

تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية
في الأردن

**The application of Internal Marketing in
Manufacturing Companies in Jordan**

إعداد:

سلوى محمود محمود مطاحن

إشراف:

د. محمد سليم الشورة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

للعام: 2010/2009

تفويض

أنا الموقعه أدناه (سلوى محمود محمود مطاحن) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الاسم : سلوى محمود محمود مطاحن

التاريخ : ١٤/١٠/٢٠١٤

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في

الأردن)

وأجيزت بتاريخ: ١٤٣ / ٥ / ٢٠١٠

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



رئيساً

الدكتور: ليث سلمان الربيعي



عضواً خارجياً

الدكتور: فايز حمد الزعبي



مشرفاً

الدكتور محمد الشورة

الشكر والتقدير

الشكر بعد الله لكل أساتذتي في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، وأخص منهم
أستاذي المشرف الدكتور محمد الشورة الذي ساعدني ووجهني في إتمام عملي، هذا كما
وأقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بالإسهام في إظهار هذا العمل إلى
النور.

الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى روح المرحوم بإذن الله تعالى والدي، ووالدتي التي أتمنى
أن تكون فخورة بي، وأهديه إلى إخواني وأخواتي، وإلى كل
من دعمني ومد لي يد العون ويسر لي إنجاز هذا العمل
المتواضع.

الباحثة

سلوى مطاحن

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ز	الجدول
ح	الأشكال والصور
ط	الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
1-13	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
14-52	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
53-60	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
61-85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات)
86-89	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
90-103	المراجع
104-110	الملحقات

الجدول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	جدول بأسماء منظمات صناعة الأثاث في عمان/ الأردن التي شملتها الدراسة	54
2	عدد الاستثمارات الموزعة على المنظمات التي دخلت الدراسة	55
3	المعايير المعتمدة في قياس الدراسة	57
4	معامل الثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (كرونباخ ألفا)	59
5	وصف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة	62
6	نتائج اختبار t-test لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة	64
7	نتائج اختبار t-test للدعم الإداري	64
8	مستوى تطبيق الدعم الإداري	65
9	نتائج اختبار t-test لإجراءات التوظيف	66
10	مستوى تطبيق إجراءات التوظيف	67
11	نتائج اختبار t-test لأنشطة التدريب	67
12	مستوى تطبيق أنشطة التدريب	68
13	نتائج اختبار t-test لفرص التطور الوظيفي	69
14	مستوى تطبيق فرص التطور الوظيفي	70
15	نتائج اختبار t-test لاتصالات العمل داخل المنظمة	70
16	مستوى تطبيق اتصالات العمل داخل المنظمة	71
17	نتائج اختبار t-test لعلاقات العمل	72
18	مستوى تطبيق علاقات العمل	73
19	نتائج اختبار t-test لروح الفريق	73
20	مستوى تطبيق روح الفريق	74
21	نتائج اختبار t-test لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار	75

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
76	مستوى تطبيق مشاركة العاملين في إتخاذ القرار	22
76	نتائج اختبار t-test للرواتب	23
77	مستوى تطبيق الرواتب	24
78	نتائج اختبار t-test للحوافز	25
79	مستوى تطبيق للحوافز	26
80-81	المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حسب التوزيع الديموغرافي والتنظيمي للعينة	27
81	اختبار الفروقات في مستوى تطبيق التسويق الداخلي حسب المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية	28
84	اختبار شافيه للمقارنات البعدية الخاص بالمستوى التعليمي	29
84	اختبار شافيه للمقارنات البعدية الخاص بالخبرة العملية	30

الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
13	أُ نموذج الدراسة	1
14	أبعاد التسويق الحديث	2

الملاحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
104-107	الاستئبانه قبل عرضها على المحكمين	1
107	قائمة المحكمين	2
108-110	الاستئبانه النهائيه بعد التحكيم	3

الملخص باللغة العربية

تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن

إعداد

سلوى محمود محمود مطاحن

إشراف الدكتور

محمد سليم الشورة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها وتمثلت الأبعاد فيما يلي: الدعم الإداري، وفرص التطور الوظيفي، واتصالات وعلاقات العمل، وعمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، الرواتب والحوافز. وتشكلت عينة الدراسة من (14) منظمة يزيد عدد العاملين فيها على (100) عامل، وبعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها تم تطوير وصياغة استبانة لما يعكس متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتوازن درجاته، وتم توزيع (490) استبانة استرد منها (370) بنسبة تمثل (76%)، واحتوت الاستبانة على (36) سؤالاً، وتم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات والتكرار. وكان أهم النتائج أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين، وتطبق إجراءات توظيف مقبولة، وتقدم التدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق، ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبيق نظام رواتب وحوافز عادل، وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وعمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز .

ABSTRACT**The application of Internal Marketing in Manufacturing Companies in Jordan****Prepared by**

Salwa mahmoud mahmoud matahen

Supervised by

Dr. Mohammad Saleem IL - Shoura

This study aimed at measuring the dimensions of internal marketing organizations in the furniture industry in Amman, from the standpoint of personnel. (Administrative support, career development, business communications, working relationships, team work, participation in decision-making, salaries, and incentives).

The study sample consisted of (14) organization of more than the Number of (100) employees working, Based on the literatun and objectives of the study the hypotheses and the questions were developed, The study depended on the five- Likert scale to balance its degree quesonaire, (490) questionnaire sheets (370) sheets of them were returned, resembling percentage (76%), The questionnaire included (36) questions. Were used in the analysis of the study average standared deviations and frequency. The most important results that organizations depending on the application of

some of the dimensions of internal marketing, where administration offer administrative support for staff and implements acceptable recruitment procedures, provides training, necessary job developing opportunities, provides a communication system, internal work relationships and encourages team-work, but disagrees the participation of workers in decision-making, does not apply the system of just salaries and incentives, The most important recommendations of study were the necessary to focus the organizations efforts on the participation of workers in decision making and finding a just and clear system of salaries and incentives.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تبدأ المنظمات الناجحة أنشطتها التسويقية الاستراتيجية من الداخل وهو ما يسمى التسويق الداخلي، إضافة إلى الأنشطة التسويقية الخارجية، والتسويق الداخلي لا يشير إلى عكس مفهوم التسويقي الدولي، ولا يشير إلى بيع المنتجات للعاملين في المنظمة، وإنما هو جهود هادفة لتحقيق قيمة مضافة للعاملين بمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التي يفترض أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وفهم طرف مهم من الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ومصالحها. يفترض 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 سيساهمون في إنجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر وغير مباشر.

كما تبني المنظمات الناجحة موقفها التسويقي بالتسويق الداخلي كخطوة أولى، خصوصا في المنظمات الكبرى، وتختلف الأهمية النسبية للتسويق الداخلي في المنظمة حسب أدوار العاملين وعلاقاتهم بالعملاء، حيث تزيد لدى موظفي الواجهة الأمامية *Front office* المتعاملين مع الجمهور مباشرة، مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب التي لا تتعامل مع الجمهور مباشرة *Back office*، ويتوجب على قادة المنظمات طرح سؤال مهم هو: لماذا لا تتحقق الأهداف التسويقية كما يرغبون بالرغم من أن خططهم التسويقية معدة جيدا؟ فالإجابة عن هذا السؤال تكمن في مدى إدراك وفهم أبعاد التسويق الداخلي وتطبيقها.

ويعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثه التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهاً استراتيجياً، إذ إن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية التي تحتاج إلى زمن طويل نسبياً لإدراكها، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويقي أفضل، فنجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لاحظت الباحثة بعملها في إحدى شركات صناعة الأثاث ضعف تطبيق التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في الأردن بسماعها لآراء الكثيرين من العاملين الذين يعانون من صعوبات كثيرة ومعوقات في الأداء بسبب ضعف الاهتمام بهم، خصوصاً في بداية الانخراط في الوظيفة، ومن مؤشرات ذلك تردي بيئات العمل مادياً ومعنوياً، ووجود حالات من صراعات العمل، وضعف العمل بروح الفريق، وتسلب الإدارة العليا على العاملين، والميل نحو الفردية في اتخاذ القرار، وهذا ناتج عن الجهل بأهمية تبني تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

أسئلة الدراسة: من هنا تثير الدراسة التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي:

هل تلتزم الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في الأردن بتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة

من وجهة نظر العاملين بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي؟

ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة الدعم الإداري المطلوب للإسهام في توفير بيئة

عمل مستقرة وآمنة للعاملين ؟

- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة إجراءات توظيف مناسبة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة التدريب اللازم للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة فرص تطور وظيفي واضحة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة اتصالات عمل داخل المنظمة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة علاقات عمل مرضية للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة فرصا مناسبة لتبني العمل بروح الفريق، للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة فرصا مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة رواتب عادلة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟
- هل توفر الإدارة في المنظمات المبحوثة حوافز عادلة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين؟

فرضيات الدراسة: لقد تم اعتماد الأسلوب العدمي في صياغة فرضيات الدراسة كما هو مبين:

H01 الفرضية الرئيسية الأولى: لا تطبق المنظمات العاملة في قطاع صناعة الأثاث في عمان-

الأردن أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عال وتقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة الدعم الإداري

للعاملين بمستوى عالٍ.

H01-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة إجراءات توظيف

العاملين بمستوى عالٍ .

H01-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة أنشطة تدريب

العاملين بمستوى عالٍ.

H01-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة فرص التطور

الوظيفي للعاملين بمستوى عالٍ.

H01-5 الفرضية الفرعية الخامسة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة اتصالات عمل

داخلية بمستوى عالٍ .

H01-6 الفرضية الفرعية السادسة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة علاقات عمل

بمستوى عالٍ.

H01-7 الفرضية الفرعية السابعة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة توجه العمل بروح

الفريق بمستوى عالٍ.

H01-8 الفرضية الفرعية الثامنة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة توجه مشاركة

العاملين في اتخاذ القرار بمستوى عالٍ.

Ho1-9 الفرضية الفرعية التاسعة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة نظام رواتب عادل بمستوى عالٍ.

Ho1-10 الفرضية الفرعية العاشرة: لا تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة نظام حوافز عادل بمستوى عالٍ.

Ho2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في المنظمات المبحوثة لتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين يعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للعاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية في المنظمة، الدخل السنوي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، طبيعة الوظيفة)

أهداف الدراسة: تتجه الدراسة نحو تحقيق الأهداف التالية:

الهدف العام: قياس مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في الأردن وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين. ويتفرع عنه الأهداف التالية:

- التعرف إلى مستوى تطبيق الدعم الإداري للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق إجراءات توظيف موضوعية للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق برامج تدريب للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق فرص التطور الوظيفي المتاح للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.

- التعرف إلى مستوى تطبيق الاتصالات الداخلية المتاحة للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق علاقات عمل مع العاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق العمل بروح الفريق للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، المتاحة للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مستوى تطبيق نظام رواتب عادل للعاملين في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين .
- التعرف على مستوى تطبيق نظام حوافر عادل للعاملين من قبل الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في الأردن، وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين بمعرفة الإدارة.
- التعرف إلى مدى وجود اختلاف في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في المنظمات المبحوثة لتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين، يعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للعاملين (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية في المنظمة، والدخل السنوي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة).

أهمية الدراسة:

يعد التسويق الداخلي مقدمة للنشاطات التسويقية في المنظمات الحديثة الصناعية والخدمية على حدٍ سواء، فهو معني بالدرجة الأولى بتوفير بيئة عمل ملائمة تهني للعاملين راحة مادية ونفسية ومعنوية تجعلهم يشعرون بكرامة وانتماء حقيقي للمنظمة، لذا فإن هذه الدراسة تعد محاولة لقياس أبعاد التسويق الداخلي في البيئة الأردنية في منظمات صناعية، إذ تناولت الدراسات السابقة العربية تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية. وتظهر أهمية الدراسة للمنظمات المبحوثة في المساعدة في قدرتها على معرفة الوسائل التي عليها التركيز عليها، ليتم تحقيق مستوى التسويق الداخلي المطلوب.

التعريفات والمصطلحات الإجرائية:

التسويق الداخلي Internal Marketing: هو عبارة عن فلسفة لإنجاح العلاقة بين العاملين والمنظمة والحصول على رضائهم ، لتحقيق نجاح التسويق الخارجي، إذ إنه في حال عدم رضا العملاء الداخليين في المنظمة (التسويق الداخلي) فلن يتم الحصول على رضا العميل الخارجي (التسويق الخارجي) (Pride, 2006, P:41)

وهو الاهتمام بحاجات العاملين ببرامج لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة بتلبية حاجات العاملين. (Palmer, 2001)

ونعني به في دراستنا توفير أجواء وبيئة عمل مستقرة وآمنة يشعر معها العاملون بالإيجابية والحافز والرضا والرغبة في العمل.

أبعاد التسويق الداخلي: يتكون من الأبعاد التي يمثل تطبيقها على نحو إيجابي توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين على النحو التالي:

الدعم الإداري: قدرة الإدارة في التأثير على الآخرين ليسعوا بحماس والتزام لتحقيق أداء إيجابي، بقيادة تسهم في زيادة التفاعل الاجتماعي في إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التنظيمية وأنماط السلوك التي يمارسها القادة لحث العاملين على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة في أجواء من الرضا والتماسك داخل الجماعة. (بيل، 2001، ص12)

ونعني به في دراستنا توفير أجواء عمل مدعومة من الإدارة العليا موجهة للعاملين باحترامهم وتوجيههم ومساعدتهم على الإنجاز وتطوير أنفسهم وحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

التوظيف: هو معرفة مهارات وقدرات الفرد لاستثمارها استثماراً فاعلاً في المجال المناسب له. (Blithe , 2001) ونعني به في دراستنا استخدام العامل في الوظيفة التي تكون مناسبةً لقدراته ومهاراته.

التدريب: هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان (Robbins & Cenzo, 1998, P299).

ونعني به في دراستنا الدورات والبرامج التدريبية التي تقود إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين في المنظمة.

المسارات الوظيفية: هي المراحل التي يمر بها العاملون في وظائفهم ارتقاءً إلى وظائف أعلى وفقاً لمسار محدد ومخطط مسبقاً. (عبد المتعال، 2003، ص:127) ونعني بها في دراستنا المراحل التي يمر بها العامل للانتقال من وظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى.

اتصالات العمل: هو نظام للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو في داخل المنظمة، ويكون قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ

مرؤوسيههم بمضمونها باستمرار، (بل، 2001، ص:45) ونعني بها في دراستنا نظام الاتصالات القائم في المنظمة .

علاقات العمل: التكامل بين الأفراد في محيط العمل، وجعلهم راضين عن عملهم في المنظمة، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية وبتعاون، و يدفعهم للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، حيث تهدف بالشكل الأساسي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين (زويلف، 1994، ص:366) (عقيلي، 1996، ص:269) ونعني بها في دراستنا العلاقات بين العاملين والإدارة في داخل المنظمة.

العمل بروح الفريق: هو تشجيع العاملين على تكوين فرق عمل مصغرة متجانسة تكلف بمهام جماعية يتم إنجازها بالتعاون بين أفراد الفريق (Johns & Saks, 2005, P111-118) ونعني بها في دراستنا طريقة التعاون بين العاملين في المنظمة.

المشاركة في اتخاذ القرار: منح العاملين فرصة الإسهام في تحديد شكل أو مضمون القرارات التي تتعلق بوظائفهم والتي تتعلق بالقرارات العامة في المنظمة.(بل، 2001، ص: 113) ونعني بها في دراستنا مدى السماح للعاملين في الإسهام والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات.

نظام الرواتب والحوافز: وجود نظام مالي يحدد طبيعة رواتب العاملين وحوافزهم بشكل علمي وعملي مدروس يحقق عدالة مرضية للعاملين. (عبد المتعال، 2003) ونعني بها في دراستنا نظام أو سياسات الرواتب والحوافز التي يتم منحها للعاملين بمعرفة الإدارة.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتمثل بالمنظمات العاملة في قطاع صناعة الأثاث في العاصمة عمان.
- الحدود البشرية: تتمثل بالعاملين في هذا المجال لدى الشركات ذات الإدارة الوسطى والدنيا.
- الحدود الزمنية: تمثلت في بداية الفصل الدراسي الثاني 2008-2009 وحتى نهاية الفصل الدراسي الأول 2009-2010
- الحدود العلمية: هي التي تتعلق بدراسة مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة بخمسة الأبعاد المشار إليها في نموذج الدراسة لمعرفة مستوى ذلك التطبيق في بيئة المنظمات الصناعية في مجال صناعة الأثاث في الأردن.

محددات الدراسة:

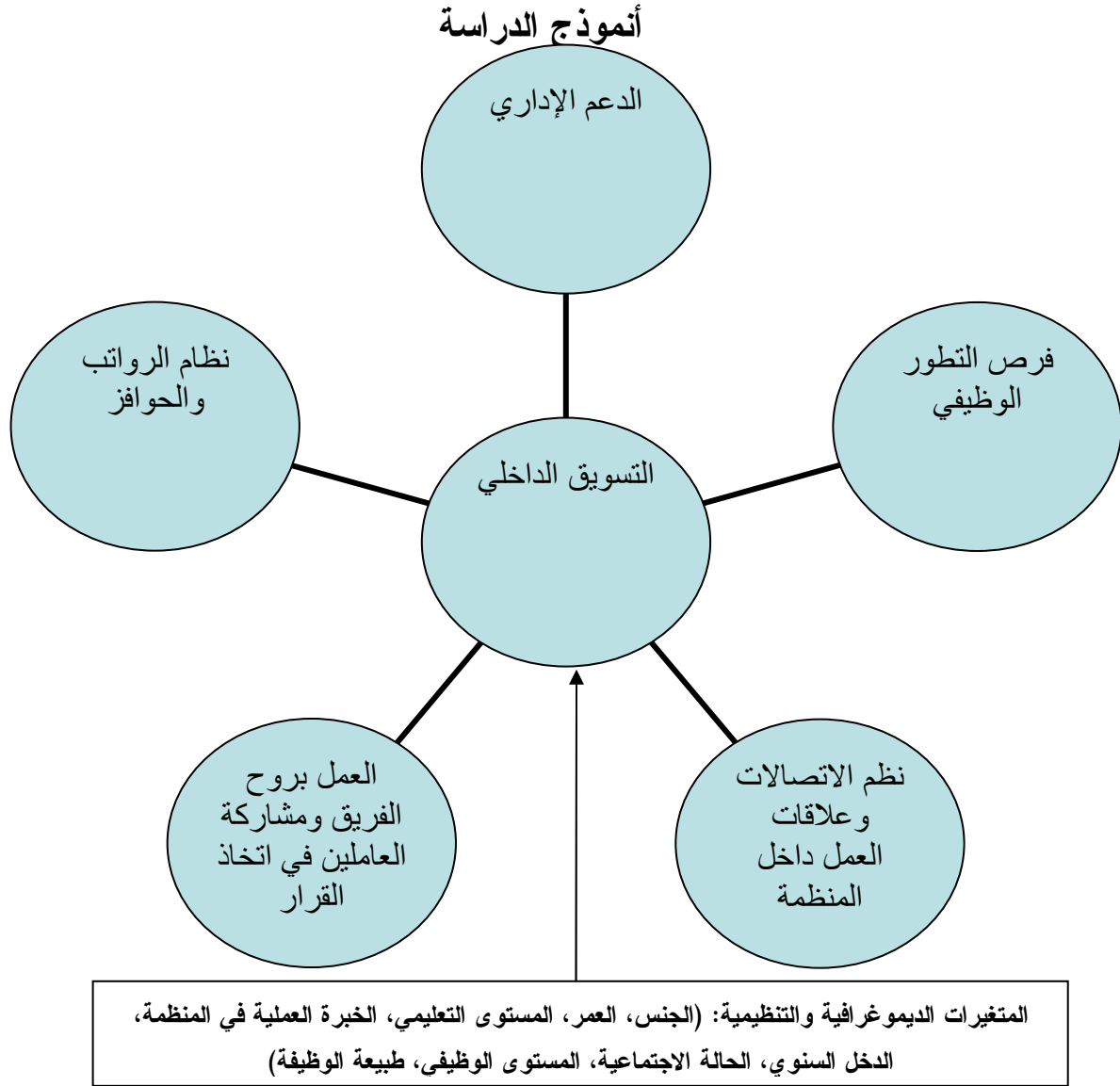
- اقتصرت الدراسة على العاملين في الإدارة الوسطى والدنيا من دون الإدارة العليا، على اعتبار أن الإدارة العليا هي التي تحدد سياسات التسويق الداخلي في المنظمة وترسمها.
- اقتصرت الدراسة على المنظمات العاملة في صناعة الأثاث من دون المنظمات الأخرى العاملة في قطاع الصناعة الأردني.
- اقتصرت على المنظمات التي يزيد عدد العاملين فيها على (100) عامل.
- استثنيت الدراسة المنظمات العاملة في مجال استيراد الأثاث من خارج الأردن.
- واستثنيت الدراسة المنظمات الأجنبية العاملة في الأردن.

أ نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة ومراجعةً للنظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم بناء
أ نموذج الدراسة الذي يوضح:

- ✓ أبعاد التسويق الداخلي التي تمثلت في كل من 1- الدعم الإداري 2- فرص التطور
الوظيفي (التوظيف، والتدريب، والمسارات الوظيفية) 3- نظم الاتصالات وعلاقات العمل
داخل المنظمة (اتصالات العمل، وعلاقات العمل)، 4- العمل بروح الفريق، ومشاركة
العاملين في اتخاذ القرارات 5- الرواتب والحوافز.
- ✓ مستوى تطبيق التسويق الداخلي.
- ✓ أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية في مستوى تطبيق التسويق الداخلي.

الشكل (1)



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

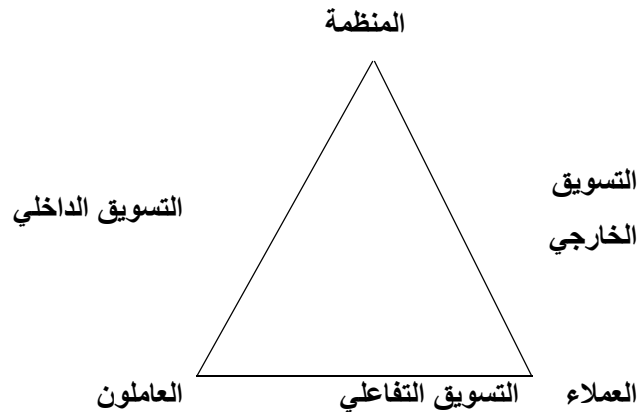
تتاول هذا الفصل أدبيات الدراسة من حيث مفاهيم التسويق، والتسويق الداخلي وأبعاده المختلفة والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدراسة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

التسويق الداخلي:

إن أهم أبعاد التسويق الحديث هو ما سمي التسويق الداخلي ، والتسويق المتكامل، والتسويق بالعلاقات، (Kotler & keller, 2007, P:230) (Kotler, 2006, P: 260) حسب الشكل رقم (3):

شكل (2) أبعاد التسويق الحديث



Kotler & Armstrong, Philip & gary, (2006) Principles of marketing, E: 11 P:260

وخرج التسويق الداخلي من رحم مفهوم التسويق بالعلاقات، حيث الهدف الأساسي هو بناء قاعدة من الزبائن الموالين والاحتفاظ بهم وإيصالهم إلى درجة الولاء، (أبو رمان، 2005، ص:

(218) حيث يمكن تطبيق النظرية نفسها على الاحتفاظ بالعملاء الداخليين أيضا (العاملين في المنظمة)، ومن منافع التسويق بالعلاقات وفوائده هو الحصول على ولاء العامل (McClain & Duncan, 2001:8):

1- الشعور بالمصداقية والثقة تجاه المنظمة مع انخفاض درجات القلق.

2- الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العميل والمنظمة والعاملين فيها.

3- حصول العميل على المعاملة المميزة من مثل العروض والأسعار الخاصة.

والتسويق بالعلاقات نشاط تكاملي يشترك به الأفراد كافة من أجزاء المنظمة من دون استثناء، مع التركيز على بناء العلاقة بينهم وإدامتها مع مرور الوقت، فالعلاقة الشخصية والتفاعلات الاجتماعية تعد من أهم العناصر الجوهرية المؤلفة لتسويق العلاقة. (أبو رمان، 2005، ص:216). (Kotler& Makens, 1999: 345)

وتظهر هنا أهمية العاملين في المنظمات في تحقيق ولاء العملاء وهذا ما يجعل جزءا كبيرا من الولاء يعود إلى العلاقات الاجتماعية (أبو رمان، 2005، ص: 223)، لذا وجب على المنظمة الحفاظ على العملاء الداخليين للوصول إلى الحفاظ على العملاء الخارجيين ويمكن تحقيق ذلك من تطبيق التسويق الداخلي، وينصب اهتمام التسويق الداخلي على اختيار أفضل العاملين (خصوصا في المكاتب الأمامية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور Front-Line) حيث الاتصال المباشر بالعملاء وتحقيق تفاعل إيجابي معهم. (Gumesson, 2000, P. 24) ويفترض مفهوم التسويق الداخلي الاهتمام بالعاملين بنفس الاهتمام بالمنتجات والأسواق لأهميتهم في بناء صورة المنظمة وزيادة قوتها brand- building behavior حيث يطلق عليهم اسم سفراء المنتجات brand- ambassadors. (Morhart, 2009, P:122) ولا نستطيع بناء خطة تسويقية إلا بعد الحصول على المعلومات اللازمة من الأقسام الداخلية باختلافها من العاملين الذين يفترض أن

يتمتعوا ببيئة مستقرة ومرضية، وهذا يعكس أهمية التسويق الداخلي. (Kotler & keller,)
(2007,P:213)

يحقق التسويق الفعال انسجاماً مع التسويق الداخلي، فلكل منهما منافع بعيدة المدى تتمثل
في تعظيم المنفعة المتحققة للعملاء والعاملين على حد سواء. (John simmons, 2009, P:
(40)

فالتسويق بالمفهوم التقليدي هو من اختصاص قسم التسويق أو الأقسام التي تتعامل مع
العملاء، ولكن بالمفهوم الحديث فإن جميع العاملين في مختلف الأقسام لهم دور في التسويق فهم
شركاء في أشياء كثيرة في المنظمة . (Kotler, 2006, P: 18)

ويشار للتسويق الداخلي: بتدريب وتحفيز العاملين لإيجاد مسوقين أذكياء يعملون في
التسويق الخارجي، وجعل العاملين قادرين على تقديم خدمات بأسلوب مميز بتشجيعهم للعمل
كفريق واحد لخدمة العملاء . (Kotler, 2006, P: 260) (Kotler & keller, 2007,)
(P:215)

عندما بدأ العاملون يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق تطور مفهوم
التسويق الداخلي، وذلك لدى تبني المنظمات استراتيجيات تسويقية بغية الاتصال والتفاعل مع
العاملين لتحقيق الولاء والالتزام. (Berry, 1981, P. 35).

وأشار (Berry, 1984, P. 36) إلى التسويق الداخلي بأنه تطبيق فلسفة الاهتمام بالعاملين
الذين يخدمون العملاء بحيث يتم توظيف أكفيا العاملين ثم الاحتفاظ بهم .

إن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية
مهاراتهم لتمكينهم من تقديم أفضل الخدمات للعملاء وبناء علاقات طيبة معهم. (Lewis, 1989,)
(P. 43).

ويرى (Gronoos, 1990, P. 242) أن على العاملين في المنظمة أن تترسخ لديهم قناعة بأهمية ما يقدمونه حتى يحققوا المزايا والمنافع المرجوة من التسويق الداخلي، ويعني ذلك أن يعتنق العاملون الخدمة فلسفة دائمة تجاه الأسواق المخدومة.

ويرى (Cahil, 1996,P: 3) أن التسويق الداخلي عملية اختيار ثم تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم وتوجيه مهاراتهم وإمكاناتهم نحو أعمال نافعة تشبع حاجاتهم، فالتسويق الداخلي فلسفة معاملة العاملين باعتبارهم عملاء حقيقيين .

أما (Gumessen, 2000, P. 25) فيرى أن التسويق الداخلي جهود هادفة لتزويد العاملين بفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها بالتدريب والتحفيز والمكافأة وفقاً لمستوى إنجاز الأهداف.

تعني الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تبني العاملين التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء لإيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين والعمل على تحقيقها. (الطائي، 2001:ص 45) وهو تعاون بين العاملين للحصول على رضا العملاء. (Kotler& armstrong, 2006,P:226) وهو عملية مستمرة ومنظمة تركز على التزام العملاء الداخليين للحصول على رضا العملاء الخارجيين وولائهم. -Wieseke & Ahearne,2009, P:123 (142)

فالعملاء نوعان: (نجم، 2004، ص293) العميل الخارجي: وهو المستهلك الذي تتمحور الأنشطة والجهود كافة من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على عملية الشراء، والعميل الداخلي هو واحد من العاملين في جميع أقسام المنظمة .

وترى الباحثة أن التسويق الداخلي هو فلسفة تشمل تدريب العاملين، وتطويرهم، وتحفيزهم، وتوظيفهم وتشجيعهم للعمل كفريق واحد، للحصول على رضاهم والاحتفاظ بهم باعتبارهم

عملاء داخليين، مع شرح واضح لأهداف المنظمة ومهامها للوصول إلى ولاء العملاء الخارجيين.

أهداف التسويق الداخلي:

يساعد جميع العاملين في داخل المنظمة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء (Kotler & Keller, 2007, P:219) ويؤدي العاملون في المنظمات الدور الحاسم في ذلك، وهذا يتطلب تطوير العاملين ليكونوا على وعي ومعرفة بحاجات العملاء ومن أهداف التسويق الداخلي:

1- بناء بيئة عمل مستقرة في المنظمة تتصف بمعنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية، وبناء بيئة عمل مستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة. (Forman & Money, 1995, P. 755)

2- تدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وعدم إغفال عن علاقاتهم وأشكال التعاون بينهم ، لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد أساليب التعامل بين العاملين وبناء العلاقات الداخلية والتعاون بينهم. (الجريري، 2006:ص40)

3- العمل على إنجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة . (الطائي، 2001:ص342)

4- يشير (Gronoos, 1990, P. 261) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان: **المستوى الاستراتيجي** : وهو بناء بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية للاهتمام بالعملاء ، **والمستوى التكتيكي** لتنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع العملاء.

ويبين (Lovelock & Wirtz, 2004: P438) أهمية التسويق الداخلي بأن المنظمة

التي فيها عملاء داخليون سعداء، فإنها على الأرجح ستحصل على عملاء خارجيين سعداء وتصل إلى أهدافها، (Lovelock & Wirtz, 2004: P456) ويؤدي تنفيذ التسويق الداخلي

إلى تحسين رضا العاملين، وتلبية حاجاتهم ويحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء، وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العملاء ، وأن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يترجم إلى مواقف ومظاهر سلوك إيجابية من العاملين، تنعكس في ولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق أهدافها. (Tansuhaj, 1991, P. 197).

ويعد التسويق الداخلي عملية اجتماعية لأنه عملية تبادل وتفاعل بين المنظمة والعاملين، ولا تقتصر حاجات العاملين على الحاجات المادية بل تمتد إلى حاجات اجتماعية تتحقق بالتسويق الداخلي . (Varey, 1997-98, P:946)

ولضمان إنجاح التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يجب أخذهما في الاعتبار هما:

(Payne, 1993, P. 71)

الأولى: يسهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق إسهاما فعالا في دعم التسويق الداخلي ، فالعمل وفقاً لذلك يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف ، فالتعاون بين أفراد المنظمة أمر ضروري، خصوصا في المنظمات التي تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع العملاء.

الثانية: كل عامل يقوم بدور مزدوج في المنظمات، فهو مجهز ثم مزود ويتطلب دعم وتعزيز

رضا العملاء توافر نظام تفاعل داخلي لتقديم الخدمة أو المنتج للعملاء بجودة عالية.

مراحل تطور التسويق الداخلي: يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو

المنظمة ومنتجاتها وعملائها، ثم الاهتمام بالتدريب والتحفيز وفرق العمل. (Kotler &

(keller, 2007, P:230)

وقد تم تحديد (Rafiq & Ahmed, 1993, P. 234) ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي

هي:

1- **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير:** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المنظمة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الإستراتيجيات، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشرة مع الجمهور، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة أيضا.

2- **مرحلة إرضاء العاملين:** أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم، بسبب الاختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، أي أن إرضاء العاملين يقود إلى رضا العملاء، ويتم ذلك باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

3- **مرحلة التوجه بالعميل:** ظهرت من دراسة قام بها (Gronoos, 1990, P. 121) بالتركيز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء، والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد (Gronoos) على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري، الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

1. زيادة الفرص التسويقية للمنظمة أيضا.

2. الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر، والتنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء .

ويرى (Gronoos, 1981, P. 137) أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمنظمة.

عناصر مزيج التسويق الداخلي: هنالك أربعة عناصر للتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي:
(Lovelock & Wright, 2002, P:15)

1- **المنتج:** تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لانجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات. (Keller, 2006, P: 109-137).

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، (Rafiq & Ahmad, 1993, P:248) والمنظمات تبني الوظيفة لعمالها قبل أن تبني منتجاتها إلى العملاء . (Greene et al, 1994, P:212).

2- **السعر:** هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاز تطبيق استراتيجية المنظمة ، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها (Dunne and Barnes, 2000, P:240)، وأشار (Higgins, 1996, P:15) إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول

والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.

وهنا تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المنظمة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية أو الداخلية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المنظمة نفسها. (Berry, 1984)

3- **الترويج:** يتعلق بالاتصالات في داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء (Keller, 2006, P: 109-137). وتتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة

والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى. (Rafiq & Ahmad, 1993, P:248) (Berry, 1984)

وترى الباحثة أن الترويج من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين، كاستخدام التفاعل وجهاً لوجه بهدف تحقيق الاتصال الأمثل بين العاملين، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تعريف العامل بدوره وما يجب عليه فعله نحو تطبيق إستراتيجية المنظمة .

4- **التوزيع:** أكد (Rafiq & Ahmed, 1993, P. 67) أن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

أبعاد التسويق الداخلي: تعد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى ، والتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في اختيار

العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها. (Rafiq & Ahmed, 1993, P. 220) ويشتمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:

الدعم الإداري: وهو إدارة الناس بأسلوب يؤدي لكسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم، وصفات الرئيس هي المهارات التي يتمتع بها، وتضمن مساندة الآخرين وولاءهم له. (آرثر، 2001، ص:50)

والقيادة هي علاقة بين أعضاء المنظمة والرجل الأول فيها أو إحدى دوائرها وهو متعلق بإعادة التنظيم وتحقق توقعات الأعضاء وتصوراتهم، والقيادة تركز على نشاط الجماعة. (Pierce & newstrom, 2008, P:9) (Lussier, 2005, P:243) ومن أعمال القائد حل المشكلات وتنظيم العاملين وتهيئة المنظمات للتغيير ومساعدتهم (Harvard Business School, 2004, Leadership insight:P:3) (Blanchard & Zigarmi, Kenneth & patricia, 2004, P:30) والدعم الإداري يتطلب تزويد العاملين بالدعم المعنوي والإشراف على المهمات مباشرة ، وإعلام العاملين بما يجب عمله وأين ومتى .

ويمكن دور القائد في تسهيل ودعم الجهود نحو إنجاز المهمات، ويشترك في تحمل المسؤولية لاتخاذ القرارات مع العاملين ، ويستمع للعاملين ويقوم بدعمهم ثم يشترك في حل المشكلات واتخاذ القرارات. (Lussier, 2005, P:245) (Pierce & newstrom, 2008,) (P:5)

فوجود قادة قادرين على الاتصال مع العاملين، له أثر في دفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها. (Lovelock & Wirtz, 2004: P459) (Johnson & Chvala, 1996:) (P,110-111)

فالقائد هو مفتاح للتعامل مع الآخرين، وتوزيع المسؤوليات على العاملين ومنحهم الثقة والحس للمساعدة في تحقيق رؤية المنظمة وأن يشجع العاملين على التعاون ويملك القدرة على جمع

العاملين ودعمهم نحو هدف واحد. (Dunlap, 2010: P28-30)

(Harvard Business School, 2004, Leadership insight:P:67)

ويفترض أن يكون الدعم الإداري محققاً لما يلي : (Plamer, 2004. P:545-546)

1- تحقيق توقعات العاملين .

2- مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم .

3- أن تكون أجواء العمل فيها تعاطف مع العاملين.

ومن أهم مهارات القائد أن يمتلك الحساسية لحاجات العاملين، ويدفعهم لاتباع مظاهر

سلوك إيجابية. (Wieseke & Ahearne, 2009, P:123-142) (Morhart, 2009, P:124)

(Lovelock & Wright, 2002, PP: 458,384) والدعم الإداري الناجح يحقق ما يلي:

(Lussier, 2005, P:243)

1- إنجاز العمل بالتعاون مع الآخرين.

2- تحمل المسؤولية والتوجيه للعمل الجاد والناجح.

3- حل المشكلات وأخذ القرارات بشكل منظم.

وترى الباحثة أن القائد الناجح يتمتع بصفات مميزة مثل الصبر والتفاعل الاجتماعي والتفهم

والإتزان النفسي والفتنة واللباقة، وفي الوقت نفسه يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل

بها مع مراعاة مشاعر العاملين .

ويتوقف نجاح التسويق الداخلي على مدى تمسك الإدارة العليا بـ: (Caruana, 2000, P:)
:(100)

- تعزيز ثقافة التسويق الداخلي.
- تطوير إمكانات العاملين وأدائهم.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

التطور الوظيفي: تركز فرص التطور الوظيفي على ثلاثة عوامل رئيسية هي: توظيف العاملين، والتدريب، والمسارات الوظيفية، ويمكن تبيانها كما يلي: (Lovelock & Wright, 2002, P:335)

التوظيف: يُحمل تعيين العاملين وتدريبهم المنظمة تكلفة عالية لذلك يفترض تقليل الدوران الوظيفي، فالتوظيف هو سلسلة من الإجراءات لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة، (عليان، 2007، ص:32) وفق متطلبات وواجبات الوظيفة ومؤهلات الشخص المتقدم لها وخصائصه. (عبد الباقي، 2004، ص:21)

يأتي نجاح التسويق الداخلي بسياسة ناجحة لاختيار الأشخاص المناسبين وتوظيفهم للقيام بالمهام المطلوبة . (Berry & Parasuraman, 1991, p:153)

ويبحث المتقدمون للوظائف عن منافع مختلفة منها على سبيل المثال: (Berry, 1981, P. 46) المرونة في ساعات العمل، أو الامتيازات أو منافع التأمين الصحي أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل.

لذا يجب على إدارة المنظمة عند البحث عن عاملين، التركيز على المنافع والامتيازات التي تقدمها للعاملين، فالحفاظ على سمعة المنظمة وتأمين مستقبلها في السوق يتأثر بالمنافع التي تقدمها للعاملين وبأساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة، إذ إنه بفقدان العاملين الماهرين

من المحتمل أن تفقد المنظمة عملاءها الدائمين. (العلاق والطائي، 1999:ص 382) والاحتفاظ
بالعاملين الأكفيا في المنظمة لفترات أطول يحسن من إنتاجيتهم في تنفيذ أعمالهم، مما يحسن
من جودة المنتج النهائي وتخفيض التكاليف. (Bitner, 1994, P:54)

ولهذا ينجم عن السياسة الفعالة للتسويق الداخلي اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم
والاحتفاظ بهم. (Kotler & Keller, 2007) (Broady & Preston, 2002, P. 386)

الأنشطة التدريبية: يعد التدريب ركناً أساسياً في أية منظمة لأنه مطلب أساسي لتطوير وتنمية
مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق
أهداف المنظمة. (MacElory, 2000, P. 227)

والتدريب نشاط مستمر لتزويد العاملين بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله
صالحاً لمزاولة عمل ما. (زويلف 1986، ص:15)

والتدريب أسلوب من الأساليب التي يمكن العاملين في المنظمات من تطبيق المفاهيم
الإدارية بفاعلية، وإكسابهم مهارات تمكنهم من الإسهام في تحسين جودة المنتج والحد من
الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح من المرة الأولى. (J.S., 1996, P:481)

والتدريب وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري بصقل قدراته،
وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود
بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى، والخبرات
الضرورية التي يجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة في الخدمات". (النجار، 1986 ص:47)

كما أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم ،
وبحصولهم عليه تزيد ثقة العاملين بأنفسهم وينجلي الغموض الذي يحيط بوظائفهم، وهذا يؤدي
إلى زيادة رضاهم وولائهم للعمل (عبد الباقي، 2004، ص:16)

ولا يقتصر الهدف من التدريب على تعليم العاملين وإكسابهم المهارات حسب، وإنما تمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية أيضا. (Harrison,)

(J.S., 1996, P:481) (Slack & Ambers, 1989, P. 781)

ويرى (Broady & Preston, 2002, P. 421) أن للتسويق الداخلي دوراً مهماً في

إعداد السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالعاملين بالسعي إلى تطويرهم وتنمية مستوى مهاراتهم لتحسين أدائهم بتصميم البرامج التدريبية الخاصة وتنفيذها بهدف تقديم الخدمة والمنتج بصورة أفضل.

إن السمة المميزة للتسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتباع مظاهر السلوك الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الإتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية .

تتمثل أهداف التدريب في: (J.S., 1996, P:481)

1. أن يحس العاملون بالمنظمة ويتفاعلوا معها.
2. تحديد معوقات العمل الحالية والمتوقعة مع معرفة الأسباب .
3. الوقاية من وقوع مشكلات في أثناء العمل.
4. أن يتم تطوير أساليب العمل بشكل مستمر للوصول إلى رضا العميل.

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، 2001:ص 54)

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، والأجر، وفرص النمو والارتقاء الوظيفي، وأسلوب الإشراف والقيادة، وعن النواحي الاجتماعية). (شاويش، 1996:ص 275-277)

وتهدف المسارات الوظيفية إلى : (شاويش، 1996:ص 275-277)

1. تلبية احتياجات المنظمة من العاملين من حيث العدد والنوع بنظام ترقيات يعتمد على أسس ومعايير موضوعية.

2. ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية.

3. تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر.

4. التوصل إلى مستوى عالٍ من الرضا بين العاملين (الرضا عن الوظيفة، والأجر، وفرص النمو والارتقاء الوظيفي، وأسلوب الإشراف والقيادة، ومجموعة العمل التي يعمل بها، وعن النواحي الاجتماعية).

5. تحقيق المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

6. تطبيق برنامج ترقية بعيداً عن المحسوبية والتحيز.

الاتصالات وعلاقات العمل: الاتصال الداخلي هو شبكة يمكن بها انتقال المعلومات، أو هو

نقل المعلومة بين طرفين أو أكثر، (منصور، 2008)

والاتصال الداخلي هو أي شكل من أشكال الاتصال بين الإدارة والعاملين في المنظمة،

(Lovelock & Wright, 2002, P:193)

إن قوة أي فريق تأتي من الاتصال بين أعضاء الفريق، والاتصال المتكرر بين

الأعضاء يؤكد أن الجميع يسيرون نحو الهدف نفسه. (Dunlap, 2010: P-30)

(Lovelock, Vandermerwe and lewis, 1996, P:250)

ووسائل إنجاح الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المنظمة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه، (Lovelock, Vandermerwe and lewis, 1996, P:213) وفي حال وجود اختلاف بين ما تعلن عنه المنظمة وما يعتقد أو يتوقعه العاملون من مزايا، فإن فجوة ستظهر قد تسبب خللاً في المنظمة.

(Lovelock & Wright, 2002, P:269) (الحداد، 1999، ص: 420).

إن طبيعة العمل في منظمات الأعمال يتطلب توافر المعلومات لمختلف العاملين، بما يوسع آفاقهم، وإن فعالية نظام الاتصال والمعلومات في المنظمات يعد نقطة قوة سواءً عن أنشطتها الداخلية أو المنافسة أو حاجات وتوقعات العملاء. (العزاوي، 2002، ص: 16)

فعملية نشر المعلومات التسويقية للعاملين تكون وسيلة اتصال فعالة فهم يقدمون الخدمات والمنتجات إلى العملاء مباشرة، وهذا يتطلب من المنظمة توفير معلومات عن الخدمات والمنتجات التي تنوي المنظمة الترويج لها، ويفضل إطلاع العاملين عليها أولاً، بل وتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها العملاء. (العلاق والطائي، 1999:ص 431) (Young, 1997)

ويعد التسويق الداخلي العاملين عملاء واعتبار الوظائف منتجات، لذلك ولكي نحصل على عملاء راضين يجب أن نرضي عملاءنا الداخليين أولاً. (Bery,1981)

عوامل نجاح التسويق الداخلي:

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فهما الأساس في تحقيق النجاح للتسويق الداخلي والتكامل بينهما ويتركز ذلك حول الجوانب التالية :

(Davidow & Wand, 1989, P. 923)

1- فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب ، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء ، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.

وترى الباحثة أن وجود نظم اتصالات داخلية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وفهم أهداف المنظمة ورسالتها وإزالة أي غموض لدى العاملين ، ويقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية.

2- المتابعة والتقويم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف. حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف. (دعبول وأيوب، 2003:ص 220)

فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فريق العمل هو مجموعة صغيرة من الأفراد

لديهم مهارات متكاملة وملتزمون بهدف مشترك. (Lovelock & Wirtz, 2004: P329)

وفرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، (سيد، خولي، 1994، ص173) و مشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات وإتخاذ القرارات المناسبة ، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي (بشير، العلاق، 1999، ص: 300)

أنواع فرق العمل: (نعيم، نصير، 1998، ص:335)

- الفريق الوظيفي: يقوم الرئيس بشكل رسمي بإجراء التعيين، ويتميز سير عمله بالبساطة والوضوح ، وبيئته مستقرة وثابتة.
- فريق العمل الموجه ذاتيا: يتبع أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.
- فريق العمل المتعدد الوظائف: يعتمد في المنظمات ذات التغيير السريع مثل منظمات الحاسوب، إذ إن مثل هذه المنظمات يمتاز بالتغيير السريع، خصوصا في التطور التكنولوجي، لذلك تقوم الشركة بعمل فرق متعددة للعمل وفي أكثر من مجال.
- فريق العمل المزدوج: وفيه أفراد من مستويات إدارية وثقافية ومهارات عملية وفنية متعددة، وتفويض الصلاحيات لبعض العاملين التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمراً حيوياً ، بحيث يساعد ذلك في حل مشكلات العملاء. (Rafiq & Ahmed, 1993, P.)

(227) (Kotler & Keller, 2007)

وتتيح عملية تشكيل فرق العمل مراجعة أهداف المنظمة واتخاذ القرارات اللازمة لتطويرها وإيجاد روح العمل كفريق واحد وتحمل المخاطر بشكل جماعي. (سيد، خولي، 1994، ص173)

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 وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة ، والأهم من ذلك كله توافر الرغبة لدى الإدارة العليا في

منح العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشاكل القائمة. (حداد، 2008: ص 412)

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 (Young, 1997)

ومن واجبات فرق العمل (سيد، خولي، 1994، ص173):

تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها وتطوير الحلول المناسبة ، وتقديم التوصيات للإدارة لتطبيق ما هو ممكن منها ، إضافة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن الصلاحيات الممنوحة لهذه الفرق تؤثر سلبا وإيجابا على نتائج النظام.

الحوافز: وهي 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، آخرون، 2006، ص:404) (ويلف، 1994، ص:275) (جودة، 1983: ص 41) (العاني، 2007:ص15) (العميان، 2005)

ومن أنواع الحوافز: (العتيبي وآخرون، 2007: ص13)

حوافز مادية: مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والترفيه.
حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير. (العاني، 2007:17)

إن إشراك العاملين في المنظمة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم إشراكهم في وضعها وخلق روح الانتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير. (بشير، العلق، 1999، ص: 300)

وتعد المكافآت من الوسائل الفعالة في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية ويشعر الأفراد بأهمية الأعمال التي يقومون بها. (Bester, & Dale, 1995, P. 58)

الغرض الأساسي من المكافآت هو تحسين أداء العاملين (دعبول وأيوب، 2003) وتطوير الشعور لديهم بالالتزام ، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافأتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء. (Ling, 2000, P:33)

ولكي يعطي نظام المكافآت نتائجه الإيجابية يجب أن يكون ملائماً لطبيعة الإنجاز، على أن تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد مستويات الأداء الفردية والجماعية، والعمل على وضع نظام فعال وعادل للمكافآت.

ويجب عند وضع نظام المكافآت أخذ النقاط التالية في الاعتبار: (Bester & Dale, 1995,) (P. 61)

1. أن يُنظر إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية.
2. منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
3. ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول العديد من الدراسات السابقة التسويق الداخلي في البلاد العربية و الأجنبية، ومن

أبرز هذه الدراسات ما يلي:

أ- الدراسات العربية:

دراسة (الطائي، 2001) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى نجاح الفنادق الأردنية في تطبيق برامج التسويق الداخلي والتعرف على تقويمات العاملين، وشملت الدراسة العاملين في الفنادق الأردنية، كما هدفت إلى الوقوف على أية فروق ذات دلالة إحصائية في التقويمات طبقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من الإدارة الفندقية، عينة الدراسة بشكل عام تمثل تقويماً غير محايد للعاملين في هذه الفنادق، وهذا يعني أن إجراءات التسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح .

دراسة (حامد، سعيد (2002) هدفت الدراسة لتوصيف وتقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي في المستشفيات موضوع الدراسة ، واختصت بالدراسة المستشفيات الخاصة للهيئة العامة للتأمين الصحي في القاهرة، ومعرفة مدى وجود تأثير هذه الممارسات على مستوى جودة الخدمة الصحية، وتقديم ومجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لهذه الاستراتيجيات وصياغتها، وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات موضوع البحث متوسطة، مع عدم وضوح أدوار العمل لدى العاملين في هذه المستشفيات بشكل كاف، واشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على تدريب وتنمية العاملين، وعلى العلاقات والاتصالات بين العاملين .

دراسة (الجريري، 2006) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر كلٍ من التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبون، وأجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، وأن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثرا في رضا العملاء، وأن هناك علاقة جودة الخدمات ورضا العملاء، وأن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا العملاء تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف .

دراسة (علي، حسام 2007) جاءت الدراسة لتوضيح دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء، واقتصرت الدراسة على المركز العربي الطبي، وتم تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه جودة الخدمة واقتراح التوصيات لحلها.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، ووجود علاقة بين اختيار وتوظيف العاملين وجودة الخدمة، ووجود علاقة بين جودة الأنظمة الداعمة للعاملين وجودة الخدمة المقدمة، ووجود علاقة بين الحفاظ على أفضل العاملين وجودة الخدمة المقدمة، وأخيرا وجود علاقة بين وجود نظام لتحفيز العاملين وبين جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء، تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في قياس بعض عناصر التسويق الداخلي، التي تحقق جودة الخدمة المقدمة (اختيار وتوظيف العاملين، وتطوير العاملين، وتحفيز العاملين).

دراسة (حداد وعلي، 2008) هدفت الدراسة إلى إختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية ، واقتصرت الدراسة على البنوك التجارية الأردنية، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع البنوك التجارية في الأردن، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة كبيرة من التزام البنوك بالتسويق الداخلي ووجود تقارب كبير في مضمون عمل البنوك.

(دراسة الحاج، أمل، 2008) جاءت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لعاملي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية بالتوظيف والتطوير والاتصال الداخلي والتحفيز، وتمثلت نتائج الدراسة في وجود أثر واضح بين تطبيق التسويق الداخلي بمتغيراته من (التوظيف، والتطوير، والاتصال الداخلي والتحفيز) على الرضا الوظيفي، وقد تبين أن للتحفيز أكبر الأثر على الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى وجود تأثير لجميع العوامل الديموغرافية المستخدمة على العلاقة بين المتغيرات المستقلة جميعها والرضا الوظيفي باستثناء الجنس. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تبيان دور عناصر التسويق الداخلي بالتوظيف، والتطوير، والاتصال الداخلي، والتحفيز.

دراسة (دربالي، سهام 2009) هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في مستشفى الملك عبد الله في إربد، وأشارت النتائج إلى أن ممارسات التسويق الداخلي في المستشفى كانت إيجابية، وتبين أن مستوى التسويق الداخلي يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي بأبعاده التي تطرقت لها الدراسة والتي شملت (التدريب، والتمكين، والتحفيز، والاتصال الداخلي، والتنسيق والتكامل الداخلي)، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على عناصر التسويق الداخلي وتم تصنيفها (التدريب، والتمكين، والتحفيز، والاتصال الداخلي، والتنسيق والتكامل الداخلي)

دراسة (أبو الرب، عبد المعطي 2009) هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء في المصارف التجارية الأردنية، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن العاملين يرون ضرورة التركيز على أبعاد التسويق الداخلي،

وعلى أهمية جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا العملاء من وجهة نظر العاملين، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها قسمت عناصر التسويق الداخلي إلى (التوظيف، والتحفيز، وتطوير القدرات، واختيار العاملين).

ب- الدراسات الأجنبية:

(Varey, Richard J., (1993)

ركزت الدراسة على معرفة كيف يمكن للتسويق الداخلي عمل آلية لتطوير المنظمات، وعمل نموذج يتعامل مع التسويق المتكامل والإدارة الجيدة وإدارة الموارد البشرية، على أن يكون مفهومه ليس فقط للعاملين في التسويق وإنما يكون مفهومه للمديرين أيضاً، وتم التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي وعلاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة والتسويق الخارجي واستراتيجيات التسويق وجودة الإدارة المتكاملة وتطور المنظمة والعاملين فيها والتعليم والتطوير للعاملين لالفهم قيمة برنامج التطوير وحسب، بل لفهم مكانهم منه واعتبار العاملين عملاء محتملين أو عملاء حاليين لأبد من المحافظة عليهم، وتم تعريف جودة الخدمة الداخلية (صوت العملاء الداخليين والإجراءات الخاصة من جودة العمل، والعلاقات، وغيرها) أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة بناء بيئة داخلية مرنة ومتجاوبة على أن تعكس أهداف المنظمة وسياساتها في السوق، وان الخدمة يمكن تطويرها بسياسة منظمة ومتبعة لتحسين قدرة العاملين ورغبتهم في تقديم هذه الخدمة، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أثر التسويق الداخلي في تطوير العمل، وعلاقة التسويق الداخلي مع جودة الخدمة أو المنتج، واعتبار العاملين عملاء داخليين لأبد من المحافظة عليهم والتركيز على رضا العاملين.

(Greene & Wall, 1994)

اقتصرت الدراسة على منظمات الخدمات، وخصوصا المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن نتائجها أن على منظمات الخدمات التأكيد على ضرورة التنسيق بين الأقسام المختلفة، ابتداءً من الإدارة إلى الأقسام الأخرى لتحقيق التسويق الداخلي، وعلى المنظمات التركيز على تطوير التسويق الداخلي ووضعه من ضمن أهم إستراتيجياتها، وإلا فإن حصتها السوقية ستبدأ بالتضاؤل ولا بد من التركيز على تطوير المنظمة داخليا، لأن ذلك سوف يحسن صورة المنظمة والمنتج أو الخدمة التي تقدمها للعميل، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا بأن التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة والمنتج.

(Rafiq M. & Ahmad P.K. , 1995).

تناولت هذه الدراسة مفهوم التسويق الداخلي والمشكلات التي تواجهه، وتم تحديد نموذج التسويق الداخلي المتعدد، الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مراحل تم ربطها بعناصر التسويق. كانت نتائج هذه الدراسة ضرورة التركيز وإلقاء الضوء على نقاط الضعف في التسويق الداخلي، واقتراح إطار بديل هو الاعتماد على المزيج التسويقي واستخدام النموذج المتعدد المراحل لاتخاذ القرارات، وتوضح الدراسة أن عملية التطبيق والتطوير تحتاج إلى مراقبة طويلة في الأبحاث الداخلية والخارجية، وتوضح أن نجاح التسويق الخارجي يكون من نجاح التسويق الداخلي. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أن نجاح التسويق الخارجي من نجاح التسويق الداخلي، وتم ربط مراحل التسويق الداخلي بعناصر التسويق، والتركيز على ضرورة تطوير العاملين.

(Wilson, Aubrey, 1995).

هدفت الدراسة إلى التركيز على أن العملاء الداخليين هم الأكثر أهمية والمهارات التي يكتسبها العاملون لتلبية حاجات العملاء، واقناع العميل أن تتم مفاعله في القسم. وتم تقسيم هذه المهارات إلى (السياسات، والحوافز، والمهارات، والتحفيز) التي يجب أن تتوفر للعاملين، وتم التركيز على خطورة زهاب العميل للشراء من منظمات أخرى، واقتصرت الدراسة على المنظمات المصرفية.

أظهرت نتائج الدراسة أهمية شبكة الاتصالات في نجاح التسويق الداخلي، وتم تقسيمها إلى مرحلتين لا بد من توافرها للعاملين لنجاح التسويق الداخلي (مرحلة معرفة المنظمة، ومرحلة معرفة العميل). وعلى مديري تسويق الخدمات إعادة تنظيم أمورهم الداخلية لكسب العملاء. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أن العملاء الداخليين هم المهمون، وتم التحدث عن الحوافز والمهارات والتحفيز للعاملين.

(Albert & Calleya, 1998)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي لمديري المصارف، وأظهرت الدراسة أن لممارسة التسويق الداخلي في المنظمات الداخلية أثراً على مستوى الالتزام من العاملين فيها، واقتصرت الدراسة على قطاع المصارف ومديري الفروع، وكانت أهم نتائج الدراسة أن التسويق الناجح لا يمكن تنفيذه بالتسويق الخارجي فقط، وإنما لا بد من التركيز على التسويق الداخلي أيضاً، حيث يجب على المنظمات الخدمية التي تطلب النجاح أن تعمل على بيع العمل إلى العاملين فيها لكي تستطيع بيع خدماتها إلى العملاء، وأكدت الدراسة على أن إرضاء العملاء الداخليين مهم لإنجاح المنظمات، لذلك فإن على هذه المنظمات تلبية حاجات عاملها قبل تحقيق حاجات عملائها، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في مدى أثر الاهتمام بالتسويق الداخلي

على التزام الموظفين في المنظمة، وأن التسويق الداخلي مرتبط بالتسويق الخارجي، ومدى أهمية تلبية احتياجات العاملين قبل تلبية احتياجات العملاء.

(Caruana & Calleya,1998).

هدفت الدراسة إلى كيفية الوصول إلى رضا العملاء، ووضحت أنه للوصول إلى الأهداف المرجوة لا بد للمنظمة من التركيز على الالتزام مع العاملين الداخليين والتركيز على العلاقة بين طبيعة التسويق الداخلي ومداه ومخرجاته، وتمت مناقشة المفاهيم الخاصة بالتسويق الداخلي والتزام المنظمة واقتصرت الدراسة على مديري فروع البنوك.

أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة مهمة بين التسويق الداخلي والالتزام، ويجب على العامل أن تكون أهداف المنظمة واضحة لديه تماما، وعلى الإدارات الأخذ في الاعتبار بآراء العاملين وإعطائهم الأهمية الكافية ليظهر ذلك الأثر على أدائهم، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أن التسويق الخارجي يتم بالتسويق الداخلي، والتركيز على المفاهيم الخاصة للتسويق الداخلي.

(Hogg & Carter, 1998).

جاءت الدراسة لتوضيح قواعد التسويق الداخلي وتأثيرها على أخلاقيات المنظمات وحاجة المنظمات للتركيز على الموارد البشرية نحو تطوير التوجيه التسويقي، وضرورة الاستثمار في العاملين ليتم تغيير سياسة السيادة في المنظمات، وأن على العاملين الاطلاع على أهداف المنظمة التي يعملون فيها وقيمتها، ليتم مشاركتهم في نجاح الأعمال، وكان مجتمع الدراسة هو الشركات التجارية.

أظهرت نتائج الدراسة أن على المنظمات الاستثمار في العاملين وتدريبهم، وضحت الدراسة كيف يمكن للمنظمة استخدام معنى الاستثمار في العاملين حسب معنى التسويق الداخلي،

وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على قواعد التسويق الداخلي، وضرورة الاستثمار في العاملين، وضرورة إطلاع الموظفين على أهداف المنظمة والتركيز على تدريب العاملين.

(Ewing &Caruana ,1999).

قامت الدراسة بالتركيز على دور التسويق الداخلي وأهميته وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، واقتصر مجتمع الدراسة على القطاع العام في ثلاث ولايات في أستراليا.

وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة تبني إدارة الموارد البشرية لمفهوم التسويق الداخلي للحفاظ على العاملين المتعاملين مع العملاء، وأن التسويق الداخلي لا يجب أن يكون مقيدا فقط بقسم التسويق في القطاع العام، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في ضرورة الحفاظ على العاملين، وأن التسويق يشمل جميع فروع المنظمة ولا قسم التسويق فقط.

(Pitt & Bruwer,1999).

هدفت الدراسة إلى التركيز على التسويق الداخلي بخصوص جوده الخدمة، وأنه لا بد من التركيز على المنظمات والتركيز على التسويق الداخلي كما تركز على التسويق الخارجي، وكانت الدراسة بخصوص منظمات قطاع الخدمات.

وكانت من أهم نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي من القضايا المهمة التي تواجه خبراء التسويق ومديري شؤون العاملين والمديرين التنفيذيين بشكل عام، وأن أثر التعامل السيء مع العاملين سيظهر على جودة الخدمة المقدمة منهم للعملاء، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في ضرورة التركيز على التسويق الداخلي، كما يتم التركيز على التسويق الخارجي، وأن سوء التسويق الداخلي يظهر سلبا على الخدمة المقدمة للعميل وعلى ضرورة التركيز على تدريب وتحفيز العاملين.

(Varey, Richard, (1999).

هدفت الدراسة إلى ضرورة التركيز على المفهوم الأوسع للتسويق الداخلي، وتم التركيز على أن التعامل مع الفلسفات والسلوك ضروري للإدارة، وركزت الدراسة على كيفية كسب الميزة التنافسية لدى العميل وجعلها أكثر وضوحاً.

وكان أهم نتائج الدراسة وجود نظام اتصال فعال، ولا تتم أية عملية اقتصادية إلا بوجود نظام اتصال فعال، وأن التسويق الداخلي يجب أن يكون قادراً على إحداث مبادئ التسويق من ضمن المنظمة التي يعمل فيها، وأن التسويق الخارجي يركز على العلاقات الاقتصادية في حين يركز التسويق الداخلي على العلاقات الاجتماعية، ويجب أن يعمل قسم البحث والتطوير على إغناء عملية الاتصال، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا بضرورة التركيز على المفهوم الأوسع من التسويق الداخلي وعدم اعتباره مفهوماً فقط وضرورة الاتصال الفعال في داخل المنظمة.

(Ballantyne, David, (2000).

هدفت الدراسة إلى وضع اقتراح نظري متكامل للتسويق الداخلي وإستراتيجية العلاقات المتطورة للمعرفة في المنظمة، و اعتمدت الدراسة على البنوك كحالة دراسية، وكانت مثالا على التسويق الداخلي والعلاقات الداخلية وتوزيع معرفة العاملين.

كان أهم نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي إستراتيجية تطوير العلاقة بغرض تجديد المعرفة، وتضع الدراسة حدوداً لخلق المعرفة بالعلاقات وأين تريد المنظمة وضعها. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على أهمية التسويق الداخلي.

(Rafiq M. & Ahmad P.K. 2000)

ركزت الدراسة على أن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو الحصول على جودة الخدمة المطلوبة، وأكدت على أن العديد من المنظمات لا تطبق التسويق الداخلي بالمعنى الصحيح ماعدا

القليل منها ، وقدمت ثلاث مراحل أساسية لتطوير المفهوم (مرحلة التطوير والرضا، ومرحلة توجيه العميل ومرحلة تطبيق وتغيير الإدارة) وكشفت الدراسة عن وجود علاقة بين المراحل والإطار التجريبي المقترح لتطبيق التسويق الداخلي، وتم تحديد عناصر التسويق الداخلي (تحفيز ورضا العاملين، وتوجيه العملاء ورضاهم، والتنسيق والتكامل الوظيفي الداخلي، وتطبيق المنظمة للإستراتيجيات الوظيفية).

أشارت نتائج الدراسة إلى أن العديد من المؤلفين يركزون على استخدام التسويق الداخلي الذي يدعو إلى تحفيز العاملين، وهو أفضل من التركيز على استراتيجيات الموارد البشرية التقليدية ، وعلى المديرين أن يقوموا بتفحص التقنيات التسويقية الملائمة للمنظمة التي يعملون فيها، واشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في بعض عناصر التسويق الداخلي ومنها (تحفيز ورضا العاملين، وتوجيه العملاء ورضاهم، والتنسيق والتكامل الوظيفي وتطبيق الاستراتيجيات).

(Ngoma, (2000)

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون بثلاثة عناصر للتسويق الداخلي، وهي: الرؤيا، والحافز، وتدريب وتطوير العاملين، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن بيئة السوق الداخلية الجيدة أوجدت مستوى عالياً من الرضا، واشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في بعض عناصر التسويق الداخلي التي ركزت عليها (الرؤيا، والحافز والتدريب وتطوير العاملين) مع ضرورة الاهتمام بالعمل الداخلي وأثره على رضا العميل.

(Lings, Lan.N,2000).

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لجودة الخدمة التي تركز على العملاء الداخليين والخارجيين والموردين، وتم تقديم نوعين من العملاء الداخليين في العلاقات بين الأقسام الداخلية والخارجية وتوضيح علاقات المنظمة الداخلية مع الأقسام الخارجية.

وكان أهم نتائج الدراسة أهمية مراقبة الجودة بالطريقة المناسبة وتحديد العلاقات بين الأطراف المعنية، مع ضرورة التركيز على العلاقات والاتصالات غير الرسمية بين الأطراف، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على أهمية العلاقات والاتصالات غير الرسمية بين أطراف المنظمة.

(Broady & steel, Judith & Lucy, 2002)

كان أهم أهداف الدراسة التركيز على مدى ارتياح العاملين في كبرى المكاتب الحكومية العامة في العاصمة لندن، وركزت الدراسة على إدارة الموارد البشرية، والتدريب والتطوير والتحفيز والتسويق الداخلي ، وكانت نتائج الدراسة أنها أشارت إلى أن أسهل طريقة للوصول للنجاح في التسويق الخارجي هو تحفيز العاملين والتزامهم، وأن التسويق الخارجي يتأثر بتصرف العاملين والخدمات المقدمة منهم وعلى المنظمة بناء علاقة شراكة مع العاملين. وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على أهمية التدريب والتطوير والتحفيز والتركيز على نظام الاتصال الفعال بين العاملين.

(Oetjen & Rorarius, Down & Timothy, (2002)

كانت الدراسة في قطاع الصحة لربط التسويق الداخلي مع الخارجي، وكيف أن التسويق الداخلي يتم أخذ أهدافه مباشرة من أهداف التسويق الخارجي، وتم تقسيم التسويق الداخلي إلى خمسة عناصر هي: دعم الإدارة، والتدريب، والاتصالات، والإدارة الخاصة ونشاطات السوق ، وأشارت النتائج إلى أن التسويق الداخلي ليس فلسفه إدارة فقط، وإنما هو عملية خارجية تشمل مجموعة من النشاطات التي يتم استخدامها لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة أيضا، واشتركت الدراسة مع دراستنا بعناصر التسويق الداخلي : دعم الإدارة والتدريب والاتصالات.

(Rafiq M. & Ahmad P.K., 2003).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين رضا العاملين وأداء المنظمة وضرورة إجراء بحوث حول التنسيق والتداخل الوظيفي للوصول إلى التطبيق الفعال للاستراتيجية التسويقية. وكان أهم نتائج الدراسة ضرورة زيادة البحث في دور التسويق الداخلي في تطوير الكفاءة التنظيمية للمنظمة (بالفهم والثقة والاتصال)، وأن التسويق الداخلي هو المفتاح لعمل الاستراتيجية التسويقية، ليس على الإدارات معرفة أهمية التسويق الداخلي حسب وإنما عليها التركيز على تطبيقه وفهمه بشكل أعمق أيضا.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في توضيح العلاقة بين رضا الموظف وأداء المنظمة، وضرورة الاتصال الفعال لنجاح التسويق الداخلي.

(Crick, Anne.p, 2003).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأساليب التي تتبعها حكومة جزر الكاريبي للتركيز على الجزر الرئيسية الثلاث، والتي تم تحديدها كمناطق سياحية وتم تسويقها داخليا وتهيئة المواطنين المحليين لمظاهر السلوك المطلوبة، وتم التحضير على خمس جزر إضافية لعملها جزرا "سياحية، وهل يدرك السكان الأصليون للجزر الرسالة المطلوبة.

وكان أهم نتائج الدراسة نجاح التخطيط التي عملت الحكومة على تطبيقه، و أصبحت الجزر الثلاث الرئيسية من أهم الجزر السياحية وشكلت المركز الأول لصناعة هذه الدولة، وقامت بتحليل استراتيجيات التسويق الداخلي التي ساعدتها على هذا النجاح، والتأكد من أن الرسالة ملائمة لسكان الجزر الأصليين.

(Doukakis & Kithchen, 2004)

كان هدف الدراسة بناء نظرية في التسويق الداخلي لدى البنوك في بريطانيا وتوضيح ما إذا كان مفهوم التسويق الداخلي مطبقاً فيها وفقاً لعناصر التسويق الداخلي: الاستثمار في العاملين، ونظرية العميل الداخلي، والتطوير والتحفيز.

وأكدت نتائج الدراسة على أن تطبيق التسويق الداخلي في البنوك هو وسيلة لمعالجة العاملين وتحسين سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، وأن حقيقة التسويق الداخلي هو الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم، وأظهرت الدراسة أن البنوك المدروسة لم تأخذ التسويق الداخلي بشكل جدي كأداة إدارية، وأن هنالك حاجة ماسة للمنظمات للتعلم في دراسة وتطبيق التسويق الداخلي.

اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في ضرورة استخدام وتطبيق التسويق الداخلي بالتركيز على تطوير وتحفيز العاملين .

(Gounaris, Spiros, (2008).

هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات تطوير التسويق ومواجهة ذلك بتطبيق برامج التسويق الداخلي، وأن المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي قليلة جداً إذا ما تمت مقارنتها مع المنظمات التي تحاول تبني مفهوم السوق، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر على تبني مفهوم التوجه التسويقي الداخلي، الذي يعد سبباً رئيساً في تطبيق برامج التسويق الداخلي، وأن الرضا الوظيفي للعاملين مرتبط مباشرة بمدى تطبيق المنظمة لمفهوم التوجه التسويقي الداخلي وتطبيق برامج التسويق الداخلي.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أهمية رضا العاملين في تحقيق نجاح التسويق الداخلي.

تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- 1- عالجت الدراسات السابقة التسويق الداخلي وأثره على المؤسسات الخدمية بشكل عام، وجاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع التسويق الداخلي في المنظمات الصناعية.
- 2- استخدمت هذه الدراسة جميع متغيرات التسويق الداخلي وأضافت فرص التطور الوظيفي ، في الوقت الذي اقتصرت الدراسات السابقة على بعض أبعاد التسويق الداخلي.
- 3- تعد هذه الدراسة بحدود علم الباحثة أول دراسة في الأردن على الأقل بحثت في التسويق الداخلي في قطاع صناعي .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل المنهجية المطبقة في إجراء الدراسة حيث تم توضيح :
تصميم الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات
وأنموذج الدراسة، ومراحل تطوير أداة القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد
العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومحددات الدراسة .

منهج البحث المستخدم:

كانت الدراسة وصفية تحليلية اعتمدت على النظريات والكتب والدراسات السابقة، وعلى
الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء ووجهات نظر العاملين في منظمات صناعة الأثاث في مدينة
عمان، حول مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات التي يعملون فيها، اعتماداً على
استبانة أعدت لقياس أبعاد الدراسة، ثم التحليل الإحصائي للنتائج.

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع المنظمات العاملة في قطاع صناعة الأثاث في الأردن، التي
بلغت (173) منظمة، وقد تم اعتماد معيار عدد العاملين في تلك المنظمات كأساس لقبول
المنظمة لتكون جزءاً من مجتمع الدراسة وبناءً عليه فقد دخل في عينة الدراسة (14) منظمة
ممن يزيد فيها عدد العاملين على (100) عامل وأسماء المنظمات هي الواردة في الجدول
(www.aci.org، غرفة صناعة عمان 2010)

الجدول (1) يبين أسماء منظمات صناعة الأثاث التي شملتها الدراسة

عدد العاملين	إسم المنظمة	التسلسل
150-100	الأثاث المتخصص/ شركة المعاني وشركاه للأثاث	1
150-100	الشركة الأردنية الخليجية لصناعة المفروشات والديكور	2
300-250	الشركة الاردنية للصناعات الخشبية/جوايكو	3
200-150	الشركة العالمية للصناعات الخشبية/ جورسال	4
150-100	الايوبي للمفروشات المعدنية	5
150-100	المدينة للصناعات الهندسية/ مؤسسة عابدين الصناعية	6
200-150	المطبخ الامريكي	7
150-100	النجم الوطني للصناعات الالكترونية والكهربائية	8
200-150	الهدف لصناعه الالمنيوم	9
250-200	بلاستيك الشرق	10
250-200	جميل الساحوري وأخوانه	11
200-150	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	12
150-100	شركة دملاج للصناعات	13
150-100	مفروشات لبنان	14

عينة الدراسة : كانت عينة الدراسة من نوع العينة القصدية العشوائية التي تتيح للباحثة حرية

اختيار مفردات العينة بما يتلاءم مع طبيعة أهداف الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على

المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية من منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن، وتم اختيار

المنظمات التي ستدخل في عينة الدراسة وفقاً للجدول رقم (1)، حيث تم اختيار المنظمات التي

يزيد عدد العاملين فيها على (100) عامل، وقد بلغت المنظمات التي دخلت الدراسة (14)

منظمة مختصة في صناعة الأثاث في عمان.

وقد تم توزيع (490) استمارة على العاملين بواقع (35) استمارة لكل منظمة العدد

(10) للإدارة الوسطى والعدد (25) للإدارة التنفيذية، علماً بأن ثلاث منظمات رفضت التعاون

مع الباحثة، وبذلك يصبح عدد المنظمات النهائي التي دخلت الدراسة (11) منظمة، وتم استرداد

(370) استثمارة أي بنسبة (76%) والجدول رقم (2) يبين التفاصيل، وقد كانت عملية التوزيع

في الفترة الزمنية 2010\2\15 وحتى 2010\3\15.

جدول (2) الاستثمارات الموزعة على المنظمات عينة الدراسة

الرقم	إسم المنظمة	عدد الإستثمارات الموزعة		عدد الإستثمارات المستردة		النسبة	
		الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
1	شركة المعاني وشركاه للأثاث	10	25	10	25	100%	100%
2	الشركة الأردنية الخليجية لصناعة المفروشات والديكور	10	25	0	0	0%	0%
3	الشركة الأردنية للصناعات الخشبية	10	25	10	25	100%	0%
4	الشركة العالمية للصناعات الخشبية	10	25	0	0	0%	0%
5	الأيوبي للمفروشات المعدنية	10	25	7	23	70%	92%
6	المدينة للصناعات الهندسية/ مؤسسة عابدين الصناعية	10	25	9	25	90%	100%
7	المطبخ الامريكي	10	25	6	24	60%	96%
8	النجم الوطني للصناعات الإلكترونية والكهربائية	10	25	10	25	100%	100%
9	الهدف لصناعه الألمنيوم	10	25	10	25	100%	100%
10	بلاستيك الشرق	10	25	9	22	90%	88%
11	جميل الساحوري وأخوانه	10	25	10	25	100%	100%
12	رم علاء الدين للصناعات الهندسية	10	25	10	25	100%	100%
13	شركة دملاج للصناعات	10	25	0	0	0%	0%
14	مفروشات لبنان	10	25	10	25	100%	100%
	المجموع	140	350	101	269	100%	100%
		490		370			

الصعوبات والمشاكلات: واجهت الباحثة مجموعة من المعوقات التي تتوقع أنها قد أثرت

بطريقة لا إرادية في النتائج النهائية للدراسة وتمثلت بما يلي:

1- أن هناك بعض المنظمات رفضت توزيع الاستبانة على العاملين وذلك بعد الاطلاع على

أسئلة الاستبانة باعتبار أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سرية ولا يمكن الإعلان

عنها حتى لو كانت للبحث العلمي، والمنظمات التي رفضت توزيع الاستبانة (الأردنية

الخليجية لصناعة المفروشات والديكور، شركة دملاج للصناعات ، الشركة العالمية

للصناعات الخشبية).

2- واجهت الباحثة مشكلة في انخفاض معدل استرداد استبانات الدراسة التي تم توزيعها فعلا،

من حيث البطء والمماطلة في المواعيد المحددة للتسليم بالرغم من المتابعة والاتصال

المستمر مع المنظمات التي دخلت الدراسة.

3- في بعض الحالات كان مديرو شؤون العاملين يتولون تعبئة الاستمارات بدلاً من العاملين،

بحجة أن جميع العاملين ستكون لهم الإجابة نفسها تم إستبعادها من الدراسة.

أداة الدراسة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وتحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها، وفرضياتها، وتدوين

ملاحظاتهم قامت الباحثة بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وذلك بسبب توازن درجاته،

حيث يختار أفراد العينة الخاضعة للاختبار درجة الموافقة على الفقرة على النحو التالي:

غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

وقد تم تقسيم مقياس الدراسة الخماسي إلى ثلاث فئات لأغراض التحليل الاحصائي

حيث المستوى الأول منخفض والثاني متوسط والثالث مرتفع والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المعايير المعتمدة في مقياس الدراسة

الرقم	الرقم	المعيار
الأول	1-2.32	منخفض
الثاني	3.66-2.33	متوسط
الثالث	5-3.67	مرتفع

صدق محتوى الأداة :

من أجل التحقق من صدق المحتوى للاستبانة تمت الاستعانة بمجموعة من الخبراء في التسويق، والإحصاء والقياس والتقويم بقصد الإفادة من خبرتهم لتحكيم الاستبانة، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس الملحق رقم (1) الذي يبين الاستثمار بصورتها الأولية قبل إقرارها، وقد بلغ عدد المحكمين أربعة (ملحق 2) وتم تعديل الاستبانة بما يتماشى واقتراحاتهم، فقد تمت إعادة صياغة بعض الأسئلة، وكذلك حذف بعضها الآخر إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية الواردة في الدراسة (ملحق 3).

وتمت الاستبانة في صورتها النهائية (36) سؤالا تمثل الأسئلة من (1-28) أبعاد التسويق الداخلي التي استخدمت في الدراسة وهي:

أولا : الدعم الإداري وتضمنت الأسئلة (1-4)

ثانيا: إجراءات التوظيف وتضمنت الأسئلة (5-7)

ثالثا : أنشطة التدريب وتضمنت الأسئلة (8-10)

رابعا : توافر مسارات وظيفية وتضمنت الأسئلة (11-13)

خامسا: اتصالات العمل وتضمنت الأسئلة (14-16)

سادسا: علاقات العمل وتضمنت الأسئلة (17-19)

سابعا: العمل بروح الفريق الواحد وتضمنت الأسئلة (20-22)

ثامنا: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتضمنت الأسئلة (23-25)

تاسعا: الرواتب وتضمنت الأسئلة (26-27)

عاشرا: الحوافز وتضمنت السؤال (28)

والأسئلة (29-36) خصصت للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية للعاملين (الجنس،

والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية في المنظمة، والدخل السنوي، والحالة الاجتماعية،

والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة)

اختبار ثبات الأداة:

تم استخدام اختبار (k-s) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، إذ إن قيمة SIG

أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وللحصول على أداة قادرة على

جمع بيانات دقيقة، ويفترض أن تكون تلك الأداة قادرة على تحديد إجابات تتميز بالثبات النسبي.

وتم التحقق من الثبات بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث إن أسلوب

كرونباخ ألفا يعطي اتساقا في فقرات الاستبانة، وهو يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات المقياس،

وللتحقق طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على إجابات أفراد العينة حيث يعد $\alpha <$

(0.60) مقبولا في البحوث الإنسانية، إذ بلغت قيمة α للاستبانة كلها (0.962) كما أن قيم α

لكل متغير كانت أعلى من النسبة المقبولة 60%.

الجدول (4) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)

المتغير	قيمة α
الدعم الإداري	0.922
فرص التطور الوظيفي	0.933
نظم الاتصالات وعلاقات العمل داخل المنظمة	0.933
العمل بروح الفريق ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار	0.952
نظام الرواتب والحوافز	0.923
الاستبانة ككل	0.962

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة: تمثلت في أبعاد التسويق الداخلي وهي:

- 1- الدعم الإداري 2- فرص التطور الوظيفي (التوظيف، والتدريب، والمسارات الوظيفية) 3-
 - نظم الاتصالات وعلاقات العمل في داخل المنظمة (اتصالات العمل، وعلاقات العمل)، 4-
 - العمل بروح الفريق الواحد، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات 5- والرواتب والحوافز.
- المتغير التابع: مستوى تطبيق التسويق الداخلي وتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- 1- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس وضمان الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبانة .
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي (مقاييس النزعة المركزية والتشتت) وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- استخدام اختبار One sample t-test تحليل التباين One way ANOVA لاختبارات

الفرضيات وقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل

بيانات الدراسة.

4- استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية التي ظهر فيها فروق في اختبار Anova، واختبار

الفروق في أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على تقييم أبعاد التسويق الداخلي من

وجهة نظر العاملين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: القسم الأول خصص لوصف العينة والقسم الثاني لوصف استجابات عينة الدراسة، بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والموافقة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة والقسم الثالث فخصص للتحقق واختبار مدى إثبات صحة فرضيات الدراسة.

وصف خصائص عينة الدراسة:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والدخل السنوي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة)، ويظهر الجدول رقم (5) تلك المتغيرات.

الجدول (5) وصف المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	252	68.10%
		أنثى	118	31.90%
	المجموع		370	100.00%
2	العمر	20- 30	162	43.80%
		31- 39	136	36.80%
		40-49	59	15.90%
		50-65	13	3.50%
	المجموع		370	100.00%
3	المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو اقل	89	24.10%
		دبلوم مجتمع	88	23.80%
		بكالوريوس	184	49.70%
		دراسات عليا	9	2.40%
	المجموع		370	100.00%
4	سنوات الخبرة	اقل من 3 سنوات	100	27.03%
		من 3- 5 سنوات	99	26.76%
		من 6- 10 سنوات	92	24.86%
		10سنوات فأكثر	79	21.35%
	المجموع		370	100.00%
5	الدخل السنوي	اقل من 2400	83	22.43%
		من 2401-4800	138	37.30%
		من 4801-7200	103	27.84%
		7201- فأكثر	46	12.43%
	المجموع		370	100.00%
6	الحالة الإجتماعية	أعزب	151	40.80%
		متزوج	206	55.70%
		أخرى	13	3.50%
	المجموع		370	100.00%
7	المستوى الوظيفي	الإدارة الوسطى	101	27.30%
		الإدارة التنفيذية	269	72.70%
		المجموع	370	100.00%
8	طبيعة الوظيفة	إدارية	109	29.50%
		فنية	261	70.50%
		المجموع	370	100.00%

• فيما يتعلق بمتغير العمر فقد بينت نتائج التحليل الوصفي أن معظم العاملين في هذا القطاع

هم من الشباب بالفئة العمرية (20-30) و (31-39).

- فيما يتعلق بالمستوى التعليمي كانت أكبر نسبة من حاملي شهادات البكالوريوس، مما يعني أن المنظمات تسعى إلى أن يكون العاملون لديها من حملة الشهادات التعليمية.
- فيما يتعلق بمستوى الخبرة تبين النتائج أن النسبة الأكبر من العاملين تمثلت في العاملين بخبرة أقل من ثلاث سنوات وحتى خمس سنوات.
- كما أن النسبة الأكبر من العاملين في المنظمات الصناعية كانت لذوي الدخل من أقل من 2400 وحتى 4800.
- وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية بينت النتائج أن نسبة المتزوجين هي الأكثر بالنسبة للعاملين في المنظمات المبحوثة.
- فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي دلت النتائج على أن النسبة الأكبر للعاملين في المنظمات المبحوثة كانت من الإدارة التنفيذية والفنية.

اختبار فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة في هذا الجانب باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، التي تجيب عن أسئلة الدراسة، حيث تركزت مهمة هذا الجزء على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك وفقا لقاعدة القرار التي تفيد قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة (t) أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 وترفض إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 ثم قبول الفرضية البديلة.

Ho1 الفرضية الرئيسية الأولى:

لاتطبق المنظمات العاملة في قطاع صناعة الأثاث في عمان- الأردن أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (6) إختبار t- test أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
7.445	1.97	0.000	رفض

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (6) حيث قيمة (t) المحسوبة = (7.445) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني أن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة للعاملين بمستوى عالٍ.

Ho1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن الدعم الإداري للعاملين بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (7) نتائج إختبار t الدعم الإداري

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
11.142	1.96	0.000	رفض

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (7) حيث قيمة (t) المحسوبة = (11.142) وهي أكبر من القيمة الجدولية وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني أن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق الدعم الإداري المطلوب للعاملين بمستوى عالٍ.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الأولى تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة الأول: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن الدعم الإداري المطلوب للإسهام بتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة الدعم الإداري (والمعلقة بالفرضية الفرعية الأولى) والجدول (8) يبين التفاصيل:

جدول رقم (8) مستوى تطبيق الدعم الإداري

العبارات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى التطبيق
يحترم المديرون العاملين ويعاملونهم معاملة حسنة	3.97	.937	مرتفع
يستمع المديرون جيدا للعاملين.	3.66	1.06	مرتفع
يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل.	3.56	1.08	متوسط
يساعد المديرون على توجيه العاملين وحل مشكلاتهم الوظيفية	3.65	1.05	متوسط
الوسط العام	3.71		مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات الدعم الإداري الواردة في الجدول (8)، حيث المتوسط العام (3.71) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف للدعم الإداري، وبمستوى مرتفع وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقدم لهم الدعم الإداري، حيث المعاملة الحسنة والاستماع الجيد والتوجيه والتطوير المناسب للعاملين.

Ho1-2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن إجراءات توظيف العاملين بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (9) نتائج اختبار t- test التوظيف

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
6.364	1.96	0.000	رفض

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (9) حيث قيمة t المحسوبة = 6.364 وهي أكبر من القيمة الجدولية وتبعاً لقاعدة القرار، ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ما يعني إمكانية القول أن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق إجراءات توظيف للعاملين بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الثانية تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة الثاني: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن إجراءات توظيف مناسبة للإسهام توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة إجراءات التوظيف (المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية) والجدول (10) يبين التفاصيل.

الجدول رقم (10) مستوى تطبيق التوظيف

مستوى التطبيق	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة
متوسط	1.00	3.59	تستخدم المنظمة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة
متوسط	1.09	3.51	لدى المنظمة وصف واضح للوظائف
متوسط	1.21	3.14	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المرشحين
متوسط		3.36	الوسط العام

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات التوظيف الواردة في الجدول (10) حيث المتوسط العام (3.36) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كافٍ للتوظيف، وبمستوى متوسط وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم إجراءات توظيف موضوعية من شروط دخول الوظيفة، وتحدد الهدف الأساسي للوظيفة وتقوم بالتوظيف على أساس معايير عادلة للجميع.

Ho1-3 الفرضية الفرعية الثالثة

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان - الأردن أنشطة تدريب للعاملين بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار t- test التدريب

نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	الجدولية T	المحسوبة T
رفض	0.000	1.96	3.432

تم استخدام اختبار (one sample t-test) في الجدول (11) حيث قيمة t المحسوبة =3.432 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا

نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني إمكانية القول إن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق أنشطة تدريب للعاملين بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الثالثة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة الثالث: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن التدريب اللازم للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة التدريب (المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة) والجدول (12) يبين التفاصيل.

الجدول رقم (12) مستوى تطبيق التدريب

الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
تقدم المنظمة دورات تدريبية بموضوعات حديثة	3.15	1.16	متوسط
توفر المنظمة دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية	3.13	1.18	متوسط
زاد التدريب من كفاءة أعمال المنجزة	3.42	1.11	متوسط
الوسط العام	3.24		متوسط

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات التدريب الواردة في الجدول (12) حيث المتوسط العام (3.24) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كافٍ للتدريب وبمستوى متوسط وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم إجراءات توظيف موضوعية من شروط دخول الوظيفة، وتحدد الهدف الأساسي للوظيفة وتقوم بالتوظيف على أساس معايير عادلة للجميع. مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم التدريب الكافي والمناسب لهم مما يزيد من كفاءتهم.

Ho1-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن فرص التطور الوظيفي للعاملين بمستوى عالٍ .

الجدول رقم (13) نتائج اختبار t- test فرص التطور الوظيفي

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
2.897	1.96	0.001	رفض

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (13) حيث قيمة (t) المحسوبة =2.897 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني إمكانية القول إن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق فرص التطور الوظيفي للعاملين بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الرابعة تكون قد أجابت على سؤال الدراسة الرابع: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن فرص تطور وظيفي واضحة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة فرص التطور الوظيفي (المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة) والجدول (14) يبين التفاصيل

الجدول رقم (14) مستوى تطبيق التطور الوظيفي

الأسئلة	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	مستوى التطبيق
اتجاهات التطور في الوظيفة واضحة لدى العاملين	3.40	1.05	متوسط
فرص التطور الوظيفي للعاملين متاحة بعدالة	3.08	1.20	متوسط
توفر المنظمة تطورا وظيفيا خاصا بالمتميزين	3.14	1.17	متوسط
الوسط العام	3.21		متوسط

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات التطور الوظيفي الواردة في الجدول (14) حيث المتوسط العام (3.21) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف من التطور الوظيفي، وبمستوى متوسط وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم فرص تطور وظيفي واضحة وتوفر لهم الوسائل الكافية لتحقيق هذا التطور.

Ho1-5 الفرضية الفرعية الخامسة:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن اتصالات عمل داخلية بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار t- test اتصالات العمل

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
15.755	1.96	0.004	رفض

تم استخدام اختبار (one sample t-test) في الجدول (15) حيث قيمة t المحسوبة =15.755 وهي أكبر من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني إمكانية القول إن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق اتصالات عمل للعاملين بمستوى عالٍ.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الخامسة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة الخامس: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن اتصالات عمل داخل المنظمة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة اتصالات عمل في داخل المنظمة (المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة) والجدول (16) يبين التفاصيل

الجدول رقم (16) مستوى تطبيق اتصالات عمل

مستوى التطبيق	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة
متوسط	1.00	3.69	الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة
مرتفع	.85	4.04	إذا تعرضت لمشكلة في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر
مرتفع	.97	3.82	يسود نظام اتصالات يسمح بتوفير المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي
مرتفع		3.85	الوسط العام

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات اتصالات العمل الواردة في

الجدول (16) حيث المتوسط العام (3.85) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف لاتصالات العمل وبمستوى مرتفع وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقدم لهم نظام اتصالات عمل في داخل المنظمة ومن السهل الاتصال مع الإدارة ويسمح هذا النظام بتناول المعلومات بكل سهولة.

Ho1-6 الفرضية الفرعية السادسة:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن علاقات عمل بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (17) نتائج اختبار t- test لتطبيق المنظمات لعلاقات العمل

نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	الجدولية T	المحسوبة T
رفض	0.000	1.96	7.971

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (17) حيث قيمة (t المحسوبة = 7.971) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة مما يعني إمكانية القول أن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن تطبق علاقات عمل للعاملين بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية السادسة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة السادس: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن علاقات عمل مرضية للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة علاقات العمل (المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة) والجدول (18) يبين التفاصيل

الجدول رقم (18) مستوى تطبيق علاقات العمل

مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة
متوسط	1.02	3.68	يتمتع العاملون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم
متوسط	1.04	3.61	يسود الود بين العاملين في داخل المنظمة
متوسط	1.04	3.17	تشجع المنظمة العلاقات غير الرسمية بين العاملين
متوسط		3.49	الوسط العام

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات علاقات العمل الواردة في الجدول (18) حيث المتوسط العام (3.49) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف لعلاقات العمل، وبمستوى متوسط وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقدم علاقات عمل مرضية وأن هنالك علاقات طيبة بين العاملين وتشجع الإدارة هذه العلاقات.

Ho1-7 الفرضية الفرعية السابعة:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن توجه العمل بروح الفريق الواحد بمستوى عالٍ .

الجدول رقم (19) نتائج اختبار t- test العمل بروح الفريق

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
7.98	1.96	0.000	رفض

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (19) حيث قيمة (t) المحسوبة (=7.98) وهي أكبر من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ما يعني إمكانية القول بتطبيق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن توجه العمل بروح الفريق الواحد بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية السابعة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة السابع: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن فرصاً مناسبة لتبني العمل بروح الفريق الواحد للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة الدعم الإداري (المتعلقة بالفرضية الفرعية السابعة) والجدول (20) يبين

التفاصيل

الجدول رقم (20) مستوى تطبيق العمل بروح الفريق الواحد

مستوى التطبيق	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
متوسط	1.07	3.50	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد
متوسط	1.00	3.59	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل
متوسط	1.01	3.43	اعتاد العاملون العمل الجماعي في المنظمة
متوسط		3.51	الوسط العام

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات العمل بروح الفريق الواحد الواردة في الجدول (20) حيث المتوسط العام (3.51) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف للعمل بروح الفريق الواحد وبمستوى متوسط، وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة توفر روح العمل كفريق واحد في المنظمات وتمتاز بالود والعلاقات الجيدة غير الرسمية بين العاملين.

Ho1-8 الفرضية الفرعية الثامنة:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن توجه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمستوى عالٍ .

الجدول رقم (21) نتائج اختبار t- test لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار

نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	الجدولية T	المحسوبة T
قبول	0.98	1.96	1.66

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (21) حيث قيمة (t) المحسوبة =1.66 وهي أقل من القيمة الجدولية وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة، فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة مما يعني إمكانية القول إن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن لا تطبق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية الثامنة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة الثامن : هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن فرصاً مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة المشاركة في اتخاذ القرار (المتعلقة بالفرضية الفرعية الثامنة) والجدول (22) يبين التفاصيل

الجدول رقم (22) مستوى تطبيق مشاركة العاملين في إتخاذ القرار

الاسئلة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى التطبيق
تحرص الإدارة على معرفة آراء العاملين حول مشكلات العمل	3.19	1.17	متوسط
تشجع الإدارة سماع آراء العاملين حول العمل	3.20	1.16	متوسط
لدى العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم	2.95	1.16	متوسط
الوسط العام	3.12		متوسط

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات المشاركة في اتخاذ القرار الوارد

في الجدول (22) حيث المتوسط العام (3.12) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف للمشاركة في اتخاذ القرار وبمستوى متوسط، ولكنها قريبة جداً من المستوى المتوسط وقريبة جداً من المستوى المنخفض وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أنه فرق ليس ذا دلالة إحصائية بما يدل على عدم وجود تطبيق واضح للمشاركة في اتخاذ القرار.

Ho1-9 الفرضية الفرعية التاسعة:

لا تطبق الإدارة العليا في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن نظام رواتب عادل بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (23) نتائج اختبار t- test لنظام رواتب عادل

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
1.177	1.96	0.241	قبول

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (23) حيث قيمة (t) المحسوبة (=1.177) وهي أقل من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة مما يعني إمكانية القول إن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن لا تطبق نظام رواتب عادل بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية التاسعة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة التاسع: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن رواتب عادلة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة الرواتب (المتعلقة بالفرضية الفرعية التاسعة) والجدول (24) يبين التفاصيل

الجدول رقم (24) مستوى تطبيق نظام الرواتب

الاسئلة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى التطبيق
تقدم المنظمة رواتب عادلة قياساً على رواتب الشركات الأخرى	3.08	1.27	متوسط
الرواتب تتحسن تبعاً لتطور أداء العاملين	3.11	1.35	متوسط
الوسط العام	3.02		متوسط

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات الرواتب الواردة في الجدول (24) حيث المتوسط العام (3.02) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف للمشاركة في اتخاذ القرار وبمستوى متوسط، ولكنها قريبة جداً من المستوى المتوسط وقريبة جداً من المستوى المنخفض وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أنه فرق ليس ذو دلالة إحصائية بما يدل على عدم وجود تطبيق واضح للرواتب.

Ho1-1h0 الفرضية الفرعية العاشرة:

لا تطبق الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن نظام حوافز عادل بمستوى عالٍ.

الجدول رقم (25) نتائج اختبار t- test لتطبيق المنظمات لنظام حوافز عادل للحوافز

المحسوبة T	الجدولية T	SIG T	نتيجة الفرضية العدمية
1.316	1.96	0.19	قبول

تم استخدام اختبار (one sample t-test) وفي الجدول (25) حيث قيمة t المحسوبة =1.316 وهي أقل من القيمة الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار ووفقاً للمعطيات المتاحة فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، مما يعني إمكانية القول إن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن لا تطبق نظام حوافز عادل بمستوى متوسط.

وهذا يعني أن الفرضية الفرعية العاشرة تكون قد أجابت عن سؤال الدراسة العاشر: هل توفر الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان الأردن حوافز عادلة للإسهام في توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة؟ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة الحوافز (المتعلقة بالفرضية

الفرعية العاشرة) والجدول (26) يبين التفاصيل

الجدول رقم (26) مستوى تطبيق نظام الحوافز

مستوى التطبيق	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
متوسط	1.39	2.87	تقدم المنظمة حوافز مادية ومعنوية بطريقة عادلة

نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو فقرات الحوافز الواردة في الجدول (26) حيث المتوسط العام (2.87) يشير إلى أن توجه أفراد العينة كان توجهها إيجابياً نحو قيام الإدارة العليا بدور كاف للحوافز وبمستوى متوسط، ولكنها قريبة جداً من المستوى المتوسط وقريبة جداً من المستوى المنخفض وفقاً للمعيار المستخدم في الدراسة في الجدول (3) مما يعني أنه فرق ليس ذا دلالة إحصائية بما يدل على عدم وجود تطبيق واضح للحوافز.

H02 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في المنظمات المبحوثة لتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين يعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للعاملين (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية في المنظمة، والدخل السنوي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة) تم استخراج المتوسطات الحسابية لأسئلة المتغيرات الديموغرافية التنظيمية (المتعلقة بالفرضية الرئيسية

الثانية) والجدول (27) يبين التفاصيل

الجدول (27) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حسب التوزيع الديمغرافي والتنظيمي للعينة

متغيرات التسويق الداخلي في الدراسة										المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية
الحوافز	الرواتب	مشاركة في اتخاذ القرار	روح العمل	علاقات العمل	شبكة الإتصالات	المسارات الوظيفية	انشطة التدريب	اجراءات التوظيف	الدعم الاداري	
الجنس										
3.3321	2.9635	3.2214	3.0365	3.4063	3.5839	3.1411	3.2238	3.3406	3.2353	ذكر
3.5776	3.1510	3.5208	3.3021	3.7396	3.8646	3.3646	3.2760	3.5938	3.4115	أنثى
العمر										
3.5012	3.0189	3.4678	3.2235	3.7121	3.7936	3.3447	3.1629	3.5568	3.3548	30-20
3.2476	2.8604	3.1577	3.0000	3.3153	3.5248	3.0135	3.1126	3.1847	3.1036	39-31
3.5402	3.3438	3.3073	3.1354	3.4792	3.7344	3.3333	3.6146	3.5417	3.4965	49-40
3.3929	3.3333	3.1429	3.0476	3.2381	3.4524	3.0952	3.8571	3.6667	3.5397	65-50
المستوى التعليمي										
3.4501	3.1944	3.3229	3.1319	3.5139	3.6528	3.3403	3.1806	3.5000	3.3403	ثانوية - أقل
3.6354	3.4236	3.5347	3.3056	3.7639	3.8090	3.4653	3.5833	3.6111	3.5532	دبلوم مجتمع
3.2507	2.6967	3.1917	3.0067	3.3767	3.6000	2.9900	3.0600	3.2600	3.1033	بكالوريوس
4.0571	4.0667	3.6667	3.5333	3.8000	4.0333	4.0000	4.1333	4.0667	4.0667	دراسات عليا
سنوات الخبرة										
3.5370	3.1173	3.5093	3.3210	3.6975	3.7284	3.4753	3.1358	3.6790	3.43000	3- أقل
3.5516	3.2160	3.4630	3.2407	3.6852	3.8272	3.4136	3.2654	3.5309	3.4033	من 3-5
3.3779	2.9933	3.2867	3.1333	3.4400	3.6800	3.0800	3.2933	3.2800	3.2178	من 6-10
3.1113	2.6977	2.9264	2.7054	3.1473	3.4031	2.7829	3.2791	3.1240	3.0620	10- فأكثر
الدخل السنوي										
3.2873	2.8296	3.1963	2.9852	3.4074	3.5074	3.2222	2.9630	3.3778	3.1877	أقل من 2400
3.4995	3.1289	3.4111	3.2044	3.6178	3.7689	3.3200	3.2978	3.5244	3.3807	-2401 4800
3.3603	2.9583	3.2589	3.0476	3.4702	3.6667	3.0655	3.02738	3.2967	3.2123	-4801 7200
3.4757	3.2000	3.3800	3.2800	3.4800	3.7000	3.2000	3.4933	3.4667	3.3867	7201- فأكثر
الحالة الاجتماعية										
3.4682	3.0122	3.3963	3.2154	3.5772	3.7378	3.3211	3.1626	3.4797	3.211	اعزب
3.3578	3.0119	3.2426	3.0357	3.4494	3.6116	3.1399	3.2917	3.3601	3.2639	متزوج
3.5714	3.3333	3.5714	3.3810	3.7619	3.9048	3.0952	3.3333	3.7143	3.3810	أخرى
المستوى الوظيفي										
3.3024	2.8014	3.2281	3.0260	3.4303	3.6028	3.0709	3.1608	3.3239	3.1852	وسطى
3.6637	3.5444	3.5250	3.3444	3.7056	3.8389	3.5444	3.4278	3.6500	3.5407	تنفيذية
طبيعة الوظيفة										
3.3254	2.8634	3.2442	3.0394	3.4491	3.6377	3.0995	3.1667	3.3241	3.1968	إدارية
3.6247	3.4269	3.5000	3.3275	3.6725	3.7632	3.4971	3.4269	3.6667	3.5302	فنية

ولأغراض الدراسة تم استخدام كل من اختبار ANOVA واختبار t-test for independent sample لاختيار الفروقات في مستوى تطبيق التسويق الداخلي إلى المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية الجدول رقم (28)

الجدول رقم (28) اختيار الفروق في مستوى تطبيق التسويق الداخلي حسب المتغيرات الديموغرافية

والتنظيمية

النتيجة	تحليل التباين ANOVA		t-test for independent sample		المتغيرات الديموغرافية
	Sig-f	f المحسوبة	Sig-t	t المحسوبة	
توجد فروقات	-	-	0.038	2.093-	الجنس
لا توجد فروقات	0.151	1.784	-	-	العمر
توجد فروقات	0.008**	4.084	-	-	المستوى التعليمي
توجد فروقات	0.021*	3.301	-	-	الخبرة العملية
لا توجد فروقات	0.478	0.831	-	-	الدخل السنوي
لا توجد فروقات	0.536	0.625	-	-	الحالة الاجتماعية
توجد فروقات	-	-	0.003**	3.062-	المستوى الوظيفي
توجد فروقات	-	-	0.014*	2.479-	طبيعة الوظيفة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يشير الجدول (28) إلى أنه توجد فروق في مستوى تطبيق التسويق الداخلي وفقا للأبعاد مجتمعة تبعا لمتغير الجنس حيث القيمة المعنوية (SIG) كانت (0.038) وهذا يعني أن إجابات الذكور تختلف في تقييمها لأبعاد التسويق الداخلي عن الإناث.

وبين الجدول (28) أن هنالك فروق في مستوى تطبيق التسويق الداخلي وفقا للأبعاد

التسويق الداخلي مجتمعة، تبعا لمتغير المستوى الوظيفي وطبيعة الوظيفة حيث القيمة المعنوية للمستوى الوظيفي (SIG) كانت (0.0003)، وهذا يعني أن إجابات الإدارة الوسطى تختلف في

تقييمها لأبعاد التسويق الداخلي من الإدارة التنفيذية، أما بالنسبة إلى طبيعة الوظيفة فإن القيمة المعنوية (SIG) كانت (0.014) وهذا يعني أن إجابات الوظيفة الإدارية يختلف تقييمها لأبعاد التسويق الداخلي من الوظيفة الفنية.

أما بالنسبة إلى متغير العمر، والدخل السنوي، والحالة الاجتماعية فقد تبين من الجدول (28) أنه لا توجد فروق في تقييم العاملين لأبعاد التسويق الداخلي مع اختلاف أعمارهم.

أظهر الجدول (28) متغير المستوى التعليمي وظهر أن القيمة المعنوية (SIG) كانت (0.008) وهذا يعني أنه توجد فروق بين إجابات المستويات التعليمية عن تقييم أبعاد التسويق الداخلي.

أما متغير الخبرة العملية فقد أظهر الجدول (28) أن القيمة المعنوية (SIG) كانت (0.021) وهذا يعني أنه توجد فروق بين إجابات المستويات التعليمية على تقييم أبعاد التسويق الداخلي.

وقد تم التوصل إلى أن آراء كل من (الإناث، وحملة الدراسات العليا، وأصحاب الخبرة {3-5} سنوات، والإدارة التنفيذية، والوظيفة الفنية) هي الأكثر موافقة على وجود تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

ومن اختبار Anova تبين أن المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية فيها فروقات، وتم عمل اختبار شافية للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من متغيرين شملت (المستوى التعليمي، والخبرة العملية) أما بالنسبة للمتغيرات التي تحتوي على متغيرين فقط (الجنس، المستوى الوظيفي، طبيعة الوظيفة) فقد تم عمل اختبار Sample test وكانت النتائج حسب كالتالي:

1- الجنس: لقد تبين أن الفروق تميل لصالح الإناث، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.577) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لإجابات الذكور البالغ (3.3321).

1- المستوى التعليمي: تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية حيث تبين أن هناك فروقا بين فئة المؤهل (دبلوم متوسط) ومؤهل (بكالوريوس) وتميل الفروق لصالح الفئة (دبلوم متوسط) حسب الجدول رقم (29).

الجدول رقم (29) اختبار شافية للمقارنات البعدية الخاص بالمستوى التعليمي

ثانوية أو أقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	المتوسط الحسابي
				3.4501
		*		3.6535
				3.2507
				4.05

2- الخبرة العلمية: لقد تم استخدام اختبار لقياس الفروقات تبعا لمتغير الخبرة العلمية حيث تبين أن هنالك فروق بين الفئة (10 سنوات فأكثر) وبين كل من الفئة (أقل من 3 سنوات)، والفئة (3-5 سنوات) وتميل الفروق لصالح الفئة (3-5 سنوات) حسب جدول رقم (30)

جدول رقم (30) اختبار شافية للمقارنات البعدية الخاص بالخبرة العملية

أقل من 3 سنوات	3-5	6-10	10 فأكثر	المتوسط الحسابي
				3.537
	*			3.5516
				3.3779
				3.1113

4- المستوى الوظيفي: لقد تبين أن الفروق تميل لصالح الإدارة التنفيذية حيث تبين أن متوسطها الحسابي البالغ (3.664) أعلى من المتوسط الحسابي للإدارة الوسطى (3.3024).

5- طبيعة الوظيفة: لقد تبين أن الفروق تميل لصالح الوظيفة الفنية فمتوسطها الحسابي البالغ (3.6247) أعلى من المتوسط الحسابي للوظيفة الإدارية البالغ (3.325).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة: سيتم عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات المستندة إلى ما تقدم من تفسير نظري وتحليل عملي في الدراسة:

الاستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي : مدخل استراتيجي لتحقيق رضا العاملين في منظمات صناعة الأثاث في عمان- الأردن وتوصلت الدراسة إلى استنتاجات عديدة منها:

- يرى العاملون أن الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في عمان تطبق الدعم الإداري المطلوب للعاملين بمستوى عالٍ، حيث المعاملة الحسنة والاستماع الجيد والتوجيه والتطوير المناسب للعاملين.
- يرى العاملون أن الإدارة في المنظمات المبحوثة تطبق إجراءات توظيف مناسبة للعاملين بمستوى متوسط، وتقوم الإدارة بتقديم إجراءات توظيف موضوعية من شروط دخول الوظيفة وتحدد الهدف الأساسي للوظيفة وتقوم بالتوظيف على أساس معايير عادلة للجميع.
- تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة أنشطة تدريب مناسبة للعاملين بمستوى متوسط، مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم التدريب الكافي والمناسب لهم مما يزيد من كفاءتهم.
- تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة فرص التطور الوظيفي للعاملين بمستوى متوسط، وتوفر للعاملين الوسائل الكافية لتحقيق التطور المناسب.

- تطبق الإدارة في المنظمات المبحوثة اتصالات عمل للعاملين بمستوى عالٍ، وأن العاملين يرون أن الإدارة توفر نظام اتصالات عمل في داخل المنظمة بحيث من السهل الاتصال مع الإدارة وتداول المعلومات بسهولة.
- يرى العاملون أن الإدارة تشجع علاقات العمل حيث تطبقها بمستوى متوسط مما ينعكس إيجابياً على زيادة الألفة بينهم.
- تطبق الإدارة فلسفة العمل بروح الفريق الواحد بمستوى متوسط وتشجع العمل الجماعي.
- تُهمل الإدارة التوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فعدم تطبيق هذه الفلسفة وتجاهلها بشكل ملحوظ ، ينعكس سلبياً على معنويات العاملين.
- أظهرت الدراسة أهمية عملية التوظيف كأحد عناصر تطبيق التسويق الداخلي، حيث أظهرت النتائج أهمية توافر التطور الوظيفي من تدريب ومسارات وظيفية، وهذا ما اتفقت به مع دراسة علي (2007) في وجود علاقة بين اختيار وتوظيف العاملين وجودة الخدمة ودراسة الحاج (2008) بأن التدريب أحد عناصر التسويق الداخلي ودراسة (Greene 1994)، Ahmad & Rafiq (1995) أن عملية التطوير تحتاج إلى مراقبة لتطبيق التسويق الداخلي.
- أظهرت النتائج أهمية التدريب للعاملين في المنظمات، وهذا ما اتفقت عليه الدراسة مع دراسة حامد (2002) بضرورة تدريب وتنمية العاملين، ودراسة دربالي (2009) حيث عد التدريب من أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة على رضا العاملين .
- أظهرت النتائج أهمية وجود شبكة اتصالات جيدة بين العاملين والإدارة في المنظمات المبحوثة، وهو ما اتفقت عليه الدراسة مع دراسة حامد (2002) ودراسة الحاج (2008) من أن الاتصال الداخلي هو أحد عناصر التسويق الداخلي ، ودراسة دربالي (2009) حيث عدت

الاتصالات من أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة على رضا العاملين، وأن وجود الاتصالات الجيدة أكبر مثال على تطبيق التسويق الداخلي .

- تغفل الإدارة تطبيق نظام رواتب وحوافز عادل حيث يرى العاملون أن مستوى الرواتب والحوافز المقدم لهم غير مرض مقارنةً مع العاملين في القطاعات الأخرى، إذ أظهرت الدراسة عدم تطبيق المنظمات المبحوثة لنظام رواتب وحوافز مادية ومعنوية عادل ومرض للعاملين، بالرغم من أهميتها البالغة في تطبيق التسويق الداخلي، وهو ما اتفقت به الدراسة مع دراسة علي (2007) في وجود علاقة بين وجود نظام لتحفيز العاملين وبين جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء ودراسة الحاج (2008) من أن الحوافز هي إحدى عناصر التسويق الداخلي، ودراسة دربالي (2009) التي عدت الحوافز المادية من أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة على رضا العاملين.

التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تمت الإشارة إليها فقد أدرجت التوصيات التالية:

- 1- أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم وآرائهم.
- 2- ضرورة اعتماد نظام رواتب عادل ومنصف للعاملين للمحافظة عليهم.
- 3- أهمية اعتماد نظام حوافز مادية ومعنوية واضح لتشجيع العاملين، شريطة أن يشمل جميع العاملين من دون تمييز.
- 4- أهمية التواصل الدائم مع العاملين والاستماع لمشكلاتهم بقنوات مفتوحة ومشاركتهم في اتخاذ القرار بشكل شمولي.
- 5- ضرورة عقد حلقات نقاشية واجتماعات بين الإدارة والعاملين لبحث كل جديد في بيئة العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو الرب، عبد المعطي، (2009)، أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها برضا العملاء (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية)، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 2- أبو رمان، أسعد (2005)، فاعلية إستراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (20) العدد (4).
- 3- أرثر، بيل (2001). إدارة الأفراد. دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- بشير، العلاق، (1999)، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 5- الجريري، صالح (2006) أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.
- 6- جودة عادل، (1982)، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 7- الحاج، أمل، (2008)، أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر عاملي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 8- حامد، سعيد، (2002)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.

- 9- الحداد، عوض بدير (1999). تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر.
- 10- حداد، شفيق وعلي، علي (2008). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4.
- 11- دربالي، سهام، (2009)، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، إربد، الأردن): رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.
- 12- دعبول، محمد زاهر، وأيوب، محمد (2003). مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق.
- 13- زويلف، مهدي حسن، (1994)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 14- زويلف، مهدي (1986). حالات وبحث في الإدارة: النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- سيد خولي، (1994)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 16- شاويش، مصطفى نجيب (1996). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 17- الطائي، (2001)، قياس تقويمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين، الموقع الإلكتروني بوابة معهد الإدارة العامة، عمان.

- 18- الطائي و الفضل والعبادي، يوسف و مؤيد وهاشم، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل.
- 19- العاني هيثم، (2007)، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان
- 20- عبد الباقي صلاح محمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 21- عبد المتعال محمد، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة كتاب جاري سطر.
- 22- العتيبي، ضرار، الحواري، نضال، وخريس، ابراهيم (2007) العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 23- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2002). تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، مجلة الرشيد، العدد السابع، بغداد، العراق
- 24- عقيلي، عمر وصفي، (1996)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 25- عليان، ربحي مصطفى، (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 26- العلاق، بشير والطائي، حميد (1999). تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، عمان، الأردن.
- 27- علي، حسام، (2007)، أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين) في المركز العربي الطبي - دراسة ميدانية.
- 28- العميان، محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.

- 29- كندرسلبي، دولنك (2001). الحفز لأداء أمثل. مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 30- منصور إياد شكوت، (2008)، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان
- 31- نجم عبود، نجم، (2004) المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 32- النجار، فريد (1986). إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 33- نعيم، نصير، عقله، عابنه، (بناء الفريق) دراسة ميدانية لأراء المديرين حول مدى توفر سمات العمل كفريق في الاجهزة الحكومية لمحافظة الشمال في الأردن، الإدارة العامه، عدد2، (1998).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ahmad M. & Rafiq P.K., (1995), The Role of Internal Marketing in the Implementation of Marketing Strategies, International Journal of services industry management, Vol. 1, No.4. PP.32-51
- 2- Ahmad M. & Rafiq P.K. & Mohammad, (2003), Commentary Internal Marketing Issues and Challenges, European Journal of Marketing, Vol.37, No.9, PP.1177-1186
- 3- Albert & Calleya, (1998) The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Manager
- 4- Ballantyne, D., (2000), Internal Relationship Marketing: a Strategy for Knowledge Renewal, International Journal of Bank Marketing, 18\6, PP. 274-286
- 5- Broady, J. & Preston, L. (2002). Employees Customers and Internal Marketing, Strategies Library Management, Vol. 23, No. 9, PP.384-393
- 6- Berry, and Parasuraman. (1991) Marketing Services Competing through Quality, The Free Press, Oxford, P:458
- 7- Berry, L. (1981). The Employee as Customer, Journal of Retail Banking, Vol. 3, No. 1, P. 35.
- 8- Berry, l. (1984) The Employee as Customer, Lovelock C. Services Marketing, P:271-278
- 9- Bester, F. & Dale, H. (1995)Total Quality Management, Prentice-Hall, Inc. P. 58.

- 10- Bitner E. & Dwayne R.(1994), The international services En 7-Counter, International Journal of Services, Vol (5) No. (2).54
- 11- Blanchard K. & Zigarmi P., (2004),Leadership and the One Minute Manager ,P:30
- 12- Broady, J. & Preston, L. (2002). Employees Customers and Internal Marketing, Strategies Library Management, Vol. 23, No.9.
- 13- Cahil, D. (1996). Internal Marketing: Your Company, Next Stage of Growth: New Work, The Haworth Press, Inc. P. 3.
- 14- Caruana, A. & Calleya, P. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers, International Journal of Bank Marketing, Vol. 16, No. 3.PP.108-116
- 15- Crick, Anne.p, (2003), Internal Marketing of Attitudes in Caribbean Tourism, Iternational Journal of Contemporary Hospitality Management, 15\3, PP.161-166
- 16- Doukakis L.& Kithchen P., (2004), Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing, The International Journal of Bank Marketing, Vol, 33, No. 6, PP. 421-451
- 17- Davidow, H. & Wand, U. (1989). Total Customer Service, New York, Haper and Rew Publishers, P. 923.
- 18- Dunlap N.,(2010) Take your team to the top, Journal of Property Management, Jan\Feb, Vol. 74

- 19- Dunne P. & Barnes J.,(2000), Internal Marketing:A Relationship and Value-Creation view:Internal Marketing :Directions of Management, London:192-220
- 20- Ewing T.M.&Caruana A. ,(1999), An Internal Marketing Approach to Public Sector Management, The Marketing and Human Resources, The International Journal of Public, Sector Management, Vol.12 No.1, PP 17-26
- 21- Forman, S. & Money, A. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Applications, Journal of Marketing Management, Vol. 11, No. 8, P. 755.
- 22- Greene, WE, Walls, (1994), Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, Journal of Services Marketing, Vol.8, No4: PP.5-13
- 23- Gronoos, C. (1990). Service Management and Marketing, Lexington Books, P. 242.
- 24- Gumesson, E. (2000). Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organization, Directions for Management, N. Y. P. 24.
- 25- Gounaris, Spiros, (2008), Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence, International Journal of Service Industry Management, Vol.19, No.3, PP. 400-434

- 26- Harrison,A. &Slack, N. & Ambers, R. (1989). Operation Management, 2nd Ed., Pitman Publishing, P. 781.
- 27- Harvard Business School, (2004), Leadership Insight: 15 Unique Perspective on Effective Leadership
- 28- Higgins, SH, (1996), Towards taming the labour- management frontier: a strategic marketing framework, Journal of business Ethics: 475:485
- 29- Hogg D.& Carter G., (1998), Investing in people: Internal marketing and corporate culture, Journal of marketing management, 14, PP.879-895
- 30- J.S Ahluwalia,(1996) Total quality creating individual and corporate success, institute of directors, New Delhi, P: 481
- 31- John simmons (2009), HR and marketing synergies, People management, Vol. 15, Issue 25
- 32- Johnson W.& Chvala R., (1996) Total quality in marketing.
- 33- Keller B.Lynch D., (2006), The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations, Journal of Business Logistics: Vol.27, No.1, PP.109-137
- 34- Kotler P.& Armstrong G.(2006), Marketing: An Introduction, E:8.
- 35- Kotler P.& Armstrong G., (2006) Principles of Marketing , E:11

- 36- Kotler, Bowen & Makens (1999), Marketing for Hospitality and Toursin, 2Ed., Prentice Hall International Ic.
- 37- Kotler P.& Keller K., (2007), A Framework for Marketing Management.
- 38- Lewis, R. (1989). Hospitality Marketing: the Internal Approach, Comal Hotel and Restaurant, Quarterly, Vol. 30, No. 2, P. 43.
- 39- Ling, I, N, (2000) International Marketing and Supply Chain Management, Journal of Services Marketing Vol. (14), No.1 2000, PP.27-43
- 40- Lovelock C.& Wright L., (2002), Principles of Service Marketing and Management, 2ed
- 41- Lovelock C, Vandermerwe S. and Lewis B. (1996), Services Marketing: A European Perspective.
- 42- Lovelock C. & Wirtz (2004), Services Marketing: 5th ed. Pearson Prentice Hall
- 43- Lussier, Robert, (2005), Human Relation in Organizations, Applications and Skills Building,
- 44- MacElory, W. (2000). New Technology Adoption and Barriers to Innovation in the Marketing Research Industry, Golden Gate University, P. 227

- 45- McClain & Duncan (2001), Management Customer Relationships, American City & County, Vol. 116, Nov.
- 46- Morhat T. & Herzog F., Journal of Marketing, (2009), Vol. 73, P: 122-142
- 47- Ngoma, (2000) Internal Marketing and Consumer Satisfaction in Ogandai Banking Sector.
- 48- Oetjen D.& Rorarius T., (2002), Internal Marketing: The Prescription for Dialysis Center Success, Dialysis & Transportation, October, Vol: 31, No. 10
- 49- Payne, A, (1993), Relationship Marketing: The Six Markets Framework. Working paper, cornfield school of management
- 50- Piercy J.& Newstrom J., (2008). Leader & the leadership Process.
- 51- Pitt N.& Bruwer J., (1999) A Frame work for Research in Internal Marketing and the Study of Service Quality: Some Propositions, management research news, Vol. 22, No. 7
- 52- Pride, Willian,(2006) Marketing Concepts and Strategies
- 53- Plamer, Adrian,(2005) Introduction to Marketing theory and Parctice.
- 54- Rafiq, M. & Ahmed, P. (1993). The Scope of Internal Marketing Defining the - Boundary between Marketing and Human Resource Management, Journal of Marketing Management, Vol. 9, No. 3, P. 220.

- 55- Rafiq M. & Ahmad P., (2000) Advance in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, *Journal of Services Marketing* Vol.14, No. 6 , PP. 449-462.
- 56- Johns & Alan M. Saks, (2005), *Organizational Behavior, Understanding and Managing Life at Work*, National Library of Canada Cataloguing in Publication, sixth edition, Gary
- 57- Stephen P. Robbins & David A. De Cenzo, (1998), *Fundamentals of Management, Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall International, Second Edition
- 58- Tansuhaj, R. (1991). Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations: As Applied Credit Union, *Journal of Professional Service Marketing*, Vol. 6, No. 2, P. 197.
- 59- Varey, Richard J., (1993), *Internal Marketing: a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges*, *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 6, No.1, PP.40-63
- 60- Varey, Richard, (1999), *A Broadened Conception of Internal Marketing*, *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.9\10, PP.926-944
- 61- Varey, J.R. & Lewis R.B.C. (1997-1998), *A Broadened Conception of International Marketing*, *European Journal of Conception Of Internal Marketing*, Vol 33, No.9-10, P:926-944

- 62- Wilson, A., (1995), Internal Marketing of Services: The New Age Surge, Logistics Information Management, Vol. 4, PP. 4-7
- 63- Wieseke J.& Ahearne M.,(2009) The Role of Leader in Internal Marketing, Journal of Marketing, Vol.73.
- 64- Young, Steve, (1997), Total Quality Portfolio: The Senior Executive Guide to Implementing Quality, Strategic Direction Publishers, VOL. (1). USA
- 65- (www.aci.org.jo)
- 66- (www.mit.gov.jo)
- 67- (www.ipa.gov.om)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة قبل عرضها على المحكمين

البيانات العامة:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

29-20 39-30 49-40 65-50

المستوى التعليمي:

ابتدائية ثانوية دبلوم مهني بكالوريوس دراسات عليا

الخبرة:

أقل من 3 سنة 5-3 10-6 10- فأكثر

الدخل الشهري: توسيع شريحة الدخل الشهري

أقل من 200 400-201 600-400 601- فأكثر

طبيعة الوظيفة:

موظف إداري (ادارية)
موظف مهني (فنية)

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج أخرى

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	العبارة	الرقم
الحس القيادي				
			يعامل المديرون العاملين معاملة حسنة	1
			يهتم المديرون باقتراحات العاملين	2
			يبيد المديرون احتراماً شخصياً للعاملين	3
			يقدر المديرون مشاعر العاملين	4
			يستمتع المديرون جيداً لمن يتحدث إليهم	5
			يساعد المديرون العاملين على تطوير أنفسهم	6
التعین والتوظيف				
			تستخدم المنظمة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة.	7
			لدى المنظمة وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة	8
			يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المرشحين	9
التدريب				
			تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	10
			يغطي التدريب الجوانب التي يحتاج إليها العاملين	11
			توفر المنظمة دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية	12
			يطلب من العاملين توظيف المهارات التي اكتسبها من التدريب في أعمالهم	13
			يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم حقيقي لأداء العاملين	14
مسارات وظيفية للعاملين				
			اتجاهات التطور في الوظيفة واضحة للعاملين	15
			تتاح الفرصة بصورة عادلة للعاملين للتقدم في الوظيفة	16
			توفر المنظمة تطور وظيفي خاص بالمتميزين	17
شبكة اتصالات				
			تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين	18
			يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال	19
			توفر الإدارة العليا معلومات كافية للعاملين لاتمام أعمالهم	20
			الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة	21

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	العبارة	الرقم
علاقات العمل				
			يتمتع العاملون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم	22
			يسود الود بين العاملين داخل المنظمة	23
			تشجع المنظمة العلاقات الغير رسمية بين العاملين	24
			يسود المنظمة أجواء عمل مريحة	25
العمل بروح الفريق				
			تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق	26
			يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل	27
			اعتاد العاملين العمل الجماعي في المنظمة	28
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار				
			تحرص الإدارة على معرفة آراء العاملين حول المشكلات المختلفة .	29
			تشجع الإدارة العليا تقديم الآراء والمقترحات من قبل العاملين	30
			لدى العاملين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم	31
الرواتب والمكافآت والحوافز				
			تقدم المنظمة رواتب عادلة	32
			الرواتب تتطور تبعا لأداء العاملين	33
			تقدم المنظمة مكافآت مجزية	34
			تقدم المنظمة حوافز مادية ومعنوية	35
			تقدم الحوافز بطريقه عادله	36
أي ملاحظات ترغب في إضافتها:				

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمين الإستبانة

الرقم	اللقب العلمي/ الإسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. هاني الضمور	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
2	د.فراس أبو قاعود	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	د. يونس مقدداي	إدارة الأعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د.مأمون عكروش	إدارة الأعمال	الجامعة الألمانية الأردنية

الملحق رقم (3)

الإستبانة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة السيدات الموظفين المحترمين

تحية واحتراما،،

يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة والتي تتعلق بقياس مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات الصناعية، وهي دراسة للحصول على شهادة الماجستير، وان البيانات المرفقة ستعامل بسرية تامة ولأغراض علمية فقط.

شاكره لكم حسن تعاونكم

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بموضوعية من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها

مناسبة من وجهة نظرك.

التسلسل	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يحترم المديرون العاملين ويعاملونهم معاملة حسنة					
2	يستمتع المديرون جيدا للعاملين					
3	يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل					
4	يساعد المديرون على توجيه العاملين وحل مشاكلهم الوظيفية .					
5	تستخدم المنظمة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة					
6	لدى المنظمة وصف واضح للوظائف					
7	يتم التوظيف وفق معايير عادله لجميع المرشحين					
8	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثه					
9	توفر المنظمة دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية					
10	زاد التدريب من كفاءة أعمالي المنجزة					
11	اتجاهات التطور في الوظيفة واضحة لدى العاملين					
12	فرص التطور الوظيفي للعاملين متاحة بعدالة					
13	توفر المنظمة تطور وظيفي خاص بالمتميزين					
14	الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة					
15	إذا تعرضت لمشكلة في عملي يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر					
16	يسود نظام اتصالات يسمح بتوفير المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي					

التسلسل	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يتمتع العاملین بعلاقات طيبة مع رؤسائهم					
18	يسود الود بين العاملین داخل المنظمة					
19	تشجع المنظمة العلاقات غير الرسمية بين العاملین					
20	تشجع الإدارة العاملین على العمل بروح الفريق					
21	يسود التعاون بين العاملین في فرق العمل					
22	اعتاد العاملین العمل الجماعي في المنظمة					
23	تحرص الإدارة على معرفة آراء العاملین حول مشكلات العمل					
24	تشجع الإدارة سماع آراء العاملین حول العمل					
25	لدى العاملین صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم					
26	تقدم المنظمة رواتب عادلة قياسا برواتب الشركات الأخرى					
27	الرواتب تتحسن تبعا لتطور أداء العاملین					
28	تقدم المنظمة حوافز مادية ومعنوية بطريقة عادلة					
أي ملاحظات ترغب في إضافتها:-						
-1						
-2						
-3						

البيانات العامة:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

29-20 39-30 49-40 65-50

المستوى التعليمي:

ثانوية أو أقل دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا

الخبرة العملية في الشركة:

أقل من 3 سنة 3-5 6-10 10- فأكثر

الدخل السنوي:

أقل من 2400 2400-4800 4800-7200 7200- فأكثر

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج أخرى حدد لطفا

المستوى الوظيفي:

الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية

طبيعة الوظيفة:

إدارية فنية

وتـمـ بـجـمـ دـ الأـهـ