

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-



قسم: علوم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
التسيير

وعلوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال مالية

أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة
الخدمية
دراسة حالة:
اتصالات الجزائر - مديرية قالمة-

مالية

إشراف

* قدوم لزهر

إعداد الطالبتان:

الأستاذ:

- دخاينة فايزة
- بن الطيب مريم

السنة الجامعية 2012-2013

" دعاء "

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا و لا باليأس إذا أخفقتنا و

ذكرنا

أن الإخفاق و هو صورة التجربة الأولى التي تسبق النجاح .

اللهم :

فلا تأخذ تواضعنا

إذا أعطيتنا نجاحا

فلا تأخذ عزتنا

إذا أعطيتنا تواضعا

فلا تأخذ سعادتنا

إذا أعطيتنا مالا

فلا تأخذ عقولنا

إذا أعطيتنا قوة

آمين

تشكرات

قال تعالى: " ولئن شكرتم لأزيدنكم "

الحمد لله الذي انار لنا درب العلم و المعرفة و اعاننا على اداء هذا الواجب و وفقنا الى انجاز هذا العمل، نهدي ثمرة جهدنا هذا الى الوالدين الكريمين و جميع الاخوة و الاخوات الذين كانوا لنا العون و السند، و نتوجه بجزيل الشكر الى الاستاذ المشرف

"قدوم لزهري" لمساعدته لنا و اشرافه على انجاز هذا العمل

و الى جميع الاساتذة الذين لم يبخلوا علينا بمساعدتهم و نصائحهم و توجيهاتهم و اخص بالذكر الاستاذ "بعلي حمزة" و الاستاذ "بدر الزمان خمقاني"، و الى كل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهنا من صعوبات.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
[أ - د]	المقدمة العامة
[22 - 1]	الفصل الأول: الاطار المعرفي للتسويق الداخلي
1	مقدمة الفصل
8-2	المبحث الأول: الأطر المفاهيمية للتسويق الداخلي
3-2	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
5-3	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
4-3	المرحلة الأولى: الدافعية و رضا الموظف
4	المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك
5	المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي-تنفيذ الاستراتيجية و ادارة التغيير-
6	المطلب الثالث: عوامل ظهور التسويق الداخلي
8-7	المطلب الرابع: اهمية و اهداف التسويق الداخلي
7	1-اهمية التسويق الداخلي
8-7	2-اهداف التسويق الداخلي
13-9	المبحث الثاني: اساسيات التسويق الداخلي
10-9	المطلب الأول: اشكال التسويق الداخلي
11-10	المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي
10	1-المنتج
10	2-السعر
10	3-الترويج
11	4-التوزيع
12-11	المطلب الثالث: برامج التسويق الداخلي
11	1-العملية الادارية في مجال الافراد
11	2-تنمية و تدريب الموظفين
12-11	3-برامج الاجور و الحوافز و المكافآت
12	4-الاتصال الداخلي
12	5-العلاقة بين الموظفين
12	6-الدافعية
13	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي
21-14	المبحث الثالث: سيرورة تطبيق برامج التسويق الداخلي
15-14	المطلب الأول: متطلبات تنفيذ التسويق الداخلي
18-15	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي
16-15	1-نودج بيرري

17-16	2-نودج كرونروس
18-17	3-نمودج رفيق و احمد
20-19	المطلب الثالث: اجراءات ادماج التسويق الداخلي
19	1-تفسير ثقافة الخدمة
20-19	2-نشر المعلومات و الاتصال داخل المنظمة
20	3-مدخل التسويق الى ادارة الموارد البشرية
21	المطلب الرابع: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمة
21	1-التوجه نحو المستهلك
21	2-التوجه نحو الخدمة
21	3-تمكين العاملين
22	خاتمة الفصل
35	الفرع الثالث: اعتبارات السياسة المصرفية السليمة
36	خلاصة الفصل
[41 – 23]	الفصل الثاني: ادارة صورة المؤسسة
23	مقدمة الفصل
28-24	المبحث الأول: ماهية صورة المؤسسة
24	المطلب الاول: تعريف صورة المؤسسة
26-25	المطلب الثاني: خصائص صورة المؤسسة
27-26	المطلب الثالث: انواع صورة المؤسسة
26	التصنيف الاول
27-26	التصنيف الثاني
28-27	المطلب الرابع: اهمية و اهداف صورة المؤسسة
27	1-اهمية الصورة بالنسبة للمؤسسة
28	2-اهداف صورة المؤسسة
34-29	المبحث الثاني: سيرورة بناء صورة المؤسسة
29	المطلب الاول: شروط بناء صورة المؤسسة
30-29	المطلب الثاني: مكونات صورة المؤسسة
32-30	المطلب الثالث: مراحل بناء صورة المؤسسة
30	1-تحديد الجمهور المستهدف
31-32	2-قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها
32-31	3-تخطيط الصورة المرغوبة
32	4-اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
32	5-التقييم
34-33	المطلب الرابع: وسائل قياس و تقييم صورة المؤسسة
33	1-صبر الآراء
33	2-الاستقرار

34	3-الاختبار الاعلاني
34	4-محصلة عمليات الاتصال
34	5-تحليل نتائج عملية التبني
40-35	المبحث الثالث: ادارة العلامة التجارية
37-35	المطلب الاول: تعريف العلامة وظائفها و فوائدها
36-35	1-تعريف العلامة التجارية
36	2-وظائف العلامة التجارية
37-36	3-فوائد العلامة التجارية
37	المطلب الثاني: انواع العلامة التجارية
37	1-العلامة الفردية
37	2-العلامة العائلية
37	3-العلامة المشتركة
37	4-علامة الموزع
39-38	المطلب الثالث: شهرة العلامة
38	1-تعريف شهرة العلامة
38	2-انواع الشهرة
39-38	3-اهمية شهرة العلامة
40-39	المطلب الرابع: مراحل انشاء العلامة التجارية
39	1-انتقاء اسم العلامة التجارية
39	2-خلق ارتباطات ذهنية بتلك العلامة
40	3-ادارة جميع الاتصالات مع الزبائن المستهدفين
41	خاتمة الفصل
[71-42]	الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-
42	مقدمة الفصل
50-43	المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة
44-43	المطلب الاول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
44-43	1-النشأة و التطور
44	2-تعريف وحدة قالمة
45	المطلب الثاني: اهداف و وظائف المؤسسة
45	1-اهداف المؤسسة
45	2-وظائف المؤسسة
50-46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و خدمات المؤسسة

48-46	1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة
50-49	2-خدمات المؤسسة
53-51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
51	المطلب الاول: مجتمع و عينة الدراسة
53-52	المطلب الثاني: ادوات جمع المعلومات
52	1-الملاحظة
52	2-المقابلة
53	3-الاستمارة
53	4-الوثائق و السجلات
54-53	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة
53	1-الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة
54	2-حدود الدراسة
70-55	المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة
58-55	المطلب الاول: وصف خصائص افراد العينة
56-55	1-وصف خصائص الموظفين
58-56	2-وصف خصائص العملاء
68-59	المطلب الثاني: عرض محاور الاستمارة و اختيار الفرضيات
60-59	1-اختبار صدق بيانات الاستمارتين الخاصة بكل برامج التسويق الداخلي و تحسين صورة المؤسسة
59	1-1 اختبار صدق البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي
60-59	1-2 اختبار صدق البيانات المتعلقة بصورة المؤسسة
60	1-3 اختبار صدق البيانات المتعلقة بأثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة
68-60	2-اختبار الفرضيات
63-61	1-2 اختبار الفرضية الاولى
65-64	2-2 اختبار الفرضية الثانية
68-66	3-2 اختبار الفرضية الثالثة
70-69	المطلب الثالث: النتائج و التوصيات
70-69	1-النتائج
70	2-التوصيات
71	خاتمة الفصل
72	الخاتمة العامة
77-74	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	أشكال التسويق الداخلي في المنظمات	01
16	نموذج بيري في التسويق الداخلي	02
17	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	03
18	نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي	04
29	خصائص الصورة	05
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	06

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
55	خصائص افراد العينة الخاصة بالموظفين	01
57	خصائص افراد العينة الخاصة بالزبائن	02
59	معامل الصدق لألفا كرومباخ للمحور الاول	03
59	معامل الصدق لألفا كرومباخ للمحور الثاني	04
60	معامل الصدق لألفا كرومباخ للمحور الثالث	05
61	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	06
62	تقييم التسويق الداخلي في المؤسسة	07
63	اختبار التباين ANOVA لتطبيق المؤسسة لبرامج التسويق الداخلي تبعا للمستوى الوظيفي	08
64	تقييم صورة المؤسسة بالنسبة للزبائن	09
65	اختبار التباين ANOVA لمعرفة وجهة نظر الزبائن عن صورة المؤسسة تبعا للمستوى التعليمي	10
67-66	تقييم اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة	11
68	اختبار التباين ANOVA لمعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة تبعا للمستوى الوظيفي	12

مقدمة عامة:

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويق الحديثة و الذي ظهر في الثمانينات من القرن العشرين، لمحاكاة التسويق التقليدي و سحب العلاقة بين المنظمة و الزبائن على العلاقة بين العاملين، فكما تحاول المنظمات تقديم الافضل لزبائنها تحاول بنفس الوقت تسهيل و بناء العلاقة مع العاملين.

ان نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير المنتجات و خدمات بخصائص و اسعار و ترويج فقط، بل اصبح يتوقف على قدرة المنظمات ان تبذل جهدا و ايمانا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس اهمية الزبائن و خدمتهم و ارضائهم، و كذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من خلال تطوير المعارف العاملين و تنمية مهاراتهم في مجال خدمة الزبائن على نحو متميز يعطي صورة جيدة للمنظمة تكون مرسخة في اذهان الزبائن. اذ تعد صورة المنظمة من بين اهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمة، بحيث اصبحت تمثل هدفا من الاهداف طويلة الاجل للاتصال التسويقي، و هذا راجع للإمكانيات و الافاق التي يمكن لها ان تمنحها للمنظمة في خدمة المستهلك و المجتمع، و تحقيق اهداف مسطرة بعيدة المدى. و لهذا السبب عمد الاداريون الى العمل على تبني فكرة التسويق الداخلي لتصميم صورة جيدة للمؤسسة تنطلق من حقيقة المؤسسة و تعكس الوجه الذي من شأنه ان يجلب استحسان الزبائن و اكتساب رضاهم و ثقتهم.

و طالما ان تنمية و تطوير التسويق الداخلي و الاهتمام بالأفراد العاملين يؤثر بشكل كبير على نمو و اداء المنظمات خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة و الزبون، فإنه يصبح لقدرة و مهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري و مباشر على عملية توصيل الخدمة و رضا الزبون، و هذا يعني تكوين صورة جيدة و مرسخة في اذهان الزبائن.

حيث ان نمو المنظمات في الوقت الحالي يتحقق من خلال تكوين صورة جيدة و زبائن راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها، حيث ان قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال موظفين يتمتعون بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم من خلال برامج التسويق الداخلي.

و على ضوء ما سبق عمد الباحثون الى السعي لكشف طبيعة و حجم تأثير التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة الخدمية.

اشكالية الدراسة:

المقدمة العامة

تزايدت حدة المنافسة في قطاع الخدمات خلال السنوات القليلة الماضية و ذلك نتيجة العولمة و التقدم التكنولوجي لذلك حاولت اغلبية المؤسسات تحسين صورتها امام المستهلكين الخارجيين و رفع مستوى جودة الخدمات، حيث اتجهت الى تبني برامج التسويق الداخلي لأن الرضا الخارجي اساسه الرضا الداخلي، و عليه جاء موضوع بحثنا لي طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير برامج التسويق الداخلي لتحسين صورة المؤسسة الخدمية الجزائرية؟

و على ضوء هذه الاشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق برامج التسويق الداخلي في المؤسسة؟
2. ما هي الاجراءات المتبعة في ادارة صورة المؤسسة؟
3. الى اي مدى تساهم برامج التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة؟

فرضيات الدراسة

انطلاقا من اشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية السابقة تم وضع جملة من الفرضيات التي سيتم من خلالها الكشف على مدى صحتها لاحقا، و تتمثل هذه الفرضيات في:

1. المؤسسة تطبق برامج التسويق الداخلي وفق الاسس العلمية و العملية الصحيحة.
2. ادارة المؤسسة تقوم بتسيير صورتها من اجل تحسينها باستمرار.
3. برامج التسويق الداخلي تأثر تأثيرا مباشرا في تحسين صورة المؤسسة.

اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الدراسة في انها تقدم:

- معارف جديدة على مستوى التسويق الداخلي و مدى تأثيره على تحسين صورة المؤسسة الخدمية.
- بيان مدى اهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية و تقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي لتحقيق الاستقرار و ضمان سير العمل لأجل تقديم صورة جيدة بشكل مستمر في ظل المنافسة المتزايدة.
- تقديم معلومات مهمة تتعلق بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي و صورة المؤسسة من أجل تحقيق جودة أفضل في تقديم الخدمات فب مؤسسة اتصالات الجزائر.

أهداف الدراسة:

- محاولة الالمام المفاهيمي بمصطلحات التسويق الداخلي و صورة المؤسسة.
- محاولة تحديد أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة.
- التعرف على التسويق الداخلي والبرامج التي تساعد على خلق صورة جيدة للمؤسسة الخدمية الجزائرية.

المقدمة العامة

- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي من الممكن ان تساهم في تطوير خدمات المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة و المؤسسات الخدمية الجزائرية بصفة عامة، من خلال تأطير العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي و صورة المؤسسة.

اسباب اختيار الموضوع:

- معرفة مدى مسايرة مؤسسة اتصالات الجزائر في استخدام برامج التسويق الداخلي.
- تسليط الضوء و لفت الانتباه الى عوامل مهمة يمكن ان تساهم في ترقية و تحسين صورة المؤسسة.
- نقص الدراسات و الابحاث في هذا المجال في الجامعات الجزائرية.
- الميل الشخصي للبحث و الاطلاع في هذه المواضيع و الشعور بقيمة واهمية الموضوع العلمية.
- الرغبة في اثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة و حديثة تواكب مستجدات البيئة التسويقية العالمية و المحلية.

منهج الدراسة:

لا يمكن لأي بحث علمي ان يصل الى النتائج المرجوة منه ما لم يتم ذلك وفق منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، كما ان طبيعة موضوع الدراسة و اهدافه يساهمان بدور فعال في اختيار منهج الدراسة و وسائل و اساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث المختار. و للوصول الى نتائج علمية موثوق بها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كحتمية املتها علينا طبيعة الموضوع، لأننا بصدد جمع و تلخيص معلومات و حقائق مرتبطة بالتسويق الداخلي و الكشف عن الاثار الناجمة عن تطبيقه من قبل المؤسسات من اجل تحسين صورتها و تطوير خدماتها.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي في توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، اما التحليلي فقد برز عند تحليلنا للاستمارات و استخلاص النتائج.

اما بالنسبة للأدوات المستعملة في الدراسة في الجانب النظري منها: تم الاستعانة بمجموعة من المراجع العربية و الاجنبية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي و صورة المؤسسة، اضافة الى المقالات العلمية المنشورة و مجموعة من المواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

اما الجانب التطبيقي فقد تم من خلال زيارة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم استخدام العديد من الادوات التي تساعد في تجميع المعلومات و معالجتها و من تم تحليلها و استخلاص النتائج و منها استمارة المعلومات، المقابلة و الملاحظة.

دراسات سابقة في الموضوع:

المقدمة العامة

دراسة ايزاري و اخرون (2011) بعنوان "تأثير التسويق الداخلي في الولاء الوظيفي" حول العلاقة بين التسويق

الداخلي والولاء الوظيفي في ايران، استخدم الباحث أسلوب العينة الاحتمالي والمنهجية الوصفية واعتمد الاستمارة

كأداة جمع المعلومات الأولية كما استخدم العينة العشوائية وقد تم توزيع 100 استمارة، توصلت الدارسة ان

هناك تأثير كبير لأداء التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي وأوصت الدارسة بضرورة تحسين التسويق الداخلي

وجوانب اخرى يجب النظر اليها.

و جاء بحثنا ليربط مفهوم التسويق الداخلي بصورة المؤسسة.

هيكلية البحث:

تمت الدراسة من خلال ثلاث فصول؛ فصلين نظريين و فصل تطبيقي على النحو الاتي:

- في الفصل الاول تم عرض الاطار المعرفي للتسويق الداخلي، و قد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث تمثلت في الاطر المفاهيمية للتسويق الداخلي، اساسيات التسويق الداخلي، سيرورة تطبيق التسويق الداخلي.
- اما الفصل الثاني فكان حول ادارة صورة المؤسسة و قد تم التطرق فيه الى ثلاث مباحث كانت على الترتيب التالي: ماهية صورة المؤسسة، سيرورة بناء صورة المؤسسة و ادارة العلامة التجارية.
- الفصل الثالث هو الفصل التطبيقي و الذي تم من خلاله دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة- و ذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و اجراء استبيان لمعرفة واقع التسويق الداخلي فيها و تبيان اثره في تحسين صورة المؤسسة امام الزبائن، و كذا عرض اهم النتائج و التوصيات.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي مقدمة الفصل الأول:

ركز التسويق بصفة عامة على عمليات التبادل بين المؤسسة و العملاء إلا أن طبيعة الدور الذي يمثله العاملين في تحسين مستوى الجودة و مدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل و هو ما يمكن أن يتم بين المن و العاملين بها. حيث أن فكرة التسويق الداخلي تقوم على انه هناك نوعين من الزبائن، زبائن داخليين و هم العمال داخل المؤسسة و زبائن خارجيين هم العملاء، لذا يؤكد كوتلر انه يجب أن تكون أولوية التسويق الداخلي قبل التسويق الخارجي و تقديم خدمات متميزة للزبائن الخارجيين هو نتيجة أداء العامل الذي يكون راض عما يقدمه من الخدمات. و انطلاقا من المعلومات السابقة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الأول: الأطر المفاهيمية للتسويق الداخلي
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
- ✓ المبحث الثالث: سيرورة تطبيق التسويق الداخلي

المبحث الأول: الأطر المفاهيمية للتسويق الداخلي

سيتم التطرق في هذا المبحث عن المفاهيم الأساسية و معالجتها من المنظور النظري. و سوف نتناول فيه مفهوم التسويق الداخلي مراحل تطوره و عوامل ظهوره و أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

- لقد أعطيت للتسويق الداخلي عدة تعاريف نذكر منها: (1)
- يعرف التسويق الداخلي على انه ذلك النشاط الذي يسهم بشكل كبير في إنجاح عملية تسويق الخدمات لأنه يعبر عن فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا و العمل على إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و ممارسة عليهم عمليات التدريب و التأهيل من أجل رفع كفاءة أدائهم.
 - و يعرف التسويق الداخلي على انه فلسفة إدارية تهدف إلى التنسيق بين البيئة الداخلية و المؤسسة و العاملين فيها من أجل نجاح التغييرات الداخلية بين المؤسسة و زبائنها.
 - و عرف أيضا على انه: " تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل و تكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها و أداء المهام التي تنطوي عليها." (2)
 - و عرف بيرري و برشومان التسويق الداخلي على انه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز، و الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم" (3)
 - و بالتالي فالتسويق الداخلي ينظر إلى العاملين في المؤسسة كعملاء لها في الداخل ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم و رغباتهم حيث أن المؤسسة الخدمية الناجحة يجب عليها أولا أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدماتها للعملاء في الخارج. (4)
 - و يؤكد كوتلر أن التسويق الداخلي مبني على فكرة مفادها أن الأفراد هم السوق الداخلي و الأولي للمؤسسة قبل التسويق الخارجي في تقديم خدمات متميزة للزبائن الخارجيين ترضيهم هو نتيجة حتمية لأداء العامل الذي يكون راضيا في عمله. (5)
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص عدة خصائص منها:
- التسويق الداخلي ليس طريقة بسيطة للتسويق تطبق داخل المنظمة إنما هو مقاربة عامة لإدارة الأفراد تهدف إلى تقوية و تدعيم مكانة العميل داخل المنظمة؛
 - يعتبر العمال كأول زبون للإدارة؛
 - التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة؛ (1)
 - يشتمل التسويق الداخلي التآكل البطيء للحاجز بين الأقسام و الوظائف و له دور مهم في المساعدة لإيجاد التوازن ما بين التسويق و العمليات (المشاكل التي تناقش تحت عناصر المزيج التسويقي)؛
 - تستخدم المنظمة التسويق الداخلي في تفعيل روح الإبداع؛
 - يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، و بشكل عام يتعلق التسويق الداخلي بالاتصالات إضافة إلى الاستجابة

(1) محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 72.

(2) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 151.

(3) Dspace.univ-tlemcen.dz/bit stream...consultation le 04-02-2013

(4) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 342.

(5) جريبي السبتي، التسويق الداخلي و ادارة الافراد، محاضرة في التسويق الداخلي، تخصص تسويق بنكي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قلمة، 2010-2011، ص 1.

(1) جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 1.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

للتطوير و المسؤولية، و وحدة الهدف، و الغرض الأساسي من التسويق الداخلي هو تطوير الوعي للزبون الداخلي و إزالة العوائق الوظيفية، و كذلك له دور مهم في تحفيز العاملين من اجل الاحتفاظ بهم؛(2)

- التسويق الداخلي "فلسفة التغيير" بحيث يقود و يقنع على التغيير الذي يجب أن يكون ضروريا و شرعيا في نظر العمال، يتطلب منهم المساهمة و المبادرة في إحداثه داخل المؤسسة؛

- ضمان الحصول على إدراك و تأييد و مشاركة العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم للخطط و الاستراتيجيات التي تقوم الشركة برسمها و تطبيقها في الأسواق المحلية و الدولية على حد سواء.(3)

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

يمكن استخلاص ثلاث مراحل يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي و هذه المراحل هي:

1. المرحلة الأولى: دافعية و رضا الموظف:(4)

ركزت غالبية الكتاب في المرحلة الأولى على قضية دافعية الموظف و رضاه عن المؤسسة و الأعمال التي يقوم بها داخلها. و يكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بان جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين و الحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة، و عدم الاهتمام بالداء الغير متماثل و غير متناسق الذي يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للعملاء من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة. و قد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين و العاملين بغض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع و منسق من الجودة، و من ثم بدا الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل و تحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها، حيث بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، و التعامل مع الموظف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء و إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الداخليين، حيث ظهرت العديد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا. و يمكن تلخيص تلك المشاكل التي أثارها كل من رفيق و احمد فيما يلي:

- على عكس موقف التسويق الخارجي، فان المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى الموظفين هو في الحقيق منتج قد لا يكونون بحاجة إليه، و قد يكون لدى بعض هؤلاء الموظفين أحيانا اتجاهات سلبية عن مدى المنافع التي سيحصل عليها جراء عمله في تلك الوظيفة أو الانتماء إلى المؤسسة؛

- بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع العملاء، فإننا نلاحظ غالبا بان الموظفين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات (الوظائف) التي يمكنهم اختيارها أو المفاضلة بينها؛

(2) تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان ، الطبعة الاولى، 2005، ص ص 311-312.

(3) محمد فريد صحن، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993، ص 42.

(4) محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-156.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

- بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف، فقد يصل العاملون في نهاية تحليلهم و تقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم اجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها أو لا يرغبونها أساسا؛
 - يجب أن تأخذ المنظمات في اعتبارها ارتفاع تكاليف تشغيل موظفين راضين عن جميع نواحي العمل بها؛
 - و في النهاية، يثار تساؤل حول ما إذا كانت حاجات المستهلكين الخارجيين يجب أن تكون لها الأولوية في الإشباع، أم أن الأولوية في إشباع الحاجات للموظفين.
2. المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك: (1)

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي و التي تمت من خلال جرونروز (1981) إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل و التفاعل الذي يتم بين الموظفين و العملاء أثناء تقديم و أداء الخدمة، حيث ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي، و الذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات و رغبات العملاء و المستهلكين، و كذلك التأثير على قرارات الشراء و إعادة الشراء و توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها و الاستفادة منها. و يتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، و توجه بالسوق، و أفراد عاملين لديهم عقلية بيعيه مميزة.

و بصفة عامة يتمثل الاختلاف الجوهرى بين هذه المرحلة و المرحلة الأولى في كيفية التعامل مع الموظفين كمستهلكين حيث يؤكد التعريف المفاهيمي لجرونروز على أهمية خلق فلسفة التوجه بالمستهلك الخارجى بين الموظفين، في حين تركز المرحلة الأولى على مجرد إرضاء الموظفين و إثارة دوافعهم لكل خدمة يقومون بأدائها.

3. المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الاستراتيجية و إدارة التغيير:

(1)

بدأت هذه المرحلة من خلال توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية الشركة. و قد كان "وينتر Winter" من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. و قد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي كما يلي: "التسويق الداخلي هو تخطيط، تعليم و إثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة و لكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج."

و يشير جلاسمان و مكافي (1992) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية و باقى الوظائف الأخرى بالمنظمة. و تبعا لذلك فان التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة؛

(1) محمد فريد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

(1) محمد فريد عبد العظيم ابو النجا، المرجع نفسه، ص ص 159-160.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على المقاومة للتغيير.

و قد اهتم رفيق و احمد بأخذ ذلك النطاق الواسع في الاعتبار، الأمر الذي جعلهما يعرفا التسويق الداخلي (1993) على انه: "الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، و كذلك الجهود التي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين و تحقيق التكامل بينهم بغرض الوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية لاستراتيجية الشركة ككل و الاستراتيجيات الوظيفية لكل إدارة أو قسم داخلها."

و يؤكد هذا التعريف على فكرة الحاجة إلى جهود التسويق الداخلي عند إجراء أي تغيير في إستراتيجية الشركة للتغلب على المقاومة و محاولة إبقاء الأوضاع التنظيمية على ما هي عليه. حيث تحتاج المنظمة للوصول إلى تنفيذ أكثر فعالية للمهام و الأنشطة للتسويق و البرامج و الوظائف الأخرى بشكل الذي يمكن في النهاية من تحقيق الأهداف المتعلقة بإرضاء المستهلك.

المطلب الثالث: عوامل ظهور التسويق الداخلي

من بين العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي هي الإسهامات التي يمكنه تقديمها على مستوى الشركة ككل حيث تصب تلك الإسهامات في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة و تحسين جودة الخدمة المقدمة. الأمر الذي يمكن في النهاية من تحقيق الإشباع و الرضا للمستهلك عن ما يتم تقديمه له من سلع و خدمات.

أي أن ممارسة المؤسسة للتسويق الداخلي سوف يؤدي إلى إرضاء و إسعاد عملائها و بالتالي استمرارهم في شراء منتجات. الأمر الذي ينعكس في النهاية إلى تحقيق جميع صور النجاحات التي يمكن تنشدها أي مؤسسة⁽¹⁾

و ظهور التسويق الداخلي يمكن نسبه إلى القوى الآتية التي سوف تسود عالم الأعمال اليوم. حسب ما ذكره (sans 1988) و هذه القوى هي:⁽²⁾

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 164.

(2) حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، اثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص ص 9-10.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

- أن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات و الاتحادات و التعميم و غيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي؛
- أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لعرض زيادة التركيز على العلاقات مع العملاء، و أن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا و برامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتج المؤسسة؛
- زيادة نظم العمل بالعقود و الأجور اليومية و عدم التفرغ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية. و هذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رأي و قيمة العلاقة التجارية و مستواها من حيث الجودة؛
- تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل و العاملين. و هذا قلل من ربط هاذين الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة، مما يتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص؛
- أن الطرق الجديدة المطبقة في العمل و نشوء طبقة المنظمة المتعلقة تتطلب من المنظمة و الكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فان قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي الإجراءات.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف التسويق الداخلي

1. أهمية التسويق الداخلي: و تتمثل أهمية التسويق الداخلي في:⁽¹⁾
 - يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين،
 - يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
 - يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل و التنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين و علاقاتهم؛
 - يساهم في تطبيق التسويق داخليا كما هو توجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
 - يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية المنظمة محددة و شاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.
- و لهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين و تقوية مهاراتهم و تحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب و طرق التعامل مع العاملين و بناء علاقات داخلية جيدة و التعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

⁽¹⁾Rafik.M. Ahmed.D.K, Advancesin the internal ,marketing, concept : définition, synthèses. And exteuisian, journal at servers ,marketing 14 (6), 2000,p 453.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

2. أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أسواق التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، و التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، و بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:⁽²⁾

- مساعد العاملين على فهم و استيعاب رسالة المؤسسة و أهدافها و نظام و أساليب العمل المطبقة داخل المنظمة؛
 - تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم اتجاه الزبائن (و خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن)؛
 - اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة؛
 - إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي ترغب القيام بها حتى تحقق النجاح؛
 - يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة و بذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- و يشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان استراتيجي و تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، و يعبر عن ذلك كرونروس بقوله: "بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المؤسسة" و هو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

(2) محمد فريد صحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

تعتبر أساسيات التسويق الداخلي هي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي. فهذه الأساسيات هي البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي و التي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أشكال التسويق الداخلي:

هناك العديد من الكتاب قد ميزوا بين عدة أشكال من التسويق الداخلي في المؤسسات من بينها الشكل الذي قدمه فورمان و هو كالتالي:(1)

حسب فورمان و موني التسويق الداخلي ليس ممارسة خاصة بإدارة ما إنما يمكن أن تقوم به بعض الإدارات و الأقسام و الوظائف أو يكون من طرف المؤسسة ككل توجه إلى كل العاملين أو إلى فئة معينة داخل المؤسسة، و منه فالتسويق الداخلي يجيب على سؤالين أساسيين:

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل أو قسم ما بداخلها؟)؛
- إلى من توجه الجهود التسويقية؟ (هل لكل العاملين أم لفئة معينة داخل المؤسسة).

و الشكل التالي يبين أشكال التسويق الداخلي الممكنة داخل المنظمة:

ككل	المنظمة
معيّن	قسم
لقسم معيّن	ككل
للمنظمة	ككل

إلى من توجه جهود التسويق

(1) جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

المصدر: جريبي السبتي، التسويق الداخلي و إدارة الأفراد، محاضرة في التسويق الداخلي، تخصص تسويق بنكي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قلمة، 2010-2011، ص ص 2، 3.

من خلال الشكل رقم (1) يتضح 04 خلايا:

الخلية 01: التسويق الداخلي بنظر لقسم معين على انه الذي يقوم بجهود التسويق و القسم الآخر هو العميل.

الخلية 02: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها.

الخلية 03: يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل.

الخلية 04: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق و هي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء و الأعمال و الأنشطة هي المنتجات.

المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي:

من بين الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدفة هي المزيج التسويقي الخدمي المتكون من العناصر التالية: المنتج (الخدمة)، السعر، الترويج، التوزيع، و فيما يلي شرح موجز لكل هذه العناصر و هي: (1)

1. المنتج: يمكن وضع المنتج في ابط صورة على انه "تلك الاستراتيجيات و الخطط

التسويقية و غير التسويقية المزمع تنفيذها" و يتضمن تصميم المنتج تلك القيم و

الاتجاهات و السلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة.

و بالطبع هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج، و قد يتطلب ذلك زيادة ميزانية التسويق و تغيير نظام و معايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها المستهلك عند نقاط البيع.

2. السعر: يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من

عملائها الداخليين (العاملين) أن "يدفعه" عند اقتناعه بالخطط و الاستراتيجيات

الجديدة المرغم تنفيذها و قد يتضمن ذلك تأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات و

اهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة. وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة

المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين (مثال

ذلك قيام بعض البنوك بفتح فروعها للعمل أيام السبت رغم انه يوم عطلة) بل أكثر

من ذلك في التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة و تغيير

معتقداتهم و اتجاهاتهم و طرق عملهم لتلائم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

3. الترويج: يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على العملاء

الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام و إقناع

العاملين و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم على النحو المطلوب و بطبيعة الحال يمكن

استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير و ملخص الخطط المزمع تنفيذها

بالإضافة إلى الكتيبات و مجلات الحائط... الخ بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام

وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات و الندوات و استخدام الأفراد نو

تأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم و مرؤوسيهم للأفكار و الخطط المطلوب

(1) محمد فريد صحن، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

تنفيذها. و كلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

4. التوزيع: إن قنوات التوزيع في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريق الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات اجتماعات، تدريب، و ندوات... الخ و يعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة و قدرتها على تنظيم هذه اللقاءات و الندوات و التدريب من العناصر الأساسية لتسليم المنتج ذلك بالإضافة إلى نظام الحوافز و الترقية و نظام المتابعة. و من ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة و نظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

المطلب الثالث: برامج التسويق الداخلي

1. العملية الإدارية في مجال الأفراد:

إن العملية الإدارية هي تلك المفهوم الذي يعبر عن وظائف المدير داخل المنظمة و من المعروف لأي دارس في علم الإدارة أن العملية الإدارية تتكون من أربع عمليات مترابطة و متداخلة و هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة و التي تحرص على أداء العاملين للمهام الموكلة إليهم بدقة و بمستوى الأداء المتوقع منهم و لذلك قياس الأداء الفعلي لهم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك.⁽¹⁾

2. تنمية و تدريب الموظفين:

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل.⁽²⁾ و يجب تصميم برامج التدريب لكي تمد العاملين بالمهارات و المعرفة التي يفتقر إليها العاملون و المطلوبة أيضا للأداء الفعال و رفع الروح المعنوية بشكل مناسب هذا و يجب أن يكون التدريب متماشيا مع الحاجة الفعلية و بذلك يمكن خلق نوع من تماسك القوى بين السلوك الفعلي و المتوقع و يمكن تحقيق كل ذلك لو اعتمدت التدريب على بيانات التوصيف الوظيفي.⁽³⁾

3. برامج الأجور و الحوافز و المكافآت:

يستخدم مفهوم الأجر عند التعويض على أساس الجهد و كم الإنتاج و هذه الطريقة شائعة لتعويض العمل الذي يقدمونه. حيث تكافئ المنظمة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية هي:

- الأجور و الرواتب التي تمنحها لهم عند جهد محدد يؤديه؛
- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالتنقل و السكن و غيرها؛
- حوافز لأداء بجهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساسي عنه.⁽⁴⁾

(1) زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسوفي، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز و المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 287.

(2) عبد النبي محمد احمد، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 226.

(3) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 343.

(4) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 261.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

و الحوافز هي وسيلة لإشباع و لكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استشارة و توجيه سلوك معين.⁽¹⁾

4. الاتصال الداخلي:

هي تلك المعلومات المتبادلة داخل المنظمة حيث توجه قراراتها ونشاطاتها و تحدد نوعية تسير العمل فيها و تنظمه أي الطريقة التي تتصرف بها، أي ردة فعلها تجاه الخلل الوظيفي و هو سياسة ملائمة و ضرورية لكل حياة جماعية و الاتصال الداخلي باختلاف نوع المنظمات هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة و وضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات الملائمة لهم لتسهيل و تشجيع تبادلها في نفس الوقت.⁽²⁾

5. العلاقة بين الموظفين:

قد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين و أدائهم والتزامهم و من هنا فان المنظمة يجب أن تسوق داخليا و من ثم تسوق خارجيا وان أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية أن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها لذا فانه يتوجب أن يكون للمنظمات إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود استراتيجية خارجية.

6. الدافعية:

الدافعية هي تعبير عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي و تعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة أو قوى سلوك الفرد.⁽³⁾

و كذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد تثير حماسه و إصراره و اندفاعه للقيام بعمل معين. و بشكل خاص الدوافع يهتمون بثلاث قضايا هي:⁽⁴⁾

- القوى و العوامل التي تحرك سلوك العاملين؛
- الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين؛
- كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي:

(1) د. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 354.
(2) جان مارك لوغال، د. نبيل جواد، ادارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الاولى، 2008، ص ص 147-148.
(3) د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 371.
(4) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص ص 44-45.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي و الخارجي فقد اقترح FLLIPO أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو العاملين و التوجه نحو العميل و عندما و عندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي عنها فان الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، و هذا يعني بان رضا العملاء الخارجيين سيتأثر برضا العملاء الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم و احتياجاتهم لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لان فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسه العاملين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.

أن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة و معتادة لنا جميعا، أن هذه الخطة تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي و هي: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو العميل و هذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة و التدريب الداخلي و أخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، و بمزيج تسويقي مختلف، حيث انه في التسويق الداخلي المنتج يعبر عن الوظيفة، و السعر هو تكاليف التوظيف و التدريب... و الترويج يعبر عن الاتصالات الداخلية، أما التوزيع فيعكس موقع المنظمة و ملائمته.⁽¹⁾

و يقول ريتشارد نورمان أن التسويق الداخلي و الخارجي مترابطين اشد ترابط، فالتسويق الداخلي الرديء لا بد أن يؤثر في وضع التسويق الخارجي بالسلب، و العكس صحيح.⁽²⁾

المبحث الثالث: سيرورة تطبيق التسويق الداخلي

(1) حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(2) ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمر الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص 263.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

هناك عدة متطلبات و مرتكزات أساسية يجب التركيز عليها من قبل المؤسسة من أجل صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي و التركيز على تطبيقها بشكل جيد و هذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الأول: متطلبات تنفيذ التسويق الداخلي

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتصبح المؤسسة من خلالها مهياًة لاستيعاب التسويق الداخلي و تتمثل في: (1)

- هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للعمليات و ذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية و ثقافتها و ضمان جودة الخدمات الخارجية و الداخلية؛
- إجراء تقسيم العملاء الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع العميل و يعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة و كذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة؛
- يتوجب أن يركز التطوير الشخصي و التدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، و هنا فان البحوث تساعد في تحديد متطلبات العملاء الخارجيين و الداخليين و طبيعة التدريب و التطوير الشخصي؛
- يساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم على وفق ما يروونه مناسباً لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم؛
- التكريم و المكافآت يجب أن تستند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، إذ يعتبر أمراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين و يجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم و المكافآت على السلوك فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية و الدافعية للأفراد؛
- الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف و في تنسيق النشاطات داخل المؤسسة، و تساعد في تعزيز جودة الخدمات و ضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته و مدى دوره في النشاط الأوسع، و تستخدم الوسائل الحديثة في العديد من المؤسسات لتسهيل الاتصالات بين العاملين. حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت و تساعد في المزيد من التماسك المنظمي؛
- مقاييس الأداء: هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة و قادرة على قياس مساهمة كل شخص و كل قسم في تحقيق أهداف الأداء؛
- بناء علاقات العمل الدائمة: ما يخص العاملين، فان القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة و ذلك عند تطوير و تطبيق منهج التسويق الداخلي، و هناك ضرورة لأن يكون هناك للعاملين لاحترام بعضهم البعض، و تبادل الثقة و العطف لأن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض، و تبادل الثقة و العطف و الدعم، و أن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام و بينهم، و أن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية و احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية و الخارجية.

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

(1) حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

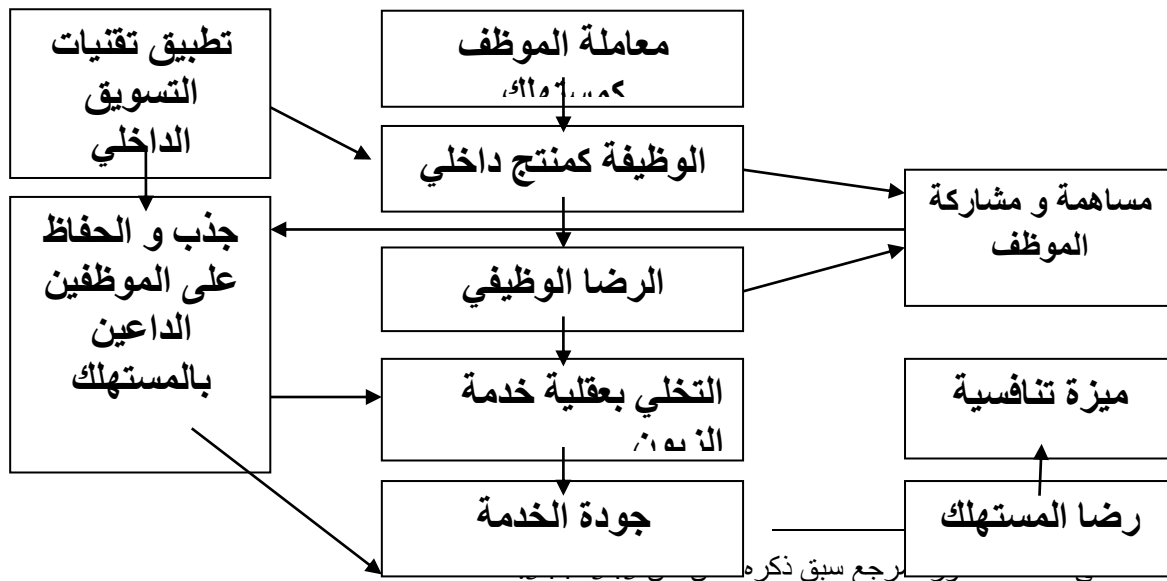
و تسير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج اساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي و هي: (1)

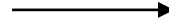
1. نموذج بيرري:

يقوم هذا النموذج على اعتبار الموظفين كمستهلكين و تبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة، ان على المؤسسة ان تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:
_ اتباع حاجات و رغبات الموظفين.
_ اعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.
_ جذب و الاحتفاظ بافضل الموظفين.

و هذا الامر يؤدي الى تحقيق رضا الافراد (الرضا الوظيفي)، و يساعد على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الاكثر توجهها بالمستهلك، و المؤسسة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق.

الشكل رقم 02: يوضح نموذج بيرري في التسويق الداخلي.

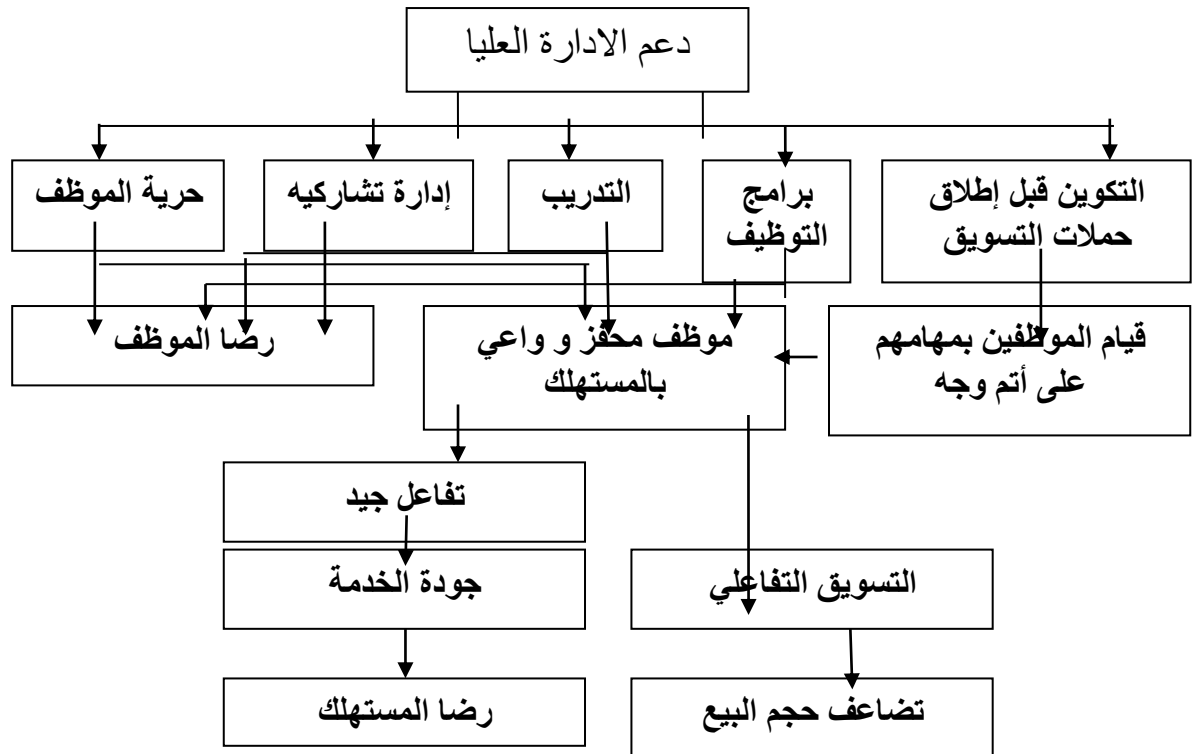




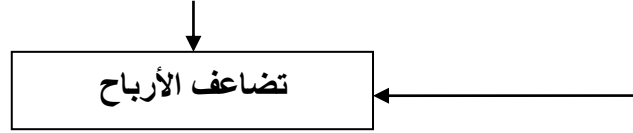
Source :dSPACE,univ- tlemcem.dz/bitstream...consultation le 04-02-2013.

2. نموذج كرونروس: يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا. و لذلك وجب أن تلتزم بدعم:
- برامج تدريبية و بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و إستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
 - سياسات و برامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد أي ضرورة إستقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشتغلونها؛
 - الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم المشاركة لجميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات؛
 - دعم الموظفين في إتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات و التصرف و خاصة من هم على إتصال مباشر مع الزبائن.

الشكل رقم 03: نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي



Source : dspace, univ- tlemcem.dz/bitstream...consultation le 04-02-2013

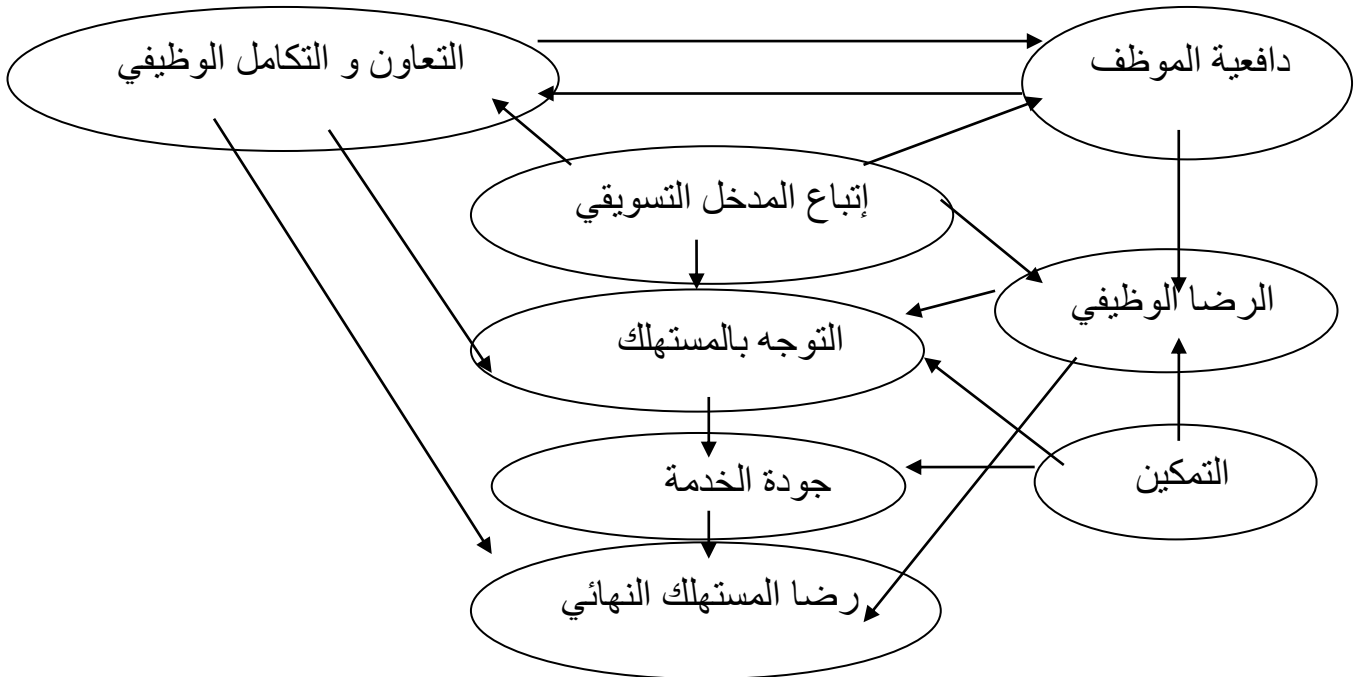
3. نموذج رفيق و أحمد:

بالإستفادة من النموذجين السابقين و إعتقادا على تعريفهما للتسويق الداخلي قام كل من رفيق و أحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي إنطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي. و يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق و التكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

و هذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين و إعتنائهم بالتوجه للمستهلك و بالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين و تحقيق مكانة تنافسية في السوق.

الشكل رقم 04: نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي.



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 163.

المطلب الثالث: إجراءات إدماج التسويق الداخلي:

لتطبيق برامج و أنشطة التسويق الداخلي بشكل صحيح و فعال يجب علينا التركيز على الإجراءات التالية:

1. ترسيخ ثقافة الخدمة: (1)

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة لان برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذ لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون، ولكي يحقق هذا البرنامج النجاح يجب أن يتضمن إشراك العاملين فيه كذلك يحتاج إلى التزام قوى من قبل الإدارة، و الميزة الجوهرية لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتخاذ الموقف الصحيح والمعرفة و مهارات الاتصال و الصلاحيات التي تؤهلهم لتأدية الأعمال الغير روتينية كذلك توفر الرغبة الشديدة والصادقة لدى الإدارة في إعطاء الصلاحيات للعاملين و التي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الزبائن، ولتدعيم هذه النشاطات يجب أن تتخذ الإدارة العليا بعض السياسات و الإجراءات و أنظمة المكافآت و الأعمال اليومية في المؤسسة.

إن ثقافة المنظمة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطى معنويا إلى الأعضاء فيها وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها، ولذلك فان الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

- السلوك المباشر: و هذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون و ما هو المتوقع منهم.

- الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف وبالتالي فان هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسستهم و أنهم يمثلون جزءا مهما منها. و تأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بأن المؤسسة الخدمية التي تملك ثقافة خدمة قوية فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجابيا على علاقة العاملين مع الزبائن و أن الخطوة الأولى موجهة لتنمية وتطوير المؤسسة من خلال رضا أو قناعة زبائنها الدائمين و التأثير مستقبلا على الزبائن المحتملين في السوق و المؤسسة التي تملك ثقافة خدمة فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن الزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي و الإدارة المشتركة في أسفل الهيكل، ففي هذا النمط من التنظيم فإن الإدارة المشتركة و المدير العام و رؤساء الأقسام و المشرفين وجميع العاملين بالتناسق فيما بينهم من اجل تقديم خدمة جيدة للزبون.

2. نشر المعلومات والاتصال داخل المؤسسة:

(1) حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 346، 347.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

يعد الاتصال الداخلي من الأساسيات التي تقوم برفع مستوى معارف الأفراد و تبادلها ضمن احترام الحرية النسبية للتعبير و العمل. و الاتصال الداخلي وسيلة لإعلام العاملين في المؤسسة بكل المعلومات التي تخص وظائفهم، الأجور و التدريب و التحفيز و معرفة مختلف السياسات و الوسائل للمشاركة فيها إذا رغبوا في ذلك، كذلك يجب أن يساهم الاتصال الداخلي بشرح استراتيجية المنظمة و سيرورة عملها و مختلف القرارات و الأوامر و التعليمات التي تصدر من الإدارة لتنظيم العمل و ترابط الوظائف و النشاطات فيما بينها، و تحدد عمل كل فرد ضمن النشاط الإجمالي و مساهمته في النتيجة النهائية.(1)

و الاتصال الداخلي يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إيصال المعلومات الضرورية للعاملين في أحسن الظروف من أجل تحسين أدائهم؛
- يمكن الأفراد من فهم الأهداف التنظيمية و تحقيق التناسق و الانسجام بين مختلف أعضاء التنظيم؛
- يسمح بنشر قيم و معتقدات توجه جميع العاملين داخل المؤسسة تكون مبنية على خدمة العملاء.(2)

3. مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية:

يتوجب على المدراء استخدام مبادئ العاملين لغرض جذب العاملين و الاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث و تطوير نوع من المفهوم لحاجات العاملين، و بنفس الدقة تعريف و تحديد حاجات الزبائن و السبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، و القسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. و لذلك بإمكان رجال التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، و من ثم اختبار أو انتقاء الفئات الملائمة للمؤسسة و تنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات. و العاملون يبحثون عن منافع مختلفة نحاول توضيحها بالأمثلة التالية:

- بعضهم ينجذب إلى العمل بسبب المرونة في ساعات العمل؛
 - بسبب امتيازات أو منافع التامين الصحي له و لعائلته؛
 - التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال و نقلهم لمواقع العمل.
- وفقا لذلك يتطلب من إدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن العاملين أن تركز عن بعض المنافع و الامتيازات التي يحصل عليها العامل و تحاول التأثير على الجوانب الحسية و الإدراكية التي تدفعه عن فرصة عمل ملائمة تلبى طموحاته و رغباته بنفس الأهمية يجب الحفاظ على عاملين أكفاء قادرين على تقديم خدمات متميزة للزبائن، لأنه يوجد علاقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين و إشباع رغبات و حاجات الزبائن، لأنه في حالة فقدان العمال الماهرين من المحتمل أن تفقد المؤسسة زبائنها الدائمين و هذا يكلفها كثيرا.
- و من بين الأعمال التي تساعد على جذب أيدي عاملة جيدة و المحافظة عليهم باستمرار هي: حسن الانتقاء و الاختبار، التكيف وفقا للظروف و الحقائق، الثبات في الوظيفة لفترة معينة، التدريب و التحفيز، المكافآت... الخ.(3)

(1) جان مارك، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-54.

(2) جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(3) حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 350-351.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

المطلب الرابع: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمة:

تتمتع المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي بمزايا و خصائص تميزها عن باقي المنظمات هي: (1)

أولاً: التوجه نحو السوق؛

ثانياً: التوجه نحو الخدمة؛

ثالثاً: إظهار مستوى عالي من تمكين العاملين.

1. التوجه نحو السوق:

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق و ذلك بين المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسوق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات إستراتيجية و تكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق، وذلك يكون من خلال امتلاك كوادر كفؤ من العاملين،الذين يمتازون بمهارات و قدرات عالية و العمل بروح الفريق من اجل جذب العملاء و العمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

2. التوجه نحو الخدمة:

يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في المنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي مقارنة بالمؤسسات الأخرى. أن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات العملاء الداخليين و انه يهتم بمصالحهم و حقوقهم بوصفهم عملاء داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمؤسسة أن تحسن من علاقتها مع العملاء الخارجيين و المورددين و إذا ما استخدمت السلوك الايجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء و أيضا طريقة حديثهم و لباسهم و تعابير وجوههم و شخصيتهم ، كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة العملاء الخارجيين و من ثم الخدمة المقدمة لهم.

3. تمكين العاملين: (2)

التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات تربطهم مباشرة بالجمهور مثل مجلات البيع، خدمة المشتريات و العملاء و غيرهم.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل اتضح لنا بأن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة ينتج عن التطورات و الإفرازات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات أشكال تسوق الخدمات و بذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو احد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المؤسسة اتجاه

(1) حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية، القاهرة، 2003، ص 7.

الفصل الأول: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

الموظفين و مسؤوليتها اتجاه الزبائن على حد سواء. و يقوم بخلق الوسائل و الاجواء اللازمة التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة و خلق صورة جيدة تكون مرسخة في اذهان الجماهير.

لذا سنحاول في فصلنا الموالي التطرق الى صورة المؤسسة و كيفية ادارتها بالشكل الصحيح حتى تضمن البقاء و الاستمرار و مواجهة التطورات الحاصلة.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة مقدمة الفصل الثاني:

عرفت الحياة الاجتماعية و الاقتصادية في كل دول العالم تحولات جذرية بسبب التقدم التكنولوجي اولا، و بسبب ما ترتب عنه من تطور في وسائل الاتصال، هذا الواقع ايضا كان سببا في اكتظاظ الاسواق بالمنتجات الكثيرة و الخدمات المتنوعة، فاشتدت بذلك المنافسة و اجتهدت المنظمات في استعمال وسائل اتصال مختلفة، و طوروا اساليب تسويقية مثيرة، تركز كلها و في نفس الوقت على جميع الجوانب التسويقية، كتأكيد الشهرة و تحسين السمعة و ابراز عناصر الهوية، و التركيز ايضا على جوانب العرض السلعي و الخدمي، كل ذلك من اجل ابراز صورة كلية تساهم في تموقع المؤسسة و ترسم الحدود مع المنافسة، فالصورة اذا تكتسي اهمية كبرى في مجال بحوث التسويق، فالمستهلك لم يعد ليهتم فقط بالجانب الاستهلاكي النفعي للمنتج او الخدمة بل اصبح اهتمامه اكثر بالجانب الخيالي المرتبط باستحضار الصورة و بناء الانطباع حول المنتج، الخدمة، العلامة او المؤسسة.

و انطلاقا من المعلومات السابقة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- ✓ المبحث الاول: ماهية صورة المؤسسة
- ✓ المبحث الثاني: سيرة بناء صورة المؤسسة
- ✓ المبحث الثالث: ادارة العلامة التجارية

المبحث الاول: ماهية صورة المؤسسة

تعد صورة المؤسسة من بين العناصر التي تكتسي اهمية بالغة، و هذا لما تمنحه المؤسسة من امكانيات و افاق في خدمة المستهلك و المجتمع و تحقيق اهدافها المسطرة البعيدة المدى.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

و للتعرف على ماهية الصورة بشكل جيد علينا التطرق الى تعريف صورة المؤسسة، خصائصها و شروطها و الانواع المختلفة لها، كذلك اهميتها و اهدافها، و هذا ما سوف نتعرض له في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف صورة المؤسسة

هناك عدة تعاريف لصورة المؤسسة نذكر منها:

- هي الصورة العقلية التي تتكون في اذهان الناس عن المؤسسات المختلفة و قد تتكون على الادلة و الوثائق او على الاشاعات و الاقوال الغير موثوقة. و لكنها في نهاية الامر تمثل واقعا صادقا من وجهة نظر من يحملونها في رؤوسهم؛⁽¹⁾
 - و الصورة هي تصور ذهني لحقيقة يحملها فرد او جماعة فهي نموذج يعبر عن معتقداتنا و فهمنا لظاهرة او وضع معين، و قد يكون هذا النموذج الذي يحمله شخص معين او جماعة بعينها تصورا جيدا او سيئا للواقع، و يصرف النظر عما قد يكون فعلا فإنه هام دائما لأنه يوجه السلوك؛⁽²⁾
 - هي ارسال اشارات مختلفة من طرف المؤسسة الى جمهورها، يعني ان هناك مجموعة من الاشارات تمثل المؤسسة و تساعد على خلق صورة لها لدى الجمهور، و تعتبر في نفس الوقت العنصر الاكثر فعالية و القابل للبقاء اكثر؛⁽³⁾
 - و كذلك الصورة هي مجموعة استحضارات عقلية و عاطفية يربطها شخص او مجموعة من الافراد بمؤسسة او منتج او علامة.⁽⁴⁾
- نستخلص من التعاريف السابقة ان صورة المؤسسة هي عبارة عن خلاصة ذهنية، شخصية، منحازة، مستقرة، انتقائية و مبسطة تترك انطبعا لدى الجمهور على المنظمة و التي تعمل هذه الاخيرة لتحسينها لصالحها.

المطلب الثاني: خصائص صورة المؤسسة

تتميز صورة المؤسسة بعدة خصائص نذكر اهمها فيما يلي:⁽¹⁾

أ. استحضار ذهني: الصورة عبارة عن مجموعة من التمثيلات الذهنية و فيها الصورة التلقائية و الصورة الكامنة، فعندما نسأل المستهلك بطريقة غير موجهة فإنه يتذكر

(1) سيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامتفي ظروف المنافسة، اترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 77-78.

(2) عمر الملاح، مرجع سبق ذكره، ص 249.

(3) Philippe Morel, La communication d'entreprise, Vuibert édition, Paris, 2000, p15.

(4) قدوم لزهري، تسيير العلامة، محاضرة في مقياس التسويق، تخصص ادارة اعمال مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قالم، 2012-2013، ص 2.

(1) وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و اثرها على سلوك المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير

في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 81-82.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

جزء من الصورة فقط و هو ما يمثل الصورة التلقائية، و عندما نسأله في اكثر عمق من خلال أسئلة دقيقة او باستعمال تقنيات الاستقطاب فإنه سيتذكر تداعيات اخرى تمثل الصورة الكامنة.

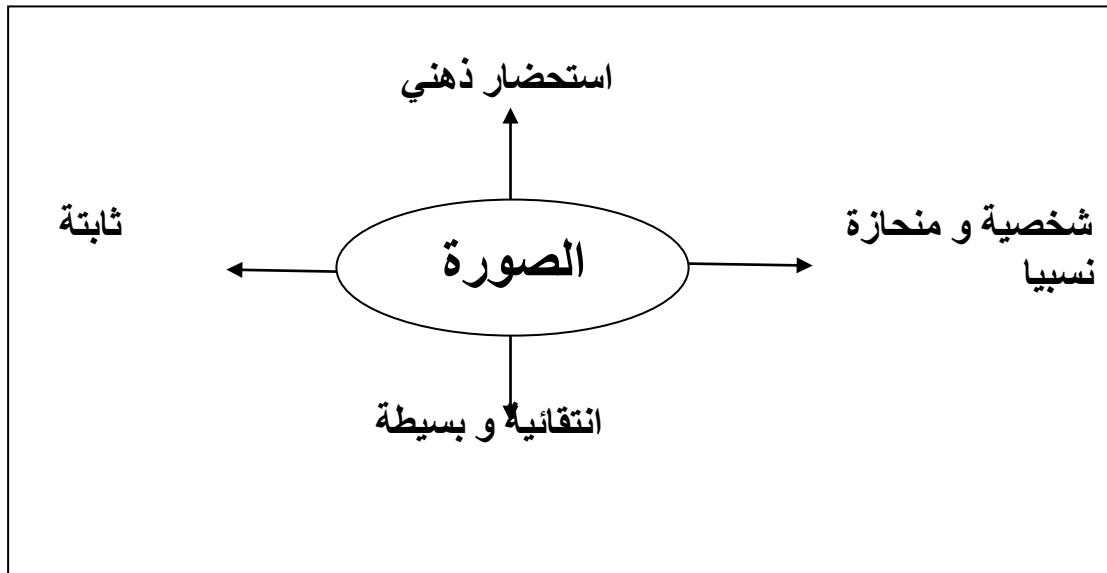
ب. صورة شخصية و منحازة: يمكن للصورة ان تكون مختلفة بدرجة كبيرة من شخص لآخر و لهذا لا يمكننا الاكتفاء بصورة متوسطة في السوق ككل، و انما يجب تحديد الصورة المدركة في كل قطاع سوقي.

ج. صورة انتقائية و بسيطة: تستجيب هذه الخاصية الى الهدف الاول و هو البحث عن المعلومات المناسبة لاحتياجات المستهلك، فمقابل الكم الهائل من المعلومات التي يصادفها المستهلك فإنه سينقي المعلومات التي يراها مناسبة، و يترك البقية، كما انه يمكن الاشارة الى ان عملية الاستحضار هذه محددة الوقت، فالمعلومات التي تتحدى حدود الادراك لا تبقى الا لمدة قصيرة سرعان ما تتلاشى.

د. الصورة ثابتة نسبيا: فالصورة هي تعبير عن معارف و ميول المستهلكين في وقت معين، و الميول كما هو معروف يكون ثابتا نسبيا لا بتغير الا اذا تعرض الى احداث هامة، مثلا: نتيجة دخول منتج جديد ناجح جدا او تعرض العلامة الى مشاكل لم تعالج في حينها و دامت طويلا.

ان عامل الثبات يكون في صالح المؤسسة عندما تكون الصورة جيدة في ذهن المستهلكين، فهي الاساس التي تبنى عليه علاقة الألفي و الوفاء للعلامة، كما انها تعتبر كميزة تنافسية، فالمنافسة لا يمكن ان تكسر بسهولة و بسرعة الصورة الجيدة، في المقابل يكون عامل الثبات نقمة على العلامة و على المؤسسة باعتبار ان عملية اعادة تقويم الصورة تحتاج الى وقت طويل و الى مجهود كبير و مكلف.

الشكل رقم 05: خصائص الصورة



المصدر: وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و اثرها على سلوك المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 81.

المطلب الثالث: انواع صورة المؤسسة

هناك تصنيفان هامان لانواع صورة المؤسسة، نذكرها فيما يلي: (1)

التصنيف الاول: و ينقسم الى:

أ. الصورة المعطاة: و هي الصورة التي تعطيها المؤسسة عن نفسها اثناء الاتصال بمحيطها اي المنقلة عن طريقها، و المقاسة بطريقة موضوعية، المرفوقة بعنصرها البنائي و المعلومات التي تصدرها، تعليقاتها... الخ.

ب. الصورة المحصلة: هي الصورة المحصلة من طرف الجمهور اتجاه المنظمة، و هي البناء المكون من طرف مجموعة من الافراد عندما يتقاسمون نفس عملية التمثيل، و هذه الصور هي الصور المفهومة المحولة عن طريق القيم و الافكار و الاتاه الخاص بكل فرد.

ج. الصورة المرادة(المرغوبة): و هي الصورة التي تود المؤسسة ان تكونها لنفسها في اذهان الجماهير و هي امثل صورة يمكن ان تتحقق اذا اخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الاخرى و جمهورها في التأثير على الجماهير و الصورة المرادة، تسمح للمؤسسة بتحديد صورتها و بنائها على مدى ثلاث او خمس سنوات.

التصنيف الثاني: و تنقسم الصورة بدورها الى: (2)

أ. الصورة المؤسسية: و تكون على المستوى الوطني و الدولي من جهة و تخص الجمهور العام من جهة ثانية، و هي تتطور بفضل الاتصال الذي يعتمد على القيم التي تمثلها المؤسسة، و تعبر عنها، و خاصة المجالين الاجتماعي و الاقتصادي.

ب. الصورة المهنية: و ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة و كيفية ادائها له.

ج. الصورة العلائقية: و تتطور من خلال تواصلها القبلي او البعدي مع جمهورها الداخلي و الخارجي.

د. الصورة العاطفية: و تشخصها نوعين من العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية رأس مال التعاطفي و الودي بينهما.

المطلب الرابع: اهمية و اهداف صورة المؤسسة

1. اهمية الصورة بالنسبة للمؤسسة: تظهر اهميتها من خلال العنصر التالية:

أ. الصورة تعمل كمرجع للاختيار: من خلال صورتها يمكن للمؤسسة ان

تكتسب الثقة او ان تثير احكام سلبية لا تتماشى مع مصالحها لدى الاطراف

(1) عاطف علي عبيد، الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 130.

(2) فضيل ديليو، اتصال المؤسسة: اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2003، ص 53.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

الذين هم على علاقة بها. فالصورة تساهم في انشاء هوية مميزة. من خلالها يتم توجيه المستهلك في اختياراته و المواطن في ارائه. فإذا كانت المنتجات المتنافسة ذات خصائص متماثلة فإن قرارات المستهلك ستتوجه بالصورة التي يدركها حول المنتج، العلامة، او المؤسسة.

ب. الصورة اداة للتمييز: تعمل الصورة على تمييز المؤسسة عن منافسيها و هي تسمح بتطوير اتجاهات ايجابية في صالحها، من شأنها استمالة المستهلك و اكتساب وفائه.

ان اعطاء صورة جيدة عن المؤسسة معناه انشاء قيمة خاصة بها و هذا يساعد على:

- تبرير ارتفاع اسعار منتجاتها، تسهيل عمليات تقديم المنتجات الجيدة، بحيث انها تستفيد مباشرة بالصورة المكتسبة من قبل.
- سهولة التفاوض مع نقاط البيع لأنها تفضل علامات ذات شهرة واسعة و سمعة جيدة.

- افشال المنافسة من الاستثمار في نفس القطاع. (1)

ج. صورة المؤسسة تساعد المستهلك في معالجة المعلومات: و هذا راجع الى انها تمثل ملخصا لمجموعة من الاعتقادات، و هي عملية تبسيطية، كما انها تسهل عملية التعرف على المنتجات و تكرار السلوكات تجاهها او كسب وفاء المستهلكين. (2)

2. اهداف صورة المؤسسة: المؤسسة في سهرها المستمر على تحسين صورتها

لدى الجمهور تسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف يمكن صياغتها فيما يلي: (1)
- ان بناء صورة للمؤسسة يهدف في البداية الى اضعاف المشروعية على المؤسسة، بمعنى اعطاء المؤسسة حقوق لم تكن تتمتع بها من قبل بالضافة الى جعلها عنصرا فعالا في المجتمع. ان هذه المشروعية تجعلها معروفة لدى الجمهور بمعنى التعريف بالمؤسسة لدى الجمهور.
- من الممكن ان تكون سياسة الصورة تهدف اساسا للقضاء على اشاعة تم ترويجها عن المؤسسة، فالتركيز على الاتصال عن طريق الصورة ينهي الاشاعة سواء كانت داخلية او خارجية و يعيد للمتعاملين ثقتهم في المؤسسة.

- تسعى المؤسسة من خلال سياسة الصورة الى زيادة المبيعات، فالهدف الرئيسي لها يبقى دائما هو تحقيق الربح.

- بالضافة الى ما سبق تهدف سياسة الصورة الى توسيع مجال النشاط، او حتى تغييره، و هنا يكون الاعتماد على الصورة كأداة لتوصيل الرسالة و

(1) بلقاسم رابح، صورة المؤسسة و تقييم فعالية استراتيجيات الاتصال التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 39، 40.

(2) J.Lendevie.B.Brochonel,publicitor,c dalloq,Paris, 2001, p 149.

(1)file:///A:/ Communication d'entrepris- le nerf de votre entreprise.tk... consultation le 15-04-2013.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

خاصة من خلال امضاء المؤسسة او حتى مساهمتها في النشاطات الثقافية و الاجتماعية.

و في الاخير تبقى الصورة من اهم العناصر التي تستند عليها المؤسسة في الاتصال مع جمهورها، و ايصال الرسالة المناسبة، ان لم نقل اساسا لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق شرعيتها امام السلطة و الحكومة، و كل المجتمع المدني، بحيث ان المؤسسة ترتقي من مجرد العمليات التجارية، الى خطاب عنوانه التضامن، و هو ما يجعلها عنصرا فعالا اجتماعيا و سياسيا، و ليس اقتصاديا فقط.

المبحث الثاني: سيورة بناء صورة المؤسسة

يقوم هذا المبحث بتوضيح سيورة بناء صورة للمؤسسة و هذا بالتطرق الى مجموعة من العناصر تتمثل في: الشروط الواجب توفرها لتكوين صورة جيدة، مكونات صورة المؤسسة، مراحل بناء صورة للمؤسسة.

المطلب الاول: شروط بناء صورة المؤسسة

نذكر اهمها فيما يلي: (1)

1. ان تكون الصورة حقيقية: ان انحراف الصورة عن الحقيقة سرعان ما يلحق المساس بمصداقية المؤسسة. بحيث انه يكفي اجراء اتصال واحد بها لكي ندرك هذا الانحراف، و هذا من شأنه ان يبعث الشك و فقدان الثقة التي طالما عملت على تأسيسها من خلال الصورة. لذلك فانه يجب على المؤسسة ان تعرف نفسها على حقيقتها و ان تكون صادقة في الداخل كما في الخارج.
2. ان تكون الصورة ايجابية: هنا يتعلق الامر بتثمين مؤهلات و محاسن المؤسسة، لكن في المقابل يجب عدم المبالغة في ذلك بشكل يؤدي الى لفت الانظار الى المؤسسة و مساوئها.
3. ان تكون الصورة دائمة: اي ان تمثل صورة للمؤسسة لعدة سنوات و ان امكن طول مدة حياتها. فديمومة الصورة انما تدل على فعاليتها.
4. ان تكون الصورة مميزة: و هذا خاصة داخل القطاعات التي تتميز بتشابه منتجاتها، حيث انه يجب على المؤسسة العمل على تطوير شخصية خاصة بها، بمعنى بناء صورة مميزة و فريدة.

(1) بلقاسم رايح، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

5. الاستهداف من خلال الصورة: يجب ان تكون الصورة متجانسة مع قيم و معتقدات الجماهير المستهدفة.
 6. ان تكون الصورة جذابة: الصورة الجذابة هي تلك التي تجذب او تستميل الجماهير التي هي محل اهتمام لدى المؤسسة.
- المطلب الثاني: مكونات صورة المؤسسة**
تتكون صورة المؤسسة من المكونات التالية:
1. اسم المؤسسة: ان اختيار الاسم له اهمية كبيرة بالنسبة لشخصية المؤسسة و منتجاتها، و تزداد القدرة على تذكر الاسم الى دلالات لها اهميتها في بعض المجالات.
 2. الاشكال المادية: تتمثل الاشكال المادية في الاثاث المستخدمة و الزي الخاص بالمستخدمين و هي عناصر ينبغي ان تتسم بالتغيير نحو الاحسن حتى تطبع صورة جيدة عند الجمهور، اذ ينبغي ان تحرص المؤسسات المعاصرة ان تكون صورة طيبة و مميزة في اذهان الجماهير و ذلك باستعمال مثيرات جديدة من حين لآخر، بحيث لا يتغير مع الشخصية المميزة لهذه الاشكال المعروضة عن المؤسسة بين جماهيرها.
 3. الشعار و الرمز: فالشعار عبارة مختصرة سهلة التذكر تعبر عن فكرة سائدة او هدف او وجهة نظر معينة و تهدف عادة الى الاقناع بحيث يأثر على الرأي العام بدون منافسة و يستخدم في رمز معين دون غيره، و ذلك نتيجة لتغيرات اجتماعية، اقتصادية و سياسية معينة تعبر عنها و تبرز مقومات الشعار الناجح في جذب الانتباه و اثاره الاهتمام باتسامة بسمعة معينة بارزة يري معده بأنها اكثر تأثير انطباعي ممكن بمجرد سماع الشعار و قراءته، فنجاح الشعار مرتبط بتجسيد الاتجاهات الاساسية و بعض القيم المستقرة لدى افراد الجمهور.⁽¹⁾
 4. المنتجات: تعتبر المنتجات من العناصر التي تساهم في بناء صورة المؤسسة لدى الجماهير المستهدفة هذه الاخيرة تحدد اراءها و اتجاهاتها من خلال الاعلانات، نقاط البيع، كيفية عرض المنتجات، الغلاف و المعلومات التي يحملها التصميم، سعر البيع (سعر مرتفع يدل على الجودة اما السعر المنخفض يقابله انخفاض في الجودة). كما يمكن تمييز المنتجات من خلال الجودة، سهولة الاستعمال جودة الخدمات المقدمة.⁽²⁾

المطلب الثالث: مراحل بناء صورة المؤسسة

و تمر بالخطوات التالية:

1. تحديد الجمهور المستهدف: فهذه المرحلة تهدف الى معرفة القطاعات الجماهيرية المؤثرة على المؤسسة و دورها في المجتمع، كما تهدف الى معرفة الخصائص المميزة لهذه القطاعات الجماهيرية حتى يسهل وسائل الاتصال المناسبة.⁽³⁾
2. قياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها: بعد تحديد الجمهور المستهدف تأتي اهم خطوة في تحليل هذا الجمهور، و هي تحديدي الصورة الذهنية الحالية التي تتعلق في ذهن الجمهور عن المؤسسة، و منتجاتها و كذلك منافسيها، و هذا يساعد

(1) محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، مجلد رقم 4، 2003، ص ص 1478-1479.

(2) L.Dement et autres. Communication des entreprises :Strategies et pratiques(NATHANE,2000) p 7.

(3) عبد السلام ابو قحف، هندسة الاعلان و العلاقات العامة و تطبيقاتها، جامعة بيروت، 2000، ص 90.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

المؤسسة في ادراك ما الذي تسعى اليه فيما يتعلق في اهداف الاتصال فاتجاهات الافراد و تصرفاتهم اتجاه شيء معين، مرتبط ارتباطاً كبيراً بمعتقداتهم عن هذا الشيء، فالصورة الذهنية هو تعبير يستخدم مجموعة من المعتقدات التي يحملها الفرد عن شيء معين، و تظهر اهمية الصورة الذهنية في الفترة التي تعطيها و قد تمتد لفترة اطول بعد انتهاء الاسباب التي ادت الى ظهورها بهذه الطريقة.

و هناك العديد من الاساليب المستخدمة لقياس الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير و احد هذه المقاييس المشهورة يسمى مقياس الفروق ذات الدلالة، و هذا المقياس يتضمن ايجاد مجموعة من الصفات على مقياس معين، و يتم وضع الصفة في طرف من المقياس و الصفة المضادة في الطرف الاخر مثل: قوي، ضعيف.

و يتكون المقياس من اجزاء (ثلاثة، خمسة، تسعة)، و يعكس كل جزء درجة من توفر الصفة، و يمكن قياس الصورة الذهنية عبر ثلاث مراحل اساسية:

- التقييم (حسن، سوء الجودة للصورة الذهنية)؛

- القوة (قوة المؤسسة او ضعفها)؛

- النشاط (تنمو بسرعة او لا تنمو بسرعة).

و يطلب في هذه الحالة من المستقصى منهم ان يضعو العلامة المناسبة على كل

مقياس بحيث يعكس

مدى انطباعهم عن توافر الصفة المعينة في المؤسسة محل السؤال، ثم يتم حساب

المتوسط الخاص

بالدرجات و تحويلها الى نقط يتم ربطها بكل الصفات، فتظهر في النهاية الملامح

النهائية للصورة الذهنية للمؤسسة، و يوضح الشمل التالي مقياس الفروق ذات الدلالة

الذي يستخدم في قياس الصورة الذهنية

للمؤسسة.

معروفة جيداً _____ معروفة بدرجة قليلة؛

تنمو سريعاً _____ تنمو ببطء؛

يمكن الاعتماد عليها _____ لا يمكن الاعتماد عليها؛

قوية _____ ضعيفة؛

شركة كبيرة _____ شركة صغيرة. (1)

3. التخطيط للصورة المرغوبة: بعد قياس الصورة الذهنية للجمهور عن المؤسسة يتم

تحديد نقاط الضعف و القوة في الصورة الحالية للمؤسسة و ذلك بمراجعة المعالم

الاجابية و السلبية مع الادارة العليا للمؤسسة لتدرك هذه الادارة نواحي القبول و

الرفض لسيايتها بين الجماهير المعنية، و تتعرف على الاجراءات التي ينبغي ان تقوم

بها لاضعاف دوافع الرفض و تحديدها، كما يدرك المسؤولين عن العلاقات العامة

اسباب النجاح و الفشل في التغيير عن المؤسسة و تقديمها الجماهير المستهدفة، و

بعدها يتم وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة ان

تكونها لنفسها عند جماهيرها، و هذا يلزم معرفة حقيقية للمؤسسة. لأن الصورة

(1) محمد فريد صحن، العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003-2004، ص ص 232-

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

المرغوبة اذا كانت بعيدة عن الواقع فإن احتمال تحقيقها سوف تعترضه المصاعب و ربما يكون بعدها الواقع يسبب في تحويل الجهود التي تبذل في سبيل تكوينها الى سلاح عكسي يكشف عن التناقض بين اقوال المؤسسة و دوافعها، لذلك فإنه من الضروري ان تجيب على هذه التساؤلات لتبقى كاملة: من نحن؟ ماذا نريد؟ بماذا نتميز عن غيرنا؟ و على اي نحو نود ان يفكر فينا الآخرون؟⁽¹⁾

4. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة: تتحدد وسائل الاتصال بعد تحديد و معرفة الجمهور المستهدف، فالصورة الطيبة هي نتاج طبيعي للاتصالات المستمرة بين المؤسسة و جماهيرها، حيث من الضروري ان يخطط لاستخدام الوسائل الجماهيرية جنباً الى جنباً مع الاتصال الشخصي، كلما امكن ذلك من خلال الموظفين و البائعين بالإضافة الى استخدام العناصر المادية التي ترمز الى المؤسسة كالشكل الخارجي للمبنى و كافة الرموز المصورة التي تشتمل عليها اعلانات المؤسسة و مطبوعاتها او اغلفة السلع التي تنتجها.

5. التقييم: من الضروري ان يتضمن التخطيط لبرامج الصورة وسائل التقييم المناسبة لمعرفة الاثر الفعلي لهذه البرامج، و يذهب البعض الى التأكيد على ضرورة ان تصمم برامج العلاقات العامة، بحيث تتضمن اهداف واقعية، و يمكن تحديد نتائجها او قياس اثر و التقييم ينطوي على تحديد جوانب القصور او الضعف و جوانب النجاح او القوة فضلاً على اقتراح اساليب علاج القصور، و مناطق الضعف و المشكلات التي يتم اكتشافها.⁽²⁾

ان صورة المؤسسة هي خلاصة ذهنية تترك انطباعاً لدى الجمهور، لذا يجب ان تمر بهذه المراحل او الخطوات لكي تصل الى الصورة المرغوبة او المخطط لها من قبل، ثم تقوم بتقييمها لكي تحدد جميع الجوانب و تدرك الاخطاء و جوانب القصور لكي تعالجها في الوقت المناسب.

المطلب الرابع: وسائل قياس و تقييم صورة المؤسسة

(1) علي عوجة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، كلية الاعلام جامعة القاهرة، الطبعة الثالثة، 1999، ص ص 85-86.

(2) عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 221.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

يقصد بقياس و تقييم صورة المؤسسة في الميدان التسويقي القالب المشكل من شبكة من العناصر التي تمثل مركزها اسم المؤسسة، العلامة او المنتج او الخدمة و مجموعة من العناصر المرتبطة بها و التي يكون قد ادركها المستهلك في وقت سابق ليعاد استحضارها بمجرد ذكر اسم المؤسسة، اسم العلامة او اسم المنتج او الخدمة، اذ يجب على المؤسسة بين الحين و الاخر ان تقوم بقياس صورتها من قبل جماهيرها كي تدرك مكانتها الحقيقية و جوانب القوة و الضعف.

و لقياس مدى فعالية الصورة التي تتبناها المؤسسة تقوم هذه الاخيرة باستخدام وسائل متنوعة لقياس و تقييم الصورة المتبناة، و يمكن اختصار هذه الوسائل فيما يلي: (1)

1. سبر الآراء: تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام صبر الآراء، و الاستبيانات لمعرفة موقع و وضعية صورتها و حتى مدى تطور هذه الاخيرة، ي يتعلق الامر هنا بمستوى شهرة المؤسسة اكثر من مضمونها. و يمكننا التمييز بين عدة انواع من الاستبيانات تستخدمها المؤسسة لقيام بعملية سبر الآراء:

أ. الاستقصاء الشامل: تقوم المؤسسة بهذا النوع من الاستبيان بصفة دورية (في كل شهر او ثلاثي او سنوي...) بحسب الحالات، و يتم في كثير من الاحيان اسناد مثل هذه المهمة الى مؤسسة خاصة بصبر الآراء، و تسمح هذه العملية للمؤسسة بقياس مدى تمسك الجمهور بالمؤسسة.

ب. الاستقصاء الدقيق: لديه نقاط كثير مشتركة مع النوع السابق، لكن يكون هذا النوع من الاستقصاءات موجه لجمهور خاص تختاره المؤسسة مثل: المساهمين، الزبائن، الطلبة... الخ، بينما يوجه النوع الاول للجمهور بصفة عامة بدون تحديد.

ج. الاستقصاء المتعلق بموقع المؤسسة بالمقارنة مع المنافسة: و هذا النوع ايضا يوكل الى مؤسسات و مكاتب خاصة بصبر الآراء، اغلب المؤسسات لا تصل الى النتائج المرجوة، نظرا لكون هذه النتائج غير دقيقة و في كثير من الاحيان لا يعبر المستقصون عن رأيهم بصراحة هذا ما يآثر سلبا على النتائج.

2. الاستقراء:

أ. متغيرات متعلقة بالتوظيف: منحى تقييو المترشحين سواء التحقوا بالمؤسسة تلقائيا او عن طريق اعلان توظيف، معبرا جدا عندما تكون صورة المؤسسة حسنة، هذا المنحى يستوي و العكس.

ب. ميزانية الاعلام: يتعلق الامر هنا بتحليل كمي و نوعي للمقالات و الحصص التي تتناول المؤسسة، بحيث يقوم مسؤول الاتصال او شخص اخر بتحديد النتائج، هذه المعطيات يمكن تسجيلها، عن طريق الاعلام الالي يمنح معلومات خاصة لكل وسيلة اعلامية، الجمهور المستهدف، الكمية (عدد الاسطر، مدة الحصة) و كذا

(1) فاسي فاطمة الزهراء، استراتيجية صورة المؤسسة اثرها على سلوك المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع ادارة مالية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص ص 53-

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

- النوعية و المعلومات المقدمة يمكن رسم منحنيات تسمح بتقديم تطور الصورة الاعلامية.
3. الاختبار الاعلاني: تقوم المؤسسة باختبارات قبلية، بغرض قياس اثر الحملة الاعلانية المؤسساتية، هذه التقنيات هي جزء من الترسانة الاشهارية الكلاسيكية، هذه العملية تتم مع عينات ممثلة للجمهور المستهدف (دراسة كمية)، او عن طريق المقابلات الجماعية (دراسة نوعية).
4. محصلة عمليات الاتصال: يتعلق الامر هنا بدراسة النتائج المتوقعة من الانشطة المختلفة للاتصال:
- أ. تحليل نتائج علاقة المؤسسة بالاعلام: تقوم المؤسسة بتجميع كل العناصر التي تسمح بتقييم الاثر؛ ايجابي او سلبي، (مقابلة صحفية، محاضرة اعلامية، رؤية المذيع او التلفاز).
- ب. تحليل نتائج عملية الاتصال العام: تجميع الاراء الناتجة عن مشاركة المؤسسة في الصالونات المتخصصة، الملتقيات... الخ
5. تحليل نتائج عملية التبني: تجميع كل العناصر التي تسمح بتقييم الاثر الايجابي او السلبي لعملية تمويل النشاطات الرياضية.

المبحث الثالث: ادارة العلامة التجارية

تعتبر العلامة اداة مهمة و حيوية بالنيبة للمؤسسة لأنها تساهم بشكل كبير في تحسين و تطوير صورة المؤسسة، لذلك وجب الاهتمام بها، و سوف نتطرق في هذا المبحث الى العناصر الملمة بالعلامة.

المطلب الاول: تعريف العلامة وظائفها و فوائدها

1. تعريف العلامة التجارية

- العلامة التجارية تعني: "الاشارة التي يتخذها الصانع او التاجر او مقدم الخدمة لتمييز منتجاته او بضاعته او خدماته عن منتجات او بضائع او خدمات الاخرين." (1)
- و تعتبر العلامة رمز مميز تسمح لشخص طبيعي او اعتباري ان يميز المنتجات او الخدمات عن الاخرى (2)
- كما تعرفها الجمعية الامريكية للتسويق بأنها: "الاسم او المصطلح او الاشارة او الرمز، او التصميم او اي مجموعة منها، الذي يستهدف تمييز السلع و الخدمات الخاصة بالبائع او مجموعة من البائعين، و المقارنة بينهما و بين مثيلتها المنافسة." (3)
- و العلامة التجارية هي كل شيء ظاهر و مميز و يدرك بالبصر اذا كان يستخدم او يراد ان يستخدم اما في تمييز بضائع او منتجات او خدمات ايا كان مصدرها و إما للدلالة على ان البضائع او المنتجات او الخدمات تعود لشخص معين طبيعي مان او معنوي. (4)

و ينبغي على كل من يرغب امتلاك علامة تجارية جيدة ان يتحرى الدقة في اختيار علامته بما يتناسب مع نشاطه، حتى تكون عون له في تحقيق طموحه ايا كان النشاط الذي يزاوله. كذلك ان تتصف العلامة التجارية بالسمات التالية:

- ان تكون سهلة النطق؛
 - ان تكون سهلة التذكر؛
 - ان تكون سهلة الكتابة؛
 - ان تكون بسيطة التصميم؛
 - ان تكون بسيطة الشكل؛
 - ان تكون صغيرة الحجم؛
 - ان تكون جذابة المنظر؛
 - ان تكون قابلة للتنبئ على المنتجات؛
 - ان تكون مبتكرة، خالية من المعنى اللغوي؛
 - ان تكون مختلفة على علامات الاخرين في مجملها و اجزائها؛
 - ان تكون قابلة للتسجيل قانونيا، خالية من العناصر المحظور تسجيلها. (1)
- ##### 2. وظائف العلامة التجارية

(1) صلاح زين الدين، العلامات التجارية: وطنيا و دوليا، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 40.

(2) Claude Demeure, Marketing, 6^{eme} edition, Dunord, Paris, 2008, p 118.

(3) د. ناجي معلا، د. رائف توفيق، اصول التسويق، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 191.

(4) د. محمود علي رشدان، العلامات التجارية، دار المسيرة، الاردن، الطبعة الاولى، 2009، ص 13.

(1) صلاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

- يتميز بعض الباحثين بين مجموعة من الوظائف للعلامة و هي: (2)
- أ. وظيفة الممارسة: وهي تتعلق بالميزة التطبيقية للمنتوج و تذكر بنتائج اجراءات الشراء السابق بسهولة، دون تفكير عميق، اي تدفع نحو شراء العلامة التجارية التي سبق ان اشترها المستهلك.
 - ب. وظيفة الضمان: تعد بعض العلامات التجارية بالمنتجات ضمانا لجودتها.
 - ج. وظيفة التشخيص: اي اعطاء المنتوج بعد شخصي اذ ان شراء بعض العلامات التجارية تتيح للمستهلك الشعور بتأكيد شخصيته كما هو الحال في العلامات التجارية الراقية.
 - د. وظيفة المتعة: و تتعلق بالسرور و الرضا الذي يدخله شراء بعض العلامات التجارية في نفس المستهلك.
 - هـ. وظيفة التمييز: حيث تغدو فيها العلامة التجارية نقطة التمييز الوحيدة بين المنتجات بالنسبة للمستهلك، هي بذلك تؤدي دورا كبيرا و محوريا بالنسبة للمنتوج و تسويقه و خاصة عندما لا يستطيع المستهلك رؤية المنتوج كما هو الحال في مساحيق و سوائل الغسيل و التي لا يميزها الا اسماءها.
3. فوائد العلامة:

- أ. حماية السلعة من تقليدها من قبل منتج اخر، خاصة اذا تم تسجيلها بعلامتها المميزة و خصائصها.
- ب. ان استعمال العلامة التجارية في تمييز السلعة يساعد على زيادة حجم المبيعات منها من خلال تمكين المستهلك من الوصول اليها بسرعة من بين العديد من السلع و الخدمات المتشابهة و المنافسة لها خاصة اذا كانت هذه العلامة تحضى بقبول و رضا المستهلك.
- ج. تسهيل عملية الترويج للسلعة او الخدمة او تقليل كلفتها عند الاعلان عنها في وسائل الاعلام المختلفة، حيث ان الرسالة الاعلانية قد تتألف من العلامة التجارية للسلعة او الخدمة فقط، دون الحاجة الى لادخول في تفاصيل خصائصها.
- د. تسهل على المستهلك التعرف على السلعة و الوصول اليها من بين العديد من السلع المنافسة لها، مما يؤدي الى تخفيض الوقت و الجهد المبذول للحصول عليها.
- هـ. تخلق الطمأنينة لدى المستهلك عند شراء السلعة المميزة بالعلامة التجارية و ذلك لمعرفة مسبقة بمواصفاتها. (1)

المطلب الثاني: انواع العلامات التجارية

يمكن ان نتخذ للعلامة انواع مختلفة، نذكر منها: (2)

1. العلامة الفردية: وهي العلامة التي تضعها المنظمة على ذلك المنتوج و بما يميزه عن بقية المنتجات الاخرى التي تنتجها المنظمة، و الهدف من ذلك هو تمييزه عن بقية المنتجات الاخرى و حمايته من العلامات الاخرى، تسمح لها من التوسع في السوق

(2) د. احسان دهش جلاب، د. هشام فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر، الوارق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010، ص 602.

(1) د. احسان دهش جلاب، د. هشام فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 603.

(2) المرجع نفسه، ص ص، 601-602.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

- باقتراح علامات جديدة مختلفة و لمستهلكين جدد بشكل سهل و بدون عوائق، و من ابرز العيوب في هذا الاسلوب هو الكلفة الكبيرة التي تتحملها المنظمة في مجال الترويج و الاعلان.
2. العلامة العائلية: و هو على العكس من السابق حيث يمكن للمنظمة ان تطلق اسم واحد لكافة منتجاتها، اي ان جميع انواع المنتجات للمنظمة تكون تحت اسم منتجات المؤسسة مثل: Philips, General Electric... و الهدف من هذا الاسلوب هو تخفيف تكاليف الترويج، و التمتع بميزة معرفة الجمهور لهذا الاسم، و امكانية تسويق منتجات اخرى جديدة تحت ذات الاسم، و لكن من عيوبه الخطرة هو انه اذا ما اصاب الفشل لاحد انواع المنتجات فقد ينسحب سلبا على بقية المنتجات الاخرى.
3. العلامة المشتركة: لتجاوز المشكلات و العيوب المرتقبة على استخدام الطريقتين السابقتين فإنه بإمكان استخدام العلامة المشتركة، و هي حاصل جمع العلامة الفردية مع العلامة العائلية و لكي تتحقق خاصيتين اساسيتين و هما تخفيض تكاليف الترويج و الاستفادة من فرصة النجاح للمنتجات التي تتعامل بها المنظمة، و تسهيل دخول المنتجات الجديدة الى السوق، و يعتمد بهذا الاسلوب بشكل واضح من قبل شركة (Nestlé(Nesqwik, Nescafé...)).
4. علامة الموزع: هي تلك العلامة المملوكة بواسطة احد الوسطاء مثل متاجر التجزئة او متاجر الجملة، و عادة ما يطلق على هذه العلامة اسم العلامة الخاصة، او اسم علامة المتجر، و هناك بعض علامات الموزعين التي قد يعلن عنها بكثافة بحيث تبدو في عيون بعض المستهلكين على انها من علامات المنتج، و تتميز علامات الموزع بأنها تباع بسعر اقل من تلك المنتجات و التي تحمل علامات قوية نظرا لأن هذه الاخيرة عادة ما ينفق عليها نفقات اعلانية ضخمة ما يزيد عن تكلفة تسويقها. (3)

المطلب الثالث: شهرة العلامة

1. تعريف شهرة العلامة

تعرف شهرة العلامة على انها القدرة لاي زبون محتمل معرفة و تذكر على ان هذه العلامة موجودة و تنتمي الى صنف معين من المنتجات، فالشهرة بهذا التعريف تفرض وجود شرطين اساسيين:

- اعرف هذه العلامة؛

- اعرف لاي صنف من المنتجات تنتمي. (1)

2. انواع الشهرة

يمكن تصنيف شهرة العلامة الى ثلاث انواع و هي: (2)

(3) اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 290.

(1) قدوم لزهري، مرجع سبق ذكره، ص 1.

(2) ابن سيدود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص 97.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

- أ. الشهرة الحاضرة علامة معترف بها: معدل الشهرة الحاضرة هو نسبة الأشخاص الذين يعرفون علامة معروضة ضمن قائمة، مثلا اذا ما اردنا دراسة شهرة علامة الغسول ضمن قائمة من العلامات، ماهي علامات الغسول المعروفة لديكم؟
- ب. الشهرة التلقائية العفوية علامة حاضرة في الذهن: معدل الشهرة التلقائية هو نسبة الأشخاص الذين يتمثلون او يستحضرون العلامة عفويا، و يكون السؤال المطروح: اذكر كل علامات الغسول التي تعرفها؟
- ج. شهرة تلقائية من المقام الاول: معدل هذه الشهرة هو نسبة الأشخاص الذين يتمثلون علامة ما في المقام الاول و لذلك يسحب من ترتيب استحضار العلامات في الشهرة التلقائية العلامة التي تأتي في المقام الاول.

3. اهمية الشهرة للعلامة

تعطي الشهرة القوية للعلامة العديد من المزايا:

- تضمن الحضور الدائم للعلامة في ذهن العملاء.
- تمد باحساس الألفة و الاعتياد اذ في حالة عدم توفر العلامة المعتاد شراءها يتجه العميل الى تجريب علامة معروفة.
- تفسير شهرة العلامة القوية من طرف العميل كإشارة الى مجهود و التزام العلامة ان تكون حاضرة في السوق كما تشير الى معرفة العديد من الافراد لهذه العلامة و انه غالبا ما يشترونها و هذا ما يمكن ان يولد انطباع عن العلامة بأنها ذات جودة.

- بالنسبة للموزعين تشكل الشهرة القوية ميزة لتسهيل المرجعية، اذ في الواقع تظهر اهمية الحملة الاتصالية التي تدعم بعث منتج جديد من بين المعايير المرجعية. (1)

المطلب الرابع: مراحل انشاء العلامة التجارية

تمر عملية صنع العلامة التجارية بالمراحل الثلاثة التالية:

1. انتقاء اسم العلامة التجارية: ان اختيار اسم للعلامة يمثل الخطوة الاولى الاساسية كونها حجر الاساس لانطلاق المنتج او الخدمة في ذهن المستهلكين بمعنى ان اختيار اسم غير مناسب يفشل كل الجهود المبذولة لبناء مكانة للعلامة في ذهن المستهلك. و يشترط في اختيار الاسم التجاري الجيد ان يكون: قصير و سهل الحفظ و التخزين في ذاكرة الأشخاص، ان لا يحمل معنى غير مرغوب فيه، ان يكون سهل النطق في مختلف المناطق و في مختلف البلدان، ان يمكن من تقريب المستهلك لحقل نشاط العلامة، يسهل العمليات الاشهارية و الشعارات الترويجية و يمكن من ايضاح و تمييز المنتجات و خصائصها.
2. خلق ارتباطات ذهنية بتلك العلامة: بعد اختيار الاسم يستوجب علينا ترسيخ ارتباطات ايجابية به و في هذا المجال ينبه كوتلر الى مراعاة خمسة ابعاد رئيسية:
 - أ. الخصائص: اذ ان العلامة التجارية القوية ينبغي ان تفجر في ذهن المشتريين خصائص معينة مثل سيارة مرسيدس لها سمة قوية تتمثل في التصميم الهندسي الجيد، الصلابة، غلاء الثمن و طول العمر.

(1) ابن سيدود فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الفصل الثاني: إدارة صورة المؤسسة

ب. الفوائد: العلامة يجب ان توحى بفوائد و مزايا لا بخصائص فقط بحيث ان خاصية الصلابة يجب ان تعني بأنك في امان عند قيادتها و ثمنها الغالي يعني انك من طبقة معينة.

ج. قيم المؤسسة: العلامة يجب ان تتضمن ضمناً القيم التي تعزز بها المنظمة، و بالتالي فإن سيارة مرسيدس تعزز بتقاليد المنظمة في الهندسة و الفخامة، بالنظام و الكفاءة الشديدين، في عملياتها، بالاضافة لانتمائها الثقافي بكونها شركة المانية، الشيء الذي يضيف المزيد المزيد من الصورة في ذهن المستهلك.

د. الشخصية: العلامة تعكس شخصية ما سواء كانت افراد او حيوانات او اي شيء اخر، فمرسيدس مثلا يمكن ان نتخيلها رجلا في منتصف العمر يتصف بالجدية و النظام و يكون كرئيس، او يمكن ان تعكس اسدا.

هـ. المستخدمون: اي ان العلامة تترجم شخصية مستهلكيها او زبونها و تعطي صورة عامة توحى بنوعية مصدر قرار الشراء و بالتالي لا يمكن تخيل موظف عادي في العشرين من العمر يمتلك مرسيدس و انما يتوقع ان يكون الزبون كإطار سامي في سن متقدم نوعا ما و من الاثرياء.

3. ادارة جميع الاتصالات مع الزبائن المستهدفين: تعتبر اسماء العلامة و السطور التعريفية و الشعارات الكلامية و غيرها من الارتباطات ذات اهمية لبناء العلامة و لكن فائدتها تتضاءل اذا لم يكن ما يتعرض له الزبون متفق مع صورة العلامة التي نحاول نقلها، فالعلامة تعبر عن مجموعة الانطباعات الداخلية التي تتولد لدى الزبائن و تسفر عن مكانة مميزة في اذهانهم قائمة على الفوائد العملية و العاطفية التي يتصورونها و بالتالي يحتاج مدير العلامة التجارية الى التأكد من تطابق حقيقة العلامة مع صورة العلامة المباعة، اين يمكن ان نجد مثلا اعلان يصف سلسلة فنادق انيقة و راقية قد يناقضه تصرف بواب فقط⁽¹⁾

(1) قدوم لزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 3.

خاتمة الفصل:

العلامة التجارية وسيلة للكشف و الاستدلال على المنتجات من جهة و وسيلة للاتصال بين المؤسسة و المستهلك من جهة اخرى، فهي كرمز او مؤشر للتمييز او كمصدر لقيمة مضافة، فهي تلعب دورا مهما في سوق المنافسة. اذ تعد العلامة التجارية القاعدة التي تركز عليها الصورة، فلا يمكن استحضار ذهنيا صورة شيء غير موجود، فهي تعمل على تعزيز الصورة بغرض زيادة اقناع المستهلك و بقاءه و فيا له. فتعتبر الصورة من اهم العناصر التي تؤثر على قرارات الشراء، فهي كوسيلة اتصال الاكثر نجاعة بين المستهلك و المنظمة، كما يمكن ان تكون كوسيلة لطمأنة المستهلك و معيار الاختيار الصائب و وسيلة انتقاء اولية، كما انها تعمل على توفير الاسباب الضرورية للشراء، و المساعدة على معالجة المعلومات و عامل لتمييز العلامات في سوق يحتوي على العديد من المنتجات المتنافسة.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

مقدمة الفصل:

يعد الجانب الميداني محورا مهما و رئيسيا في الدراسة، يتم من خلاله الوقوف على حقيقة تأثير التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، فمن خلال الدراسة الميدانية يتم الحصول على البيانات المطلوبة و المتعلقة بالموضوع، و التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها من خلال الأدبيات التي تم الاطلاع عليها و بالتالي الوصول إلى هدف الدراسة و قد حاولنا اسقاط الجانب النظري لدراستنا على ارض الواقع و ذلك من خلال إعداد دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، و ذلك من خلال ما يتجلى حقيقة في الواقع العملي.

لذا سنحاول أن نلخص ما تم إيجاده في المصلحة محل الدراسة من خلال إعطاء لمحة عن التعريف بالمؤسسة و تطورها بالإضافة الى شرح المكاتب و المصالح المندرجة ضمن اطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نختمها بتحليل للنتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارة التي استخدمناها كأحد ادوات البحث العلمي و معالجتها احصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS.20

و انطلاقا من المعلومات السابقة سيتم التطرق في هذا الفصل الى:

- ✓ المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
- ✓ المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف يتم إلقاء نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال النشأة و التطور، مصالح و خدمات المؤسسة و مختلف الوظائف و الأهداف.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

1- النشأة و التطور:

تعود جذور مؤسسة اتصالات الجزائر إلى قطاع البريد و المواصلات و هي عبارة عن مؤسسة ذات طابع تجاري خدمي حيث تم إنشاءها سنة 1974 مسيرة من طرف مدير ولائي مكلف بتسيير المصالح العمومية.

و وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، و قد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما ممثلة في " اتصالات الجزائر ".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد، و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2000.

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، و مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

2- تعريف وحدة قالمة:

هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قالمة وحدة عملية للاتصالات تابعة للمديرية الاقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف.

تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القبضة الرئيسية للبريد والشرق قبضة الضرائب ومن الجنوب شركة سونلغاز وغربا الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر تحتوي على خمسة مصالح رئيسية يرأس كل مصلحة رئيس الذي يقدم تقريره لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح .

وهي كالتالي

- مصلحة الزبائن
- مصلحة المستخدمين
- مصلحة شبكة المشتركين
- مصلحة الوسائل
- ونجد في كل مصلحة عدة مكاتب تتراوح بين 3 و5 مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض كما قد تكون متصلة ببعض المكاتب الحساسة المتواجدة على مستوى الوحدة كمكتب التحصيل ' المفتشية' مكتب المنازعات، الأمن... الخ وسنتحدث عنها بالتفصيل من خلال الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف المؤسسة

1- أهداف المؤسسة:

تتعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر سواء في الميدان الاقتصادي أو الاجتماعي و من بين هذه الأهداف ما يلي:

- تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- إدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام.
- تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات.
- التحسين الدائم للخدمات و المنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية و اللاسلكية.
- مواكبة التطور الالكتروني في مجال الاتصالات و تلبية رغبات الزبائن من الخدمات و المنتجات المطلوبة.
- الدراسة المستمرة لاحتياجات السوق في مجال الاتصالات.
- القيام بجميع البيانات حول دراسات متعلقة بالسوق المحلية و الدولية.
- توفير الهياكل القاعدية التي تسمح بتقريب الخدمات للزبائن.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

- القيام بنشاطات اقتصادية من شأنها تطوير المجال المعلوماتي و الاتصالي.
 - اعتماد استراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات.
 - المساهمة الفعالة في تطوير مجتمع المعلومات و خدمة البشرية مثل مشروع أسرتك و الذي يوفر حاسوب لكل أسرة.
 - المساهمة في نشر المعلومة و تطوير المستوى العلمي و المعرفي للفرد و المجتمع كما تعتبر المؤسسة أحد الموارد لتوفير مناصب الشغل.
- 2- وظائف المؤسسة:
- تقوم المؤسسة بالعمليات الأساسية لبيع الخدمات و المنتجات.
 - توجيه الزبائن و تزويدهم بالمعلومات الكافية.
 - توفير شبكات الاتصال دون انقطاع.
 - المتابعة اليومية للانشغالات الزبائن و تلبية رغباتهم أو طلباتهم.
 - تساهم في تنشيط العملية الاشهارية لمختلف المنتجات أو الخدمات.
 - ترقية المنتجات و الخدمات و ذلك من خلال السعي إلى مواكبة التطور التقني و الاقتصادي.
 - تقديم الخدمات المتنوعة و المتعددة حسب طلبات الزبون.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و خدمات المؤسسة

- 1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
- مصلحة الزبائن: و هي المصلحة التي تهتم بالجانب التجاري و المتضمن نشاطات الإشهار المالي و التسويقي خاصة بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تتكون من ثلاث مكاتب و هي:
 - مكتب النوعية: يقوم أساسا بتحليل المعطيات أو البيانات التجارية و تنظيمها في شكل معلومات و جداول قيادة.
 - مكتب الحسابات الكبرى: و هو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة و يقوم كذلك بإصدار وضعيات و جداول قيادة شهرية.
 - مكتب الخدمات الجديدة: و هي تسعى إلى تحسين الخدمات القديمة أو العمل على اكتشاف خدمات جديدة و ذلك من خلال جمع البيانات و معرفة الوضعية الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- و ترتبط بهذه المصالح مصالح خارجية أهمها الوكالة التجارية و التي تنشط في مناطق مختلفة عبر تراب الإقليمي الولائي.
- مصلحة الشبكة القاعدية:
- هي مصلحة تتكفل بالإدخال و التركيب و التجهيز المتعلق بالهاتف الثابت السلكي و اللاسلكي، الانترنت و التكنولوجيا المختلفة كما تسهر على صياغتها و تطویرها من خلال تحسين تلك التجهيزات و مواكبة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، و تنشط

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

داخل و خارج المؤسسة كما تتكفل بحصر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات و إصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

- مصلحة شبكة المشتركين:

و تهتم بتركيب و صياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية و التوسيع المستمر لقدراتها، حيث تسعى دائما لإيصال المناطق غير المرتبطة بالهاتف من أجل رفع العزلة عن تلك المناطق.

- مصلحة المستخدمين:

و تعتبر مصلحة ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة و ذلك الملفات و القضايا المتعلقة بالعمال و أجورهم حيث تشرف على إعداد كشف الأجور و تتولى جمع البيانات حول العمال كما تعمل على إعداد الترتيبات اللازمة للقيام بدورات تدريبية و التكوين المهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة و هي تسعى دائما للسيطرة أو الهيمنة للحصول على القدرات و الخبرات الموجودة في الميدان.

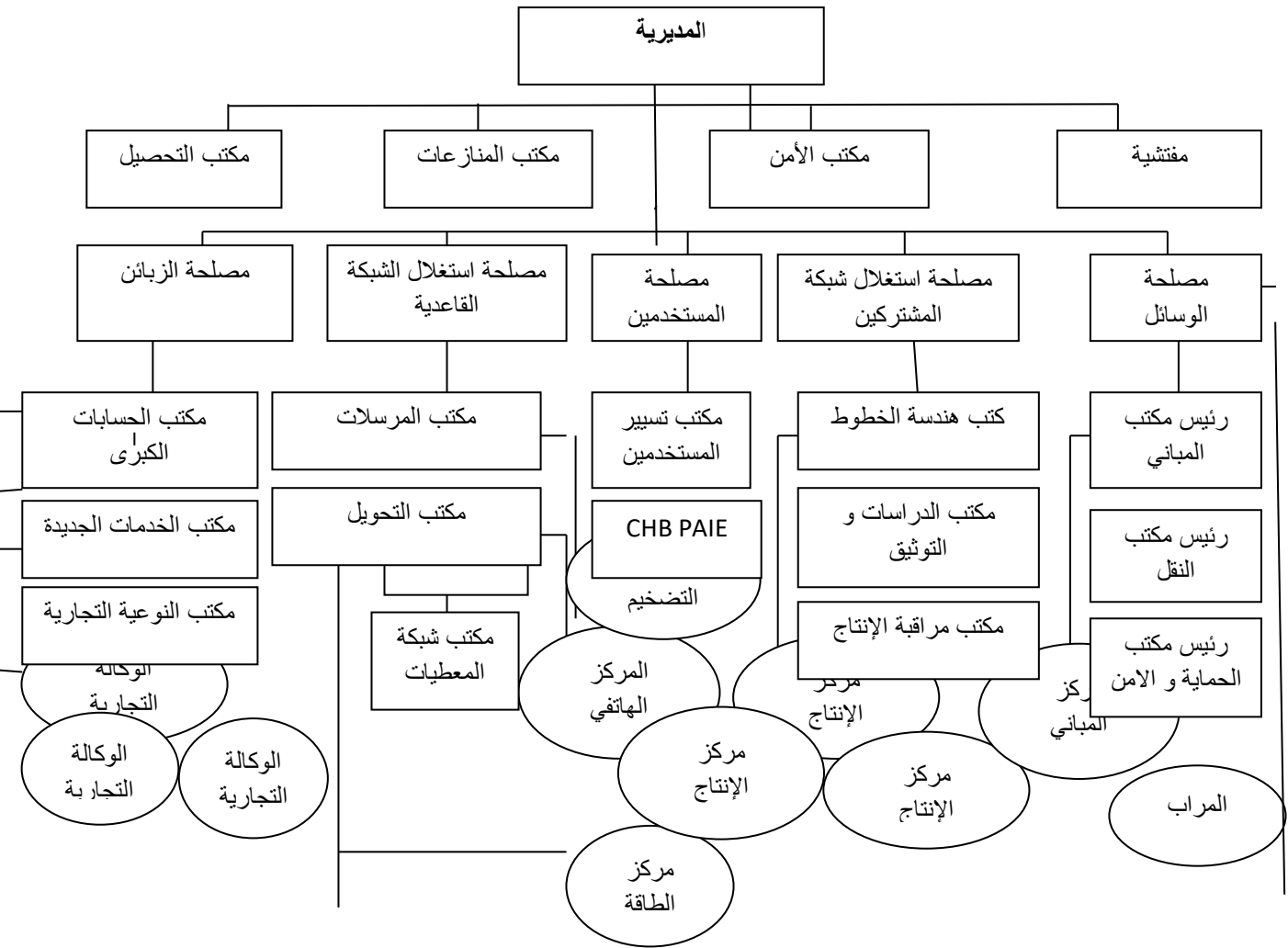
- مصلحة الوسائل:

و هي تتكفل بتوفير الوسائل المادية من تجهيزات و آلات و حواسيب و أدوات عمل و برمجيات و ذلك باعتماد ميزانية التجهيز.

علما أنه يتم التنسيق و الإشراف بين هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة أعمال الوكالة.

من خلال الشكل الموالي، و الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر سيتم لقاء الضوء على مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-



الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر (وحدة قالمة).

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

- 2- خدمات المؤسسة:
- خدمة الهاتف الثابت:
إن شبكة الهاتف العنكبوتية توجد ضمن فضاء الشبكات العالمية العمومية و هي تغطي كل المناطق الجغرافية الإقليمية و الوطنية و أن شبكة الهاتف هي تقنية تسمح بتبادل و انتقال حركة المكالمات الهاتفية بصورة متداخلة و متزامنة و يتم الحصول عليها من الشركة و الزبون و من أهم الخدمات التي توفرها للزبون:
 - خدمة الدفع المسبق و تسمح للزبون بالتحكم في تكلفة الاستعمال أو يمكن استعمال خدمة الإشهار الهاتفي.
 - الإشارة للمكالمات في حالة الانتظار حيث تسمح هذه الخدمة للزبون في حالة الاتصال بإشارة توجد في حالة انتظار و بإمكان المشترك ترك هذه المكالمة و هذه الخدمة تعمل على عدم تضييع المكالمات و تعمل أيضا على تأمين التسيير الجيد لاتصالات الزبائن.
 - الاتصال بدون أي رقم اتصال أي اتصال الزبون برقم مسجل مسبقا دون تشكيل الأرقام و هذا لمساعدة الأطفال، المسنين و المعوقين.
 - خدمة المنبه: توفر للزبون إمكانية برمجة الوقت الخاص بموعد معين أو مكالمة هاتفية و تسمح ببرمجة أكثر من موعد في وقت آخر.
 - خدمة التحدث مع ثلاثة أشخاص في نفس الوقت حيث تسمح لثلاث أشخاص بالتحدث مع بعضهم البعض.
 - تقدم خدمة تحويل المكالمات لأي رقم.
 - الرقم المختصر: تسمح هذه الخدمة باستبدال أرقام الهاتف و اختصارها في رقم واحد لتمكين الزبون من الاتصال بسهولة و سرعة و تحسين الخطأ في تشكيل الرقم.
 - كشف رقم المتصل: تسمح هذه الخدمة بمعرفة رقم المتصل دون اللجوء إلى رفع السماعة.
 - خدمة الإغلاق الدولي: حيث تسمح للمتصل بإغلاق أو فتح الاتصال الدولي و ذلك عبر إدخال رقم سري.
 - الفاتورة المنفصلة: حيث تمكن الزبون من إعطائه فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة و ذلك لمعرفة تفاصيل كل فاتورة.
 - خدمة الهاتف اللاسلكي (WLL):
إن الفضل في وجود الهاتف اللاسلكي هو ظهور تقنية اللاسلكي و التي تسمح بتحقيق روابط بين المشتركين و البنية التحتية لاتصالات الجزائر التي تقوم بتزويد الخدمات بصورة لاسلكية و من أجل هذه التقنية يجب استعمال حلقة داخلية مذياعية و تسمى بالإنجليزية WLL بإعطاء ليونة و سهولة في المناطق المعزولة بطريقة لاسلكية و بدون وجود أجهزة وصل هاتفية متبنيه في المناطق المعزولة.
- و قد قامت اتصالات الجزائر بالاستعانة بتقنية المنافذ CDMA-WLL و هي تقنية جديدة لديها العديد من الخصائص و المميزات على مجال التخطيط التكنولوجي و الاقتصادي مقارنة بالواصل القديم (كابل) هذه التقنية منحت للاتصالات ميزات جديدة منها: الفاعلية، الجودة و زيادة المرودية للشبكات.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

- خدمة الشبكات:

أ- شبكة البيانات: إن تعميم استعمال الحواسيب سواء داخل الإدارات أو المنازل اوجب ضريبة فعلية ز هي ضرورية لربط هذه الحواسيب بعضها البعض من اجل مشاركة البيانات و تبادلها، هذا الرباط أوجدته الانترنت لذلك فقد عمدت اتصالات الجزائر إلى إيجاد العديد من تقنيات الربط منها الروابط المتخصصة الرقمية عبر الأسلاك أو الألياف البصرية.

ب- شبكة (DZPAC): و هي شبكة إرسال بيانات اتصالات الجزائر طبقا لمقاييس x25.

ج- شبكة (RTC): و تحتوي على العديد من الخدمات نذكر منها:

- خدمة الهاتف: حيث تحتوي على شبكة الهاتف الثابت و (WLL).
 - الخدمة المرئية: و تهتم بإرسال قنوات التلفزيون.
 - خدمة السمعى البصري.
 - د- شبكة (DGAWEB): و هي شبكة تختص في خدمة الانترنت.
- توجد عدة فروع لشبكة الانترنت منها:

● فرع جواب.

● فرع خدمة ADSL فوري.

خدمة الأقمار الصناعية: خدمة الاتصال عبر الأقمار الصناعية

اتصالات الجزائر عبر الأقمار الصناعية بفضل ثلاثين سنة من الخبرة في مجال الدراسات و البحوث في مجال الاتصال عن بعد فان اتصالات الجزائر قامت بفكرة الاتصالات عن بعد عبر الأقمار الصناعية والتي قامت بتغطية كامل التراب الوطني في جويلية 2004، و قامت بإرسال قمر صناعي خاص باتصالات سمي (REVSAT) و قد أدى هذا الحدث إلى تغيير نظرة و مفهوم الاتصالات في الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى منهجية الدراسة المتبعة و كذلك الادوات المستخدمة في جمع المعلومات عن المؤسسة و الزبائن و الاساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجتها.

المطلب الاول: مجتمع و عينة الدراسة

تمتلك مؤسسة الجزائر تشكيلة واسعة من الوكالات و المديريات الفرعية متوزعة عبر كامل التراب الوطني، و لقد تم اختيار هذه المديرية باعتبارها الاقرب الى الباحثين. حيث ان هذه

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

المديرية الفرعية تتمتع بسمعة جيدة و اقبال لا بأس به من العملاء، و بالتالي تم تكوين مجتمع دراسي كالتالي:

1. بالنسبة للموظفين: بلغ عدد الموظفين 263 موظف.
2. زبائن المؤسسة.

يمكن تعريف العينة: " على أنها شريحة أو جزء من المجتمع الدراسي تشمل خصائص و صفات هذا المجتمع (المجتمع الأصلي) ، و تمثله تمثيلا دقيقا و قد دلت بحوث كثيرة على أن العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي أخذت منه فإن ذلك يؤدي إلى توفير جهد كبير سواء على الباحث أو على الأفراد ، وكذلك تعتبر طريقة ناجحة لأن النتائج المتحصل عليها تكون دائما قريبة من النتائج التي نحصل عليها لو أجرينا البحث على كافة أفراد المجتمع الأصلي.

- قد تم توزيع الاستثمارات على موظفي المؤسسة اغبيتهم من رؤساء الاقسام و موظفين، حيث بلغ عددها 40 استمارة (مسح جزء) و كان الاسترداد 35 استمارة.
- بالنسبة للزبائن و نظرا لصعوبة توزيع الاستثمارات على العدد الكلي لهم تم اختيار عينة عشوائية بلغت 50 زبون و تم استرداد 43 استمارة.

المطلب الثاني: ادوات جمع المعلومات

تعتبر عملية جمع البيانات بمثابة الركيزة الأساسية لأي بحث، وهي تستند إلى اعتماد تقنيات مختلفة و في مراحل مختلفة من الدراسة منها: الملاحظة – المقابلة – الاستمارة – الوثائق و السجلات.

و اختيار هذه التقنيات يتوقف على المنهج المستخدم في الدراسة الذي يحدد نوعية الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى طبيعة المعلومة المراد جمعها، ولغرض الإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة فقد اخترنا الأدوات و التقنيات التالية:

1. الملاحظة:

تعرف بأنها: المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة و تسجيل الملاحظات أولا بأول ، وتؤدي الملاحظة دورا أساسيا في الحصول على معلومات عن السلوك في المواقف

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

الطبيعية ، و تعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الأساس على قابلية الباحث و قدرته على الصبر و الانتظار لفترات مناسبة و تسجيل المعلومات و الاستفادة منها .

و قد اعتمدنا على " الملاحظة المباشرة " ، و عند النزول للميدان من خلال ملاحظتنا لكيفية تأدية المهام، و نشاط العمال، لمختلف الوحدات و الأجهزة المستخدمة في العمل، و من ميزة هذه الأداة أنها تسمح باستيفاء معلومة حقيقية غير مزيفة.

و قد اعتمدنا أيضا على " الملاحظة غير المباشرة" ، والتي تتمثل في التقارير و السجلات التي وفرت لنا المعلومات اللازمة من: توزيع الفئات الاجتماعية، المهنية، تاريخ إنشاء المصرف. محاولين بذلك الإلمام بموضوعنا.

2. المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها : محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة و شخص أو أشخاص من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة ،يحتاج الباحث إلى الوصول إليها بضوء أهداف بحثه، و تمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات و الإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها و التعقيب عليها، وجهها لوجه بين الباحث و الشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث، و تكون أسئلة المقابلة إما مفتوحة أو مغلقة.

و اعتمدنا في دراستنا على المقابل في جمع المعلومات المتعلقة بما يلي: الهيكل التنظيمي، المهام، النشاطات، الأهداف.

3. الاستمارة:

تعرف على أنها: مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها مع البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث، بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه، و تعد الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات، فهي تساعد الباحث على جمع الحقائق و المعلومات من قبل المبحوث و يفرض عليهم التقييد بموضوع البحث، و عدم الخروج عن مضامينه التفصيلية و مساراته النظرية و التطبيقية.

و تم في هذا البحث تصميم استمارتين؛ الأولى موجهة الى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر قصد التعرف على وجود تطبيقات لبرامج التسويق الداخلي، و الثانية موجهة للزبائن قصد التعرف على الصورة التي يدركها الزبون في ذهنه عن المؤسسة.

و لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس ادراكات الموظفين و الزبائن عبر ثلاث محاور تدور حول مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية من خلال 5 نقاط؛ يعبر 1 عن عدم الموافقة بشدة، 2 يعبر عن عدم الموافقة، 3 يعبر عن الحياد، 4 يعبر عن الموافقة و يعبر 5 عن الموافقة بشدة.

4. الوثائق و السجلات:

تعتبر أداة هامة من أدوات جمع المعلومات، حيث يتم جمع الوثائق و السجلات بأشكالها المختلفة و من ثم القيام بفرز ما يحتاج له. وقد حصلنا على مجموعة من الوثائق المتمثلة في الهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة و حدود الدراسة

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

1. الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة:

تم تحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستثمارات الاستقصائية باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS.20 و قد تم الاعتماد على عدد من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها قوائم الاستثمارات و ذلك لاختبار فروض البحث، و تمثلت هذه الاساليب في:

- التكرار و النسب المئوية لوصف بيانات العينتين من حيث الخصائص.
- معامل الثبات الفا كرومباخ لتحديد مدى ثبات و صدق الاستمارتين.
- المتوسطات الحسابية للمتغيرات لموضوع الدراسة.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم اجابات المستقصين عن المتوسطات الحسابية.
- اختبار ثبات الفرضيات.
- اختبار التباين ANOVA.

2. حدود الدراسة:

أ. المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية قالمة (بمكاتب المؤسسة مع الموظفين و بالشباك للاحتكاك بالزبائن).

ب. المجال الزماني:

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية: اردنا من خلالها الحصول على معلومات اولية عامة في مجال البحث، حيث امتدت من 10 افريل 2013 حتى 18 افريل 2013. تمت مقابلة عدد من المسؤولين و الموظفين للحصول على المعلومات اللازمة الخاصة بموضوعنا.
- مرحلة توزيع الاستثمارات: امتدت هذه المرحلة من 21 افريل 2013 الى 24 افريل 2013.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

المبحث الثالث: عرض و تفسير نتائج الدراسة
المطلب الاول: وصف خصائص افراد العينة

1. وصف خصائص الموظفين: سيتم استعراض خصائص افراد العينة الخاصة بالموظفين حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخبرة في الوظيفة الحالية، الوظيفة.

جدول رقم 01: خصائص افراد العينة الخاصة بالموظفين

المتغير	الفئات	التكرار	النسب %
الجنس	ذكر	18	51.4
	انثى	17	48.6
العمر	اقل من 30	15	42.9
	من 31-40	12	34.3
	من 41-50	6	17.1
	اكثر من 50	2	5.7
المستوى التعليمي	اقل من بكالوريا	7	20
	تكوين مهني	3	8.6
	جامعي	20	57.1
	دراسات عليا	5	14.3
مدة الخبرة في الوظيفة الحالية	اقل من 5 سنوات	20	57.1
	من 5-10	5	14.3
	من 11-20	2	5.4
	اكثر من 20	8	22.9
الوظيفة	مدير	0	/
	مساعد مدير	2	5.7
	رئيس قسم	10	28.6

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

60	21	موظف	
5.7	2	عون	

المصدر: من اعداد الطابقتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

من خلال الجدول رقم 01:

- بالنسبة للجنس: تبين ان افراد العينة المدروسة تقريبا متساوي بين الذكور و الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 51.4%، اما نسبة الاناث فقدت ب 48.6%.
- بالنسبة للعمر: يتبين من خلال الجدول أن معظم الموظفين في عينة الدراسة تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 42.9%، تليها الفئة الثانية التي تتراوح اعمارهم بين 31 و 40 سنة بنسبة 34.3%، ثم فئة من 41 الى 50 سنة بنسبة 17.1%، و في الاخير نجد 5.7% اكثر من 50 سنة.
- بالنسبة للمستوى التعليمي: يلاحظ ان نسبة المتحصليين على مستوى جامعي اكبر نسبة حيث تبلغ 57.1%، ثم يليها مباشرة اقل من بكالوريا ثم دراسات عليا ثم تكوين مهني بنسب هي على التوالي: 20%، 14.3%، 8.6%.
- بالنسبة لمدة الخبرة في الوظيفة الحالية: فنسبة 57.1% مدة عملهم في الوظيفة اقل من خمسة سنوات، و نسبة 22.9% للأشخاص الذين تفوق مدة خبرتهم 20 سنة، 14.3% بين 5 و 10 سنوات من العمل، و نسبة 5.4% بين 11 و 20 سنة.
- بالنسبة للوظيفة: تبين ان افراد العينة محل الدراسة شملت فئة الموظفين بنسبة 60% ثم تليها نسبة 28.6% لرؤساء الاقسام، و نفس النسبة 5.7% لمساعدى المدير و الاعوان.

و من خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن اغلبية موظفي المؤسسة من فئة الشباب و ذو مستوى علمي لابس به من جامعي و دراسات عليا و هذا ما يخدم المؤسسة و يحقق اهدافها داخليا و خارجيا.

2. وصف خصائص العملاء: سيتم استعراض خصائص افراد العينة الخاصة بالعملاء حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة و الحالة الاجتماعية.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

الجدول رقم 02: خصائص افراد العينة الخاصة بالزبائن

المتغير	الفئات	التكرار	النسب %
الجنس	ذكر	23	53.5
	انثى	20	46.5
العمر	اقل من 30	23	53.5
	من 31-40	12	27.9
	من 41-50	4	9.3
	اكثر من 50	4	9.3
المستوى التعليمي	اقل من بكالوريا	10	23.3
	تكوين مهني	7	16.3
	جامعي	15	34.9
	دراسات عليا	11	25.6
المهنة	موظف لدى الدولة	22	51.2
	موظف لدى الخواص	3	7
	عمل حر	5	11.6
	بدون عمل	13	30.2
الحالة الاجتماعية	متزوج	20	46.5
	اعزب	23	53.5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

من خلال الجدول رقم 02:

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

- بالنسبة للجنس: تبين ان افراد العينة المدروسة تقريبا متساوي بين الذكور و الاناث حيث بلغت نسبة الذكور 53.5%، اما نسبة الاناث فقدت ب 46.5%.
- بالنسبة للعمر: يتبين من خلال الجدول أن معظم المستجوبين في العينة المدروسة تتراوح اعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 53.5%، ثم تأتي الفئة الثانية بنسبة 27.9%، و نفس النسبة 9.3% للفئة الثالثة و الرابعة.
- بالنسبة للمستوى التعليمي: يلاحظ ان نسبة المتحصليين على مستوى جامعي اكبر نسبة من المستجوبين ب 34.9%، ثم تليها الدراسات العليا بنسبة 25.6%، ثم اقل من بكالوريا ثم تكوين مهني بالنسب المتتالية: 23.3%، 16.3%.
- بالنسبة للمهنة: تبين من خلال الجدول ان اكبر نسبة للمستجوبين كانت للموظفين لدى الدولة ب 51.2%، ثم يليها الذين بدون عمل بنسبة 30.2%، و نسبة 11.6% للعمال احرار، ثم تأتي نسبة 7% للموظفين لدى الخواص.
- بالنسبة للحالة الاجتماعية: فكانت النسب متقاربة بنسبة 53.5% للعزاب ونسبة 46.5% للمتزوجين.

المطلب الثاني: عرض محاور الاستمارة و اختبار الفرضيات

1. اختبار صدق بيانات الاستمارتين الخاصة بكل من برامج التسويق الداخلي و تحسين صورة المؤسسة:

تم الاعتماد على معامل الصدق الفا كرومباخ لتحري صدق بيانات الاستمارتين.

1-1 اختبار صدق البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

تم تقييم التسويق الداخلي من خلال المحور الاول عن طريق 12 سؤال خاص بالموظفين و هذا الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 03: معامل الصدق لألفا كرومباخ للمحور الاول

عدد الاسئلة	الفا كرومباخ
12	0.86

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

من الجدول نلاحظ ان معامل الصدق الفا كرومباخ 0.86، و مع العلم ان معامل الفا كرومباخ يتراوح بين 0.60 و 0.80 فهذا يعني ان المعامل الذي حصلنا عليه اكبر من 0.60 و اقرب الى 0.80 و منه البيانات تتميز بدرجة عالية من الثبات و الصدق و يمكن الاعتماد عليها و استخراج النتائج المرجوة.

تعني نسبة ثبات الدراسة 0.86 انه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فان نسبة 0.86 سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى.
1-2 اختبار صدق البيانات المتعلقة بصورة المؤسسة:

تم تقييم صورة المؤسسة من خلال المحور الثاني عن طريق 11 سؤال خاصة بالزبائن و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 04: معامل الصدق لألفا كرومباخ للمحور الثاني

عدد الاسئلة	الفا كرومباخ
11	0.87

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

من الجدول رقم 04 نلاحظ ان معامل صدق الفا كرومباخ اقرب الى 0.80 و منه البيانات تتميز بدرجة عالية من الثبات و الصدق و يمكن الاعتماد عليها في نتائج الدراسة.

1-3 اختبار صدق البيانات المتعلقة بأثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة:

تم تقييم اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة من خلال المحور الثالث عن طريق 12 سؤال الموجه للموظفين و هذا الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 05: معامل الصدق لألفا كرومباخ للمحور الثالث

عدد الاسئلة	الفا كرومباخ
12	0.88

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

تبين من الجدول ان معامل الصدق الفا كرومباخ 0.88، يعني ان المعامل الذي حصلنا عليه قريب من 0.80 و منه البيانات تتميز بدرجة عالية من الصدق و الثبات و يمكن الاعتماد عليها لاستخراج النتائج المطلوبة.

2. اختبار الفرضيات:

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3،) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، ...)، و عليه يساوي طول الفئة $5/4 = 0.80$.

يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 06: الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

الاتجاه الإجابة	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالبتين

1-2 اختبار الفرضية الاولى: تنص هذه الفرضية على انه هناك تطبيق لبرامج التسويق الداخلي من قبل موظفي المؤسسة، و سيتم التأكد من صحة هذه الفرضية كالتالي:

أ. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري:

يبين الجدول ادناه المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمدى موافقة افراد عينة الدراسة الخاصة بالموظفين على تطبيق برامج التسويق الداخلي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

الجدول رقم 07: تقييم التسويق الداخلي في المؤسسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
01	كل فرد في المؤسسة يعرف المهام المطلوبة منه بدقة	3.80	0.98	موافق
02	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في المؤسسة كافية	3.46	1.07	موافق
03	الراتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي اقوم به	3.83	1.08	موافق
04	اذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	4.40	0.24	موافق جدا
05	اشعر ان العاملين يعملون بروح الفريق الواحد	2.86	1.12	محايد
06	اشعر بالسعادة اثناء اداء العمل لان الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي و خبراتي	4.00	0.88	موافق
07	تدعم الادارة فرص الابداع للعاملين و توفر لهم بيئة عمل محفزة للأداء اعمالهم	2.80	1.45	محايد
08	تحرص الادارة على توفير التسهيلات و الادوات اللازمة للأداء العمل	3.57	1.01	موافق
09	المؤسسة مهتمة بالترويج الداخلي عن طريق الملصقات و الصور و اللوحات الاشهارية	3.34	1.31	محايد
10	يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في	3.57	0.84	موافق

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

وظيفتي			
11	يتم الاستفادة من ردود فعل العاملين من قبل ادارة المؤسسة	3.20	0.87
12	العلاقة بين العاملين و الادارة تقوم على المودة و الاحترام المتبادل	3.46	1.25
	المؤسسة تطبق برامج التسويق الداخلي	3.55	0.40

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

يلاحظ من خلال الجدول رقم 07 ان هناك موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة نحو تطبيق برامج التسويق الداخلي في المؤسسة فقد بلغ متوسط الاجابة الكلية 3.55 و هو مرتفع، كونه اعلى من متوسط الاجابة 3.40 التي تقابل درجة الموافقة.

و يلاحظ ايضا ان هناك درجة مرتفعة من الموافقة لمعظم العبارات السابقة، هذا يعني ان هناك موافقة ايجابية من قبل مفردات العينة على عبارات التسويق الداخلي، و يشير ذلك الى جهود حقيقية تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية لها.

و حسب الانحرافات المعيارية فنلاحظ انها كانت صغيرة جدا تتراوح بين 0.24 و 45.1، و قد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.40 و هي بذلك تعبر عن درجة تشتت صغيرة حول المتوسط الحسابي، اي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقييم الموظفين لتطبيق برامج التسويق الداخلي.

ب. اختبار التباين ANOVA:

لاختبار فرضية الدراسة الاولى باستخدام اختبار f نقوم بصياغة الفرضية احصائيا كالتالي:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اراء المستجوبين من الموظفين تبعا للمستوى الوظيفي بخصوص تطبيق المؤسسة لبرامج التسويق الداخلي.

يبين الجدول رقم 08 نتائج اختبار f الخاص بهذه الفرضية، ويتبين لنا ان مستوى المعنوية المحسوب 0.079 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الموظفين تبعا للمستوى الوظيفي بخصوص قبول الفرضية الاولى.

الجدول رقم 08: اختبار التباين ANOVA لتطبيق المؤسسة لبرامج التسويق الداخلي تبعا للمستوى الوظيفي

نوع الاختبار	مستوى المعنوية	القرار
f	0.079	قبول الفرضية

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

2-2 اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية على ان ادارة المؤسسة تقوم بتسيير صورتها من قبل زبائن المؤسسة،

و سيتم التأكد من صحة هذه الفرضية كالتالي:

أ. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري:

يبين الجدول ادناه المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمدى قبول افراد عينة الدراسة الخاصة بزبائن المؤسسة على صورتها.

الجدول رقم 09: تقييم صورة المؤسسة بالنسبة للزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
01	اداء الخدمات في الشباك يتم بشكل سريع	3.40	1.24	موافق
02	نوعية و اتقان في اداء الخدمات	3.63	0.90	موافق
03	الخدمات التي تقدمها المؤسسة متنوعة و كثيرة و معروفة	3.33	1.03	محايد
04	الاسعار المطبقة على الخدمات مقبولة	3.19	1.48	محايد
05	الوكالات منتشرة جغرافيا بطريقة قريبة من الزبون	3.44	1.30	موافق
06	الزبون راض عن التصميم الخارجي للوكالة	3.81	0.91	موافق
07	الزبون راض عن التصميم الداخلي للوكالة	3.77	0.84	موافق
08	الجوانب المتعلقة بمظهر الموظفين مقبولة(هندام، حلاقة، نظافة)	3.74	0.76	موافق
09	تصرفات الموظفين في مكان العمل و سلوكهم مع الزبائن حسنة	3.81	0.82	موافق
10	تكنولوجيا الاعلام الالي مستخدمة بكثرة في تقديم الخدمات	3.58	0.91	موافق
11	تعتبر العلامة جزء من ولائكم للمؤسسة	3.51	0.73	موافق
	ادارة المؤسسة تقوم بتسيير صورتها	3.56	0.43	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك موافقة مرتفعة من قبل مفردات العينة نحو تحسين المؤسسة لصورته امام زبائنهم ا فقد بلغ متوسط الاجابات الكلية 3.56 و هو مرتفع، كونه اعلى من متوسط الاجابة 3.40 التي تقابل درجة الموافقة.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

و يلاحظ ايضا ان هناك درجة مرتفعة من الموافقة لمعظم العبارات السابقة، هذا يعني ان هناك موافقة ايجابية من قبل مفردات العينة على العبارات الخاصة بتحسين صورة المؤسسة، و يشير ذلك الى جهود حقيقية تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الاهتمام بتحسين صورتها امام زبائنها.

و حسب الانحرافات المعيارية فنلاحظ انها كانت صغيرة تتراوح بين 0.73 و 1.48 و قد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.43 و هي بذلك تعبر عن درجة تشتت صغيرة حول المتوسط الحسابي، اي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقييم الزبائن لصورة المؤسسة.

ب. اختبار التباين ANOVA:

لاختبار فرضية الدراسة الثانية باستخدام اختبار f نقوم بصياغة الفرضية احصائيا كالتالي:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اراء المستجوبين من الزبائن تبعا للمستوى التعليمي بخصوص رأي الزبائن و جهة نظرهم عن صورة المؤسسة.

يبين الجدول رقم 10 نتائج اختبار f الخاص بهذه الفرضية، ويتبين لنا ان مستوى المعنوية المحسوب 0.946 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الزبائن تبعا للمستوى التعليمي بخصوص قبول الفرضية الثانية.

الجدول رقم 10: اختبار التباين ANOVA لمعرفة وجهة نظر الزبائن عن صورة المؤسسة تبعا للمستوى التعليمي

نوع الاختبار	مستوى المعنوية	القرار
f	0.946	قبول الفرضية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

3-2 اختبار الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على ان التسويق الداخلي يساهم في تحسين صورة المؤسسة،

و سيتم التأكد من صحة هذه الفرضية كالتالي:

أ. المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري: يبين الجدول ادناه المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لمدى قبول افراد عينة الدراسة الخاصة بالموظفين على مدى مساهمة تطبيق برامج التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة.

الجدول رقم 11: تقييم اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
01	ارحب دائما بأي شكوى من العملاء و ايسر مهماتهم	4.34	0.29	موافق جدا
02	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	3.60	1.18	موافق
03	ينعكس ما تقوم به المؤسسة من تسويق داخلي على تعامل العاملين مع العملاء و ادائهم	3.91	0.66	موافق
04	اعتماد المؤسسة على نظام اتصال فعال يؤدي الى تلبية احتياجات العملاء بسرعة و دقة كبيرة	3.63	1.24	موافق
05	تعتبر ثقافة المؤسسة الداخلية احد النقاط التي تركز عليها في تسويق علاقاتها مع الزبائن	3.69	1.16	موافق
06	تتم الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء مهما كانت درجة انشغال العمال	3.23	1.24	محايد
07	اشعر ان اقبال العامل على خدمات المؤسسة يزيد من اقبال العملاء على خدمات المؤسسة	3.89	1.16	موافق
08	الاداء الجيد للعامل و حسن استقبال العميل يحسن من صورة المؤسسة	4.74	0.25	موافق جدا
09	يعتبر الرضا الوظيفي احد النقاط الهامة التي ادت الى تحسين صورة المؤسسة	4.31	0.63	موافق جدا
10	يعتبر الانتماء المؤسسي احد نقاط القوة التي ساهمت في تحسين صورة المؤسسة	4.03	0.91	موافق
11	برامج التسويق الداخلي تؤدي الى تحسين صورة المؤسسة داخليا	4.09	0.90	موافق
12	تحسين صورة المؤسسة داخليا يؤدي الى تحسين صورتها مع زبائنها	4.57	0.37	موافق جدا
	برامج التسويق الداخلي تؤثر في تحسين صورة المؤسسة	4	0.36	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان هناك موافقة مرتفعة من قبل مفردات عينة الموظفين نحو تحسين المؤسسة لصورتها امام زبائنها من خلال اتباعها لتطبيق برامج التسويق الداخلي، فقد بلغ متوسط الاجابات الكلية 4و هو مرتفع، كونه اعلى من متوسط الاجابة 3.40 التي تقابل درجة الموافقة.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

و يلاحظ ايضا ان هناك درجة مرتفعة من الموافقة لمعظم العبارات السابقة، هذا يعني ان هناك موافقة ايجابية من قبل مفردات العينة على العبارات الخاصة بتأثير برامج التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة، و يشير ذلك الى جهود حقيقية تبذلها مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الاهتمام بضرورة تطبيق برامج التسويق الداخلي، لأن نجاح خدمات المؤسسة خارجيا لا يكون الا من خلال نجاحها في بادئ الامر داخل المؤسسة و ذلك من خلال تطبيق التسويق الداخلي كأداة فعالة على تحسين صورة المؤسسة داخليا و خارجيا.

و حسب الانحرافات المعيارية فنلاحظ انها كانت صغيرة جدا اذ تتراوح بين 0.29 و 1.24 و قد بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.36 و هي بذلك تعبر عن درجة تشتت صغيرة جدا حول المتوسط الحسابي، اي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تقييم الموظفين لأثر برامج التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة.

ب. اختبار التباين ANOVA:

لاختبار فرضية الدراسة الثالثة باستخدام اختبار f نقوم بصياغة الفرضية احصائيا كالتالي:

لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اراء المستجوبين من الموظفين تبعا للمستوى الوظيفي بخصوص تأثير تطبيق برامج التسويق الداخلي داخليا في تحسين صورة المؤسسة داخليا و خارجيا.

يبين الجدول رقم 12 نتائج اختبار f الخاص بهذه الفرضية، ويتبين لنا ان مستوى المعنوية المحسوب 0.318 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وهذا يعني عدم وجود فروق بين متوسطات الموظفين تبعا للمستوى الوظيفي بخصوص قبول الفرضية الثالثة.

الجدول رقم 12: اختبار التباين ANOVA لمعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة تبعا للمستوى الوظيفي

نوع الاختبار	مستوى المعنوية	القرار
f	0.318	قبول الفرضية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 20.0

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

المطلب الثالث: النتائج و التوصيات

1. النتائج: قد امكن الخروج بجمللة من النتائج نستخلصها في ما يلي:
 - تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة كافية بمتوسط حسابي قدره 3.46 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - الراتب الذي يحصل عليه الموظف يتناسب مع حجم الجهد الذي يقوم به بمتوسط حسابي قدره 3.83 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - لا تدعم الادارة فرص الابداع للعاملين ولا توفر لهم بيئة عمل محفزة للأداء اعمالهم حيث كانت الاجابات بمتوسط حسابي قدره 2.80 (محايد) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - هناك درجة ضعيفة من التفاعل بين الموظفين في المؤسسة لعدم وجود العمل بروح الفريق الواحد بمتوسط حسابي قدره 2.86 (محايد) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.57 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - كانت معظم اجابات الزبائن على ان اداء الخدمات في المؤسسة يتم بنوعية و اتقان و بشكل سريع بمتوسط حسابي قدره 3.63 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - المؤسسة لا تقدم خدمات متنوعة و كثيرة و الاسعار المطبقة عليها لا تناسب الزبائن حيث كانت الاجابات الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3.19 (محايد) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - الزبون راض على التصميم الخارجي و الداخلي للوكالة و على مظهر الموظفين داخل العمل بمتوسطات حسابية هي على التوالي: 3.81، 3.77، 3.74 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - ينعكس ما تقوم به المؤسسة من تسويق داخلي على تعامل العاملين مع العملاء و ادائهم و كانت اجابات الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.91 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

- الاداء الجيد و حسن استقبال العميل يحسن من صورة المؤسسة امام الزبون و كان رأي الموظفين بمتوسط حسابي قدره 4.74 (موافق جدا) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - تحسين صورة المؤسسة داخليا يؤدي الى تحسين صورتها مع الزبائن حيث جاءت اراء الموظفين بمتوسط حسابي قدره 4.57 (موافق جدا) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - بالنسبة للفرضية الاولى المؤسسة تطبق برامج التسويق الداخلي كانت اجابات الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.55 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - بالنسبة للفرضية الثانية ادارة المؤسسة تقوم بتسيير صورتها كانت اجابات الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3.56 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
 - بالنسبة للفرضية الثالثة برامج التسويق الداخلي تؤثر في تحسين صورة المؤسسة و كانت اجابات الموظفين بمتوسط حسابي 4 (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.
2. التوصيات: في اطار النتائج انفة الذكر نتقدم بمجموعة من التوصيات نستدرجها في ما يلي:
- ضرورة تبني ادارة المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي ببرامجه و سياساته متوجها بالموظفين كعملاء داخليين.
 - ضرورة دعم الادارة لفرص الابداع بالنسبة للعاملين بها و توفير بيئة عمل محفزة للأداء اعمالهم بشكل جيد مما يساعد على خدمة المؤسسة و تحسين صورتها.
 - العمل على توطيد العلاقات الداخلية بين الموظفين من خلال بين الموظفين من خلال تنظيم الاجتماعات و حفلات العمل و توفير الاستشارات النفسية و الاجتماعية.
 - الاستفادة من ردود فعل العاملين و اخذ آرائهم بعين الاعتبار.
 - تقديم خدمات متنوعة للزبائن و تطبيق مستوى سعري مقبول.
 - تحفيز الموظفين سواء ماديا او معنويا و تعزيز دافعيتهم و حماستهم للعمل.
 - زيادة و تعزيز العلاقات بين الموظفين و العملاء خاصة موظفي الواجهة و ذلك من خلال توعية الموظفين بأهمية وجود تفاعل ايجابي بينهم و بين العملاء بالإضافة الى تحسيسهم بأهمية الدور الذي يقومون به في تحسين صورة المؤسسة و التعامل معها.
 - العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي الذي يؤدي الى رضا العاملين الذي ينعكس بدوره على ادائهم و بالتالي على تحسين صورة المؤسسة بشكل مستمر.

الفصل الثالث: دراسة اثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر-مديرية قالمة-

خاتمة الفصل:

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في محيط يتميز بالتغير الدائم و المنافسة الشديدة، لذا فهي تسعى جاهدة الى التعريف بخدماتها و ما تقدمه من مميزات للزبائن و حتى تتمكن من تقديم الافضل دائما عليها ان تقوم بتطبيق برامج التسويق الداخلي من اجل تحسين صورتها امام زبائنها، و من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة (مديرية قالمة) قصد معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة يتبين ان التسويق الداخلي يلعب دورا اساسيا في تطور المؤسسة و كذلك خدماتها و جلب اهتمام الزبائن و جعلهم يقبلون على هاته الخدمات، رغم ان مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة (مديرية قالمة) يبقى متوسط يجب تحسينه حتى تضمن المؤسسة الوصول الى تحقيق رضا العاملين ثم رضا الزبائن.

خاتمة عامة:

تواجه المؤسسات اليوم عدة تحديات نتيجة لشدة المنافسة و التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية. و في سبيل ضمان بقائها تسعى جاهدة الى ضمان اكبر حصة ممكنة من الزبائن و ارضائهم و كسب و لائهم على المدى الطويل، اذ يتوجب على المؤسسات الخدمية بصفة خاصة تبني مفهوم التسويق الداخلي بالتركيز على الاسواق الداخلية بها بقدر التركيز على الاسواق الخارجية. فالتسويق الداخلي ليس مجرد فلسفة ادارية؛ بل هو عملية مستمرة تشمل مجموعة من النشاطات التي يتوجب استخدامها لتحقيق الاهداف و الغايات التي تريدها جل المنظمات اليوم. و تشمل خطة التسويق الداخلي فهم و بناء البيئة الداخلية الملائمة التي تشجع على تحسين صورة المؤسسة خارجيا.

و ان اشتداد المنافسة و الاستعمال المكثف للسياسات التسويقية و تنوع اساليب الاتصال في السنوات الاخيرة، جعل المؤسسات تطور خطابها التسويقي ليشمل بالإضافة الى الخطاب المتعلق بالسلعي او الخدمي -المبني على السياسة الخدمية او السلعية، السياسة السعرية، سياسة التوزيع و سياسة الترقية- ليشمل ايضا الخطاب المتعلق بالهوية، و التوقع و بالصورة التي يستحضرها المستهلك عن المنتج او الخدمة، العلامة او المؤسسة نفسها.

و لقد جاءت صورة المؤسسة عنصرا مركزيا في هذا البحث. و المراد من ذلك هو توضيح مكانتها و اهميتها في نجاح و استمرارية المؤسسة، بحيث تعتبر من النتائج الملازمة بالضرورة للتسويق الداخلي. لكونها عبارة عن تصور داخل ذهن الجمهور.

و نظرا لأهمية هذا الموضوع فإنه انصب على الاحاطة النظرية و التطبيقية بكل من التسويق الداخلي و صورة المؤسسة و ابراز العلاقة التأثيرية بينهما، حيث تناولت الدراسة التطبيقية تبيان مدى تطبيق برامج التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية قالمة- و اثره في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، لتخرج الدراسة بوجود تأثير فعلي للتسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة، فقد تبين من خلال هذا الاثر الجواب على الاشكالية المذكورة سابقا و ثبات صحة الفرضيات.

كما تم اكتشاف ان المؤسسة لم يكن لديها الالمام الحقيقي او العلمي بموضوع التسويق الداخلي و مدى خدمته للمؤسسة و تأثيره على تحسين صورتها امام جماهيرها، ما ابرز كنتيجة للتقييم ان برامج التسويق الداخلي كان مقبولا في العموم. اذ يجب على ادارة المؤسسة تبني ثقافة التسويق الداخلي بالشكل الصحيح الذي يهتم بالموظفين، لأن الرضا الخارجي اساسه الرضا الداخلي.

في الأخير، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد بلغت المبتغى المنشود منها، و أنها قد ساهمت في توضيح جانب الغموض في مفهوم التسويق الداخلي و كذا صورة المؤسسة و العلاقة

الخلاصة العامة

التأثيرية بينهما بما يسمح اقتحام أبعاد أخرى لهذا الموضوع و التفصيل فيها، او يستخدم كبداية مشروع بحث اخر.

المراجع باللغة العربية:

اولا: الكتب

1. د. احسان دهش جلاب، د. هشام فوزي دباس العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر، الوارق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
2. اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1999.
3. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان، الطبعة الاولى، 2005.
4. د. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
5. د. حميد الطائي، د. بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن، 2009.
6. د. زاهد محمد ديرري، د. سعادة راغب الكسواني، ادارة العنصر البشري في منظمات الاعمال الحديثة، دار الكنوز و المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2009.
7. سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
8. سيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، اترك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
9. صلاح زين الدين، العلامات التجارية: وطنيا و دوليا، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
10. عاطف علي عبيد، الاتصال و الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
11. عبد السلام ابو قحف، هندسة الاعلان و العلاقات العامة و تطبيقاتها، جامعة بيروت، 2000.
12. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
13. ريتشارد نورمان، ادارة الخدمات، ترجمة عمر الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
14. عبد النبي محمد احمد، ادارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة الاولى، 2010.
15. د. عطية حسين افندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003.
16. علي عجوة، العلاقات العامة و الصورة الذهنية، كلية العلوم جامعة القاهرة، الطبعة الثالثة، 1999.

قائمة المراجع

17. فضيل ديليو، اتصال المؤسسة: اشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الاولى، 2003.
18. محمد عبد العظيم ابو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
19. محمد فريد صحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1993.
20. محمد فريد صحن، قراءات في ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
21. محمد فريد صحن، العلاقات العامة: المبادئ و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004-2003.
22. محمد محمد ابراهيم، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
23. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الطبعة الاولى، 2010.
24. د. محمود علي رشدان، العلامات التجارية، دار المسيرة، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
25. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية و إدارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005.
26. د. ناجي معلا، د. رائف توفيق، اصول التسويق، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005.
27. جان مارك لوغال، ترجمة د. نبيل جواد، ادارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، الطبعة الاولى، 2008.
28. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الاردن، الطبعة الثالثة، 2005.

ثانيا: الموسوعات

1. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، مجلد رقم 4، 2003.

ثالثا: الرسائل العلمية

1. ابن سيروود فاطمة الزهراء، دور العلامة التجارية في الاتصال التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
2. بلقاسم رابح، صورة المؤسسة و تقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2005-2006.
3. حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، اثر بعض اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، رسالة

قائمة المراجع

- مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005.
4. فاسي فاطمة الزهراء، استراتيجية صورة المؤسسة و اثرها على سلوك المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007.
5. وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و اثرها على سلوك المستهلك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.

رابعاً: المحاضرات

1. جريبي السبتي، التسويق الداخلي و ادارة الافراد، محاضرة في التسويق الداخلي، تخصص تسويق بنكي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قالمة، 2010-2011.
2. قدوم لزهرة، تسيير العلامة، محاضرة في مقياس التسويق، تخصص ادارة اعمال مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قالمة، 2012-2013.

خامساً: مواقع الانترنت

1. الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي و المصادقية
Dspace.univ-tlemcen.dz/bit Stream...consultation le 04-02-2013.

المراجع باللغة الاجنبية:

Les livre :

1. Claude Demeure, Marketing, 6^{ème} édition, Dunod, paris, 2008.
2. J.Lendervie, B.Brochonel, Publicitor, Cdallog, paris.2001.
3. L.Dement et autres. Communication des entreprises :Stratégies et pratiques(NATHANE,2000)
4. Philippe Morel, La communication d'entreprise, Vuibert édition, paris,2000.
5. Rafik.M. Ahmed.D.K, Advancesin the internal ,marketing, concept : définition, synthèses. And exteuisian, journal at servers ,marketing 14 (6), 2000

Les sites :

قائمة المراجع

1. file://A/ Communication d'entreprise- le nerf de votre entreprise.tk...
consultation le 15-04-2013.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تأثير التسويق الداخلي على تحسين صورة المؤسسة الخدمية، إذ زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر ولا سيما بعد بروز دور التسويق الداخلي وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن وكل هذا يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة في ذهن الزبون.

ولقد قدمت الدراسة احاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذا كيفية إدارة الصورة في المؤسسات، أما في الإطار العملي من الدراسة فقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بوصفها مجالاً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة وذلك لتبيان أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية أين خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير كبير للتسويق الداخلي في الارتقاء بصورة المؤسسة لدى الجمهور.

الكلمات المفتاحية

التسويق الداخلي، المزيج التسويقي، الاتصالات الداخلية، صورة المؤسسة، العلامة التجارية.

Résumé

Notre étude vise à montrer l'influence qu'applique le marketing intérieur pour améliorer l'image du service au sein de l'entreprise. Ainsi, on remarque aujourd'hui que l'intérêt pour ce type de marketing dans les organisations s'est développé et surtout les services. Cela est dû à son importance et à son rôle dans la formation des individus compétents et talentueux, capables de prendre en charge la responsabilité et capables de faire des services de haute qualité pour la clientèle qui aura sans doute une conception très positive envers cette entreprise.

Cette étude -dans le cadre théorique- a pris une idée sur le marketing intérieur, ses procédures, ainsi que la façon de gérer et de maîtriser l'image des entreprises.

Dans le cadre pratique, nous avons choisi une entreprise, Algérie Telecom, comme étant un champ idéal dans lequel on a mis en vigueur notre étude pour montrer l'influence du marketing intérieur dans l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses services. L'étude nous a abouti à trouver une présence d'un lien et d'une grande influence du marketing intérieur en agrandissant l'image de l'entreprise chez la clientèle.

Les mots clés:

Le marketing intérieur, mix marketing, les communications intérieures, l'image de l'entreprise, la marque commerciale.