزبائن.<br>- تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي. |

**المصدر:** هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص343.

وإذا كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بضمان المهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للعملاء، وأنهم متحفزون على فعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون بنشاط وحماس في تحقيق أهداف المؤسسة وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك، فإنه من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المؤسسة على المدى الطويل.<sup>1</sup>

## 2- العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي

هناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي:<sup>2</sup>

أ - **تنمية ثقافة المنظمة:** وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها ومن أمثلتها: (العمل دائما على حق، السرعة في الأداء، الجودة المحققة من أول مرة...).

لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين العاملين من فهم رسالة المنظمة.
- تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق.
- تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

ب - **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على

تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- ضمان أن الممارسات التسييرية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.
- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> صالح عمرو كرامة الجريدي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)، مصر، منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006، ص57.

ج- تقديم سلع وخدمات جديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة.
- أن تكون هناك مناعة كافية لدى العاملين بمهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص.
- أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المزيج التسويقي الداخلي، كما هو مبين ضمن النقاط المبينة أدناه:

#### أولاً: المنتج

حسب berry فإن الموظفون هم مستهلكون والوظائف عبارة عن منتجات<sup>1</sup>، فلاستجابة للسوق الداخلي تتطلب تصميم وظائف بمثابة منتجات داخلية تلبى حاجات الموظفين<sup>2</sup>. حيث تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها لاختيار أفضل المرشحين لانجاز العمل بنجاح، وتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات<sup>3</sup>.

وحسب rafik و ahmed فإن المنتج الداخلي له ثلاثة مستويات وهي<sup>4</sup>:

- المستوى الاستراتيجي: قد يشير إلى استراتيجيات التسويق ؛ أي ما يتم بيعه من القيم والسلوكيات اللازمة لتنفيذ خطة العمل.
- المستوى التكتيكي: فقد يشمل المنتج على معايير أداء جديدة وطرق حديثة للتعامل مع العملاء، ويمكن استخدام المنتج أيضا للإشارة إلى الخدمات والدورات التدريبية المقدمة بواسطة إدارة الموارد البشرية.
- مستوى الجوهر: أما على هذا المستوى فيعد المنتج هو الوظيفة.

<sup>1</sup> Teena mishra, shalini sinha: op cit, p675.

<sup>2</sup> Abdolmajid mosleh, and others, the effect of internal marketing on technological innovation in knowledge-based enterprises, journal of basic and applied scientific research, 2013, p 1059.

<sup>3</sup> سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2009، ص20.

<sup>4</sup> Pervais ahmed, mohammed rafi, op cit, p28.

ومن أجل تحقيق قبول المبادرات الجديدة، يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه؛ أي ينبغي عليهم التركيز على شرح المكاسب العائدة من المبادرات الجديدة لكل من العملاء والمؤسسة وبالتالي للموظفين أنفسهم، فاعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام فحسب، بل من منظور الموظفين والمكاسب التي ييغونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والاشتراك في صناعة القرار وفرص الترقية الوظيفية وبيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم بها الموظفون، فمعاملة الوظيفة بهذه الطريقة سوف تسهل من عملية تعيين الموظفين وتحفيزهم واستبقاهم، كما يعد التعامل مع الوظائف كمنتجات عامل تذكير بالحاجة إلى تسويق الوظائف جيدا من أجل تعيين أفضل الموظفين.

### ثانيا: السعر

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين)، أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدرات مختلفة وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين... إلخ، والأكثر من ذلك هو التكلفة السيكلوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.<sup>1</sup>

فالسعر هو تكلفة الأنشطة الداخلية؛ والتسويق الداخلي عبارة عن استثمار ولكل استثمار تكلفته، لذلك قبل الاستثمار يجب القيام بتحليل التكاليف والربح من طرف المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثا: الترويج

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات وجلات الحائط... إلخ، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم الأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، مصر، الدار الجامعية، 1994، ص 43.

<sup>2</sup> Teena mishra, shalini sinha: op cite, p 677.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ويحتوي الترويج الداخلي على:<sup>1</sup>

- **البيع الشخصي:** يمكن أن تزيد فاعلية عروض البيع وجها لوجه للأفراد والمجموعات عن فاعليتها في السوق الخارجية، لأن القائم بالعرض وهو المدير أو المشرف لديه سلطة ضمنية تدعم ما يقوله، وهو ما يؤكد الحقيقة القائلة بأن الاتصال وجها لوجه يشتمل على تأثير أكبر من طرق الاتصال الأخرى.

- **الحوافز:** من الواضح من مفهوم معاملة الموظف كعميل أنه يجب توفير بعض المزايا للموظفين من أجل تغيير سلوكهم، ويعد استخدام الحوافز التشجيعية كالعلاوات والمكافآت وبرامج التقدير وسحوبات الجوائز والمنافسات الموجهة إلى موظفين التعامل المباشر مع العملاء في المجال الخدمي؛ من الاستخدامات الشائعة، ويمكن استخدام الحوافز للتغلب على معارضة التغيير قصيرة المدى أو لتحفيز الموظفين على التوجه باستمرار إلى السلوك المناسب للتعامل مع العميل أو لزيادة الإنتاجية.

- **الإعلان:** نادرا ما يتم استخدام إعلانات وسائل الإعلام المختلفة كالصحف والقنوات التلفزيونية للتواصل مع الموظفين بغرض تحفيزهم، لكن يتم استخدام الإعلانات فقط في ظروف خاصة مثل الإضرابات، حيث تكون وسائل التواصل العادية في العمل غير فعالة، وترجع ندرة استخدام الإعلانات إلى التكلفة الباهضة التي تكلفها هذه الوسائل ولأنها لا تستهدف إلا موظفي مؤسسة معينة، مع ذلك يجب أن تهتم المؤسسات بالصورة التي تعرضها لنفسها وللموظفيها في الإعلانات التي تستهدف جذب المزيد من العملاء الخارجيين، حيث إن هذه الإعلانات قد يراها موظفوها أيضا، ويمكن الاستفادة من احتمالية رؤية الموظفين لإعلانات المؤسسة من خلال إظهار الموظفين بصفات إيجابية تعمل وفقا لمنهج التركيز على العميل فيحرصون بعد ذلك على التحلي بهذه الصفات.

- **المواقع الداخلية:** المواقع الداخلية تحسن وتطور المعرفة لدى الموظفين حول المنتجات والخدمات، فالمواقع الداخلية تشجع الموظفين للقيام بعمل أفضل، فالتكنولوجيا تتطور يوم بعد يوم، وهي طريقة سريعة لنقل المعلومة من مكان لآخر.<sup>2</sup>

#### رابعا: التوزيع (المكان)

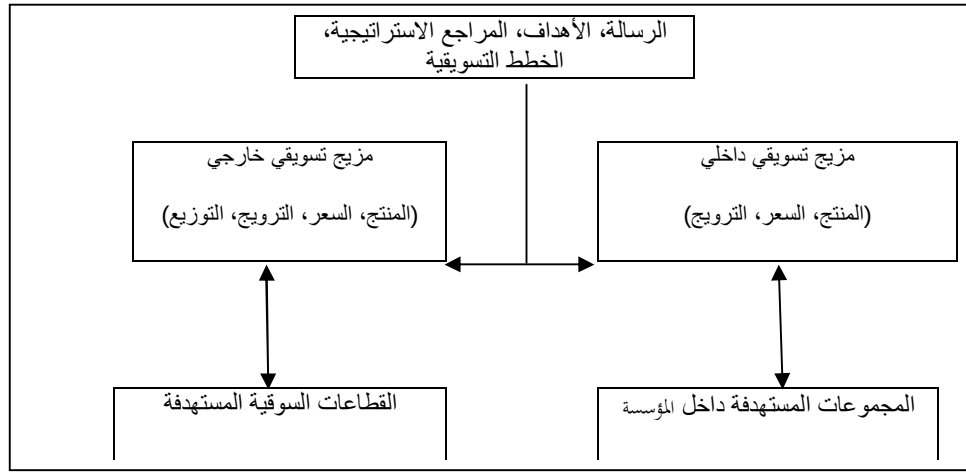
<sup>1</sup> Teena mishra, shalini sinha:op cit, p 677.

<sup>2</sup> مباركية رزقة، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات -دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2016/2017، ص 21.

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج للزبائن الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، اجتماعات، تدريب وندوات... إلخ، وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة...، ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.<sup>1</sup>

والشكل التالي يبرز التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي.

الشكل رقم (02): التوجهات الاستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، 44.

### المطلب الثالث: تطبيقات التسويق الداخلي

إن من الطرق الموصى بها للتسويق الداخلي ووسائل التخطيط لمساعدة المديرين في قراراتهم هي في غاية الأهمية، إلا أنه لا يوجد منهجية محددة لتلبية جميع متطلبات التسويق الداخلي، لكن من الممكن تطوير إطار عملي للتسويق الداخلي في هذه المرحلة من خلال خطة عملية تتألف من المراحل التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: تحديد السوق

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا ما يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 389 إلى 391.

الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

### ثانيا: بحوث السوق

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقييم المهارات والحاجات للمعرفة والعلم؛
- حاجات ورغبات العاملين.

### ثالثا: تجزئة السوق

تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث السوقية، لكنها قد تشتمل على سبيل المثال؛ المستوى في الهيكل التنظيمي، إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي، أو فريق السلطة الإدارية، حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل ارتباطا (إتلاف)، إن السوق الداخلية يمكن النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الاتصال المحتملة، أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة، يوجد أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة إلى قطاعات هي:<sup>1</sup>

- **التقسيم الجغرافي:** يعتبر هذا المدخل من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات، ويفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة، ولكن في دولة أخرى، ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للشركات التي تمتلك فروعاً أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 173 إلى 175.

- **التقسيم الديمغرافي:** ويعتبر أيضا من أقدم المدخل في تقسيم سوق المستهلك إلى قطاعات، ومن الخصائص الديمغرافية التي يتم التقسيم على أساسها: السن، الجنس، الديانة والدخل.

- **التقسيم السيكوغرافي (النفسي):** يستخدم هذا المدخل بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، والقيم والاتجاهات والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه، كما يركز أيضا على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته، وهذا ما يطلق عليه نمط الحياة التي يعيشها الفرد.

- **التقسيم السلوكي:** يقوم هذا التقسيم على افتراض أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، فالعمل الذي قام بالشراء أكثر من مرة خلال خلال الفترات السابقة، يكون هو ذلك العميل الأكثر احتمالا لتكرار الشراء منه مستقبلا، والعكس صحيح، كما يساعد التعرف على سلوك المستهلك في تفعيل دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تغيير هذا السلوك بالشكل الذي يتوافق مع مصلحة المؤسسة، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بتحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها.

#### رابعا: التطبيق التسويقي

هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بين بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين هي من بعض الطرق المتاحة.

#### خامسا: الاتصال التسويقي

إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة؛ الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المدخل المفيدة بهذا الشأن.

#### سادسا: التوجه السوقي

إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة

لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي للإدارة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو رضا الزبائن.<sup>1</sup>

#### أولا: التحفيز

يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه إلى الموظفين.<sup>2</sup>

#### 1- مفهوم التحفيز

يعرفه عاطف محمد عبيد بأنه كل أسلوب يستخدم لحث العاملين على العمل المثمر.<sup>3</sup> وفي تعريف آخر التحفيز عبارة عن مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته وتجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر، حيث أنها تمثل الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المؤسسة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>4</sup> ويمكن تلخيص مفهوم التحفيز في:

يعد التحفيز تلك الجهود الموجهة للعامل من قبل الإدارة إيجابية كانت أو سلبية، والتي تخلق فيهم روح النشاط والتفصيل للقدرات الفكرية والجسدية من أجل تأدية الوظائف بشكل أحسن وبجودة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة وإدراك وتحديد المؤثرات على المؤسسة للعمل على رسم طريق الوصول إلى أهدافها باحترافية عملية.

#### 2- أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه وعندما لا يكون محفزا، بالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ورفع حاجات العمال المختلفة، إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي

<sup>1</sup> حميد طائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 364.

<sup>2</sup> أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص91.

<sup>3</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006، ص 229، 230.

<sup>4</sup> محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 162.

تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجيات الفرد المختلفة،<sup>1</sup> ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة حجم المبيعات.
- المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال حسب جهدهم.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

### 3- أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى درجة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وهي كالتالي:<sup>3</sup>

#### 3-1 الحوافز السلبية والإيجابية

##### 3-1-1 الحوافز السلبية

فالحوافز السلبية تؤدي إلى تخويف العمال وتهديدهم بالعقاب ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

##### - حوافز سلبية مادية

تتمثل الحوافز السلبية المادية في: العزل المؤقت، تنزيل درجة الموظف، وقفه عن العمل، الخصم من الأجر.

##### - حوافز سلبية معنوية

تتمثل في: حرمان العامل من نشر اسمه على لوحة الشرف، توجيه تنبيه للعامل المقصر في عمله و تعليقه على لوحة الإعلانات.

#### 3-1-2 الحوافز الإيجابية

<sup>1</sup> فايز الزغي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 46.

<sup>2</sup> إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، العدد 17 (2017)، ص 257.

<sup>3</sup> عليوة اليد، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العمل، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل وتدفع العامل إلى استخدام قدراته ومهاراته في العمل وتحسين أدائه.

وتنقسم إلى قسمين:

#### - الحوافز المادية

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي عبارة عن حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوة السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح والمكافآت والأجور التحفيزية وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعلمين.

#### - الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجيات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباع الحاجيات الاجتماعية، والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها: إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، إتاحة الفرصة للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، منح الأوسمة والشهادات وإعطاء الألقاب، نشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

#### ثانياً: التدريب

تناول الباحثون وضع تعاريف متعددة للعملية التدريبية إلا أن مضامينها تتشابه إلى حد كبير والتي سنتطرق إلى بعض منها:

#### 1- مفهوم التدريب

هو تلك العملية المخططة والمنظمة والمستمرة التي تسعى إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد وزيادة معلوماتهم وتحسين اتجاهاتهم وسلوكهم، إلى نحو يمكنهم من أداء وظائفهم بفعالية وكفاءة.<sup>1</sup>

التدريب عملية منظمة و مستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعرفة من المعلومات والمهارات و القدرات والسلوك)، والاتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) للفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، عمان، دار البازوري، 2009، ص 20.

كما يعرف على أنه مجموعة الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، خبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم.<sup>1</sup>

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب هو نشاط مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات وقدرات أو معارف وسلوكيات أو توجهات جديدة أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة بما يخدم أهداف الفرد والمؤسسة التي يعمل بها. و عليه تشمل إستراتيجية التدريب الأبعاد التالية:

- بعد نظري ويهدف إلى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية لمعلومات وخبرات موجودة وتطويرها.
- بعد عملي و يرمي إلى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فاعلية وإنتاجية.
- بعد نفسي وسلوكي يرمي إلى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل غير المرغوبة، وبلورة اتجاهاته الفكرية بما يجعله متماشيا مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة.

## 2- أهمية التدريب

يتحقق من وراء التدريب العديد من الفوائد والمزايا كلاً من الأفراد العاملين والمؤسسة على النحو التالي:

### 2-1 أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة العديد من الفوائد بالنسبة للمؤسسة من بينها:<sup>2</sup>

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل، تعريف العمال بما هو مطلوب منهم ورفع مهاراتهم.
- يساهم في الجمع بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- يخلق اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة داخليا وخارجيا.
- المساهمة في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي بهدف تطوير برامجها.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، مع بناء قاعدة للاتصالات تكون فعالة، وبناء استشارات داخلية.

### 2-2 أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

<sup>1</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى 2010، ص13.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2007، ص109.

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الثقة لدى العاملين نتيجة اكتسابهم لمعلومات وقدرات وخبرات عالية.
- الرفع من قيمة ومعنويات العاملين الوظيفية نتيجة تحسين مستوياتهم.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.

وعلى صعيد العلاقات الإنسانية فإن للتدريب أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- خلق علاقة متينة بين الإدارة والأفراد.
- المساهمة في تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.
- تنمية وتطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة.
- يستمد التدريب أهميته باعتباره أداة استراتيجية في يد الإدارة العليا، تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة.<sup>3</sup>

### 3- مبادئ التدريب

يوجد للتدريب عدة مبادئ أو أسس ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي في جميع مراحله، وذلك حتى تتحقق فعالية البرنامج ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>4</sup>

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- **المنطق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **الاستمرارية:** يجب على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي التحول والتغيير المستمر في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعد ذلك العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة، خطوة ومرحلة بمرحلة.
- **الشمول:** يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المنصورة، المكتبة العصرية، 2009، ص 141.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 110.

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

<sup>4</sup> نجم العزاوي، مرجع سابق، ص 25.

- **التدرج:** حيث يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- **التكامل:** يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العملية والميدانية وفي كل جوانب التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية (معلومات، مهارات، اتجاهات، سلوكيات.....) والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب، أي النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية وهذه الأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.
- **الهدف:** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددا وواضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابلا للتطبيق.
- **مبدأ مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي الوقت المناسب عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية، بمعنى أن يكون عقد البرنامج مناسبا لظروف المتدربين بحيث لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...إلخ.
- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المتدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- **التدريب قصير وطويل الأجل:** إن مساهمة إدارة القوى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يؤكد حقيقة أن نشاط التدريب يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، والحاجات التدريبية قصيرة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، بينما أن الحاجات التدريبية طويلة الأجل فهي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الإستراتيجي.

#### 4- مكونات العملية التدريبية ومراحل إعدادها

يقوم التدريب على مجموعة من المراكز منها:<sup>1</sup>

- التدريب من الحاجات الأساسية والمستمرة لتحسين الأداء وتطوير المهام المتعلقة بالمؤسسات؛
- التدريب وسيلة وليس غاية بحد ذاته، إذ أن الغاية منه تحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف؛

<sup>1</sup> حظير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص126.

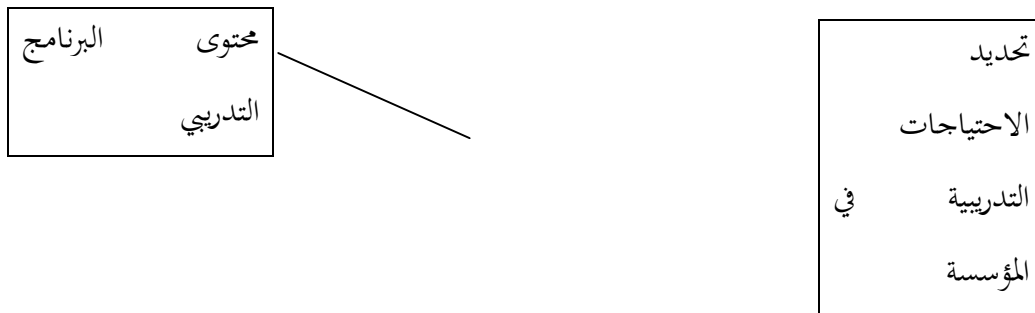
- التدريب استثمار هادف لتطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية وليس تكلفة تتحملها المؤسسة؛
- التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى القواعد والأسس التي تعتمد التخطيط والإحصاء وتحليل البيانات وتقويمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدربين نفوس المتدربين من الناحية العملية.

يحقق التدريب الكثير من الفوائد للمؤسسة، على المستوى المنظمي والفردى والجماعى، ونتطرق إلى بعض هذه الفوائد:<sup>1</sup>

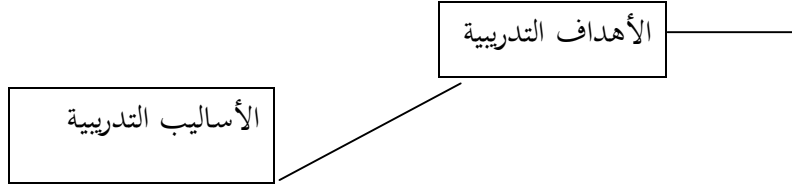
- زيادة الانتاجية وتحسين الأداء النوعي على المستوى العام، من خلال تطوير المهارات الفكرية والتطبيقية؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد، مع الرفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم المهني الذي ينعكس لا محال على معنوياتهم؛
- إعداد وتأهيل العاملين وجعلهم قادرين على شغل وظائف جديدة داخل المؤسسة؛
- ترشيد القرارات الإدارية ورفع أدائها بكفاءة وفعالية؛
- تخفيض التكاليف المرتبطة بالإشراف سيما أن حصيلة التدريب تحد من الحاجة إلى الإشراف؛
- الأفراد المدربين بكفاءة غالبا ما يؤدون عملهم بشكل سليم وهو ما يعكس استقرار في العجلة الإنتاجية بصورة شاملة؛

- تحقيق الأمن الصناعى بالمؤسسة من خلال التقليل من حوادث وإصابات العمل.
- ويوضح المخطط التالي الخطوات المهمة لعملية التدريب الفعالة:

### الشكل (03): الخطوات الأساسية في إعداد البرنامج التدريبي الفعال



<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 128.



**المصدر:** حظير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص130.

### ثالثاً: التمكين

يعد تمكين العاملين أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً واسعاً في عالم الأعمال لكونه ينصب أساساً على الموارد البشرية داخل المؤسسة، فال مورد البشري إذا ما شعر بأنه عنصر مهم في المؤسسة وأنه محور اهتمام الإدارة العليا، فإنه سيصبح فرداً مبدعاً ومصدر الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 1- مفهوم تمكين العاملين

توجد العديد من التعاريف لتمكين العاملين نورد بعضها:

من خلال المدلول اللغوي، ف كلمة "التمكين" في اللغة العربية مشتقة من الفعل "مكّن" أي جعله قادراً على الشيء أو تعني إعطاء السلطة والحكم.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه تلك العملة التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغرض الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.<sup>2</sup>

يعرف (Maeroff) التمكين أنه: "القدرة على ممارسة الفرد مهنته بثقة تامة، والإسهام في الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل".<sup>3</sup>

يعرف التمكين: هو زيادة الاهتمام بالعاملين، من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداؤهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الأردن، دار جليس الزمان، 2014، ص21.

<sup>2</sup> حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2015، ص 27.

<sup>3</sup> رامي جمال أندرواس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص48.

<sup>4</sup> فلاح بن خلف العجري، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكلية جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالملكة العربية السعودية، المجلة الدولية التربوية

المتخصصة، المجلد 06، العدد 09، 2017، ص ص 154-155.

بناءً على التعاريف السابقة، نستنتج بأن تمكين العاملين يشمل منح العاملين القوة والحرية واستقلالية أكبر في العمل؛ وهذا من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، ما من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الرضا والأداء الوظيفي.

## 2- خصائص تمكين العاملين:

يسهم التمكين في إزالة الظروف التي تولد الشعور بالضعف، ويعزز مشاعر الكفاءة الذاتية للعاملين، كما يعد التمكين مبدأً أساسياً للمؤسسات التي تعتمد على أن الإبداع قاعدة دائمة للميزة التنافسية<sup>1</sup>، كما يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل<sup>2</sup>، كما تظهر أهمية تمكين العاملين بكونه المحور الأساسي في نجاح عمل الفريق، فالمؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي بحاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، ليساهم بأ أكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين<sup>3</sup>، والتمكين يعطي العاملين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل<sup>4</sup>، كذلك يفسح المجال أمام العاملين في خطوط الإنتاج وتقديم الخدمة للمشاركة بمقترحاتهم التي تسهم في اتخاذ قرارات تؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في بيئة العمل والتي من شأنه تحقيق الإبداع التنظيمي<sup>5</sup>، كما يضمن تمكين العاملين فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ويجعل العاملين يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، ومطالبتهم بالمشاركة في عمليات التخطيط<sup>6</sup>، كما أن التمكين يجعل العاملين يشعرون بأنه عنصر حيوي لنجاح المؤسسة، بالإضافة إلى أنه بمثابة التصويت على الثقة في قدرة العاملين، فالتمكين يجعل العاملين في مركز الدائرة بدلاً من التركيز على الهامش، ويعزز اعتقادهم بأنهم يمكنهم تقرير مصيرهم بأنفسهم، وهذا الاعتقاد يؤدي إلى التحفيز الذاتي والإحساس بالاستقلال، وأن تترجم إلى مزيد من الاخلاص والجهد الإضافي للمؤسسة.

<sup>1</sup> رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون (2018)، تعزيز مداخل الإيضاء الواسع في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 40، العدد: 42، جامعة تكريت العراق، ص: 191.

<sup>2</sup> باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 31، 2012، العراق، ص 265.

<sup>3</sup> أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف والأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد: 31، العراق، 2014، ص 200.

<sup>4</sup> Umar Akeel Aisha (2018), Exploring Patient Empowerment: Presenting an Enhanced Model for Delivery in Practice, PhD thesis, University of Hull, p :24.

<sup>5</sup> محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في مؤسسة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد: 71، دون ذكر سنة النشر، العراق، ص 191.

<sup>6</sup> Esayas Degago (2014), A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors, European Journal of Business and Management, Vol:6, No:27, p: 62.

**3- نتائج التمكين على مستوى الإدارة والعاملين:** إن اعتماد التمكين كإستراتيجية هو عبارة عن قرار تتخذه الإدارة ممثلة أساسا في المستويات العليا بهدف مشاركة العاملين في الأهداف، والسلطة، والمسؤولية، والمعلومات، والنتائج... الخ. وتشير الدراسات إلى نتائج ايجابية تتحقق لكلا الطرفين (الإدارة/ العاملين) يمكن إبرازها كما يلي:

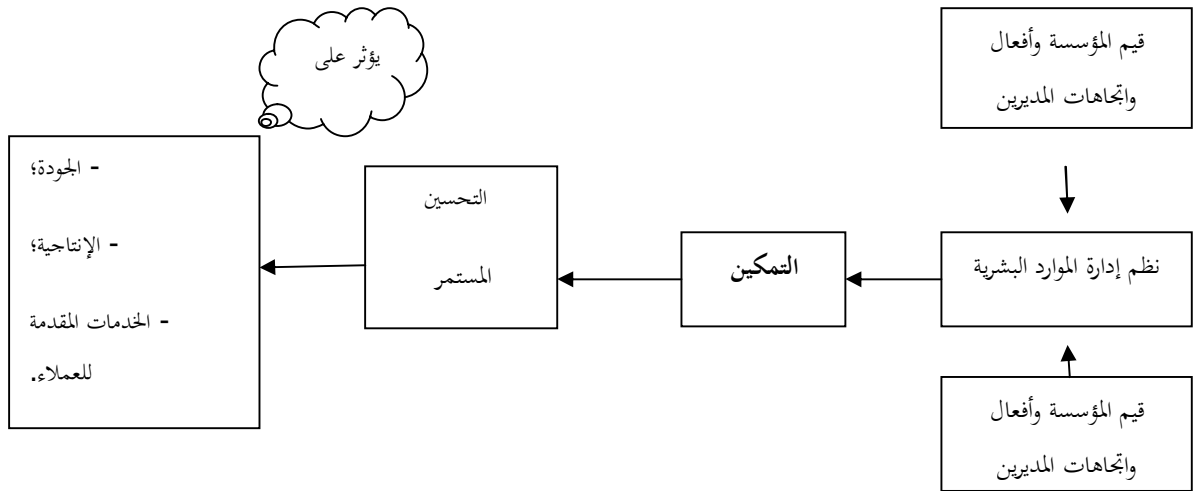
### 3-1 نتائج التمكين بالنسبة للإدارة

تلخص دراسة (أندراوس، 2006) أهم نتائج التمكين بالنسبة للإدارة من خلال النقاط الآتية:1

- يساهم التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة تصل حتى 50%؛
- يساهم التمكين في تخفيض التكاليف بنسب تتراوح من (10-15)%؛
- يساهم التمكين من الرفع من مستويات الجودة، وفي تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى العملاء؛
- يساهم التمكين في منح فرص أكبر للإدارة العليا من أجل التركيز على القضايا ذات البعد الاستراتيجي بدل الانشغال بالأمر اليومية.

ويمكن تلخيص أهم نتائج التمكين على الإدارة من خلال الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (04) نتائج التمكين بالنسبة للإدارة



**المصدر:** مرقى إبراهيم راشد قاسم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2007 ص69.

<sup>1</sup> رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية 2006، ص 56.

### 3-2 نتائج التمكين بالنسبة للعاملين

تؤكد دراسة أن إحساس العامل بالتمكين يضمن نتائج عدة أهمها:<sup>1</sup>

- التزام قوي تجاه العمال؛
- مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات؛
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات؛
- إبداع وتعلم أكثر؛
- تفاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل؛
- رضى وظيفي عالي؛
- إلتزام وظيفي عالي ونسبة دوران أقل.

### 3-3 نتائج التمكين بالنسبة للعملاء

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين ورضا العملاء، فحسب إحدى الدراسات فإن العملاء الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يشعرون بدرجة رضا عالية، مقارنة مع العملاء الذين يتعاملون مع موظفين يتمتعون بدرجة محدودة أو معدومة من التمكين<sup>2</sup> وتضيف دراسة متسائلة: "هل رأيت يوما عميلا يشعر بالسعادة والرضا بعد تعامله مع موظف يشعر بالتعاسة والإحباط وقلة الحيلة؟"، وهذا طبعا تحليل منطقي، فموظف سعيد في عمله ويشعر بالرضا عنه، حتما سينعكس ذلك على سعادة ورضا الآخرين في تعاملهم معه، وهذا الأمر يكون أكثر صحة إذا كان الموظف ممكّنا ومدعوما بالاستقلالية والحرية مما يزيد قدرته ودافعيته وانتماءه للعمل.<sup>3</sup>

### 3-4 نتائج التمكين بالنسبة للربحية

حسب ما جاء في إحدى الدراسات صرحت به دائرة العمل الأمريكية عن أن العمال الممكّنين غالبا ما تكون مساهمتهم في العائد والأرباح أكثر من العمال غير الممكّنين، وأن تمكين العاملين المؤهلين وأصحاب الكفاءة سيؤدي إلى توصيل خدمة مميزة واستثنائية في معظم الأسواق التنافسية، وبالتالي سيقود حتما إلى زيادة العوائد ومضاعفة الأرباح، كما ذكرت الدراسة بأن شركة لإنتاج البلاستيك في الولايات المتحدة الأمريكية وانطلاقا من حرصها على إحلال إستراتيجية التمكين عمدت إلى اجتذاب 200 فكرة من العاملين، وكانت النتيجة تقليل

<sup>1</sup> Yulk, G., Leadership in organizations, 6<sup>th</sup> Ed, USA: USA: Prentice-Hall, 2005, p:107.

<sup>2</sup> صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 82، 2009، ص 82.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 130.

تكلفة الإنتاج بمعدل 1.2 مليون دولار عام 2003 وبالتالي زيادة العوائد الأرباح. فيما تحدث مدير مصنع آخر للبلاستيك في أمريكا عن زيادة المبيعات السنوية لرجال البيع داخلها من 88 ألف دولار إلى 140 ألف سنوياً للرجل الواحد، والسبب في ذلك لجوء إدارتها إلى تطبيق أحد الممارسات التمكينية وهي الإدارة بالمكشوف حيث أطلعت موظفيها على المعلومات المالية، وطالبت بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل وأشركتهم في وضع الخطط الإنتاجية والتسويقية لمنتجاتها.<sup>1</sup>

#### رابعاً: التوجه نحو العملاء

يرى peter drucker بأن العميل يجب أن يكون في صميم التفكير الإداري، وحسب drucker دائماً فإن التوجه نحو العملاء ليس مجرد وظيفة (مثل وظيفة الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية)، ولكنها فلسفة الإدارة الحقيقية للاسترشاد بها في المؤسسة بأكملها.<sup>2</sup>

#### 1- مفهوم التوجه نحو العملاء

توجد العديد من التعاريف للتوجه نحو العملاء نورد بعضها:

يعرف التوجه نحو العملاء على أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى، مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح.<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه قوة تقود التسويق الداخلي، حيث من شأنها جلب الموظفين للمشاركة في القيمة، وبالتالي فتوجهات السوق الداخلية لديها بالفعل القدرة على تعزيز التوجه نحو العملاء.<sup>4</sup>

ويمكن القول عن التوجه نحو العملاء بأنه مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولاءه.<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة نقول بأن التوجه نحو العملاء هي الحلقة المهمة التي يجب على المؤسسة استرجاعها والمراعاة عليها في وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسويق)، جامعة الشلف، 2015، ص 101.

<sup>2</sup> الشريف بقة وسمر دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف)، مجلة الباحث، العدد (12)، 2013، ص 48.

<sup>3</sup> عبد الإله سيف الدين غزي ساعات وشاكر تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 48.

<sup>4</sup> إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، (أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسويق)، جامعة بسكرة، 2019، ص 99.

<sup>5</sup> درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

## 2- دعائم التوجه نحو العملاء

لقد أصبحت المؤسسات اليوم تواجه عدة تحديات فرضتها حالة عدم الاستقرار والتعقد الذي يتميز به محيطها، مما يحتم عليها التكيف والمرونة والاستجابة في الوقت المناسب، ونظرا لازدياد قوة تأثير الزبون أصبح هذا الأخير سر وجود المؤسسة وأصبح ولاؤه لها يشكل مفتاحا من مفاتيح التفوق في السوق، ومن هذا المنطلق فإنه على المؤسسة الاعتماد على مجموعة من الدعائم التي تحقق لها النجاح التسويقي.

### - الاستماع للزبون

إن الاستماع لصوت الزبون والعمل به داخل المؤسسة يؤثر إيجابا على طريقة العمل حيث يتضح ذلك من خلال التحسينات المستمرة التي تقوم بها المؤسسة، كما ان الواقع التنافسي اليوم يفرض على المؤسسة التفكير أكثر في الزبون لأنه أصبح يشكل مفتاح تفوقها، ففي ظل التنوع الشديد للمنتجات المقدمة من طرف المؤسسات المتنافسة في السوق وممارستها للضغوطات وكافة أشكال الإغراءات على الزبون، أصبح هذا الأخير شديد القلب والتحول بين مختلف البدائل المتاحة، وأمام هذا الوضع أخذت المؤسسات تعمل جاهدة للفوز برضاه والحصول على فرصه استمراره في التعامل معها دون المنافسين وذلك ببناء علاقات شخصية تفاعلية معه طويلة الأجل.

إن الهدف من بناء هذا النوع من العلاقات يسمح بالتعرف على الزبون والتشخيص الدقيق لحاجاته ورغباته من خلال ما يدلي به ويقدمه من معلومات للمؤسسة بخصوص الخصائص والمميزات التي ينتظرها من المنتج وكذا مدى استعدادة للدفع مقابل تلك الخصائص، وعليه فإن الاستماع الجيد للزبون يتطلب إقامة علاقة معه، هذه العلاقة تكون المصدر الذي يغذي المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول الزبون.<sup>1</sup>

### - إدارة الجودة

لقد أصبحت الجودة تمثل عاملا حيويا في نجاح المؤسسة أو فشلها، وهذا يعود إلى كونها العامل الرئيسي في اتخاذ قرار الشراء لدى الزبون، وعليه أصبح الحصول على رضا الزبون مرهونا بما تقدمه المؤسسة من مستوى جودة، وهو ما يجسد التركيز على الزبون ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة.<sup>2</sup>

### - التسويق الداخلي

من خلال ما سبق ذكره رأينا أنه من بين المرتكزات التي تقوم عليها الجودة مساهمة العاملين في المؤسسة، وأن الجودة مسؤولية كافة الأفراد في المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخير إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق

<sup>1</sup> Shoji shiba- la conception à l'ecoute du marché organiser l'ecoute des clients pour en faire un avantage concurrentiel-INSEP ed-paris- 1995- p 24.

<sup>2</sup> نعيمة رمضان باي، التوجه نحو الزبون كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة المؤسسات الكندية-، (رسالة ماجستير شعبة علوم تجارية)، جامعة دالي ابراهيم الجزائر، 2010،

التحسين المستمر بالاتصالات والعلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين، ومنه فإنه لا يوجد منتج ذا جودة بدون عمال ذوو جودة (يتصفون بقدرات ومهارات عالية).<sup>1</sup>

## خامسا: الاتصال الداخلي

يعتبر الكثير من الباحثين أن الاتصالات الداخلية هي المكون الرئيسي للمفهوم الموسع للتسويق الداخلي؛ ذلك أن التسويق الداخلي يشمل كافة الاتصالات مع أصحاب المصلحة الداخليين.<sup>2</sup>

## 1- مفهوم الاتصال الداخلي

هو عملية اجتماعية مستمرة تتضمن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وهذه المعلومات قد تكون أفكارا أو مقترحات أو توجيهات أو آراء أو أوامر وغيرها، كما تتضمن هذه العملية تبادل الفهم وذلك باستخدام الحركات والألفاظ المكتوبة وغير المكتوبة والصور والرسوم التوضيحية وغيرها من الرموز المعروفة لدى اطراف الاتصال.<sup>3</sup>

كما يعرف أنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة، حيث يعد من أبرز تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة.<sup>4</sup>

يقصد بالاتصال الداخلي إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة، ويعتمد نجاح برنامج التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع العاملين في جميع إدارات المنظمة.<sup>5</sup>

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الاتصال داخل المؤسسة بين الموظفين فيما بينهم، وبين الإدارة وموظفيها، وبين أقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

## 2- أهداف الاتصال الداخلي

من خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى أن الاتصال الداخلي يهدف إلى ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> ريمة خلوط، الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 15، 2015، ص 102.

<sup>3</sup> رزقة مباركة، أثر مناسرات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات - دراسة حالة مؤسسة كوندور -، (أطروحة دكتوراه شعبة علوم تجارية)، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017، ص 31.

<sup>4</sup> محمد حسين عبد المحسن أبو سنين، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا - دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة - رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 26.

<sup>5</sup> عمر ملوكي، أثر التسويق الداخلي على اعتمادية الخدمة الصحية -دراسة حالة على الكادر الطبي والإداري بمصحة ابن حيان الوادي-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة

الوادي، الجزائر، المجلد 22، العدد 02، 2019، ص 448.

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم.
- تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها.

### 3- أنواع الاتصالات الداخلية

تنقسم الاتصالات الداخلية داخل المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

#### 3-1 الاتصالات الرسمية

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي:

##### - الاتصالات الهابطة

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

##### - الاتصالات الصاعدة

وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى إلى زيادة الانتاجية.

##### - الاتصالات الأفقية

يؤخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

### 3-2 الاتصالات غير الرسمية

وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.

### 4- أبعاد الاتصال الداخلي

هناك مجموعة من الركائز التي تساهم في إنجاح عملية الاتصال الداخلي، نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سمية أحمد ميلي، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مجلة البحوث والدراسات، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص 163.

<sup>2</sup> أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2010، ص52.

<sup>3</sup> Philippe morel (2001), la mommunication d'entreprise, 3<sup>eme</sup> édition, vuibert, France, p89. دور أبعاد التسويق الداخلي في جودة الخدمات دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر

### - الإدارة

يجب تشكيل هيكل مسؤول، ووضع ميزانية لبناء خطة العمل، مع منح هذا الهيكل نفس القدرة من الأهمية كغيره من العناصر الأخرى.

### - الشفافية

هي عنصر أساسي للنجاح بيد أنه لا يمكن الإفصاح عن كل المعلومات دائما، وفي هذه الحالة الاكتفاء بالإعلان عن بعض العناصر الضرورية فقط.

### - الوضوح

إنه من الطبيعي أن نجد أصناف مختلفة من العاملين في المؤسسة، وعليه يجب على المدير أن يكون قادرا على التواصل مع الجميع، وهذا لا يكون إلا بالكلام أو الكتابة بوضوح وأسلوب بسيط، لتسهيل عملية التسيير.

### - السرعة

تعمل على تجنب الضوضاء، الشائعات، ضمان أن تصل المعلومات بسرعة إلى المستلمين، وانتقال المعلومات بسلاسة من الخارج إلى الداخل.

### - المدى الطويل

كل الاتصالات الداخلية يجب أن تكون مبنية على المدى البعيد، فالتغييرات تتطلب وقت من أجل نجاح سياسة التسويق الداخلي.

### - التوقع

وهو الوسيلة التي تساهم في تجنب المفاجآت السلبية، والتحكم في البيانات والمعلومات وتحديد الأهداف والأدوات وتحقيقها.

على الرغم من أهمية هذه العناصر في تحقيق فعالية الاتصال الداخلي، إلا أنه ليس من الضروري أن تطبق بصورة مطلقة لتحقيق الغاية منها، ويكفي المؤسسة أن تبني بعض هذه العناصر ولو بصورة نسبية، نظرا لصعوبة تحقيقها خاصة وأنها ترتبط بثقافة المؤسسة وسلوكات العاملين فيها.

## المبحث الثاني:

## الإطار النظري لجودة الخدمة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية في شكل مطالب، المطلب الأول مفاهيم أساسية حول الخدمات، المطلب الثاني الميزج التسويقي للخدمات، المطلب الثالث ماهية جودة الخدمة، المطلب الرابع أبعاد جودة الخدمة.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

يقول خبراء الاقتصاد أننا نعيش فيما يسمى اقتصاد الخدمة، فكل شخص معرض لتلقي وتقديم العديد من الخدمات، ومع كل هذه الخبرات في مجال تقديم الخدمة فإن عملاءنا على دراية بمستوى الخدمة المتميزة، كما أن توقعاتهم في تلقي خدمة متميزة تتزايد كل يوم.

### أولاً: تعريف الخدمة

هي عمل غير ملموس (غير مادي) بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك.<sup>1</sup>

كما تعرف أنها تلك الأنشطة والمنافع والاشباكات التي تقدم بغرض بيعها وتكون السمة الأساسية فيها أنها غير ملموسة.<sup>2</sup>

وتعرف الخدمة على أنها سلوك نابع من شخص لآخر، يحقق فيه قضاء احتياجاته لإشباع رغباته من خلال الآخرين، وقد تكون الخدمة مجموعة خصائص صادرة من داخل المنظمة لسداد احتياجات العملاء، وتكون صادرة من قوة العمل داخل المنظمة للتفاعل مع العملاء على عملية انتاج وتقديم متطلباتهم المتجددة والمستمرة.<sup>3</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الخدمة هي منافع غير ملموسة صادرة من قوة العمل داخل المنظمة تستهدف تحقيق رضا العملاء عن طريق تجاوز توقعاتهم.

### ثانياً: خصائص الخدمة

تفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة المادية بعدد من الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، وفيما يلي نذكر هذه الخصائص:

### 1- اللاملموسية

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها، وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختبار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية، وهذه الصفة

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006)، ص: 180، 181.

<sup>2</sup> نصيرة زعاف، مساهمة جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل الخارجي وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات بالمدينة - (أطروحة دكتوراه شعبة علوم التسيير)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 115.

<sup>3</sup> علي سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، مصر: جامعة عين شمس، 2003، ص 69.

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 والكادر 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.<sup>1</sup>

## 2- عدم انفصال الخدمة عن مقدمها أو التلازم

ويعني ارتباط الخدمة بمقدمها وعدم القدرة على فصلها، أي تزامن الإنتاج والتقديم والاستفادة، ويجري إنتاج السلع على نطاق واسع خارج مجال رؤية الزبون. إذ ليس لمعمل التصنيع وعماله الموزعين أثر مباشر في إرضاء الزبون فالسلع تصنع، توزع ثم تستهلك لاحقا لمرحلة أخيرة، بينما الخدمات تنتج وتستهلك بنفس اللحظة، أي تنتج وتباع مع حضور الزبون، أو يحدث الانتفاع بها في ذات الوقت كالخدمات التشخيصية والعلاج الطبي وغيرها من الخدمات.<sup>2</sup>

من وجهة النظر التسويقية فإن محددات توزيع التلازمة تعني أن البيع المباشر هو القناة الوحيدة المتاحة، والشخص مقدم الخدمة لا يمكنه تقديمها بدون الاتصال مع المستفيد أو الزبون. أي بدون تفاعل بينهما لا يمكن الحديث عن وجود خدمة إلا في حالات خاصة كأن تقدم الخدمة من طرف ممثل عن المنتج أو المقدم الأساسي ومن أمثلة ذلك: وسطاء التأمين، سماسرة التأجير ووكالات السفر، لتتم خدمة الزبون فيما بعد من طرف المؤسسة الأصل.<sup>3</sup>

## 3- خاصية التباين أو عدم التجانس

فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية 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

<sup>1</sup> ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-، (أطروحة دكتوراه شعبة العلوم التجارية)، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص 83.

<sup>2</sup> سعدية محبوب، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء- دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية-بسكرة-، (أطروحة دكتوراه شعبة العلوم التجارية)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 19.

<sup>3</sup> Michael Etzel et al, marketing, McGraw-Hill/Irwin, New York, 13<sup>th</sup> edition, 2004, p 287. دور أبعاد التسويق الداخلي في جودة الخدمات دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر

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.<sup>1</sup>

ومن هنا فإن على المؤسسات الخدمية 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 نظام الشكاوي والمقترحات.

#### 4- عدم قابلية الخدمة للتخزين

فالخدمة لا يمكن تخزينها، فإن ما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استخدامه، فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة، ووقت الطبيب المفقود أو المستهلك عند عدم وجود مريض لا يمكن توفيره أو تخزينه للاستفادة منه فيما بعد، وهكذا فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت آخر لاحق.<sup>2</sup>

ونتيجة لهذه الخاصية فإن المؤسسات الخدمية قد تحقق خسائر كبيرة نتيجة عدم الاستفادة 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.

#### 5- خاصية عدم تملك الخدمة

إن خاصية عدم التملك تميز الخدمة عن السلعة المادية، فالسلع المادية يمكن للمشتري استخدامها بشكل كامل كما يستطيع نقل ملكيتها ببيعها لاحقا، على عكس الخدمة فالزبون فيها يكون قادرا فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان، مثل خدمة السفر في الطائرة، وأن ما يدفعه المستفيد يكون أحيانا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت إليه.<sup>3</sup>

#### ثالثا: تصنيف الخدمات

<sup>1</sup> محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان، دار المناهج، 2004، ص 55.

<sup>2</sup> عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 271.

<sup>3</sup> ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 85.

توجد عدة تصنيفات للخدمات، تختلف في التسمية إلا أن جوهرها ومضمونها واحد.

## 1- التصنيف الأول

حيث يتم الاعتماد على المعايير التالية:<sup>1</sup>

- **من حيث الاعتمادية:** حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات (مثل خدمات غسيل السيارات آليا)، أو اعتمادها على الأفراد (مثل خدمات تنظيف الشبايك)، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين، أو من قبل محترفين، أو مهنيين.
- **من حيث مشاركة المستفيد:** تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة (خدمة تعليم السياقة)، بينما لا تتطلب خدمات أخرى حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة مثل (خدمة تعبئة الهاتف النقال).
- **من حيث أهداف مزودي الخدمة:** هناك ثلاثة جهات تقوم بتقديم الخدمات وإدارتها: أولها أفراد يقومون بتقديم الخدمات وإدارتها ويتقاسمون الأرباح وتحملون الخسائر الناجمة عن أعمالهم، ثانيها مؤسسات تقوم بتقديم الخدمات ولا تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الربح وتدار من قبل الأفراد، ومثال ذلك المعاهد التعليمية الفردية والمجموعات الفنية كالمتاحف، ثالثها تقوم بعض المؤسسات بتسويق الخدمات وتقديمها بصورة عامة وتدار من قبل الحكومات، وتشمل المصالح العامة، وأنظمة الاتصالات والنقل، والحدائق والمتنزهات، وبعض أنواع التأمين، بالإضافة إلى هذه الأنواع فهناك إدارة مختلطة، حيث يتفاعل فيها القطاع العام والقطاع الخاص، وتدار من قبل الاثنين معا.

## 2- التصنيف الثاني: يتم وفق المعايير التالية:<sup>2</sup>

### 2-1 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.

<sup>1</sup> حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث: مدخل شامل، عمان، دار البازوري، 2010، ص ص 213، 214.

<sup>2</sup> ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 87، 88.

## 2-2 حسب درجة كثافة قوة العمل: كالاتي:

- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلة ذلك خدمات التجميل، الديكور، خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات البناء، خدمات التدريس وغيرها.
- خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات الصراف الآلي، خدمات غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.

## 3-2 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 اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي وخدمات التسويق عبر الأنترنت والخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح، وغيرها.

## 4-2 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.

## 3- التصنيف الثالث

حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:<sup>1</sup>

### - خدمات معالجة الناس

وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى الشخص المستفيد كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على الخدمة، ومن أمثلتها خدمات طبيب الأسنان، وخدمات السفر التي تتطلب حضور المسافر للانتفاع بالخدمة.

<sup>1</sup> زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص 254.

## - 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، مصل صيانة السيارة، أو السكن، وفي هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب حضور المستفيد بشكل مباشر في إنتاج أو تقديم الخدمة.

## - خدمات المثير العقلي

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 الالكترونية.

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، من أمثلتها خدمات الإذاعة، التلفزيون وغيرها.

## - خدمات معالجة المعلومات

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

## المطلب الثاني: المزيج التسويقي للخدمات

يعبر المزيج التسويقي عما يقدم للزبون من أدوات يمكن أن يحصل منها على الانتفاع من الخدمة ككل، وقد عرف المزيج التسويقي للسلع المادية بعناصره المعروفة لتضاعف العناصر الحديثة بما يتناسب وطبيعة الخدمات.

## أولاً: المزيج التسويقي التقليدي

بناء 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 والمتمثلة فيما يلي:

### 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

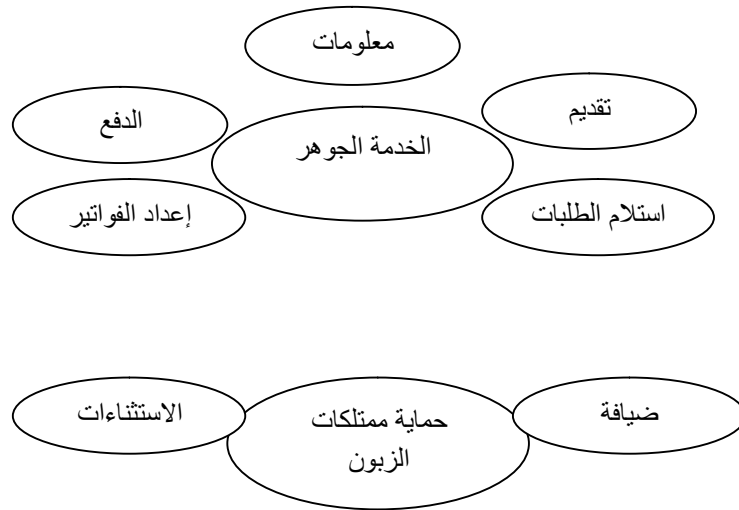
على صناعة الخدمات، العمل على تطويرها لتلائم حاجات ورغبات مستخدميها وتعمل على إرضائهم، وإن لم تتمكن المؤسسة من القيام بهذا، فستجد نفسها خارج السوق.<sup>1</sup>

## 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 عنصر النوم كجوهر للخدمة، وخدمة الاستقبال وخدمة الغرف وخدمات الإطعام وحراسة المبنى (الأمن) كخدمات محيطة في حزمة الخدمة، مثل هذه الخدمات الإضافية عادة ما تعد عناصر من حزمة الخدمة التي تحددها وتخلق لها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح مثلا لزهرة الخدمة:

### الشكل رقم (05) زهرة الخدمة



المصدر: فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة، 2009، ص 63.

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

## 1-2 مفهوم إنتاج الخدمة

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو نعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، ط1، الأردن، دار الوراق، 2005، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 196.

تم تطوير هذا المفهوم من قبل E.langeard و p.Eiglier، ويشير إلى "سيرورة إنتاج الخدمة".

الاختلاف الجوهرى الذي يوجد بين سيرورة إنتاج السلع المادية وسيرورة إنتاج الخدمة، يكمن في:1

- الزبون غائب تماما في سيرورة إنتاج السلع.
- الزبون حاضر في سيرة إنتاج الخدمة، في نفس الوقت يقوم باستخدامها.
- إن تواجد الزبون في سيرورة إنتاج الخدمة والاستفادة منها في نفس الوقت، يفرض على المؤسسة الخدمية ما

يلي:2

- تنظيم سيرورة الإنتاج والتوزيع للخدمة، خطوة بخطوة.
- ضمان المتابعة ومستوى جودة بما يتوافق مع توقعات الزبائن.
- تكوين الموظفين الذين هم على اتصال مع الزبون.

## 2-السعر

يعبر السعر عن مقدار ما يدفعه الزبون مقابل حصوله على الخدمة والانتفاع بها، والتسعير من القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، ويعتبر العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يدر عائدا، ويتميز بالمرونة والتغير بسبب تأثره بمكان تقديم الخدمة ووقتها ومستوى ومهارة مقدمها، إضافة إلى مستوى الطلب والمنافسة.<sup>3</sup> وللسعر دور هام في تحديد المكانة الذهنية للخدمة لدى الزبون لكونه في بعض الأحيان يمثل مستوى الجودة وقيمتها نظرا للعلاقة الموجودة بين السعر والجودة.<sup>4</sup>

## 3-الترويج

لا يمكن لأي نشاط تسويقي أن ينجح بدون عملية اتصال فعالة تستهدف تقديم ميزات المنتج للتأثير على الزبون لاستمالة سلوكه الشرائي. وفي الخدمات وبسبب خصائصها تكون العملية الاتصالية تعريفية حول الخدمة وكيفية تقديمها خاصة للزبائن الجدد، ويتم ذلك عن طريق الموظفين أنفسهم كعنصر ترويجي وباقي وسائل الإعلان الأخرى كالتلفزيون والمجلات والمطويات ومواقع الأنترنت.<sup>5</sup> ويتم التركيز على البيئة المادية لتدعيم الجهود الترويجية. كما لا يغفل الزبون ودور الكلمة المنطوقة في تقديم صورة عن مؤسسة الخدمة.

## 4-التوزيع

<sup>1</sup> Nathalie van leathem, toute la fonction marketing, paris: ed dunod, 2005, p223.

<sup>2</sup>Nathalie van leathem, op-cit, p223.

<sup>3</sup> محمود الصميدعي، ردينة يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، ط2، عمان، 2014، ص80.

<sup>4</sup> بشير بودينة، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء، عمان، 2016، ص129.

<sup>5</sup> Christopher lovelock et al, marketing des services, 5<sup>th</sup> edition, pearson education, paris, 2008, p21.

عرف ( Kotler & Armstrong ) التوزيع بأنه النشاط الذي يساعد على انسياب المنتجات المادية وغير المادية من المنتج إلى الزبون بكفاءة عالية من جهة وبالكمية والوقت الذي يرغب فيه الزبون من جهة أخرى<sup>1</sup>. وتتم انسيابية المنتجات عن طريق ما يسمى بقناة التوزيع التي تعرف على أنها مجموعة المؤسسات والأفراد الذين تقع على مسؤوليتهم مجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق المنتجات من المنتجين إلى الزبائن في الأسواق المستهدفة<sup>2</sup>.

وتعتمد مؤسسة الخدمة على التوزيع المباشر وهو الأكثر شيوعا وذلك بسبب التلازمة من خلال اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والزبون؛ أو التوزيع غير المباشر باستخدام الوكلاء، ويعتمد اختيار القناة التوزيعية حسب طبيعة الخدمات ومكان ووقت تقديمها<sup>3</sup>. بالإضافة إلى موقع مورد الخدمة وكيفية الوصول إليه.

## 5- العناصر الإضافية للمزيج التسويقي للخدمات

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

**5-1 الأفراد أو الناس:** وهم عبارة عن المتفاعلين بالخدمة، وكذلك مزودها بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد، كما يتضمن عنصر الناس أو الأفراد العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم، حيث أن إدراكات المستفيد حول جودة خدمة ما تتشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين<sup>4</sup>.

وقد تم التركيز على العنصر البشري لأنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون تعبئة لموارده البشرية، فالمؤسسات تتطور بجهود وأفكار موظفيها ولكي يحققوا هذا الدور ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم<sup>5</sup>.

**5-2 عمليات تقديم الخدمة أو العمليات:** يعد سلوك الموظفين في مؤسسات الخدمة عاملا مهما، وكذلك العمليات في كيفية تقديم وتوصيل الخدمة، فالترحيب والاستقبال الحسن واهتمام الموظفين يساعد على التغلب على مشكلة الانتظار للحصول على الخدمة أو غيرها، إلا أنهم لا يعوضون عن مثل هذه المشاكل، كيف يعمل النظام الكلي - السياسات والإجراءات المعمول بها، درجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة، درجة الحرية المعطاة للموظفين، درجة اشتراك الزبائن في عملية إنجاز الخدمة، تدفق المعلومات وأنظمة المواعيد والحجوزات والانتظار،

<sup>1</sup> سعدية محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> حازم محمد عبد الفتاح، تسويق الخدمات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2017، ص 91.

<sup>3</sup> حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 49.

<sup>4</sup> اسماعيل مراد، أهمية جودة الخدمة في اكتساب رضا الزبون - دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر -، (أطروحة دكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية)، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص 42.

<sup>5</sup> سعدية محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

مستوى القدرة المتاحة، كلها جميعا هي من اهتمامات إدارة العمليات، إلا أن أهمية هذه الجوانب في توقعات رضا المستهلكين بالخدمة المعروضة يجعلها أيضا موضع اهتمام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

**3-5 الدليل المادي:** بسبب لامللموسية الخدمة يجب التركيز على البيئة المادية لتأثيرها على إدراك المستفيدين وتسهيل تقييم الخدمة لأنها تعكس مستوى الجودة المقدمة، ويشمل كل التجهيزات المادية المحيطة بالخدمة أو المكمل لها؛ مثل التصميم الداخلي لمؤسسة الخدمة، التجهيزات، مظهر مقدمي الخدمة، بالإضافة للإضاءة والألوان والرموز، والنشرات التعريفية.<sup>2</sup> وتشمل البيئة أو الدليل المادي العناصر التالية:<sup>3</sup>

- **موقع ومظاهر الخدمة:** ويشمل تصميم المظهر الداخلي لمؤسسة الخدمة من حيث المكاتب وتوزيع العاملين، قاعة الانتظار وتجهيزاتها، المعدات المستخدمة لخدمة الزبائن مباشرة، أو المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة كالحواسيب.

- **بيئة الخدمة:** ويشمل تصميم المظهر الخارجي للمؤسسة، واللوحة المكتوب عليها اسم المؤسسة، وشعارها، والبيئة المحيطة لعملية تسليم الخدمة للعميل.

- **تجهيزات الخدمة:** وتتضمن مفردات معينة مثل البطاقات التجارية والتقارير والدليل في المطاعم واللافتات ومظهر العاملين كاللباس الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات إيجابية عن العاملين في المؤسسة. وتؤثر مكونات الدليل المادي في حكم الزبائن على مؤسسة الخدمة، حيث يضيف الدليل المادي شيئا من الملموسية أثناء تسويق الخدمات. لذلك على مسوقي الخدمات توظيفه واستعماله لخلق صورة إيجابية للمنظمة وخدماتها لدى الزبائن.

### المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة

تكتسي جودة الخدمة أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة (المؤسسات الخدمية) والمستفيدين منها (الزبائن) على حد سواء، إذ يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة عموما إلى التأثير المباشر على حصتها السوقية وربحيتها لا سيما على المدى الطويل، وفيما يلي يتم التطرق إلى:

### أولا: تعريف الجودة

عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز.<sup>4</sup> وعرفها معهد الجودة الفديريالي الأمريكي على أنها " أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسماعيل مراد، نفس المرجع السابق، ص 42.

<sup>2</sup> نظام سويدان، نزار البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد، عمان، 2009، ص 116.

<sup>3</sup> Manfred bruhn & Dominik Georgi, Services Marketing M Managing the service Value Chain, financial Times prentice-hall, England, 2006, pp 320-321.

<sup>4</sup> راتب جليل الصويص، غالب جليل، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص31.

كما تم تعريف الجودة أنها عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج، تلبي حاجات ورغبات الضمنية والصريحة الحالية والمستقبلية للزبون.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجودة تعبر عن مدى مطابقة خصائص المنتج (سلعة أو خدمة) مع توقعات الزبون.

### ثانياً: التطور التاريخي للجودة

لقد مرت الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي:<sup>3</sup>

#### 1- مرحلة التفتيش أو الفحص

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وإن عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

#### 2- مرحلة ضبط الجودة إحصائياً

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب والطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، هذه المرحلة متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطوير الأنظمة.

#### 3- مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

#### 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: 1986 إلى الآن

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، والتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

### الجدول رقم (02): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية

| المراحل الاهتمام بالجودة | الملامح الرئيسية |
|--------------------------|------------------|
|--------------------------|------------------|

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، "إدانة الجودة الشاملة"، الأردن، دار جرير، الطبعة الأولى، 2007، ص 28.

<sup>2</sup> سيد عبد النبي محمد، أساليب مراقبة الجودة، مصر، دار الكتب المصرية، 2019، ص 40.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 41-42.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية</p> <p>+ العشرينيات</p> <p>+ فحص في بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية.</p>                                                                                                               | <p>مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج</p> <p>+ ثلاثينيات / الأربعينيات</p> <p>+ أهم الأساليب: العينات الإحصائية، خرائط الرقابة على الجودة، خرائط العملية.</p>                                                                                       |
| <p>مرحلة التأكد من الجودة وضمانها</p> <p>+ منذ منتصف الخمسينيات</p> <p>+ بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة</p> <p>+ القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة</p> <p>قياس درجة اعتمادية للسلع والتركيز على نظم الانتاج بلا عيوب</p> | <p>مرحلة إدارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات</p> <p>+ اهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة</p> <p>+ الربط بين الربحية والجودة في المنظمات</p> <p>+ إدارة الجودة الشاملة كفلسفة استراتيجية</p> <p>+ إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي</p> |

المصدر: سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، 42-43.

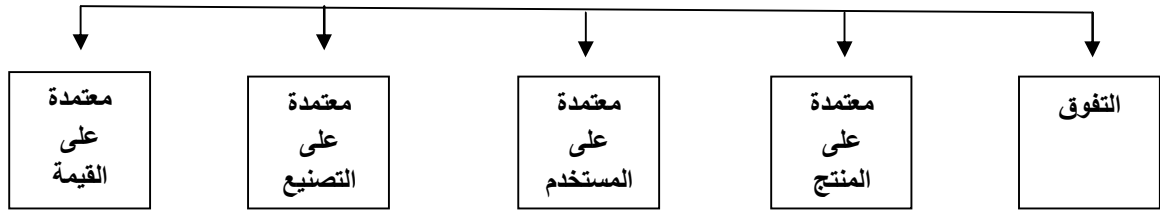
### ثالثاً: خصائص الجودة

يعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات الزبائن أمراً حيوياً، ليس فقط بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات بل أيضاً ضمن المؤسسة نفسها، ففي بعض المؤسسات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين والزبائن، ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة إلى حدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل، ومن أهم الإجراءات لمعالجة هذا الوضع ما يعرف بضبط الجودة الذي يعتبر أحد إجراءات تقييم الجودة من الداخل.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد أهم خصائص الجودة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

## الشكل (06) خصائص الجودة



**المصدر:** محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 104.

ويمكن تفصيل هذه الخصائص كالآتي:

- **التفوق:** حيث يعتبر المنتج ذو جودة إذا كان متفوقا، ويتميز عن المنتجات الأخرى.
- **معتمدة على المنتج:** حيث تختلف جودة المنتجات باختلاف الخصائص التي تميزها.
- **معتمدة على المستخدم:** مدى الملائمة لمتطلبات الزبون.
- **معتمدة على التصنيع:** هي مطابقة المنتج للمعايير الموضوعية سابقا والفجوة بينهما.
- **معتمدة على القيمة:** تقديم الجودة المناسبة بالسعر المناسب.

### رابعا: أهمية الجودة

من حيث أهمية الجودة ومع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرة التنافسية، وتعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الكلي.

وتبرز أهمية الجودة في المؤسسات التي تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية، لذلك فمن واجب المؤسسة تقديم السلع والخدمات التي تتميز من ناحية الجودة سواء لترضي حاجات ورغبات زبائنها أو لتجلب زبائن جدد.<sup>1</sup>

ولا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المؤسسات لأن الجودة أصبحت استراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة ولها أهمية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى المؤسسات على اختلاف أنشطتها ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص5.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص127.

- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع عملائها، ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلبي رغباتهم وحاجاتهم؛
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل المؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات؛
- **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي في عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية؛
- **حماية الزبون:** "إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة عندما يكون مستوى الجودة منخفضة يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه وسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان"<sup>1</sup>؛
- **التكاليف وحصة السوق:** "تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء و تلافيها لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن الآلات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح المؤسسة"<sup>2</sup>.

## خامسا: إدارة الجودة الشاملة

### 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

<sup>1</sup> محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، بدون سنة النشر، ص30.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، 1999، ص19.

عرفها johblonski على أنها: " شكل تعاووني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الانتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية للنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا للتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل".<sup>1</sup>

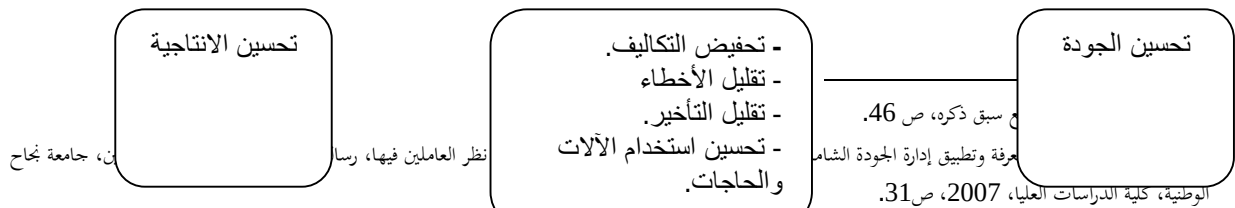
كما عرفها Tunks بأنها: " التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها".<sup>2</sup>

## 2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

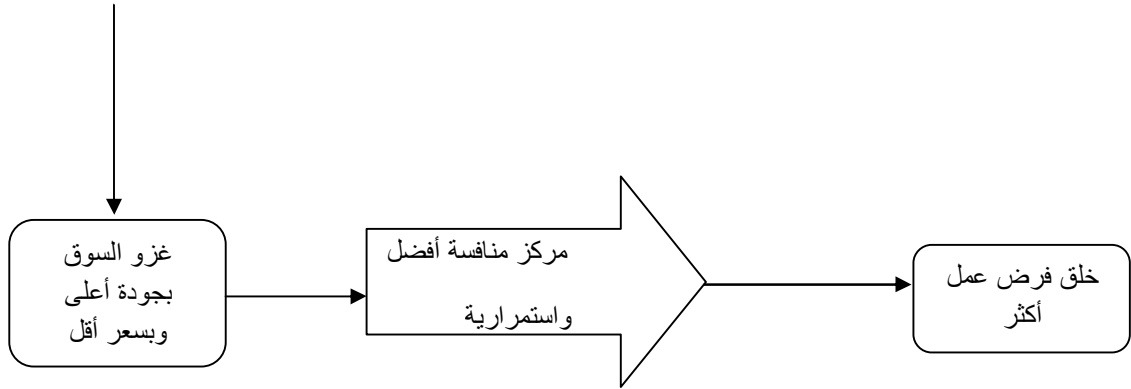
إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المؤسسات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:<sup>3</sup>

- زيادة الانتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة اتجاهها.
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

### الشكل رقم (07): أهمية إدارة الجودة الشاملة



<sup>3</sup> عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية وإدارة، 2006، ص 54.



المصدر: عناية محمد خضير، مرجع سبق ذكره، ص34.

### 3 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لكي تتبنى المؤسسة فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن توفر بعض المتطلبات اللازمة والتي تتلخص في:<sup>1</sup>

#### - ثقافة المؤسسة:

إن المؤسسة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تتخلى عن فلسفة إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة، تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.

#### - مشاركة وتحفيز العاملين:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، لأنهم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وأن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

#### - التدريب:

لكي يتمكن العمال من تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقا للمبدأ الذي يقوم عليه.

#### - التزام الإدارة العليا بالجودة:

<sup>1</sup> عزة بنت محمد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على العملاء:

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما يحقق رغبات العميل وهكذا يتحقق الولاء لتلك المنظمة.

#### - التحسين المستمر:

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين والتطوير بشكل مستمر، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفق للمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.

#### - التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

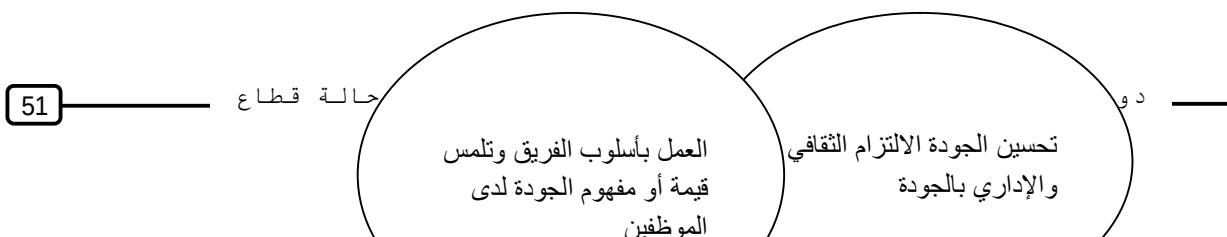
#### - القياس والتحليل:

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على الطرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المنظمة المعلوماتية وتعتبر لمرشد له.

#### - منع الأخطاء قبل وقوعها

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من العيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمر للمؤسسة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

### الشكل رقم (08): شكل يوضح متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



الاساليب التقنية للجودة

**المصدر:** عبد الرزاق بشير دنفير، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية، مؤتمر الجودة تحت شعار من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، 2005، خلال 10-2005/05/11، ليبيا، ص 30.

#### 4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:<sup>1</sup>

- يمكن للجودة أن تدار أي يمكن التخطيط لها من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد لها، كما يمكن تنظيمها من خلال لجان واجتماعات ومسؤوليات وتوزع على كافة المستويات، كما يمكن توجيه الأشخاص المرتبطين بها من خلال وجود القيادة وجماعات العمل، والاتصال والتحفيز وأيضا يمكن متابعة الجودة والرقابة عليها من خلال جهود المقارنة والتحليلات الإحصائية للتباين بين الأداء الفعلي والمعايير؛

- العميل هو محور الجودة، وهذا يعني أنه على المديرين أن يحددوا مواصفات السلع والخدمات من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر المؤسسة، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات العملاء؛

- المعايير والمعدلات والمواصفات هي لب الجودة، يمكن ترجمة احتياجات ورغبات العملاء في شكل مواصفات للسلعة أو الخدمة، أو معايير تحدد ما هو سليم ومعدلات للأداء البشري والعمليات، وهناك أنظمة عالية تساعد على ذلك مثل الإيزو في التنظيم، ومن أهم المعايير ممنوع الخطأ (أو الخطأ يساوي الصفر) والإنجاز الصحيح من أول مرة؛

- الاستمرارية: نظام إدارة الجودة الشاملة يوضع لكي يبقى وهو ليس نظام يطبق مرة واحدة، بل هو نظام يومي دائم لكي يستمر وعلى كافة العاملين الالتزام به.

<sup>1</sup> ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، رسالة

ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2012، ص30.

- الأفراد هم سبب في تحقيق الجودة: المعايير توضح العمليات وقد تلتزم بها أو لا يلتزم بها الأفراد إلا أنه يمكن دفعهم إلى الانضباط والالتزام من خلال التدريب والحوافز، ومنح الصلاحيات وتكوين جماعات العمل والاتصال،
- القياس أداة هامة للجودة: يتم قياس أداء العمليات بمدى سرعتها وتكلفتها والالتزام بمواصفاتها، ثم بعد ذلك يتم مقارنة ما تم تنفيذه بالمعايير ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائياً لتحديد مدى الالتزام بالمعايير،
- الالتزام مبدأ التحسين المستمر:<sup>1</sup> تعتمد الجودة الشاملة على التحسين المستمر الذي يتضمن تحديد العملية وقياسها، ومعرفة المشاكل في العمليات وأسبابها وإدخال التحسينات والتعديلات في المعايير ثم قياس الأداء بعدد التعديلات ثم التنفيذ والاتصال بالعملاء لقياس رضاهم وبالعاملين وتدريبهم على التعديلات الجديدة.

## 5- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- موضوع إدارة الجودة الشاملة حديث وخاصة في الدول النامية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
- انتهاج الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- مقاومة بعض العاملين للتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم.
- عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم.

## سادساً: جودة الخدمة

سوف نتناول في هذا الجانب النقاط التالية:

### 1- جودة الخدمة

#### 1-1 تعريف جودة الخدمة

<sup>1</sup> سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000، ص16.

<sup>2</sup> سيد عبد النبي محمد، مرجع سبق ذكره، ص81.

تعرف على أنها الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة.<sup>1</sup>

كما قدم جوزيف جوران أحد أهم الرواد في مجال الجودة طريقة شاملة ومتكاملة لرؤيتها وفهمها، تتكون من ثلاث عمليات مترابطة وهي (التخطيط للجودة، الرقابة على الجودة، تحسين الجودة)، حيث أكد جوران على أن جودة المنتج الخدمي تعتبر أكثر تعقيدا وصعوبة في قياسها وتعريفها والحكم عليها من جودة المنتج السلعي، ويعتبر العميل هو الوحيد القادر على تقييمها والحكم عليها.<sup>2</sup>

كما تعرف جودة الخدمة بأنها توفير الخدمة التي تمثل لاحتياجات الزبون والتي تتوافق مع توقعاته أو تفوقها.<sup>3</sup>

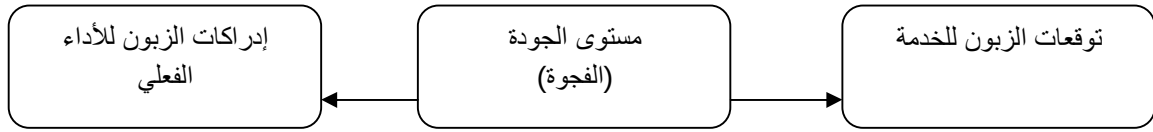
كما عرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO أنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق.<sup>4</sup>

كما عرفت جودة الخدمة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات والأفراد، والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.<sup>5</sup>

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقا من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل رقم (09):

### الشكل رقم (09): جودة الخدمة





المصدر: ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

## 2-1 أبعاد جودة الخدمة

لقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن هناك أبعاد يبنى عليها الزبون توقعاته وإدراكاته، وبالتالي حكمه على الجودة، وتشمل ما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2-1 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.

### 2-2-1 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؟.

### 3-2-1 الأمان

يعبر هذا المؤشر على درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من المؤسسة أو من مقدمها أو من كلاهما.

### 4-2-1 المصداقية

ما هي مصداقية مقدم الخدمة؟، هل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟

### 5-2-1 درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون

<sup>1</sup> حامد هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 444-446.

ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وفهم احتياجات الزبائن وإحاطتهم بالعناية.

## 1-2-6 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؟

## 1-2-7 الكفاءة والجدارة

تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من أداء الأدوار بشكل أمثل.

## 1-2-8 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 05 أبعاد، هي:<sup>1</sup>

- الملموسة:

التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة.

- الاعتمادية:

القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).

- الاستجابة:

القدرة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.

- الضمان (الثقة):

القدرة على كسب ثقة الزبون وجعله يشعر بالأمان.

- التعاطف:

الاتصال الجيد مع الزبون، وتفهمه والعناية به.

## 8 أهمية جودة الخدمة

<sup>1</sup> ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة:<sup>1</sup>

#### - نمو مجال الخدمة

لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع؛

#### - ازدياد المنافسة:

إذ من المعلوم أن بقاء المؤسسات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية؛

#### - الفهم الأكبر للعملاء:

أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

#### - المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب ألا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة العملاء من أجل ضمان ذلك.

### 1-3 نماذج قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في القرن الماضي إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة، وسيتم استعراض النماذج المختلفة في قياس جودة الخدمة كالتالي:<sup>2</sup>

### 1-3-1 نموذج النتائج والعمليات

<sup>1</sup> ليندة فليسي، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

<sup>2</sup> أحمد حصيني ضيدان، دور جودة الخدمات في بناء الصورة الذهنية لدى عملاء شركات الاتصالات الكويتية -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 34-36.

يركز هذا النموذج في قياس جودة الخدمة على مكونات هذه الأخيرة والمتمثلة في النتائج والعمليات، وينظر إلى النتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز لغاية النهائية من الخدمة، أما العمليات فهي تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد الفعلي منها، إلا أن هذا النموذج لا يحظى بأهمية كبيرة وذلك لأنه لم يقدم مقياسا محددا يمكن استخدامه في التطبيق العملي لقياس وتقييم جودة الخدمة.

### 1-3-2 نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة

يمكن هذا النموذج من تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأبعاد والعناصر الأساسية التي تنطوي عليها الجودة، إلا أنه لم يلق انتشارا واسعا وذلك راجع إلى:

- اختلاف الباحثين حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة، عدها بعضهم ثلاثة أبعاد تمثلت في الجودة المادية، جودة المؤسسة والتفاعلية، بينما عدها بعضهم الآخر خمسة أبعاد هي المهنية، المهارات وشهرة المؤسسة، المصداقية، الفورية والثقة والاعتمادية.
- عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة بالإضافة أنه يركز على الجانب النظري، مع افتقار التطبيق لأفكار هذا النموذج.

بالرغم من أوجه القصور السابقة الذكر في هذا النموذج إلا أنه أسهم بشكل فعال في تنمية النماذج اللاحقة لقياس جودة الخدمة.

### 1-3-3 نموذج الفجوات

تمكن مجموعة من العلماء في سنة 1985 من تصميم النموذج الشهير "نموذج فجوة جودة الخدمة (SERVEQUAL)"، والذي يتكون من خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة.

- الفجوة 01: الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات وتسمى أيضا بفجوة "سوء الفهم".
- الفجوة 02: فجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء ومواصفات جودة الخدمة.
- الفجوة 03: فجوة بين مواصفات الخدمة والخدمة المقدمة فعلا وترف أيضا بـ "فجوة الأداء".
- الفجوة 04: الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وما وعدت به الإدارة إعلانيا، أي الناتجة عن المغالاة في الوعد.
- الفجوة 05: الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وجودة الخدمة المتوقعة وتسمى بـ "فجوة التوقعات".

### 1-3-4 نموذج الاتجاهات للأداء الفعلي للخدمة

جاء هذا النموذج نتيجة الانتقادات التي وجهها كل من TAYLOR و CRONIN لنموذج الفجوات، وتمثلت في رفضهم لفكرة الفجوة بين إدراك العملاء وتوقعاتهم، بالإضافة إلى الصعوبة والتعقيد في العمليات الحسابية التي يتضمنها القياس في ظل هذا النموذج، بينما نموذج SERVPERF يتميز بالبساطة من حيث القياس والتحليل، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون.

### 1-4 تقنيات تحسين جودة الخدمة وطرق قياسها

للخدمة الجيدة عدد من التقنيات والطرق تلجأ إليها المؤسسة حتى تصبح كذلك، كما أن قياس الجودة الخدمة يمكن المؤسسة من تحسينها وتطويرها حسب رغبات وتوقعات العميل. فما هي أهم تقنيات تحسين جودة الخدمة؟ وكيف يمكن قياسها؟

### 1-5 العناصر الأساسية لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء

- الرغبة في إرضاء العميل: يجب على المؤسسة التي تهتم بتقديم خدمة ذات جودة عالية إلى العملاء أن تتبنى حالة ذهنية جماعية موجهة نحو إرضاء العميل، لذا يجب على كل أعضاء المؤسسة الاندماج مع هذه الفلسفة سواء كان المدير العام أو موظف العلاقة مع العميل أو المحاسب أو الممثل التجاري أو المسؤول عن الشحن...، وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- تبيان أن العميل مرحب به: إن الأهمية التي يجب أن يستقبل بها العميل تعادل أهمية جودة المنتج أو الخدمة التي تقدم له. فيجدر المؤسسة التي تهتم بجودة ونوعية الخدمات التي تقدمها للعملاء أن تقترح على موظفيها أنماطا مختارة من الحوارات والمحادثات لمختلف الوضعيات التي تكون في اتصال مع العميل، وذلك من خلال ملاحظة الحوارات التي تقع بين موظفيها وعملائها ثم تقترح إجراءات ووسائل استقبال مطابقة للصورة التي تريد إعطاؤها أو تقديمها للعميل.

- اعتماد رؤية بعيدة المدى للعلاقة مع العميل.

- استعمال الوسائل الضرورية لحل المشاكل: لكي يتمكن من خدمة العملاء يجب قبل كل شيء تقليص أو تخفيض المشاكل التي يواجهها العملاء في صفقاتهم مع المؤسسة، ويمكننا أن نبدأ بما يلي:

- العمل على جعل المؤسسة متاحة لكل العملاء بواسطة وسائل اتصال سهلة مثل الهاتف.

<sup>1</sup> نصيرة زعاف، مرجع سبق ذكره، ص102-103.

- تمكين العملاء من التواصل مع ممثلين مؤهلين ووديين يملكون كل الوسائل والسلطة الضرورية لحل المشاكل مباشرة دون استشارة المسؤول الأعلى درجة.

- الرد على توقعات العملاء أو تجاوزها.

- الاهتمام بقيود الوقت لدى العميل: أهمية الوقت نسبية، لذا يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار في خدمة العملاء، مثلاً يجب تفادي الاتصال بالعميل خمس دقائق قبل نهاية ساعات العمل بهدف تقديم اقتراح لصفقة تجارية معقدة. وبما أن الوقت ثمين، يجب على الموظفين الرد على الهاتف وعلى البريد الإلكتروني بشكل سريع، كما يجب على الموظف أن يكون حاضراً قبل موعد اللقاء مع العميل ومجوزته كل الملفات وعلى دراية كاملة بمحتواها، تطبق هذه القواعد على كل شخص يعمل بالمؤسسة، سواء بين الموظفين أو في علاقاتهم مع العملاء وتطبق كذلك على إدارة المؤسسة في علاقتها مع الموظفين بالتالي تكون قد أعطت المثال.

- ضمان السلع والخدمات: يجب أن تتصرف المؤسسة بشكل مسؤول وذلك بضمان السلع والخدمات بشكل علني (صريح وجلي) وكذلك بشكل ضمني.

إن جعل مستوى الخدمة الملائمة هو الحد الأدنى للأداء، واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق مستويات الخدمة المرغوبة أو ما بعدها، يعد الوسيلة الأساسية والرئيسية لتحقيق رضا العملاء والانتماء والولاء للمؤسسة.

- خدمة العملاء عبر الأنترنت: يعتبر ميلاد الأنترنت بمثابة نقطة تحول غير مسبقة في مجال الاتصالات وخدمة العملاء، بل ينظر إليها البعض على أنها تطور فريد ومدخل ابتكاري لتنمية الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية، لقد أصبح من الصعب تجاهل استخدام هذه الطريقة الحديثة للاتصال مع العملاء على الرغم من أن غالبية المؤسسات التي أقامت مواقع لها على شبكة الأنترنت ما زالت تستخدمها في اتجاه واحد وهو الاتصال بالعملاء وليس في اتجاهين أي الاتصال مع العملاء.<sup>1</sup>

لقد تمثلت معادلة النجاح عبر السنوات الماضية في قاعدة بسيطة وهي أنك لو قدمت المنتج أو الخدمة التي يرغبها العميل فإنه سوف يستمر في شرائها، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تبحث عما يرغب عملائها بدلاً من محاولة اقناع العميل بشراء ما ترغبه هي، انطلاقاً من ذلك، فإن خدمة العملاء عبر الأنترنت أصبحت أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية من حيث كونها وسيلة جديدة لتوطيد العلاقة مع العملاء والرد على استفساراتهم وحل مشاكلهم وعرض المنتجات والخدمات الجديدة عليهم، وتحقيق الاشباع والرضا لمعاملاتهم مع المؤسسة، لقد تمثل العائد في تخفيض تكاليف خدمة العملاء من ناحية، والحفاظ عليهم أو تنمية معاملاتهم من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> نصيرة زعاف، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

- **تأهيل العميل الداخلي (الموظفين داخل المؤسسة):** إن تحقيق الخدمة المتميزة للعملاء ، والتي تنمي الرضا والولاء والاستمرارية يمكن النظر إليها باعتبارها مجموعة الحلقات والتي تبدأ من الداخل وتمتد إلى العميل الخارجي، وفي ظل الهيكل التنظيمي المعاصر للمؤسسة الموجهة لخدمة العملاء، فإن موظفي العلاقات المباشرة مع العملاء، يصعدون إلى المرتبة الثانية في قمة الهرم وبعد العملاء مباشرة والذين يحتلون المرتبة الأولى، حيث إن الموظف المتميز يساعد المنظمة على الدخول في دائرة المنافسة وتحقيق المكانة والسمعة الجيدة في مجال نشاطها، والحقيقة أن أي منتج يتم عرضه للعملاء لن ينظر إليه على أنه متميز ما لم يتسم الأشخاص الذين يقومون بمعاملة العملاء بالتميز كذلك.<sup>1</sup>

## 1-6 التحديات التي تواجه تحسين جودة الخدمة

إن تحسين جودة الخدمة قد يظهر تحدياً أكبر مما نجده في تحسين جودة المنتجات السلعية، وذلك بسبب أن جودة الخدمات تختلف عن جودة السلع المادية من حيث المجالات الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

- إن تعريف جودة الخدمة هو إلى حد كبير مهمة ذاتية، لا يخضع إلى معايير موضوعية حاسمة، وذلك بالمقارنة بمهمة تعريف المنتجات السلعية، وربما جعل ذلك البعض يرى أن جودة الخدمة —مثل الجمال— هي عبارة عن إدراكات أكثر منها واقع ملموس.

- تعرف جودة المنتجات السلعية غالباً بأنها المطابقة للمتطلبات، وللشركات تاريخ طويل من العمل مع العملاء من أجل الفهم الكامل لمتطلبات المنتج، والمواصفات، وحدود السماح، وغيرها، ولكن الشركات لم تستعمل بعد هذه الطرق الموضوعية والدقيقة لتعريف جودة الخدمة.

- لا يمكن فحص جودة الخدمة قبل تسليمها للعملاء ولكن يمكن القيام بذلك بالنسبة لجودة السلع المادية، فإن جودة الخدمة يجب الاهتمام بها عند التصميم، أي يجب تصميمها وليس فحصها عند التسليم.

بالإضافة إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات المعاصرة والتي تمنعها من تحقيق الجودة العالية في الخدمة التي تقدمها لعملائها، وقد تم حصرها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1- **عدم إرضاء الموظفين المتصلين بالعملاء مباشرة،** يؤثر على طريقة تعاملهم مع العملاء بشكل سلبي مما يؤدي إلى انخفاض إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة، لأن تحقيق رضا العميل الخارجي لا يتم إلا من خلال تحقيق رضا العميل الداخلي.

## 2- حدوث فجوات في الاتصال بين المؤسسة والعملاء والناجمة عن:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 104.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 134-135.

<sup>3</sup> نصيرة زعاف، نفس المرجع السابق، ص 105-106.

- فشل المنظمة في الاتصال مع العملاء.
- أن تكون الاتصالات بالعملاء غير مفهومة.
- الاتصال بالعملاء بلغة فنية.
- المبالغة في الإعلان عن الخدمة.
- الفشل في تحقيق توقعات العملاء.
- عدم متابعة العملاء حتى الانتهاء من حل مشكلاتهم.
- عدم الاهتمام بالتدريب على مهارات الاتصال.
- عدم تدريب العاملين على تقديم الخدمات الإضافية أو المستحدثة بصورة كافية.
- عدم إعطاء العملاء الاهتمام الفردي الكافي.
- اتجاه المؤسسة لتخفيض تكاليف انتاج وتسويق الخدمة وتحقيق الربحية في الأجل القصير، وذلك على حساب جودة الخدمة المقدمة.

## خلاصة

إن بداية الظهور والتطبيق للتسويق الداخلي كان في المؤسسات ذات الطابع الخدمي؛ الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المؤسسة فتقوم بدراسة حاجاته ورغباته وتلبيتها مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق التقليدي؛ بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن، ومن خلال ما تم التطرق له في موضوع التسويق الداخلي يمكن استنتاج النقاط التالية:

- يتكون التسويق الداخلي من مجموعة الأنشطة هي: اختيار العاملين، تدريبهم، الاتصال الداخلي، تمكين العاملين وتحفيزهم، ولا يتحقق النجاح لهذه الفلسفة إلا من خلال دعم استراتيجيات هذه الأنشطة؛
- التسويق الداخلي هو أي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة القائم على الاهتمام بالعاملين واعتبارهم زبائن داخليين، بما في ذلك الاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها، والتركيز على الأنشطة الداخلية؛
- لضمان نجاح سياسات التسويق الداخلي يجب الحصول على دعم الإدارة العليا، وكذا تزويد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛
- هناك تكامل بين كل من المزيج التسويقي الداخلي والمزيج الخارجي، وتحقيق هذا التكامل بصورة فعالة سيقود المؤسسة إلى تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة.

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، إن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تمكن أي المؤسسة خدمتية من الوصول غليها، وهي تمثل معيار تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الداعم للعملاء، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة المنهج الحديث لجميع المؤسسات، باعتبارها أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار واكتساب ميزة تنافسية لها، ومن خلال ما تم التطرق له في موضوع جودة الخدمة يمكن استنتاج النقاط التالية:

- يمثل عنصر المشاركون، العمليات البيئية المادية، الإضافة الجديدة بالنسبة للمزيج التسويقي الخدمي الذي كان يضم سابقا أربعة عناصر تقليدية وهي: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، وبالتالي أصبح المزيج التسويقي يضم سبعة عناصر.

- 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.

كما ستطرق في الفصل الموالي إلى الدراسة الميدانية لمعرفة دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة في قطاع الاتصالات في الجزائر لناحية الجنوب الشرقي.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## تمهيد

تناول الباحثون موضوع التسويق الداخلي مع جودة الخدمة كثيرا في دراساتهم، لكن أغلب الدراسات كانت تربط التسويق الداخلي مع متغيرات وظيفية وإدارية واقتصادية في المؤسسات الربحية، مثل الرضا الوظيفي، ولاء العملاء، جودة الخدمات، ونظرا لقلة الدراسات ذات العلاقة المباشرة بالموضوع (دور التسويق الداخلي في جودة الخدمات في قطاع الاتصالات)، تم التطرق إلى دراسات ربطت متغير التسويق الداخلي بمتغيرات أخرى مشابهة لدراستنا.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة.
- المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض دراسات سابقة تناولت موضوع التسويق الداخلي ونذكر منها:

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- (دراسة عائشة لشهب، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديث ودوره في تحسين الخدمة الصحية - دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجيلاني بن عمر -، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع اتصال، جامعة الوادي، 2023)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات الصحية في ظل اعتماد تكنولوجيات الاتصال الحديثة في المؤسسات العمومية الاستشفائية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة هذه الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في عملية جمع بيانات الدراسة الميدانية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مايلي: يعمل الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية في ظل اعتماد تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الخدمة الصحية على مستوى (التشخيص، العلاج، التوجيه). اعتماد تقنية الاتصال الحديثة كإحدى وسائل الاتصال الداخلي الهامة في مؤسسة مستشفى الجيلاني بن عمر والتي تقوم على تقليل المعوقات وتحسين الخدمة الصحية.

2- (دراسة جازية غداوية، دور استراتيجية التحفيز في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحديات الراهنة - دراسة عينة من إطارات مؤسسة نفضال -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 04، 2022، ص ص: 300-315)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره أحد الاستراتيجيات الهامة التي تعمل على رفع مستويات أداء الأفراد من خلال عدة متغيرات أهمها زيادة رضاهم الوظيفي. حيث جاءت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من إطارات مؤسسة نفضال قدرت بـ 245 إطار، وتم تطبيق المنهج الكمي بالاعتماد على الجداول الإحصائية لتحليل وتفسير العلاقة ما بين المتغيرات للتأكد من صحة الفرضيات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- غياب عوامل التحفيز بالمؤسسة يساهم في رفع مشاعر الاستياء لدى الإطارات ودفعهم إلى التهاون والتراجع في مستوى الأداء.

- يبقى الأجر المحفز الأساسي لتحقيق مشاعر الرضا لدى الإطارات.

- مستويات التحفيز والرضا تبقى دائما نسبية وهذا ما يعزز نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أنه من الضروري على كل المؤسسات قبول التغيير وفقا لاستراتيجية التسيير الجديدة التي تفرضها قوانين السوق، والابتعاد عن نمط التسيير البيروقراطي الموجود في المؤسسات الجزائرية، إذ لا يتحقق التنظيم الفعال ولا يصل الأفراد إلى غاياتهم إلا باحترام قواعد فعالة ومقبولة من الطرفين المؤسسة والعمال.

### 3- (دراسة ليلي مهني، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2022)

تعالج الدراسة مدى إسهام ممارسات التسويق الداخلي في الرفع من الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية بولاية معسكر نموذجا. وبالتالي تهدف إلى معرفة أثر تطبيقات التسويق الداخلي على رضا الموظف. ولتحقيق الهدف المرجو والإجابة عن الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية، تم القيام بدراسة ميدانية من خلال استبيان شمل (66) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المبحوثة ضمن مجتمع الدراسة الذي قدر ب (341) موظفا؛ حيث تم توزيع (280) استبيانا استرجع منها (206) صالحة للدراسة بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل المسار اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وكذا اختبار التباين الأحادي. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تفاوت في درجة ممارسات التسويق الداخلي من منظور الموظفين في الوكالات البنكية العمومية لولاية معسكر ناهيك عن ظهور تباين على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي حسبهم، فضلا عن تجلي تفاوت في أثر ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي لديهم. من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة تعزيز ممارسة الاتصال الداخلي ثنائية الاتجاه في الوكالات البنكية باستخدام جميع الوسائط المكتوبة المسموعة والمرئية، إضافة إلى صبر الآراء والاتصالات المفتوحة مع الموظفين ليتمكنوا من إبداء مواقفهم وآرائهم ومشاركتها، مع ضرورة توفير تغذية عكسية تهدف إلى تقييم الأداء الوظيفي لهؤلاء بغية تطويره بما يتوافق مع أهداف الوكالات البنكية التي ينتمون إليها.

### 4- (دراسة نسرین بوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2021)

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع اعتماد إستراتيجية التمكين في تسيير العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيقا لهذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بدراسة حالة، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة مقدرة ب 180 عامل، وبعد معالجة المعطيات باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين أبعاد إستراتيجية التمكين والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  لأبعاد إستراتيجية التمكين في الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في آراء أفراد العينة حول دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية)؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  في آراء أفراد العينة حول دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وبناء على هذه النتائج تم تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بتطبيق الاستراتيجيات الحديثة كإستراتيجية التمكين في تسيير العاملين وزيادة الوعي بأهميتها وأهمية المورد البشري في تحقيق الأهداف؛
- حتمية تطوير ثقافة الإبداع والابتكار واعتماد فرق العمل لتجاوز العقبات والتعامل مع مختلف التحديات؛
- العمل على زيادة التزام العامل وحثه على تحمل مسؤوليات إضافية تدعيما لمستوى أدائه، عبر توفير البرامج التدريبية الملائمة والحوافز المناسبة.

## 5- (دراسة سليم حيرش، أثر التسويق الداخلي على رضا العميل -دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، 2021)

تهدف هذه الدراسة على التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره بأبعاده الستة مجتمعة (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، العلاقات الداخلية) على التوجه برضا العملاء في البنوك التجارية الجزائرية. قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته، بالإضافة إلى علاقته وآليات تأثيره على كل من الرضا الوظيفي، جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء. أما في الجانب التطبيقي فقد تم انتقاء مجموعة مكونة من البنوك العمومية الستة الأكثر انتشارا عبر ولايات البليدة، المدية والبويرة لتكون مجالا للدراسة الميدانية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين بها حيث تم توزيعه على عينة من (388) عاملا استرجع منها (238) استمارة، تم اخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وبرناجي (SPSS V 25) و (AMOS V 21).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة وتسجيل تفاوت فيما يتعلق بمستوى ممارسة أنشطته غالبا ما تتم دون وعي من هذه البنوك وتدخل ضمن الأنشطة الاعتيادية لإدارة الموارد البشرية. كما كشفت الدراسة وجود توجه مقبول لدى العاملين نحو إجراءات تحقيق رضا العملاء وخدمتهم بالرغم من أن مستوى رضاهم الوظيفي قد جاء متوسطا. وخلصت أيضا إلى صلاحية النموذج المقترح لدراسة التأثيرات بين متغيرات الدراسة الثلاث حيث تبين وجود تأثير إيجابي مباشر وقوي لتطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين، كما كان التأثير ايجابيا ومباشرا لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على مستوى التوجه برضا العملاء، في حين لم تتحقق وساطة الرضا الوظيفي (التأثير غير المباشر) في العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه برضا العملاء لدى البنوك العمومية موضع الدراسة.

أوصت الدراسة بضرورة إعطاء اهتمام كبير للتسويق الداخلي والعمل على تطبيقه على نحو واضح وفق استراتيجية دقيقة تشترك فيها إدارتي التسويق والموارد البشرية، كما ينبغي التركيز على الحوافز والمكافآت بجعلها تتناسب مع توقعات ومجهودات العاملين المبذولة وتسهم في تعزيز المنافسة بينهم وفي تحسين الأداء، بالإضافة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام بسياسات التمكين وتفعيل الاتصال والعلاقات الداخلية بين العاملين.

**6- (دراسة دليلة بركان، عبلة بزقاري، صورية زاوي، ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص ص: 650-672)**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية بسكرة، واستهدفت جميع عمال البنك البالغ عددهم 67 عامل، وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة، وتمت المعالجة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V20)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين كبعد من أبعاد التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية كبعد من أبعاد التويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.
  - لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي كبعد من أبعاد التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- أوصت الدراسة باستخدام الأساليب الافتراضية والمعلوماتية في عملية الاتصال التسويقي الداخلي والتركيز على عمليات التدريب المستمرة والمتطورة لملاحقة الابتكارات في مجال التدريب المتطور.

**7- (دراسة خديجة عزوزي، ربيع بليلية، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي - دراسة جامعة قالمة وجامعة سوق أهراس -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص ص: 291-310)**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة في الوصول إلى تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي بأنواعها الثلاث في المؤسسات الجامعتين قالمة وسوق أهراس، من خلال استخدام منهج الدراسة الميدانية بالاعتماد على 62 استبيان وتحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى أن كل أبعاد

التسويق الداخلي تؤثر في كفاءات الأستاذ الجامعي، وذلك لأن أي جهد أو اهتمام تبديه الجامعة نحو تحسين كفاءة الأستاذ الجامعي ستظهر بالتأكيد في الانجازات والنتائج.

من بين أهم توصيات الدراسة: يتعين على الجهة المعنية بالتعليم العالي السعي من أجل تحقيق الجودة في الجامعات من خلال إرساء ثقافة التسويق الداخلي للاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية وبخاصة الأستاذ الجامعي على اعتبار أنه مقدم خدمة المعرفة المباشر، كما أوصت الدراسة أيضا بتبني أسلوب التخطيط العلمي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في الجامعات بطريقة تؤدي إلى تحقيق كفاءات عالية في كل المجالات.

## 8- (دراسة أسامة فراح، رحمة عبد العزيز، التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص ص: 131-144)

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في إرساء المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، ولتحقيق الهدف السابق الذكر اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وكذا مفهوم التسويق الداخلي في منظمات الأعمال.

وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج أبرزها أن الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم لأداء وظائفهم على أفضل وجه والعمل بأبعاد التسويق الداخلي وتطبيقها، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والاتصال الداخلي والتدريب والتحفيز، يعد نقطة البداية الأساسية لضمان تفاعلهم مع برامج منظمة الأعمال وأهدافها، والتي من بينها أهدافها الاجتماعية التي تظهر في مدى سعيها لتكون شريكا فعالا في المجتمع الذي تعمل فيه، فيؤدي التركيز على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين الحجر الأساس للعمل بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

من بين أهم توصيات الدراسة ضرورة زيادة وعي منظمات الأعمال بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وإدراجها ضمن أهدافها الاستراتيجية والحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة، مع العمل على نشر ثقافة التسويق الداخلي داخل منظمات الأعمال.

## 9- (دراسة عائشة بوسطة، واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضاري فرع بني سليمان بولاية المدية الجزائر، مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص ص: 109-126)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في المؤسسة، وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية، من خلال التعرف على كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي وأثره في نجاح تطبيق التسويق الداخلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان والتي تتضمن ستة أبعاد للتسويق الداخلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من موظفي الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضاري فرع بني سليمان المدية، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج المتحصل عليها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مختلف أبعاد التسويق

الداخلي ودرجة تطبيقه بالوكالة، وفي الأخير تم تقديم مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المطبق بالوكالة الولائية، واعتماد نظام حوافز عادل في توزيع المكافآت المعنوية والمادية وفرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى من خلال توفير بيئة عمل محفزة وأمنة تضمن أمن واستقرار الموظفين.

## 10- (دراسة سمية أحمد ميلي، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص ص: 157-187)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، ومن أجل تحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على رؤساء المصالح بالبنوك التجارية الجزائرية، حيث شملت كافة البيانات المطلوبة من أجل معرفة واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار رقم 22 لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الشفوي تعزى إلى متغير (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي)؛
- لا توجد فروق معنوية على مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام تقنيات الامتثال الداخلي الكتابي تعزى إلى متغير (السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي). في حين وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام الاتصال الداخلي الكتابي تعزى إلى متغير الجنس؛
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام الاتصال الداخلي الالكتروني تعزى إلى متغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي). في حين توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية 0.05 في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الالكتروني تعزى إلى متغير الخبرة المهنية؛
- يساهم استخدام التكنولوجيا في الاتصال إلى تطور العمل الإداري وأن الحاسوب هو التقنية الأكثر انتشارا في البنوك.

وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها ضرورة تشجيع فكرة التدريب الذاتي لدى العاملين في البنوك بتوفير الحوافز المادية والمعنوية، حيث يسعى الجميع إلى تطوير أنفسهم في مجال استخدام التقنية من خلال الالتحاق بالمعاهد المتخصصة.

**11- (دراسة صالح عياد، جيلالي قالون، محمد فودوا، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة أدرار 252-، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص ص: 218-234)**

هدفت الدراسة إلى اختبار معنوية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة أدرار 252-، تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبار التائي (T)، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية. يوجد تطبيق للتسويق الداخلي في البنك. يوجد شعور بالرضا الوظيفي لدى موظفي البنك. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بأهمية مراجعة إدارة البنك لسياسة التسويق الداخلي في مجال التمكين ونظام الحوافز والمكافآت.

**12- (دراسة حسان محمد عبد الله عبد المقصود، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين – دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعمر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص ص: 174-205)**

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي (التسويق الداخلي الرسمي، والتسويق الداخلي غير الرسمي، والاستجابة) وعلى الرضا الوظيفي، وتحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، وكذلك توسيط ممارسات التسويق الداخلي في العلاقة بين التزام الإدارة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بمدينة عرعر. وقد تم إنجاز استبانة مكونة من (42) عبارة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وبرنامج MICROSOFT EXEL 2013، ونموذج (Andrew F. Hayes Process v3.1)، وأسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة، وقد تم أيضا استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي وعلى الرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي، التسويق الداخلي على رضا الوظيفي من خلال ممارسات التسويق الداخلي.

أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز التزام الإدارة بالتسويق الداخلي، إذ أنه ينمي ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة انتاجهم، مع العمل على تحقّق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التمريض بصفة خاصة والكادر الطبي بصفة عامة لاسيما في ظل الوضع الراهن (جائحة كورونا).

### 13- (دراسة سهام شوشان، نوال بولعواد، أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة –دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية باتنة-، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص ص: 195- 217)

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي على تحسين أداء المنظمة، وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، تشمل المديرين والإطارات في المستويات الإدارية العليا للمؤسسة، حيث تم التحقق من وجود أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي على تحسين أدائها. وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية التسويق الداخلي في مؤسسة تيرصام للعربات الصناعية، كما توصلت الدراسة إلى نتائج تحقق أغلب الفرضيات والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على أداء المؤسسة.

أوصت الدراسة بالإبقاء على برامج تحفيز الأفراد وتطويرها بالمؤسسة لزيادة ولاء الأفراد وبالتالي ولاء الزبائن، كما أوصت الدراسة بتمكين الأفراد أكثر من طرف إدارة المؤسسة وتفعيل الاتصال بينهم، من خلال تبادل وتشارك المعارف بين الأفراد وبما يصب في خدمة أداء المؤسسة.

### 14- (دراسة إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2019)

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، بالاعتماد على نموذج خاص يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة. وللتحقق من ذلك أجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات باستخدام المقابلة والاستبيان مع كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية. فالنتائج النظرية تم التوصل إلى أن الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي، التي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة. أما النتائج التطبيقية فأهم ما جاء فيها أنه باستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد أن كل من التدريب، التحفيز، التوجه نحو العملاء تساهم في تعزيز إدارة المعرفة. أوصت الدراسة بدراسة أبعاد أخرى للتسويق الداخلي غير التي تم استخدامها في هذه الدراسة، على عمليات إدارة المعرفة، ليتم استكشاف أبعاد أخرى يمكن أن تساهم أكثر في تعزيز إدارة المعرفة، مثل دراسة أثر عناصر المزيج التسويقي الداخلي على عمليات إدارة المعرفة.

**15- (دراسة عمر ملوكي، محمد الباي، أثر التسويق الداخلي على اعتمادية الخدمة الصحية - دراسة حالة على الكادر الطبي والإداري بمصحة ابن حيان الوادي -، مجلة معهد البحوث الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، 2019، ص ص: 443-464)**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التعيين والاتصال الداخلي) على اعتمادية الخدمة الصحية. مع وجود الاتصال الداخلي كمتغير وسيط، دراسة على عينة مكونة من 52 فردا من (الكادر الطبي والإداري) في مصحة ابن حيان الخاصة بالوادي، من أهم النتائج المتوصل إليها: وجود أثر مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعيين والتحفيز على الاتصال الداخلي وعلى اعتمادية الخدمة الصحية. وكذا وجود أثر غير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعيين والتحفيز والتدريب على اعتمادية الخدمة الصحية من خلال الاتصال الداخلي كمتغير وسيط جزئي.

من بين توصيات الدراسة إعطاء أهمية للتدريب بمصحة ابن حيان، من أجل معرفة مدى توافقه مع تطلعات واحتياجات الكادر الطبي والإداري بالمصحة من وجهة نظرهم، كما أوصت الدراسة بتفعيل جميع عمليات الاتصال الداخلي لتوطيد العلاقات داخل المصحة بما يناسب توجهات الكادر الطبي والإداري.

**16- (دراسة صالح عياد، جيلالي قالون، عائشة بوعلالة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص ص: 49-67)**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-، ثم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من مفردات عينة قوامها 31 مفردة، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T) لعينة واحدة، وأسلوب الانحدار الخطي البسيط. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة البنك لسياسته حول التمكين ونظام الحوافز.

**17- (دراسة مسعودة حلموس، عبد القادر بلخضر، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط-، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 16، 2019، ص ص: 179-195)**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال بينك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد اعتمد الباحث الباحثان في ذلك نموذج مكون من متغيرين هما، المتغير المستقل (ممارسات

التسويق الداخلي)، وقد تمت تجزئته إلى أربعة متغيرات فرعية مستقلة: التمكين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي والمتغير التابع هو أخلاقيات الأعمال. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

وجود علاقة طردية قوية بين ممارسات التسويق الداخلي وأخلاقيات الأعمال، أكثر الممارسات تأثيراً في ترسخ أخلاقيات الأعمال هي التمكين والتحفيز.

أوصت الدراسة بضرورة دعم فرص الابداع للعاملين بالمؤسسة خصوصاً ما يتعلق بالأعمال والخدمات ذات الصلة المباشرة بجمهور العملاء، كما أوصت بضرورة تقديم قدر كافي من المعلومات للعاملين كي يصبحوا قادرين على تقديم الخدمة الجديدة بطريقة افضل لجمهور عملاء البنك.

## 18- (دراسة نصر رحال، نادية حماش، عبد القادر عوادي، التسويق الداخلي مفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة -، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص ص: 216-234)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني المؤسسات لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في حصول على أفراد ذي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ومنتجات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن، ومساهمة ذلك على تنمية رأس المال البشري، وإكساب هذه المؤسسات ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة، وزيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في إطارات شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-.

وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في 110 استمارة تم استرداد 76 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها، وتم التوصل إلى نتائج نورد أهمها فيما يلي: الشركة تقوم على استقطاب الكفاءات لتحقيق مستويات عالية من الأداء. اتضح من خلال تحليل البيانات بأن الشركة تحافظ على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر. الشركة تعمل على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها.

أوصت الدراسة أنه على المنظمات العمل بمبدأ نقل وتوريث الخبرات المعرفية من خلال الاستفادة القصوى من القيادات العليا ذوي الخبرات المعرفية المتراكمة في عملية الاستثمار برأس المال البشري لدى الموظفين الجدد، وذلك بإقامة الدورات التدريبية المناسبة لذلك، كما أوصت الدراسة أيضاً بالعمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

## 19- (دراسة فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر - دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية -، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات عينة الدراسة في المصارف الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر على نحو مستوى التسويق الداخلي المطبق (المدرّك) داخلها وأثر ذلك على أدائها، واختبار الفروق في تلك التصورات

تبعاً لطبيعة المصارف حول مستوى كل من التسويق الداخلي والأداء، وكذا حول علاقة الأثر لتطبيق التسويق الداخلي على الأداء. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة. والمتمثلة في الإدارة العليا والوسطى بجميع وكالات المصارف العاملة بمدينتي سكيكدة وعنابة، وقد تم استرجاع 147 إستبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المصارف الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر في مدى تطبيقها لأبعاد التسويق الداخلي وفي مستوى أدائها، جاءت هذه الفروقات لصالح المصارف الأجنبية.
- وجود اختلافات في نظرة المبحوثين نحو مستوى التسويق الداخلي والتي يمكن أن ترجع لبعض الاختلافات في خصائصهم الشخصية أو الوظيفية.
- وجود أثر موجب لتطبيق التسويق الداخلي على أداء كل من المصارف الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر، وكانت قوة تفسير نموذج الانحدار الخاصة بالمصارف الأجنبية أكبر من نظيرتها الوطنية.
- عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين نماذج الانحدار لأثر التسويق الداخلي على الأداء الخاصة بالمصارف الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر، حيث أن أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر يستجيب لتأثير أبعاد التسويق الداخلي بنفس الطريقة بغض النظر عن طبيعة المصارف (وطنية أو أجنبية).
- من بين أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة إعادة النظر في البرامج التدريبية من حيث التصميم والمحتوى والأسلوب، والحرص على ملائمة محتوى التدريب مع المستجدات التي تطرأ في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى التركيز على تطوير المهارات الفنية والإدارية معاً، والتدريب المستمر والمتناغم مع الوظيفة وتدرج الدورات.

**20- (دراسة عبد القادر بودي، نصيرة بن جيمة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد-وكالة بشار -، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص ص: 191-212)**

الغرض من هذا البحث هو دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار. كما تهدف إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي: اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين، في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. تم تصميم استبيان لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه. وتم توزيع استبيان على 35 موظف. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

**21- (دراسة رضوان عنيوس، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار -، مجلة LES CAHIERS DU MECAS، المجلد 14، العدد 02، 2018، ص ص: 144-158)**

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وأثر ذلك على التزامهم التنظيمي. استعان الباحث على دراسات سابقة متعددة في اختيار ممارسات التسويق الداخلي وتمثلت في البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي. تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في السلك الإداري بجامعة أدرار، وتم أخذ عينة عشوائية قدرها 50 استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين، وانعكس ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين.

من أهم التوصيات: العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين احساس العاملين بالرضا الوظيفي.

## 22- (دراسة آمال مطابس، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي والمتمثلة في "التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الاتصال الداخلي، والدعم الإداري، التكامل والتنسيق الداخلي" في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والميداني حيث تم تطوير إستبانة من أجل جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة وتم الاعتماد على الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة.

وتوصلت الدراسة غلى أن لممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في كل من " التمكين والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي التكامل والتنسيق الداخلي، أثر دال إحصائيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، بينما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد عدم وجود تأثير لكل من التوظيف والتحفيز والدعم التنظيمي " في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، كما توصلت إلى أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لكلا المتغير بين المستقل والتابع.

أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة مؤسسة موبيليس برسم خطة للتوظيف الاستراتيجي ومعرفة مخزونها الداخلي قبل الخارجي من المهارات، بإجراء دراسات أولية مسبقة تتوفر على كل الاحتمالات، كما أوصا أيضا بإجراء دراسات أخرى عن تأثير ممارسات التسويق الداخلي على متغيرات أخرى مثل: التميز التنظيمي، إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، أو قيامها بدراسة ميدانية حول البنوك الإسلامية أو في مجال السياحة إلى غير ذلك.

### 23- (دراسة رزيقة مباركية، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات -دراسة حالة مؤسسة كوندور -، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة سطيف1، 2017)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات -دراسة حالة مؤسسة كوندور- وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي في: الثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، وتمت الاستعانة في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على دراسات سابقة وتمثل مجتمع الدراسة في الإطارات في المديرية والوحدات الانتاجية التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المنتجات، وتمثلت عينة الدراسة في مسح شامل لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الإطارات والاستمارات الموزعة عليهم 286، بعد استرجاعها وفرزها تبين أن 260 فقط صالحة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.

من أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة: ضم إطارات من قسم التسويق في إدارة الموارد البشرية ولو مؤقتا في البداية وخاصة عند دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين ودراسة حاجاتهم ورغباتهم، كما أوصت الدراسة بعمل مقارنة مع مؤسسات رائدة تنشط في نفس القطاع والاستفادة من خبرتها سواء في مجال التسويق الداخلي أو الابتكار في المنتجات.

### 24- (دراسة جوهرة أقطي، فريد بن عبيد، أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة -دراسة تطبيقية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة-الجزائر -، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 04، 2017، ص ص: 249-270)

هدفت الدراسة على اختبار أثر تبني التسويق الداخلي في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة بالتطبيق على موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، وباستخدام الاستبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 151 موظف في كامل المستويات التنظيمية، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى فلسفة التسويق الداخلي بأبعاده (التوجه نحو المستهلك، تكامل الوظائف، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي)، كما لها توجه استراتيجي واضح في إدارة معارفها، كما أن التسويق الداخلي ببعديه تطوير الموظفين والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني المؤسسة لإستراتيجية التوجه نحو الأفراد لإدارة المعرفة وتبنيها لإستراتيجية الديناميكية في إدارة المعرفة، كما أكدت النتائج ان كل من التوجه نحو المستهلك، تطوير الموظفين، والاتصال الداخلي له أثر إيجابي مباشر في تبني إستراتيجية التوجه نحو النظام لإدارة المعرفة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إدراك السبل، الأدوات، والعوامل المؤثرة في إدارة المعرفة إضافة إلى ضرورة الوعي بدور كل من المعرفة الضمنية والظاهرة كل حسب مجال الاستخدام.

### 25- (دراسة إيمان قحموش، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017، ص ص: 140-158)

يهدف هذا البحث إلى إبراز أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، فتنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسة يزودها بالكفاءات والقدرات التي ستؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ذلك أن التسويق الداخلي ليس فقط التركيز على الموظفين، وإنما هو نشاط ضروري في تنفيذ إدارة المعرفة، وبالتالي اعتباره أداة للتعليم. لذلك يمكن القول، بأن التنفيذ الناجح للتسويق الداخلي يمكن أن يمهد الطريق لتنفيذ ناجح للعمليات التنظيمية مثل نظام إدارة المعرفة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة مهمة أساسية للمؤسسات التي تسعى إلى الاستفادة من مواردها البشرية، لذلك فإن (التحفيز والاتصال الداخلي والتوجه نحو العملاء) أنشطة تصنع القيمة من خلال تأثيرها على دفع المعرفة من المستويات الضمنية الفردية إلى مستويات صريحة جماعية لضمان استمرارية المؤسسة.

## 26- (دراسة فريد كورتل، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد 22، 2017، ص ص: 388-412)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك عينة الدراسة لأبعاد التسويق الداخلي كان متوسطا، كما أن مستوى أداء المصارف جاء متوسطا أيضا.
- وجود أثر عالي ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف محل الدراسة.
- وتوصي الدراسة بضرورة تهيئة الجو الملائم لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في هذه المصارف، والاهتمام بالاتصال الداخلي والتدريب والتحفيز لما لها بالغ الأثر على تعزيز أدائها.

## 27- (دراسة نادية هيمة، أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، التفاعلي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء -دراسة ميدانية لتتعاملي الهاتف النقال في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2016)

تعمل منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة ديناميكية حركية سريعة التغير لذا أصبح لزاما عليها أن تواكب هذا التغير، من خلال التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها لرفع أدائها التسويقي، ولعل فلسفة التسويق الاجتماعي والتسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي تعد من المواضيع والأساليب التسويقية الحديثة والمهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال كونها تسعى إلى رفع الأداء التسويقي وتحقيق التفاعل بين العناصر الثلاث (المؤسسة،

المستهلك، المجتمع) والاستفادة منها كميزة تنافسية مستدامة ينمو من خلالها مواجهة منظمات الأعمال الأخرى وكسب حصة سوقية وتنمية رضا العميل، وفي ظل التغيرات التي مر بها التسويق والتي شملت أساليبه وتوجهاته إلى أن وصل إلى مرحلة التسويق الشمولي أصبح من الضروري الرفع من فعالية مؤشر الحصة السوقية وفقا للتوجهات الحديثة للتسويق (التسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي، التسويق بالعلاقات).

يعد قطاع الاتصالات وتحديدًا سوق الهاتف النقال في الجزائر من القطاعات التي شهدت نمو متسارع نتيجة للإصلاحات التي مر بها وجهود الدولة نحو تحديده وتطويره من أجل سد الفجوة الرقمية بين الجزائر والدول العربية والعالمية، لهذا أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرية التالي: ما هو أثر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للإدارة التسويقية على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء التسويقي للمؤسسات؟، حيث تم التطرق إلى تحديد الأساليب الحديثة للتسويق (المتغير المستقل)، والأداء التسويقي والحصة السوقية (المتغير التابع) بالإضافة إلى إيجاد العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، ومن ثم بناء نموذج للدراسة الميدانية، ومن أجل إثبات العلاقة تم الاعتماد على أسلوب الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وطبيعتها وكذلك مستوى التأثير عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك من خلال دراسة على عينة من إدارات مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر بمعامليه الثلاث (66)، وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك تطبيق متوسط لدى المؤسسات موضوع الدراسة للأساليب الحديثة في التسويق، كما خلصت كذلك إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للتسويق (التسويق الداخلي، التسويق بالعلاقات، التسويق الاجتماعي) على رفع الأداء التسويقي.

أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بسوق خدمة الدفع المؤجل تسويقيا ودراسة إمكانية جعلها سوقا جماهيريا ومربحا في نفس الوقت، مع اعتماد أبعاد التسويق الاجتماعي ولكن بذهنية تضامنية وليس بهدف الربح، كما أوصت الدراسة بتوخي الحذر عند استخدام مؤشر الحصة السوقية بسبب الانعكاسات السلبية للاستخدام الخاطئ لهذا المؤشر.

**28- (دراسة صالح عياد، رضوان عيونس، أثر التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار-، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد 01، 2016، ص ص: 56-75)**

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وأثر ذلك على التزامهم التنظيمي. استعان الباحث على دراسات سابقة متعددة في اختبار ممارسات التسويق الداخلي وتمثلت في البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي. تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في السلك الإداري بجامعة أدرار، وتم أخذ عينة عشوائية قدرها 50 استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات

التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على رضا العاملين، وانعكس ذلك إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي للعاملين.

من أهم توصيات الدراسة، العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-(the study of bouchelouche abdelhalim, the role of internal marketing in achieving internal client satisfaction- the case of constantine2 university, jornal of economics and management vol 24, n 01,2024)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي. ومن أجل تحقيق ذلك؛ قمنا بدراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 2، أين تم الوقوف على واقع التسويق الداخلي ورضا موظفي هذه الجامعة، وكذا دراسة العلاقة بين هذين المفهومين من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين الإداريين.

لقد تبين من خلال النتائج المتوصل إليها ضعف تطبيق التسويق الداخلي في هذه الجامعة، بالإضافة إلى المستوى المتوسط الذي يميل إلى الضعف للرضا لدى موظفيها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية نسبياً وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي، من أهم التوصيات التي قدمها الباحث توفير برامج تدريبية مصممة خصيصاً لتناسب مع اهتمامات الموظفين الشخصية والمهنية، مع التركيز على مجالات مثل منهجيات العمل الحديثة، أو أدوات الإدارة الرقمية، أو تنمية القيادة.

2-(The study of Francisco González Santa Cruz,Nelly Moreira Mero,María Iliana Llor Alcívarand Amalia Hidalgo Fernández, analysis of the internal marketing dimensions in social Economy organizations: study applied to co- operativism in Ecouador, journal frontiers in psychology, vol 11, 2020, pp 01-09).

تضمن التسويق الداخلي تطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي تعزز رفاهية الموظفين الذين بدورهم يلعبون دوراً متساوياً في تحقيق الأهداف المؤسسية. تفتقر التعاونية الإكوادورية إلى الدراسات ذات الصلة بهذا البناء، ولهذا السبب، يهدف هذا البحث إلى تحليل أبعاد التسويق الداخلي، من خلال التحقق من صحة أداة قياس تم تكييفها مع هذا القطاع من الاقتصاد الاجتماعي، في بلد نام. وتعتمد المنهجية على استكمال العمل الميداني،

حيث تم تطبيق استبيان منظم لعينة تمثيلية مكونة من 2499 موظفًا وضابطًا من عملاء الإكوادور. وتم تحديد مدى ملائمة المقياس من خلال استخدام نموذج المعادلات البنائية الإكوادورية، أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي هو بناء متعدد الأبعاد ويمكن قياسه في ستة أبعاد: تحديد تبادل القيمة (IVE)، تجزئة السوق الداخلي (IMS)، الاتصال الداخلي (IC)، الاهتمام بالإدارة (MC)، التدريب (TR)، والتوازن بين العمل والأسرة (WFB). أوصى الباحثون بتطبيق أداة القياس هذه على مجموعات الأعمال الأخرى بغرض التصديق على القدرة على التكيف المشار إليها، بالإضافة إلى تحليل ما إذا كانت هناك علاقة بين التسويق الداخلي والمتغيرات الأخرى لإدارة رأس المال البشري، على سبيل المثال الالتزام التنظيمي.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض دراسات سابقة تناولت موضوع التسويق الداخلي ونذكر منها:

#### 1- (دراسة فاطمة بن ساعد، جودة الخدمات ودورها في تحسين رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص ص: 133-153)

تناولت الدراسة موضوع جودة الخدمات ودورها في تحقيق رضا الزبون كأحد مؤشرات قياس الأداء التسويقي، وهدفت إلى قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل وكالة برابح للسياحة والسفر، ومعرفة مدى رضا الزبائن عن جودة هذه الخدمات المقدمة ومدى موافقتها لحاجاتهم، وتم وضع جملة من الفرضيات تم اختبارها ميدانياً من خلال تصميم استبيان لقياس كل من جودة الخدمات ورضا زبائن الوكالة وقد وزعت على عينة قدرها 50 مفردة، أما التحليل الإحصائي فكان الاعتماد على برنامجي spss و smart PLS، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ثلاثة محددات للجودة مع الرضا تمثلت في معيار الملموسية والاستجابة وكذا معيار الأمان، بينما تم التوصل إلى عدم وجود أي علاقة بين محددتي الاعتمادية والتعاطف مع عنصر الرضا، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها: ضرورة فتح فروع في بعض الولايات لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن وتسهيل وصولهم واستفادتهم من الخدمة، كما أوصت الدراسة أنه على الوكالة مضاعفة جهودها فيما يخص معيار الأمان والعمل على تنمية الثقة بينها وبين عملائها وتحسيسهم بالأمان.

#### 2- (دراسة عبد العزيز طالب، عبد الحميد نعيمات، أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا الموظفين -دراسة ميدانية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص ص: 221-235)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الالكترونية على درجة رضا موظفي شركة اتصالات الجزائر (ولاية المسيلة)، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الخدمات الالكترونية بأبعادها: أنظمة المعلومات، رقمنة المهام، المرونة وتبسيط الإجراءات، تخفيض زمن الإنجاز، تطوير المهارات، ومتغير تابع يتمثل في رضا الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 60 مفردة، حيث تمت الاستعانة بأسلوب الغنحدار الخطي المتعدد وباستخدام برنامج SPSS (إصدار 22) بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين المتغيرات المدروسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائي لبعدي أنظمة المعلومات ورقمنة المهام على رضا موظفي اتصالات الجزائر بالمسيلة، بينما لا يوجد أثر لباقي الأبعاد الثلاثة.

أوصت الدراسة بتحفيز الموظفين على الابداع والابتكار مما قد يسهم في تطوير نماذج عمل رقمية جيدة تسهم في تطوير المؤسسة، كما أوصت ببعث برامج تدريبية طموحة ومستمرة لتطوير قدرات المؤسسة من خلال توفير الامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية.

### 3- (دراسة مراد اسماعيل، مصطفى رديف، دور جودة خدمة الهاتف النقال في تحقيق رضا الزبون – دراسة حالة مؤسسة جازي بعين تموشنت -، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص ص: 285-304)

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر جودة الخدمة الهاتفية النقالة على رضا الزبون لدى مؤسسة جازي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان من خلال الأبعاد الخمسة للجودة وهي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والأمان)، بالإضافة لبعد الاتصال، وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 150 زبون.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وجود أثر لجودة الخدمة المقدمة من طرف جازي على رضا الزبائن، كما اظهرت النتائج أن جميع أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الاتصال) تؤثر على رضا الزبون، وقد كما بعد الملموسية أكثر الأبعاد تأثيرا.

من أهم توصيات الدراسة ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع الزبائن التي تستدعي أخذ وجهات نظر الزبائن بعين الاعتبار لتطوير الخدمات المقدمة، كما أوصت بالاهتمام أكثر بالعنصر البشري بالمؤسسات، خاصة فيما يخص عمليات التكوين والتدريب في إطار سياسة المؤسسات، والعمل على تحفيزها.

### 4- (دراسة عبد اللطيف بن زيدي، عبد المالك بلوافي، قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلي SERVPERF –دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأدار-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021، ص ص: 428-441)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر المرضى والمقدمة من قبل المؤسسة العمومية الاستشفائية بأردار، وهذا بالاعتماد على نموذج الأداء الفعلي SERVPERF بأبعاده الخمسة (الاعتمادية، الاستجابو، الملموسية، التعاطف، والأمان)، حيث تم توزيع استمارة استبيان على مرضى المؤسسة، ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن جودة الخدمات المقدمة لها أثر إيجابي على مرضى المستشفى، بالإضافة إلى الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخمسة.

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد جودة الخدمات الصحية لا سيما بعد الملموسية الذي سجل أدنى قيمة، كما أوصت بترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية وتحديد الصحة منها واستخدامها حسب الأهمية التي يوليها المريض لأبعادها (الاعتمادية، الاستجابة... إلخ).

**5- (دراسة لخضر بومرحب، أحمد محمودي، أبعاد جودة الخدمة واثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF -دراسة حالة خدمة الجيل الرابع لمتعامل الهاتف النقال موبيليس -الجزائر -، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص ص: 01-19)**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد جودة خدمة الجيل الرابع لمتعامل الهاتف النقال موبيليس على الصورة الذهنية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين صورتها الذهنية، وفق نموذج الأداء الفعلي SERVPERF حيث تمت الدراسة على عينة من مشتركى خدمة الجيل الرابع لمؤسسة موبيليس، بتوزيع استبانة (الكثونية وورقية) تقدر بـ 384 مفردة، واستعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية للبرنامج الاحصائي SPSS، منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي المتعدد، من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل على التابع.

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة خدمة الجيل الرابع لمتعامل الهاتف النقال موبيليس المقدمة للزبائن وفق نموذج الأداء الفعلي بأبعاده (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف) كانت في مجملها متوسطة، ومستوى خدمة الجيل الرابع للأنترنت عند المتعامل الهاتف النقال موبيليس لا يزال منخفض ولا يلبي حاجات ومتطلبات زبائنها، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الجودة والصورة الذهنية لمؤسسة موبيليس.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة لأبعاد الجودة بصورة أفضل مما هي عليه حاليا من خلال اتباع استراتيجيات تكوين وتأهيل أكثر لموظفيها وتعزيز البنى التحتية للمؤسسة بتكنولوجيا حديثة ومتطورة ونحن على أبواب خدمة الجيل الخامس، كما أوصت أيضا على الحرص باستمرار للحفاظ على صورة المؤسسة، وضمان ما هو أفضل للزبائن، من خلال توفير تغطية واسعة لخدمة الجيل الرابع بما في ذلك المناطق المعزولة والنائية، ومختلف شبكات الطرقات.

**6- (دراسة سعيدة أوباح، النعاس صديقي، أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص ص: 17-32)**

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المزيج التسويقي على جودة الخدمات في مؤسسة موبيليس، وتمت دراسة هذا التأثير من خلال أبعاد المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، المزيج التسويقي الموسع) كمتغير مستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع، واعتمد الباحثان لجمع البيانات على الاستجابة، حيث تم توزيع 235 استبانة على زبائن مؤسسة موبيليس، ولتحليل النتائج تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لعناصر المزيج التسويقي على جودة الخدمات، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المفاهيم الحديثة للتسويق في المؤسسة من خلال تعزيز الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي وترسيخ مفهوم الجودة في خدماتها لزيادة رضا زبائنهم.

أوصت الدراسة بالمحافظة على مستوى الخدمات والمنتجات التي توفرها مؤسسة موبيليس، والاستمرار في مواكبة التطور التكنولوجي، كما أوصت بتعزيز الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي لتحقيق رضا الزبون عن خدمات المؤسسة، واستقطاب الزبائن غير الراضين والمحايدين ومحاولة اقناعهم.

**7- (دراسة سامي عمري، أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون -دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس -وكالة تبسة-، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص ص: 266-289)**

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري يحدد مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة، بالإضافة إلى التطرق لرضا الزبون وطبيعة العلاقة بينه وبين محددات جودة الخدمة، وتقييم درجة تأثير تلك المحددات المتمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف على مستويات رضا الزبون.

كما تناولت الدراسة وكالة موبيليس تبسة كنموذج لدراسة حالة خلال وضع استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من زبائن الوكالة التجارية، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث الموضوعية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إحصائية موجبة ومرتفعة بين محددات جودة الخدمة بوكالة موبيليس -تبسة- ورضا زبائنهم؛ وبناء على نتائج البحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز رضا الزبائن على جودة الخدمات المقدمة لهم في وكالة موبيليس تبسة، أهمها توفير درجة عالية من المصداقية والثقة أثناء تقديم خدماتها لكسب ود زبائنهم.

**8- (دراسة بركات فرج محمد عز العرب، حسن فريخ عبد الفتاح ، دور جودة الخدمة في تحسين الصورة الذهنية لدى المستفيدين بنادي العاملين بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الاسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد 109، 2021، ص ص: 331-353)**

الصورة الذهنية هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المؤسسة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملها مع الجماهير، وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة، وتعتبر جودة الخدمة بمثابة المعيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر، مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقاً من الخصائص المستمدة لهذه الخدمة. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة في تحسين الصورة الذهنية لدى المستفيدين بنادي العاملين بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الإسكندرية وذلك من خلال التعرف على أبعاد جودة الخدمة، الصورة الذهنية لدى المستفيدين، العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة والصورة الذهنية. ثم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من المستفيدين بنادي العاملين بكلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية وعددهم 151 فرد، هذا وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وتم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وإستخدمت المعالجات الإحصائية المناسبة، وكانت أهم النتائج أنه يوجد ارتباط معنوي طردي بين جودة الخدمة المقدمة مع الصورة الذهنية لدى المستفيدين، وجاءت الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة وتأثيرها على تحسين الصورة الذهنية وفق الترتيب التالي (جودة الخدمة بعد التعاطف - جودة الخدمة بعد الاستجابة - جودة الخدمة بعد الأمان - جودة الخدمة بعد الاعتمادية - جودة الخدمة بعد الملموسية).

من أهم توصيات الدراسة ضرورة توجه المؤسسات الرياضية نحو تطبيق أبعاد جودة الخدمة كأسلوب إداري حديث، كذلك إجراء المزيد من الدراسات في مجال الصورة الذهنية للاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية، كما أوصت أيضاً بالاهتمام بتطوير العنصر البشري كعنصر رئيسي لضمان نجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها.

## 9- (دراسة الزهرة خالدي، عبد القادر قرش، دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة - دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس -، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، 2021، ص ص: 339-356)

قامت هذه الدراسة بهدف الكشف عن جوانب العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة، باعتماد نموذج عرض الخدمة التكميلية (GRONROOS) ونموذج قياس الأداء الفعلي (SERVPERF) لقياس مستوى جودة الخدمة المقدمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تآصل ذات دلالة إحصائية بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة، وأن عناصر الخدمة التكميلية: (إمكانية الوصول إلى الخدمة، التفاعل مع تنظيم الخدمة، مشاركة العميل) لها تأثير إيجابي ولكن بدرجات متفاوتة عن جودة الخدمة.

أوصت الدراسة بضرورة تزويد المستفيدين بالمعلومات والارشادات الضرورية التي تضمن لهم أعلى درجات الانتفاع من الخدمة المقدمة، كذلك تفعيل مشاركة المستهلك مما يساهم في زيادة احتمالية تلبية احتياجاته ورغباته، كما أوصت الدراسة بتفعيل مشاركة المستهلك مما يساهم في زيادة احتمالية تلبية احتياجاته ورغباته.

###### **10- (دراسة إسماعيل مراد، هاجر بوزيان الرحماني، دور أبعاد جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص ص: 449-464)**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمة الصحية على رضا الزبون بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات بالاعتماد على الاستبيان من خلال الأبعاد الخمسة للجودة الصحية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والعواطف)، وتم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 160 زبون (مريض). وقمنا بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد جودة الخدمة الصحية على رضا الزبائن، كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد جودة الخدمة الصحية لها علاقة إيجابية قوية على رضا الزبون. أوصت الدراسة بالاهتمام بملاحظات المرضى ومحاولة رفعها حسب الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة قيد الدراسة، بالإضافة إلى حث إدارة المؤسسة محل الدراسة إلى تبني الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسة محل الدراسة، والسعي نحو تطبيقها من أجل تحسين أبعاد جودة الخدمات الصحية المقدمة.

###### **11- (دراسة محمد بن مهيريس، عبد العليم التاوتي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة -دراسة حالة على عينة من عملاء موبيليس -، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص ص: 601-617)**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأثر الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة. وقصد تحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على طريقة الاستقصاء عن طريق الاستبيان، وذلك بتصميم استبيان إلكتروني وتوزيعه على عينة من عملاء موبيليس، وقمنا باستخدام برنامجي SPSS 26 و AMOS 26 في تحليل بيانات الاستبيان مستخدمين في ذلك أساليب إحصائية مختلفة لعرض النتائج واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هو أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة. كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل عنصر من عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهي الافراد والتجهيزات المادية والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات في جودة الخدمة، من أهم توصيات الدراسة ضرورة توفير الوسائل التي من شأنها تحسين جودة الشبكات، لضمان التغطية بشكل مستمر وفي نطاق واسع، مع تصميم برامج وتطبيقات تراعى فيها كل فئات المجتمع، وتقديم من خلالها خدماتها بشكل بسيط.

## 12- (دراسة ياسين عطالله، محمد بوهالي، تقييم جودة خدمة بريد الجزائر باستخدام نموذج SERVPERF - دراسة عينة من زبائن بريد الجزائر بولاية الأغواط-)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص ص: 353-370

تهدف الدراسة إلى محاولة تقييم جودة خدمة بريد الجزائر باستخدام نموذج SERVPERF بولاية الأغواط، ومحاولة اقتراح التوصيات المناسبة حسب النتائج المتوصل إليها، ثم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 111 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية مقصودة. توصلت الدراسة إلى أن جودة خدمة بريد الجزائر فيما يتعلق ببعد الملموسية، الاعتمادية، الإستجابة والتعاطف كانت دون مستوى تطلعات الزبائن، أما بعد الأمان فكان في مستوى تطلعات الزبائن. بينما جودة خدمة بريد الجزائر حسب نموذج SERVPERF بولاية الأغواط كانت دون مستوى تطلعات الزبائن. من أهم توصيات الدراسة أنه على صناع القرار في مؤسسة بريد الجزائر التركيز على الزبون لأنه مستقبل المؤسسة، وهذا عن طريق القيام باستطلاع آراء زبائنهم حول خدماتها المقدمة لمعرفة مواطن الضعف لتداركها ومواطن القوة لتعزيزها.

## 13- (دراسة عبد الوهاب بن الشيخ، هبة طوال، أثر جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون -دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنية-)، مجلة جزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص ص: 453-473

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الخدمة في تحقيق رضا زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبيان أعد لهذا الغرض على عينة عددها 110 زبون من زبائن المؤسسة بولاية المنية، ولمعالجة فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 23. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لجودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن، وكخلاصة للموضوع تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تكوين وتدريب الموظفين خاصة موظفي الواجهة الأمامية على التعامل الجيد وحل مشاكل الزبائن، كما أوصت الدراسة باعتماد وسائل الدفع الإلكتروني عبر موقع المؤسسة الذي من شأنه أن يرفع الغبن عن كثير من الزبائن القاطنين في مناطق بعيدة.

## 14- (دراسة مراد اسماعيل، مصطفى رديف، أهمية جودة الخدمة في اكتساب رضا الزبون -دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس بولاية عين تموشنت-)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص ص: 1127-1145

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر جودة الخدمة على رضا الزبون لدى متعامل الهاتف النقال موبيليس، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان من خلال الابعاد

الخمسة للجودة وهي (المللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان والتعاطف) لنموذج SERPERF بالإضافة لبعده الاتصال، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 123 زبون، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها أن الخدمات المقدمة تتوفر فيها أبعاد الجودة مع وجود تفاوت في مستوى تطبيق تلك الأبعاد فيما بينها.

من أهم توصيات الدراسة ضرورة اهتمام المؤسسة بالاستجابة السريعة وتلبية مطالب الزائن كعوامل تؤثر في جودة الخدمات الهاتفية، كذلك ضرورة توفير متخصصين للقيام باكتشاف حاجات وتوقعات الزائن للبقاء على اتصال دائم بالسوق ومتغيراته لأن حاجيات ورغباتهم متغيرة ومتجددة، كما أوصت أيضا بترسيخ ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة.

## 15- (دراسة الحاج مكي، مولود حواس، واقع جودة الخدمات الصحية في العيادات الخاصة - دراسة حالة مصحة طب العيون نور وسارة بعين وسارة-، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص ص: 63-81)

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع جودة الخدمات الصحية في العيادات الخاصة، حيث تمت الدراسة على مستوى عيادة نور وسارة لطب العيون، وذلك لمعرفة مدى توفر خدمات صحية ذات جودة من خلال الأبعاد المتعارف عليها (المللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف)، وقد اعتمدنا في دراستنا على أداة الاستبيان، حيث قمنا بدراسة عينة مكونة من 52 مجيب، ولقد توصل الباحثان إلى أن عيادة نور وسارة تقدم خدماتها الصحية بالجودة اللازمة بمختلف أبعادها، ووجد الباحثان أن الاهتمام الكبير كان يخص بعد التعاطف والاهتمام بالمرضى، وذلك لما يتميز به مقدمي الخدمات في العيادة من حسن المعاملة والاهتمام بالمرضى. من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة أنه على العيادة السعي إلى تحسين خدماتها في ظل المنافسة المستقبلية وزيادة تطلعات الزائن، كذلك محاولة كسب زائن جدد من خلال زائناتها المحليين، كما أوصت أيضا بالاستماع للزائن لمعرفة تطلعاتهم ومحاولة إرضائهم.

## 16- (دراسة مفتاح لعراف، منصف مقاويب، يحي دريس، أثر التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة في شركة جيزي -دراسة على عينة من عملاء وكالة بوسعادة ولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020، ص ص: 338-356)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التسويق الإلكتروني على تحسين جودة خدمة الاتصالات المحمولة، باعتبارها مجالاً للتطبيقات التسويقية الحديثة، وهو ما يتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للمتغيرين المدروسين، ومن ثمة تحليل البيانات المتحصل عليها من استبيان موجه لعينة من عملاء شركة جيزي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى إثبات أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمة في جيزي، والتي غيرت أسلوب تقديم خدماتها ضمن منظور قائم على تقليل التكاليف وتحسين الجودة، سعياً لبلوغ أكبر شريحة ممكنة من العملاء.

من أهم توصيات الدراسة تشجيع أنشطة البحث والتطوير في مختلف مجال البرمجيات والخدمات وتفعيل نتائجها لضمان البقاء في السوق خاصة وأن هذا القطاع في تطور مستمر، أوصت أيضاً بتعزيز استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصالات الحديثة في كافة فروع وأقسام الشركة، لاسيما في مجال خدمة العملاء.

## 17- (دراسة مباركة مساوي، ابتسام قارة، دراسة تأثير جودة الخدمة السياحية على ترقية الوكالات السياحية الجزائرية - دراسة حالة الوكالات السياحية بوهرا -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2020، ص ص: 161-180)

الهدف من الدراسة هو توضيح العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة السياحية وترقية المؤسسات السياحية الجزائرية، من خلال تحليل 60 استبانة، وزعت على الوكالات السياحية على مستوى ولاية وهران باستخدام برنامج SPSS الإصدار 20 الذي سمح للباحثين باختبار الفرضيات المقترحة والتي توصلوا من خلالها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة السياحية وترقية الوكالات السياحية.

من أهم توصيات الدراسة وجوب التحلي باللباقة الأدبية في التعامل مع العملاء، محليين كانوا أم أجانب، ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا بالاختيار الدقيق لأشخاص اعتماداً على معايير موضوعية، كما أوصت الدراسة بالانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

## 18- (دراسة عيسى مرازقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017، ص ص: 386-404)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، إذ أن ذلك مستوى جودة الخدمة هو الذي يولد شعور الرضا لدى العميل عن الخدمة المدركة. فسيتم في خضم هذه الدراسة تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة ورضا العميل مع ذكر الأبعاد والمحددات، كما سيتم أيضاً تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، فبالرغم من كون كلاهما يقاس بمطابقة التوقعات مع الإدراكات إلا أن هناك عدم اتفاق بين

الباحثين حول العلاقة الترابطية التي تجمعهما، حيث تعددت الأفكار والآراء حول كيفية التمييز بين المفهومين وذلك من خلال وجهات نظر مختلفة أبرزها: كيفية تقييم الخدمة، معنى التوقعات، تحديد معنى الرضا ونوعية أبعاد القياس. وبعدها سيتم إلقاء الضوء على أثر جودة الخدمة على رضا العميل مقبولا ومرضيا، والذي يعتمد أساسا على تحديد الفرق بين ثلاث مستويات من التوقعات يتم العميل بناء عليها بتقييم رضاه عن جودة الخدمة المقدمة، أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة مرتبطة بتوقعات ورغبات العملاء (الجودة المتوقعة)، وإدراكاتهم للجودة المقدمة (الجودة المدركة)، حيث يتم مطابقة هذه التوقعات مع الإدراكات وفق الأبعاد الخمسة الرئيسية التي اعتمدت في أشهر نماذج قياس جودة الخدمة وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان والتعاطف، من أهم توصيات الدراسة ضرورة البحث عن أساليب جديدة لزيادة درجة الرضا لدى العميل، والعمل على تعزيز ثقته والتزامه بالمؤسسة للمحافظة على بقائها في السوق، وذلك من خلال التركيز على العوامل الأخرى المؤثرة على رضا العميل.

## 19- (دراسة سامي زعباط، جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس (وكالة جيجل)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، 2016، ص ص: 80-94)

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام مؤسسة موبيليس (وكالة جيجل) لجودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون، نظرا لزيادة حجم التحديات التي تواجهها سعيا منها للحفاظ على بقائها واستمرارها في السوق الوطنية إنطلاقا من كون الزبون أصبح أكثر اهتماما وغدراكا بجودة الخدمة. والسؤال المطروح هو: ما دور جودة الخدمة لدى مؤسسة موبيليس -وكالة جيجل- في تحقيق رضا زبائنها؟ ومن أجل تحقيق ذلك تم توزيع 210 استبانة على زبائن المؤسسة تم استرجاع منها 200 استبانة، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لعرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات. ولأجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إذ في: المحورين الأول والثاني: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بفهم جودة الخدمة وطبيعة علاقاتها برضا الزبون. المحور الثالث: تم عرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، متخذين مؤسسة موبيليس (وكالة جيجل) نموذجا لذلك وقد تبين من خلال الدراسة أن تقييم الزبائن لجودة الخدمة يختلف من زبون لآخر، وجودة الخدمة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، من أهم توصيات الدراسة إقامة دورات تدريبية دورية تركز على المهارات السلوكية لمقدمي الخدمات في التعامل مع الزبائن المختلفين، أيضا التحسين المستمر في جودة خدماتها وتدعيمها بممارسات إدارية لتحقيق أعلى درجات رضا الزبون، كما أوصت الدراسة أيضا بالتركيز على الأبعاد المختلفة للجودة لما لها من تأثير مباشر على رضا الزبون.

## 20- (دراسة خميسي قايد، أمينة بن خزناسي، تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعرييج-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 02، 2016، ص ص: 141-159)

الهدف من الدراسة هو تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة برج بوعريرج" بتطبيق أحد الأساليب الكمية وهو نماذج صفوف الانتظار باعتبار أن الجودة في تطبيق الخدمات تعتبر مطلباً مهماً للبنك لتحقيق التميز والارتقاء، لذا قام الباحثان بتحديد الخدمة البنكية التي تعاني مشكل الانتظار على مستوى الوكالة وتحديد التوزيع الذي يتبعه كل من معدل الوصول ومعدل الخدمة وتطبيق النموذج المناسب من نماذج صفوف الانتظار وهو M.M.S على نظام الخدمة واقتراح الحلول المناسبة له، توصلت الدراسة بأن السبب الرئيسي لمشكلة الانتظار عند مراكز الخدمة المدروسة هو عدد العملاء الكبير الذي يقبل على اقتناء الخدمة في فترة واحدة وهذا العدد يفوق طاقة النظام، ويعود سبب هذا المشكل إلى ثقافة المجتمع وقناعاتهم وخاصة فئة كبار السن بعدم توفر الأموال في الأيام المقبلة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى زيادة عدد مراكز الخدمة الذي يمكنه أن يخفف من حدة صفوف الانتظار في النظام، أوصت الدراسة باقتراح تحسينات باستخدام نموذج صفوف الانتظار المناسب لهذا النظام والتي من شأنها تقليص وقت الانتظار وبالتالي الرفع في مستوى جودة الخدمات المقدمة والرقى بها من أجل كسب رضا أكثر للعملاء، كما أوصت بضرورة استحداث مصلحة خاصة باستخدام الأساليب الكمية في البنك.

## 21- (دراسة فوزي فايز عودة أبو عكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين -دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمات والمنافع غير الملموسة والصورة الذهنية في تحسين جودة العلاقة بين الأعضاء المستفيدين من خدمات الغرفة التجارية بغزة، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

تم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على جمع البيانات من المصادر الأولية في استبانة صممت خصيصاً لتلائم حالة الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 177 عضو مستفيد من خدمات الغرفة التجارية الصناعية بمدينة غزة ومسدد لسوم العضوية عام 2015، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء العديد من التحليلات الإحصائية التي تخدم أغراض الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة مع وجود العلاقة مع الأعضاء، وبينت النتائج أن مؤشرات جودة العلاقة مع الأعضاء متدنية: فالثقة بالغرفة التجارية بلغت معدل 55.72%، بينما مؤشر جودة العلاقة في محور الرضا بلغ المعدل 52.46%، وكشفت النتائج أيضاً عن وجود أثر للمتغيرات المستقلة (جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة) على المتغير التابع (جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات

آراء أفراد العينة حول دور أبعاد جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين تعزي للمتغيرات الديمغرافية.

من أهم توصيات الدراسة الحرص على علاقة تبادلية طويلة الأجل يتطلب الشفافية والتفاعلية بين الأعضاء وإدارة الغرفة يتطلب إدارة اجتماعات ونقاشات معمقة حول آليات الارتقاء بالغرفة وسبل تحقيق مصالح الأعضاء وللوقوف على الاحتياجات الفعلية للأعضاء، كما أوصت الدراسة بإنشاء نادي ترفيهي للغرفة التجارية يساهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الغرفة والأعضاء ويرفع من مستوى الثقة والولاء بالغرفة التجارية بغزة.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- (The study of gunja kumari sah, shiva prasad pokharel, the effects of telecommunication service quality dimensions on customer satisfaction in kathmandu vally, the journal of nepalese business studies, vol14, N01, 2021, pp 118-129 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأبعاد المؤثرة في رضا العملاء، حيث صمم استبياناً منظماً كأداة مسح لنموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، غطى مجتمع هذا البحث جميع عملاء قطاع الاتصالات الموجودين في وادي كاتماندو، وبلغت العينة 400 عميل من خلال تقنيات أخذ العينات الملائمة، وقد تم تقسيم استمارة المسح إلى ثلاثة أقسام تحتوي على 38 سؤالاً بمختلف أنواعها لجمع البيانات، أظهرت النتيجة وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء، كما كشفت الدراسة أن الأمن كان البعد المؤثر الرئيسي لرضا العملاء، يليه البعد الملموس، والضمان، والتعاطف، تساعد نتائج الدراسة جميع قطاع الاتصالات على تحسين جودة الخدمة ووضع استراتيجية لزيادة رضا العملاء وقيمتهم. ومن ثم فإنه يستنتج أن الأمن والملموسات والضمان والتعاطف تزيد من رضا العملاء عن خدمات الاتصالات، تعتبر أبعاد جودة الخدمة الشاملة بشكل عام من السمات الحاسمة لرضا العملاء، أوصت الدراسة بإجراء أبحاث مماثلة بالهند لمعرفة مدى مطابقة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات المماثلة في نفس البلد، كما أوصت بإجراء دراسة مماثلة في أماكن مختلفة من العالم بغية الوصول إلى نتائج أدق.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمات

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض دراسات سابقة تناولت موضوعي التسويق الداخلي وجودة الخدمة معا ونذكر منها:

## المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

**1- (دراسة محمد الحافظ عيشوش، تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل جائحة كورونا مصحة الرمال بالوادي نموذج، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص ص: 147-167)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ودور كفاءة العاملين في تحسين تقديم جودة الخدمة الصحية للمرضى وكيفية تسييرها في مرحلة جائحة كورونا مصحة الرمال بالوادي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبيان مكون من 44 فقرة تشمل ستة أبعاد كفاءة العاملين والمتمثلة في (التدريب، التفويض الكافي للصلاحيات، العمل الجماعي، التحفيز، امتلاك المعرفة، الاستقلالية في اتخاذ القرار)، والتركيز على خمسة أبعاد لجودة الخدمة المتمثلة في (الملموسية، الإعتدائية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) وقد اشتملت عينة الدراسة على 61 عامل بالمصحة محل الدراسة ممثلين في (إداريين، ممرضين، مساعدي تمريض، أطباء)، واعتمد في تحليل بيانات الاستبيان على التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصت نتائج الدراسة إلى عدم وجود دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على تحسين الملموسية عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة بين البعدين، وكانت نسبة التأثير ضعيفة لتمكين العاملين على تحسين الملموسية، مع وجود دور ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على تحسين الاعتمادية عند مستوى الدلالة 0.05، مع وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين البعدين، وكانت نسبة التأثير ضعيفة لتمكين العاملين على تحسين الاعتمادية.

**2- (دراسة منصف شرفي، إلياس بوضياف، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص ص: 149-168)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية في البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، من خلال اختبار العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة. شمل مجتمع الدراسة موظفي وزبائن الوكالات التابعة للبنك الوطني الجزائري بقسنطينة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التسويق الداخلي لها دور كبير في إبراز وتحسين جودة الخدمات المصرفية، لهذا أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بدعم العمل الجماعي، وكذا تهمين وتشجيع التميز في تقديم أحسن الخدمات، وهي جوانب شبه غائبة في البنك الوطني.

أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين، بحيث يجب على البك العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، مع المراقبة المستمرة لتعامل الموظفين مع الزبائن مع تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن.

### 3- (دراسة فضيلة عبد الحميد، أحمد محمودي، أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية - دراسة حالة فندق ملاس تيسمسيلت -، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 01، 2022، ص ص: 65-75)

تناولت هذه الدراسة موضوع التسويق الداخلي باعتباره عملية تسويقية داخل المنظمة والذي يسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين، فهذه الفلسفة الإدارية تهدف إلى تفعيل نشاط المنظمة من خلال رؤية تسويقية فعالة، وكذلك تطرقا الباحثان إلى أهم المقاربات المفاهيمية لجودة الخدمة التي تعد عنصر مهم في نجاح المنظمة، فالإدارة الملتزمة بالجودة تحفز العاملين على الالتزام بمواصفات الجودة المطلوبة عند تقديم الخدمة. من خلال تقديمهما للجانب النظري للمتغيرين المستقل والتابع، حاولا في الجانب التطبيقي المطابقة بينهما واعتمدا في ذلك على المنهج الاستقرائي في تحليل استمارة الاستبانة، فكانت الأولى موجهة للعاملين داخل فندق "ملاس" محل الدراسة الميدانية المتواجد بولاية تيسمسيلت، أما الثانية فوجهت إلى الضيوف الوافدين في ذات الفندق، وقاما بتوزيع مجموع 100 استبانة على عينة الدراسة، واستخدما برنامج SPSS في تحليل النتائج وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الفندقية، فكلما كان الاهتمام بالجوانب الداخلية داخل المنظمة والتركيز على رغبات الموظفين والعمل على إشباعها، كلما ارتفع مستوى الجودة وإمكانية تقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات العميل الخارجي وبالتالي توصلوا الباحثان أنه من الضروري تبني المنظمات الفندقية لمفهوم التسويق الداخلي لتحسن من مستوى جودة خدماتها ومنه تحقيق أداء المنظمة المرجوة.

### 4- (دراسة سعيد حجال، خالد قاشي، أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية - دراسة على عينة من موظفي بلدية سيدي عيسى / ولاية المسيلة/ الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 01، 2021، ص ص: 465-480)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية في بلدية سيدي عيسى، ومنه معرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم التطرق لمجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية المحلية، وما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، وصممت استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها 165 مفردة؛ وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة العمومية المحلية، ووجود أثر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية في بلدية سيدي عيسى، كما توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي لا يطبق بشكل جيد، وتدني جودة الخدمة العمومية المحلية المقدمة للمواطنين في بلدية سيدي عيسى. على أساس هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها: الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ومحاولة تطبيقه في البلدية، والتركيز على

تطبيق أبعاده حسب أهمية كل بعد في نشاط البلدية، وتوفير مرونة أكبر في المعاملات الإدارية مع الموظفين والقوانين المسيرة لها، وإجراء دراسات مستمرة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الموظفين ومعالجة الخلل فور وقوعه.

##### 5- (دراسة أحمد بن موزة، دريس يحيى، رابح بالنور، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البريدية -دراسة استطلاعية لعينة من موظفي وكالات بريد الجزائر العاملة بمدينة الأغواط-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص ص: 78-100)

هدفت الدراسة إلى إظهار دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات البريدية، حيث حاول الباحثون في الجانب النظري توضيح الإطار العام والمفهوم كلا المتغيرين، وفي الجانب الميداني أرادوا معرفة الدور بوكالاته العاملة بمدينة الأغواط، تم توزيع استبانة على عينة من الموظفين والعاملين قدرت بـ 55 استمارة تم قبول 40. وبعد التحليل والدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة بين التسويق الداخلي بجميع متغيراته وجودة الخدمة البريدية بالوكالات العاملة بمدينة الأغواط وهو الأمر الذي يمكن تعميمه على جميع الوكالات البريدية الأخرى المتواجدة عبر التراب الوطني نظرا لتقارب الخدمة المقدمة والعاملين بها، أيضا توصل الباحث إلى وجود تأثير واضح لأبعاد المتغيرات المدروسة للتسويق الداخلي على جودة الخدمات المدروسة، كما توصل أن هناك اهتمام كبير للموظفين بالجودة المقدمة للعملاء وخاصة الاعتمادية، الاستجابة لحاجات العملاء، مع توفير الضمان والأمان لهم، من أهم توصيات الدراسة تشجيع كل المبادرات والعمل الجماعي الاتصالي والنظر لمتطلبات العمال على أنهم الواجهة التي لا بد أن تعطى لها الأولوية في سياسات الجودة.

##### 6- (دراسة سعيد حجال، أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار -دراسة حالة على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة2، 2020)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الجماعات المحلية في الجزائر، وكشف مستوى جودة الخدمات المحلية التي تقدمها من وجهة نظر متخذي القرار، ومعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، التمكين، تقييم أداء الموظفين) على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر.

أجريت الدراسة باستخدام استبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 308 رئيس من رؤساء المجالس الشعبية البلدية في الجزائر، وقد تم استرجاع 81 استبيان صالح للتحليل الإحصائي. تمت معالجة البيانات الجمعية واختبار فرضيات الدراسة بواسطة البرنامج الإحصائي: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25.

توصلت الدراسة إلى أن الجماعات المحلية في الجزائر تطبق التسويق الداخلي من وجهة نظر متخذي القرار، وأن جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر تعتبر مرتفعة من وجهة نظر متخذي القرار، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار.

ختمت الدراسة بجملة من التوصيات للجماعات المحلية في الجزائر، ومن أهم هذه التوصيات: الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي ومحاولة تطبيقه في الجماعات المحلية؛ إجراء دراسات مستمرة لمعرفة أثر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على الموظفين؛ التحديث المستمر لطرق التوظيف بما يتناسب مع احتياجات الجماعات المحلية والخدمات التي يحتاجها المواطنون؛ تكوين الموظفين على طرق التعامل مع المواطنين وعلى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمات العمومية.

## 7- (دراسة خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الاتصالات- دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع تمنراست -، مجلة مغربية لإدارة المنظمات، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص ص: 71-83)

هدفت الدراسات إلى قياس أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الاتصالات، بغرض تبني مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحسينها بالاعتماد على تحسين الوظائف الداخلية وتحفيز العمال، وهذا من خلال دراسة ميدانية شملت 50 عامل وبلاستعانة بأبعاد جودة الخدمة من نموذج الجودة والأداء الفعلي، توصلت الدراسة إلى أن تقييم العمال لكل بعد من أبعاد جودة الخدمات تراوح بين العالي والمتوسط، كما أكدت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي مع وجود الخدمات، وقد خلصت النتائج إلى ضرورة التركيز على زيادة تمكين العمال، من أهم توصيات الدراسة تمكين العمال والموظفين أكثر ومنحهم صلاحية أوسع للتصرف في الوقت المناسب، مع ضرورة تعزيز أنظمة الاتصالات الداخلية في المؤسسة لتسهيل تبادل الآراء والمعلومات والأفكار، كما وجب على المؤسسات الخدمية أن تهتم بتلبية حاجات ورغبات زبائنهم الداخليين وذلك من أجل تشجيعهم على الاستمرار.

## 8- (دراسة أمينة خطاب، عثمان لخلف، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر -دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص ص: 231-248)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر، واستكشف درجة تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية، مستوى جودة خدماتها السياحية التي تقدمها للضيوف، ومحاولة اقتراح توصيات بناء على النتائج المتوصل إليها، أجريت الدراسة من

خلال استبيانين، الأول موجه إلى موظفي الفنادق الجزائرية، والثاني موجه إلى ضيوف هذه الفنادق، وتم إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يطبق في الفنادق المبحوثة بمستوى متوسط، وأن جودة الخدمات السياحية فيها تعتبر متوسطة، وأن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التكوين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) يطبق بمستوى متوسط في الفنادق المبحوثة، كما توصلت إلى أن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي يؤثر في جودة الخدمات السياحية، وأنه يوجد أثر لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر.

من أهم ما أوصت به الدراسة أنه على الفنادق في الجزائر تبني فلسفة التسويق الداخلي، تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بشكل متوازن مع بعضها، كما أوصت أيضا بإعطاء حرية التصرف للموظفين أثناء أداء أعمالهم الروتينية.

## 9- (دراسة سعيدة محبوب، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء دراسة لعينة

من المؤسسات الاستشفائية -بسكرة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2018)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة الصحية وكيف يؤثر ذلك على ولاء المريض. من خلال بحث الآثار المباشرة للتسويق الداخلي والتفاعلي على ولاء الزبون من جهة، والآثار غير المباشرة بوجود جودة الخدمة كوسيط. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM لاختبار النموذج الكلي للدراسة، من خلال دراسة آراء كل من العاملين والمرضى في المؤسسات الاستشفائية العمومية في ولاية بسكرة. وباستخدام استمارتين للاستبيان وزعت على العاملين والمرضى في هذه المؤسسات. وبعد تحليل البيانات باستخدام مختلف الاختبارات ببرنامج AMOS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التسويق الداخلي ورضا العاملين في المؤسسات الصحية تعزى للمؤهل العلمي، والوظيفة والأجر، ووجدت فروق بالنسبة لسنوات الأقدمية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للتسويق التفاعلي وجودة الخدمة ورضا وولاء المرضى تعزى لعدد مرات زيارة المؤسسة الاستشفائية.
  - يوجد أثر مباشر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة، في حين لا يوجد أثر بين المتغيرين بوجود رضا العاملين كمتغير وسيط.
  - لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على ولاء الزبون بوجود جودة الخدمة كمتغير وسيط.
  - يوجد أثر مباشر للتسويق الداخلي على ولاء الزبون، بوجود جودة الخدمة كمتغير وسيط.
- كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تساعد المؤسسات محل الدراسة على تحسين جهودها للوصول إلى ولاء الزبون من خلال الاهتمام بالعاملين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

**1- (The study of Atiyet Ben Amor, Rehab Al- morchadi The Impact of Internal Marketing on the Quality of Services in the Saudi Telecom Sector: A Case Study on the Saudi Telecom Company (STC), Arab Journal Of Administration, vol 44, N 04, 2024 )**

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر اعتماد أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية. تناولت الدراسة خمسة أبعاد للتسويق الداخلي تتمثل في (التوظيف، التمكين، التدريب، المكافآت والحوافز، التواصل البيئي)، وخمسة أبعاد لجودة الخدمة تتمثل في (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، السلامة، التعاطف). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض. يتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، ويتم تقييم النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها ما يلي: المتوسط الحسابي لمتغيرات التسويق الداخلي مرتفع بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ (التوظيف، التدريب، المكافآت، الحوافز، التواصل الداخلي) على جودة خدمات شركة الاتصالات السعودية. وأخيراً، توصل البحث إلى أن التمكين ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمة التي تقدمها شركة الاتصالات السعودية، وقدمت الدراسة بعض التوصيات، مثل تعزيز ثقافة التسويق الداخلي ببرامجه وسياساته والتأكيد على أهميته للعاملين بالإضافة إلى ضرورة التركيز على أبعاد التسويق الداخلي، وبشكل خاص التوظيف والتدريب والتحفيز لضمان تقديم أفضل الخدمات.

**2- (The study of Atefe Falahatkar, Rouzbeh habibi, "effect of internal marketing on service qualite", visi jurnal akademik, vol 04, N 02, 2019)**

هدفت الدراسة إلى شرح أهمية التسويق الداخلي (الاتصالات، التطوير، المكافأة) ودراسة علاقته وتأثيره على جودة الخدمة في بنك سادات الإيراني، ودراسة تأثير كل إجراء من إجراءاته على جودة الخدمة في البنك، وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي وجميع جوانبه (الاتصالات، التطوير، المكافأة) ترتبط بشكل كبير ومباشر بجودة الخدمة، وإلى وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي على جودة الخدمات في البنك، ووجود أثر إيجابي لكل من: الاتصالات، تطوير الموظفين، المكافآت، على جودة الخدمات في البنك.

**3- (The study of simo mfonle colette, douanla jean christian, fangue laure The Impact of Internal Marketing on Service Quality (Case Study: African Community Credit – West Region,**

## Cameroon)", International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), N07, 2015, pp: 44-51)

تبحث هذه الورقة البحثية في التأثير التجريبي لممارسات التسويق الداخلي على أبعاد جودة الخدمة في مؤسسة تمويل أصغر تقع في منطقة غرب الكاميرون، وهي الائتمان المجتمعي لأفريقيا (CCA). يستند التحليل التجريبي إلى نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) مسبقًا بتحليل استكشافي وتأكيدي، استخدمت هذه الدراسة عينة ملائمة من 372 موظفًا تم الحصول عليها من خلال استبيان تم توزيعه في ثلاث مدن، وهي: دشانج وبافوسام ومبودا، تظهر النتائج أن هناك ثلاثة أبعاد يمكننا أخذها في الاعتبار في جودة الخدمة المصرفية، وهي تدريب الخدمة وحوافز الأداء والرؤية، هذه الأبعاد لها تأثير إيجابي وهام على جودة الخدمة.

### المبحث الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

كما ذكرنا سابقا، وحسب إطلاعي فإن الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع تعتبر قليلة، وهذا راجع إلى قلة اهتمام الباحثين بدور التسويق الداخلي في جودة الخدمات في قطاع الاتصالات.

#### المطلب الأول: أوجه التشابه

تمثلت أوجه التشابه في الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع التسويق الداخلي كمتغير مستقل، كما أن بعض الدراسات تدرس أثر تطبيق وتبني التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، وبعض الدراسات تطرقت لأثر أحد إجراءات التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات، ومنها ما تطرقت إلى تأثير أحد أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، أو على رضا العملاء، تمثل مجتمع الدراسة في أغلب الدراسات السابقة في المؤسسات المالية والمصرفية.

#### المطلب الثاني: أوجه الاختلاف

أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة تمثلت في كون بعض الدراسات تناولت أحد إجراءات التسويق الداخلي كمتغير مستقل، وجودة الخدمات كمتغير تابع، وبعض الدراسات تناولت موضوع جودة الخدمة كمتغير مستقل، وإحدى الدراسات تناولت موضوع أحد أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي كمتغير وسيط)، كما أن البعض منها تناولت موضوع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، كما أن الاختلاف كان في موضوع جودة الخدمة فبعض الدراسات وضعتها كمتغير مستقل والبعض الآخر كمتغير تابع، كما أن الدراسات السابقة تختلف في مجتمع الدراسة، أغلبها تمثل في القطاع الخاص، كما أن أغلبها أجريت في قطاع البنوك، وبعضها أجريت في المستشفيات.

كما أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة لتحقيق الولاء لمتغير وسيط في الدراسة، كما تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية SEM لاختبار النموذج الكلي للدراسة، من خلال دراسة آراء كل من العاملين والمرضى في المؤسسات الاستشفائية العمومية، كما أن تحليل البيانات كان باستخدام مختلف الاختبارات ببرنامج AMOS.

كما أن مجتمع الدراسة في أغلب الدراسات كان في بعض مؤسسات قطاع الاتصالات، ولم تدرس الدراسات جميع المتعاملين معا.

### المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هي كونها تناولت موضوع جودة الخدمة كمتغير تابع والتسويق الداخلي كمتغير مستقل، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة الذي يتمثل في قسمين: القسم الأول موظفي المؤسسات الخدمية الاتصالية، والقسم الثاني زبائن هذه المؤسسات، من خلال دراسة دور التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة على جودة الخدمات بأبعاده الخمسة حسب نموذج الخدمة SERVPERF، كما تناولت دراستنا في الجانب التطبيقي مجتمع دراسة كبير مقارنة بالدراسات السابقة، يتمثل المجتمع في جميع موظفي قطاع الاتصالات في الجزائر، بالإضافة إلى زبائن قطاع الاتصالات في الجزائر، على عكس الدراسات السابقة التي كان فيها مجتمع الدراسة قطاع معين من قطاع الاتصالات وليس جميع القطاعات.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم مراجعة وتحليل العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وجودة الخدمات، حيث تم التركيز على متغيرات كل دراسة وكذا النتائج المتوصل إليها، ثم تطرقنا إلى الجوانب التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث: العينة، والإطار الزمني والمنهج والأدوات.

بالنسبة لأوجه التشابه في الدراسات السابقة تمثلت في أنها تناولت موضوع التسويق الداخلي كمتغير مستقل، كما أن الدراسات تدرس أثر تطبيق وتبني التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبعض الدراسات تطرقت لأثر أحد إجراءات التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات، ومنها ما تطرقت إلى تأثير أحد أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، أو على رضا العملاء، تمثل مجتمع الدراسة في أغلب الدراسات السابقة في المنظمات المالية والمصرفية.

بالنسبة لأوجه الاختلاف في الدراسات السابقة تمثلت في كون بعض الدراسات تناولت أحد إجراءات التسويق الداخلي كمتغير مستقل، وجودة الخدمات كمتغير تابع، وبعض الدراسات تناولت موضوع جودة الخدمة كمتغير مستقل، وإحدى الدراسات تناولت موضوع أحد أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي كمتغير وسيط)، كما أن الدراسات تناولت موضوع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، كما أن الاختلاف كان في موضوع جودة الخدمة فبعض الدراسات وضعتها كمتغير مستقل والبعض الآخر كمتغير تابع، كما أن الدراسات السابقة تختلف في مجتمع الدراسة، أغلبها تمثل في القطاع الخاص، كما أن أغلبها أجريت في قطاع البنوك، وبعضها أجريت في المستشفيات.

وسوف نتطرق في الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية للربط بين متغيري الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة انطلاقاً من الفرضيات التي تم اعتمادها.

# الفصل الثالث

## الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

## تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا في قطاع الخدمات، وما تمخض عنه من انتاج خدمات مختلفة ومتنوعة ومتجددة، تقود المؤسسات نحو المنافسة بغية تحقيق أكبر حصة في السوق وبجدارة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أي على مستوى الجزائر والذي هو محل الدراسة الحالية وعلى وجه الخصوص قطاع الاتصالات الذي عرف هو الآخر تطورا كبيرا في هذا المجال، حيث تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء ووجهة نظر عينة موظفي وزبائن قطاع الاتصالات لناحية الجنوب الشرقي بالجزائر حول موضوع دراستنا الحالية: " دور التسويق الداخلي في جودة الخدمات - دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر ناحية الجنوب الشرقي -"، وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم التسويق الداخلي وجودة الخدمات، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة ارتأينا الاعتماد على الاستبيان، وتم توزيعه على عينة من الزبائن والموظفين، وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر، مع وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة تليها توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول : التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر كل من موبيليس، أوريدو، جازي، اتصالات الجزائر.**

**المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث : عرض النتائج واختبار الفرضيات .**

## المبحث الأول: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر كل من موبيليس، أوريدو، جازي، اتصالات الجزائر.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات في الجزائر على النحو التالي:

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس

#### أولاً: تعريف مؤسسة موبيليس

هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ شهر أوت 2003، وباختياره وتبنيه لسياسة التغيير والابداع تعمل موبيليس دوماً على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والابداع في العروض والخدمات المقترحة، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره مليون دينار جزائري (100.000.000 دج)، وهي ملك للدولة بنسبة 100% تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص.<sup>1</sup>

أرادت موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعاره "معا نصنع المستقبل"، هذا الشعار يعد تعهداً بالاصغاء الدائم، ودليلاً على التزامه بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمه الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

تضم مؤسسة موبيليس أكثر من 173 وكالة تجارية، وأكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة، وأكثر من 500 محطة تغطية BTS، وأرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية، مع بلوغ 21.36 مليون مشترك في الجيلين الثالث والرابع و(جي أس أم) خلال الثلاثي الأول من سنة 2023، مع الإبداع الدائم وتطوير عروضها وخدماتها المختلفة قوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G، GPRS... إلخ، بالإضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق، كما تفرض موبيليس اليوم نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفية وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.<sup>2</sup>

### ثانياً: أهداف مؤسسة موبيليس

<sup>1</sup> آمال مطابس، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017، ص 138.

<sup>2</sup> <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>. CONSULTER 13/01/2025

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات.

- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

- الإبداع.

- تقديم الجديده بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير من ضم أكثر من 21 مليون مشترك.

**المطلب الثاني: تقديم مؤسسة أوريدو**

**أولاً: تعريف مؤسسة أوريدو**

أوريدو أو شركة نجمة سابقا هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة أوريدو للاتصالات الكويتية، تعمل أوريدو في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال، وقد بلغ عدد مشتركها 12.74 مليون مشترك في الثلاثي الأول من سنة 2023، مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، بلغت حصة أوريدو في سوق النقال 25.2 بالمائة من إجمالي الحصص.

في 02 ديسمبر 2003، حصلت الوطنية تيليكوم الكويتية على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد تقديم عرض مالي قدره 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004، تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة"، حيث قدمت مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات الجديدة في السوق الجزائرية.

أوريدو تسعى دائما لتكون قريبة من عملائها، حيث تقدم لهم مجموعة من الخدمات عبر فضاء التجزئة، يمكن للعملاء تكوين هواتفهم، دفع فواتيرهم، وحل أي مشكلات تتعلق بخطوطهم، كما توفر أوريدو حزمًا متنوعة من الخدمات والهواتف.

تغطي الشركة حاليا 58 ولاية في الجزائر من خلال أكثر من 3000 موقع تقني، مما يتيح لها تقديم تغطية تصل إلى 91% من السكان، وتضم أوريدو 70 محلا للبيع و270 فضاء خدمة، بالإضافة إلى أكثر من 50 ألف نقطة بيع، حيث تعتبر القوى العاملة في أوريدو مكونة بنسبة 99% من الجزائريين، مع نسبة 40%، ويبلغ متوسط أعمار العمال حوالي 30 عاما.<sup>1</sup>

**ثانياً: أهداف مؤسسة أوريدو**

<sup>1</sup> <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B31%20CONSULTER%20LE%2014%2001%202025>.

تسعى مؤسسة أوريدو منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:<sup>1</sup>

- التميز في الخدمات التي تقدمها لكي تصبح أفضل شركة اتصالات في المنطقة، من خلال ما تبذله من جهد يفوق توقعات عملائها ومساهميها وموظفيها إلى حد سواء.
- الاستمرار في تقديم أحدث الخدمات المتطورة للعملاء وفي نفس الوقت لضمان الربحية لمساهميها.
- التميز في جميع نواحي العمل، ابتداء من العمليات ووصولاً إلى الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: تقديم مؤسسة جازي

#### أولاً: تعريف مؤسسة جازي

تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جازي" في شهر جويلية 2001، وهو رائد في مجال اتصالات الهاتف النقال مع 15.20 مليون مشترك خلال الثلاثي الأول من سنة 2023، توفر جازي عرضاً واسعاً من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة و SUT، حيث تم منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني (2G) بتاريخ 30 جويلية 2001، فيما تم منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث (3G) بتاريخ 02 ديسمبر 2013، مع منحها رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع (4G) بتاريخ 04 سبتمبر 2016.

منذ شهر جويلية سنة 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، حيث أصبحت جازي مؤسسة وطنية، وهي حالياً ملكية الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96.57% وسيفيتال بنسبة 3.43%، وبهذا فإن تسيير جازي يتم حالياً وكلياً من طرف مساهمين جزائريين: الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96.57% وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3.43%.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهداف مؤسسة جازي

تسعى مؤسسة جازي منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:<sup>3</sup>

- تبني استراتيجية تجارية تركز على الزبون، مع السعي إلى توفير مجموعة من العروض التي تتكيف مع احتياجاته وجودة الشبكة التي تلي توقعاته.
- توسيع تغطية شبكة الجيل الرابع بشكل كبير وتحسين التدفق لضمان جودة أفضل في خدمة الزبائن.
- توسيع شبكة متاجرها خاصة في الولايات الجنوبية المستحدثة.
- تسريع برامج الرقمنة بهدف المساهمة في التنمية الرقمية للبلاد.
- السعي إلى توسيع في تغطية الشبكة "resau" شاملة شمالاً وجنوباً.

<sup>1</sup> <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%AF%D9%88>. CONSULTER LE 14/01/2025.

<sup>2</sup> <https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/>. CONSULTER LE 14/01/2025.

<sup>3</sup> <https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%ae%d8%a8%d8%a7%d8%b1%d8%a8%d9%a8%d8%a7%d9%86%d8%a7%d8/>. CONSULTER LE 14/01/2025.

## المطلب الرابع: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

### أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت، وهي مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطوراً مذهلاً في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماماً مع تطلعات الزبائن.

تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلقة بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأس مال اجتماعي قدره 115.000.000.000.00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم 1.02B0018083<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:<sup>2</sup>

- الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيا (DWDM-IP/MPLS)، آمنة أكثر، جد فعالة، لربط جيد ومضمون.
- إطلاق منتجات وخدمات بقيمة مضافة، مع وضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار من خلال شبكاتها التجارية والموزعة عبر كل نقطة من ربوع الوطن.
- تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبون، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصال، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.
- توسيع شبكة اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية.
- إبرام عقود الشراكة بهدف الاستفادة من الخبرات الأجنبية وتنويع الأنشطة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>. CONSULTER LE 14/01/2025.

<sup>2</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/ar>. CONSULTER LE 14/01/2025.

من خلال هذا المبحث، سوف يتم التطرق إلى الأدوات والوسائل التي سوف يتم من خلالها جمع البيانات التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة من اختبار الفرضيات، كما سوف يتم التطرق إلى الإطار والظروف التي تم إعداد الاستبيان فيها في الدراسة، إضافة إلى ذلك سوف يتم التطرق إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على دور أبعاد التسويق الداخلي في جودة الخدمات - دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر ناحية الجنوب الشرقي -، فإننا استخدمنا أداة الاستبيان معتمدين في ذلك على الجانب النظري والدراسات السابقة في صياغة عبارات الاستبيان.

### أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

#### 1- مجتمع الدراسة

بما أن الباحث اعتمد على استبيانين موجّهين إلى فئتين مختلفتين، وعليه نميز بين مجتمعين في الدراسة:

- **المجتمع الأول:** يتكون مجتمع الدراسة في الاستبيان الأول الموجه إلى موظفي قطاع الاتصالات من جميع شركات قطاع الاتصالات بالجزائر.
- **المجتمع الثاني:** يتكون مجتمع الدراسة في الاستبيان الأول الموجه إلى زبائن قطاع الاتصالات من جميع زبائن قطاع الاتصالات بالجزائر.

#### 2- عينة الدراسة

بما أن الباحث اعتمد على استبيانين موجّهين إلى فئتين مختلفتين، وعليه نميز بين عيّنتين في الدراسة:

- **العينة الأولى:** لمعرفة علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة في قطاع الاتصالات في الجزائر لناحية الجنوب الشرقي، من وجهة نظر موظفي القطاع، تم إجراء الدراسة على عينة عمدية، تتكون من موظفي قطاع الاتصالات للمتعاملين الأربعة لناحية الجنوب الشرقي بالجزائر موبيليس، جازي، أوريدو واتصالات الجزائر، والمقدر عددهم بـ 968 مفردة.

- **العينة الثانية:** لقياس جودة الخدمة في قطاع الاتصالات في الجزائر لناحية الجنوب الشرقي، من وجهة نظر الزبائن، تم إجراء الدراسة على عينة طبقية عمدية، تتكون من زبائن قطاع الاتصالات للمتعاملين الأربعة لناحية الجنوب الشرقي بالجزائر موبيليس، جازي، أوريدو، واتصالات الجزائر، والمقدر عددهم تقريبا 1.3 مليون مفردة بسبب عدم توفر إحصائيات دقيقة.

### 3- حجم عينة الدراسة

تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال معادلة ستيفن ثامبسون، كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

- حجم المجتمع N.

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي Z 1.96.

- نسبة الخطأ وتساوي d 0.05.

- نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي p 0.50.

- **حجم العينة الأولى:** بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون، نجد أن حجم العينة تقدر بـ: 275 مفردة، وعليه قام الباحث بتوزيع إستبانة على 280 مفردة.

- **حجم العينة الثانية:** بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون، نجد أن حجم العينة تقدر بـ: 384 مفردة، وعليه قام الباحث بتوزيع استبانة على 420 مفردة.

### 4- طريقة سحب العينة

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الموظفين

| البيان                              | العدد |
|-------------------------------------|-------|
| عدد الاستبيانات الموزعة             | 280   |
| عدد الاستبيانات المسترجعة           | 269   |
| عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) | 17    |
| عدد الاستبيانات الصالحة             | 252   |

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (04): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الزبائن

| البيان                              | العدد |
|-------------------------------------|-------|
| عدد الاستبيانات الموزعة             | 420   |
| عدد الاستبيانات المسترجعة           | 392   |
| عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) | 12    |
| عدد الاستبيانات الصالحة             | 380   |

المصدر: من إعداد الباحث

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتمثل رقميا 1،2،3،4،5 على التوالي:

جدول رقم (05): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

| بدائل القياس   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة/الترميز | 01             | 02        | 03    | 04    | 05         |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس ليكرت\* (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة

\*مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

$4/5=0.8$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال، مثلا  $1+0.8=1.80$  : فنحصل على مجال  $[1- 1.80]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا، وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (06): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

| درجة الموافقة  | الاوزان | مجال المتوسط الحسابي  |
|----------------|---------|-----------------------|
| غير موافق بشدة | 1       | من 01 إلى 1.80 درجة   |
| غير موافق      | 2       | من 1.81 إلى 2.60 درجة |
| محايد          | 3       | من 2.61 إلى 3.40 درجة |
| موافق          | 4       | من 3.41 إلى 4.20 درجة |
| موافق بشدة     | 5       | من 4.21 إلى 5 درجة    |

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع :د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

#### ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

## 1- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية

إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

## 2- المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع

الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: Excel وبرنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام

عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة.

### أولا: استمارة ونموذج الدراسة:

#### 1- تصميم الاستبيان M تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع

البيانات والمعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء ووجهات نظر موظفين وزبائن قطاع الاتصالات حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

✓ استعمال لغة سليمة؛

✓ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

✓ ترتيب الأسئلة و تسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على

فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب.

**الاستبيان الخاص بالزبائن:** ويتمثل في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المتعامل.

**الاستبيان الخاص بالموظفين:** ويتمثل في: الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، نوع الوظيفة.

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وينقسم إلى جزئين وهما:

**الجزء الأول:** الاستثمار الخاصة بالزبائن وتتكون من 29 فقرة كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستثمار) موزعة على خمس محاور رئيسية هما:

- المحور الأول: الملموسية ، ويتكون من (06) فقرات.
- المحور الثاني: الاعتمادية ، ويتكون من (06) فقرات.
- المحور الثالث: الاستجابة ، ويتكون من (07) فقرات.
- المحور الرابع: التعاطف ، ويتكون من (04) فقرات.
- المحور الخامس: الأمان ، ويتكون من (06) فقرات.

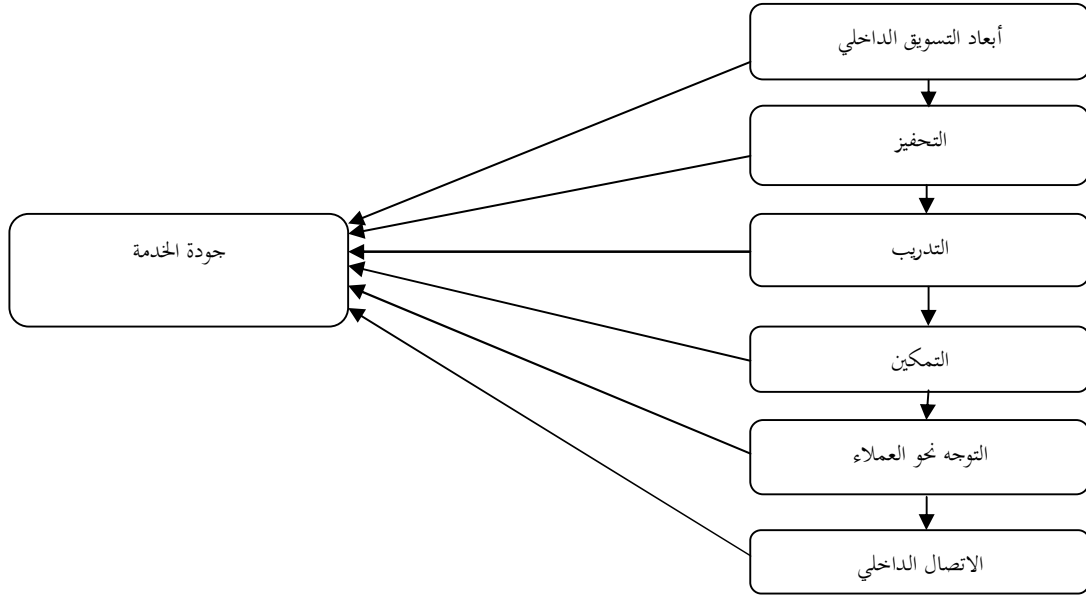
**الجزء الثاني:** الاستثمار الخاصة بالموظفين وتتكون من 34 فقرة كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستثمار) موزعة على خمس محاور رئيسية هما:

- المحور الأول: التحفيز ، ويتكون من (07) فقرات.
- المحور الثاني: التمكين ، ويتكون من (07) فقرات.
- المحور الثالث: التدريب ، ويتكون من (07) فقرات.
- المحور الرابع: التوجه نحو العملاء، ويتكون من (06) فقرات.
- المحور الخامس: الاتصال الداخلي ، ويتكون من (07) فقرات.

**2- نموذج الدراسة:** من خلال هذه الدراسة لدينا استبيانين احدهما وجهناه للزبائن والآخر للموظفين حيث ربطنا في الاستبيان الأول أبعاد الخدمة بجودة الخدمة، في خمسة محاور، أما الاستبيان الثاني فربطنا بين أبعاد التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وفق النموذجين المبينين أدناه:

## النموذج الأول من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

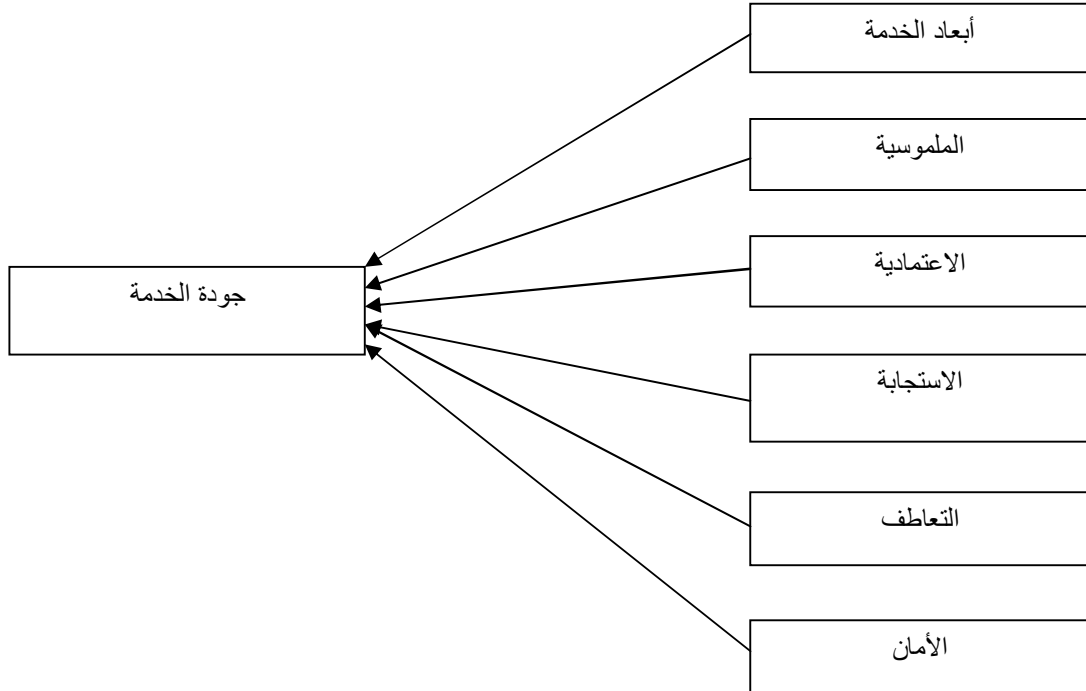
الشكل رقم (10) يبين النموذج الأول لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: من إعداد الباحث.

## النموذج الثاني من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الشكل رقم (11) يبين النموذج الثاني لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: من إعداد الباحث.

## ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

**1 - تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:** بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج **spss21** فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) والاستعانة ببرنامج **spss** وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50<sup>(1)</sup>.

**2 - تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

### الجدول رقم (07): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

| الأداة الإحصائية                   | وصفها                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التكرار والنسبة % والرسوم البيانية | لوصف أفراد عينة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                         |
| معامل ألفا كرونباخ                 | اختبار ثبات الاستبانة                                                                                                                                                                                                                                           |
| معامل ارتباط بيرسون                | لاختبار صدق الاستبانة                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتوسط الحسابي:                   | وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له. |

(1) - أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.</p>                                  | <p><b>الانحراف المعياري:</b></p>                                                       |
| <p>لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي <math>(x=03)</math> الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات <math>(\bar{X})</math></p>                                       | <p><b>اختبار T</b><br/><br/>(one Sample t-test)</p>                                    |
| <p>يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.</p> | <p><b>مستوى الدلالة</b><br/><br/>0.05</p>                                              |
| <p>يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05</p>                                                                                                       | <p><b>مستوى المعنوية (Sig)، أو</b><br/><b>(احتمال الخطأ) P-</b><br/><b>:(value</b></p> |

المصدر: من إعداد الباحث وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: طويطي مصطفى، د. وعيل

ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة،

2014/06/30، انظر الرابط التالي [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

[bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

**المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان**

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

**أولاً: الصدق الظاهري:** عرض الإستبانة على خمسة أساتذة محكمين الملحق رقم (02) يبين أسماؤهم، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين ونصائحهم، تم إعادة صياغة فقرات الاستبيان ومحاوره، ليخرج في صورته النهائية قبل اختباره.

**ثانياً: الصدق البنائي:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقاً لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig)<sup>(1)</sup> لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة<sup>(2)</sup> : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للزبائن

\* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

\* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك أن الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلاً عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويًا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

| النتيجة | معامل الارتباط | قيمة المعنوية | النتيجة        | معامل الارتباط | قيمة المعنوية | النتيجة |
|---------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------|
| دال     | 0.000          | **<br>0.203   | العبارة رقم 16 | دال            | 0.02<br>6     | *0.114  |
| دال     | 0.000          | *0.184<br>*   | العبارة رقم 17 | دال            | 0.03<br>3     | *0.110  |
| دال     | 0.030          | *0.111        | العبارة رقم 18 | دال            | 0.02<br>2     | *0.118  |
| دال     | 0.001          | *0.167<br>*   | العبارة رقم 19 | دال            | 0.00<br>5     | **0.145 |
| دال     | 0.000          | *0.331<br>*   | العبارة رقم 20 | دال            | 0.00<br>6     | *0.140  |
| دال     | 0.000          | *0.354<br>*   | العبارة رقم 21 | دال            | 0.02<br>8     | *0.112  |
| دال     | 0.000          | *0.418<br>*   | العبارة رقم 22 | دال            | 0.02<br>7     | *0.113  |
| دال     | 0.000          | *0.349<br>*   | العبارة رقم 23 | دال            | 0.03<br>2     | *0.110  |
| دال     | 0.000          | *0.352<br>*   | العبارة رقم 24 | غير دال        | 0.09<br>5     | 0.086   |
| دال     | 0.000          | *0.344<br>*   | العبارة رقم 25 | غير دال        | 0.23<br>4     | 0.061   |
| دال     | 0.000          | *0.305        | العبارة رقم 26 | دال            | 0.02          | *0.118  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |             |                |         |           |         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|----------------|---------|-----------|---------|----------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       | *           |                |         | 1         |         |                |
| دال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0.000 | *0.360<br>* | العبارة رقم 27 | غير دال | 0.08<br>8 | 0.088   | العبارة رقم 12 |
| دال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0.000 | *0.452<br>* | العبارة رقم 28 | دال     | 0.00<br>1 | **0.117 | العبارة رقم 13 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |             | العبارة رقم 29 | دال     | 0.01<br>1 | *0.131  | العبارة رقم 14 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |             |                | دال     | 0.00<br>0 | **0.193 | العبارة رقم 15 |
| <p>دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها</p> <p>** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية</p> <p>قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها</p> |       |             |                |         |           |         |                |

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

من نتائج الارتباطات الشنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: العبارات المتعلقة بالاستبيان الأول أنها تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وكلها ارتباطات طردية ضعيفة، ماعدا العبارة التاسعة والعاشر وثانية عشر كانت ليست لها دلالة إحصائية حيث قيمة الدلالة أكبر من 0.05، ومنه عموما نقول أن عبارات الاستبيان الأول لجميع المحاور صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم (09) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للموظفين

| النتيجة | قيمة | معامل | النتيجة | قيمة | معامل |
|---------|------|-------|---------|------|-------|
|---------|------|-------|---------|------|-------|

|     | المعنوية | الارتباط |                |         | المعنوية | الارتباط |                |
|-----|----------|----------|----------------|---------|----------|----------|----------------|
| دال | 0.031    | 0.136    | العبارة رقم 18 | دال     | 0.000    | 0.489*   | العبارة رقم 01 |
| دال | 0.000    | 0.639*   | العبارة رقم 19 | دال     | 0.000    | 0.586*   | العبارة رقم 02 |
| دال | 0.000    | 0.757*   | العبارة رقم 20 | دال     | 0.000    | 0.707*   | العبارة رقم 03 |
| دال | 0.000    | 0.710*   | العبارة رقم 21 | غير دال | 0.058    | 0.265    | العبارة رقم 04 |
| دال | 0.000    | 0.729*   | العبارة رقم 22 | دال     | 0.000    | 0.509*   | العبارة رقم 05 |
| دال | 0.000    | 0.631*   | العبارة رقم 23 | غير دال | 10.02    | 0.104    | العبارة رقم 06 |
| دال | 0.000    | 0.778*   | العبارة رقم 24 | دال     | 0.000    | 0.420*   | العبارة رقم 07 |
| دال | 0.000    | 0.828*   | العبارة رقم 25 | دال     | 0.031    | 0.300*   | العبارة رقم 08 |
| دال | 0.000    | 0.484*   | العبارة رقم 26 | دال     | 0.005    | 0.381*   | العبارة رقم 09 |
| دال | 0.000    | 0.661*   | العبارة رقم 27 | غير دال | 10.12    | 4700.    | العبارة رقم 10 |
| دال | 0.000    | 0.611*   | العبارة رقم 28 | دال     | 0.000    | 0.595*   | العبارة رقم 11 |

|                |        |      |         |                |        |       |     |
|----------------|--------|------|---------|----------------|--------|-------|-----|
| العبارة رقم 12 | 0.474* | 0.00 | دال     | العبارة رقم 29 | 0.703* | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 13 | 0.615* | 0.00 | دال     | العبارة رقم 30 | 0.584* | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 14 | 0.720* | 0.00 | دال     | العبارة رقم 31 | 0.691* | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 15 | 0.347* | 0.01 | دال     | العبارة رقم 32 | 0.746* | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 16 | 0.381* | 0.00 | دال     | العبارة رقم 33 | 0.793* | 0.000 | دال |
| العبارة رقم 17 | 0.057  | 0.36 | غير دال | العبارة رقم 34 | 0.890* | 0.000 | دال |

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

\*\* تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود \*\* تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالاستبيان الثاني أنها تمتاز

بالانساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن

قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de )

(Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات الاستبيان الثاني هي أقل من مستوى دلالة 0.05، وكلها

ارتباطات طردية متوسطة، ماعدا العبارة الرابعة والسادسة والعاشر والسابعة عشر كانت العلاقة ضعيفة وليست لها

دلالة إحصائية، ومنه نقول أن عبارات الاستبيان الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### ثالثاً: حساب ثبات الاستبيان (معامل Cronbach's Alpha):

والثبات يعني به أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر في نفس الظروف. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان. وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور استبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

#### جدول رقم (10): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان الأول

| Cronbach's Alpha |             |                    | أبعاد ومحاور الاستبيان                   |
|------------------|-------------|--------------------|------------------------------------------|
| النتيجة          | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |                                          |
| ثابت             | 06          | 0.790              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الأول  |
| ثابت             | 06          | 0.773              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الثاني |
| ثابت             | 07          | 0.772              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الثالث |
| ثابت             | 04          | 0.836              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الرابع |
| ثابت             | 06          | 0.813              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الخامس |
| ثابت             | 29          | 0.890              | جميع عبارات الاستبيان                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 2)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.890 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتحدد الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

#### جدول رقم (11): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان الثاني

| Cronbach's Alpha |             |                    | أبعاد ومحاور الاستبيان                   |
|------------------|-------------|--------------------|------------------------------------------|
| النتيجة          | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |                                          |
| ثابت             | 07          | 0.781              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الأول  |
| ثابت             | 07          | 0.632              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الثاني |
| ثابت             | 07          | 0.697              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الثالث |
| ثابت             | 06          | 0.718              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الرابع |
| ثابت             | 07          | 0.723              | قيم معامل ثبات جميع عبارات المحور الخامس |
| ثابت             | 34          | 0.773              | جميع عبارات الاستبيان                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 2)

خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.773 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتحدد الإشارة أنه معامل Cronbach's Alpha كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها.

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشغيلها وتفريغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للاستبيان الأول الخاص بالزبائن

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية جدول

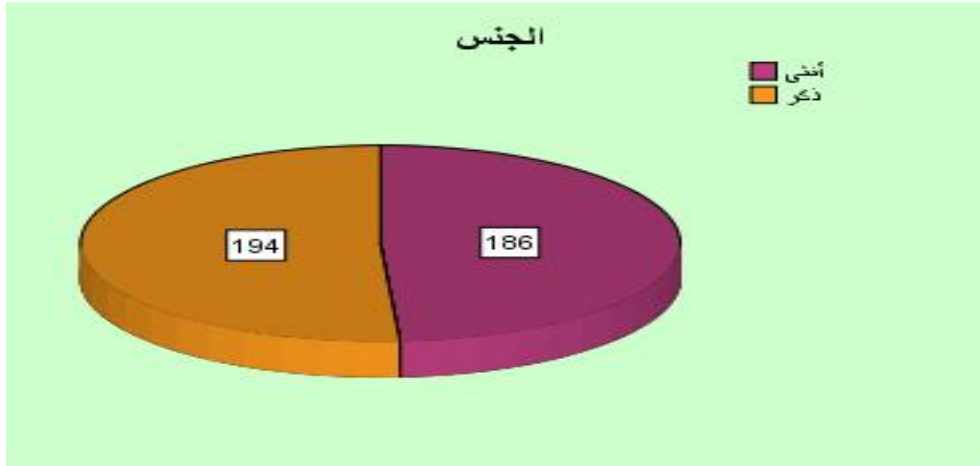
| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|--------|
|--------|---------|--------|

|                  |                  |     |       |
|------------------|------------------|-----|-------|
| الجنس            | ذكر              | 186 | 48.9% |
|                  | أنثى             | 194 | 51.1% |
| العمر            | أقل من 20 سنة    | 88  | 23.2% |
|                  | من 20 الى 40 سنة | 98  | 25.8% |
|                  | من 40 الى 50 سنة | 89  | 23.4% |
|                  | أكثر من 50 سنة   | 105 | 27.6% |
| المستوى التعليمي | دون مستوى        | 24  | 6.3%  |
|                  | ابتدائي          | 39  | 10.3% |
|                  | متوسط            | 84  | 22.1% |
|                  | ثانوي            | 111 | 29.2% |
|                  | جامعي            | 122 | 32.1% |
| المتعامل         | جازي             | 101 | 26.6% |
|                  | موبيلس           | 107 | 28.2% |
|                  | اروريدو          | 79  | 20.8% |
|                  | اتصالات الجزائر  | 93  | 24.5% |
| المجموع          |                  | 380 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

**1- بالنسبة لمتغيرة الجنس:** نلاحظ عدد الذكور في عينة الدراسة أكبر من عدد الاناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 51.1% بينما قدرت نسبة الاناث 48.9%، وطبعاً هذا منطقي لكون أن الفئة التشغيلية من الذكور أعلى من الإناث، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

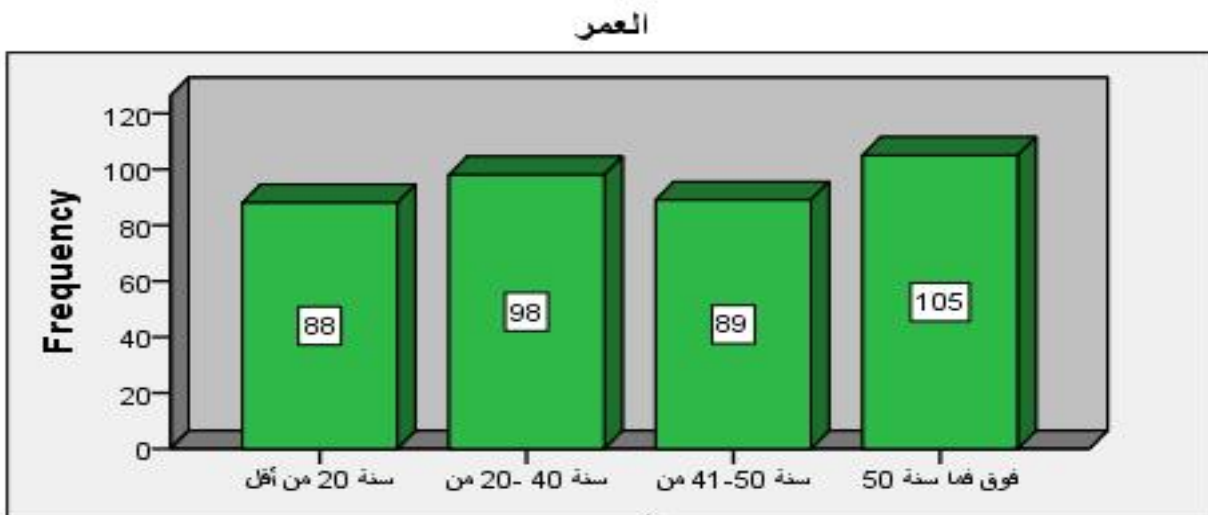
### الشكل رقم (12) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغيرة العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) هي الأكبر بنسبة مئوية 27.6%، وهي عالية، ثم تأتي الفئة (من 20 إلى 40 سنة) بنسبة 25.8%، أي أن أفراد العينة معظمهم من أصحاب الخبرة في مجال تخصصهم ثم تأتي أقل فئتين هما (أقل من 20 سنة ومن 41 إلى 50 سنة) بنسبة 23%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

### الشكل رقم (13) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من برنامج spss.

3- بالنسبة لمتغيرة المستوى التعليمي: نجد أن نسبة 32.1% من عينة الدراسة لديهم شهادة جامعية وهذا حسب طبيعة العمل، أما المرتبة الثانية فهم لحاملي شهادة ثانوي بنسبة 29.2% تليها أفراد العينة من مستوى متوسط بنسبة 22.1%، ثم تليها أفراد العينة من مستوى ابتدائي بنسبة 10.3% بينما النسبة

الأضعف فهم دون مستوى بنسبة تقدر 6.3%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

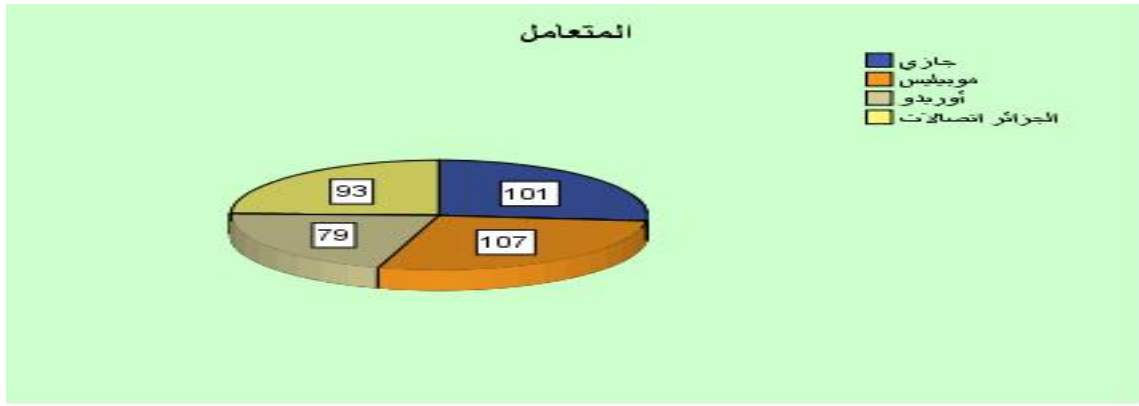
الشكل رقم (14) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من برنامج SPSS.

4- توزيع أفراد العينة تبعا للمتعامل: من الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة من متعاملين مع شركة موبليس بنسبة 28.2%، بينما جاءت نسبة المتعاملين مع شركة جيزي في الرتبة الثانية بنسبة 26.6%، تليها نسبة الأفراد المتعاملين مع شركة اتصالات الجزائر بنسبة 24.5% وأقل نسبة كانت للمتعاملين مع شركة أوريدو بنسبة 20.8% والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المهنة كما يلي:

الشكل رقم (15) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المتعامل



المصدر: من برنامج SPSS.

ثانياً: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للاستبيان الثاني الخاص بالموظفين

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصها في الجدول التالي:

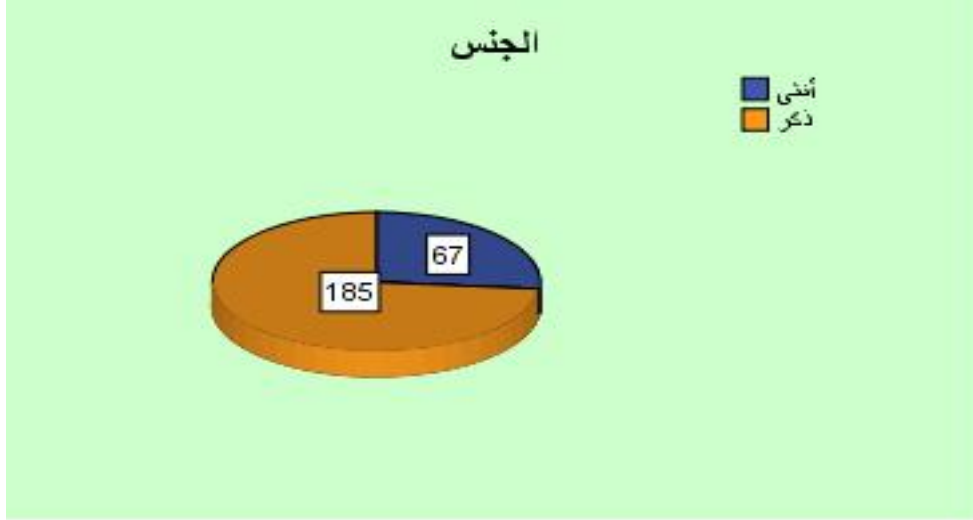
جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

| النسبة | التكرار | البيان            |              |
|--------|---------|-------------------|--------------|
| %26.6  | 67      | ذكر               | الجنس        |
| %73.4  | 185     | أنثى              |              |
| %27.0  | 68      | من 19 الى 29 سنة  | العمر        |
| %36.5  | 92      | من 30 الى 40 سنة  |              |
| %27.0  | 68      | من 41 الى 51 سنة  |              |
| %9.5   | 24      | أكثر من 52 سنة    |              |
| %25.0  | 63      | أقل من 3 سنوات    | سنوات الخبرة |
| %38.5  | 97      | من 4 الى 10 سنوات |              |
| %36.5  | 92      | أكثر من 10 سنوات  |              |
| %59.1  | 149     | إداري             | نوع الوظيفة  |
| %40.9  | 103     | تقني              |              |
| 100,0  | 252     | المجموع           |              |

### المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

1- بالنسبة لمتغيرة الجنس: نلاحظ عدد الإناث في عينة الدراسة أكبر من عدد الذكور حيث قدرت نسبة الإناث بـ 73.4% بينما قدرت نسبة الذكور 26.6%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي:

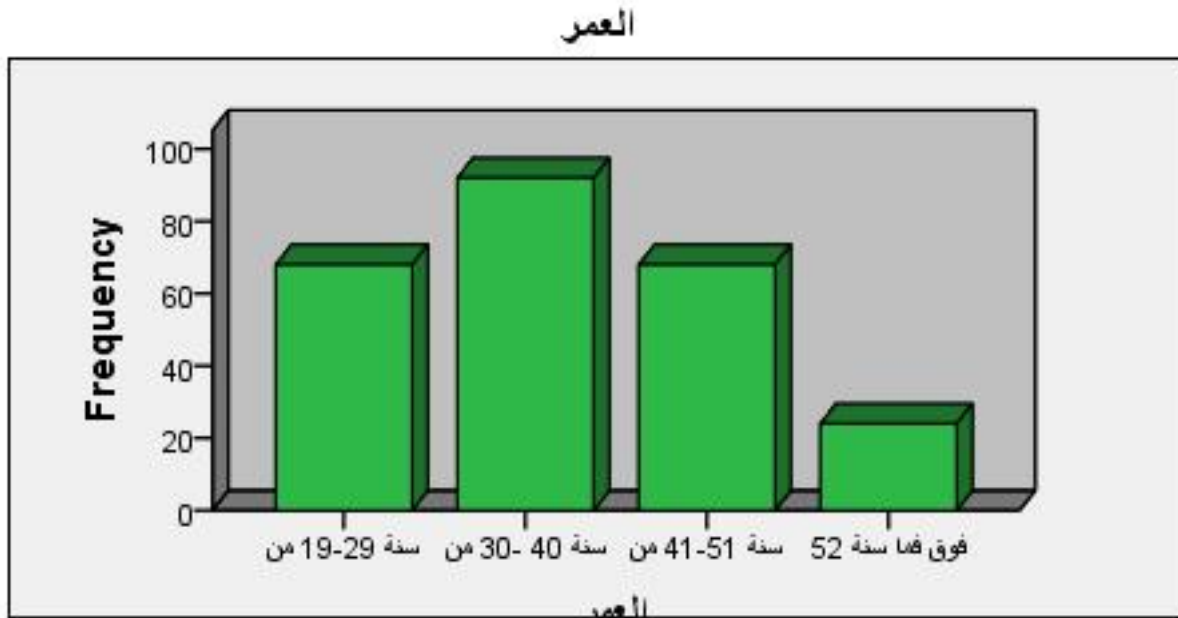
الشكل رقم (16) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغيرة العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) هي الأكبر بنسبة مئوية 36.5%، وهي عالية، ثم تأتي الفئتين (من 19 إلى 29 سنة ومن 41 إلى 51 سنة) بنسبة 27%، وفي أخير تأتي أقل فئة هي (أكثر من 52 سنة) بنسبة 9.5%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي:

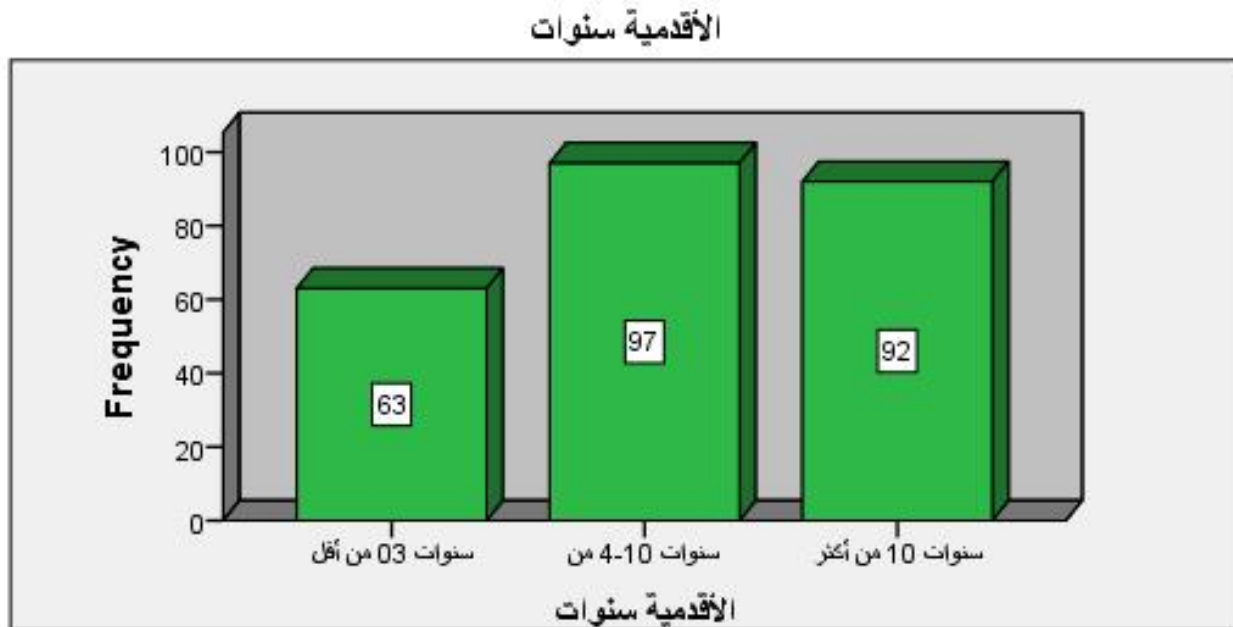
الشكل رقم (17) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من برنامج spss

3- بالنسبة لمتغيرة الخبرة : نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت من 4 الى 10 سنوات، حيث أن 38.5% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من 4 الى 10 سنوات ) وهي نسبة جيدة بالنسبة لنا حيث أن عنصر الخبرة متوفر وهذا ما يعزز الاجابات الدقيقة على الإستبيان، وتليها في الترتيب الأفراد الذين لديهم خبرة بين (أكثر من 10 سنوات ) والذين عددهم 92 فرد بنسبة 36.5%، أما النسبة التي تليهم هي لأصحاب الخبرة لأقل من ثلاثة سنوات والمقدرة بـ 25%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

الشكل رقم (18) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من برنامج spss.

4- بالنسبة لمتغيرة نوع الوظيفة: نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد العينة لديهم وظيفة إدارية بنسبة 59.1% من أفراد عينة الدراسة وهي نسبة كبيرة وتتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، أما النسبة التي تليها هي أفراد لديهم وظيفة تقنية والمقدرة نسبتهم بـ 40.9%، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة كما يلي:

الشكل رقم (19) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



## المصدر: من برنامج SPSS.

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومجاور الاستبيان

ستتطرق إلى عرض و تحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الأول، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الإستبيان، و تم حساب من النسب المئوية المتوسطات الحسابية و لانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي حسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

### أولا: دراسة اتجاهات إجابات العينة للاستبيان الأول الخاص بالزبائن

#### 1 - دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الملموسية

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى محور الملموسية كما يلي:

#### جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

| الرقم | العبارة                                                                        | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Deviation | الاجتهاد العام للعينة نحو<br>توفر المتغيرات وموافقة<br>على مضمون العبارات |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 01    | تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات إلكترونية حديثة ومتطورة عند تقديم خدماتها للزبائن | 4.21                    | .7050                             | 1 موافقون بدرجة عالية                                                     |
| 02    | حسب رأيك، الهيكل الداخلي والخارجي لوكالات المؤسسة التجارية ملفت للانتباه       | 3.98                    | 0.656                             | 2 موافقون                                                                 |
| 03    | يتميز موظفي المؤسسة بمظهر لائق                                                 | 3.85                    | 0.803                             | 3 موافقون                                                                 |
| 04    | موقع وكالات المؤسسة يسهل التنقل والوصول إليه                                   | 3.78                    | 0.901                             | 4 موافقون                                                                 |
| 05    | قاعة الانتظار ملائمة وكافية لاستقبال الزبائن                                   | 3.68                    | 0.973                             | 5 موافقون                                                                 |

|           |                                                         |           |       |   |         |
|-----------|---------------------------------------------------------|-----------|-------|---|---------|
| 06        | حسب رأيك الفواتير المحررة من طرف المؤسسة جذابة في شكلها | 3.65      | 0.929 | 6 | موافقون |
| الملموسية |                                                         | 3.8<br>75 | 0.583 |   | موافقون |

### المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 3)

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول المتعلق بالملموسية، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.85، وبانحراف معياري قدر: 0.583، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد وعي وإدراك بدرجة عالية لدى مبدأ الملموسية وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - ] تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات إلكترونية حديثة ومتطورة عند تقديم خدماتها للزبائن]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.50 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة تمتلك معدات وتجهيزات إلكترونية حديثة ومتطورة عند تقديم خدماتها للزبائن، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 -: ] الهيكل الداخلي والخارجي لوكالات المؤسسة التجارية ملفت للانتباه]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.98، وبانحراف معياري كبير قدره 0.656 مما يبين التشتت الواضح بين الاجابات على هذه العبارة، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن الهيكل الداخلي والخارجي لوكالات المؤسسة التجارية ملفت للانتباه.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03 -: ] يتميز موظفي المؤسسة بمظهر لائق]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.85 وانحراف معياري قدره 0.803 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)،

وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن موظفي المؤسسة يتميز بمظهر لائق، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

## 2- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول مدى محور الاعتمادية:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة محور الثاني الاعتمادية كما يلي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

| الرقم           | العبرة                                                               | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Déviation | الاتجاه العام للعينة<br>نحو توفر المتغيرات<br>وموافقة على مضمون<br>العبارات |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 01              | تقدم المؤسسة خدمات مطابقة للوعود المقدمة                             | 3.88                    | .7820                             | موافقون                                                                     |
| 02              | حسب رأيك، تقدم المؤسسة خدمات صحيحة في المرة الأولى                   | 3.81                    | .8530                             | موافقون                                                                     |
| 03              | تقدم المؤسسة خدماتها بنجاح، صحيحة، بدون أخطاء                        | 3.62                    | .9270                             | موافقون                                                                     |
| 04              | التغطية على مستوى الشبكة (RESEAU) متوفرة في جميع المناطق بجودة عالية | 3.48                    | 1.051                             | موافقون                                                                     |
| 05              | خدمات المؤسسة متوفرة في كل مكان وزمان                                | 3.52                    | 1.057                             | موافقون                                                                     |
| 06              | تقدم المؤسسة خدماتها في المواعيد المحددة                             | 3.53                    | .9620                             | موافقون                                                                     |
| محور الاعتمادية |                                                                      | 3.525                   | 0.645                             | موافقون                                                                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 3)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بمبدأ الاعتمادية، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.52، وبانحراف

معياري قدره: 0.645 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه وحسب رأي المتخصصين في مجال هناك تطبيق لمبدأ الاعتمادية وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [تقدم المؤسسة خدمات مطابقة للوعود المقدمة]:  
نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.88 وانحراف معياري كبير جدا 0.782 مما يدل على الاختلاف الواضح في الاجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة تقدم خدمات مطابقة للوعود المقدمة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - [تقدم المؤسسة خدمات صحيحة في المرة الأولى]:  
نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.81 وانحراف معياري كبير قدره 0.853 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة، تقدم خدمات صحيحة في المرة الأولى وهذا حسب رأي افراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03 - [تقدم المؤسسة خدماتها بنجاح، صحيحة، بدون أخطاء]:  
نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.62 وانحراف معياري قدره 0.927، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة تقدم خدماتها بنجاح، صحيحة، بدون أخطاء، وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

### 3 - دراسة اتجاهات إجابات العينة حول الاستجابة:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة الاستجابة كما يلي:

### جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

| الرقم          | العبارة                                                                   | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Deviation | الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 01             | حسب رأيك توفر المؤسسة عدد كافي من العاملين عند تقديم الخدمة للزبائن       | 3.66                    | 1.062                             | 04 موافقون                                                         |
| 02             | كل الخدمات التي تطلبها وتحتاجها تجدها متوفرة في المؤسسة                   | 3.88                    | .8460                             | 01 موافقون                                                         |
| 03             | تولي المؤسسة اهتمام كبير لمعالجة الشكاوي والتدخلات المقدمة من طرف الزبائن | 3.83                    | .8930                             | 02 موافقون                                                         |
| 04             | يقوم موظفي المؤسسة بالاستجابة لشكاوى واستفسارات الزبائن دون تدمير         | 3.61                    | .9760                             | 05 موافقون                                                         |
| 05             | يجيب موظفي المؤسسة على الاستفسارات المقدمة من طرف الزبائن                 | 3.80                    | .9060                             | 03 موافقون                                                         |
| 06             | موظفي المؤسسة على استعداد لتلبية طلبات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم    | 3.46                    | 0.999                             | 07 موافقون                                                         |
| 07             | أتحصل على الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب ودون طول انتظار                | 3.50                    | 0.971                             | 06 موافقون                                                         |
| محور الاستجابة |                                                                           | 3.67                    | 0.619                             | 06 موافقون                                                         |
|                |                                                                           | 6                       |                                   |                                                                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق بمبدأ

الاستجابة، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: **3.67**، وبانحراف معياري قدر: **0.619** وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد مدى تطبيق لمبدأ الاستجابة وهذا حسب المتخصصين في هذا المجال وفيما يلي ترتيب أهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - [كل الخدمات التي تطلبها وتحتاجها تجدها متوفرة في المؤسسة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: **3.88** وانحراف معياري **0.846** وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من **3.41** إلى **4.20** درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن كل الخدمات التي تطلبها وتحتاجها تجدها متوفرة في المؤسسة. وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03 - [تولي المؤسسة اهتمام كبير لمعالجة الشكاوي والتدخلات المقدمة من طرف الزبائن]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: **3.83** وانحراف معياري كبير **0.893** وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من **3.41** إلى **4.20** درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون وبدرجة عالية على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لمعالجة الشكاوي والتدخلات المقدمة من طرف الزبائن، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 05 - [يجيب موظفي المؤسسة على الاستفسارات المقدمة من طرف الزبائن]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: **3.80** وانحراف معياري قدره **0.906** وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من **3.41** إلى **4.20** درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن موظفي المؤسسة يجيب على الاستفسارات المقدمة من طرف الزبائن. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

#### 4 - دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور التعاطف.

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول محور التعاطف لها كما يلي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

| الرقم | العبرة                                                        | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Déviation | الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 01    | يولي موظفي المؤسسة أدبا واحتراما عند تعاملك معهم              | 3.91                    | 0.783                             | موافقون                                                            |
| 02    | عند اختيارك للخدمة، تتلقى نصائح وإرشادات من طرف موظفي المؤسسة | 3.84                    | 0.939                             | موافقون                                                            |
| 03    | حسب رأيك، تولي المؤسسة اهتمام كبير لجميع الزبائن              | 3.72                    | 1.022                             | موافقون                                                            |
| 04    | توقيت العمل الذي تعتمده المؤسسة يناسب جميع الزبائن            | 3.68                    | 1.004                             | موافقون                                                            |
|       | محور التعاطف                                                  | 3.789                   | 0.771                             | موافقون                                                            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بمبدأ التعاطف، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.78 وبانحراف معياري قدر: 0.771 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على مبدأ التعاطف وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [يولي موظفي المؤسسة أدبا واحتراما عند تعاملك معهم]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.91 وانحراف معياري كبير جدا 0.783 مما يدل على الاختلاف الواضح في الاجابات بين أفراد العينة،

وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن موظفي المؤسسة يولي أدبا واحتراما عند تعاملهم معهم وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - ] عند اختيارك للخدمة، تتلقى نصائح وإرشادات من طرف موظفي المؤسسة[: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.84 وانحراف معياري كبير قدره 0.934 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنه عند اختيارك للخدمة، تتلقى نصائح وإرشادات من طرف موظفي المؤسسة، وهذا حسب رأي افراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03 - ] حسب رأيك، تولي المؤسسة اهتمام كبير لجميع الزبائن[: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.72 وانحراف معياري قدره 1.022 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لجميع الزبائن. وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

#### 5- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأمان

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول الأمان كما يلي:

#### جدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

| الرقم       | العبرة                                                                           | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Deviation | الاتجاه العام للعيننة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 01          | تشعر بالاطمئنان والأمان عند تعاملك مع موظفي المؤسسة                              | 3.91                    | 0.863                             | 01 موافقون                                                          |
| 02          | تشعر دوماً بالثقة عند تعاملك مع المؤسسة                                          | 3.83                    | 0.997                             | 03 موافقون                                                          |
| 03          | عند تقديم المؤسسة لخدماتها تشعر بكفاءة ومهارة موظفيها                            | 3.77                    | 1.019                             | 05 موافقون                                                          |
| 04          | تحافظ المؤسسة على سرية معلوماتك الشخصية                                          | 3.82                    | 0.955                             | 04 موافقون                                                          |
| 05          | تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا لحماية معلوماتك الشخصية                              | 3.78                    | 1.017                             | 06 موافقون                                                          |
| 06          | يتسم سلوك الموظفين في المؤسسة بالاحسان والانسانية والأخلاق في تعاملهم مع الزبائن | 3.84                    | 0.913                             | 02 موافقون                                                          |
| محور الأمان |                                                                                  | 3.82<br>3               | 0.691                             | موافقون                                                             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق بمبدأ الأمان، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.82 وبانحراف معياري قدر: 0.691 وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد تطبيق لمبدأ الأمان وهذا حسب المتخصصين في هذا مجال وفيما يلي ترتيب أهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 01: - [تشعر بالاطمئنان والأمان عند تعاملك مع موظفي المؤسسة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.91 وانحراف معياري 0.863 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن شعور بالاطمئنان والأمان عند تعامل مع موظفي المؤسسة. وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: - [يتسم سلوك الموظفين في المؤسسة بالحس الانساني والأدب والأخلاق في تعاملهم مع الزبائن]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.84 وانحراف معياري كبير 0.913 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن سلوك الموظفين في المؤسسة يتسم بالحس الانساني والأدب والأخلاق في تعاملهم مع الزبائن، وهذا حسب وجهة نظر افراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02: - [تشعر دوما بالثقة عند تعاملك مع المؤسسة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.83 وانحراف معياري قدره 0.997 وهو تشتت كبير بين الإجابات، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن هناك شعور دوما بالثقة عند تعاملك مع المؤسسة. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

ثانيا: دراسة اتجاهات إجابات العينة للاستبيان الثاني الخاص بالعملاء الداخليين

## 1- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور التحفيز

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى محور التحفيز كما يلي:

جدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

| الرقم   | العبرة                                                                                         | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Deviation | الاتجاه العام للعينة نحو<br>توفر المتغيرات وموافقة<br>على مضمون العبارات |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 01      | المرتب الذي تتقاضاه يساهم في الاهتمام بمظهرك الخارجي (ملموسية)                                 | 4.37                    | 0.733                             | موافقون بدرجة عالية                                                      |
| 02      | المكافآت المادية التي تحصل عليها تجعلك حريصا على أداء مهامك بدقة (إعتمادية)                    | 4.01                    | 0.955                             | موافقون                                                                  |
| 03      | المكافآت المادية التي تتلقاها من المؤسسة تساهم في تقديمك لخدمات في المواعيد المحددة (إعتمادية) | 3.87                    | 1.037                             | موافقون                                                                  |
| 04      | المعاملة الحسنة من طرف مسؤولي الإدارة تساهم إيجابا في الاهتمام بانشغالات الزبائن (إستجابة)     | 3.87                    | 0.973                             | موافقون                                                                  |
| 05      | المكافآت المادية التي تمنحها المؤسسة تجعلك تلبى طلبات الزبائن مهما كانت درجة انشغالك (إستجابة) | 3.40                    | 1.418                             | موافقون                                                                  |
| 06      | المكافآت المادية تجعلك تحترم الزبون (تعاطف)                                                    | 3.43                    | 1.253                             | موافقون                                                                  |
| 07      | نظام المكافآت المادية يجعلك تحافظ على سرية المعلومات الشخصية للزبون (الأمان)                   | 3.65                    | 1.152                             |                                                                          |
| التحفيز |                                                                                                | 3.754                   | 0.718                             | 5                                                                        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق 4)

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول المتعلق بالتحفيز)، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.75، وبانحراف معياري قدر: 0.718، وهو يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد وعي وإدراك بدرجة عالية لدى مبدأ التحفيز، وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - ] المرتب الذي تتقاضاه يساهم في الاهتمام بمظهرك الخارجي (ملموسية):] نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.50 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.21 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المرتب الذي تتقاضاه يساهم في الاهتمام بمظهرك الخارجي، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 :- ] المكافآت المادية التي تحصل عليها تجعلك حريصا على أداء مهامك بدقة ]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.01 ، وبانحراف معياري كبير قدره 0.955 مما يبين التشتت الواضح بين الإجابات على هذه العبارة، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن المكافآت المادية التي تحصل عليها تجعلك حريصا على أداء مهامك بدقة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03 :- ] المكافآت المادية التي تتلقاها من المؤسسة تساهم في تقديمك لخدمات في المواعيد المحددة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.87 وانحراف معياري قدره 0.037 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة Y إيجابية وموافقون على أن المكافآت المادية التي تتلقاها من المؤسسة تساهم في تقديمك لخدمات في المواعيد المحددة (اعتمادية). وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

## 2 - دراسة اتجاهات إجابات العينة حول مدى محور التمكين:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة محور الثاني التمكين كما يلي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

| الرقم | العبرة                                                                                     | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Déviation | الالتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 01    | اهتمام الإدارة برأيك في حل المشاكل يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي أثناء تقديمك للخدمة (ملموسية) | 3.73                    | 1.224                             | 03 موافقون                                                          |
| 02    | منحك صلاحية اتخاذ القرار يساهم في حرصك الدائم على ممارسة مهامك بجدية (إعتمادية)            | 3.97                    | .8490                             | 01 موافقون                                                          |
| 03    | منحك صلاحية اتخاذ القرار يجعلك تقدم خدمات للزبون بدون أخطاء (إعتمادية)                     | 3.71                    | 1.071                             | 04 موافقون                                                          |
| 04    | العمل بدون عراقيل مهنية يجعلك تساهم في الاهتمام بانشغالات الزبون (إستجابة)                 | 3.78                    | 1.096                             | 02 موافقون                                                          |
| 05    | العمل بدون عراقيل مهنية تجعلك تقدم خدمات للزبون في الوقت المحدد (إستجابة)                  | 143.                    | 1.269                             | 07 موافقون                                                          |
| 06    | العمل بدون عراقيل مهنية يزيد من احترامك للزبون (تعاطف)                                     | 3.48                    | 1.216                             | 06 موافقون                                                          |
| 07    | اهتمام الإدارة برأيك في حل المشاكل يجعلك تحافظ على سرية المعلومات الشخصية للزبون (الأمان)  | 3.49                    | 1.238                             | 05 موافقون                                                          |
|       | محور التمكين                                                                               | 3.638                   | 0.639                             | موافقون                                                             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بمبدأ التمكين، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: **3.63**، وبانحراف معياري قدر: **0.639** وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه وحسب رأي المتخصصين في مجال هناك تطبيق لمبدأ التمكين وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [منحك صلاحية اتخاذ القرار يساهم في حرصك الدائم]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: **3.91** وانحراف معياري كبير جدا **0.849** مما يدل على الاختلاف الواضح في الإجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من **3.40** إلى **4.19** درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن منح صلاحية اتخاذ القرار يساهم في حرصك الدائم وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04 - [العمل بدون عراقيل مهنية يجعلك تساهم في الاهتمام بانشغالات الزبون (استجابة)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: **3.78** وانحراف معياري كبير قدره **1.096** وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من **3.40** إلى **4.19** درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن العمل بدون عراقيل مهنية يجعلك تساهم في الاهتمام بانشغالات الزبون (استجابة) وهذا حسب رأي أفراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [اهتمام الإدارة برأيك في حل المشاكل يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي أثناء تقديمك للخدمة (لموسية)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: **3.73** وانحراف معياري قدره **1.224**، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من **3.40** إلى **4.19** درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن اهتمام الإدارة في حل المشاكل يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي أثناء تقديمك للخدمة (لموسية). وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

### 3- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول التدريب:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة التدريب كما يلي:

جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

| الرقم        | العبارة                                                                                | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Deviation | الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 01           | البرامج التكوينية بالمؤسسة تجعلك تتحكم في التجهيزات التي تستعملها في المؤسسة (ملموسية) | 4.32                    | 0.810                             | 01 موافقون بدرجة عالية                                             |
| 02           | تساهم البرامج التكوينية في تقديم خدمات دقيقة للزبون (إعتمادية)                         | 4.28                    | 0.800                             | 02 موافقون بدرجة عالية                                             |
| 03           | البرامج التكوينية تساهم في تقديم خدمات صحيحة خالية من الأخطاء (إعتمادية)               | 4.02                    | 0.965                             | 03 موافقون                                                         |
| 04           | تساعد البرامج التكوينية في الاهتمام بتلبية انشغالات الزبون (إستجابة)                   | 3.94                    | 0.992                             | 04 موافقون                                                         |
| 05           | الدورات التكوينية تساهم في تلبية طلبات الزبون مهما كانت درجة إنشغالك (استجابة)         | 2.94                    | 1.424                             | 07 محايدون                                                         |
| 06           | الدورات التكوينية تساهم في زيادة احترامك للزبون (تعاطف)                                | 3.42                    | 1.226                             | 06 موافقون                                                         |
| 07           | تساعد البرامج التكوينية في المحافظة على سرية معلومات الزبون الشخصية (أمان)             | 3.70                    | 1.141                             | 05 موافقون                                                         |
| محور التدريب |                                                                                        | 3.80                    | 0.638                             | موافقون                                                            |
|              |                                                                                        | 2                       |                                   |                                                                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق بمبدأ

الاستجابة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.70، وبانحراف معياري قدر: 0.638 وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد مدى تطبيق لمبدأ التدريب وهذا حسب المتخصصين في هذا المجال وفيما يلي ترتيب أهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [ البرامج التكوينية بالمؤسسة تجعلك تتحكم في التجهيزات التي تستعملها في المؤسسة (لموسية) ]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.34 وانحراف معياري 0.810 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن كل البرامج التكوينية بالمؤسسة تجعلك تتحكم في التجهيزات التي تستعملها في المؤسسة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - [ تساهم البرامج التكوينية في تقديم خدمات دقيقة للزبون (إعتمادية) ]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.28 وانحراف معياري كبير 0.800 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون وبدرجة عالية على أن البرامج التكوينية تساهم في تقديم خدمات دقيقة للزبون (اعتمادية)، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03 - [ البرامج التكوينية تساهم في تقديم خدمات صحيحة خالية من الأخطاء (اعتمادية) ]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.02 وانحراف معياري قدره 0.965 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن البرامج التكوينية تساهم في تقديم خدمات صحيحة خالية من الأخطاء. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

#### 4- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور التوجه نحو العملاء.

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول محور التوجه نحو العملاء لها كما يلي:

جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع

| الرقم | العبارة                                                                                | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Déviation | الاتجاه العام للعينة<br>نحو توفر المتغيرات<br>وموافقة على مضمون<br>العبارات |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 01    | اهتمامك بالزبون يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي (ملموسية)                                    | 4.04                    | 1.151                             | 01 موافقون                                                                  |
| 02    | اهتمامك بالزبون يجعلك حريصا على أداء عملك بدقة (اعتمادية)                              | 3.92                    | 1.118                             | 02 موافقون                                                                  |
| 03    | الاهتمام برغبات الزبون من طرف المؤسسة تنعكس ايجابا على الاهتمام بانشغالاتهم (استجابة)  | 3.81                    | 1.116                             | 03 موافقون                                                                  |
| 04    | الاهتمام برغبات الزبون تجعلك تقدم خدمات له في الوقت المناسب ودون طول انتظاره (استجابة) | 3.28                    | 1.313                             | 06 موافقون                                                                  |
| 05    | الاهتمام بالزبون تزيد من احترامك له أثناء تقديم الخدمة (تعاطف)                         | 3.77                    | 0.987                             | 05 موافقون                                                                  |
| 06    | الاهتمام بالزبون تجعلك تحافظ على سرية معلوماته الشخصية (أمان)                          | 3.79                    | 1.130                             | 04 موافقون                                                                  |
|       | محور التوجه نحو العملاء                                                                | 3.764                   | 0.744                             | موافقون                                                                     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بالتوجه نحو العملاء، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.76 وانحراف معياري قدر: 0.744 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على مبدأ التوجه نحو العملاء وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 اهتمامك بالزبون يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي (ملموسية): نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.04 وانحراف معياري كبير جدا 1.151 مما يدل على الاختلاف الواضح في الاجابات بين أفراد العينة، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون بدرجة عالية على أن اهتمامك بالزبون يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي (ملموسية) وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - [اهتمامك بالزبون يجعلك حريصا على أداء عملك بدقة (اعتمادية)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.92 وانحراف معياري كبير قدره 1.118 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنه اهتمامك بالزبون يجعلك حريصا على أداء عملك بدقة (اعتمادية)، وهذا حسب رأي افراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03- [الاهتمام برغبات الزبون من طرف المؤسسة تنعكس ايجابا على الاهتمام بانشغالاتهم (استجابة)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.81 وانحراف معياري قدره 1.116 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن الاهتمام برغبات الزبون من طرف المؤسسة تنعكس ايجابا على الاهتمام بانشغالاتهم (استجابة). وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

## 5- دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الاتصال الداخلي

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الداخلي كما يلي:

### جدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس

| الرقم                | العبرة                                                                              | المتوسط الحسابي<br>Mean | انحراف المعياري<br>Std. Deviation | الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 01                   | التواصل مع الزملاء في العمل يساهم في اهتمامك بالهندام (لمموسية)                     | 3.54                    | 1.404                             | 02 موافقون                                                         |
| 02                   | نقل وتبادل المعلومات داخل العمل يجعلك حريصا على أداء مهامك بجدية ودقة (إعتمادية)    | 3.53                    | 1.301                             | 03 موافقون                                                         |
| 03                   | التواصل مع فريق العمل يجعلك تقدم خدمات بدون أخطاء (إعتمادية)                        | 3.47                    | 1.189                             | 04 موافقون                                                         |
| 04                   | اللقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة تزيد من اهتمامك بانشغالات الزبون (إستجابة)        | 3.59                    | 1.192                             | 01 موافقون                                                         |
| 05                   | اللقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة تجعلك تقدم خدمات للزبون دون طول انتظاره (إستجابة) | 3.01                    | 1.280                             | 07 موافقون                                                         |
| 06                   | الاتصالات الداخلية بالمؤسسة تجعلك أكثر مودة عند التعامل مع الزبون (تعاطف)           | 3.19                    | 1.297                             | 06 موافقون                                                         |
| 07                   | الاتصالات الداخلية تجعلك أكثر ثقة عند التعامل مع الزبون (الأمان)                    | 3.33                    | 1.341                             | 05                                                                 |
| محور الاتصال الداخلي |                                                                                     | 3.480                   | 0.789                             |                                                                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 4)

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق بالاتصال

الداخلي، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.48 وبانحراف معياري قدر: 0.789 وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد تطبيق لمبدأ الأمان وهذا حسب المتخصصين في هذا مجال وفيما يلي ترتيب أهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04 - [اللقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة تزيد من اهتمامك بانشغالات الزبون (استجابة)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.59 وانحراف معياري 1.192 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن اللقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة تزيد من اهتمامك بانشغالات الزبون (استجابة). وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01 - [التواصل مع الزملاء في العمل يساهم في اهتمامك بالهندام (ملموسية)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.54 وانحراف معياري كبير 1.404 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن التواصل مع الزملاء في العمل يساهم في اهتمامك بالهندام (ملموسية)، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - [نقل وتبادل المعلومات داخل العمل يجعلك حريصا على أداء مهامك بجدية ودقة (اعتمادية)]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.53 وانحراف معياري قدره 1.301 وهو تشتت كبير بين الإجابات، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة إيجابية وموافقون على أن نقل وتبادل المعلومات داخل العمل يجعلك حريصا على أداء مهامك بجدية ودقة (اعتمادية). وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

#### أولا: اختبار الفرضيات الخاص بالاستبيان الأول (الزبائن)

## 1- شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (One-Sample T-Test) ويعد هذا الاختبار من الاختبارات الإحصائية المهمة وشائعة الاستخدام بشكل واسع من الباحثين في دراساتهم حيث يهدف إلى الكشف عن وجود اختلاف معنوي (Significant Difference) بين متوسط إجابة المستجوبين (المتوسط الحقيقي) نحو كل محور من محاور الاستبيان و المتوسط الفرضي (Constant) بمعنى أنه يفيد في فحص إجابات المستجوبين فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم و القيمة الثابتة (المتوسط الفرضي). ويتم تحديد القيمة النظرية للمتوسط الفرضي وفقا للعلاقة التالية<sup>1</sup>: 
$$\frac{(H+L)}{2} = a$$

حيث H: تمثل قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس؛ a: (Constant)  
L: تمثل قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس.

وفي دراستنا فإن سلم القياس استجابات المستجوبين هو سلم ليكارت الخماسي:

$$\frac{(H + L)}{2} = a = \frac{(5 + 1)}{2} = 3$$

ورقم 03 يمثل قيمة الوسطى (حياد) في مقياس ليكارت الخماسي.

ولاتخاذ القرار فيما يتعلق اختبار صحة الفرضيات نتبع الخطوات التالية<sup>2</sup>:

- حساب المتوسط الحسابي (الحقيقي) (X) لإجابات افراد العينة على إجمالي عبارات لكل محور من محاور الاستبيان.

- نختار المتوسط الفرضي وعادة ما يكون في المقياس الخماسي ليكارت بديل (محايد) ويقدر بـ 3.

- نحسب الفرق بين المتوسط الحقيقي و المتوسط الفرضي (3-X).

- بعدها ندرس الدلالة الإحصائية لنتيجة الفرق بين (3-X)، هل هو دال أم غير دال؟

- ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة الإحصائية نستخدم: اختبار ت في حالة عينة واحدة

(One-Sample T-Test) ويرمز له احصائيا بالرمز (T-Test) وهي القيمة T المحسوبة.

- اتخاذ القرار: رفض أو قبول الفرضية.

<sup>1</sup>-مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تطبيقات عملية على برنامج excel-، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018، ص 248

<sup>2</sup>-عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 148-162-(بتصرف)

- **الطريقة الأولى:** مقارنة القيمة T المحسوبة مع القيمة T الجدولية، حيث إذا كانت لقيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وعليه فإننا نرفض نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) و نقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). والقيمة T الجدولية يتم استخراجها من جدول احصائي خاص يسمى (جدول توزيع ستودنت t) وهذا من خلال: تحديد مستوى الدلالة 0,05 وحساب درجة الحرية df حيث درجة الحرية تساوي  $n-1$  ، حيث n: عدد أفراد العينة.

- **الطريقة الثانية:** وهي أكثر دقة وسهولة حيث عند حساب T test بالبرامج الإحصائية فإنها تحسب لنا أيضا قيمة احتمالية يرمز لها في مخرجات برنامج SPSS بالرمز Sig حيث تتعلق باختبار T test. وعليه : فإنه إذا كانت قيمة Sig أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الذي هو 0,05 فإننا فإننا نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة).

## 2- عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- **اختبار الفرضية 01:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات

في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$  كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

## جدول رقم(24) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 01

| القرار | مستوى<br>الدلالة | درجة<br>الحرية | T<br>المحسوبة | Différenc<br>e | Ecart<br>type | Moyen<br>ne | حجم<br>العينة | الدلالة<br>الإحصائية |
|--------|------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-------------|---------------|----------------------|
|--------|------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-------------|---------------|----------------------|

| الإجابات<br>أفراد العينة<br>على العبارات<br>المتعلقة بالمحور<br>(01) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |            |     |       |     |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------|-----|-------|-----|
| 380                                                                  | 3.857              | 0.583                | 0.857            | 128.8<br>1 | 379 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.857) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.857 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 128.81$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 379 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha = 0.05$  حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت إيجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل بالفرضية الأولى والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية

لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة .

اختبار الفرضية 02: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأداء الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات وبأداء

صحيح لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأداء الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات

وبأداء صحيح لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

جدول رقم (25) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 02

| الدلالة<br>الإحصائية | حجم<br>العينة | Moyen<br>ne | Ecart type<br>الانحراف المعياري | Différen<br>ce | T<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|----------------------|---------------|-------------|---------------------------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|----------------------|---------------|-------------|---------------------------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|

| الإجابات<br>أفراد العينة<br>على العبارات<br>المتعلقة بالمحور<br>(02) | 380 | 3.525 | 0.645 | moyenn<br>e<br>(3-X)<br>0.525 | 106.4<br>02 | 379 | 0,000 | دال |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------------------------------|-------------|-----|-------|-----|
|----------------------------------------------------------------------|-----|-------|-------|-------------------------------|-------------|-----|-------|-----|

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.525) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.525 = (3 - X)$  وهو دال احصائي وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 106.402$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 379 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة).

وبالتالي نقبل الفرضية الثانية والتي مفادها: هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأداء الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات وبأداء صحيح لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة.

**اختبار الفرضية 03:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها بسرعة، ومساعدة زبائننا باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها بسرعة، ومساعدة زبائننا باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

### جدول رقم (26) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 03

| الدلالة الإحصائية<br>لإجابات أفراد | حجم<br>العينة | Moyen | Ecart | Différenc | T | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|---|----------------|------------------|--------|
|------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|---|----------------|------------------|--------|

| العينة على<br>العبارات المتعلقة<br>بالمحور (03) | ne<br>المتوسط<br>الحسابي | type<br>الانحراف<br>المعياري | e<br>moyenne<br>(3-X) | المحسوبة    |     |       |     |
|-------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|-----|-------|-----|
| 380                                             | 3.676                    | 0.619                        | 0.676                 | 115.7<br>06 | 379 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.676) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.676 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 115.706$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 379 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها بسرعة، ومساعدة زبائنهم باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت ايجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة والتي مفادها: هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها

بسرعة، ومساعدة زبائنهم باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha = 0.05$

**اختبار الفرضية 04:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$ .

#### جدول رقم (27) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 04

| الدلالة الإحصائية<br>لإجابات افراد | حجم<br>العينة | Moyen<br>ne | Ecart<br>type | Différenc<br>e | T<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|

| العينة على<br>العبارات المتعلقة<br>بالمحور (03) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |            |     |       |     |
|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------|-----|-------|-----|
| 380                                             | 3.789              | 0.771                | 0.789            | 95.78<br>7 | 379 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.789) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.789 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 95.787$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 379 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت إيجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة والتي مفادها: هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون

وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$

اختبار الفرضية 05: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$ .

#### جدول رقم (28) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 05

| الدلالة الإحصائية<br>لإجابات افراد | حجم<br>العينة | Moyen<br>ne | Ecart<br>type | Différenc<br>e | T<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|

| العينة على<br>العبارات المتعلقة<br>بالمحور (03) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |             |     |       |     |
|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|-------------|-----|-------|-----|
| 380                                             | 3.823              | 0.691                | 0.823            | 107.7<br>86 | 379 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.823) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.823 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 107.786$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 379 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي هناك لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$  حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت ايجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الخامسة والتي مفادها: هناك لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من

طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند  $\alpha = 0.05$ .

ثانيا: اختبار الفرضيات الخاص بالاستبيان الثاني (للموظفين)

### 1- عرض نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

- اختبار الفرضية 01: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع

الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع

الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$

### جدول رقم (29) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 01

| الدلالة<br>الإحصائية | حجم<br>العينة | Moyen<br>ne | Ecart<br>type | Différenc<br>e | T<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|----------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|----------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|

| الإجابات<br>أفراد العينة<br>على<br>العبارات<br>المتعلقة<br>بالمحور<br>(01) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |            |     |       |     |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------|-----|-------|-----|
| 252                                                                        | 3.754              | 0.718                | 0.754            | 82.92<br>8 | 251 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.754) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.754 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 82.928$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 251 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت ايجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الأولى والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

اختبار الفرضية 02: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$

جدول رقم (30) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 02

| القرار | مستوى الدلالة | درجة الحرية | T المحسوبة | Différenc e moyenne (3-X) | Ecart type الانحراف المعياري | Moyenn e المتوسط الحسابي | حجم العينة | الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمحور (02) |
|--------|---------------|-------------|------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|
| دال    | 0,000         | 251         | 90.266     | 0.638                     | 0.639                        | 3.638                    | 252        |                                                                           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.638) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.638 = (3 - X)$  وهو دال إحصائياً وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 90.266$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 251 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة).

وبالتالي نقبل الفرضية الثانية والتي مفادها: هناك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

اختبار الفرضية 03: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

### جدول رقم (31) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 03

| القرار | مستوى الدلالة | درجة الحرية | T المحسوبة | Différenc e | Ecart type | Moyenne | حجم العينة | الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد |
|--------|---------------|-------------|------------|-------------|------------|---------|------------|---------------------------------|
|--------|---------------|-------------|------------|-------------|------------|---------|------------|---------------------------------|

| العينة على<br>العبارات المتعلقة<br>بالمحور (03) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |            |     |       |     |
|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------|-----|-------|-----|
| 252                                             | 3.802              | 0.386                | 0.802            | 94.47<br>5 | 251 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.802) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.802 = (3-X)$  وهو دال إحصائياً وقيمة T المحسوبة بلغت  $94.475 =$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية  $251 =$  لان القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت ( $0.000 = sig$ ) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت إيجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة والتي مفادها: هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة

لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$

اختبار الفرضية 04: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

#### جدول رقم (32) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 04

| الدلالة الإحصائية<br>لإجابات افراد | حجم<br>العينة | Moyen<br>ne | Ecart<br>type | Différenc<br>e | T<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|

| العينة على<br>العبارات المتعلقة<br>بالمحور (03) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |            |     |       |     |
|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------|-----|-------|-----|
| 252                                             | 3.764              | 0.744                | 0.764            | 80.24<br>8 | 251 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.764) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.764 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 80.248$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 251 لأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، حيث أن اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت إيجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة والتي مفادها: هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة

بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$

اختبار الفرضية 05: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة للاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة للاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

### جدول رقم (33) يبين نتائج تحليل اختبار الفرضية 05

| الدلالة الإحصائية<br>لإجابات افراد | حجم<br>العينة | Moyen<br>ne | Ecart<br>type | Différenc<br>e | T<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية | مستوى<br>الدلالة | القرار |
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|----------------|------------------|--------|

| العينة على<br>العبارات المتعلقة<br>بالمحور (03) | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | moyenne<br>(3-X) |            |     |       |     |
|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|------------|-----|-------|-----|
| 252                                             | 3.380              | 0.789                | 0.380            | 67.98<br>6 | 251 | 0,000 | دال |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق 5)

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.380) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (3-X) والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ  $0.380 = (3 - X)$  وهو دال احصائيا وقيمة T المحسوبة بلغت  $T = 67.986$  وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية = 251 لان القيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=sig) هي أقل من المستوى الدلالة 0.05. وهذا كله يقودنا إلى نرفض  $H_0$  (الفرضية الصفرية) ونقبل  $H_1$  (الفرضية البديلة). أي هناك لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة للاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$  حيث ان اتجاهات المستجوبين وتقييمهم كانت إيجابية وبدرجة كبيرة.

وبالتالي نقبل الفرضية الخامسة والتي مفادها: هناك لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة

الخدمة بالنسبة للاتصالات عند مستوى  $\alpha = 0.05$ .

### 3- اختبار فرضيات الفرق

- اختبار الفروق للاستبيان الأول الخاص بالزبائن:

لاختبار فرضية الفرق سوف نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، وهذا الإختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاثة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المستوى التعليمي، المتعامل) ، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية متبوعة بخمس فرضيات جزئية كالآتي:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى المعلومات الشخصية للمستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى خمسة فرضيات جزئية.

**الفرضيات الجزئية :**

- ✗ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الأول ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- ✗ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الثاني ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- ✗ الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الثالث ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- ✗ الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الرابع ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- ✗ الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الرابع ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- ولإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحاور الخمسة مع المتغيرات الشخصية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (34): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمعلومات الشخصية

| المحاور | الخصائص | اختبار ANOVA | قيمة المعنوية | النتيجة |
|---------|---------|--------------|---------------|---------|
|---------|---------|--------------|---------------|---------|

|               |                |       |       |              |
|---------------|----------------|-------|-------|--------------|
| المحور الأول  | العمر          | 2.535 | 0.057 | قبول الفرضية |
|               | المستوى العلمي | 1.582 | 0.178 | قبول الفرضية |
|               | المتعامل       | 1.378 | 0.249 | قبول الفرضية |
| المحور الثاني | العمر          | 2.282 | 0.079 | قبول الفرضية |
|               | المستوى العلمي | 1.261 | 0.285 | قبول الفرضية |
|               | المتعامل       | 1.459 | 0.890 | قبول الفرضية |
| المحور الثالث | العمر          | 4.476 | 0.064 | قبول الفرضية |
|               | المستوى العلمي | 3.140 | 0.055 | قبول الفرضية |
|               | المتعامل       | 3.419 | 0.621 | قبول الفرضية |
| المحور الرابع | العمر          | 1.425 | 0.235 | قبول الفرضية |
|               | المستوى العلمي | 0.554 | 0.697 | قبول الفرضية |
|               | المتعامل       | 4.484 | 0.305 | قبول الفرضية |
| المحور الخامس | العمر          | 1.691 | 0.168 | قبول الفرضية |
|               | المستوى العلمي | 0.746 | 0.561 | قبول الفرضية |
|               | المتعامل       | 2.801 | 0.912 | قبول الفرضية |

#### المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 6)

من نتائج اختبار الفروقات بين متوسطات إجابات العينة بناء على خواص عينة الدراسة والمتمثلة في ثلاثة خصائص كانت كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المعلومات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

وبهذه الاختبارات نصل إلى نتيجة مفادها قبول الفرضية الرئيسية حيث أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

#### - اختبار الفروق للاستبيان الثاني الخاص بالموظفين:

لاختبار فرضية الفرق سوف نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وهذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاثة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، الخبرة المهنية، نوع الوظيفة)، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية متنوعة بخمس فرضيات جزئية كالآتي:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى المعلومات الشخصية للمستجوب عند مستوى دلالة إحصائية 0.05، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى خمسة فرضيات جزئية.

**الفرضيات الجزئية:**

❌ الفرضية الجزئية الأولى لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الأول ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❌ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الثاني ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❌ الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الثالث ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❌ الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الرابع ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

❌ الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الرابع ترجع إلى المعلومات الشخصية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

ولإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحاور الخمسة مع المتغيرات الشخصية، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (35): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمعلومات الشخصية

| المحاور       | الخصائص        | اختبار ANOVA | قيمة المعنوية | النتيجة      |
|---------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| المحور الأول  | العمر          | 1.846        | 0.139         | قبول الفرضية |
|               | الخبرة المهنية | 0.787        | 0.456         | قبول الفرضية |
|               | نوع الوظيفة    | 1.496        | 0.222         | قبول الفرضية |
| المحور الثاني | العمر          | 0.180        | 0.910         | قبول الفرضية |
|               | الخبرة المهنية | 1.803        | 0.167         | قبول الفرضية |
|               | نوع الوظيفة    | 0.000        | 0.985         | قبول الفرضية |
| المحور الثالث | العمر          | 1.888        | 0.132         | قبول الفرضية |
|               | الخبرة المهنية | 1.034        | 0.357         | قبول الفرضية |
|               | نوع الوظيفة    | 8.493        | 0.84          | قبول الفرضية |
| المحور الرابع | العمر          | 0.461        | 0.710         | قبول الفرضية |
|               | الخبرة المهنية | 5.288        | 0.066         | قبول الفرضية |
|               | نوع الوظيفة    | 1.168        | 0.281         | قبول الفرضية |
| المحور الخامس | العمر          | 0.749        | 0.524         | قبول الفرضية |
|               | الخبرة المهنية | 0.128        | 0.880         | قبول الفرضية |
|               | نوع الوظيفة    | 1.029        | 0.311         | قبول الفرضية |

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 6)

من نتائج اختبار الفروقات بين متوسطات إجابات العينة بناء على خواص عينة الدراسة والمتمثلة في أربعة خصائص كانت كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المعلومات الشخصية لعينة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

وبهذه الاختبارات نصل إلى نتيجة مفادها قبول الفرضية الرئيسية حيث أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

## خلاصة الفصل

بعد إسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، من خلال أداة الاستبيان التي تم إعدادها وتحكيمها من طرف خبراء في الميدان، وتم إثبات جودة الأداة من خلال الصدق الظاهري والبنائي واختبار معامل ألفا كرونباخ، ولقد وضعنا خمس فرضيات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وكل فرضية نجيب عنها بمحور من محاور الدراسة، ومن خلال ما توصلنا إليه من التحليل الوصفي لاتجاه إجابات العينة وجدنا قبول لكل الفرضيات الخاصة بمحاور الدراسة، حيث تم التوصل إلى نتائج تحقق الهدف من الدراسة مستخدمين العديد من الاختبارات الإحصائية منها اختبار **anova** واختبار ستودنت لعينة واحدة ومن خلالها تم تأكيد قبول أفراد العينة وإدراكهم لكل محاور الدراسة، ثم استخدمنا اختبار الفرق الذي يقيس الفروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعود إلى الخصائص العامة للعينة حيث من خلاله تم التوصل أنه لا توجد فروقات.

في الأخير تم تأكيد الدراسة النظرية من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وتحقيق الهدف العام من الدراسة والتوصل إلى نتائج سوف يتم التطرق إليها في خاتمة الدراسة.

الختامة

## الخاتمة

انطلق هذا البحث من الإشكالية التالية: ما هو دور التسويق الداخلي في جودة الخدمات بالنسبة لقطاع الاتصالات في الجزائر بناحية الجنوب الشرقي؟

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المنشقة من هذا السؤال الجوهرى، كنا قد فرضنا مجموعة من الفرضيات ووضعناها تحت الاختبار، فكانت الإجابة عنها كالآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

1. نتائج اختبار الفرضيات بالنسبة للاستبيان الموجه لموظفي قطاع الاتصالات

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 01: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 01.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 02: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 02.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 03: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 03.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 04: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبون في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 04.
- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 05: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 05.

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية نقول أنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أن للتسويق الداخلي أثر إيجابي في جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر موظفي القطاع.

2. نتائج اختبار الفرضيات بالنسبة للاستبيان الموجه لزبائن قطاع الاتصالات

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 01: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعدات والتسهيلات المادية لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 01.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 02: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لأداء الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات وبأداء صحيح لمؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 02.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 03: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند تقديم مؤسسة الاتصالات لخدماتها بسرعة ومساعدة زبائنها باستمرار عند الطلب في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 03.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 04: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند اعتناء مؤسسة الاتصالات بالزبون وتفهمه والاتصال به في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 04.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 05: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بالنسبة لكسب ثقة الزبون من طرف مؤسسة الاتصالات في تحقيق جودة الخدمة عند مستوى  $\alpha=0.05$ ، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 05.

من خلال نتائج اختبار الفرضيات الفرعية نقول أنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد الخدمة في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر الزبائن، باستثناء بعد الضمان.

## ثانيا: نتائج الدراسة

### 1. النتائج النظرية:

بناء على ما تم تناوله في الأدبيات النظرية، يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- يتكون التسويق الداخلي من مجموعة الأنشطة هي: اختيار العاملين، تدريبهم، الاتصال الداخلي، تمكين العاملين وتحفيزهم، ولا يتحقق النجاح لهذه الفلسفة إلا من خلال دعم استراتيجيات هذه الأنشطة؛
- التسويق الداخلي هو أي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة القائم على الاهتمام بالعاملين واعتبارهم زبائن داخليين، بما في ذلك الاهتمام باحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها، والتركيز على الأنشطة الداخلية؛
- لضمان نجاح سياسات التسويق الداخلي يجب الحصول على دعم الإدارة العليا، وكذا تزويد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛

- هناك تكامل بين كل من المزيج التسويقي الداخلي والمزيج الخارجي، وتحقيق هذا التكامل بصورة فعالة سيقود المؤسسة إلى تحقيق الاستراتيجيات والأهداف المسطرة.

## 2. النتائج التطبيقية:

- من خلال الجانب التطبيقي، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية، يمكن ذكرها فيما يلي:
- للتسويق الداخلي أثر إيجابي في جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر موظفي القطاع.
- يوجد أثر إيجابي لأبعاد الخدمة في تحقيق جودة الخدمة بالنسبة لقطاع الاتصالات من وجهة نظر الزبائن.
- بالنسبة لاختبار الفروقات بالنسبة للاستبيانين تفيد أنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.
- تقارب آراء الزبائن وتمرکزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد جودة الخدمة، والمتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والأمان، وبالتالي أفراد العينة موافقون على أنه يوجد وعي وإدراك بالنسبة لزبائن القطاع بدرجة عالية للأبعاد الخمسة للجودة.
- تقارب آراء موظفي القطاع وتمرکزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد التسويق الداخلي، والمتمثلة في التحفيز، التدريب، التمكين، التوجه نحو العملاء، الاتصال الداخلي، وبالتالي أفراد العينة موافقون على أنه يوجد وعي وإدراك بالنسبة لموظفي القطاع بدرجة عالية للأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي.

## ثالثاً: توصيات الدراسة

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بناحية الجنوب الشرقي.
- الاهتمام بالمكافآت المادية بالموظفين بالمؤسسة التي تنعكس إيجاباً على تقديمهم لخدمات ذات جودة.
- العمل على مشاركة أثر للموظفين في اتخاذ قرارات المؤسسة لتحقيق جودة خدمات أفضل.
- العمل على اعتماد أساليب تدريبية وتكوينية مستحدثة للحصول على جودة خدمات نوعية.
- البحث عن تقنيات إضافية أفضل للاهتمام بالزبائن بالمؤسسة بغية تحقيق جودة في الخدمة.
- الاهتمام أكثر برغبات الزبائن التي تنعكس إيجاباً على تقديم خدمات ذات جودة.
- ضرورة أن تعمل شركات الاتصالات باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات الهاتفية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

على ضوء ما ورد ضمن هذه الدراسة، يمكننا تصور آفاق للدراسة وتقديم مقترحات وموضوعات بحثية نوردتها فيما يلي:

- دراسة تجارب عالمية في مجال التسويق الداخلي وأثره على تطوير جودة الخدمة الداخلية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

- 1- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- 2- أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 3- أحمد جلال جمال، التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية، دار خالد اللحياي للنشر والتوزيع، السعودية، 2016.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، القاهرة، 1999.
- 5- بشير بودينة، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء، عمان، 2016.
- 6- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- 7- تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 9- حازم محمد عبد الفتاح، تسويق الخدمات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2017.
- 10- حامد هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 11- حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، 2010.
- 12- حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث: مدخل شامل، عمان، دار البازوري، 2010.
- 13- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي تطبيقي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 14- حميد عبد الغني الطائي، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى التسويق في العالم العربي -الواقع وآفاق التطوير، 15-16 أكتوبر 2002، الامارات العربية المتحدة.
- 15- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2015.
- 16- خطير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 17- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 18- راتب جليل الصويص، غالب جليل، وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 19- رامي جمال أندرواس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- 20- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
- 21- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2006.
- 22- سيد عبد النبي محمد، أساليب مراقبة الجودة، مصر، دار الكتب المصرية، 2019.
- 23- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، حقوق الطبع والنشر للمؤلف، 2009.
- 24- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2007.

- 25- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
- 26- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002.
- 27- عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، ط1، الأردن، دار الورق، 2005.
- 28- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المنصورة، المكتبة العصرية، 2009.
- 29- عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 30- عليوة اليد، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العمل، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
- 31- عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية)، مصر، منشأة المعارف للطباعة والنشر، 2006.
- 32- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الأردن، دار جليس الزمان، 2014.
- 33- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- 34- فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة، 2009.
- 35- قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 36- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، (الطبعة الأولى، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006.
- 37- محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، بدون سنة النشر.
- 38- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، المملكة الأردنية الهاشمية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- 39- محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 40- محمد فريد الصحن، التسويق، مصر، الدار الجامعية، 1994.
- 41- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان، دار المناهج، 2004.
- 42- محمود الصميدعي، ردينة يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، ط2، عمان، 2014.
- 43- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 44- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
- 45- مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel-، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018.
- 46- مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، دار جرير، الطبعة الأولى، 2007.
- 47- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الإيزو 10015، عمان، دار اليازوري، 2009.
- 48- نظام سويدان، نزار البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد، عمان، 2009.
- 49- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل، ط4، عمان، الأردن، 2008.
- 50- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.

## ثانياً: المجالات والدوريات

- 1- أحمد بن مويّزة، دريس يحيى، رابح بالنور، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البريدية -دراسة استطلاعية لعينة من موظفي وكالات بريد الجزائر العاملة بمدينة الأغواط-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- 2- ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 17، 2017.
- 3- أسامة فراح، رحمة عبد العزيز، التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 05، العدد 01، 2021.
- 4- اسماعيل مراد، أهمية جودة الخدمة في اكتساب رضا الزبون -دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس- بولاية عين تموشنت، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، 2020.
- 5- الحاج مكّي، مولود حواس، واقع جودة الخدمات الصحية في العيادات الخاصة -دراسة حالة مصحة طب العيون نور وسارة بعين وسارة-، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2020.
- 6- الزهرة خالدي، عبد القادر قرش، دراسة العلاقة بين الخدمة التكميلية وجودة الخدمة -دراسة على عينة من عملاء خدمات مؤسسة موبيليس-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 02، 2021.
- 7- اسماعيل مراد، هاجر بوزيان الرحمان، دور أبعاد جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب بعين تموشنت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021.
- 8- الشريف بقة وسمراء دومي، التوجو السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف)، مجلة الباحث، العدد 12، 2013.
- 9- أفنان عبد علي الآسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف والأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، العراق 2014.
- 10- العطار فؤاد حمودي، حوراء ثامر حمدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون -دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء-، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، المجلد 13، العدد 1، 2015.
- 11- أمينة خطابت، عثمان خلف، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر -دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.
- 12- إيمان قحموش، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017.
- 13- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد: 31، 2012.
- 14- بركات فرج محمد عز العرب، حسن فريح عبد الفتاح، دور جودة الخدمة في تحسين الصورة الذهنية لدى المستفيدين بنادي العاملين بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الاسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد 109، 2021.

- 15- رعد عدنان رؤوف، شهد عادل سعدون، تعزيز مداخل الإيصاء الواسع في إطار تمكين العاملين: دراسة حالة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والجلدية في بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 40، العدد: 42، جامعة تكريت العراق، العراق.
- 16- جازية غداوية، دور استراتيجية التحفيز في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحديات الراهنة - دراسة عينة من إدارات مؤسسة نفضال -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 04، 2022.
- 17- حسان محمد عبد الله عبد المقصود، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعمر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020.
- 18- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2015.
- 19- حميد عبد الغني الطائي، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى التسويقي في العالم العربي -الواقع وآفاق التطوير، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.
- 20- خديجة عزوزي، ربيع بلاليلة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي - دراسة جامعة قلمة وجامعة سوق أهراس -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021.
- 21- خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الإتصالات -دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع تمنراست -، مجلة مغاربية لإدارة المنظمات، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- 22- خميسي قايد، أمينة بن خزناسي، تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريج -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 02، 2016.
- 23- دليلة بركان، عبلة بزقاري، صورية زاوي، ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية بسكرة -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 02، 2021.
- 24- رضوان عنيوس، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار -، مجلة LES CAHIERS DU MECAS، المجلد 14، العدد 02، 2018.
- 25- ريمة خلوط، الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 15، 2015.
- 26- سامي زعباط، جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس (وكالة جيغل) -، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، 2016.
- 27- سامي عمري، أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون -دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس -وكالة تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- 28 - سعيد حجال، خالد قاشي، أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية المحلية -دراسة على عينة من موظفي بلدية سيدي عيسى/ ولاية المسيلة/ الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 01، 2021.
- 29- سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
- 30- سعيدة أويح، النعاس صديقي، أثر تبني المزيج التسويقي على جودة الخدمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس -، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2021.

- 31- سمية أحمد ميلي، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-، مجلة البحوث والدراسات، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 18، العدد 02، 2020.
- 32- سهام شوشان، نوال بولعواد، أثر التسويق الداخلي على أداء المنظمة -دراسة حالة مؤسسة تيرصام للعبوات الصناعية باتنة-، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 06، العدد 01، 2019.
- 33- شاكور إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية - دراسة حالة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون، 2011.
- 34- صالح عياد، جيلالي قالون، محمد فودوا، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 04، العدد 01، 2020.
- 35- صالح عياد، رضوان عينوس، أثر التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار-، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي، العدد 01، 2016.
- 36- صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 01، 2009.
- 37- عائشة بوسطة، واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضاري فرع بني سليمان بولاية المدية الجزائر، مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، 2021.
- 38- عبد الإله سيف الدين غزي ساعات وشاكور تركي أمين، أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، العدد (10)، 2012.
- 39- عبد الرزاق بشير دنغير، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية، مؤتمر الجودة تحت شعار من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة، 2005، خلال 10-2005/05/11، ليبيا.
- 40- عبد العزيز طالب، عبد الحميد نعيمات، أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا الموظفين -دراسة ميدانية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 07، العدد 02، 2022.
- 41- عبد القادر بودي، نصيرة بن جيمة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد- وكالة بشار-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 05، العدد 01، 2019.
- 42- عبد اللطيف بن زيدي، عبد المالك بلواقي، قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلي SERVPERF -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بأدار-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، 2021.
- 43- عبد الوهاب بن الشيخ، هبة طوال، أثر جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون -دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المنيع-، مجلة جزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 15، العدد 01، 2021.
- 44- عمر ملوكي، أثر التسويق الداخلي على اعتمادية الخدمة الصحية -دراسة حالة على الكادر الطبي والإداري بمصحة ابن حيان الوادي-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 22، العدد 02، 2019.
- 45- عيسى مراقة، سيهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
- 46- فاطنة بن ساعد، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023.

- 47- فريد كورتل، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة معارف (مجلة علمية دولية محكمة)، العدد 22، 2017.
- 48- فضيلة عبد الحميد، أحمد محمودي، أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة حالة فندق ملاس تيسمسيلت-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 01، 2022.
- 49- فلاح بن خلف العجري، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة شقراء بمحافظة الدوادمي بالمملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 06، العدد 09، 2017.
- 50- فوزي فايز عودة أبو عكر، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين -دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
- 51- لخضر بومرجب، أحمد محمودي، أبعاد جودة الخدمة وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية وفق نموذج الأداء الفعلي للخدمة -دراسة حالة خدمة الجليل الرابع لمعامل الهاتف النقال موبيليس- الجزائر-، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
- 52- مباركة مساوي، ابتسام قارة، دراسة تأثير جودة الخدمة السياحية على ترقية الوكالات السياحية الجزائرية -دراسة حالة الوكالات السياحية بهران-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 03، 2020.
- 53- محمد الحافظ عيشوش، تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل جائحة كورونا مصحة الرمال بالوادي نموذج، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2023.
- 54- محمد بن مهريس، عبد العليم التاوتي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جودة الخدمة -دراسة حالة على عينة من عملاء موبيليس-، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 12، العدد 01، 2021.
- 55- محمود حسن جمعة، استراتيجية تمكين العاملين وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في مؤسسة دياي العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد: 71، دون ذكر سنة النشر، العراق.
- 56- مسعودة حلموس، عبد القادر بلخضر، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط-، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 16، 2019.
- 57- مفتاح لعرف، منصف مقاوي، يحي دريس، أثر التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمة في شركة جيزي -دراسة على عينة من عملاء وكالة بوسعادة ولاية المسيلة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 03، 2020.
- 58- منصف شرقي، إلياس بوضياف، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
- 59- نصر رحال، نادية حماش، عبد القادر عوادي، التسويق الداخلي مفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2019.
- 60- ياسين عطالله، محمد بوهالي، تقييم جودة خدمة بريد الجزائر باستخدام نموذج SERVPERF -دراسة عينة من زبائن بريد الجزائر بولاية الأغواط، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، 2021.

### ثالثا: الرسائل العلمية

- 1- ابراهيم أحمد محمد أبو رحمة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) -دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (الجوال)-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

- 2- أحمد حصيني ضيدان، دور جودة الخدمات في بناء الصورة الذهنية لدى عملاء شركات الاتصالات الكويتية -دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 3- أحمد عبد الله الرشدي، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009.
- 4- اسماعيل مراد، أهمية جودة الخدمة في اكتساب رضا الزبون - دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر-، (مذكرة دكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية)، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.
- 5- أفطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- 6- آمال مطابس، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.
- 7- إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، (مذكرة دكتوراه شعبة علوم التسيير)، جامعة بسكرة، 2019.
- 8- رامي جمال يوسف أندراوس، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية 2006.
- 9- رزيقة مباركية، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات - دراسة حالة مؤسسة كوندور-، (مذكرة دكتوراه شعبة علوم تجارية)، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017.
- 10- سعدية محبوب، علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء - دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية - بسكرة-، (مذكرة دكتوراه شعبة العلوم التجارية)، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- 11- سعيد حجال، أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار -دراسة حالة على عينة من رؤساء المجالس الشعبية البلدية-، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، 2020.
- 12- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2009.
- 13- سليم حيرش، أثر التسويق الداخلي على رضا العميل -دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية-، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، 2021.
- 14- صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة، سوريا، 2006.
- 15- عائشة لشهب، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية في ظل استخدام تكنولوجيات الاتصال الحديث ودوره في تحسين الخدمة الصحية - دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الصحة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجيلاني بن عمر-، مذكرة دكتوراه في علم اجتماع اتصال، جامعة الوادي، 2023.
- 16- عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية وإدارة، 2006.
- 17- علي سعد علي الحامد، قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، مصر: جامعة عين شمس، 2003.

- 18- عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
- 19- فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر -دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية-، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة البليدة2، 2018.
- 20- ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2012.
- 21- ليلي مهني، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة معسكر، 2022.
- 22- مباركية رزيقة، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات -دراسة حالة مؤسسة كوندور الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2016/2017.
- 23- محجوبي محمد الأخضر: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية -حالة القطاع البنكي في الجزائر-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
- 24- ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-، (مذكرة دكتوراه شعبة العلوم التجارية)، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
- 25- محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة دكتوراه شعبة علوم التسيير)، جامعة الشلف، 2015.
- 26- محمد حسين عبد المحسن أبو سنين، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا- دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 27- مرقت إبراهيم راشد قاسم، أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مصر: جامعة عين شمس، 2007.
- 28- نادية هيمة، أثر تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة التسويقية (الداخلي، التفاعلي، بالعلاقات) على تفعيل الحصة السوقية ورفع الأداء -دراسة ميدانية لتعاملي الهاتف النقال في الجزائر-، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2016.
- 29- نسرین بوسنة، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة العاملين في القطاع الفندقي لولاية قسنطينة-، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2021.
- 30- نصيرة زعاف، مساهمة جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل الخارجي وتدعيم المركز التنافسي للمنظمة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية للاتصالات بالمدينة-، (مذكرة دكتوراه شعبة علوم التسيير)، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.
- 31- نعيمة رمضان باي، التوجه نحو الزبون كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية -دراسة حالة المؤسسات الكندية-، (مذكرة ماجستير شعبة علوم تجارية)، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، 2010.

#### رابعاً: المواقع الالكترونية

- 1 - <https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>. CONSULTER 13/01/2025
- 2 - <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%AF%D9%88>. CONSULTER LE 14/01/2025.
- 3- <https://ar.m.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%AF%D9%88>. CONSULTER LE 14/01/2025.
- 3- <https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/>. CONSULTER LE 14/01/2025.
- 4- <https://www.djezzy.dz/ar/%d8%ac%d8%a7%d8%b2%d9%8a/d8%a7%d9%84%d8%a3%d8%ae%d8%a8%d8%a7%d8%b1%d8%a8%d9%a8%d8%a7%d9%86%d8%a7%d8/>. CONSULTER LE 14/01/2025.
- 5- <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>. CONSULTER LE 14/01/2025.
- 6- <https://www.algerietelecom.dz/ar>. CONSULTER LE 14/01/2025.

1-David ballantyne: the strengths and weeknesses of internal marketing, from: richard j.varey and r.lewis: internal marketing directions for management, routledge; london and new york, 2002.

- Christopher lovelock et al, marketing des services, 5<sup>th</sup> edition, pearson education, paris, 2008.

2-Frederic dupont, management des services, edition ESKA, paris, 2000, p19.

3-James teboul, le temps des services: une nouvelle approche du management, 3<sup>eme</sup> tirage, edition d'organisation paris, 2000.

- Manfred bruhn & Dominik Georgi, Services Marketing M Managing the service Value Chain, financial Times prentice-hall, England, 2006..

- Michael Etzel et al, marketing, McGraw-Hill/Irwin, New York, 13<sup>th</sup> edition, 2004.

- Nathalie van leathem, toute la fonction marketing, paris: ed dunod, 2005, p223.

4-Pervais ahmed, mohammed rafik: internal marketing; tools and concepts for customer-focuced management, butterworth heinemann, oxford, 1<sup>st</sup> published, 2002.

- Philippe morel (2001), la mommunication d'entreprise, 3<sup>eme</sup> édition, vuibert, France.

-<sup>1</sup> Shoji shiba- la conception à l'ecoute du marché organiser l'ecoute des clients pour en faire un avantage concurentiel-INSEP ed-paris- 1995-.

- Umar Akeel Aisha (2018), Exploring Patient Empowerment: Presenting an Enhanced Model for Delivery in Practice, PhD thesis, University of Hull.

-<sup>1</sup> Yulk,G., Leadership in organizations, 6<sup>th</sup> Ed, USA: USA: Prentice-Hall, 2005.

#### ثانياً: المجلات والدوريات

- Abdolmajid mosleh, and others, the effect of internal marketing on technological innovation in knowledge-based enterprises, journal of basic and applied scientific research, 2013.

- bouchelouche abdelhalim, the role of internal marketing in achieving internal client satisfaction- the case of constantine2 university, jornal of economics and management vol 24, n 01,2024

- Esayas Degago (2014), A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors, European Journal of Business and Management, Vol:6, No:27.

\*Francisco González Santa Cruz, Nelly Moreira Mero, María Iliana Llor Alcívar and Amalia Hidalgo Fernández, analysis of the internal marketing dimensions in social Economy organizations: study applied to cooperativism in Ecuador, journal frontiers in psychology, vol 11, 2020.

- gunja kumari sah, shiva prasad pokharel, the effects of telecommunication service quality dimensions on customer satisfaction in kathmandu vally, the journal of nepalese business studies, vol14, N01, 2021.

-Teena mishra, shalini sinha: employee motivation as a tool to implement internal marketing, international journal of commerce, business and management (IJCBM), vol 3, N5, 2014.

-Shiu, y and yu, t, (2010), "internal marketing organisational culture, job satisfactio, and organisational performance in non- life insurance".service industries jornal, vol.30,no.6.

رابعاً: المواقع الالكترونية

-On the site:<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/499/2/swp0592.pdf>  
consulter le: 25/01/2022.

الملاحق

**الملحق رقم (01):** استبيان الأول موجه إلى موظفي قطاع الاتصالات والثاني إلى موجه إلى زبائن القطاع  
**الاستبيان الأول: موجه إلى موظفي قطاع الاتصالات**

**دور التسويق الداخلي في جودة الخدمات - دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر ناحية الجنوب الشرقي-**

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه، فالرجاء الإجابة عليها، واعلموا أن هذه الاستمارة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.

**الباحث: بريك راج**

**بيانات عامة**

نرجوا منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

**أ - الجنس:**

☐ أنثى ☐ ذكر

**ب - العمر:**

من 19-29 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 41-51 سنة ☐ 52 سنة فما فوق ☐

**د - سنوات الأقدمية:**

أقل من 3 سنوات ☐ من 4-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

**هـ - نوع الوظيفة:**

☐ إداري ☐ تقني

## يرجى وضع علامة (X) مقابل الإجابة المناسبة

## المحور الأول: التحفيز

| الرقم | العبارة                                                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | المرتّب الذي تتقاضاه يساهم في الاهتمام بمظهرك الخارجي (ملموسية)                                 |            |       |       |           |                |
| 02    | المكافآت المادية التي تحصل عليها تجعلك حريصا على أداء مهامك بدقة (إعتمادية)                     |            |       |       |           |                |
| 03    | المكافآت المادية التي تتلقاها من المؤسسة تساهم في تقديمك لخدمات في المواعيد المحددة (إعتمادية)  |            |       |       |           |                |
| 04    | المعاملة الحسنة من طرف مسؤولي الإدارة تساهم إيجابا في الاهتمام بانشغالات الزبائن (إستجابة)      |            |       |       |           |                |
| 05    | المكافآت المادية التي تمنحها المؤسسة تجعلك تلبّي طلبات الزبائن مهما كانت درجة انشغالك (إستجابة) |            |       |       |           |                |
| 06    | المكافآت المادية تجعلك تحترم الزبون (تعاطف)                                                     |            |       |       |           |                |
| 07    | نظام المكافآت المادية يجعلك تحافظ على سرية المعلومات الشخصية للزبون (الأمان)                    |            |       |       |           |                |

## المحور الثاني: التمكين

| الرقم | العبارة                                                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | اهتمام الإدارة برأيك في حل المشاكل يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي أثناء تقديمك للخدمة (ملموسية) |            |       |       |           |                |
| 02    | منحك صلاحية اتخاذ القرار يساهم في حرصك الدائم على ممارسة مهامك بجدية (إعتمادية)            |            |       |       |           |                |
| 03    | منحك صلاحية اتخاذ القرار يجعلك تقدم خدمات للزبون بدون أخطاء (إعتمادية)                     |            |       |       |           |                |
| 04    | العمل بدون عراقيل مهنية يجعلك تساهم في الاهتمام بانشغالات الزبون (إستجابة)                 |            |       |       |           |                |
| 05    | العمل بدون عراقيل مهنية تجعلك تقدم خدمات للزبون في الوقت المحدد (إستجابة)                  |            |       |       |           |                |

|    |                                                                                           |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 06 | العمل بدون عراقيل مهنية يزيد من احترامك للزبون (تعاطف)                                    |  |  |  |  |
| 07 | اهتمام الإدارة برأيك في حل المشاكل يجعلك تحافظ على سرية المعلومات الشخصية للزبون (الأمان) |  |  |  |  |

## المحور الثالث: التدريب

| الرقم | العبارة                                                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | البرامج التكوينية بالمؤسسة تجعلك تتحكم في التجهيزات التي تستعملها في المؤسسة (ملموسية) |            |       |       |           |                |
| 02    | تساهم البرامج التكوينية في تقديم خدمات دقيقة للزبون (إعتمادية)                         |            |       |       |           |                |
| 03    | البرامج التكوينية تساهم في تقديم خدمات صحيحة خالية من الأخطاء (إعتمادية)               |            |       |       |           |                |
| 04    | تساعد البرامج التكوينية في الاهتمام بتلبية انشغالات الزبون (إستجابة)                   |            |       |       |           |                |
| 05    | الدورات التكوينية تساهم في تلبية طلبات الزبون مهما كانت درجة إنشغالك (إستجابة)         |            |       |       |           |                |
| 06    | الدورات التكوينية تساهم في زيادة احترامك للزبون (تعاطف)                                |            |       |       |           |                |
| 07    | تساعد البرامج التكوينية في المحافظة على سرية معلومات الزبون الشخصية (أمان)             |            |       |       |           |                |

## المحور الرابع: التوجه نحو العملاء

| الرقم | العبارة                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | اهتمامك بالزبون يجعلك تهتم بمظهرك الخارجي (ملموسية)       |            |       |       |           |                |
| 02    | اهتمامك بالزبون يجعلك حريصا على أداء عملك بدقة (إعتمادية) |            |       |       |           |                |
| 03    | الاهتمام برغبات الزبون من طرف المؤسسة تنعكس ايجابا        |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                                        |    |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | على الاهتمام بانشغالاتهم (إستجابة)                                                     |    |
|  |  |  |  |  | الاهتمام برغبات الزبون تجعلك تقدم خدمات له في الوقت المناسب ودون طول انتظاره (إستجابة) | 04 |
|  |  |  |  |  | الاهتمام بالزبون تزيد من احترامك له أثناء تقديم الخدمة (تعاطف)                         | 05 |
|  |  |  |  |  | الاهتمام بالزبون تجعلك تحافظ على سرية معلوماته الشخصية (أمان)                          | 06 |

### المحور الخامس: الاتصال الداخلي

| الرقم | العبارة                                                                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | التواصل مع الزملاء في العمل يساهم في اهتمامك بالهندام (لموسية)                      |            |       |       |           |                |
| 02    | نقل وتبادل المعلومات داخل العمل يجعلك حريصا على أداء مهامك بجدية ودقة (إعتمادية)    |            |       |       |           |                |
| 03    | التواصل مع فريق العمل يجعلك تقدم خدمات بدون أخطاء (إعتمادية)                        |            |       |       |           |                |
| 04    | اللقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة تزيد من اهتمامك بانشغالات الزبون (إستجابة)        |            |       |       |           |                |
| 05    | اللقاءات والاجتماعات داخل المؤسسة تجعلك تقدم خدمات للزبون دون طول انتظاره (إستجابة) |            |       |       |           |                |
| 06    | الاتصالات الداخلية بالمؤسسة تجعلك أكثر مودة عند التعامل مع الزبون (تعاطف)           |            |       |       |           |                |
| 07    | الاتصالات الداخلية تجعلك أكثر ثقة عند التعامل مع الزبون (الأمان)                    |            |       |       |           |                |

شكرا جزيلا لتعاونكم

## الاستبيان الثاني: موجه إلى زبائن قطاع الاتصالات

## دور التسويق الداخلي في جودة الخدمات - دراسة حالة قطاع الاتصالات في الجزائر ناحية الجنوب الشرقي-

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه، فالرجاء الإجابة عليها، واعلموا أن هذه الاستمارة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا مني فائق الشكر والتقدير.

## الباحث: بريك رابح

## بيانات عامة

نرجوا منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

## أ- الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

## ب- العمر:

أقل من 20 سنة ☐ من 20-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

## ج- المستوى التعليمي:

دون مستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

## د- المتعامل:

جازي ☐ موبيليس ☐ أوريدو ☐ اتصالات الجزائر ☐

يرجى وضع علامة (X) مقابل الإجابة المناسبة

## المحور الأول: الملموسية

| الرقم | العبارة                                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات إلكترونية حديثة ومتطورة عند تقديم خدماتها للزبائن |            |       |       |           |                |
| 02    | حسب رأيك، الهيكل الداخلي والخارجي لوكالات المؤسسة التجارية ملفت للانتباه       |            |       |       |           |                |
| 03    | يتميز موظفي المؤسسة بمظهر لائق                                                 |            |       |       |           |                |
| 04    | موقع وكالات المؤسسة يسهل التنقل والوصول إليه                                   |            |       |       |           |                |

|    |                                                         |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 05 | قاعة الانتظار ملائمة وكافية لاستقبال الزبائن            |  |  |  |  |
| 06 | حسب رأيك الفواتير المحررة من طرف المؤسسة جذابة في شكلها |  |  |  |  |

## المحور الثاني: الاعتمادية

| الرقم | العبارة                                                              | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | تقدم المؤسسة خدمات مطابقة للوعود المقدمة                             |            |       |       |           |                |
| 02    | حسب رأيك، تقدم المؤسسة خدمات صحيحة في المرة الأولى                   |            |       |       |           |                |
| 03    | تقدم المؤسسة خدماتها بنجاح، صحيحة، بدون أخطاء                        |            |       |       |           |                |
| 04    | التغطية على مستوى الشبكة (RESEAU) متوفرة في جميع المناطق بجودة عالية |            |       |       |           |                |
| 05    | خدمات المؤسسة متوفرة في كل مكان وزمان                                |            |       |       |           |                |
| 06    | تقدم المؤسسة خدماتها في المواعيد المحددة                             |            |       |       |           |                |

## المحور الثالث: الاستجابة

| الرقم | العبارة                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | حسب رأيك توفر المؤسسة عدد كافي من العاملين عند تقديم الخدمة للزبائن       |            |       |       |           |                |
| 02    | كل الخدمات التي تطلبها وتحتاجها تجدها متوفرة في المؤسسة                   |            |       |       |           |                |
| 03    | تولي المؤسسة اهتمام كبير لمعالجة الشكاوي والتدخلات المقدمة من طرف الزبائن |            |       |       |           |                |
| 04    | يقوم موظفي المؤسسة بالاستجابة لشكاوى واستفسارات الزبائن دون تذمر          |            |       |       |           |                |
| 05    | يجيب موظفي المؤسسة على الاستفسارات المقدمة من طرف الزبائن                 |            |       |       |           |                |
| 06    | موظفي المؤسسة على استعداد لتلبية طلبات الزبائن مهما                       |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                 |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | كانت درجة انشغالهم                                              |    |
|  |  |  |  |  | أُتُحَصِّل على الخدمة المطلوبة في الوقت المناسب ودون طول انتظار | 07 |

## المحور الرابع: التعاطف

| الرقم | العبارة                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | يولي موظفي المؤسسة أدبا واحتراما عند تعاملك معهم              |            |       |       |           |                |
| 02    | عند اختيارك للخدمة، تتلقى نصائح وإرشادات من طرف موظفي المؤسسة |            |       |       |           |                |
| 03    | حسب رأيك، تولي المؤسسة اهتمام كبير لجميع الزبائن              |            |       |       |           |                |
| 04    | توقيت العمل الذي تعتمده المؤسسة يناسب جميع الزبائن            |            |       |       |           |                |

## المحور الخامس: الأمان

| الرقم | العبارة                                                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | تشعر بالاطمئنان والأمان عند تعاملك مع موظفي المؤسسة                                |            |       |       |           |                |
| 02    | تشعر دوماً بالثقة عند تعاملك مع المؤسسة                                            |            |       |       |           |                |
| 03    | عند تقديم المؤسسة لخدماتها تشعر بكفاءة ومهارة موظفيها                              |            |       |       |           |                |
| 04    | تحافظ المؤسسة على سرية معلوماتك الشخصية                                            |            |       |       |           |                |
| 05    | تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا لحماية معلوماتك الشخصية                                |            |       |       |           |                |
| 06    | يتسم سلوك الموظفين في المؤسسة بالحس الإنساني والأدب والأخلاق في تعاملهم مع الزبائن |            |       |       |           |                |

شكرا جزيلا لتعاونكم

## الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين للاستبيانين

| الاسم واللقب              | الجامعة      |
|---------------------------|--------------|
| الدكتور عباسي بوبكر       | جامعة الوادي |
| الدكتور بن مير محمد الطيب | جامعة الوادي |
| الدكتور خالد علي          | جامعة الوادي |
| الدكتور عبد الحق بن تقات  | جامعة ورقلة  |
| الدكتور حكيم بن جروة      | جامعة ورقلة  |

المصدر: الأستاذ المشرف

## الملحق الثالث: الصدق والثبات

الصدق والثبات لاستبيان الموظفين

الصدق والثبات لاستبيان العملاء

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .781       | 7          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .632       | 7          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .697       | 7          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .718       | 6          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .723       | 7          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .773       | 34         |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .790       | 6          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .773       | 6          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .772       | 7          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .836       | 4          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .813       | 6          |

## Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .890       | 29         |

## الملحق الرابع: اتجاهات إجابات العينة (الإحصاء الوصفي)

Statistics

|                                                                                | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                | Valid | Missing |        |                |
| عند ومتطورة حديثة إلكترونية وتجهيزات معدات المؤسسة تمتلك للزبائن خدماتها تقديم | 380   | 0       | 4.21   | .705           |
| التجارية المؤسسة لوكالات والخارجي الداخلي الهيكل رأيك، حسب للانتباه ملفت       | 380   | 0       | 3.98   | .656           |
| لائق بمظهر المؤسسة موظفي يتميز                                                 | 380   | 0       | 3.85   | .803           |
| إليه والوصول التنقل يسهل المؤسسة وكالات موقع                                   | 380   | 0       | 3.78   | .901           |
| الزبائن لاستقبال وكافية ملائمة الانتظار قاعة                                   | 380   | 0       | 3.68   | .973           |
| شكلها في جذابة المؤسسة طرف من المحررة الفواتير رأيك حسب                        | 380   | 0       | 3.65   | .929           |
| الملموسية.1محور                                                                | 380   | 0       | 3.8570 | .58368         |

Statistics

|                                                                     | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                     | Valid | Missing |        |                |
| المقدمة للوعود مطابقة خدمات المؤسسة تقدم                            | 380   | 0       | 3.88   | .782           |
| الأولى المرة في صحيحة خدمات المؤسسة تقدم رأيك، حسب                  | 380   | 0       | 3.81   | .853           |
| أخطاء بدون صحيحة، بنجاح، خدماتها المؤسسة تقدم                       | 380   | 0       | 3.62   | .927           |
| جميع في متوفرة (RESEAU) الشبكة مستوى على التغطية عالية جودة المناطق | 380   | 0       | 3.48   | 1.051          |
| وزمان مكان كل في متوفرة المؤسسة خدمات                               | 380   | 0       | 3.52   | 1.057          |
| المحددة المواعيد في خدماتها المؤسسة تقدم                            | 380   | 0       | 3.53   | .962           |
| الاعتمادية.2محور                                                    | 380   | 0       | 3.5250 | .64581         |

Statistics

|                                                                           | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                           | Valid | Missing |        |                |
| الخدمة تقديم عند العاملين من كافي عدد المؤسسة توفر رأيك حسب للزبائن       | 380   | 0       | 3.66   | 1.062          |
| المؤسسة في متوفرة تجدها وتحتاجها تطلبها التي الخدمات كل                   | 380   | 0       | 3.88   | .846           |
| من المقدمة والتدخلات الشكاوي لمعالجة كبير اهتمام المؤسسة تولى الزبائن طرف | 380   | 0       | 3.83   | .893           |
| دون الزبائن واستفسارات لشكاوى بالاستجابة المؤسسة موظفي يقوم تدمير         | 380   | 0       | 3.61   | .976           |
| طرف من المقدمة الاستفسارات على المؤسسة موظفي يجيب الزبائن                 | 380   | 0       | 3.80   | .906           |
| كانت مهما الزبائن طلبات لتلبية استعداد على المؤسسة موظفي انشغالهم درجة    | 380   | 0       | 3.46   | .999           |
| طول ودون المناسب الوقت في المطلوبة الخدمة على أتحصل انتظار                | 380   | 0       | 3.50   | .971           |
| الاستجابة.3محور                                                           | 380   | 0       | 3.6763 | .61937         |

| التعاطف.4محور | الزبانن جميع يناسب المؤسسة | تولي رأيك، حسب<br>كبير اهتمام المؤسسة<br>الزبانن لجميع | عند واحتراما أدبا المؤسسة موظفي يولي<br>معهم تعاملك<br>وإرشادات نصائح تتلقى للخدمة، اختيارك عند<br>المؤسسة موظفي طرف من |        |
|---------------|----------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| N             | 380                        | 380                                                    | Valid                                                                                                                   |        |
| Mean          | 0                          |                                                        | 380                                                                                                                     | 380    |
| Deviation     | 0                          | 0                                                      | Missing                                                                                                                 | 0      |
|               | 3.68                       | 3.72                                                   | 0                                                                                                                       | 3.84   |
|               |                            |                                                        | 3.91                                                                                                                    | 939.   |
|               | 1.004                      | 1.022                                                  | .783                                                                                                                    |        |
|               |                            |                                                        |                                                                                                                         | 3.7895 |
|               |                            |                                                        |                                                                                                                         | .77120 |

|                                                       | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                       | Valid | Missing |        |                |
| المؤسسة موظفي مع تعاملك عند والأمان بالاطمئنان تشعر   | 380   | 0       | 3.91   | .863           |
| المؤسسة مع تعاملك عند بالثقة دوما تشعر                | 380   | 0       | 3.83   | .997           |
| موظفيها ومهارة بكفاءة تشعر لخدماتها المؤسسة تقديم عند | 380   | 0       | 3.77   | 1.019          |
| الشخصية معلوماتك سرية على المؤسسة تحافظ               | 380   | 0       | 3.82   | .955           |
| الشخصية معلوماتك لحماية تكنولوجيا على المؤسسة تتوفر   | 380   | 0       | 3.78   | 1.017          |
| والأدب الانساني بالحس المؤسسة في الموظفين سلوك يتسم   | 380   | 0       | 3.84   | .913           |
| الزبائن مع تعاملهم في والأخلاق                        | 380   | 0       | 3.8237 | .69153         |
| الامان5محور                                           | 380   | 0       |        |                |

|                                                          | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                          | Valid | Missing |        |                |
| الخارجي بمظهرك الاهتمام في يساهم بتقاضاه الذي المرتب     | 252   | 0       | 4.37   | .733           |
| على حريصا تجعلك عليها التي المادية المكافآت              | 252   | 0       | 4.01   | .955           |
| بدقة مهامك أداء                                          | 252   | 0       | 3.87   | 1.037          |
| تقديمك في تساهم المؤسسة من تتلقاها التي المادية المكافآت | 252   | 0       | 3.87   | .973           |
| المحددة المواعيد في لخدمات                               | 252   | 0       | 3.40   | 1.418          |
| في إيجابا تساهم الإدارة مسؤولي طرف من الحسنة المعاملة    | 252   | 0       | 3.43   | 1.253          |
| الزيائن بانشغالات الاهتمام                               | 252   | 0       | 3.65   | 1.152          |
| طلبات تلبي تجعلك المؤسسة تمنحها التي المادية المكافآت    | 252   | 0       | 3.7545 | .71871         |
| انشغالك درجة كانت مهما الزيائن                           | 252   | 0       |        |                |
| الزيون تحترم تجعلك المادية المكافآت                      | 252   | 0       |        |                |
| المعلومات سرية على تحافظ يجعلك المادية المكافآت نظام     | 252   | 0       |        |                |
| للزيون الشخصية                                           | 252   | 0       |        |                |
| التحفيز.1محور                                            | 252   | 0       |        |                |

|                                                                                                   | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                                   | Valid | Missing |        |                |
| بمظهرك تهتم يجعلك المشاكل حل في برأيك الإدارة اهتمام للخدمة تقديمك أثناء الخارجي                  | 252   | 0       | 3.73   | 1.224          |
| على الدائم حرصك في يساهم القرار اتخاذ صلاحية منحك بجدية مهامك ممارسة                              | 252   | 0       | 3.97   | .849           |
| للزبون خدمات تقدم يجعلك القرار اتخاذ صلاحية منحك أخطاء بدون                                       | 252   | 0       | 3.71   | 1.071          |
| الاهتمام في تساهم يجعلك مهنية عراقيل بدون العمل الزبون بانشغالات                                  | 252   | 0       | 3.78   | 1.096          |
| في للزبون خدمات تقدم تجعلك مهنية عراقيل بدون العمل المحدد الوقت                                   | 252   | 0       | 3.41   | 1.269          |
| للزبون احترامك من يزيد مهنية عراقيل بدون العمل على تحافظ يجعلك المشاكل حل في برأيك الإدارة اهتمام | 252   | 0       | 3.48   | 1.216          |
| للزبون الشخصية المعلومات سرية                                                                     | 252   | 0       | 3.49   | 1.238          |
| التمكنين.2محور                                                                                    | 252   | 0       | 3.6389 | .63995         |

## Statistics

|                                                                                                                                 | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                                                                 | Valid | Missing |        |                |
| التجهيزات في تتحكم تجعلك بالمؤسسة التكوينية البرامج المؤسسة في تستعملها التي                                                    | 252   | 0       | 4.32   | .810           |
| للزبون دقيقة خدمات تقديم في التكوينية البرامج تساهم من خالية صحيحة خدمات تقديم في تساهم التكوينية البرامج الأخطاء               | 252   | 0       | 4.28   | .800           |
| الزبون انشغالات بتلبية الاهتمام في التكوينية البرامج تساعد كانت مهما الزبون طلبات تلبية في تساهم التكوينية الدورات إنشغالك درجة | 252   | 0       | 4.02   | .965           |
| للزبون احترامك زيادة في تساهم التكوينية الدورات معلومات سرية على المحافظة في التكوينية البرامج الشخصية الزبون                   | 252   | 0       | 3.94   | .992           |
| التدريب.3محور                                                                                                                   | 252   | 0       | 2.94   | 1.424          |
|                                                                                                                                 | 252   | 0       | 3.42   | 1.226          |
|                                                                                                                                 | 252   | 0       | 3.70   | 1.141          |
|                                                                                                                                 | 252   | 0       | 3.8027 | .63897         |

## Statistics

|                                                                                                              | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                                              | Valid | Missing |        |                |
| الخارجي بمظهرك تهتم يجعلك بالزبون اهتمامك بدقة عملك أداء على حرصا يجعلك بالزبون اهتمامك                      | 252   | 0       | 4.04   | 1.151          |
| ايجابا تتعكس المؤسسة طرف من الزبون برغبات الاهتمام بانشغالاتهم الاهتمام على                                  | 252   | 0       | 3.92   | 1.118          |
| الوقت في له خدمات تقدم تجعلك الزبون برغبات الاهتمام انتظاره طول ودون المناسب                                 | 252   | 0       | 3.81   | 1.116          |
| الخدمة تقديم أثناء له احترامك من تزيد بالزبون الاهتمام معلومات سرية على تحافظ تجعلك بالزبون الاهتمام الشخصية | 252   | 0       | 3.28   | 1.313          |
| المعلماء.نحو.التوجه.4محور                                                                                    | 252   | 0       | 3.77   | .987           |
|                                                                                                              | 252   | 0       | 3.79   | 1.130          |
|                                                                                                              | 252   | 0       | 3.7643 | .74465         |

## Statistics

|                                                                              | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                              | Valid | Missing |        |                |
| بالهندي اهتمامك في يساهم العمل في الزملاء مع التواصل                         | 252   | 0       | 3.54   | 1.404          |
| أداء على حريصا يجعلك العمل داخل المعلومات وتبادل نقل ودقة بجدية مهامك        | 252   | 0       | 3.53   | 1.301          |
| أخطاء بدون خدمات تقدم يجعلك العمل فريق مع التواصل                            | 252   | 0       | 3.47   | 1.189          |
| اهتمامك من تزيد المؤسسة داخل والاجتماعات اللقاءات الزبون بانشغالات           | 252   | 0       | 3.59   | 1.192          |
| خدمات تقدم تجعلك المؤسسة داخل والاجتماعات اللقاءات انتظاره طول دون للزبون    | 252   | 0       | 3.01   | 1.280          |
| التعامل عند مودة أكثر تجعلك بالمؤسسة الداخلية الاتصالات الزبون مع            | 252   | 0       | 3.19   | 1.297          |
| الزبون مع التعامل عند ثقة أكثر تجعلك الداخلية الاتصالات الداخلي الاتصال5محور | 252   | 0       | 3.33   | 1.341          |
|                                                                              | 252   | 0       | 3.4804 | .78931         |

## الملحق الخامس: اختبار ستيودنت لعينة واحدة

## One-Sample Statistics

|                  | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.1 الملموسية | 380 | 3.8570 | .58368         | .02994          |

## One-Sample Test

|                  | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                  | t              | Df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                  |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور.1 الملموسية | 128.815        | 379 | .000            | 3.85702         | 3.7981                                    | 3.9159 |

## One-Sample Statistics

|                   | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.2 الاعتمادية | 380 | 3.5250 | .64581         | .03313          |

## One-Sample Test

|                   | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|-------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                   | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                   |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور.2 الاعتمادية | 106.402        | 379 | .000            | 3.52500         | 3.4599                                    | 3.5901 |

## One-Sample Statistics

|                  | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.3 الاستجابة | 380 | 3.6763 | .61937         | .03177          |

## One-Sample Test

| Test Value = 0 |  |  |  |  |  |
|----------------|--|--|--|--|--|
|----------------|--|--|--|--|--|

|                  | t       | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|------------------|---------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                  |         |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور.3 الاستجابة | 115.706 | 379 | .000            | 3.67632         | 3.6138                                    | 3.7388 |

## One-Sample Statistics

|                | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.4 التعاطف | 380 | 3.7895 | .77120         | .03956          |

## One-Sample Test

|                | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور.4 التعاطف | 95.787         | 379 | .000            | 3.78947         | 3.7117                                    | 3.8673 |

## One-Sample Statistics

|               | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.5 الامان | 380 | 3.8237 | .69153         | .03547          |

## One-Sample Test

|               | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|---------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|               | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|               |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور.5 الامان | 107.786        | 379 | .000            | 3.82368         | 3.7539                                    | 3.8934 |

## One-Sample Statistics

|                | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.1 التحفيز | 252 | 3.7545 | .71871         | .04527          |

## One-Sample Test

|                | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور.1 التحفيز | 82.928         | 251 | .000            | 3.75454         | 3.6654                                    | 3.8437 |

## One-Sample Statistics

|                | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور.2 التمكين | 252 | 3.6389 | .63995         | .04031          |

## One-Sample Test

|  | Test Value = 0 |    |                 |                 |                                           |       |
|--|----------------|----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|-------|
|  | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|  |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |

|                 |        |     |      |         |        |        |
|-----------------|--------|-----|------|---------|--------|--------|
| محور 2. التمكين | 90.266 | 251 | .000 | 3.63889 | 3.5595 | 3.7183 |
|-----------------|--------|-----|------|---------|--------|--------|

## One-Sample Statistics

|                 | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور 3. التدريب | 252 | 3.8027 | .63897         | .04025          |

## One-Sample Test

|                 | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|-----------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                 | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                 |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور 3. التدريب | 94.475         | 251 | .000            | 3.80272         | 3.7234                                    | 3.8820 |

## One-Sample Statistics

|                            | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور 4. التوجه نحو العملاء | 252 | 3.7643 | .74465         | .04691          |

## One-Sample Test

|                            | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|----------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                            | t              | Df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                            |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور 4. التوجه نحو العملاء | 80.248         | 251 | .000            | 3.76429         | 3.6719                                    | 3.8567 |

## One-Sample Statistics

|                         | N   | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------------------|-----|--------|----------------|-----------------|
| محور 5. الاتصال الداخلي | 252 | 3.3804 | .78931         | .04972          |

## One-Sample Test

|                         | Test Value = 0 |     |                 |                 |                                           |        |
|-------------------------|----------------|-----|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|--------|
|                         | t              | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                         |                |     |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور 5. الاتصال الداخلي | 67.986         | 251 | .000            | 3.38039         | 3.2825                                    | 3.4783 |

## الملحق السادس: اختبار الفروقات باستخدام اختبار anova

ANOVA

|                   |                | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig. |
|-------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| محور.1 الملموسية  | Between Groups | 2.560          | 3   | .853        | 2.535 | .057 |
|                   | Within Groups  | 126.560        | 376 | .337        |       |      |
|                   | Total          | 129.120        | 379 |             |       |      |
| محور.2 الاعتمادية | Between Groups | 2.827          | 3   | .942        | 2.282 | .079 |
|                   | Within Groups  | 155.241        | 376 | .413        |       |      |
|                   | Total          | 158.068        | 379 |             |       |      |
| محور.3 الاستجابة  | Between Groups | 5.014          | 3   | 1.671       | 4.476 | .064 |
|                   | Within Groups  | 140.377        | 376 | .373        |       |      |
|                   | Total          | 145.391        | 379 |             |       |      |
| محور.4 التعاطف    | Between Groups | 2.533          | 3   | .844        | 1.425 | .235 |
|                   | Within Groups  | 222.875        | 376 | .593        |       |      |
|                   | Total          | 225.408        | 379 |             |       |      |
| محور.5 الامان     | Between Groups | 2.413          | 3   | .804        | 1.691 | .168 |
|                   | Within Groups  | 178.830        | 376 | .476        |       |      |
|                   | Total          | 181.242        | 379 |             |       |      |

ANOVA

|                           |                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|---------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| محور.1 التحفيز            | Between Groups | .815           | 2   | .407        | .787  | .456 |
|                           | Within Groups  | 128.838        | 249 | .517        |       |      |
|                           | Total          | 129.653        | 251 |             |       |      |
| محور.2 التمكين            | Between Groups | 1.468          | 2   | .734        | 1.803 | .167 |
|                           | Within Groups  | 101.324        | 249 | .407        |       |      |
|                           | Total          | 102.792        | 251 |             |       |      |
| محور.3 التدريب            | Between Groups | .844           | 2   | .422        | 1.034 | .357 |
|                           | Within Groups  | 101.634        | 249 | .408        |       |      |
|                           | Total          | 102.478        | 251 |             |       |      |
| محور.4 التوجه نحو العملاء | Between Groups | 5.670          | 2   | 2.835       | 5.288 | .066 |
|                           | Within Groups  | 133.508        | 249 | .536        |       |      |
|                           | Total          | 139.179        | 251 |             |       |      |
| محور.5 الاتصال الداخلي    | Between Groups | .160           | 2   | .080        | .128  | .880 |
|                           | Within Groups  | 156.214        | 249 | .627        |       |      |
|                           | Total          | 156.374        | 251 |             |       |      |