

**التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد
البشرية وأثره على جودة الخدمة
التعليمية (دراسة تطبيقية على
العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم
الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)**

د. شاكر تركي إسماعيل*

* رئيس قسم التسويق / جامعة فيلادلفيا / عمان / الأردن.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في اكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة العاملة في الأردن، وأثر ذلك على تحسن الأداء الاستراتيجي لمخرجاتها التعليمية، والمحافظة على صورتها المشرقة بين الجامعات، وزيادة الطلب على خريجها في أسواق العمل المحلية العربية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها. أُستخدِم أسلوب العينة العشوائية الطبقية باختيار عينة مكونة من ٤٣٠ مفردة من العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.

توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وأثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

أوصت الدراسة بضرورة تصميم وتوصيف الوظائف وتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، واعتماد المكافآت والحوافز للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً في تقديم الخدمة التعليمية.

الكلمات الدالة: الحوافز والمكافآت، وضوح أدوار العمل، تدريب العاملين وتطويرهم، العلاقات العامة الداخلية.

Abstract:

The study aims at exploring the importance of internal marketing as concept of managing manpower, and aims at assessing the degree of adopting this concept by Jordanian private universities and applying it institutionally to gain competitive advantages to improve and enhance its total strategic performance (educational outcomes) .

A strata random sample was used consisting of 430 employees chosen from Jordanian private universities. The study concluded the importance of internal marketing concept as an approach to manage the manpower positively.

This study recommended the necessities of designing jobs by making jobs description and jobs specifications evaluation of training program and rewarding innovative and excelling employees.

Key words:

Incentives & Rewards, Clarity of Work Roles, Training and Developing Employees, Internal Public Relationship.

١. مقدمة:

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة الخدمية مقدمة الخدمة، وبين العملاء طالبي الخدمة، إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجات العملاء والعاملين في المنظمة ورفعها ورغباتهم له أكبر الأثر في زيادة قدرة المنظمة ونموها وازدهارها، وهذا النوع من التبادل وجّه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات من حيث التلازمية لانتاج الخدمة، وضرورة اشتراك كل من مقدمي الخدمة وطالبيها في عملية إنتاجها وإخراجها بصورتها النهائية، إضافة إلى صعوبة تطويرها أو تعديلها بعد انتاجها كونها تنتج وتستهلك في الوقت نفسه، مما زاد من أهمية التركيز على جودة الخدمة المقدمة من خلال المدخلات الخاصة بانتاجها (Zeithaml et al., 2006).

تعرف الخدمة بأنها عمل أو أداء (Act or Performance) يقدم من طرف إلى طرف آخر، وترتبط عملياتها بمنتجات مادية ملموسة، ولا ينتج عن عملياتها انتقال ملكية الوسائل المادية المستخدمة في إنتاجها (Kotler & Armstrong, 2008). وعليه فإن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي، وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التمايز في السوق، ونظراً لاعتماد جودة الخدمة على العاملين مقدمي الخدمة، ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم باشباع حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة في بداية الخمسينيات بوساطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين، وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية قادرة على إشباع العميل الخارجي بتقديم خدمة ذات جودة عالية. (Christopher. et al. , 2006)

وعلى الرغم من زيادة اهتمام رواد الإدارة بمفهوم العميل الخارجي، فإن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق الاهتمام نفسه. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل

المنظمة وخارجها من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم في الوحدة التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ضمن إطار الجماعة، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد طبيعة الاتصال والعلاقات العامة بين العاملين داخل المنظمة (Raymond et al. , 2006).

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها. (Payne, 2005).

يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار. (Lovelock and Wirtz, 2006).

٢. منهجية الدراسة:

١:٢ مشكلة الدراسة وعناصرها:

يعد التعليم بشكل عام سمة من سمات المجتمع الاردني، حيث شكل التعليم الجامعي ثقافة أفراد، مما جعل الأردن يجاري الدول المتقدمة من حيث عدد الملتحقين بالتعليم الجامعي وأعداد الخريجين نسبة لعدد السكان، وعلى الرغم من تزايد أعداد الجامعات الحكومية، فإن طاقتها الاستيعابية لم تعد قادرة على استيعاب الطلب المتزايد على التعليم الجامعي نتيجة تزايد أعداد خريجي الثانوية العامة وأفواجهم، إضافة إلى الطلب الخارجي من الدول العربية مما جعل الاردن سوقاً رائجة للمؤسسات التعليمية الخاصة، حيث بلغ عددها أربع عشرة جامعة خاصة في بداية العام ٢٠٠٩ (خلاصة احصائية، ٢٠٠٩) ، مما زاد من حدة المنافسة بين الجامعات الخاصة نتيجة التزايد المستمر في أعداد هذه الجامعات نتيجة دخول مستثمرين جدد، وبالتالي انخفاض الحصة السوقية لكل منها من

حيث أعداد الطلاب الملحقين بكل منها، إضافة إلى منافسة الجامعات الحكومية لها من حيث تدني معدلات القبول في البرامج الموازية التي تطرحها هذه الجامعات، مما زاد العبء على كاهل جامعة من الجامعات الخاصة بضرورة البحث عن ميزة تنافسية تميزها عن بقية الجامعات الأخرى للمحافظة على بقائها واستمرارها من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية فيها كأحد المدخلات الرئيسية للعملية التعليمية. وسوف تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل للحوافز والمكافآت أثر على مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات الخاصة؟
- هل لوضوح أدوار العمل لدى العاملين أثر على مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات الخاصة؟
- هل لتدريب العاملين وتطويرهم أثر على مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات الخاصة؟
- هل لطبيعة الاتصال ولعلاقات الداخلية بين العاملين أثر على مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات الخاصة؟

٢:٢ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي واختبار مدى استخدام الجامعات الخاصة لنشاطات التسويق الداخلي، ومدى إدراك الإدارات التسويقية فيها لهذا المفهوم والعناصر المكونة له، وأثر تطبيقه على الأداء الاستراتيجي الكلي للجامعة متمثلاً في جودة مخرجاتها التعليمية، وزيادة الطلب على الخدمات التعليمية التي تقدمها من قبل العملاء الطلاب طالبي الخدمة التعليمية.

٣:٢ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها من خلال مفهوم التسويق الداخلي بتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وانعكاس ذلك على الأداء الكلي للعاملين بتقديم خدمات ذات جودة عالية، تحقق الرضا والإشباع للعملاء طالبي الخدمة التعليمية.

٤:٢ نموذج الدراسة:



٥:٢ فرضيات الدراسة:

◆ الفرضية الأولى:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز التي تقدمها الجامعات الخاصة وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

◆ الفرضية الثانية:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أدوار العمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

◆ الفرضية الثالثة:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير العاملين في الجامعات الخاصة وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

◆ الفرضية الرابعة:

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات العامة الداخلية بين العاملين في الجامعات الخاصة وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

٣. التعريفات المفاهيمية:

١:٣ جوهر الخدمة التعليمية:

وهو المحتوى التعليمي الذي تقدمه الجامعات الأردنية لطلابها، ويتمثل هذا المحتوى في مجموعة المنافع التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال اكتساب المعرفة ومهارات البحث، وغير ذلك من الخدمات التعليمية الداعمة التي تساهم في تقدم المجتمع.

٢:٣ جودة الخدمة التعليمية:

وهي ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة التعليمية مع إدراكهم الفعلي للخدمة المقدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم.

٣:٣ مكان تقديم الخدمة التعليمية:

المكان الذي تقدم فيه الخدمة التعليمية (الحرم الجامعي) ، وما تتضمنه من مباني وقاعات تدريس، والتجهيزات ووسائل الإيضاح التعليمية والتقنية المتوافرة فيها.

٤:٣ تسعير الخدمة التعليمية:

وتشمل التكاليف الخاصة بأسعار الساعات المعتمدة، والرسوم الجامعية، والرسوم الأخرى المرافقة لها، إضافة إلى تكاليف الإقامة والمعيشة للطلبة الوافدين.

٥:٣ سمعة الجامعة وشهرتها:

سمعة وكفاءة الجامعات الأردنية ممثلة بجودة مدخلاتها ومخرجاتها التعليمية: وارتفاع مستوى مدخلاتها من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، ونوعية التخصصات التي تطرحها، وارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها.

٤. الإطار النظري والدراسات السابقة:

١:١ الإطار النظري:

◀ ١:١:٤ مقدمة:

إن الجوهر الحقيقي للتسويق يتمثل في إيجاد أو تطوير منافع تضمن استمرار وديمومة المنظمة، وإن تصميم الأنشطة التسويقية الخاصة بتسويق المنتجات المادية الملموسة والمنتجات الخدمية غير الملموسة التي تتضمن خدمات التعليم والأفكار التي تشبع حاجات العملاء ورغباتهم تعدُّ القاعدة أو الأساس لتطوير المنافع التي تتلاءم مع هذه الحاجات والرغبات مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات السائدة في السوق.

نمت الخدمات بشكل ملحوظ في السنوات القليلة الماضية، وشكل ناتجها النسبة الأكبر من الدخل القومي للدول، حيث بلغت مساهمة قطاع الخدمات ٧٢,٥ بالمائة من إجمالي الدخل القومي للولايات المتحدة، وحوالي ٦٠ بالمائة من الانفاق الاستهلاكي الشخصي للأفراد. في عام ٢٠١٢ يتوقع أن يكون ٩٦٪ من الوظائف الجديدة ناتج عن قطاع الصناعة الخدمي في الولايات المتحدة الأمريكية (Armstrong and Kotler, 2007)

في الوقت الحاضر يحتل تسويق الخدمات أهمية متزايدة، حيث يحتاج إلى مجهودات تسويقية متكاملة، تركز إلى متطلبات ورغبات العملاء طالبي الخدمة في الأسواق المختلفة، وذلك نظراً لاختلاف طبيعة الخدمة وخصائصها عن طبيعة المنتجات المادية الملموسة وخصائصها. حيث تتصف الخدمة بالصفات الآتية: أولاً: اللاملموسة: كونه لا يمكن مشاهدتها أو تذوقها أو الشعور بها أو شمها أو سماعها من قبل مقدم الخدمة أو متلقيها. ثانياً: عدم الانفصالية: وتعني عدم إمكانية الفصل بين الخدمة ومقدميها سواء كانوا أشخاصاً أو آلات تقنية. ثالثاً: التغير في مخرجات الخدمة (جودة الخدمة) اعتماداً على من يقدمها ومتى واين وكيف يقدمها؟. رابعاً: الفنائية أو الهلاك: أي أنها تنتج وتستهلك في الوقت نفسه، وعدم إمكانية تخزينها. وبناء على هذه الخصائص يمكن تعريف الخدمة بأنها عمل أو أداء يقدم من طرف لطرف آخر، وترتبط عملياتها بأدوات مادية ملموسة، ولا ينتج عنها انتقال ملكية أية أداة من أدواتها (Pride and Ferrell, 2006).

نظراً لاتساع وتشعب نطاق قطاع الصناعة الخدمي، فقد قُسمت وصنفت في أربع تصنيفات بناء على درجة ملموسيتها، وعلى من تقع الخدمة. (Lovelock and Wirtz, 2006) كما هو مبين في الجدول (١).

الجدول (١)

تصنيف عمليات الخدمة

| من هم الاشخاص أو الاشياء التي تقع عليهم الخدمة | | |
|--|---------------------------|--------------------|
| ممتلكاتهم المادية | الاشخاص انفسهم | ما هي طبيعة الخدمة |
| خدمات الشحن | خدمات نقل الاشخاص | |
| خدمات الاصلاح والصيانة | العناية التعليمية | |
| خدمات التخزين | خدمات المطاعم | الاعمال الملموسة |
| خدمات التنظيف | صالونات التجميل | |
| خدمات الدراي كلين | صالونات قص الشعر | |
| معالجة المعلومات | معالجة المثيرات العقلية | |
| الممتلكات غير الملموسة | عقل الاشخاص | |
| خدمات المحاسبة | الاعلانات/العلاقات العامة | |

| من هم الاشخاص أو الاشياء التي تقع عليهم الخدمة | | |
|--|-------------------------|----------------------|
| الخدمات المصرفية، القانونية | البنك الإذاعي/ الكيبلات | الاعمال غير الملموسة |
| معالجة ونقل البيانات، البرمجة | الدين | |
| خدمات قانونية، الاوراق المالية | خدمات المعلومات | |
| البحوث، التأمين | خدمات التربية والتعليم | |

المصدر: .lovelock & wirtz, service marketing, 2006.

◀ ٢:١:٤ تصنيف الخدمة

يمكن تصنيف الخدمة إلى أربعة تصنيفات بناء على درجة ملموسيتها، وعلى من تقع الخدمة:

- ١:٢:١:٤ الخدمات التي تقع على الأشخاص أنفسهم طالبي الخدمة.

يشكل الأشخاص طالبو الخدمة جزءاً رئيساً من عملية تقديم الخدمة، ولا بد من توافر وجود كل من مقدم الخدمة وطالبها في الزمان والمكان المناسبين وجها لوجه، حيث لا تتم الخدمة بغياب أحد الأطراف.

- ٢:٢:١:٤ الخدمات التي تقع على ممتلكات الأشخاص المادية.

لا يكون الأشخاص طالبو الخدمة جزءاً رئيساً من عملية تقديم الخدمة، وليس بالضرورة توافر وجود كل من مقدم الخدمة وطالبها في نفس الزمان والمكان، كون الخدمة تقع على إحدى الممتلكات المادية للأشخاص كخدمات الإصلاح والصيانة.

- ٣:٢:١:٤ الخدمات التي تقع على ممتلكات الاشخاص غير المادية.

معالجة المعلومات (الممتلكات غير الملموسة للشخص): تعد خدمات المعلومات من أكثر الخدمات التي تتصف بعدم الملموسية، وليس بالضرورة توافر وجود كل من مقدم وطالب الخدمة في نفس الزمان والمكان، كون الخدمة ستقع على إحدى الممتلكات غير المادية للأشخاص كخدمات المحاسبة ومعالجة البيانات والاستشارات القانونية.

- ٤:٢:١:٤ الخدمات التي تقع على عقل وذهن الأشخاص (معالجة المثبرات العقلية

للأشخاص).

وهي الخدمات التي تقدم وتتفاعل مع عقل الأشخاص طالبي الخدمة منها خدمات الإعلانات والدين والخدمات التعليمية التي ستوجه لعقل الاشخاص طالبي الخدمة، وسوف تقتصر هذه الدراسة على الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات وجها لوجه من قبل أعضاء الهيئة التدريسية إلى الطلاب طالبي الخدمة التعليمية.

◀ ٣:١:٤ تصميم مكان تقديم الخدمة التعليمية:

نظراً لطبيعة وخصوصية الخدمة التعليمية التي تتصف بدرجة اتصال عال (High Level of Contact) ، والتي تستلزم تقديم الخدمة التعليمية وجهاً لوجه بضرورة تواجد كل من مقدم وطالب الخدمة في نفس المكان والزمان، الحرم الجامعي بشكل عام، وقاعات الدرس والمختبرات تحديداً التي تُقدم من خلالها المعلومات المعرفية (وحدة المعالجة) ، وفي حال تواجد العملاء الطلاب في الجامعة، وفي قاعات الدرس والمختبرات تحديداً، فإن درجة رضاهم سوف تتأثر بعدد من العوامل مثل مظهر وخصائص كل من التصميم الداخلي والخارجي لأماكن تقديم الخدمة التعليمية والنشاطات اللامنهجية والأدوات والتجهيزات المستخدمة، وخصائص وسلوك بقية الطلبة، إضافة إلى أماكن تواجد الطلبة وتفاعلهم مع بعضهم بعضاً في الساحات العامة ما بين المباني والحدائق المتوافرة. لذا على مديري التسويق الأخذ بعين الاعتبار كفاءة وفاعلية التصاميم الخاصة بالحرم الجامعي ليشمل كل من وسائل الترفيه، وأماكن تقديم الخدمة التعليمية (Zeithaml et al. , 2006) .

حاجات ورغبات العملاء الطلبة:

يشترى العملاء المنتجات المادية الملموسة والمنتجات الخدمية غير الملموسة لإشباع حاجات ورغبات محددة، وهذه الحاجات والرغبات غالباً ما تكون متأصلة في العقل والتفكير اللاواعي للعملاء التي ترتبط بالمستقبل طويل الأجل، وتحديد الهوية الشخصية لهم. عندما يشعر العملاء بحاجة معينة فإنه يتولد الدافع لديهم للقيام بعمل ما لإشباع هذه الحاجة، وعليه فإن العميل يقوم بمقارنة الخدمة التي حصل عليها فعلياً مع ما كان يتوقعه من حيث الجودة، التكاليف المادية، الوقت والجهد المبذول مقارنة مع ما يقدمه المنافسون (Solomon, 2004) .

◀ ٥:١:٤ كيف تبني وتتشكل التوقعات:

إن الحكم على جودة الخدمة التعليمية المدركة (المستلمة) تتم بناء على مقارنة العملاء لجودة الخدمة التعليمية المستلمة فعلياً مع الجودة المتوقعة للخدمة. حيث يبني العملاء توقعاتهم بناءً على الخبرة الشخصية، وعلى ما يقدمه المنافسون. (Lovelock and Wirtz, 2006) وفي حال الخدمة التعليمية، فغالباً ما يبني العملاء توقعاتهم لجودة الخدمة التعليمية بناءً على الصورة الذهنية للجامعة في أذهان العملاء الطلاب وأولياء أمورهم، والتي تتمثل في أعداد الطلبة الملتحقين بها ودرجة إقبال الطلبة الأردنيين والعرب للدراسة فيها، والحصة السوقية للجامعة مقارنة مع الحصة السوقية للجامعات الأخرى المنافسة،

والصورة الذهنية لها في أذهان أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص التي تتمثل في سمعة خريجي الجامعة في سوق العمل، ودرجة طلب سوق العمل المحلي والإقليمي على خريجها.

◀ ٦:١:٤ التسويق الداخلي:

يعرف التسويق الداخلي «بأنه نشاط رئيس يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية». كذلك عرّف بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي. طبقاً لهذا التعريف فإنه يُنظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات العميل الداخلي ورغباته وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Shoham et al., 2005). لذا يمكن اعتبار التسويق الداخلي بأنه شكل من أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير مستمر لتحسين أداء التسويق الخارجي، وصولاً إلى العملاء الخارجيين (Ballantyne, 1997). إن التعريفات المختلفة للتسويق الداخلي تمتد مداها من رؤية التسويق الداخلي كمفهوم، أو كفلسفة، أو كممارسات إدارية (Roger et al., 1999).

- ٦:١:٤ أهداف التسويق الداخلي:

إن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو إيجاد قوى عاملة محفزة نحو خدمة العملاء، ترتبط بالأهداف الفرعية الآتية:

- تجميع معلومات عن القوى العاملة «فيما يتعلق بالعملاء».
 - إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
 - تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.
 - تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.
- إن الأساليب الخاصة بتحقيق هذه الأهداف يرى أنها قد تحولت من مفهوم التسويق الخارجي إلى مفهوم التسويق الداخلي (Roger et al., 1999)

- ٦:١:٤ عناصر التسويق الداخلي:

هنالك العديد من عناصر التسويق الداخلي التي حددتها الدراسات السابقة التي تتضمن الاتصال، والتدريب والتعليم والمعلومات (Gummesson, 1991)، وتتضمن أيضاً

الدوافع والتطوير وتدريب العاملين، إضافة إلى جذب العاملين وتعيينهم والمحافظة عليهم (Gahill, 1995; Foreman & Money, 1995; Gronroos, 1985).

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والعملاء الطلاب طالبي الخدمة التعليمية، حيث تتزامن عمليات تقديمها واستهلاكها، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديمها، ويشترك كل من العاملين بالجامعة والعملاء الطلاب في إنتاج الخدمة التعليمية ذاتها. وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين (Vandermerue, 1990).

- ١:٤:٦:٢:١ الحوافز والمكافآت:

يتحدد السلوك الإنساني بعوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوكاً معيناً، وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الإشباع، أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته (السلمي، ٢٠٠٠). أما مبدأ المكافأة فيتمثل في أحقية وضرورة أن يحصل العاملون على المكافأة والتعويض العادل، أو أية مزايا أخرى معادلة للجهد المبذول في العمل بما يحقق أهداف المنظمة (زيارة، ٢٠٠٠).

أنواع الحوافز:

◀ أولاً- الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية:

الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل (زيارة، ٢٠٠٠).

◀ ثانياً- الحوافز المادية والمعنوية:

- الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، والزيادات السنوية، والمكافآت: وهي

مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفراً في مجال ما (Sikula, 2000).

- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة (Sikula, 2000).

■ فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية. أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز، بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي.

■ تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة. أو تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف.

■ إشراك العاملين في الإدارة: والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم.

■ ضمان واستقرار العمل: الاستقرار في العمل حافز له تأثير كبير على معنويات العاملين وبالتالي على إنتاجهم.

■ توسيع العمل: حيث إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف تزيد من الرغبة في العمل وتقضي على الملل والروتين، وبالتالي تزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

■ إغناء أو إثراء العمل: أي إضافة مهمات جديدة لاختصاص الفرد، وبذلك يعد إغناء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل.

■ تحسين ظروف ومناخ العمل: أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ، يؤثر على أداء إنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كلما كان استعداد الفرد أحسن.

- ٤:١:٦:٢:٢ وضوح ادوار العمل.

يقصد بوضوح أدوار العمل وجود هيكل تنظيم للمؤسسة التعليمية، يحدد فيه المستويات التنظيمية، وطبيعة الاتصالات الأفقية في المستوى التنظيمي نفسه، وطبيعة الاتصالات العمودية: من أعلى الهرم إلى المستويات الدنيا منه، ومن المستويات الدنيا إلى

المستويات العليا باتباع أسلوب التسلسل الإداري في كلتا الحالتين، مع الأخذ بعين الاعتبار المركزية واللامركزية في هذا التسلسل، والتي تشكل في مجملها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وما يتضمن من مبادئ إدارية.

- ٤:١:٦:٣ تدريب وتطوير العاملين.

يعدّ التدريب من الاجراءات التنظيمية التي تعمل بانتظام باستخدام العمليات التعليمية قصيرة الاجل من قبل العاملين غير الإداريين، لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة، بينما التطوير نسبة للعاملين يعد من الإجراءات النظامية والمنظمة التي تستخدم العمليات التعليمية طويلة الأجل من قبل العاملين الإداريين لتزويد العاملين بالمفاهيم والنظريات العلمية لاغراض متعددة. يختلف التدريب عن التطوير من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

١. ما الذي تم تعلمه؟

٢. من الشخص المخول بعملية التعليم؟

٣. ما الهدف من العملية التعليمية؟

٤. متى تتم العملية التعليمية؟

إضافة إلى أن التدريب يشير إلى التعليمات الخاصة بالعمليات الميكانيكية والفنية، بينما يشير التطوير إلى المفاهيم التعليمية النظرية والفلسفية. فالبرامج التدريبية تصمم للمستويات الذين هم دون مستوى المدراء بينما برامج التطوير تستهدف العاملين المدراء. والجدول الآتي رقم (٢) يوضح الفرق ما بين التدريب والتطوير (Sikula, 2000).

الجدول (٢)

التمييز بين التدريب والتطوير

| التطوير | التدريب | البعد التعليمي |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| المدراء | من هم اقل من رتبة المدراء | من هم متلقي العملية التعليمية |
| امور نظرية، مفاهيمية | امور مهنية، فنية | ماذا يتعلمون |
| معرفة عامة | تعلم وظائف محددة، اهداف محددة | الهدف من العملية التعليمية |
| في فترة طويلة المدى | في فترة قصيرة المدى | متى تتم العملية التعليمية |

- ٤:٢:٦:٤ العلاقات العامة الداخلية.

تعرف العلاقات العامة الداخلية بأنها الجهود المخططة والمصممة لكي تبقى من أجل الإبقاء على علاقات جيدة وودية متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، فوظيفة مدير

العلاقات العامة، ومن مهماته التنسيق بين النشاطات الداخلية التي تشكل وجه المنظمة مثل تنظيم المؤتمرات الصحفية، وتدريب العاملين، والاهتمام بالتسويق الداخلي الموجه نحو خدمة العملاء (Blythe, 2003).

إن الهدف من نشاطات العلاقات العامة الداخلية هو تشجيع وزيادة اهتمام العاملين بأعمالهم وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، حيث إن معظم العاملين يفضلون العمل في بيئة مريحة، وإنهم جزء من العمل، عندها سيكون العمل جزءاً من حياتهم اليومية.

تخضع العلاقات العامة الداخلية إلى الاختلافات الثقافية التي تغير وتبدل من طبيعة النشاطات المتبعة داخل المنظمة، إلا أن المنظمة باستطاعتها تطوير ثقافة خاصة بها وبالعاملين من خلال تشجيع بناء علاقات بين العاملين، وبت روح الجماعة والاحترام المتبادل بين العاملين وتشجيع التواصل والاتصالات غير الرسمية فيما بينهم (Blythe, 2003).

٧- الجودة والرضا:

إن المصطلحات الخاصة بالجودة والرضا عن الخدمة التعليمية تستخدمان بالتبادل، فأينما ذكر أحدهما يقصد به الآخر، حيث يعتقد بعضهم أن جودة الخدمة التعليمية المدركة هي مكون رئيس من مكونات رضا العميل والتي تعكس عملية التبادل ما بين السعر والجودة كعوامل ظرفية، فالدراسات بينت وجود روابط استراتيجية ما بين مستوى رضا العملاء الطلبة والأداء الكلي للمؤسسات التعليمية، حيث وجد الباحثون في جامعة ميتشيغان أن معدل كل زيادة ١٪ في درجة رضا العميل ترتبط بزيادة ٢,٣٧٪ كعائد على الاستثمار. (Lovelock and Wirtz, 2006)، فمحور هذه الدراسة يدور حول جودة الخدمة التعليمية، ودرجة رضا العملاء الطلبة عن الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعات من خلال أساس الدراسة المعتمد على مفهوم التسويق الداخلي كفهوم لإدارة الموارد البشرية فيها لتحقيق درجة عالية من الرضا التي تنعكس على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي تحقيق الهدف المنشود بتحقيق الجودة والرضا للعملاء الطلبة وأصحاب المصالح

١:٢ الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Farzad, A., et, al., 2008) إلى اختبار معايير التسويق الداخلي وبيان أثرها على الالتزام الوظيفي بالتطبيق على العاملين في البنوك الإيرانية من خلال الجهود التسويقية المخطط لها للتغلب على الأطراف التنظيمية المعارضة للتغيير. توصلت الدراسة إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية والتدريب والدوافع لها أثر إيجابي على الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

أما دراسة (Naude, A., et, al., 2003) فقد هدفت إلى التعريف بمحددات مفهوم التسويق الداخلي الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية للعاملين كالعمر والحالة الاجتماعية والجنس والمستوى التعليمي، كما تناولت البيئة الثقافية والاجتماعية للمنظمة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تبني مفهوم التسويق الداخلي والعوامل الديموغرافية للعاملين فيها.

وقد أيدت دراسة (Rafiq and Ahmad, 2000) ما جاء بدراسة كل من (Farzad, 2003; Naude, A., et, al., 2008; A., et, al., 2003) من حيث التعريف بأهداف التسويق الداخلي والمعوقات التي تواجه هذا المفهوم من قبل الموارد البشرية المعارضة للتغيير، وبينت الدراسة أن معايير مفاهيم التسويق الداخلي تبرز من خلال ثلاثة معايير: رضا العاملين ودافعيتهم، والتوجه نحو العملاء، والتواصل والتوسع في تحديد معايير جديدة لمفهوم التسويق الداخلي.

وقد تناولت دراسة (Foreman and Money, 1995) المفاهيم الشائعة والمستخدمة لتحديد مضمون التسويق الداخلي من خلال دراسة وصفية تحليلية لاستكشاف الرؤية التي تتبناها المنظمات البريطانية، والمكافآت والتدريب والتطوير. وتوصلت الدراسة إلى أهمية هذه العناصر وضرورة تبنيها من قبل المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة بناء على طبيعة كل منظمة وثقافتها.

دراسة (Cooper and Cronin, 2000) تناولت أهمية التسويق الداخلي للمؤسسات التعليمية ومدى تطبيقها لهذا المفهوم لتسويق خدماتها التعليمية من خلال الجهود التي تبذلها المنظمة بتدريب العاملين لديها وتحفيزهم. وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم قوبلت بالرفض من قبل العاملين.

أما دراسة (George, 2000) فقد ركزت على تطوير مدخل التوجه نحو السوق، حيث يركز هذا المدخل على إنجاز تغييرات داخلية فعالة بين المنظمة والعاملين فيها كمتطلب لإجراء تغييرات ناجحة مع الأسواق الخارجية، فمساهمة السلوك التنظيمي يزيد من فاعلية وكفاءة برامج التسويق الداخلي، ويعد العاملين جزءاً من السلوك التنظيمي المستقبلي.

وكذلك دراسة (Jones, 1986) أشارت إلى أن تقديم المنتج الخدمي يعتمد على تفاعل العاملين مقدمي الخدمة مع العملاء طالبي الخدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن ٨١,٢٪ من المؤسسات الخدمية تعتقد بأن طبيعة الاتصال ما بين العاملين والعملاء هي من الجوانب المهمة للخدمة المقدمة. أوضحت الدراسة أن هنالك مدخلين لإدارة عملية الاتصال: المدخل الأول هو تخفيض عملية الاتصال وجعلها أقل تعقيداً، أما المدخل الآخر فهو الإبقاء على

عملية الاتصال ما بين الطرفين لتقديم خدمات حسب طلب العميل وبطرق مبتكرة، كون المفهوم التسويقي الحديث يركز على تحقيق الأهداف المرغوبة والمتغيرة للعملاء.

وأخيراً فقد أشارت دراسة (Gupta, et al., 1991) إلى أن المفاهيم والأساليب التسويقية يمكن أن تزودنا بالوسائل التي يمكن من خلالها جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة وفاعلية على الرغم من فشل بعض الإدارات العليا في إدراك أهمية الموارد البشرية في منظماتهم، فضعف الموارد البشرية دليل على فشل الإدارة.

الإطار العملي:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة الواردة في الجدول (٣).

الجدول (٣)

مجتمع الدراسة وحجم العينة المعاينة

| اسم الجامعة | فيلا دافيا | أربد الأهلية | إبواب | عمان الأهلية | العلوم التطبيقية | الزرقاء | الاسراء | البتراء | الأكاديمية | الزيتونة | الشرق الأوسط | المجموع |
|--------------|------------|--------------|-------|--------------|------------------|---------|---------|---------|------------|----------|--------------|---------|
| عدد العاملين | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٧٠ | ٧٥ | ٥٠ | ٥٥ | ٨٠ | ٩٠ | ١٠٠ | ٥٠ | ٧٦٠ |
| حجم العينة | ٤٣ | ٢٩ | ٢٤ | ٤٣ | ٤٨ | ٢٩ | ٣٣ | ٣٨ | ٤٣ | ٥٢ | ٢٤ | ٤٣٠ |

وحدة المعاينة:

بالطرق الإحصائية الملائمة للدراسة، فقد حدد الباحث حجم العينة بـ (٤٣٠) مفردة من العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة الواردة في الجدول (٣). واختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، بأسلوب التوزيع متناسب Proportional Allocation اعتماداً على ما يسمى بالوزن Weight، وذلك بعد أن حُدد حجم المجتمع الفعلي لكل جامعة كما هو وارد بالمعادلة التالية:

$$W_i = \frac{N_i}{N}$$

حيث إن W_i : حجم العينة لكل طبقة. N_i : مجموع مفردات الطبقة الواحدة. N : مجموع مجتمع الدراسة.

الاستبانات الموزعة والمستردة:

وزعت ٤٣٠ استبانة على عينة الدراسة، حيث أُستردت ٣٨٠ استبانة صالحة للتليل، وبنسبة استرداد مقدارها ٨٨٪.

إختبار الثبات:

لقد أُستخدم اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة، $\infty = 93\%$ وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠٪. (Malhotra, 2007).

اختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الأولى:

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز ومستوى جودة الخدمة التعليمية

ولاختبار هذه الفرضية، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بمجال المكافآت والحوافز والمجموع الكلي لهما، الجدول (٤).

الجدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات مجال الحوافز والمكافآت

| الرقم | متغيرات الدراسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|--|-------------------|-----------------|
| | الحوافز والمكافآت التي تقدمها الجامعة للعاملين | ٠,٧٩٠ | ٣,٣٩٢ |
| ١. | المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به. | ١,١٦٨ | ٣,٢٠٣ |
| ٢. | تعتبر المرتبات في الجامعات عالية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى. | ٠,٩٩٠ | ٣,٢٦١ |
| ٣. | يشعر الجميع بالجامعات ان هناك نظام مرضى للمكافآت. | ١,٠٢١ | ٣,٤٨٧ |
| ٤. | تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة | ١,٠١٧ | ٣,٤٥٨ |
| ٥. | قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي. | ١,٠٣٣ | ٣,١٨٩ |

بينت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (٤) على موافقة المستجيبين على أهمية المكافآت والحوافز باعتباره مكوناً رئيساً لجودة الخدمة التعليمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال المكافآت والحوافز ما بين (٣,١٨٩ - ٣,٤٨٧)، فكان أعلاها

للفقرة رقم (٣) والتي تنص على: «وجود نظام مرضي للمكافآت والحوافز». ومن أجل اختبار الفرضية الأولى، طُبِّق تحليل الانحدار (Regression Analysis) الجدول (٥).

الجدول (٥)

نتائج تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients للحوافز و للمكافآت

| النتيجة | Sig. | F | t | β | r ² | r | المتغير المستقل |
|-------------|-------|---------|--------|---------|----------------|-------|-------------------|
| رفض العدمية | ٠,٠٠٠ | ١٨٧,٥٨٥ | ١٣,٦٩٦ | ٠,٥٦٠ | ٠,٣٣٢ | ٠,٥٧٦ | المكافآت والحوافز |

يبين الجدول (٥) أن معامل الارتباط بين المكافآت والحوافز التي تقدمها الجامعات الخاصة للعاملين فيها وجودة الخدمة التعليمية قد بلغ ($r = 0.576$) ، وأن قيمة معامل التحديد (r^2) فسر ما نسبته (٠,٣٣٢) من حيث أهمية متغير المكافآت والحوافز على جودة الخدمة التعليمية. وهي نسبة تدل على درجة تأثير مقدارها ($\beta = 0.560$). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) البالغة (١٨٧,٥٨٥) ، وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة معنوية مقدارها (٠,٠٠) ، وبناءً على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين في الجامعة وجودة الخدمة التعليمية.

• الفرضية الثانية:

H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح أدوار العمل لدى العاملين ومستوى جودة الخدمة التعليمية.

ولاختبار هذه الفرضية حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بمجال المكافآت والحوافز والمجموع الكلي لهما، الجدول (٦).

الجدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع فقرات مجال وضوح ادوار العمل

| الرقم | متغيرات الدراسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|-------------------|-----------------|
| | وضوح ادوار العمل للعاملين في الجامعة | ٠,٨١٥ | ٣,٣٩٧ |
| ١. | لكل وظيفة من وظائف الجامعة صلاحية ومسؤولية محددة. | ١,٠٠٦ | ٣,٣٨٤ |
| ٢. | لكل نشاط من أنشطة العمل خطة واحدة ورئيس متخصص واحد | ٠,٩٧٣ | ٣,٥٧٦ |
| ٣. | يتلقى المرؤوس الأوامر والإرشادات من رئيس واحد فقط. | ١,١٣٩ | ٣,٢٩٧ |
| ٤. | العمل مجزأ إلى عمليات جزئية لأجل التخصيص في الأداء والتنفيذ | ١,١١٧ | ٣,٢٩٧ |
| ٥. | لكل وظيفة مهام محددة وواضحة. | ١,١٧٥ | ٣,٤٣٢ |

بينت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (٦) موافقة المستجيبين على أهمية وضوح أدوار العمل نسبة للعاملين في الجامعة باعتباره مكوناً رئيساً آخر لجودة الخدمة التعليمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال وضوح أدوار العمل ما بين (٣,٢٩٧ - ٣,٥٧٦) ، فكان أعلاها للفقرة رقم (٢) ، والتي تنص على: «وضوح خطة العمل والتبعية لرئيس واحد».

ومن أجل اختبار الفرضية الثانية طبق تحليل الانحدار (Regression Analysis) الجدول (٧) .

الجدول (٧)

نتائج تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients لوضوح ادوار العمل

| النتيجة | Sig. | F | t | β | r ² | r | المتغير المستقل |
|-------------|-------|---------|--------|---------|----------------|-------|------------------|
| رفض العدمية | ٠,٠٠٠ | ١٦٨,٣٨٩ | ١٢,٩٧٦ | ٠,٥٢٣ | ٠,٣٠٨ | ٠,٥٥٥ | وضوح ادوار العمل |

يبين الجدول (٧) أن معامل الارتباط بين وضوح أدوار العمل وجودة الخدمة التعليمية قد بلغ ($r = 0.555$) ، وأن قيمة معامل التحديد (r^2) فسر ما نسبته (٠,٣٠٨) من حيث أهمية متغير وضوح أدوار العمل في التأثير على جودة الخدمة التعليمية. وهي نسبة تدل على درجة تأثير مقدارها ($\beta = 0.523$). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) البالغة (١٦٨,٣٨٩) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة معنوية مقدارها (٠,٠٠) ، وبناء على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين وضوح أدوار العمل للعاملين في الجامعة وجودة الخدمة التعليمية.

• الفرضية الثالثة

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وتطويرهم في الجامعة وبين مستوى جودة الخدمة التعليمية.

ولاختبار هذه الفرضية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بمجال المكافآت والحوافز والمجموع الكلي لهما، الجدول (٨) .

الجدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مجال تدريب وتطوير العاملين

| الرقم | متغيرات الدراسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|-------------------|-----------------|
| | تدريب وتطوير العاملين | ٠,٨٢١ | ٣,٢٨٢ |
| ١. | البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملون تتعلق بمهارات الوظيفة التي يشغلونها. | ١,١٥٣ | ٣,٥٦٣ |
| ٢. | البرامج التدريبية زادت من قدراتي وإمكاناتي العملية والعلمية. | ١,١٠٤ | ٣,٢٣٢ |
| ٣. | ترى الجامعة التي أعمل بها أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة. | ١,٠٨٥ | ٣,٠٩٥ |
| ٤. | تعتبر البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة للعاملين كافية. | ١,١٣٧ | ٣,٣٨٤ |
| ٥. | تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الطلاب. | ١,١٥٦ | ٣,١٣٤ |

بينت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (٨) على موافقة المستجيبين على أهمية تطوير وتدريب العاملين في الجامعة باعتباره عاملاً رئيساً آخر لجودة الخدمة التعليمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال التدريب والتطوير ما بين (٣.٠٩٥ - ٥٦٣.٣)، فكان أعلاها للفقرة (١) التي تتعلق بالبرامج التدريبية ذات الصلة بالوظيفة التعليمية.

ومن أجل اختبار الفرضية الثالثة، طُبِّق تحليل الانحدار (Regression Analysis) جدول (٩).

الجدول (٩)

نتائج تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients لتدريب وتطوير العاملين

| النتيجة | Sig. | F | t | β | r ² | r | المتغير المستقل |
|-------------|-------|---------|--------|---------|----------------|-------|-----------------------|
| رفض العدمية | ٠,٠٠٠ | ١٦٨,٣٨٩ | ١٢,٩٧٦ | ٠,٥٢٣ | ٠,٣٠٨ | ٠,٥٥٥ | تدريب وتطوير العاملين |

يبين الجدول (٩) أن معامل الارتباط بين وضوح أدوار العمل وجودة الخدمة التعليمية قد بلغ (r= 0.555)، وأن قيمة معامل التحديد (r²) فسر ما نسبته (٠,٣٠٨) من حيث أهمية متغير وضوح أدوار العمل في التأثير على جودة الخدمة التعليمية. وهي نسبة تدل على درجة تأثير مقدارها (β = 0.523). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) البالغة (١٦٨,٣٨٩) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة معنوية مقدارها (٠,٠٠)، وبناءً على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين وضوح أدوار العمل للعاملين في الجامعة، وجودة الخدمة التعليمية.

• الفرضية الرابعة

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية للعاملين في الجامعات الخاصة، ومستوى جودة الخدمة التعليمية.

ولاختبار هذه الفرضية حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات الخاصة بمجال المكافآت والحوافز والمجموع الكلي لهما، الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحرافات المعياري لفقرات مجال العلاقات الداخلية

| الرقم | متغيرات الدراسة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|-------|---|-------------------|-----------------|
| | العلاقات العامة الداخلية (الرسمية وغير الرسمية) . | ٠,٨٤٤ | ٣,٢٥٤ |
| ١. | تشجع الجامعة بناء علاقات شخصية ما بين العاملين داخل العمل. | ١,٠٩٩ | ٣,٢٣٢ |
| ٢. | تشجع الجامعة بناء علاقات شخصية ما بين العاملين خارج نطاق العمل. | ١,٠٥٦ | ٣,٢٨٢ |
| ٣. | تدعم الجامعة العمل بروح الفريق الواحد. | ١,٠٥٥ | ٣,٤٣٧ |
| ٤. | تتبع ادارة الجامعة سياسة الباب المفتوح. | ١,١٠٠ | ٣,١٩٢ |
| ٥. | تحافظ الادارة على وجود علاقات ودية ما بين المستويات المختلفة. | ١,١٠٢ | ٣,١٢٩ |

بينت نتائج تحليل الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (١٠) على موافقة عينة الدراسة على أهمية العلاقات الداخلية بين العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الإدارية والفنية باعتبار أن العلاقات الداخلية تنعكس آثارها على حالة العاملين ونفسياتهم في الجامعة، باعتبار القوى العاملة عنصراً من العناصر الرئيسية لمدخلات العملية التعليمية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات الداخلية ما بين (٣,١٢٩ - ٣,٤٣٧) ، فكان أعلاها للفقرة (٣) ، والتي تتعلق بدعم الجامعة للعاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

ومن أجل اختبار الفرضية الرابعة طُبِّق تحليل الانحدار (Regression Analysis) جدول (١١).

الجدول (١١)

نتائج تحليل ANOVA ومعاملات Coefficients للعلاقات الداخلية

| النتيجة | Sig. | F | t | β | r ² | r | المتغير المستقل |
|-------------|-------|---------|--------|-------|----------------|-------|-----------------------|
| رفض العدمية | ٠,٠٠٠ | ٢٥٢,٤٠٥ | ١٥,٨٨٧ | ٠,٥٧٦ | ٠,٤٠٠ | ٠,٦٣٣ | تدريب وتطوير العاملين |

يبين الجدول (١١) أن معامل الارتباط بين العلاقات الداخلية الإيجابية ما بين كافة العاملين في الجامعة وجودة الخدمة التعليمية قد بلغ (r= 0.633) ، وأن قيمة معامل التحديد

(r^2) فسر ما نسبته (0, 600) من حيث درجة تأثير هذا المتغير على جودة الخدمة التعليمية. وهي نسبة تدل على درجة تأثير مقدارها ($\beta = 0.576$). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) البالغة (252, 605) وهي قيمة دالة إحصائياً وبدلالة معنوية مقدارها (0, 00)، وبناء على القرار الإحصائي ترفض الفرضية العدمية لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الداخلية للعاملين في الجامعات الخاصة، وجودة الخدمة التعليمية.

مناقشة النتائج ودلالات البحث:

توصلت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ما بين الحوافز والمكافآت التي تمنحها الجامعات للعاملين بشكل عام وجودة الخدمة التعليمية، حيث تشكل هذه الحوافز دافعاً قوياً لهم لتطوير أساليبهم وأدواتهم وابتكار أساليب لتحقيق مستويات متقدمة من جودة الخدمة التعليمية، وقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة (Foreman and Money, 1995) التي بينت أهمية المكافآت والتدريب والتطوير وضرورة تبنيها من قبل المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة بناء على طبيعة كل منظمة وثقافتها.

كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ما بين وضوح أدوار العمل من حيث الحقوق والواجبات، مع عدم تداخلها مع حقوق وواجبات الآخرين، مما يوفر بيئة عمل صحية أساسها التعاون، وصولاً لتحقيق الأهداف العامة لخلق صورة ذهنية مشرقة للجامعة في أذهان العملاء الطلاب وأصحاب المصالح وقد جاءت هذه النتيجة مطابقة لدراسة (Farzad, A., et, al., 2008) التي توصلت إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية والتدريب والدوافع لها أثر إيجابي على الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.

وقد تبين أن البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات للعاملين فيها تزيد من فرص تقدم ونمو قدرات القائمين على العملية التعليمية من خلال اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة في الحقول العلمية والبحثية، مما يساهم إيجاباً في إغناء القاعدة المعلوماتية والمعرفية مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية بشكل عام، وعلى مخرجات العملية التعليمية بشكل خاص فيما يحقق أهداف الجامعة من خلال العملية التعليمية باعتبار القوى العاملة هي جزء رئيس من مدخلات العملية التعليمية، وقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة (Farzad, A., et, al., 2008) التي توصلت إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية والتدريب والدوافع لها أثر إيجابي على الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها. وأخيراً توصلت الدراسة إلى أهمية وضرورة العلاقات العامة

الداخلية وتوفير بيئة تعليمية مبنية على أساس متين وقوي من الاحترام المتبادل بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الأكاديمية والإدارية. وقد جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة (Gupta, et al., 1991) التي توصلت إلى أن المفاهيم والأساليب التسويقية يمكن أن تزودنا بالوسائل التي يمكن من خلالها جعل الموارد البشرية أكثر كفاءة وفاعلية بالرغم من فشل بعض الإدارات العليا في إدراك أهمية الموارد البشرية في منظماتهم، فضعف الموارد البشرية دليل على فشل الإدارة.

وقد جاءت نتيجة الدراسة مؤيدة لدراسة (Cooper and Cronin, 2000) التي تناولت أهمية التسويق الداخلي للمؤسسات التعليمية، ومدى تطبيقها لهذا المفهوم لتسويق خدماتها التعليمية من خلال الجهود التي تبذلها المنظمة بتدريب وتحفيز العاملين لديها.

التوصيات:

قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يقترحها من أجل زيادة فعالية التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة:

١. تصميم الوظائف وتوصيفها للعاملين كافة في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح بشغلها بالأفراد المناسبين، وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد.

٢. تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بالجامعات الأردنية بما يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم.

٣. تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً في تقديم الخدمة بالشكل المناسب للعملاء الطلاب.

٤. ضرورة توافر عملية الاتصال ذات الاتجاهين بين العاملين على مختلف مستوياتهم، بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة، ويعكس مقترحات العاملين والطلاب فيها.

٥. زيادة عملية التفاعل بين العاملين والعملاء الطلاب في أثناء تقديم الخدمة التعليمية لهم، وإحساس العاملين بأهمية الدور الذي يقومون به.

٦. التقويم المستمر لمستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب بأبعادها كافة لضمان رضاهم عنها.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. السلمي، علي، (٢٠٠٠) الدوافع والحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
٢. زيارة، فريد، (٢٠٠٠) ، إدارة الأعمال، الأصول والمبادئ، دائرة المكتبة الوطنية، عمان.
٣. خلاصة إحصائية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، خلاصة إحصائية عن التعليم العالي ٢٠٠٩، قسم الإحصاء، مديرية الحاسب والمعلوماتية.

ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, G. and Kotler, Ph. (2007), *Marketing: An Introduction, 8th, Ed, Pearson, Prentice- Hall. Upper Saddle River, New Jersey, NJ.*
2. Ballantyne, D. (1997), *Internal Networks for Internal Marketing, Journal of Marketing Management, (Vol. 13, No. 5), PP. 343- 366.*
3. Blythe, J. , (2003) , *Essential of Marketing Communication, Pearson Education Limited, England.*
4. Cahill, D. (1995) , *the managerial implication of the new learning organization: a new tool for internal marketing, Journal of service marketing. 9 (4) , pp. 43- 51.*
5. Christopher, M. et al. , (2006) , *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Butterworth, Heinemann, Oxford.*
6. Cooper J. and Cronin J. , (2000) , *internal marketing: A competitive strategy for the Long- Term Care Industry, Journal of Business Research, Vol. 48 (3) , pp. 177- 181.*
7. Farzad, A., et, al., (2008), *the affect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks, American Journal of Applied Sciences, 5 (11) , pp. 480- 186*
8. Foreman, S. & Money, A. (1995) , *Internal Marketing: Concept, Measurement and application, Journal of Marketing Management, 11 (8), pp. 755- 768.*
9. George W. R. (2000) , *Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer- conscious employees at every level, Journal of Business Research, Vol. 20 (1) , pp. 63- 70.*
10. Gronroos, C. (1985) , *Internal Marketing Theory and Practice, in: T. M. block, G. D. upha and V. A. Zeithlman (Eds) , Service Marketing in a changing environment (Chicago, American Association) , pp. 41- 47.*
11. Gummesson, E. (1991) , *Marketing Orientation revised: the crucial role of the part time marketer, European Journal of Marketing, 25, (2) , PP. 229- 306.*
12. Gupta, A. K. (1991) , *Internal marketing: Integration R&D and marketing within the organization: Journal of product innovation management, 8, (4) , PP. 307.*
13. Jones, P. (1986) , *Internal marketing, international Journal of hospitality Management, 5 (4) , pp. 201- 204.*
14. Kotler, Ph. and Armstrong, G. (2008) , *Principles of Marketing, 12th, Ed, Pearson, Prentice- Hall. Upper Saddle River, New Jersey, NJ.*
15. Lovelock & Wirtz, (2006) , *Service Marketing: People, Technology, Strategy. Pearson, Prentice- Hall, UK.*

16. Malhotra, Narsh, (2007) ,”Marketing Research”, Pearson Education, Prentice- Hall Inc. New Jersey.
17. Naude, A. , et. al. , (2003) , identifying the determinants of internal marketing orientation, *European journal of marketing*, 37 (9) pp. 1205-1220.
18. Payne A, (2005) . *The Essence of Services Marketing*, Prentice- Hall, New York, NY.
19. Pride W. M. and O. C. Ferrell, (2006) . *Marketing concepts and Strategy*, 13th Ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
20. Rafiq M. and Pervaizk A. (2000) , advances in the internal marketing concept definition, synthesis and extension, *Journal of service marketing*, 14 (6) , pp. 449- 462.
21. Raymond N. N. et al. , (2006) , *Human Resource Management: Getting A Competitive Advantage*, Prentice- Hall, New York, NY.
22. Roger et al. , (1999) , *Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts*, the service industries Journal, Vol. 19, No. 4 (October 1999) , pp. 49- 67, published by frank Cass, London
23. Shoham,. A. , et al. , (2005) , “ Marketing orientation and performance: a meta- analysis “, *Marketing intelligence & planning Journal*, 23 (5) , 435- 454.
24. Sikula A. F. (2000) , *Personnel administration and human resources management*, John Wiley & Sons, New York.
25. Solomon M. R. (2004) , *Consumer behavior; buying, having, and, being*, Inc. , Pearson education, upper saddle river, New Jersey, NJ.
26. Vandermerue S. (1990) , customer drive corporations green program long range planning, (Vol. 23, No. 6) , pp. 10- 16.
27. Zeithaml, V. et al. , (2006) , *Service Marketing, Integrating Customer Focus across the Firm*. 4th, Ed, McGraw- Hill/Irwin, New York, NY.