



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

" واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل كأحد أبعاد

التسويق الشمولي "

فريق البحث :

سماء نصار

حنين السيد أحمد

ولاء حجة

إشراف :

أ.عبد الناصر دعنا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

أيار ٢٠١٦

الشكر والتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام

قضيناها في رحاب الجامعة

...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة

...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

...

ونخص بالشكر الأستاذ عبد الناصر دعنا لمساهمته الكبيرة في إنجاز هذا البحث ...

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار ... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

... والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان ... إلى بسملة الحياة وسر الوجود

... أمي الحبيبة ...

في صدري تخنتق الكلمات ... وفي عيني آلاف العبارات ...

أمي أبي تقبلوا مني التحية ومن الله السلام ...

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي ... إخوتي

إلى من علمونا حرفاً من ذهب وكلمات من درر وأسمى عبارات العلم ...

إلى من صاغوا لنا علمهم حرفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح ...

أساتذتنا الكرام ...

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال والصور
ح	قائمة الملاحق
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
ذ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
٣	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	حدود الدراسة

٨	محددات الدراسة
المبحث الأول : الإطار النظري	
١٠	تمهيد
١٦	التسويق الداخلي
٢٧	نبذة مختصرة عن شركة رويال الصناعية التجارية
المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
٢٩	المقدمة
٢٩	الدراسات العربية
٣٣	الدراسات الأجنبية
٣٦	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
٣٩	منهجية الدراسة
٣٩	أسلوب الدراسة
٤٠	مجتمع الدراسة
٤٠	عينة الدراسة
٤١	أداة الدراسة

٤١	ثبات أداة الدراسة
٤٢	المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة	
٤٥	تحليل أسئلة الدراسة
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات	
٥٨	النتائج
٥٩	التوصيات
٦٠	قائمة المراجع والمصادر
٦٦	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
٤٩	خصائص العينة الشخصية	1
٥٠	نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	2
٥١	مقياس ليكرت الخماسي	3
٥٢	مفاتيح التصحيح	4
٥٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل	5
٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالدعم الإداري	6
٥٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالتطور الوظيفي	7
٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالاتصالات وعلاقات العمل	8
٦٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار	9
٦٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بنظام الرواتب والحوافز	10

قائمة الأشكال

رقم الشكل	المحتوى	رقم الصفحة
1	أبعاد التسويق الشمولي	١٥
2	أبعاد التسويق الداخلي	١٦

قائمة الملاحق

رقم الملحق	المحتوى	رقم الصفحة
1	قائمة المحكمين	٧٠
٢	الاستبانة بعد التحكيم	٧١
٣	قائمة المساعدين في عملية التحليل	٧٨
٤	نظام الرواتب في شركة رويال	٧٩

المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي كأحد أبعاد التسويق الشمولي في شركة رويال الصناعية التجارية في الخليل من وجهة نظر الموظفين والعاملين فيها، ولقد قدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وأبعاده وأهميتهما، أما عن الإطار العملي من الدراسة فتشكلت مجتمع الدراسة من شركة رويال الصناعية التجارية والتي يزيد عدد الموظفين والعاملين فيها عن (٥١٢) موظف وعامل، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير وصياغة استبانة كأداة لجمع المعلومات، وبعد التأكد من صدقها ومعامل ثباتها قام الباحثون باختيار عينة طبقية عشوائية تمثلت ب(١٥٠) موظف وعامل من الشركة، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة، حيث تم توزيع (١٥٠) استبانة استرد منها (١٢٤)، واحتوت الاستبانة على ٦٠ سؤالاً، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، وتم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كان أهم النتائج هذه الدراسة أن الشركة تقوم على تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بدرجة كبيرة، حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للموظفين والعاملين بدرجة كبيرة، وتقدم التدريب وفرص التطوير الوظيفي اللازمة، وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل بشكل كبير، وتشجع العمل بروح الفريق و تعمل على مشاركة الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات بشكل كبير، ولكنها لا تركز بشكل كبير على نظام الرواتب والحوافز حيث كانت الدرجة متوسطة .

ختاماً يوصي فريق البحث بعدة توصيات من أهمها : ضرورة المحافظة على مستوى الأنظمة والآليات المتبعة في تطبيق الأبعاد التالية من التسويق الداخلي : الدعم الإداري، الاتصالات وعلاقات العمل، فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتطور الوظيفي، ضرورة اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية واضح لتشجيع العاملين والموظفين شريطة أن يشمل الجميع من دون تمييز، وأهمية تقديم الترقيات والمكافآت الاستثنائية بشكل عادل بناء على النتائج الخاصة بالتقارير السنوية لأداء الموظفين والعاملين.

Abstract :

The study aim is to know the reality of applying the internal market as one of the market dimensions in Royal commercial– industrial company which is at Hebron from the point of view of its employees and workers. This study presents a full view for the internal market theory, its dimensions as well as its importance. Regarding its professional side, the study includes about (512) employees who work at Royal Company. To accomplish the study goals a questionnaire was created and re–ordered as the tool of collecting information, after making sure of the honesty of the gathered information the researchers chose a smaller group made of (150) employees from the company and they used the descriptive curriculum because it suits the study goals, where (150) questionnaire were distributed and(124) were back, the questionnaire consists of(60) questions and after gathering the questionnaires they were coded and entered via computer and we worked on them using SPSS program. The most important result is that the company is applying the internal theory in most of its operations where the management is presenting a huge support to its employees, as well as it presents training opportunities, a great communication system as it also works on cooperation between employees and it participates in decision making processes. However, it doesn't apply the theory regarding the employees' salaries and bonuses. At the end the researchers recommend for the following: The theory focuses on applying its dimensions on: management support, good communication as well as environment, participate in decision making process and development, a must apply for good system for employees' salaries and bonuses to motivate workers include

every one without differentiators, and the importance of presenting the exceptional bonuses fairly depending on the annual results about the employees performance.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

محددات الدراسة

1.1 المقدمة

يلعب التسويق دوراً حيوياً في مسيرة عمل المنظمات كافة حيث يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة لها وسواء كان ما يخصها في البقاء والنمو وتحقيق الأرباح، أو ما يخص المجتمع في تلبية حاجاته ورغبات أفرادها، وأن تكون المنظمة فاعلة في المجتمع. وقد ازداد هذا الدور أهمية وتأثير في الآونة الأخيرة كانعكاس طبيعي للتطورات الفلسفية في الفكر التسويقي وتوجهات المنظمات في كيفية التعامل مع المستجدات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمات بعامه و منظمات الأعمال بخاصة ، حيث أن العالم يشهد تطور وانفتاح كبير بسبب ظهور العولمة ونهضة تكنولوجيا حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، أدى ذلك إلى وجود منافسة شديدة ووجود بدائل كثيرة و الأمور التي دفعت التسويق ليأخذ حيزاً كبيراً في واقع الشركات والمؤسسات القائمة عالمياً، حيث أن تطبيق التسويق أصبح ضرورة وليس حاجة يجب العمل بها داخل المؤسسة لتبقى قائمة في السوق محلياً وعالمياً والعمل على استمراريتها، حيث برزت الأهمية الكبرى خاصة في مجال الصناعات والخدمات التي تعيش أجواء تنافسية كبيرة وتعظيم دوره في القرن الواحد والعشرين بسبب الثورة الهائلة في مجال الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات (البكري ، ٢٠٠٦) .

وقد أثر هذا الانفتاح على السوق الفلسطيني محلياً من الداخل بين مؤسساتها و منشأتها الخدمائية والصناعية ومن الخارج من جانب دخول المنافسين ، الأمر الذي أدى الى تطور فلسفات التسويق القديمة من التركيز على الإنتاج بكميات كبيرة وذلك بتغطية احتياجات السوق دون دراسة حاجات المستهلك إلى فلسفة التركيز على جودة المنتجات من وجهة نظر الشركة، ثم تحولت بعد ذلك إلى فلسفة التركيز على المستهلك والتي تركز على دراسة حاجاته والإنتاج بما يتوافق مع رغباتهم ، وبذلك أصبح من التسويق العادي الذي يمثل التركيز على جانب واحد وهو العميل غير مجدي بالنسبة للشركات والمؤسسات مع الوضع المتمثل بالتطور و التقدم، بل يجب أن تراعي الشركة وتمارس كافة الجوانب وتتمثل بفلسفة التسويق الشمولي (منصور، ٢٠١٠) .

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

حيث يتمثل مفهوم التسويق الشمولي في أن يمتد النشاط التسويقي ليهتم على كافة الجوانب التي تعني تحقيق النتائج التسويقية المرسومة، وهي جوانب أربعة: التسويق المتكامل، التسويق الداخلي، التسويق بالعلاقات، والتسويق بالأداء .

تبدأ المنظمات الناجحة خططها التسويقية بموظفيها وليس بالعملاء وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي. وليس المقصود بالتسويق الداخلي ما يكون عكس التسويق الخارجي أو الدولي كما لا يُقصد به كذلك بيع المنتجات للموظفين بالمنظمة وإنما يقصد بالتسويق الداخلي: "تلك الجهود لإيجاد قيمة لموظفي المنشأة ومن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من أهدافهم وأهداف المنشأة" لأنهم يعتبرون من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة (Stakeholders) والمستهدفين بالنشاط التسويقي. إن العديد من الشركات العالمية المتميزة تخصص مبالغ كبيرة لتقليص الفجوة بينها وبين موظفيها وتوحيد الرسالة التسويقية لكل منهما حتى لا يتحول الموظف إلى مسوق سلبي ضد الشركة ، في الوقت الذي لو كانت مشاعره ايجابية تجاه المنظمة لقام بالتسويق إليها بقصد وبدون قصد حتى ولو لم يكن من فريق التسويق بالشركة. فالمسوق المحترف والناجح حينما يقوم بتقييم الأداء التسويقي لمنظمة خدمية أو إنتاجية أو تجارية سواء كانت تهدف إلى الربح المادي أو لا وسواء كانت حكومية أو خاصة عليه أن يبدأ بتقييم موقف المنظمة من التسويق الداخلي كخطوة أولى أساسية وخاصة في المنظمات الكبرى ذات أحجام العمالة الكبيرة . وبالتأكيد تختلف الأهمية النسبية للحاجة إلى تسويق المنظمة إلى موظفيها بحسب دور كل منهم وعلاقاتهم التنظيمية بالعملاء حيث تزيد عند موظفي المكاتب الأمامية (Front office) المتعاملين مع الجمهور عن باقي موظفي الأعمال الأخرى (Back office) (أحمد ، ٢٠٠٨) .

ونشأ هذا المفهوم ليعطي دوراً فاعلاً في المنظمات الصناعية والخدمية وتحقيق النجاح فيها، فيعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح المنظمات، فمقدمي الخدمات على تماس مع العملاء وعليهم العبء الأكبر من النجاح في منظماتهم، فالتسويق متصل داخلياً ويعمل باتجاه العاملين في داخل المنظمات حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح المنظمة. نتيجة ذلك أخذت المنظمات تبذل الجهد وتتفق المال وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة وتوليهم عناية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

خاصة، فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية، وفي المقابل فهي تطلب منهم الالتزام والاحلاص في الخدمة، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (الطائي والعلاق، ٢٠٠٩).

وقد وجد فريق البحث من خلال عمل زيارة لشركة رويال، و إجراء مقابلة مع مدير التسويق، بأن الشركة قد قامت بعمل استبيان لقياس مدى رضا الموظفين لديها قبل سنة ونصف. وبناءً على النتائج التي حصلت عليها والتي تمثلت بأن هناك نسبة % ٧١ من الرضا لدى الموظفين والعاملين على بيئة العمل، وبما أن الشركة تهتم بالموظفين وتسعى إلى زيادة النسبة وعمل تحسين وتطوير مستمر، قمنا بتوضيح مفهوم التسويق الداخلي وكيف يمكن استغلال أبعاده ومعرفة أي جانب يمكن تحسينه من أجل زيادة نسبة الرضا لدى الموظفين والعاملين، لذلك قامت الشركة بتقديم توصيه لنا لعمل هذه الدراسة على موظفي الشركة .

واستناداً إلى ذلك قام فريق البحث بدراسة واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في الخليل، والتي تعد من أكبر الشركات الرائدة في فلسطين حيث تضم ما يزيد عن ٥١٢ عاملاً وموظف .

2.1 مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل كأحد أبعاد التسويق الشمولي؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية :

- ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالدعم الإداري؟
- ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بمجال التطور الوظيفي؟
- ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بمجال الاتصالات وعلاقات العمل؟
- ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار؟
- ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بنظام الرواتب والحوافز؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى :

١. التعرف على واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في الخليل.
 - التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالدعم الإداري.
 - التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بمجال التطور الوظيفي.
 - التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بمجال الاتصالات وعلاقات العمل.
 - التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار.
 - التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بنظام الرواتب والحوافز.
٢. المساهمة في تقديم توصيات ومقترحات من شأنها مساعدة أصحاب القرار في الشركة .

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بأنها تقدم اسهام هام على صعيد التسويق الداخلي من خلال دراسة واقع تطبيق التسويق الداخلي كأحد أبعاد التسويق الشمولي في شركة رويال الصناعية التجارية . فقد لاحظ الباحثون وجود محدودية في الأبحاث في هذا المجال في فلسطين .

5.1 حدود الدراسة

- الحد المكاني : (شركة رويال الصناعية التجارية /الخليل)
- الحد الزمني : ممثلة في الفترة الواقعة ما بين (١٠ أيلول ٢٠١٥ / ٥ ايار ٢٠١٦)
- الحد البشري : اعتمدت هذه الدراسة على موظفي وعاملي شركة رويال .

6.1 محددات الدراسة

قيام الشركة بوضع بعض المحددات على آلية توزيع الاستبيان والتي تتعارض مع الآلية التي تم التخطيط لها من قبل الباحثين

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب النظري السابق المتعلق بموضوع الدراسة حيث قام فريق البحث

بالاطلاع على دراسات خاصة بالتسويق الداخلي

ولقد تم تقسيم مكونات هذا الفصل الى مبحثين ، الاول : تم فيه تناول الاطار النظري ، في حين

تناول المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

2.1 الاطار النظري

2.1.1 تمهيد

مر التسويق المعاصر بتطورات متعاقبة وسريعة وواجه كثيراً من المتغيرات والعوامل التي أثرت على المفاهيم التسويقية، حيث شهدت هذه المفاهيم تطورات مستمرة استجابة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمعات الحديثة .

ففي نهاية القرن الماضي وخاصة بعد ظهور واستقرار الثورة الصناعية كان اهتمام المشروعات موجهاً بالدرجة الأولى إلى وظيفة الإنتاج ، وعُرف التسويق آنذاك كموضوع من موضوعات إدارة الأعمال، وفي الثلث الأول من القرن الحالي تزايدت معدلات الإنتاج في الدول الصناعية وتحول السوق إلى سوق مشتريين ، وأصبحت المشروعات توجه اهتمامها إلى وظيفة الترويج وتركز على مجهودات البيع وفنونه .

وفي بداية الخمسينيات كانت الدول الصناعية قد عبرت مرحلة اقتصاديات الحرب ومن ثم بدأت معدلات الإنتاج تتزايد مع تعدد وتنوع المنتجات لمقابلة التنوع في رغبات المستهلكين، وفي هذه الفترة بدأت المشروعات تسعى نحو تطبيق

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

المفهوم الحديث للتسويق، والذي يعتبر أن رغبات وميول المستهلكين هي الأساس الذي تدور حوله كافة الجهود التسويقية .

ولقد شهد التسويق خلال العقود الماضية تغييرات كبيرة عكست التطورات و التغيرات التي شهدها العالم، وانعكست على الفكر التسويقي، ومنها أزمة الطاقة ومشكلات التلوث البيئي ومحاربة المنتجات الضارة ومشكلة حماية المستهلك، ولقد ترتب على بروز هذه العوامل ظهور المفهوم الاجتماعي للتسويق كأخر مرحلة معاصرة . ويعتبر المفهوم التسويقي حديثاً على الفكر الإداري ، حيث أنه لم يظهر بوضوح إلا بعد الحرب العالمية الثانية، لذا قد يكون من المفيد تقديم نبذة سريعة على تلك المراحل، للتعرف على سياق التطور في النشاط التسويقي. حيث بدأت أغلب المنشآت في الدول الصناعية بمفهوم الإنتاج ثم حولت اهتمامها إلى مفهوم آخر هو مفهوم البيع ثم انتقلت إلى المفهوم التسويقي.

ويؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية لم تعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينات، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع.

وقد تطور مفهوم التسويق عبر المراحل الخمسة التالية : (kottler , 2015)

- ١ . مرحلة التوجه نحو الإنتاج.
- ٢ . مرحلة التوجه نحو المنتج.
- ٣ . مرحلة التوجه نحو البيع.
- ٤ . مرحلة التوجه نحو التسويق.
- ٥ . مرحلة التوجه نحو التسويق الشمولي.

١ . مرحلة التوجه نحو الإنتاج :

تعد أقدم الفلسفات التي حكمت تفكير الإدارة في نظرتها للسوق، فهي تنص على أن المستهلك منحاز بشكل أساسي للمنتجات المنخفضة السعر، و المتاحة في السوق على نطاق واسع، ومن ثم فالاهتمام الأساسي للإدارة هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية و التغطية الواسعة للسوق .

٢ . مرحلة التوجه نحو المنتج :

و تنص على أن المستهلك ينحاز إلى المنتجات ذات الجودة العالية، و تركز الإدارة على تصنيع المنتجات ذات الجودة المرتفعة و تحسينها باستمرار، و يفترض المديرون أن المشتريين لديهم الاستعداد لدفع سعر أعلى مقابل الجودة الأعلى .

٣ . مرحلة التوجه نحو البيع :

كانت السمة البارزة لسنوات الثلاثينات و الأربعينات الضغوط الواضحة من جانب الإدارة على عمليات البيع، وأصبح الإعلان عن السلعة سمة مميزة لعدد كبير من الشركات، و بدأت إدارة المشتريات في العمل على تحسين نظم التوزيع للسلع المنتجة من خلال بناء شبكات قوية للتوزيع من تجار الجملة و تجار التجزئة، و لم يكن هناك أية بحوث للمستهلكين بالمعنى المعروف.

و في هذه المرحلة ظهر المفهوم البيعي تحت شعار " فلنتخلص مما لدينا من مخزون "، افترض هذا المفهوم أن المشتري لن يقوم بعملية الشراء و لن يشتري بشكل كافٍ إذا لم توجه المؤسسة إليه شرح و توضيح ما يجنيه من مزايا من السلع والخدمات الخاصة بها.

٤ . مرحلة التوجه للمفهوم التسويقي :

انتشر المفهوم التسويقي في مؤسسات الأعمال كتوجه بديل عن التوجهات السابقة، و تقوم على تكامل وتعاون كل الأنشطة التسويقية لتحقيق الهدف المزدوج للمؤسسة و هو إشباع حاجات و رغبات المستهلكين، و زيادة الأرباح طويلة الأجل.

و بالرغم من اختلاف العديد من الكتاب في تفسير المفهوم التسويقي إلا أنه بصفة أساسية يتكون من النقاط التالية:

- التركيز على السوق : يعمل اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل السوق، و تخدم كل حاجة لدى المستهلك .
- التوجه بالمستهلك : إن الاهتمام باحتياجات و رغبات المستهلك هو المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي، فبالرغم من نجاح بعض المؤسسات في تحديد أسواقها بدقة، إلا أنها تظل غير قادرة على التفكير تسويقياً، أي أنها غير موجهة باحتياجات المستهلك.
- التسويق المتكامل : طبقاً للمفهوم التسويقي فلا بد أن يكون هناك تكامل و تنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.
- التوجه بالأرباح : إن الغرض من تطبيق فلسفة المفهوم التسويقي هو مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتختلف هذه الأطراف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، ففي مؤسسات الأعمال، الهدف هو تحقيق الأرباح، أما في حالة مؤسسات غير الأعمال و المؤسسات العامة فإن تقديم خدماتها و توفير الموارد اللازمة لذلك يمثل محور اهتمامها.

٥ . مرحلة التوجه نحو مفهوم التسويق الشمولي :

يعترف بالتسويق أنه شامل للجميع من كل مكان وفي أي وقت يمكن السيطرة على كل جانب من جوانب شراء العلاقة، ومع التطور والانفتاح في بيئة الأعمال أدى إلى تغيير مفهوم التسويق التقليدي في التركيز فقط على العميل،

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

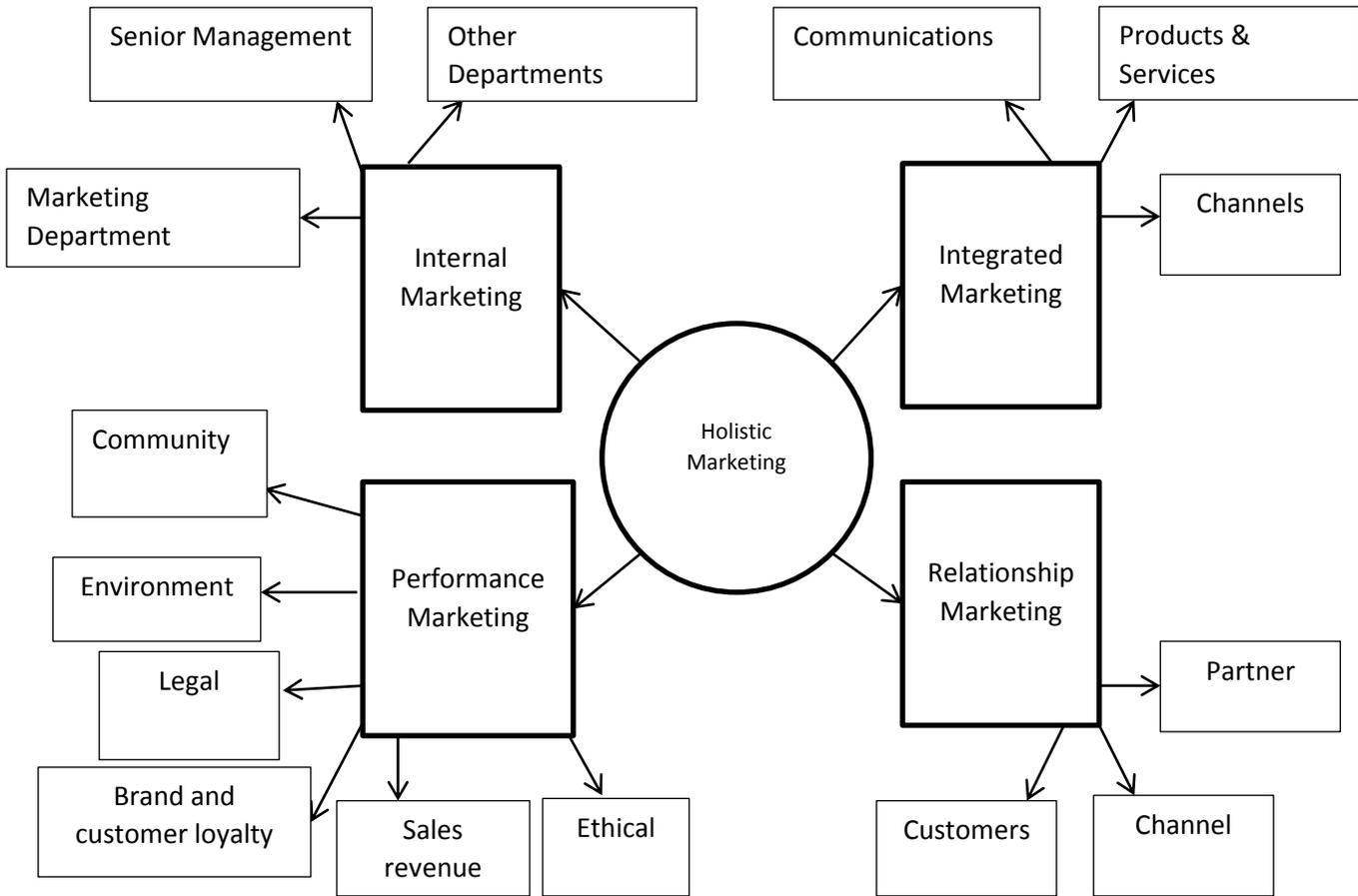
وأصبح يشمل جوانب عديدة غير التركيز على العميل وتطور مفهومه إلى ما يعرف الآن بالتسويق الشمولي. حيث أن التسويق الشمولي يمثل استراتيجية التسويق التي تم تطويرها عن طريق التفكير حول العمل ككل ، حيث أنه عندما يتم استخدام استراتيجية تسويقية شاملة يجب النظر إلى كل جانب من الجوانب بعناية في مثلًا في الأعمال التجارية، يجب على الشركة أن تفكر في كيفية تفاعل المستهلك مع منتجاتها وموقعها الإلكتروني إضافة إلى الجوانب الأخرى.

إن المتخصصين يرون أن التسويق الشمولي هو عبارة عن استفادة من طرفي الشركة بما في داخلها و العميل لتكوين علاقة تسويقية ناجحة، حيث أن التطبيقات الرئيسية للتسويق الشمولي هي توضيح لرؤية الأعمال، القيم و الرسالة والأهداف، إدارة شركاء التسويق /التوزيع . وأيضاً يتم اعتباره على أنه أداة فعالة للشركات لتعمل على تطويرها من نواحي عديدة، إذا تم تطبيقها بكافة جوانبها (التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، تسويق العلاقات، تسويق بالأداء) بشكل دقيق وصحيح.

حيث تتكامل هذه الأبعاد بشكل متواصل من أجل الإيفاء بمتطلبات الزبائن المتفق عليها، فمن خلال تطبيق التسويق الداخلي يتم توظيف، تدريب، وتحفيز العاملين بالشركة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، ويتم من خلال التسويق المتكامل استخدام جميع مكونات المزيج التسويقي الأربعة بشكل متناسق ومتكامل، وكذلك يقوم التسويق بالعلاقات على بناء شبكة تسويقية من الشركة والداعمين لها ومن المساهمين من خلال بناء علاقات متبادلة طويلة الأمد مع الأطراف الهامة، مثل: الزبائن، الموزعون، والشركاء بهدف تبادل الأعمال والحصول عليها ، ويتم تقييم مدى فاعلية البرامج التسويقية لتطبيق الاستراتيجية التسويقية الموصي بها، تحقيق الأهداف التسويقية، تحقيق توقعات المنشأة، تحقيق المستوى المطلوب من رضا العملاء و قوة العلامة التجارية من خلال تطبيق التسويق بالأداء).

فسوف يتم من خلال هذه الدراسة توضيح التسويق الداخلي بشكل تفصيلي من خلال دراسة واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية، كما تفتح هذه الدراسة المجال للعديد من الباحثين بعمل دراسات حول الأبعاد الأخرى للتسويق الشمولي.

و يشمل التسويق الشمولي العناصر الموضحة في الشكل (١) :



الشكل (١) : عناصر التسويق الشمولي

(Kotler, 2015)

2.1.2 التسويق الداخلي:

ظهر في بداية الثمانينات مصطلح جديد ركز على التفاعلات داخل المنظمة، حيث ركز على التفاعل بين العاملين وازدادت أهميته بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وقد سمي بالتسويق الداخلي. واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويقي أفضل.

فالمشاركة بين الأقسام المفتاح الرئيس لتحقيق تعزيز العلاقة بين العاملين من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي (سويدان والبرواري، ٢٠٠٩).

ويفترض أن تمارس المنظمات على اختلاف مجالاتها أنشطة تفاعلية داخلية بهدف تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين، حتى لا يتحول الأمر إلى عامل سلبي في تسويق المنظمة ومنتجاتها، فعندما تكون مشاعر العاملين إيجابية تجاه المنظمة سوف يساهمون في إنجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر وغير مباشر. فإن نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير منتجات بخصائص و أسعار وترويج فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة المنظمات على أن تبذل جهداً وإيماناً حقيقياً بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء وخدمتهم وإرضائهم، وكذلك الإهتمام بواقعها الداخلي من تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء على نحو متميز، فإن نجاح التسويق الخارجي هو انعكاس لنجاح التسويق الداخلي (دريالي، ٢٠٠٩).

تعريف التسويق الداخلي:

- " أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم" (McGrath, 2009, p36).

- " إن تعريف التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم، وخلق لهم ظروف عمل مرنة ومناسبة، بل لا بد من إيصال ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفون بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن" (Joshi, 2007, p17).

أهداف التسويق الداخلي :

١. يهدف التسويق الداخلي بشكل عام إلى خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة (الضمور، ٢٠٠٢).
٢. يساهم التسويق الداخلي بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية (الضمور، ٢٠٠٢).
٣. نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة (دريالي، ٢٠٠٩).
٤. يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (دريالي، ٢٠٠٩).
٥. المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية (أبو الرب، ٢٠٠٩).
٦. تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم (الضمور، ٢٠٠٢).

أهمية التسويق الداخلي : (Rafiq , m & Ahmad 2000)

١. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
٢. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
٣. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالموظفين وعلاقتهم.
٤. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخلياً كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجياً.
٥. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

خصائص التسويق الداخلي: (Varey, 1995)

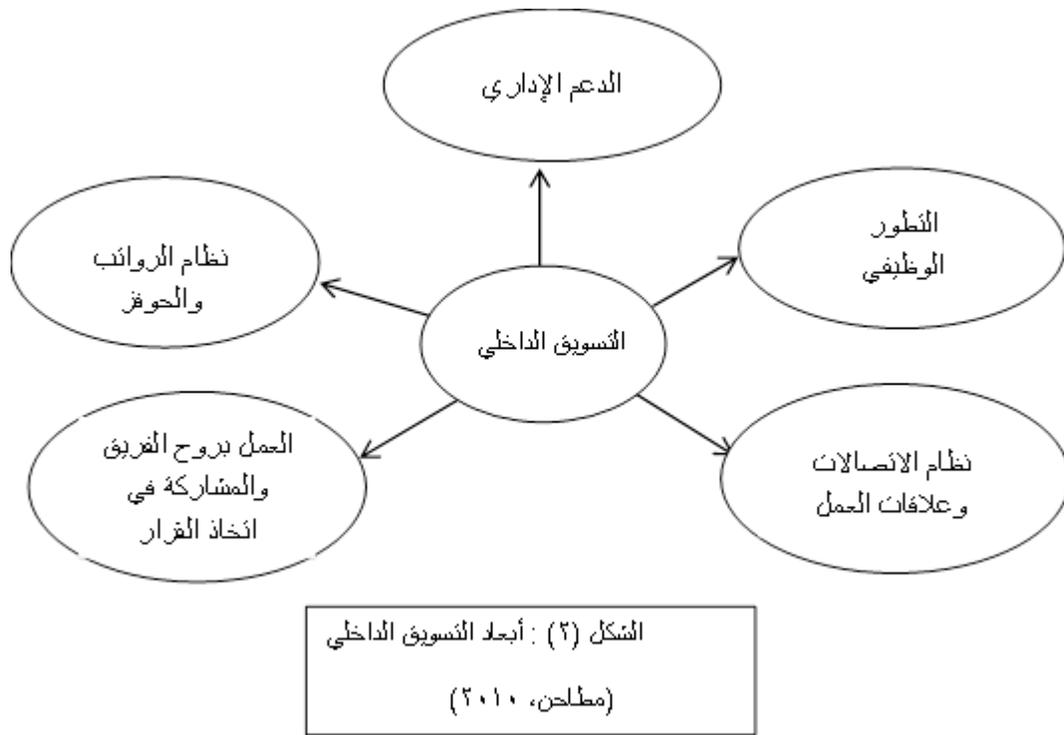
يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص، منها:

١. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
٢. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:
 - التأكد من أن كل العاملين لديهم الخبرة الكافية بالأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
 - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

أبعاد التسويق الداخلي :

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيراً من الجهد، فهو يستخدم المنظور لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن. (الطائي والعلاق، 2009).

ومن أهم أبعاد التسويق الداخلي:



١. الدعم الإداري : (الطائي وآخرون ، ٢٠١٠)

يحتاج العاملون في المنظمات ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرصاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة ترويجية. كما أن من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع روحه المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث استطاع تكوين علاقات ايجابية وصدقات ودية معهم.

وإن منافع التقاعد والرعاية الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل، بحيث لا يفكر العاملون بمصيرهم بعد التقاعد تدفعه للعمل بنشاط وفاعلية أكثر عندما يشعر بذلك وأنه مؤمن مدى الحياة.

ويفترض أن يكون الدعم الإداري محققاً لما يلي: (Plamer, 2004)

- تحقيق توقعات العاملين.
 - مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.
 - أن تكون أجواء العاملين فيها تعاطف مع العاملين.
- ومن أهم مهارات القائد الناجح أن يمتلك الحساسية لحاجات العاملين ويدفعهم لاتباع مظاهر سلوك ايجابية. والدعم

الإداري الناجح يحقق ما يلي: (Wieseke & Ahearne, 2009)

- إنجاز العمل بالتعاون مع الآخرين.
- تحمل المسؤولية والتوجيه للعمل الجاد والناجح.
- حل المشكلات وأخذ القرارات بشكل منظم.

التطور الوظيفي :

ترتكز فرص التطور الوظيفي على ثلاثة عوامل أساسية، هي : توظيف العاملين ، التدريب ، والمسارات الوظيفية، ويمكن تبيانها كما يلي: (Lovelock & Wright, 2002)

- **التوظيف** : "يُحمل تعيين العاملين وتدريبهم المنظمة تكلفة عالية لذلك يفترض تقليل الدوران الوظيفي، فالتوظيف هو سلسلة من الإجراءات لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة" (عليان، ٢٠٠٧، ص ٣٢) "وفق متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم لها وخصائصه" (عبد الباقي، ٢٠٠٤، ص ٢١).
يأتي نجاح التسويق الداخلي بسياسة ناجحة لاختيار الأشخاص المناسبين وتوظيفهم للقيام بالمهام المطلوبة (Berry & Parasuraman, 1991).

ويبحث المتقدمون للوظائف عن منافع مختلفة، منها على سبيل المثال: المرونة في ساعات العمل، الامتيازات أو منافع التأمين الصحي أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل (Berry, 1981).
لذا يجب على إدارة المنظمة عند البحث عن عاملين، التركيز على المنافع والامتيازات التي تقدمها للعاملين. فالاحتفاظ بالعاملين الأكفاء لفترات أطول يحسن من إنتاجيتهم في تنفيذ أعمالهم، مما يحسن من جودة المنتج النهائي وتخفيض التكاليف (Bitner, 1994).

ولهذا ينجم عن السياسة الفعالة للتسويق الداخلي اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم والاحتفاظ بهم

(Broady & Preston, 2002).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

- **التدريب** : "هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل" (ديري والكسوني ،٢٠٠٩، ص٢٩٩) ، "وهو يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية بكيفية أداء أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم" (عقيلي، ٢٠٠٥، ص٤٣٨).
- وهذا ما يدفع المؤسسات إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظراً لانعكاس أدائهم على عملية تقديم الخدمة، والهدف الرئيس من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام الموظفين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (الطائي،٢٠٠٠)

- أهمية التدريب : (الطائي، ٢٠٠٦)

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية :

١. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

 - معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
 - تحسين مهارات العاملين وتطويرها.
 - إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
 - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
 - يساعد على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
 - يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة.

٢. أهمية التدريب للعاملين:

 - يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة .
 - يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

- يوفر وينمي ويطور فرص أمام العاملين للتطوير والترقية في العمل.
- يزيد من الالتزام للمنظمة ويعزز من إدراك العاملين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل.
- **المسارات الوظيفية:** " إن المسار الوظيفي المثالي مسار محفز لتشجيع العاملين على التقدم في الوظيفة، وذلك بتقديم المساندة التي يحتاجون إليها لتنمية قدراتهم، والترقية عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية " (كندرسلبي، ٢٠٠١، ص٥٤).
- والهدف من وجود مسارات وظيفية واضحة في المنظمة إيجاد حافز لدى العاملين لبذل جهود إضافية والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر والتوصل إلى رضاهم (الرضا عن الوظيفة، الأجر، فرص النمو والارتقاء الوظيفي، أسلوب الإشراف وعن النواحي الاجتماعية).
- **تهدف المسارات الوظيفية إلى : (شاويش، ١٩٩٦)**
- تلبية احتياجات المنظمة من العاملين من حيث العدد والنوع بنظام ترقيات يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.
- ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية.
- تحفيز العاملين لبذل المزيد الجهود وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر.
- التوصل إلى مستوى عالي من الرضا بين العاملين.
- تحقيق المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- تطبيق برنامج ترقية بعيداً عن المحسوبية والتحيز .

٣. الاتصالات وعلاقات العمل : (حامد، ٢٠٠٩)

يعتبر التنسيق بين الأقسام في الشركة من عناصر التسويق الداخلي، وتستخدم الاتصالات التسويقية في الشركة لوصول الأخبار واقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذي يمكن الاعتماد عليهم في ترويج الخدمات التي تقدمها الشركة للزبائن.

ومحصلة هذه الاتصالات أن يكون العاملون على علم تام بالخطط التي تتبناها الشركة لتقديم خدمات ذو جودة عالية إضافة إلى المشاكل التي تعترض تقديم الخدمات بالشركة وتأثيرها على عملهم.

ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بالشركة ما يلي:

١. اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدتها إدارة الشركة ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل في الشركة.
٢. طبع نشرات دورية في الشركة تحتوي على أخبار الشركة للعاملين، الأمر الذي يجعل العاملين على علم تام بما يحدث في الشركة.
٣. استقصاء العاملون من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم بواسطة قسم العلاقات العامة بالشركة ورفع نتائج الإستقصاءات للإدارة العليا.
٤. الإتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم، وهذه الإتصالات تتيح فرصة التغذية المرتدة والتعرف على المشاكل بشكل مباشر.

فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار :

فرق العمل : "هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها، وهم يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها" (Greenberg& Baron, 2004, P: 97) .

وعرفها آخرون بأنها عبارة عن إثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم .

خصائص فرق العمل : (Greenberg &Baron , 2004)

تتصف فرق العمل بالخصائص التالية:

- يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي، فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات ويحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتين العمل.
- مشاركة الأعضاء في تحمل المسؤولية تحقق النتائج والأهداف للأعمال التي يقومون بها.
- يتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات.
- يتولى فريق العمل إدارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم الحرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها ضمن الخطة العامة للمنظمة.

فوائد فرق العمل: (اللوزي ، ٢٠١٠)

- التعاون: يزيد هذا المفهوم من فاعلية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والإستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.
- نقل المعلومات : يعتمد هذا الأسلوب على الإتصال المستخدم، فتصل المعلومات ببسر وسهولة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل الفريق.
- الإستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم المواد بشكل صحيح بعيد عن الهدر بها والإسراف .
- إتخاذ القرارات الموضوعية والإبتعاد عن العشوائية والتخبط في العمل.

يفترض لنجاح المنظمة تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، وإن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا بإزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف، إيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك توافر الرغبة لدى الإدارة العليا في منح العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشكلات القائمة (حداد، ٢٠٠٨).

وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمنظمة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى.

٥. نظام الرواتب والحوافز :

الحوافز: "هي كل قول أو فعل أو أفكار تدفع العاملين إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وهي قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، وهي الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب" (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٤٠٤).

أنواع الحوافز : (العتيبي وآخرون، ٢٠٠٧)

- حوافز مادية : مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين.
 - حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.
- إن اشراك العاملين في المنظمة دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم اشراكهم في وضعها وخلق روح الإنتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير(بشير والعلاق، ٢٠٠٠).

وتعد المكافآت من الوسائل الفعالة في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية ويشعر الأفراد بأهمية الأعمال التي يقومون بها.

الغرض الأساسي من المكافآت هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الإعتزاز بجهود العاملين ومكافآتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء (Ling, 2000).

ويجب عند وضع نظام المكافآت أخذ النقاط التالية في الاعتبار: (Bester & Dale, 1995)

- أن ينظر الى الجوانب الايجابية وابرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية.
- منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
- ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

2.1.6 نبذة مختصرة عن شركة رويال الصناعية التجارية

مقدمة :

بدأت شركة رويال الصناعية التجارية مسيرتها منذ العام ١٩٩٣ حتى أصبحت اليوم من ركائز الصناعة في فلسطين، وعلى مدار السنوات تمكنت من تحقيق إنجازات نوعية أثبتت من خلالها أن الصناعة الفلسطينية يمكن لها أن تخترق الحدود وترتقي لتعزيز مكانتها بما يتناسب مع التوجهات المحلية والإقليمية والعالمية.

حيث اهتمت شركة رويال بالمنتج الوطني الفلسطيني وجودته العالية فقامت الشركة بإنشاء مختبرات مزودة بأحدث الأجهزة لفحص منتجاتها مما أهلها للحصول على علامة الجودة الفلسطينية وعلى علامة الجودة

العالمية ISO 9001:2008 وشهادة الايزو ISO14001:2004 التي مكنتها من دخول الأسواق العالمية وعلى قدرتها في المنافسة وثبات علامتها التجارية في أكثر من ٢٥ دولة حول العالم العربي والأجنبي .

التسويق في شركة رويال :

تتركز مهام التسويق في شركة رويال الصناعية التجارية في عمل دراسات تسويقية كاملة تهدف إلى جمع معلومات عن القطاع المستهدف مثل: نوع الفئة المستهدفة (غنية - متوسطة - فقيرة) ، دراسة توقعات واحتياجات الزبائن ثم البحث في آلية توصيل القيمة لهم والتعرف على الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبل المنافسين ومعرفة أسعار البيع المتبعة. ثم التنسيق مع الموردين لتحديد كيفية تسويق المنتجات وتحديد أسعار البيع.

تستند العملية التسويقية المتبعة داخل الشركة على عدة نقاط :

١. التكامل و الترابط الوثيق بين قسم التسويق والأقسام الأخرى في الشركة كقسم المحاسبة ، المبيعات ، الاستيراد ، المخازن وأيضاً الإدارة العليا في المؤسسة.

٢. تعزيز الحوار المفتوح والشامل مع جميع الجهات المعنية كالزبائن والموردين والعمل المتعاون لمعالجة قضايا جوهرية .

٣. الاستثمار في أحدث المبتكرات العالمية المربحة والتي ستمكن الشركة من النمو بشكل أسرع على المدى الطويل. حيث تقوم شركة رويال بالعديد من الزيارات لمعارض عالمية في مختلف دول العالم وأخذ عينات من منتجات جديدة وغير موجودة في السوق المحلي ومن ثم قيام الموردين بعرضها على الزبائن وجمع معلومات عن مدى حاجتهم وتقبلهم لمثل هذا الصنف.

المبحث الثاني

3.1 الدراسات السابقة

3.1.1 المقدمة

تناولت العديد من الدراسات موضوع التسويق الشمولي سواء مباشرة أو غير مباشرة ، ويرى فريق البحث أن يعرضها في قسمين حيث يتناول القسم الأول الدراسات العربية ويتناول القسم الثاني الدراسات الأجنبية .

3.1.2 الدراسات العربية

١. دراسة (أبوبكر، ٢٠١٥)

بعنوان "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين - (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين) " .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في بنك أبوظبي الإسلامي، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ "التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبوظبي الإسلامي وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها ١٠٠ استبانة، تم استرداد ٨٥ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية. و يوصي الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضاء

الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

٢. دراسة (نوال، ٢٠١٤)

بعنوان " دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تبني التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وتم توزيع ٧٠ استبيان استرجع منها ٥٠ استبانة. حيث تم توزيعها على عينة من عمال وموظفي المؤسسة من إداريين وعمال. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي ونتائجه في المؤسسة محل الدراسة جاءت بمستويات ايجابية، وتبين أن هناك دور ايجابي للتسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج. وقد خلصت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والاستنتاجات منها : أن التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين جودة المنتج للمؤسسة من خلال زيادة الإهتمام بجودة المنتجات المقدمة للزبائن، وإعطائها الأهمية التي يستحقها من خلال نوعية الموظفين، كما أوصت الدراسة بأنه يمكن للمؤسسة تحسين جودة منتوجها من خلال تطبيق بعض الممارسات الإدارية كالتدريب والتحفيز ومشاركة الموظفين في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، مع ضرورة التركيز على الإهتمام بتلبية احتياجات الزبائن، والنظر إلى متطلباتهم التي تساعد في تطوير المنتج وتحسين صورة المؤسسة .

٣. دراسة (حواور وآخرون، ٢٠١١)

دراسة بعنوان "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي - (مدينتي نابلس وجنين)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وأثر إجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي وولاء العملاء. حيث تمثل مجتمع الدراسة في قطاع المؤسسات المالية بوصفها مجالاً مناسباً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة،

حيث تم انتقاء عينة قوامها ١٥٣ مؤسسة مالية في مدينتي نابلس وجنين. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المؤسسات، حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذلك تأثير إجراءات التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي . و أوصى الباحث بالعمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي إلى رضا العاملين الذي ينعكس على أدائهم وبالتالي رضا وولاء العملاء.

٤. (الشوابكة، ٢٠١٠)

دراسة بعنوان "دراسة أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى" هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الالتزام التنظيمي (الاستمراري، المعياري، والعاطفي) كمتغير تابع. واعتمد الباحث في دراسته على مصادر أولية وثانوية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في أمانة عمان الكبرى في العاصمة الأردنية عمان، إذ شملت العاملين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية وتم أخذ عينة مقدارها ٤٠٠ استبانة، تم استرداد ٣٩١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الانحدار. توصل الباحث إلى وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي. و أوصى الباحث ببذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل دوري ومستمر.

٥. دراسة (دريالي ، ٢٠٠٩)

دراسة بعنوان " واقع ممارسات التسويق الداخلي واثرها على الرضا الوظيفي : دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي ، إربد - الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن ، وتم تطوير الاستبانة كأداة للقياس ، ووزعت على عينة ملائمة من الأطباء والكادر التمريضي في المستشفى ، استرجعت منها ١٨٠ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ونتائجها في المستشفى محل الدراسة جاءت بمستويات إيجابية وتبين أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا ، وبشكل خاص تبين أن التسويق الداخلي يمكن أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي من خلال أبعاده والتي تشمل التدريب ، والتمكين ، والتحفيز ، والاتصال الداخلي وأيضاً التنسيق والتكامل الداخلي ، وكان من أهم توصيات الدراسة بأن تقوم إدارة المستشفى بدفع المزيد من الإهتمام نحو برامج التدريب ، بحيث تكون موجهة نحو تحسين ممارسات التسويق الداخلي .

3.1.3 الدراسات الأجنبية:

1. (Dončić, Perić, Prodanović, 2015)

“Holistic marketing in the function of competitiveness of the apple producers in Bosnia and Herzegovina”.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الوضع التجاري الحالي لمنتجي التفاح في البوسنة والهرسك و وضعه مع تطوير واستخدام مفهوم التسويق الكلي كنموذج لتحسين القدرة التنافسية لمنتجي الشركة في البوسنة والهرسك، ويتم تطبيق منهجية البحث النوعي والكمي حيث تم استخدام المقابلة المتعمقة عن البحث النوعي وتحليل الاستيراد والتصدير والانتاج والتجارة والنقدية وتدفق البيانات المتاحة من الوكالات الاحصائية للبحث الكمي . توصلت الدراسة إلى أن تطوير استراتيجية الشركة أمر ضروري من أجل التماشي مع التحديات التي تواجه الأعمال في القرن الواحد والعشرين وذلك لأن التسويق الشمولي وعناصره لديهم القدرة على تحسين القدرة التنافسية في السوق المحلي وخلق الظروف الملائمة للتنمية المستمرة. وكان من أهم توصيات الدراسة : من أجل التغلب على العقبات التي تواجه منتجي الشركة يجب الحصول على المساعدة من المؤسسات الحكومية لتكون قادرة على تبني التوجه التسويقي و التسويق الشمولي من أجل تحسين القدرة التنافسية، ضرورة التركيز على مصادر القوة المتمثلة في المناخ، الأراضي، الناس، و الفرص وذلك باستخدام التسويق الشمولي وعناصره.

2. (Cătălin & others, 2014)

"A holistic approach on internal marketing implementation" .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن محتوى وأهداف التسويق الداخلي وتبادل ضرورة بناء العلاقات الداخلية ولتقديم منظور أوسع لهذا المفهوم يجب الجمع بين رؤية التسويق الشمولي مع رؤية الإدارة الداخلية، وكذلك تقديم نظرة عامة عن الوضع الداخلي لمعرفة كيفية تنفيذ عملية التسويق. وكان من أهم نتائج الدراسة أن تنفيذ نموذج التسويق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الموارد البشرية وزيادة القوى العاملة والإنتاجية وزيادة رضا العملاء، وأوصت الدراسة أهمية استخدام نموذج لتنفيذ التسويق الداخلي والذي يعزز العلاقات الداخلية والخارجية سواء بتلبية احتياجات العملاء الداخليين وتعزيز رؤية التسويق الشمولي .

3. (Khodabakhsh & Mashayekhi, 2014)

"Analyzing the effect of internal marketing on customer's satisfaction in insurance companies"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية التسويق الداخلي في صناعة الخدمات مع التركيز على شركات التأمين وتحليل كيفية تأثير التسويق الداخلي المطبق على الموظفين على سلوكهم اتجاه العميل، وأيضا تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوكيات الموظفين وأثرها على رضا العملاء. وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي شركات التأمين في طهران والبالغ عددهم ٢٥٠ موظف . وقد توصلت الدراسة إلى أن تزويد الزبائن الداخليين (الموظفين) بخدمات أفضل ينتج عنه تزويد الزبائن الخارجيين بخدمات أفضل.

4. (Barzoki & Ghujal, 2013)

"Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة التسويق الداخلي بكل من: الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي و السلوك التنظيمي. حيث تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في(Urmia Melli Bank) والبالغ عددهم ٦٥٠ موظف، و تم أخذ عينة مقدارها ١٧٥ استبانة، استرد منها ١٦٥ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ومدى تجسيده في البنك كانت نتائجها بشكل إيجابي، حيث أتضح أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي وكل من الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، والسلوك التنظيمي، و بالتالي فإن التركيز على تلبية احتياجات الموظفين من خلال تطبيق التسويق الداخلي يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين و التزامهم تجاه المنظمة وقيامهم بالعديد من الأعمال التطوعية التي من شأنها المساهمة في نجاح المنظمة. وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الاستمرار في تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة.

5. (Abzari & others , 2011)

"The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market–Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير التسويق الداخلي على الالتزام الوظيفي ، تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات حيث يحتوي الاستبيان على(٣٠) سؤالاً ، فقد تم اخذ عينة عشوائية مقدارها (100) من مديري واداريين الفنادق في محافظة اصفهان ، وفي هذا الصدد تم تصميم نموذج لإظهار تأثير التسويق الداخلي

على الالتزام الوظيفي على أساس ادب البحوث الذي يتم اختباره عن طريق برنامج (LISREL software) ، ووفقاً للنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الاستبيانات ، توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التوجه نحو السوق ، حيث أن جميع عوامل التسويق الداخلي تؤثر بشكل مباشر على التوجه نحو السوق و التوجه نحو السوق بدوره يؤثر على الالتزام الوظيفي ، وأثار هذه العوامل هامة بشأن المسائل التنظيمية ، وكان أهم التوصيات التي أشارت إليها هذه الدراسة هو العمل على تحسين جانب التسويق الداخلي الذي من شأنه التأثير على الإلتزام الوظيفي بالإضافة إلى جوانب أخرى تحتاج إلى النظر فيها .

3.1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

1. تتنوع الدراسات في المنهجية المستخدمة، فبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بالإعتماد على أداة الاستبانة أو المقابلة.
2. تباينت عينة الدراسات السابقة، فقد اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة حسب هدف كل دراسة.

أوجه الاتفاق:

1. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة (أبو بكر، ٢٠١٥)، ودراسة (الشوابكة، ٢٠١٠) حيث أن جميع هذه الدراسات استخدمت نفس نموذج أبعاد التسويق الداخلي .
2. تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الشوابكة، ٢٠١٠) من حيث استخدامها المنهج الوصفي .

٣. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كدراسة (أبو بكر، ٢٠١٥)، (الشوابكة، ٢٠١٠)، (دريالي، ٢٠٠٩)، (نوال، ٢٠١٤)، ودراسة (Barzoki & Ghujal , 2013) في مجتمع الدراسة ، حيث أنه تم تطبيق الدراسة على شركة أو مؤسسة .
٤. تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث مكان إجرائها كدراسة (حواوره وآخرون، ٢٠١١) حيث أن هذه الدراسة أجريت في فلسطين.

أوجه الاختلاف:

١. اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة حيث أن الدراسة الحالية طبقت على مستوى شركة أما أغلب الدراسات كانت على مستوى قطاع، كدراسة (حواوره وآخرون، ٢٠١١)، (Khodabakhsh1 & Mashayekhi , 2014)، و (Abzari & others , 2011).
٢. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع البحث، حيث ركزت الدراسة الحالية على دراسة واقع تطبيق التسويق الداخلي في حين أن أغلب الدراسات الأخرى قامت بدراسة أثر تطبيق التسويق الداخلي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في الاطار النظري.
٢. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.
٣. استفاد فريق البحث من الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. سعت الدراسة الحالية إلى دراسة واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية بغية معرفة حقيقتها والسعي إلى تطويرها.
٢. تشكل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة تكون منارة جديدة للعديد من الباحثين في هذا المجال.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة المستخدم، أدوات جمع البيانات والمعلومات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

3.1 منهجية الدراسة

3.1.1 أسلوب الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف "واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية كأحد أبعاد التسويق الشمولي"، ويحاول المنهج الوصفي أن يقارن ويفسر للتوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع الأجنبية ذات العلاقة، المقالات والتقارير، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين في شركة رويال الصناعية التجارية.

3.1.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين في شركة رويال الصناعية التجارية.

3.1.3 عينة الدراسة :

تكونت العينة من (١٥٠) من الموظفين والعاملين في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث استردت (١٢٤) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي ، والجدول رقم (١) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (١): خصائص العينة الشخصية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
طبيعة الوظيفة	موظف (إداري)	39	31.5
	عامل (مهني)	85	68.5
	المجموع	124	100.0
الخبرة	أقل من 3 سنوات	26	21.0
	3-5 سنوات	32	25.8
	6-9 سنوات	48	38.7
	10 سنوات فأكثر	18	14.5
	المجموع	124	100.0

3.1.4 أداة الدراسة:

تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة من خلال الاستفادة من الأستاذ المشرف والاستفادة من الدراسات السابقة، وقد كانت الاستبانة مكونة من قسمين: حيث تكون القسم الأول من (٦٠) فقرة تشترك جميعها في قياس واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل، واحتوى القسم الثاني على المعلومات الشخصية وهي (طبيعة الوظيفة، الخبرة) ، وبعد عرضها وإجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف تم اعتمادها بصيغتها النهائية بناء على طلب المحكمين.

3.1.5 ثبات أداة الدراسة:

قام فريق البحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣).

جدول (٢): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدعم الإداري	١٢٤	١٠	٠.٩١
التطور الوظيفي	١٢٤	١٣	٠.٨٩
الاتصالات وعلاقات العمل	١٢٤	١٠	٠.٨٦
فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار	١٢٤	١٠	٠.٨٨
نظام الرواتب والحوافز	١٢٤	١٧	٠.٩٥
الدرجة الكلية	١٢٤	٦٠	٠.٩٧

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن قيمة ثبات أداة الدراسة على الدرجة الكلية بلغت (٩٧%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

3.1.6 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها ومن ثم إدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إعطاؤها أرقاماً معينة ، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة بناء على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زاد تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل.

جدول (٣) : مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

الدرجة	الإجابة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	معارض
١	معارض بشدة

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تصحيح المقياس:

يعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة روبال

الصناعية التجارية في مدينة الخليل ، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول (٤): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	٢.٣٣-١.٠٠
متوسطة	٣.٦٧-٢.٣٤
كبيرة	٥.٠٠-٣.٦٨

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على

أسئلتها وفرضياتها.

التساؤل الرئيسي: ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في

مدينة الخليل كأحد أبعاد التسويق الشمولي؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في

شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية

التجارية في مدينة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
كبيرة	٠.٥٩	٣.٧٥	واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل كأحد أبعاد التسويق الشمولي

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال

الصناعية التجارية في مدينة الخليل كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٥) مع انحراف معياري

(٠.٥٩).

سؤال الدراسة الأول: ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالدعم الإداري؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل الخاص بالدعم الإداري، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالدعم الإداري مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.76	4.32	q1 يحترم المديرون العاملين ويعاملونهم معاملة حسنة .
كبيرة	0.73	4.14	q3 يساعد المديرون على توجيه العاملين .
كبيرة	0.86	4.02	q6 لدى الإدارة اهتمام بتوثيق العلاقات الانسانية في العمل .
كبيرة	0.90	4.02	q4 تدعم الإدارة فرص ابداع العاملين في أعمالهم .
كبيرة	0.94	3.98	q9 يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء .
كبيرة	0.81	3.97	q2 يستمع المديرون جيدا للعاملين .
كبيرة	0.84	3.96	q8 مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الوظيفية .

كبيرة	1.12	3.94	تحرص الادارة على توفير فرص الرفاهية الاجتماعية للعاملين(الأندية، المواصلات، التعليم) .	q5
كبيرة	0.98	3.87	يساعد المدبرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل .	q10
كبيرة	0.91	3.84	توفر الادارة بيئة عمل محفزة للعاملين .	q7
كبيرة	0.88	4.01	الدرجة الكلية	

تشير بيانات المبحوثين أن شركة رويال الصناعية التجارية تطبق الدعم الإداري بدرجة كبيرة ، والذي يفسر هذا الأمر هو وجود وسط حسابي بدرجة كبيرة حيث بلغ (٤.٠١) وانحراف معياري (٠.٨٨) .

ويرى فريق البحث بناء على النتائج الموضحة في الجدول أن شركة رويال مدركة لأهمية تطبيق الدعم الإداري للموظفين والعاملين، كونه يمثل المفتاح الأساسي لنجاح برامج الرعاية الخاصة بالموظفين في أماكن العمل، حيث أشار العديد من الباحثين في الدراسات السابقة على أهمية الدعم الإداري كبعد من أبعاد التسويق الداخلي .

سؤال الدراسة الثاني: ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في

مدينة الخليل والخاص بتطور الوظيفي؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل الخاص بالتطور الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية

التجارية في مدينة الخليل والخاص بالتطور الوظيفي مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.75	4.15	q11 اجراءات التوظيف كانت واضحة بالنسبة لي .
كبيرة	0.91	4.04	q18 يتم إعداد العاملين جيدا لأداء المهام المطلوبة منهم .
كبيرة	0.80	3.99	q19 الشركة ترى أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة .
كبيرة	0.81	3.95	q13 يعرف كل فرد بالشركة نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه .
كبيرة	0.89	3.93	q16 التدريب يغطي نقصاً حقيقياً بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها .
كبيرة	0.93	3.85	q17 البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حالياً .

كبيرة	0.83	3.84	زاد التدريب من كفاءة أعمالي المنجزة .	q20
كبيرة	0.97	3.78	أشعر أن الادارة العليا توظف العاملين في شواغر تناسب كفاءتهم وخبراتهم .	q14
كبيرة	1.05	3.78	يتم التوظيف ضمن معايير عادلة لكل الموظفين .	q12
كبيرة	0.99	3.77	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالشركة كافية .	q15
كبيرة	1.15	3.56	لدي علم بنظام الترقيات المتبع داخل الشركة .	q21
كبيرة	1.08	3.52	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .	q22
كبيرة	1.08	3.46	لدي علم بنظام وآليات منح المكافآت .	q23
كبيرة	0.94	3.82	الدرجة الكلية	

تبين المعالجة الاحصائية الموضحة في الجدول السابق أن شركة رويال الصناعية التجارية تعمل على تطبيق التطور الوظيفي بدرجة كبيرة ، والذي يدل على ذلك وجود وسط حسابي بدرجة كبيرة حيث بلغ (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٩٤).

ويرى فريق البحث أن شركة رويال الصناعية التجارية تعمل على توفير نظام تطور وظيفي واضح شاملاً لمعايير التوظيف، المسارات الوظيفية، والتدريبات اللازمة . حيث يأتي نجاح التسويق الداخلي بتطبيق سياسة ناجحة للتطور الوظيفي .

سؤال الدراسة الثالث: ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالاتصالات وعلاقات العمل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل الخاص بالاتصالات وعلاقات العمل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بالاتصالات وعلاقات العمل مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.80	3.99	المعلومات التي أحصل عليها من الإدارة دقيقة وصحيحة .
كبيرة	0.88	3.98	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر .
كبيرة	0.89	3.96	إن العلاقات بين الزملاء تعتبر طيبة ومتعاونة .
كبيرة	0.80	3.94	إذا طلبت المساعدة من زميل لي فإنه لا يتردد في معاونتي بسرعة .
كبيرة	0.82	3.93	تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين .

كبيرة	0.84	3.90	الشركة تقدّر وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء عملهم .	q26
كبيرة	0.88	3.89	توفر الإدارة العليا معلومات كافية للعاملين لاتمام عملهم .	q31
كبيرة	0.84	3.87	يشعر كل فرد بالشركة بأنه يتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائه .	q33
كبيرة	0.90	3.86	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة .	q25
كبيرة	0.93	3.83	يسود الشركة أجواء عمل مريحة .	q30
كبيرة	0.86	3.92	الدرجة الكلية	

تشير البيانات المعبر عنها سابقاً في الجدول أن الوسط الحسابي كان ذو درجة كبيرة حيث بلغ (٣.٩٢) وانحراف معياري (٠.٨٦)، وبناء على ذلك يرى فريق البحث أن شركة رويال الصناعية التجارية تعمل على تطبيق بعد الاتصالات وعلاقات العمل بشكل كبير، وذلك لأن الاتصال الفعال بين أعضاء الفريق المتكرر يؤكد على أن الجميع يسرون نحو الهدف الذي تسعى له الشركة .

سؤال الدراسة الرابع: ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة

الخليل والخاص بفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في

شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل الخاص بمجال فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك كما هو

موضح في الجدول رقم (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية

التجارية في مدينة الخليل والخاص بفرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	0.86	4.02	تشجع الادارة العاملين على العمل بروح الفريق .
كبيرة	0.61	4.02	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل .
كبيرة	0.83	3.93	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي دون تردد .
كبيرة	0.79	3.91	أشعر بأن لي أصدقاء من زملائي في العمل حيث نعمل كفريق .
كبيرة	0.82	3.90	اعتاد العاملين على العمل الجماعي في المنظمة .
كبيرة	1.05	3.69	يتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة .

كبيرة	0.97	3.66	تأخذ الشركة آرائها ومقترحاتها بعين الاعتبار .	q39
كبيرة	0.96	3.64	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين .	q41
كبيرة	1.08	3.58	تتيح لي الإدارة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار .	q43
كبيرة	1.02	3.50	لدى العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.	q40
كبيرة	0.90	3.78	الدرجة الكلية	

يبين الجدول السابق أن شركة رويال الصناعية التجارية تطبق بعد فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة

، ويوضح ذلك وجود وسط حسابي بدرجة كبيرة حيث بلغ (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٠) .

ويرى فريق البحث أن شركة رويال تشجع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، إدراكاً منها بأن تفويض

الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والعمل ضمن فرق يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

سؤال الدراسة الخامس: ما واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بنظام الرواتب والحوافز؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل الخاص بنظام الرواتب والحوافز، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل والخاص بنظام الرواتب والحوافز مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	1.03	3.81	q57 أشعر أن مديري المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي في العمل .
متوسطة	1.18	3.56	q58 سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي .
متوسطة	1.25	3.55	q49 أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية .
متوسطة	1.16	3.53	q48 من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما .
متوسطة	1.09	3.51	q53 يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .

متوسطة	1.16	3.51	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء العمل .	q46
متوسطة	1.43	3.48	تقدم الإدارة للعاملين الشكر المعنوي (كتب وشهادات شكر وتقدير، ...) .	q60
متوسطة	1.16	3.44	معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء .	q52
متوسطة	1.17	3.44	يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف .	q47
متوسطة	1.12	3.43	عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه ذو الكفاءة العالية .	q55
متوسطة	1.13	3.42	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به .	q44
متوسطة	1.13	3.40	أعتقد أن معظم المدراء والمشرفين تم ترقيتهم بعدالة .	q54
متوسطة	1.31	3.37	سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز .	q56
متوسطة	1.32	3.36	سبق لي وأن تلقيت مكافأة لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل .	q59
متوسطة	1.19	3.34	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .	q45
متوسطة	1.29	3.27	يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً .	q50
متوسطة	1.31	3.12	أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة .	q51
متوسطة	1.20	3.44	الدرجة الكلية	

أشار الوسط الحسابي ذو الدرجة المتوسطة البالغة (٣.٤٤) والانحراف المعياري (١.٢٠) المعبرة عن اجابات المبحوثين أن شركة رويال الصناعية التجارية لا تركز على تطبيق نظام الرواتب والحوافز . ويرى فريق البحث بناء على آراء المبحوثين أن شركة رويال لا تولي الاهتمام الكافي بهذا البعد والذي بدوره يعمل على تشجيع الموظفين والعاملين للسير نحو تحقيق أهداف الشركة وتحمل المسؤولية .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة ، والتوصيات المقدمة من فريق البحث للشركة.

5.1 النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:

١. يرى الموظفون والعاملون أن الإدارة تطبق الدعم الإداري المطلوب بدرجة كبيرة، من ناحية المعاملة الحسنة والاستماع الجيد لهم .
٢. يرى الموظفون والعاملون أن الإدارة تطبق بعد التطور الوظيفي المطلوب بدرجة كبيرة، حيث أن الإدارة تقدم الاجراءات والمعلومات الخاصة بالوظيفة، والبرامج التدريبية اللازمة .
٣. يرى الموظفون والعاملون أن الإدارة تطبق نظام الاتصالات وعلاقات العمل بدرجة كبيرة، من خلال تصميم النشرات، المقابلات والاجتماعات الداخلية.
٤. يرى الموظفون والعاملون أن الإدارة تتبنى العمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة، من خلال تشكيل فرق العمل وفتح المجال لتبادل الأفكار ومنحهم الصلاحيات في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم .
٥. لا تولي الإدارة الاهتمام الكبير بتطبيق نظام رواتب وحوافز عادل ومناسب يحقق الرضا لدى الموظفين والعاملين، حيث أن تطبيقها كان بدرجة متوسطة .

5.2 التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن فريق البحث يقترح ويوصي بما يلي:

١. ضرورة المحافظة على مستوى الأنظمة والآليات المتبعة في تطبيق الأبعاد التالية من التسويق الداخلي :
الدعم الإداري، الاتصالات وعلاقات العمل، فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتطور الوظيفي .
٢. ضرورة اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية واضح لتشجيع العاملين والموظفين ، شريطة أن يشمل الجميع من دون تمييز .
٣. أهمية اعتماد نظام رواتب عادل ومنصف للعاملين للمحافظة عليهم.
٤. أهمية تقديم الترقيات والمكافئات الاستثنائية بشكل عادل بناء على النتائج الخاصة بالتقارير السنوية لأداء الموظفين.
٥. أهمية توزيع نسبة معينة من الأرباح في نهاية العام الذي تحقق فيه الشركة أرباح عالية من أجل تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم .
٦. ضرورة تشكيل وتطبيق نظام علاوات شامل لجميع العلاوات المطلوبة والغير مطبقة من قبل الشركة، مثل :
علاوة الأبناء، وعلاوة المخاطرة للعاملين في المصنع من أجل توفير بيئة آمنة لهم .
٧. يوصي فريق البحث الباحثين المستقبليين بعمل دراسات حول الأبعاد الأخرى للتسويق الشمولي.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

- أبو الرب، عبدالمعطي(٢٠٠٩) "أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء(دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية) "، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

- أبو بكر، أيمن(٢٠١٥) "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين" مجلة العلوم الاقتصادية، ٢٤، صفحة ١٠-٢٤.

١١/ تشرين أول/ ٢٠١٥

. http://www.sustech.edu/staff_publications/20150702093522143.pdf

- أبو رحمة، ابراهيم(٢٠١٠) "متطلبات تطبيق ادارة الجودة التسويقية(التسويق الكلي)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، غزة، فلسطين.

- أبوزنيد، سمير، والشريف، شادي(٢٠٠٩)، "أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء"، مجلة جامعة الاقصى، العدد ١٣، صفحة ٢١٢-٢٣٣ .

١٧ / تشرين أول / ٢٠١٥ .

http://www.alaqsa.edu.ps/site_resources/aqsa_magazine/files/199.pdf

- أبو منديل، محمد(٢٠٠٨) "واقع استخدام المزيج التسويق وأثره على ولاء الزبائن"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- أبو نبعة، عبدالعزيز(٢٠٠٦) التسويق المعاصر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- إسماعيل، عواطف(٢٠٠٩) "متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون"، تنمية الراقدين، مجلد ٣١، العدد ٩٥، صفحة ٢٣٥-٢٥٤ .

١٦/ تشرين أول / ٢٠١٥ .

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=57550>

- البكري، ثامر (٢٠٠٦) الاتصالات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحاج عبد، أمل، و الضمور، هاني (٢٠١٠)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٦، العدد ١، صفحة ٦٣-٣٠.
- ١٥/تشرين أول/ ٢٠١٥.
- <http://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/192/190>
- حداد، شفيق، وعلي، علي (٢٠٠٨) "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٤، العدد ٤، صفحة ٤٢٦-٣٩٣.
- ١٥/تشرين أول/ ٢٠١٥.
- <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/viewFile/693/691>
- حوارة، أحمد واخرون (٢٠١١) "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مديني نابلس وجنين)" كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- دريالي، سهام (٢٠٠٩)، "واقع ممارسات التسويق وأثرها على الرضا الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ديرري، زاهد والكسواني، سعادة (٢٠٠٩) إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سليمان، سفيان (٢٠١٢) "التسويق بالعلاقات كمدخل حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولاية ورقلة
- سويدان وحداد، نظام وشفيق (٢٠٠٩) التسويق مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- شوايش، مصطفى (١٩٩٦) إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشوابكة، رائد (٢٠١٠) "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- صادق، درمان(٢٠٠٨)"التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- صادق، درمان، وجاسم، حسان(٢٠٠٧)،"أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، تنمية الراقدين، مجلد ٨٥، العدد ٢٩، صفحة٤٩-٦٥.
- 16/ تشرين أول/ ٢٠١٥.
- <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=34683>
- الضمور، حامد(٢٠٠٢) تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف وآخرون(٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العتيبي، ضرار وآخرون(٢٠٠٧) العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العسكري، أحمد(٢٠٠٠) التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الرحيم، محمد (٢٠٠٩) "أثر تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعي على تقدم ونمو الشركات الخدمائية"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- عيسى، عبدالرحمن، وأبو عيسى، أحمد(٢٠١٠)"واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء لدى العملاء في البنوك التجارية" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المحمد، مهند(٢٠١٠)" أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق.
- مطاحن، سلوى(٢٠١٠)"تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Barzoki, A, Ghujali, T.(2013)” Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.3, No.3.
21 Oct 2015.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.hrmars.com/admin/pics/1663.pdf>
- Berry, and Parasuraman.(1991) Marketing Services Competing through Quality, The Free Press, Oxford.
- Kotler P. & Armstrong G. (2016), Principles of Marketing, 16th edition, Person education limited, Person USA.
- Kotler P. & Lane Keller K. (2016) “Marketing management ”, 15th edition, Person education limited, Person USA.
- Lovelock C.& Wright L., (2002), Principles of Service Marketing and Management, 2ed.
- Lussier, R.(2005), Human Relation in Organizations, Applications and Skills Building.
- Garmsiri, S.(2015) “Investigation of impact of relationship marketing on customer loyalty (Joint stock company of mobile communication of Iran “Hamrahe aval)”, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol. 5 (S3), pp. 1055–1063.
25 Oct 2015

<http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/03/jls.htm>

- Hwang, S, Chi, J. (2005) "Relationships among Internal marketing, Employee Job Satisfaction and international Hotel performance", *International Journal of Management*, Vol.22, No.2 .

20 Oct 2015.

<http://search.proquest.com/openview/d6071e758c02db8823f62c9f8e286a8c/1?pq-origsite=gscholar>

- Khodabakhsh, F, Mashayekhi, M (2014) "Analyzing the effect of internal marketing on customer's satisfaction in insurance companies", *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.2 (9), pp.471–478.

23 Oct 2015.

www.IJSMD.Com

- McGrath, G (2009) "Internal Market Orientation As an Antecedent to Industrial Market Service Quality", Unpublished Dissertation of Doctor of Business Administration, Nova South-eastern University, Davie, US state of Florida.
- Niko, M and others (2015) "Investigating the Effect of the Relationship Marketing Tactics on Customer's Loyalty", *Academic Journal of Economic Studies*, Vol. 1, No.1, pp. 5–21.

21 Oct 2015.

http://www.ajes.ro/wp-content/uploads/AJES_article_1_1.pdf

- O'Sullivan, D, Abela, A. (2007) "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71 , 79–93.

20 Oct 2015.

http://www.vigilwiki.com/Content/PDF_Documents/Performance_Measurement/Marketing/Marketing_Performance_Measurement_Ability_and_Firm_Performance.pdf

- Saad, N.(2002)"Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 7, No.2, 27-53.

20 Oct 2015 .

<http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj%207-2-3.pdf>

- Taleghani, M and others(2011)" The Role of Relationship Marketing in Customer Orientation Process in the Banking Industry with focus on Loyalty", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 19, pp. 155-166.

23 Oct 2015

http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_19_Special_Issue_October_2011/18.pdf

- Wieseke J. & Ahearne M.,(2009)"The Role of Leader in Internal Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.73,(2).

20 Oct 2015

https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/AMA%20Journals/Journal%20of%20Marketing/TOCs/SUM_2009.2/Role_of_Leaders_in_Internal_Marketing.aspx

الملاحق

ملحق (١)

قائمة المحكمين

الأسم	الدائرة
أ. أمجد النتشة	دائرة العلوم الإدارية
د. ديانا حسونة	دائرة العلوم الإدارية
د. اسلام حسونة	دائرة العلوم المالية والمصرفية

الملحق (٢)

الإستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



يقدم فريق البحث هذه الإستبانة التي تهدف للتعرف على:

" واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة رويال الصناعية التجارية في مدينة الخليل "

لذا نرجو منكم قراءة هذه الإستبانة بتمعن وروية ومن ثم الإجابة على كافة بنودها بدقة وموضوعية بوضع اشارة

(X) في المكان المناسب ، علما أن إجابتك ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط . وسوف نزودكم

بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة إن رغبتم في ذلك والتي ستعود عليكم بالفائدة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

:

الباحثين

ولاء حجة

سماة نصار

حنين السيد أحمد

القسم الأول : قياس أبعاد التسويق الداخلي

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أولاً : الدعم الإداري						
١	يحترم المديرون العاملين ويعاملونهم معاملة حسنة.					
٢	يستمتع المديرون جيداً للعاملين.					
٣	يساعد المديرون على توجيه العاملين .					
٤	تدعم الإدارة فرص ابداع العاملين في أعمالهم.					
٥	تحرص الإدارة على توفير فرص الرفاهية الاجتماعية للعاملين(الأندية، المواصلات، التعليم).					
٦	لدى الإدارة اهتمام بتوثيق العلاقات الانسانية في العمل.					
٧	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين .					
٨	مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الوظيفية.					
٩	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.					
١٠	يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل.					
ثانياً : التطور الوظيفي						
١١	اجراءات التوظيف كانت واضحة بالنسبة لي.					

					١٢	يتم التوظيف ضمن معايير عادلة لكل الموظفين.
					١٣	يعرف كل فرد بالشركة نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه .
					١٤	أشعر أن الإدارة العليا توظف العاملين في شواغر تناسب كفاءتهم وخبراتهم.
					١٥	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالشركة كافية .
					١٦	التدريب يغطي نقصاً حقيقياً بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها.
					١٧	البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التي اشغلها حالياً
					١٨	يتم إعداد العاملين جيداً لأداء المهام المطلوبة منهم.
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	السؤال
					١٩	الشركة ترى أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة.
					٢٠	زاد التدريب من كفاءة أعمال المنجزة.
					٢١	لدي علم بنظام الترقيات المتبع داخل الشركة .
					٢٢	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .
					٢٣	لدي علم بنظام وآليات منح المكافآت.
ثالثاً : الاتصالات وعلاقات العمل						

					٢٤	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر.
					٢٥	يسود الشركة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة .
					٢٦	الشركة تقدر وتوضح للعاملين بها أهمية أدوارهم في أداء عملهم .
					٢٧	تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين .
					٢٨	إذا طلبت المساعدة من زميل لي فإنه لا يتردد في معاونتي بسرعة .
					٢٩	إن العلاقات بين الزملاء تعتبر طيبة ومتعاونة.
					٣٠	يسود الشركة أجواء عمل مريحة .
					٣١	توفر الإدارة العليا معلومات كافية للعاملين لاتمام عملهم.
					٣٢	المعلومات التي أحصل عليها من الادارة دقيقة وصحيحة.
					٣٣	يشعر كل فرد بالشركة بأنه يتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائه.
رابعاً : فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار						
					٣٤	تشجع الادارة العاملين على العمل بروح الفريق.
					٣٥	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل.
					٣٦	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي

					دون تردد.
					٣٧ اعتاد العاملين على العمل الجماعي في المنظمة.
					٣٨ أشعر بأن لي أصدقاء من زملائي في العمل حيث نعمل كفريق.
					٣٩ تأخذ الشركة آرائى ومقترحاتى بعين الاعتبار.
					٤٠ لدى العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم.
					٤١ تهتم الادارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين.
					٤٢ يتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة.
					٤٣ تتيح لي الادارة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.
خامساً : نظام الرواتب والحوافز					
					٤٤ المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به .
					٤٥ أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبى سنوياً.
					٤٦ يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء العمل .
					٤٧ يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف .
					٤٨ من وجهة نظري نظام الرواتب والمزايا الإضافية عادل لحد ما.

					أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية.	٤٩
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال	الرقم
					يؤمن الراتب لي ولأسرتي ضماناً اجتماعياً.	٥٠
					أشعر أن العلاوات الاجتماعية عن الزوجة والأولاد مقبولة.	٥١
					معظم الترقيات الاستثنائية كان أساسها الكفاءة بالأداء.	٥٢
					يوجد تناسب بين مؤهلي العلمي وخبراتي ودرجتي الوظيفية .	٥٣
					أعتقد أن معظم المدراء والمشرفين تم ترقيتهم بعدالة .	٥٤
					عادة ما يوصي المدير المباشر بمكافآت استثنائية لموظفيه ذو الكفاءة العالية .	٥٥
					سبق لي وأن تلقيت مكافأة على أداء متميز .	٥٦
					أشعر أن مديري المباشر يقدر ويثمن مجهوداتي في العمل .	٥٧
					سبق لي وأن منحت علاوة استثنائية نتيجة تقرير تقييم الأداء السنوي .	٥٨
					سبق لي وأن تلقيت مكافأة لتقديمي مشاريع واقتراحات لتطوير العمل .	٥٩
					تقدم الإدارة للعاملين الشكر المعنوي (كتب	٦٠

					وشهادات شكر وتقدير، ...) .
--	--	--	--	--	-----------------------------

القسم الثاني: المعلومات الشخصية

طبيعة الوظيفة :

موظف إداري موظف مهني (فني)

الخبرة :

أقل من ٣ سنوات ٣-٥ ٦-٩ ١٠ فأكثر

الملحق (٣)

قائمة المساعدين في عملية التحليل

الدائرة	الأسم
دائرة العلوم المالية والمصرفية	د. اسلام حسونة
دائرة العلوم المالية والمصرفية	أ. مريم الفسفوس

الملحق (٤)

نظام الرواتب في شركة رويال

يهدف هذا النظام إلى وضع آلية لزيادة الرواتب للموظفين بالاعتماد على عدة عوامل أساسية على لا تقل عن الحد الأدنى للراتب الأساسي المقر من قبل مكتب العمل الفلسطيني.

• ينقسم الموظفون في الشركة إلى ما يلي:

١. موظف جديد بدون خبرة
٢. موظف جديد مع خبرة
٣. موظف جديد عند التثبيت
٤. الموظف القديم الذي مضى على تثبيته أكثر من عام "ضمن طاقم الشركة"

١. موظف جديد بدون خبرة

- يحدد راتب الموظفين بحيث يحصل على الحد الأدنى للرواتب المقر من قبل مكتب العمل الفلسطيني (١٥٠٠ شيكلا)، ومضاف إليه زيادة القسم الذي سيعمل فيه.

- زيادة الأقسام تكون كالتالي:

أ. الصيانة، المخرطة، الجودة، تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة، المبيعات والتصميم: يكون لهذه الأقسام زيادة مقدارها ٣٥٠ شيكلا

ب. المكاتب الإدارية، الكراج، المنجرة، سائقي السيارات، المحددة: يكون لهذه الأقسام زيادة مقدارها ٣٠٠ شيكلا

ت. التمديدات، البراميل، الخلاط، الساحة، المخازن: يكون لهذه الأقسام زيادة مقدارها ٢٠٠ شيكلا

ث. الخطوط، الحقن، المطعم، الإنتاج: يكون لهذه الأقسام زيادة مقدارها ١٠٠ شيكلا

ج. التعبئة، الخدمات العامة: يكون لهذه الأقسام زيادة مقدارها ٥٠ شيكلا

٢. الموظف الجديد مع خبرة

يضاف إلى هذا الموظف زيادة عن النقطة (١)، عدد سنوات الخبرة...
حيث يضاف عن كل عام ٥٠ شيكلاً لمدة عشرة أعوام كحد أقصى

٣. موظف جديد عند التثبيت

- بعد انتهاء ثلاثة شهور من دوام الموظف الجديد يتم تقييمه كالاتي:

أ. التقييم من قبل المسؤول واللجنة الفنية

$$200 = 95\% - 90\% \text{ شيكلاً}$$

$$150 = 89\% - 85\% \text{ شيكلاً}$$

$$100 = 84\% - 75\% \text{ شيكلاً}$$

$$50 = 74\% - 65\% \text{ يحدد له فترة التجربة}$$

$$\text{اقل من } 64\% = \text{قرار إداري بحقه}$$

ب. الشهادات الأكاديمية

$$200 \text{ شيكلاً} = \text{ماجستير}$$

$$150 \text{ شيكلاً} = \text{بكالوريوس}$$

$$100 \text{ شيكلاً} = \text{دبلوم}$$

$$50 \text{ شيكلاً} = \text{توجيهي}$$

ت. الدورات ذات العلاقة :

$$\text{عن كل دورة يتم زيادة } 20 \text{ شيكلاً}$$

ث. غلاء المعيشة:

حسب المتبع في مكتب العمل الفلسطيني "٤٥ شيكلاً"

ج. الزوجة:

يتم إضافة ٥٠ شيكلا

ملاحظة: موظف جديد مع خبرة يضاف الراتب الأساسي مع علاوة القسم وما ينطبق عليه من البنود ٢ + ٣

٤. الموظف القديم الذي مضى على تثبيته أكثر من عام "ضمن طاقم الشركة"

هنا تأتي زيادته حسب النظام الآتي:

أ. حسب الكفاءة

$$200 = 95\% - 90\% \text{ شيكلاً}$$

$$150 = 89\% - 85\% \text{ شيكلاً}$$

$$100 = 84\% - 75\% \text{ شيكلاً}$$

$$50 = 74\% - 70\% \text{ شيكلاً}$$

اقل من ٧٠% = لا يوجد زيادة له حسب الكفاءة

ب. حسب توسيع المهام (العلاوات)

عند توسيع مهمة أي موظف في مجال عمله أي عندما يكلف بمهام إضافية زيادة على مهامه اليومية يتم التعامل

معه كالتالي:

- مسؤولية عامة : يتم إضافة مبلغ وقدره ٥٠٠ شيكلاً
- مسؤولية وردية : يتم إضافة مبلغ وقدره ٣٠٠ شيكلاً
- مسؤولية عامة عن قسم : يتم إضافة مبلغ وقدره ٢٠٠ شيكلاً
- مسؤولية قسم فرعية : يتم إضافة مبلغ وقدره ١٠٠ شيكلاً
- توسيع مهام : يحدد المبلغ المضاف حسب طبيعة المهام المضافة.
- يجب أن يكون الحد الأدنى للموظفين الحاليين الحاصلين على تقييم ٨٥% فما فوق حسب توزيع الأقسام:
 - الصيانة، الجودة، المخرطة، المنجرة، المحاسبة، التصميم، المحددة: يكون لهذه الأقسام ٢٢٠٠ شيكلاً
 - تكنولوجيا المعلومات، المكاتب الإدارية، الكراج، سائقي السيارات: يكون لهذه الأقسام ٢١٠٠ شيكلاً

- التمديدات، البراميل، الخلاط، الساحة، المخازن: يكون لهذه الأقسام ١٩٠٠ شيكلاً
- الخطوط، الحقن، المطعم، التعبئة، الإنتاج، الخدمات العامة: يكون لهذه الأقسام ١٧٥٠ شيكلاً
- تعتبر الزيادة التي تضاف إلى راتب الموظف حتى يصل الحد الأدنى الحالي لقسمه هي الزيادة الوحيدة فقط
- أي موظف راتبه أعلى من الحد الأدنى تحتسب له زيادة حسب التقييم المذكور أعلاه