

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : تسويق

الشعبة : علوم تجارية

التسويق الداخلي ومدى تطبيقه في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة أورسيم ORSIM بوادي رهيو

تحت إشراف الدكتور :

بن زيدان الحاج

من إعداد الطالب :

بن علي قدور

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	د/ مخفي أمين	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد بن باديس
مقررا	د/ بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة عبد الحميد بن باديس
مناقشا	قوار حبيب	أستاذ مساعد أ	جامعة عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية : 2016-2017

## شكرو عرفان

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية ،

والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمدا خاتم الأنبياء والمرسلين وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من دعمني وساندني وشجعني في إتمام هذا العمل ، و

أخص بالشكر مشرفي الأستاذ الدكتور ابن زيدان الحاج لنصحه وإرشاده لي طوال

الوقت ، وإلى كل الأساتذة الذين درست على أيديهم كما أتقدم بالشكر إلى كافة

الزملاء الذين شاركوني في الدراسة خاصة لطلبة الماجستير تخصص تسويق كما لا

يفوتني أن أتقدم بالشكر الخاص إلى كل عمال مقر التبرص ORSIM

وإلى كل من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد بفعل أو كلمة أو دعاء لانجاز هذا

العمل المتواضع

ولكم مني جزيل الشكر

## إهداء

الحمد لله كثيرا الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع وأتمنى من الله عزوجل

أن يكون قد وفقنا في ذلك.

أهدي عملي هذا قبل كل شيء إلى أمي الحنونة والغالية رحمها الله وإلى أبي أطال الله

في عمره

إلى كل إخوتي وأخواتي، إلى كل الأقارب والأحباب والأصدقاء

إلى قرة عيني وفرحة عمري..أبني محمد رشيد

وإلى من يطيب بها عيش الدهر..رفيقة العمر..زوجتي

كما أهدي عملي هذا أيضا إلى زملائي في العمل .

قائمة

الجدول والأشكال

جداول الفصل الثاني:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها حسب Gronroos	(1-2)
28	مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي	(2-2)

جداول الفصل الثالث :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	ملخص حجم العينة للعاملين	(1-3)
40	مكونات استمارة الاستبيان	(2-3)
41	مقياس ليكارت الخماسي	(3-3)
42	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	(4-3)
45	عرض آراء عينة الدراسة حول بعد التوظيف في شركة ORSIM	(5-3)
46	عرض آراء عينة الدراسة حول بعد التدريب في شركة ORSIM	(6-3)
47	عرض آراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز	(7-3)
48	عرض آراء عينة الدراسة حول بعد الإتصال الداخلي	(8-3)
49	عرض عينة الدراسة حول بعد التمكين	(9-3)

أشكال الفصل الأول:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	التوجه البيعي والتسويقي	(1-1)
10	التصورات المختلفة لدور التسويق في المؤسسة	(3-1)
18	عناصر المزيج التسويقي (7 PS)	(4-1)

أشكال الفصل الثاني:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مراحل تطور التسويق الداخلي	(1-2)
33	أبعاد التسويق الداخلي	(2-2)

أشكال الفصل الثالث:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	الهيكل التنظيمي العام لشركة ORSIM	(1-3)
40	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية	(2-3)
41	المديرية الصناعية	(3-3)
42	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية ومراقبة التسيير	(4-3)

## الفهرس

.....	كلمة الشكر
.....	الإهداء
.I	قائمة الجداول
.II	قائمة الأشكال
.III	الفهرس
1	مقدمة عامة
3	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسويق
3	تمهيد
4	المبحث الأول : ماهية التسويق
4	المطلب الأول : تعريف حول التسويق
6	المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق
10	المطلب الثالث : أهمية التسويق ومكانته في المؤسسة
13	المبحث الثاني : أهداف ووظائف التسويق والمزيج التسويقي
13	المطلب الأول : أهداف التسويق
15	المطلب الثاني : وظائف التسويق
17	المطلب الثالث : المزيج التسويقي
20	خلاصة
21	الفصل الثاني : مدخل إلى التسويق الداخلي
21	تمهيد
22	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي
22	المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي
24	المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
25	المطلب الثالث : أهمية وخصائص التسويق الداخلي
27	المبحث الثاني : أهداف ومزيج التسويق الداخلي وأبعاده
27	المطلب الأول : أهداف التسويق الداخلي
29	المطلب الثاني : مزيج التسويق الداخلي

31	.....المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي.....
34	.....خلاصة.....
35	.....الفصل الثالث : دراسة تطبيقية عن واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة ORSIM.....
35	.....تمهيد.....
36	.....المبحث الأول : لمحة حول شركة أورسيم ORSIM.....
36	.....المطلب الأول : التعريف بشركة أورسيم ORSIM.....
37	.....المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة أورسيم ORSIM.....
43	.....المطلب الثالث : أهداف ومهام شركة أورسيم ORSIM.....
44	.....المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة.....
44	.....المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....
45	.....المطلب الثاني : أسلوب جمع البيانات.....
46	.....المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية.....
47	.....المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
47	.....المطلب الأول : تحليل البيانات العامة.....
50	.....المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة.....
55	.....المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة.....
56	.....خلاصة.....
57	.....الخاتمة العامة.....
59	.....قائمة المراجع.....
	.....قائمة الملاحق.....



مَنْ عَالَ عَالَ

لقد نتج عن اشتداد المنافسة وانفتاح الأسواق وغيرها من التطورات السريعة التي يشهدها العالم تعدد الخيارات والبدائل لدى الزبائن حيث أصبح هناك تسابق ملحوظ بين مختلف المؤسسات نحو إشباع وخلق رغبات وحاجات جديدة لدى الزبائن ، الأمر الذي جعل الكثير من المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها تواجه صراعا كبيرا من أجل الاستمرار والبقاء في السوق ، حيث أصبح نجاح هذه المؤسسات في وقتنا الراهن في تحقيق أهدافها المتعلقة أساسا بتحقيق الرضا لدى عملائها ، الأمر الذي يصعب تحقيقه بسهولة ، لذا تحتم عليها البحث عن أنجح الإستراتيجيات والسياسات التي تمكنها من مواجهة كل الظروف التي تعترضها أثناء ممارسة نشاطها داخل سوق يتسم بالمنافسة الشديدة ، ولعل أهم ما يجب أن تتبناه المؤسسة الاقتصادية في وقتنا الراهن هو الاهتمام بالعاملين والعمل على تحقيق رضا لديهم قبل العملاء ، لأن تحقيق الرضا هؤلاء سينعكس مباشرة على رضا العملاء.

وتعتبر السياسة الأنسب لتحقيق ذلك هي سياسية للتسويق الداخلي بكل أبعاده المتمثلة في اختيار وتعيين العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم والتفاعل الايجابي معهم وهذا كله من أجل دفع العاملين لتأدية مهامهم على أكمل وجه ومن ثم يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة وفي محاولة التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ثم اختيار شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM) بوادي ارهيو - غليزان كنموذجا لدراسة ميدانية .

أولا: إشكالية البحث :

في ضوء ما سبق تتلخص الإشكالية الرئيسية للبحث فيما يلي: " ما مدى تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في شركة أورسيم (ORSIM) .

انطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة التالية :

- ما ذا نعني بالتسويق الداخلي ؟
- ما هي أهداف التسويق الداخلي وما هي أبعاده ؟
- هل تطبق شركة أورسيم أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالي ؟
- في حالة تطبيق شركة أورسيم التسويق الداخلي هل تعتبر أن تحفيز العاملين فيهما هو أهم بعد للتسويق الداخلي ؟

ثانيا : الفرضيات

للإجابة على هذه الأسئلة تمت صياغة الفرضيات التالية :

- تطبق شركة (ORSIM) التسويق الداخلي بمستوى عالي.
- يعتبر بعد التحفيز في شركة أورسيم أهم بعد من أبعاد التسويق الداخلي .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- الأهمية الكبرى التي يحظى بها في العصر الراهن حيث أصبح عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها
- التخصص الذي نحن فيه يفرض علينا التعمق في دراسة التسويق
- التعرف على الخصوصيات التي تجعل ن التسويق الداخلي مهما.

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- تقديم دراسة عن موضوع التسويق الداخلي يمكن أن تستفيد منها شركة أورسيم بوادي ارهيو
- محاولة إعطاء نظرة عن مفهوم التسويق الداخلي ومدى أهميته لشركة أورسيم (ORSIM)
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من خلالها يمكن للشركة إرضاء العاملين فيها .

خامساً: أهداف البحث :

الهدف من هذا البحث هو التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي بشركة أورسيم بوادي ارهيو وبشكل عام يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

- إظهار ما هو التسويق الداخلي

- التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي بشركة أورسيم بوادي ارهيو. غليزان

- ابراز أهمية ومكانة التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

سادساً: حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM) الكائن مقرها بنهج العربي بن مهيدي وادي ارهيو، ولاية غليزان .

- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية التي تمت فيها هذه الدراسة من 2017/04/12 إلى 2017/05/28

سابعاً: صعوبات الدراسة :

- رفض بعض العاملين في الشركة الإجابة على أسئلة الاستبيان

- قلة الكتب التي تتناول موضوع التسويق الداخلي .

ثامناً: منهج البحث

تبعاً لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لتشخيص الجانب النظري للدراسة ثم جمع البيانات الخاصة بميدان الدراسة واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج .

تاسعاً: خطة البحث

للإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول ، الفصل الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري أما الفصل الثالث فيتعلق بالجانب التطبيقي .

الفصل الأول: عنوانه الإطار المفاهيمي للتسويق حيث تم تقسيمه الى مبحثين ، الأول يتناول

ماهية التسويق، أما المبحث الثاني يتناول أهداف ووظائف التسويق و المزيج التسويقي.

الفصل الثاني: عنوانه مدخل الى التسويق الداخلي ، حيث تضمن مبحثين ، الأول تناول مفاهيم عامة حول

التسويق الداخلي أما المبحث الثاني فقد تناول أهداف ومزيج التسويق الداخلي و أبعاده .

الفصل الثالث: تمثل في دراسة ميدانية عن واقع تطبيق التسويق الداخلي بشركة أورسيم والذي تضمن

بدوره ثلاثة مباحث الأول تطرقنا فيه الى لمحة عن شركة أورسيم أما المبحث الثاني فيتضمن الإجراءات

المنهجية للدراسة الميدانية بينما المبحث الثالث خصص لتحليل البيانات .

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للتسويق

تمهيد :

عرفت وظيفة التسويق تغييرات كثيرة منذ أن عرفت إلى ما أصبحت عليه الآن ، هذه الوظيفة (التسويق) التي تداولت من مكان لآخر عبر العالم والتي طورت حسب رغبات وطلبات المستهلك هذا الأخير الذي ادخل عليها عدة تحولات وتغيرات تبادلت عبر العصور من زمن الأخر ومن بشرية إلى أخرى . فالتسويق كان وأصبح ولا يزال الركيزة الرئيسية في عالم السوق والاقتصاد ككل والذي مر بعدة مراحل منذ نشأته إلى ما وصل إليه اليوم.

وعلى ضوء ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث يتناول المبحث الأول ماهية التسويق من حيث تعريفه، مراحل تطوره وأهميته، مكانته في المؤسسة أما المبحث الثاني ، تناول أهداف ووظائف التسويق والمزيج التسويقي (عناصره).

## المبحث الأول : ماهية التسويق

### المطلب الأول : تعريف حول التسويق

لقد اختلف الدارسين والممارسين للنشاط التسويق في تعريفهم لهذا الأخير حيث وقع خلط في المفاهيم ، أن التسويق يعني أشياء مختلفة للأفراد مختلفين  
وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض التعريف لبعض الكتاب ومحاولة إيجاد تعريف شامل للتسويق .

- تعريف جمعية التسويق الأمريكية سنة 1985 :

" التسويق هو العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل اتجاه إرضاء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة " 1  
يحدد هذا المفهوم التعريفي الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية ، وهي أنشطة المنتج والترويج والتسعير والتوزيع وهي الأنشطة التي تعرف باسم المزيج التسويقي Mix Marketing ، والتي تؤدي ممارستها بصورة فعالة إلى إشباع ورضاء المستهلك عن المنظمة.

- تعريف (Richard I. Lewis and Leo G.):

" التسويق هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل " 2  
ولكي يتحقق ذلك فلا بد من وجود تكامل بين الأنشطة لتحديد الفرص التسويقية والبحوث وتخطيط المنتجات وترويجها وتسعيرها وتسهيل عملية التبادل وكذلك أنشطة التخزين والنقل والخدمات الفنية او الضمان ومانفذ التوزيع والتمويل.

- تعريف استانتون (Stanton) 1987:

" التسويق هو نظام شامل للأنشطة منظمة الأعمال المتفاعلة والتي تهدف الى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع حاجات الزبائن الحاليين والمرتبين " 3  
وبهذا فإن Stanton قد حدد في هذا التعريف عناصر التسويق الأساسية (المنتجات ، التسعير ، الترويج والتوزيع) التي تبين ضرورة النظر إليها على أنها تكون نظاما متكاملًا، حيث تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منتظم لتحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر.

- تعريف T. Levitt:

" التسويق يركز على الرغبة في تلبية حاجيات الزبائن... من منظور التسويق، المؤسسة كلها يجب اعتبارها كهيئة مكلفة بتلبية حاجيات المستهلكين " 4

- تعريف " Elabrine ":

"التسويق هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالسوق من اجل تحقيق الربحية وذلك بدراسة ما يتوقع أو ما ينتظر من المشتري وتنمية السلع والخدمات التي تشبع حاجاتهم وتلائم رغباتهم واختيار منافذ التوزيع والقيام بأبحاث السوق وحث المستهلكين على اقتناء السلع " 1.

<sup>1</sup> ثامر البكري " التسويق أسس ومفاهيم معاصرة " ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2006، ص: 21.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد " التسويق في المفهوم الشامل " ، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012، ص: 18.

<sup>3</sup> ثامر البكري " التسويق أسس ومفاهيم معاصرة " ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

4 Lindon Denis, " le marketing " 3 éme ed. paris, nothan, 1994, p 6

5- عبيدات محمد ابراهيم، " استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي " ، الأردن: دار المستقبل 1997، ص 21

## - تعريف كوتلر (Philip Kotler) 1975:

التسويق " التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي يتم اعدادها لتحقيق تبادل طوعي للاشياء التي لها قيمة ومنفعة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المنظمة بطرحه بناء على حاجات ورغبات السوق المستهدفة ، أو على استخدام طرق فعالة للتسعير والإتصال والتوزيع والاعلام وحفز وخدمة الأسواق "

من هذا التعريف يتضح بأن التسويق وظيفة إدارية كما يمكن النظر إليه على أنه عملية اجتماعية ، وبشكل برامج توضع لتحقيق هدف معين ويتم اجراء عملية التبادل بين طرفين<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه التعريفات نستخلص ان التسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع للإشباع احتياجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذين يعملون فيه .

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد. " التسويق في المفهوم الشامل " مرجع سبق ذكره، ص: 21

## المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق

لقد مر المفهوم التسويقي بعدة مراحل قبل أن يصبح فلسفة وتوجها ومفهوما قائما بذاته .

وعموما يمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:

### 1- مرحلة التوجه بالإنتاج :

وهي مرحلة تفوق الطلب حيث تغلبت كفة الطلب على كفة العرض خلال الربع الأول من القرن العشرين ولأن إمكانيات الإنتاج كانت لا تزال مقتصرة على الإشباع الكمي لاحتياجات السوق فإن الشغل الشاغل لرؤساء المؤسسات آنذاك كان تحسين وسائل الإنتاج والبحث عن المصادر اللازمة لتمويل الاستثمارات .

لقد سادت في هذه المرحلة الفكرة " أنتج بوفرة وبأقل تكلفة " ومن ثم فإن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة والعمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الكاملة، كانت الركائز الأساسية لتوجيه أوجه نشاط المؤسسة .

لم يلعب التسويق في هذه المرحلة دورا فعلا حيث كان ينظر إليه كنشاط إضافي هدفه الوحيد تصريف الإنتاج المتنامي نتيجة التطور التقني.1

### 2- مرحلة التوجه نحو المبيعات :

أدت زيادة المخزون من المنتجات (التي تمثل معظم رؤوس أموالهم) ومخاطر تفرصها للتلف والتقاعد إلى اتجاه المنتجين والموردين والموزعين نحو إيجاد السبل الكفيلة للتخلص من الفائض منها فالتجئوا إلى التسويق واستخدمت بعض أنشطته لتعريفها فتم التركيز على الإعلان والدعاية واتباع في هذا المجال أسلوب الغش والخداع من أجل إقناع الجمهور بأن المنتجات صنعت خصيصا لخدمة المستهلك وإشباع حاجاته ورغباته وكان هدفهم الأساسي هو تحويلها إلى سيولة نقدية وتحقيق الإرباح وبذلك اتجه التسويق بكل نشاطاته لخدمة عملية البيع لتحقيق أكبر كمية من المبيعات ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن.2

### 3- مرحلة التوجه نحو التسويق:3

كانت بداية هذه المرحلة سنة 1950، وفيها تبنت الإدارة في المؤسسة الإنتاجية فلسفة جديدة مفهوما " الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع " وقد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، وازدادت شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم ، وقد ساعد على تطوير هذا المفهوم عوامل كثيرة، تكنولوجية ، اقتصادية، واجتماعية.

وأهم ملامح هذا التوجه التسويقي نجد ما يلي:

- التركيز على المستهلك مجرزاوية للآلية إستراتيجية تسويقية للمؤسسة
- الاهتمام بدراسات وبحوث التسويق
- التأكيد على تجزئة السوق

1كوسة ليلي، " واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس " مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماجيستار في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 207، ص 09.

2 زكي خليل المساعد "التسويق في المفهوم الشامل"، مرجع سبق ذكره، ص:35

3 ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص:28.



- التركيز على الترويج  
ويعرف Kotler التوجه التسويقي على أنه " المفتاح الذي تحمله المنظمة لتحقيق أهدافها عبر فاعلية أكثر قياسا بالمنافسين في تكامل أنشطتها التسويقية باتجاه تحديد إشباع الحاجات والرغبات للأسواق المستهدفة " وإن هذا هذا المفهوم في حقيقته يعني الآتي :

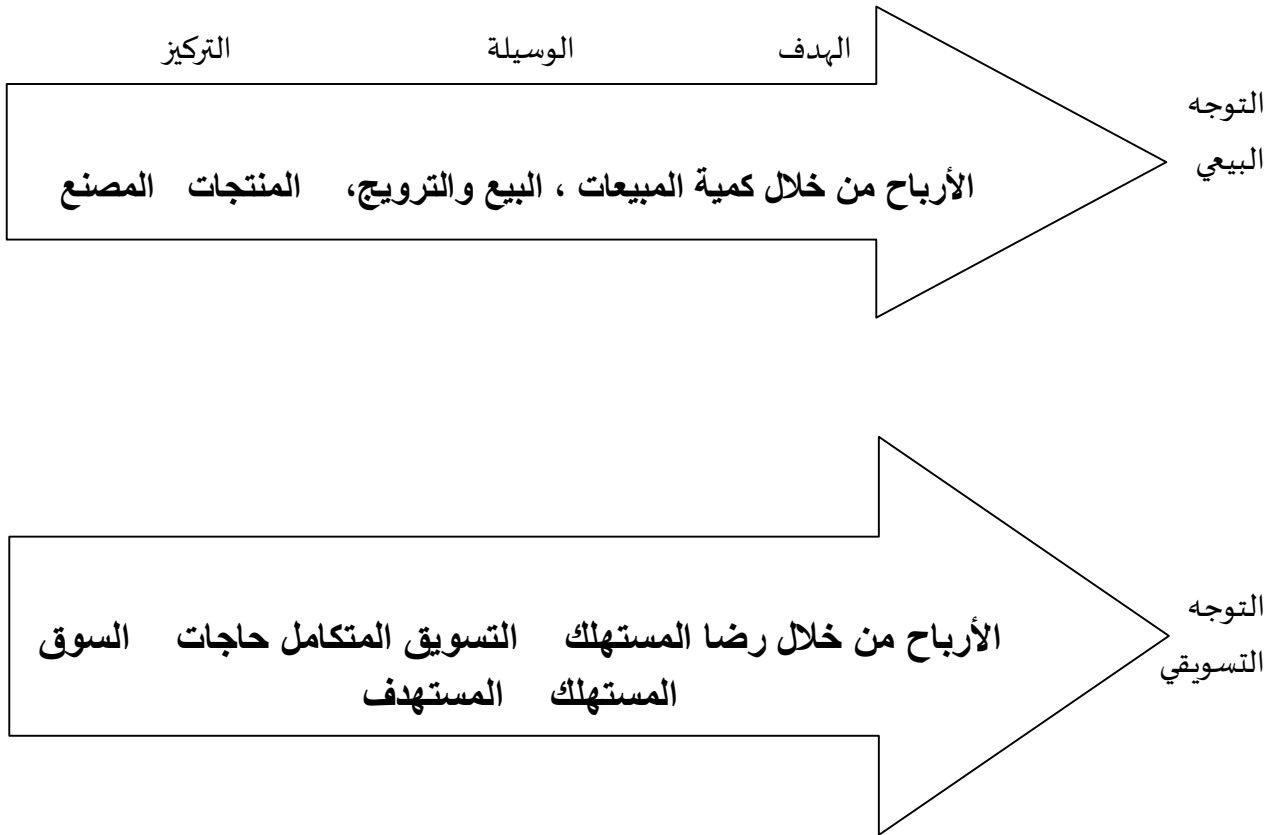
- مقابلة الحاجات المريرة

- تحديد الحاجات وإشباعها

- أن يحب المستهلك وليس يحب المنتج

والشكل (1-1) يوضح وجه المقارنة بين التوجه البيعي والتسويقي في منظمات الأعمال

الشكل (1-1): التوجه البيعي والتسويقي



المصدر: ثامر البكري: " التسويق أسس ومفاهيم وعاصرة " مرجع سبق ذكره، ص : 29.

## 4- مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق :

ينبثق المفهوم الاجتماعي للتسويق من صميم التساؤلات التي تدور حول مفهوم التسويق إن كان يمثل في حقيقته فلسفة للأعمال في الوقت الذي يتميز بتدهور المحيط، كنعق الموارد، الانفجار الديموغرافي، التضخم العالمي وعدم الاهتمام بالخدمات الاجتماعية. ففي هذا الاطار هل تسعى المؤسسات إلي تلبية رغبات المستهلكين و المجتمع ككل على المدى البعيد أم تحاول أن تلبى هذه الرغبات في الوقت الحالي مع إهمال المستوي المعيشي و الصحي للأفراد المجتمع ككل ؟

فمن الواضح أن المفهوم الاجتماعي للتسويق هو مفهوم حديث و عليه تحاول أغلب الشركات (المشاريع) حاليا أن تحقق التكامل بين المفهوم الاجتماعي و بين قراراتها اليومية. وبناء على هذا يهدف المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى العمل على رفع مستويات المعيشة و إلى تحقيق رفاهية المستهلكين؛ بمعنى إشباع الحاجات الشخصية للمستهلكين و في نفس الوقت الاهتمام بمصلحة المجتمع.1

ويقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق على ثلاثة عناصر أساسية هي :

- التركيز على إحتياجات المجتمع بدل من التركيز على إحتياجات المستهلك لأن جميع أطراف المجتمع يتأثرون بنشاط المنظمة كتلوث الماء والهواء ... لذا يجب على المؤسسات الاقتصادية اشباع إحتياجات المستهلك مع توفير بيئة صحية ونظيفة واستخدام أفضل الموارد
- التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلا من التركيز على التكامل بين وظائف المؤسسات الاقتصادية

- التركيز على تحقيق أهداف البشرية و المجتمع بدلا من التركيز على هدف الربح

1 ساهل سيدي محمد، " أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإثارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية - تخصص تسويق- جامعة تلمسان، 2003، ص:45.

### المطلب الثالث: أهمية التسويق ومكانته في المؤسسة

#### أ. أهمية التسويق

لا تقتصر أهمية التسويق على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بل أن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد أو يساهم في : 1

1- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات و حتى في طرق و أساليب التغليف.

2- خلق الكثير من فرص التوظيف. حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمؤسسات الاقتصادية يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته) رجال البيع، و الاعلان، و الدعاية و البحوث(. بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم و الانتاج أو الافراد وغيرها.

#### 3- خلق العديد من المنافع الأخرى مثل :

- المنفعة المكانية ← النقل

- المنفعة الزمانية ← التخزين

- المنفعة الحيازية ← توصيل السلع وتقديم الخدمات للمستهلك في مقابل معين

4- غزو الاسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الاسواق سواء تم هذا الاسلوب المباشر" الاستثمار الاجنبي المباشر" أو عن طريق الاسلوب غير المباشر من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الانتاج مثلا .

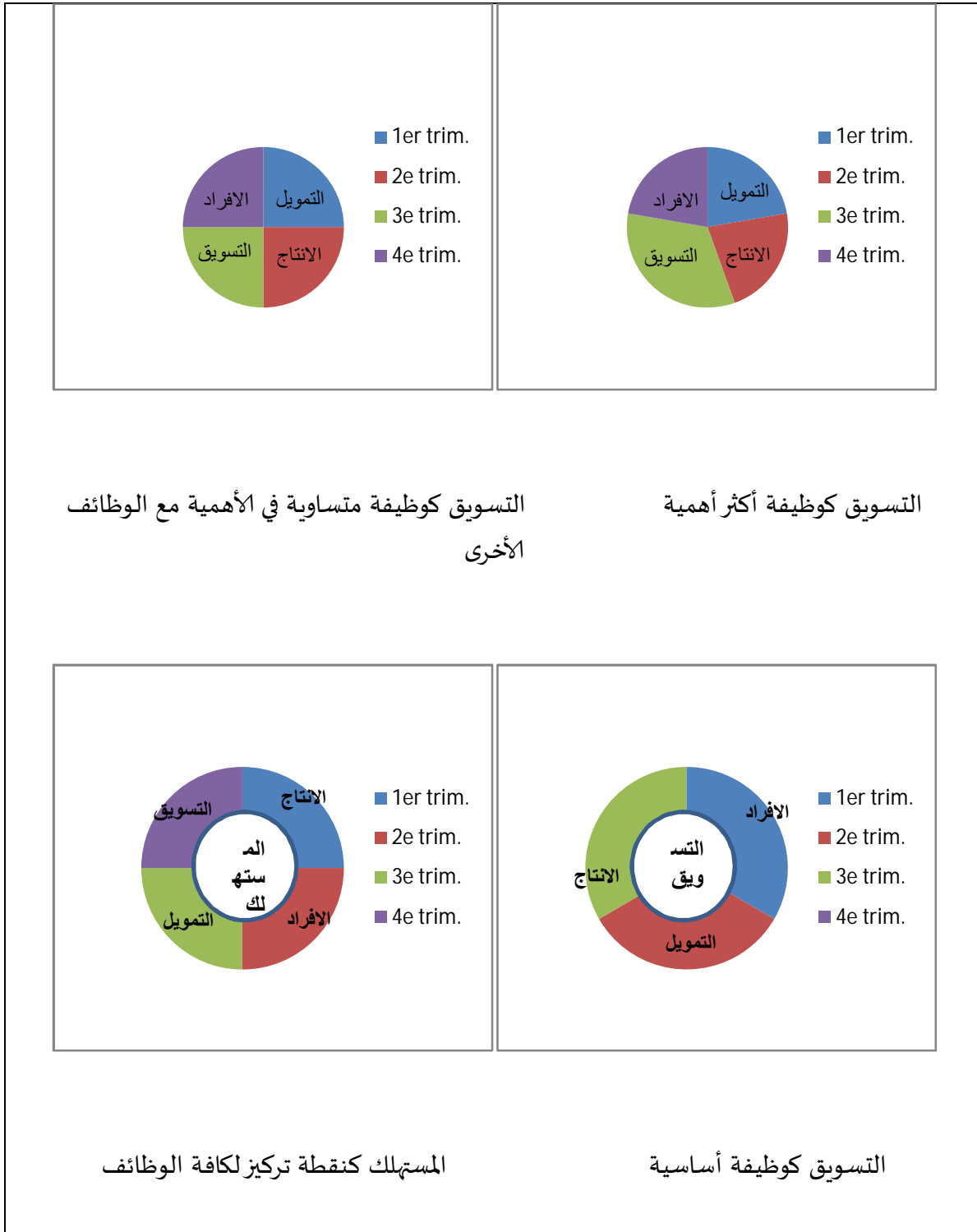
5- مواجهة المنافسة من الشركات الاجنبية و الشركات المتعددة الجنسيات داخل الاسواق الوطنية.

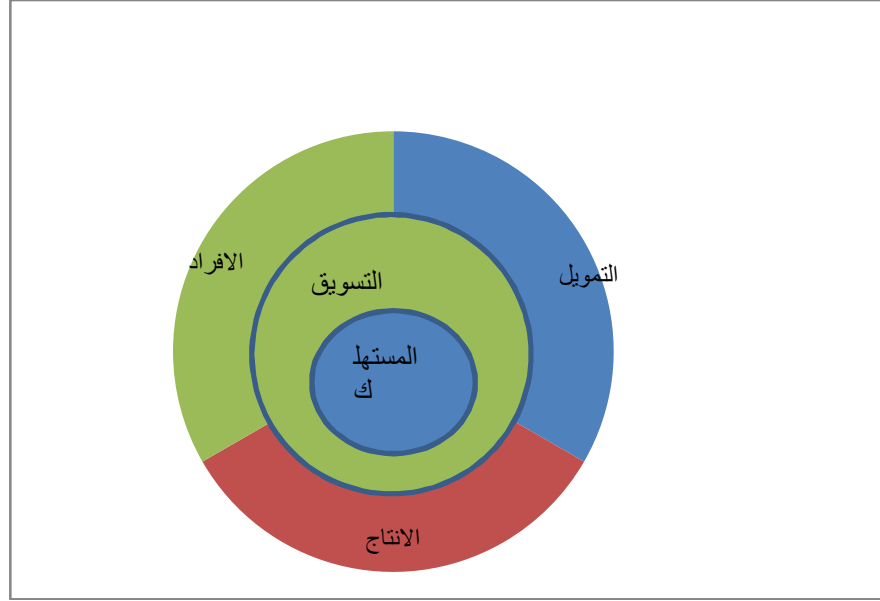
#### أ.مكانة التسويق في المؤسسة :

يترتب عن الأخذ بفلسفة المفهوم التسويقي داخل المؤسسات ، و تتفاوت هذه المكانة باختلاف نظرة المسؤولين للأهمية النشاط التسويقي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة، و يوضح (3-1) التصورات المختلفة لدور التسويق في المؤسسة .

1 ياسين ساقع، " العولمة و أثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG " مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، 2013، ص:62.

الشكل (1-3) التصورات المختلفة لدور التسويق في المؤسسة





المستهلك كنقطة تركيز والتسويق كوظيفة تكاملية

المصدر: محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق" الدار الجامعية ، (طبع ونشر وتوزيع)، 1996، ص: 56.

- ويتضح من الشكل أوضاع مختلفة لدور التسويق في المنظمة كما يلي: 1-
- أن وظيفة التسويق لها أهمية متساوية مع الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتمويل والأفراد.
  - تعطي بعض الشركات أهمية نسبية أكبر لوظيفة التسويق مع تساوي الوظائف الأخرى في الأهمية .
  - تركز بعض الشركات على وظيفة التسويق باعتبارها مركزا الاهتمام والوظيفة الرئيسية في المؤسسة و أن الإدارات الأخرى تعد كوظيفة مدعمة للجهود التسويقية، ويلاحظ أن هذا الوضع يخلق جو من التوتر لمديري الإدارات الأخرى الذين لا يتصورون أنهم من الممكن أن يعملوا لصالح وخدمة إدارة التسويق .
  - في ظل هذا الوضع فإن المستهلك بدلا من إدارة التسويق هو مركز الاهتمام لكافة الإدارات والتي تتساوى في أهميتها النسبية وتوجه جهودها نحو خدمة المستهلك .
  - يوضح الشكل الأخير أنه بالرغم من أن المستهلك هو نقطة الارتكاز ومحو الاهتمام إلا أن الوظيفة التسويقية هي التي تأخذ الدور المنسق والوظيفة الأساسية لتحويل احتياجات المستهلك إلى منتجات ذات قيمة وتحقيق الإشباع المطلوب وبناء عليها تقوم الإدارات الأخرى بتخطيط أوجه نشاطها لتحقيق ذلك الفرض .

1 محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق" الدار الجامعية ، (طبع ونشر وتوزيع)، 1996، ص: 57.

## المبحث الثاني : أهداف ووظائف التسويق والمزيج التسويقي

## المطلب الأول : أهداف التسويق

تتعدد أهداف التسويق وتباين ليس فقط بتعدد وإختلاف المؤسسات الاقتصادية من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي ولاكن باختلاف دورة حياة الاعمال , وعلى الرغم من التعدد والتنوع في أهداف التسويق , إلى انه هناك أهداف معينة تسعى المنظمات من خلال قيامها بالنشاط التسويقي إلى تحقيقها أهمها : 1

## 1- تحقيق الربح:

- يمكن اعتبار تحقيق الحجم المناسب من المبيعات والذي يترتب عليه زيادة الأرباح حالياً ومستقبلاً هو أحد الأهداف الرئيسية للتسويق، حيث أن هدف الربح هو هدف عام متعلق بجميع وظائف المؤسسة إلا أن توصل وظيفة التسويق الى الحجم الذي يحقق الربح المطلوب والبحث باستمرار عن القطاعات السوقية المرحة وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق العائد المستهدف ، تشجيع المنظمة على البحث عن منتجات جديدة تحقق تلك الأهداف ، ومنه فوظيفة التسويق تخطط للإستراتيجيات وتنفذ الأعمال عند مستوى أقل تكلفة بغرض تحسين مساهمتها في الربح .

## 2- النمو:

" يعد النمو معيار آخر من معايير اتخاذ القرارات التسويقية فمعظم المنظمات لديها دوافع قوية للنمو والتوسع كزيادة الطلب على المنتجات، زيادة قدراتها التنافسية ، هذا الطلب على المنتجات، زيادة قدرتها التنافسية ، هذا يؤدي الى زيادة حجم مبيعاتها ، ومنه زيادة حصتها السوقية وهذا ينتج عنه نمو المنظمة داخل السوق.

## 3- البقاء والإستقرار:

يعد هذا الهدف من بين الأهداف الأساسية والرئيسية للمنظمات التي تعاني شدة المزاومة، فعن طريقه يتم تحقيق بقية الأهداف الأخرى ، وتشترك في الهدف في كافة الفعاليات داخل المنظمة، ولتحقيق ذلك يتطلب البحث باستمرار عن فرص تسويقية تتمكن من الحفاظ على رضا عملائها واستمرار ولائهم في المستقبل.

## 4- الأهداف المتعلقة بالانطباعات الذهنية:

يقصد بالانطباعات الذهنية شهرة أو سمعة المنظمة لدى عملائها الحاليين والمتوقعين ولا شك أن كل من المنظمات تسعى إلى أن تكون الانطباعات الذهنية لدى عملائها أكثر ايجابية من منافسها في السوق من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رضا عملائها في الحاضر والمستقبل وتحقق هذه الأهداف السالفة الذكر والمتعلقة بالمبيعات الربحية والنمو من حيث قابليتها للقياس الكمي والتعبير عنها بأساليب وصفية غير كمية مثل أساليب الميول والاتجاهات.2

1شرد ياسين: " استراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام و اثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة SANIAK" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 201، ص:39.

## 5- الأهداف الإجتماعية:

يقصد بهذه الأهداف أن كل منظمة لها مسؤولية اجتماعية يجب عليها الوفاء بها، وأن هذه المسؤولية لها ارتباط كبير لوظيفة التسويق الى درجة التي تجعل المنظمة المسؤولة اجتماعيا في وضع تسويقي أفضل من المنظمة غير المسؤولة اجتماعيا.

ويتضح من العرض السابق لمجموعة الأهداف التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها والتي يعكس الأداء التسويقي من النجاح أو الفشل في تحقيق كل منها أنها تجمع بين الأهداف الكمية كالمبيعات والربحية والأهداف طويلة المدى لتكوين انطباعات ايجابية للمنظمة لدى عملائها ، وقصيرة المدى لتحقيق حجم معين من المبيعات خلال فترة زمنية محددة ومنه فالتركيز على الأهداف طويلة الأجل (المتعلقة بالمنافسة والتمركز للمنظمة في السوق والقدرة على جذب العملاء الجدد، بجانب ضمان الإبقاء عليهم) هي مفتاح النجاح الإداري.1

11 شراد ياسين: " استراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام و اثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره، ص:40

### المطلب الثاني : وظائف التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة ، وذلك نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في خلق مكانة للمؤسسة في السوق وجعلها تحافظ على هذه المكانة والاستمرار في تحسينها ونستعرض كل وظيفة على حدى :1

#### 1- الوظيفة التجارية (البيع)

إن أقدم وظيفة من وظائف التسويق هي الوظيفة التجارية والتي يقصد بها البيع بجميع وظائفه الثانوية وهي:

- التوزيع المادي للسلع
- خدمات ما بعد البيع
- توجيه وتنشيط ومراقبة البائعين

وللقيام بالوظيفة التجارية على أكمل وجه تحتاج إلى تصميم وتخطيط جيد للمنتوج، بحيث يجب على البائع أن يقدم للمستهلكين السلعة التي يرغب ويرضى عنها بالكمية التي يريدتها وفي الوقت المطلوب وبالسعر الذي يقدر المستهلك دفعه، وهذه الوظيفة كانت ضمن وظائف الإنتاج . وفي بعض المؤسسات نجد أن الوظيفة التجارية مرتبطة بمديرية التسويق على شكل (قسم تجاري) أو (قسم مبيعات) أما في مؤسسات أخرى فالوظيفة التجارية تولى إلى مديرية تجارية مستقلة عن مديرية التسويق

#### 2- دراسة السوق: (أبحاث السوق)

قبل رسم السياسة التسويقية يحتاج التسويق إلى تجميع المعلومات عن السوق وتحليلها، يفي ذلك التنبؤ بنوعية الكمية للسلع المطلوبة في السوق بالسعر المطلوب وتحديد عدد المستهلكين، مكان إقامتهم، قوتهم الشرائية، العلاقات المفضلة لديهم ... الخ وغيرها من الحقائق والسلوكيات المتعلقة بالمستهلك والمتصلة بالسلعة، فالمعلومات الدقيقة الكاملة إن وجدت زادت من فرص النجاح والأرباح .

#### 3- التنميط :

يعتبر التنميط من الوظائف التسويقية المهمة، ويتضمن تحديد مستويات للإنتاج تساعدنا وتستخدم لأغراض التفتيش على المواد والسلع الجاهزة لكي نطمئن على جودة الإنتاج، يساعدنا أيضا تقسيم السلع والمنتجات إلى مجموعات حسب مستويات وخصائص واحدة بالإضافة إلى تخفيض التكلفة أما بالنسبة للمستهلك إذا اقتناها فقد يكرر عملة الشراء لان المستهلك متأكد من وجودها بعكس إذا كانت غير نمطية فهو يحتاج إلى تحليلها مرة ثانية فكثيرا ما نجد السلع النمطية تكون معلمة بعلامات تجارية خاصة تدل على خصائص وينجح المشروع عندما ترسخ هذه العلامة في ذهن المستهلك .

#### 4- وظيفة التوزيع :

حيث يقوم الوسطاء بإيصال السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك وذلك عن طريق النقل والتخزين

ولقد زادت أهمية النقل خاصة بعد تطور الصناعة وتخصيصها، أي تنوع السلع المنتجة والمعروضة، فلقد أدى النقل الى زيادة سرعة توزيعها.

1 احمد سامي ناجي، " اساس التسويق "، (مكتبة حمدان)، الاردن، 1998، ص 54.



أما التخزين فيقوم بتحقيق التوازن بين العرض والطلب وهناك مراحل مختلفة يتم فيها تخزين المنتج حتى يصل إلى أيدي المستهلك ، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمائية فالاتصال يكون فيها مع المستهلك عادة مباشر.

5- وظيفة الاتصالات :

- يمكن تحقيق ثلاث أهداف رئيسية خلال عملية الاتصالات في السوق :

- تعتبر الاتصالات جزءا أساسيا من وظيفة البيع حيث يهتم البائع باختبار وإقناع المستهلك بمزايا سلعة معينة .

- تساعد الاتصالات على الربط بين الوحدات المختلفة المتصلة بعمليات الإنتاج والتوزيع من وقت استخراج الخامات حتى تصل الى المستهلك النهائي، كما أن الاتصالات تساعد المنتج في التعرف على ما يفعله منافسيه وإتباعه السياسية المنافسة له.

- تساعد الاتصالات على إمداد إدارة المؤسسة ببيانات ومعلومات تساعد في تقييم الأداء في نواحي التسويق المختلفة، واتخاذ القرارات لتصحيح الأوضاع عند الضرورة.

فمثلا: البيانات التي يجمعها رجال البيع عن رغبات المستهلك وسلوكاته، تساعد الإدارة في تقييم السياسة السلعية واتخاذ قرارات بشأنها.

1 علواش غنية، "التسويق والامداد" دراسة حالة مجتمع رونو لصناعة السيارات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد النقل والامداد، جامعة باتنة، 2011، ص11.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه " مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وإقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يؤثر ويتأثر بالعنصر الأخر".

هذا ويتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية (4Ps):

#### 1. المنتج Product:

لاشك ان أحد المهام الرئيسية للإدارة التسويقية هو إبراز السمات المتميزة للسلعة أو الخدمة التي تطرحها بالأسواق. ويمثل المنتج حزمة من الخصائص الملموسة والغير ملموسة التي تنطوي على فوائد ومنافع لمستهلكها. وينقسم المنتج الى ثلاث مستويات .

##### المستوى الأول: المنفعة الجوهرية للمنتج:

وتتمثل في المنفعة الأساسية التي يبحث عنها المستهلك او الغرض من شراءه للمنتج.

##### المستوى الثاني: المنتج الفعلي (المادي):

ويعبر عن مكونات وملامح المنتج المادية التي تتمثل في أبعاده و شكل العبوة ولونها والوزن وأيضاً العلامة التجارية والتغليف... الخ.1.

##### المستوى الثالث: المنتج بمفهومه الشامل :

والمقصود به هو كل ما يرافق المنتج من خدمات مكملة له (خدمات ما بعد البيع) مثل التوزيع، التركيب، خدمات الضمان، الصيانة، التسليم ، .. الخ.

#### 2. السعر Price:

يعرف السعر "بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة من أجل الحصول عليها". وهناك عدة متغيرات تؤثر في عملية تسعير المنتجات أو الخدمات ومنها؛ مستوى المنافسة، سعر المواد الخام، هوية المنتج، الأهداف التسويقية ... وغيرها من المتغيرات.2.

#### 3. المكان (التوزيع) Place:

يعرف التوزيع على أنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك. فالتوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من المنتج إلى المستهلك، وأي مؤسسة توزع منتجاتها تستخدم وسطاء توزيع، معتمدة على واحدة من السياسات الآتية:

- التوزيع المكثف: ويمس المنتجات التي تعرف طلبا واسعا في السوق، أو تكون ذات شراء متكرر وبكميات صغيرة، أو سعرها منخفض نوعا ما، إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها ولا تتطلب خدمات ما بعد البيع.

- التوزيع الانتقائي: ويتم عن طريق تموين عدد من التجار يتم اختيارهم وفق معايير محددة.

1 شركة الاستشارات التسويقية والإدارة.

2 شركة الاستشارات التسويقية والإدارة، مرجع سبق ذكره

- التوزيع الحصري: ويعني أن يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج كما يشترط أن لا يقوم الموزع بتوزيع منتجات المنافسين.

#### 4- الترويج PROMOTION :

لا يكفي تحديد المنتج ووضع السعر وضمان التوزيع، بل يجب أيضا إلى جانب كل ذلك ضمان تدفق المعلومة من المؤسسة نحو زبائنها، هذه المعلومة تتعلق بباقي السياسات حيث تمس التعريف بالمنتج، بسعره وبأماكن تواجده، وعليه فسياسة الترويج تحتل أهمية كبرى باعتبارها الوسيلة التي تضمن ربط الزبون بالمؤسسة<sup>1</sup>. وفي حالة إذا كانت الشركة تقدم خدمة وليس منتج مادي ملموس فيتم الأخذ في الاعتبار العناصر التالية ضمن المزيج التسويقي:

#### 5-الأفراد (People) :

ويقصد بهم الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة ويكونوا وجهة الشركة للعملاء وتعريفهم بها، هم مفتاح نجاح الشركة فهم على احتكاك مباشر مع العميل، فعند التعامل في الخدمات نأخذ انطباعتنا عن الشركة من خلال مقدم الخدمة.

#### 6- العمليات وإجراءات الحصول على الخدمة (Process) :

الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة وتؤثر بشكل كبير على درجة رضا العميل، فوقت الانتظار ونوع ودقة المعلومات التي تعطى للعميل، ومدى استفادة العميل من الخدمة كل هذه العوامل تؤدي إلى كسب ولاء العميل.

#### 7- الأدلة المادية (Physical Evidence) :

هي تلك الأدوات التي تسهل عملية تقديم الخدمة وتؤثر على وجهة نظر العميل و حكمه على نوعية الخدمة، فعندما يحاول العميل الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها فهو يستعين بهذه الأدلة (التصميم الجمالي للشركة والديكور، مظهر العاملين... إلخ)

1 كوسة ليلي "واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" مرجع سبق ذكره، ص 27.

والشكل (4-1) يوضح لنا عناصر المزيج التسويقي (7 PS) السالفة الذكر  
 الشكل (4-1) : عناصر المزيج التسويقي (7 PS)



المصدر: من إعداد الطالب

## خلاصة الفصل الأول:

إن اتساع وشمولية عملية التسويق لجميع الميادين (الاجتماعية، السياسية، الثقافية... الخ) جعل المنتج ينوع ويطور في أسلوبه وفقا لمتطلبات وحاجيات المستهلك وذلك من خلال المنتج والسلع والخدمات المقدمة للمستهلك في الوقت والمكان والسعر المناسب، كما ساعدت عملية الاتصال على الحد من الصعوبات التي يواجهها المستهلك في وصول السلع اليه وذلك من خلال وسائل النقل المصممة لنقل السلع والخدمات الى المستهلك أينما كان وحيثما وجد ومتى يشاء وبالسعر وبالنوعية التي تناسبه.

# الفصل الثاني

## مدخل إلى التسويق الداخلي

تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في أوائل سنة 1950 بواسطة مديري الجودة البيانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، حيث كانت فكرة هذا المفهوم تقوم على الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وإكسابهم الاتجاه الإيجابي نحو منظماتهم مما ينعكس إيجابياً على طبيعة التعامل مع العملاء الخارجيين، وللوصول إلى هؤلاء العملاء الخارجيين كان يجب على المنظمات الاهتمام أولاً بعملائها الداخليين.

وللأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين على التوالي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي
- المبحث الثاني: أهداف ومزيج التسويق الداخلي وأبعاده.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي

## المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

إن مصطلح التسويق الداخلي أظهر المفهوم القائل بأن العاملين يشكلون السوق الداخلي للمنظمة ، وان هذا السوق بحاجة لتدريب وتحفيز العاملين فيه لتحقيق رغبات وتوقعات العملاء الخارجيين، و يعتقد (Restetal) أن مفاهيم التسويق الداخلي تقود للنشاطات التي يجب على المنظمة تنفيذها من أجل كسب وجذب قلوب وعقول موظفيها لانجاز الخدمة المحددة. 1. وفيما يلي سيتم إدراج مجموعة التعاريف :

- تعريف بيرى و بارشورامان (Berry and Parasurman,1991):

حيث أنهما يرى بان التسويق الداخلي هو " تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للإدلاء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم " 2

- تعريف جونسون وآخرون (Johnson , Scheuing and Gaida,1986)

الذين يعرفون التسويق الداخلي على انه " الجهود التي يجب على الشركة القيام بها اتجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها ، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة "

-تعريف الاستاذ كرونروس (Gronroos,1985): الذي يرى أن التسويق الداخلي هو " أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ، ينبغي عليها أن تؤثر فهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون والتوجه بالسوق، والتحلي بالعقلية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي. 3.

- تعريف الأستاذ كوتلر (Kotler,2003) الذي يعرف التسويق الداخلي بأنه " العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من اجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن " 4.

- تعريف (Rafiq est Ahmad,2000) بحيث يعرفان التسويق الداخلي على أنه " جذب العاملين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تقديم المنتج (الوظيفة) لهم، التي تشبع حاجياتهم " 5

<sup>1</sup> عطا الله عزات ابو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (حوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة- قطاع غزة، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة، 2014، ص 10.

2 الدكتور. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، 2008، ص 151 ، 152 .

3 Ahmed.pit,rafiq.m ;internal marketing :tools and consepts for cunstomer-focused management ;butter worth-heinmann ;2002,(NY),p06.

4 نظام موسى السويديان، عبد المجيد البراوري، " استراتيجيات التسويق في المنظمات غيرزكية" دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص:54.

5 أمل ابراهيم، أحمد الحاج عبده هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 06، العدد 01، 2010، ص:40.



- تعريف (KAHIL): التسويق الداخلي هو " عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والتي تشبع حاجاتهم، ولذلك فإن التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم زبائن حقيقيين".<sup>1</sup>

- تعريف (William;1990) الذي يعرف التسويق الداخلي على انه " التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين بها لتحقيق النجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة وعملائها، كما يمثل العاملين في المنظمة الزبائن الداخليين لها "<sup>2</sup>

من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أن التسويق الداخلي هي فلسفة خاصة بالمؤسسة تدعو إلى معاملة العاملين من خلال وصفهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخل المؤسسة، أخذين بنظر الاعتبار كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم .

<sup>1</sup>مهند المحمد، " أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2009، ص:17.

<sup>2</sup>مالك محمج المجالي، امين عايد البشاشة، هاني نعمد المجالي، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد3، 2016، ص:599.

### المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

نستطيع رصد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي : مرحلة دافعية ورضا الموظف، مرحلة التوجه بالمستهلك، مرحلة التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير .

1- مرحلة دافعية ورضا الموظف: 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 1.

2- مرحلة التوجه بالمستهلك: تعد الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، وكانت مع إسهامات كرونروس (Gronroos) حيث أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي " عمال الاتصال " في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة 2.

ومن اجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفون لديهم عقلية بيعية مميزة
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة ( بقصد بها موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي ) لتفعيل العلاقات مع الزبائن .
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة

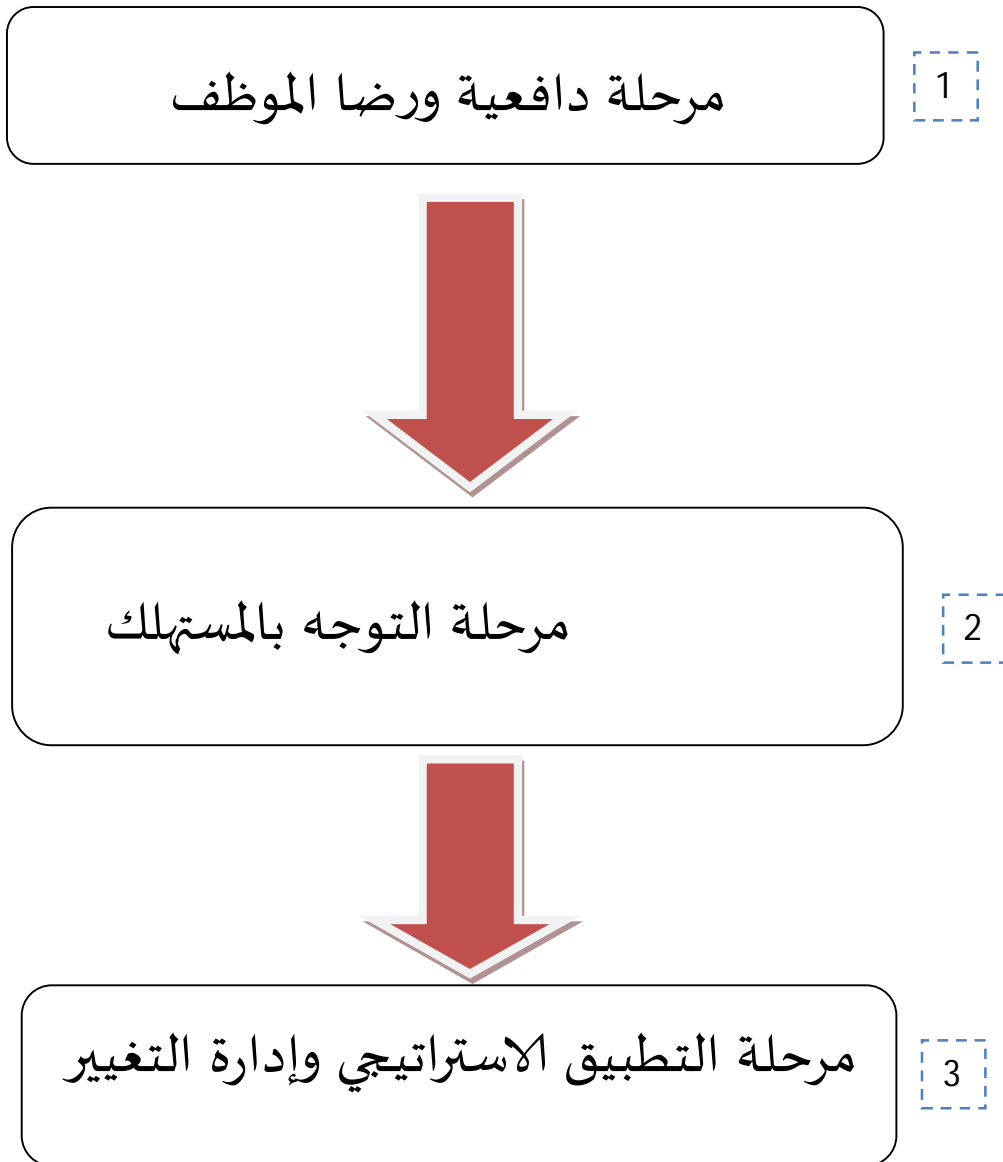
3- مرحلة التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع او المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة ، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف و الاستراتيجيات ، لانهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات ، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية في المؤسسة . ويرى (Gronroos,1981) انه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على انه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف الى توطيد العلاقة بين العملاء والمؤسسة 3.

1الدكتور. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم ، مرجع سبق ذكره، ص:154.

2 بومدين خيرة، " التسويق الداخلي كمدخل للإدارة الموارد البشرية"، دراسة حالة: جامعة عبد الحميد بن باديس ، مذكرة ماستار في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة مستغانم، 2013، ص:08.

3 سلوى محمد مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن" رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2009، ص:19.

الشكل رقم (1-2) يوضح مراحل تطور التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب

## المطلب الثالث: أهمية وخصائص التسويق الداخلي

## 1- أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، وهذا ينعكس على سلوكياتهم تجاه منظماتهم ، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

- كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الاكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه.

- يرى ( Fogitik et Varnai,2008) أن التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي إلى مواجهة المنظمة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.

- إن العديد من المنظمات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون (George,1990)

- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارفهم، ومهاراتهم (George,1990)

- يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة استراتيجية وأهداف المنظمة، وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلا أفضل للمنظمة، وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي (Gillemo et Rijksen,2000)

- يعد التسويق الداخلي مصدرا تنافسيا لتطوير الميزة التنافسية، من خلال استخدام منهج التسويق الشبيه، لتحفيز الموظفين على تطبيق استراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون.

- وتؤكد الأدبيات السابقة على أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو فقط التوجه نحو الخدمة، ويعتبر التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق ذلك (Kelemen,2007).

- إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المنظمة (Turkoz et Akyol,2008)

- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي (Carter et Murray, 2009).

- ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المنظمة من تحسين معارفها حول الخدمات وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص التسويقية والمهارات التسويقية (Varnai et fogitik,2008)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>أقطي جوهرة ، " أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة : دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية" ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ، جامعة بسكرة ، 2003 ، ص:84

## 2- خصائص التسويق الداخلي :

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

- أ- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
- التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم للأداء عملهم بكفاءة.
  - ب- التسويق الداخلي عملية اجتماعية، فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة للإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن، الانتماء، الصداقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي<sup>1</sup>.

ج- يرى (Buber, 2000) أن لمدخل التسويق الداخلي ثلاثة خصائص:

- التسويق الداخلي مرتبط بتخطيط نظامي وعمليات إتخاذ القرار.
- التوجه نحو الزبون والتوجه نحو الموظف يتحققان بتوافق .
- ينظر للتسويق الداخلي على انه طريقة تفكير

<sup>1</sup> بن عولة عبد الله، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة: مصلحة الإطعام في مؤسسة الخدمات الجامعية بن يحيى بلفاسم 2000 سرير، شهادة ماستر تسويق، 2013، ص:24.

المبحث الثاني: أهداف ومزيج التسويق الداخلي وأبعاده:

المطلب الأول: أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق ما يلي:1

- 1- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- 2- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن ( وخاصة من هم على اتصال مباشرة مع الزبائن).
- 3- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- 4- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح (Percy et Morgane)
- 5- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (R Norman).

كما يهدف التسويق الداخلي أيضا إلى :2

- 1- بناء بيئة عمل مستقرة في المنظمة تتصف بمعنوية عالية وإحساس بالمسؤولية وبناء بيئة عمل مستقرة تؤثر ايجابا في تحقيق أهداف المنظمة .
  - 2- تدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وعدم الاغفال عن علاقاتهم واشكال التعاون بينهم , لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد أساليب التعامل بين العاملين وبناء العلاقات الداخلية والتعاون بينهم .
  - 3- العمل على إنجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة ويشير كرونز إلى إن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي الى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن والجهود الموجهة اتجاههم.
- أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التفاعل مع الزبائن ويعبر عن ذلك (Gronroos) بقوله: بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن المفتاح النجاح في التسويق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي والتي تطرقنا إليها في الجدول التالي :

الجدول رقم: (1-2) يوضح أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها حسب Gronroos

التطبيقات	مستوى الأهداف
- جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن.	الهدف العام
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون - دعم سياسة التدريس الداخلي	الهدف الاستراتيجي
- تفهم الموظفين لطريقة التعرف مع الزبائن - تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات" داروائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص: 344.

### المطلب الثاني : مزيج التسويق الداخلي

يتكون المزيج التسويقي الداخلي للعاملين من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربعة والمتمثلة في المنتج ، السعر ، الترويج والتوزيع ، وفما يأتي توضيح لهذه العناصر: 1

- المنتج: ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها ، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات ، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

- السعر: وهو ما تطلبه من عملائها الداخليين ان يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

- الترويج: هي وسائل الاتصال المختلفة للإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتتمثل في التقارير وملخص المخطط، المجالات الحائضية، الندوات، الاجتماعات .

- التوزيع ( المكان): هي عملية تقديم المنتج للزبائن الداخليين ويجب ان يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات، والندوات لتسليم المنتج ويمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات رئيسية للتوزيع. وفيما يلي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي.

الجدول رقم: (2-2) : مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
انواع الوظائف مستويات التوظيف توصيف الوظائف وتحليلها التدريب الداخلي مظهر الموظف ولباسه	مزيج المنتج خط المنتج صفات المنتج العلامة التغليف
التوزيع	
تدفق العمل مراكز التدريب	قنوات التوزيع نقاط البيع
الترويج	

1 محجوبي محمد الأخضر، " أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات الخدمية"، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص: 33.



<p>الفيديوهات والمجلات الخاصة</p> <p>المنافسة الداخلية</p> <p>اللوحات الاعلانية</p> <p>دور العروض والثقافة</p>	<p>الدعاية</p> <p>ترويج المبيعات</p> <p>الاعلان</p> <p>البيع الشخصي</p>
<p>التسعير</p>	
<p>معدل تعويض الموظفين في الصناعة</p> <p>الامتيازات</p> <p>سياسة أوقات العمل الاضافية</p>	<p>ردود فعل المنافسين</p> <p>سياسات الخصم</p>

المصدر: أقطي جوهرة: " أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة" مرجع سبق ذكره، ص 96.

يمكن إضافة ثلاثة عناصر مرتبطة بتسويق الخدمات إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع ، 4PS) ويمكن توضيحها حسب (Mat,2008,p 99) فيما يلي: 1

- الأفراد: وهو المورد البشري في المنظمة، لذلك حتى تقوي المنظمة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي ، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل: التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائم، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين وهذا العنصر يتعلق بكمية الموظفين ونوعيتهم الذين يؤدون الوظيفة .

- العمليات : وتتعلق بإجراءات التشغيل المعيارية في المنظمة مثل إجراءات الرقابة التي تدفع الموظفين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون.

- المحيط المادي (الملموسات): ويتعلق بمحيط العمل من إناث، ومظهر الموظفين إضافة إلى ما يميز المحيط من ظروف وسلوكيات مثل : الاحترام، الاستمتاع بالعمل، دافع الانجاز، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية الموظفين

## المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

## - أبعاد التسويق الداخلي:

تعد أبعاد 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 قبل المنظمات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها ويشتمل التسويق على الأبعاد التالية:

1- التوظيف (اختيار وتعيين العاملين):

يعرف التوظيف بأنه سلسلة الإجراءات أو النشاطات التي يجب القيام بها لرفد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لشغل الوظائف المحددة (عليان، 2007)، كما عرف (Zeithaml ET Bitne; 2006) على أنه عملية اختيار الشخص المناسب لوظيفة ما بالطريقة التي تتناسب وقدراته وصفاته الشخصية التي تنسجم مع ما تتطلبه هذه الوظيفة من المهارات الشخصية والعملية، وفي المجال الخدمي يمكن اعتبارها أولى الخطوات التي تقوم بها المؤسسة - من خلال اختيار كوادرها المؤهلة- لإيصال خدمات ذات جودة تضمن تحقيق الرضا لربائتها.

وتمر عملية التوظيف في منظمات الأعمال بثلاث مراحل أساسية هي : تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين 1.

2- التدريب: يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل ، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الأفراد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، بالإضافة الى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.

يعرف أحمد ماهر التدريب على أنه: " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معرف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل "

ويحضى التدريب بأهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد الموظفون والمدراء في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول الى الجودة المنشودة.2

1 أمل ابراهيم احمد، الحاج عبدو وهاني الضمور، " أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (6) ، العدد1، 2010، ص:37.

2 حزاب خديجة، " أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي " ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2015، ص:34

## 3- التحفيز: (Motivation)

أهم عنصر يخلق الدافعية لدى العاملين هو التحفيز ، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها. تعرف الحوافز بأنها " مجموعة المثبرات التي تجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد ، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي اتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها".<sup>1</sup>

## 4- الاتصال الداخلي: (Internal communication)

يقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية.

وقد أشار (Berry et Parasuraman) إلى جذب وتطوير وتحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول الى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة.<sup>2</sup>

وقد عرف الاتصال الداخلي على أنه " شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيتوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين" (منصور، 2008، ص:66)<sup>3</sup>

## 5- التمكين: (Empowerment):

وهو إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فهم والاعتراف بجهودهم ومشاركتهم الفعالة في أداء الأعمال.

- إن التمكين باختصار يعني منح كل عامل فرصة لتحقيق سيطرة وحرية أكبر في مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب، ما يؤدي إلى تحقيق مستويات من الإنتاجية ويني مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم.<sup>4</sup>

1 لوكيا الهاشي، "السلوك التنظيمي"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006، ص:145.

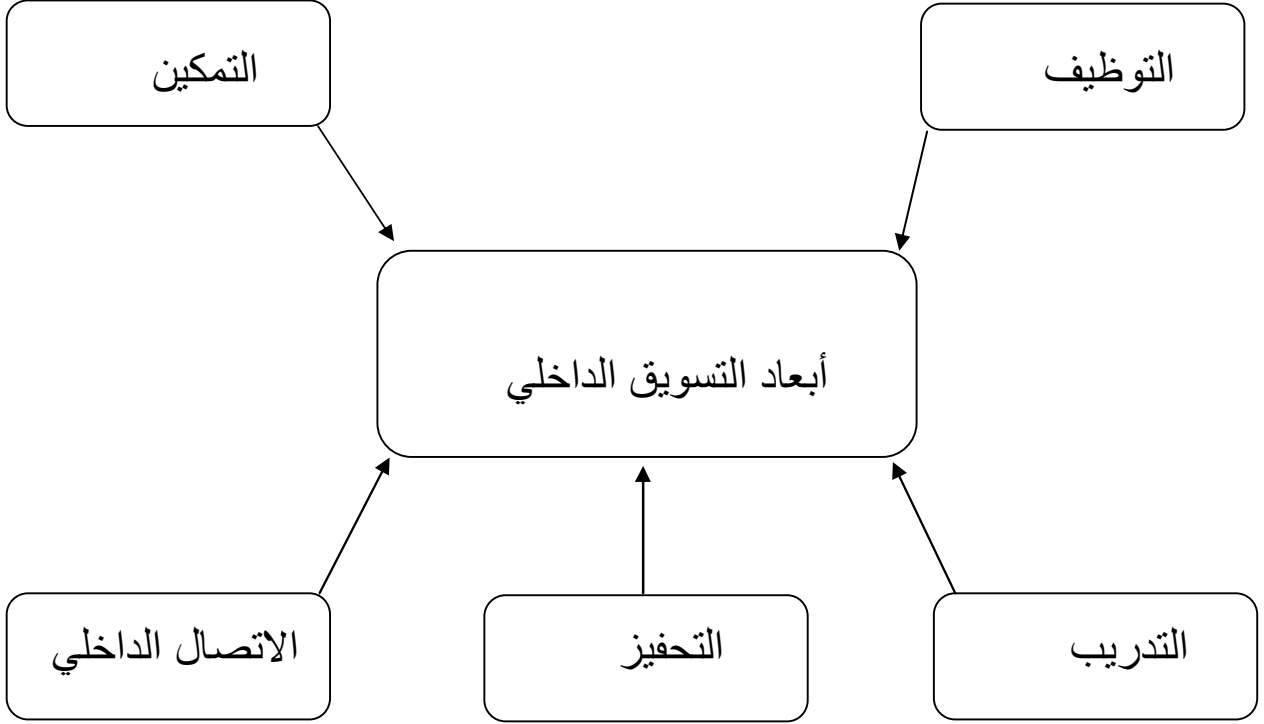
2أمل ابراهيم احمد، الحاج عبدووهاني الضمور، " أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية" مرجع سبق ذكره، ص:38.

3أيمن عبد الله محمد ابو بكر " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبوظبي الاسلامي، الامارات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص:15.

4سمراء كحلان " تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، " دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص:92

ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الشكل رقم (2-2) المذكور أدناه

الشكل رقم (2-2) يوضح أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالب

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو أحد السبل الفعالة التي تتبعها المؤسسات بمختلف أنواعها لمواجهة التحديات الخارجية التي يفرضها العصر الحالي في سبيل تحقيق أهدافها المرجوة والمتعلقة أساساً بارتضاء العملاء الخارجيين، هذه الأخيرة التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال سياسة تطبيق التسويق الداخلي التي تدعو المؤسسة الراغبة في البقاء والاستمرار إلى ضرورة ارتضاء كل العاملين فيها (عملاء داخليين) من خلال الاهتمام بهم وتحفيزهم وتدريبهم وترقيتهم والتفاعل معهم .

الفصل الثالث  
دراسة تطبيقية عن  
واقع تطبيق التسويق  
الداخلي في شركة **ORSIM**

## تمهيد

سيتم من خلال هذا الفصل تحقيق هدف الدراسة و المتمثل في التعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها بوادي رهيو (ORSIM) و من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: لمحة حول شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: لمحة حول شركة أورسيم (ORSIM)

هذا المبحث سيتضمن تعريف شامل بشركة ORSIM (شركة الصناعات الميكانيكية و لواحقها بوادي رهيو) المطلوب الأول:التعريف بشركة ORSIM :

تعتبر شركة أورسيم من أهم فروع مجمع BCR وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، حيث نجد أن تخصصها يشمل إنتاج و توزيع اللوالب و البراغي بعد قرار إعادة فتح الهيكلة في 2001 بعدما كانت تنتج البراغي و السكاكين و الصنابير، زيادة على ذلك تقوم بخدمات أخرى تتمثل في القيام ببعض التحاليل الكيميائية لمواد أولية لشركات أخرى مستوردة من الخارج، يقع مقرها على مستوى الغرب الجزائري بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر وهران، ويبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 متر ويتربع على مساحة قدرها 124800 م<sup>2</sup> مقسمة كما يلي :

- مخزن المادة الأولية: 3360م<sup>2</sup>
- مخزن المادة الكيميائية : 1008م<sup>2</sup>
- ورشة إنتاج اللوالب: 97441م<sup>2</sup>
- ورشة إنتاج الصنابير: 12480م<sup>2</sup>
- المصنع : 2700م<sup>2</sup>
- ورشة الأدوات: 1300م<sup>2</sup>
- الجزء المخصص للإدارة : 9600م<sup>2</sup>

و يحتوي المركب على 269 آلة تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات، كما تمتلك الشركة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة الجيدة، ومعنى كلمة ORSIM هو:

OR : OUED RHIOU

S : Société

I : INDUSTRIEL

M : MECANIQUE



### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة ORSIM

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن مجموع المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تعقدت المهام والأعمال، مما يؤدي إيجاد هيكل تنظيمي أكثر مرونة من أجل تسهيل العمل وتقسيمه بطريقة جيدة، وكذا تحديد المسؤوليات حتى لا يكون هناك تداخل وبذلك تسهيل مراقبة العمل ومتابعته، حيث ينقسم إلى ما يلي :

1- المديرية العامة ( DIRECTION Générale): إن المدير العام هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها من بينها المديريات والأقسام والدوائر والمصالح وهي الهيئة التي تشرف على كل الهيئات، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بالتعاون مع المديريات الأخرى للمؤسسة الأم .

2- المديرية الصناعية ( DIRECTION INDUSTRIELLE): للمديرية الصناعية مدير صناعي يسهر على إدارة شؤون الإنتاج وكذا الدوائر التابعة له والمتمثلة في:

1-2 أمانة المديرية : تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير الصناعي إلى الدوائر والميادين الخاصة بنشاطات العمل وتنظيم الاجتماعات من السير الحسن داخل المؤسسة.

2-2 المساعد الصناعي ومسؤول العلاقات (D.A.S Soutient): ويشرف على الدوائر التالية:

- دائرة الإعداد: وضع التخطيط للبرنامج السنوي للإنتاج.
- دائرة البحث والتطوير: تنمية وتطوير الإنتاج.
- دائرة الطرق والمناهج : دراسة طريقة وتصنيع المنتج.
- دائرة الأدوات: دراسة جميع أدوات التصنيع المستعملة.
- دائرة الصيانة: توفير قطع الغيار ومتابعة عمل الآلات باستمرار.
- دائرة مراقبة النوعية: مراقبة جودة المنتجات.

3- المديرية التجارية : ( DIRECTION COMMERCIALE) وتتكون هذه المديرية مما يلي:

- أمانة المديرية ( SECETAIRE DE DEIRECTION): تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة .

- مسؤول التصدير (ASSISTANT EXPORTATION):

- رئيس دائرة البيع ( CHEF DE Département DES VENTES) :

- رئيس دائرة تسيير المخزون والمخازن (CHEF Dép GES : STOCKS ET MAGASINS)

4- المديرية المالية ومراقبة التسيير: تحضى هذه المديرية بمكانة حساسة في المؤسسة لكونها تدير المصالح المالية وهي بدورها تضم :

- أمانة المديرية.
- دائرة مراقبة التسيير.
- دائرة المالية والمحاسبة.

5- أمانة المديرية العامة :

تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة .

6- مصلحة الأمن (service sécurité)

السهر على وقاية وحماية وامن المؤسسة ومراقبة اجهزة المطافئ والسهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع

7- قسم مراقبة العمليات divi .controle opera

السهر على مراقبة البضاعة كما ونوعا عند الاستقبال ومراقبة عملية الإنتاج وتوجد بها ثلاثة مصالح

مصلحة الاستقبال وأدوات القياس

مصلحة مراقبة التصنيع

المخبر

8- قسم الموارد والإمدادات : (D . ressources et logistique)

يدير ويتابع الحوار الاجتماعي و يقوم بالإشراف على متابعة التحضير و المفاوضات مع النقابة , كما يسهر على مراعاة ترتيب الاتفاقيات التنظيمية و التشريعية و إعداد مخطط التكوين للمستخدمين المطابق للإستراتيجية الشركة و يضم هذا القسم دائرتين :

أ- دائرة الوسائل العامة

ب- دائرة الوسائل و الموارد

9- قسم المشتريات ( Division achat )

تقوم بالإشراف على مختلف برامج السلع المحلية بأقل تكلفة في الأوقات المحددة و بالكمية و النوعية المطلوبة و تنقسم الى :

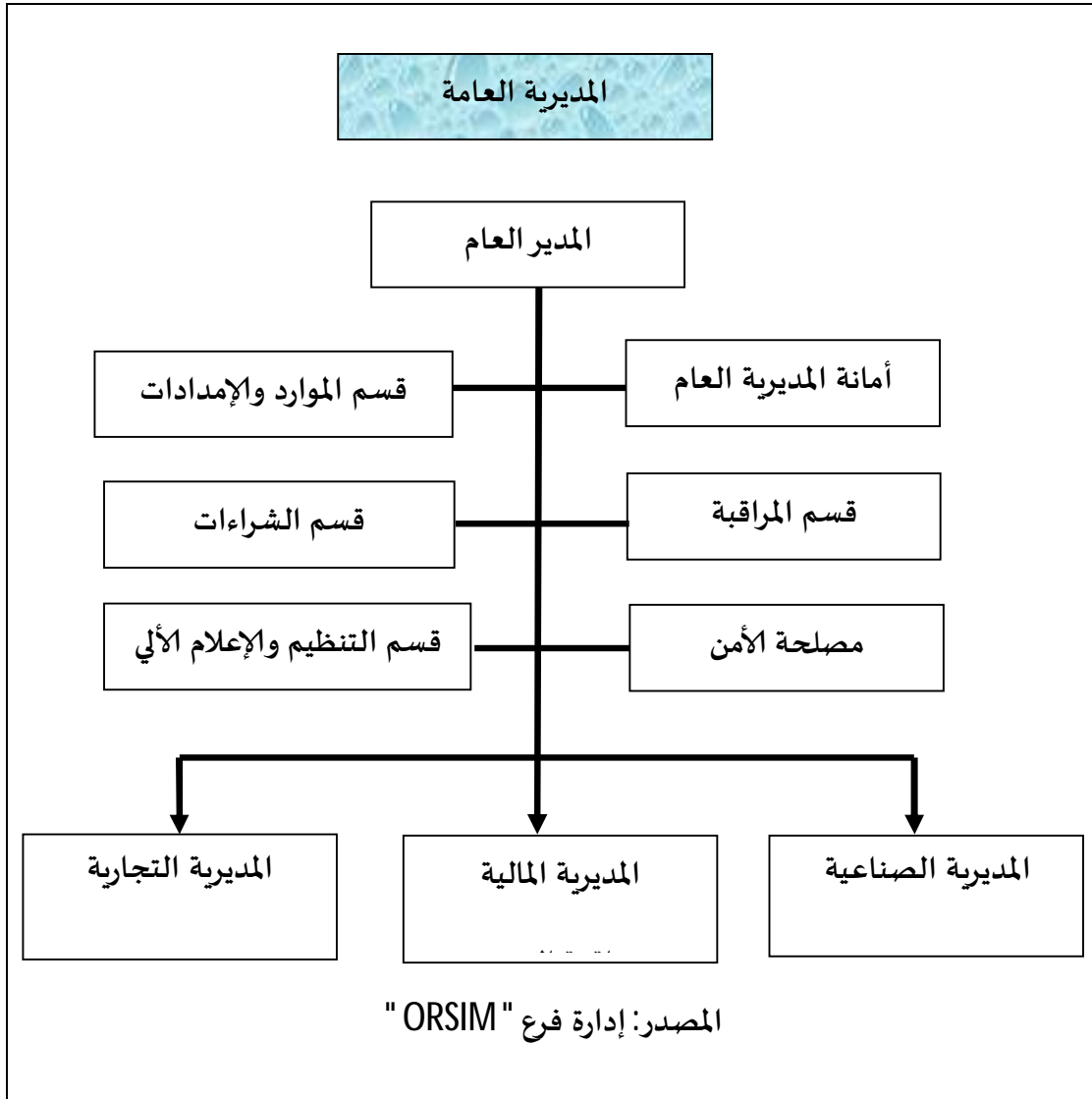
أ - مصلحة المشتريات المحلية

ب - مصلحة المشتريات الخارجية

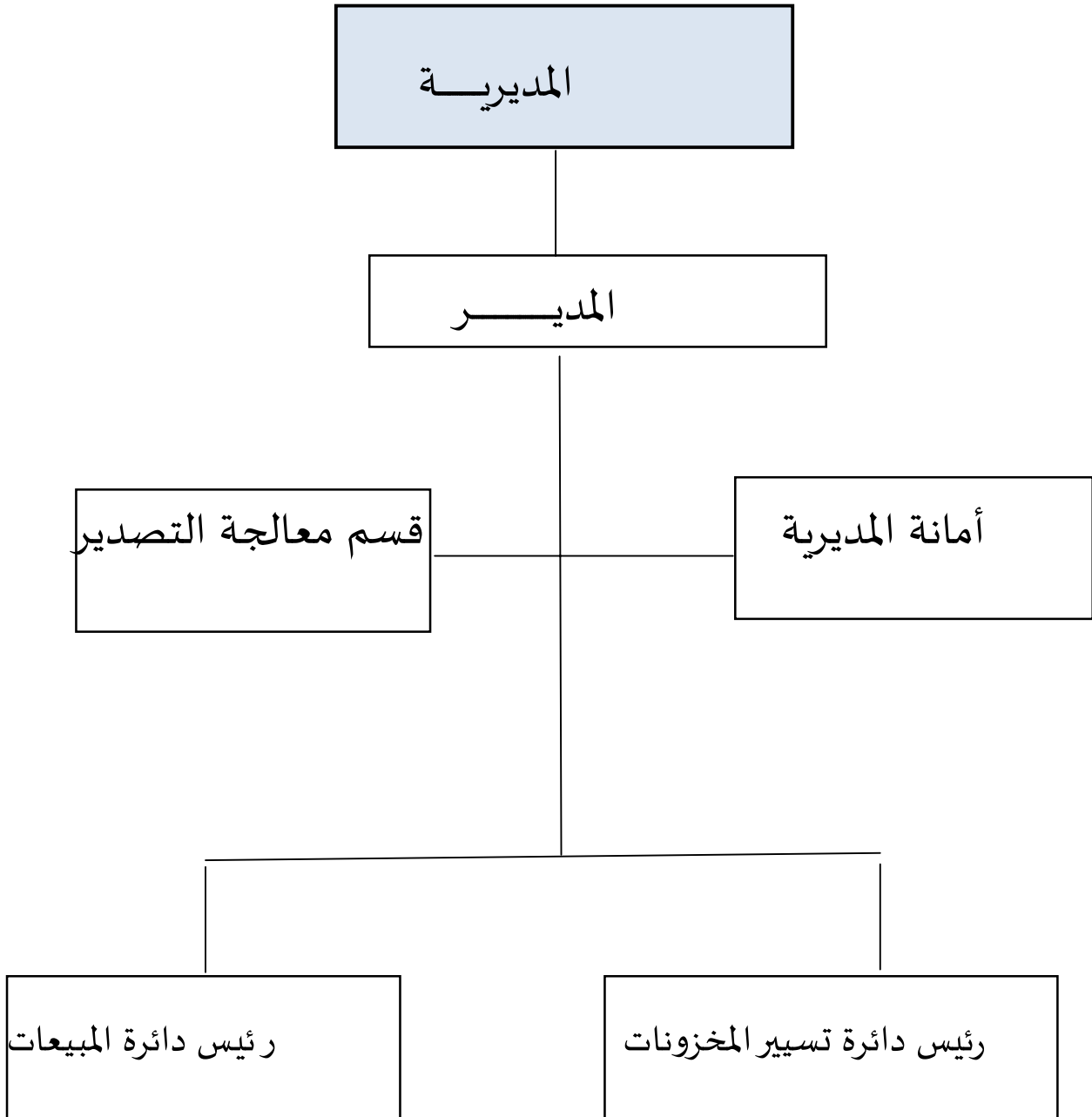
10 - قسم التنظيم والإعلام الآلي :

يسهر على تسيير شبكة الإعلام الآلي و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل . البحث و السرعة في التنفيذ .

الشكل: (1-3) الهيكل التنظيمي العام لشركة ORSIM

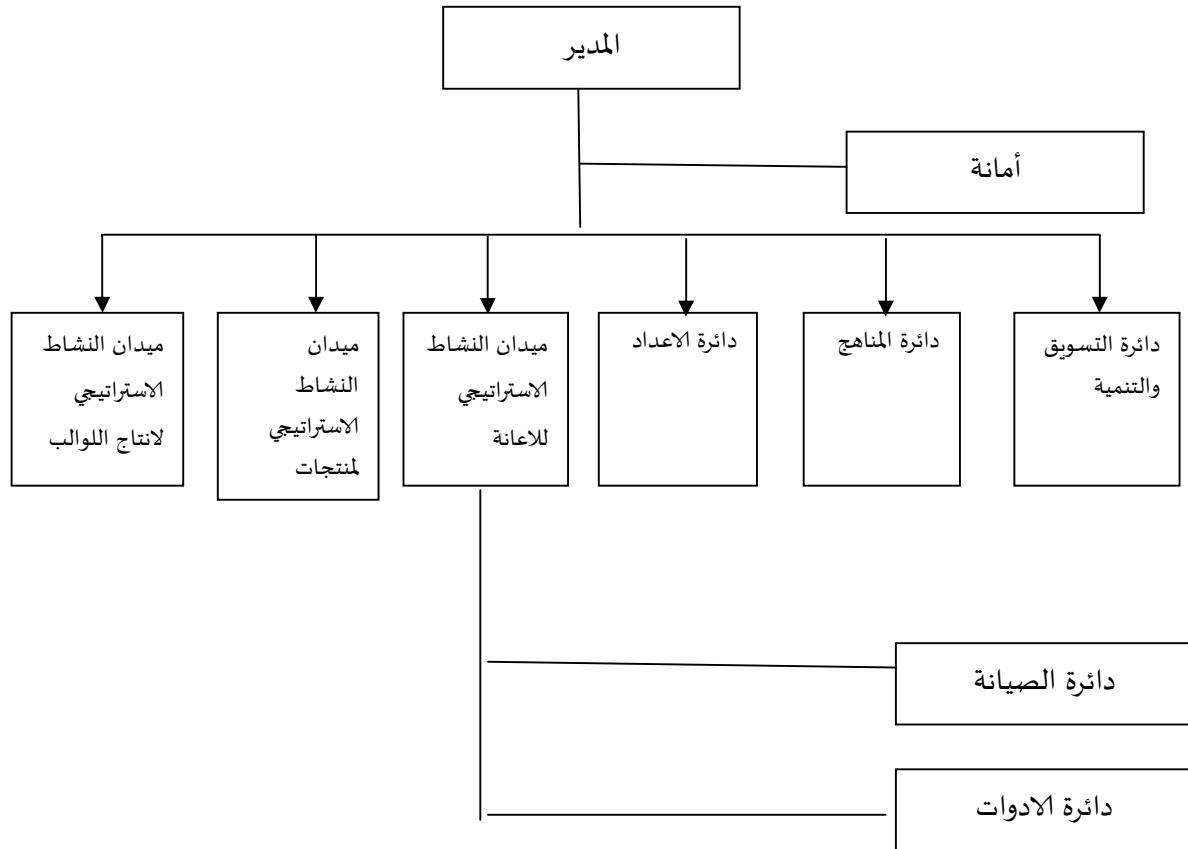


الشكل رقم (2-3) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية



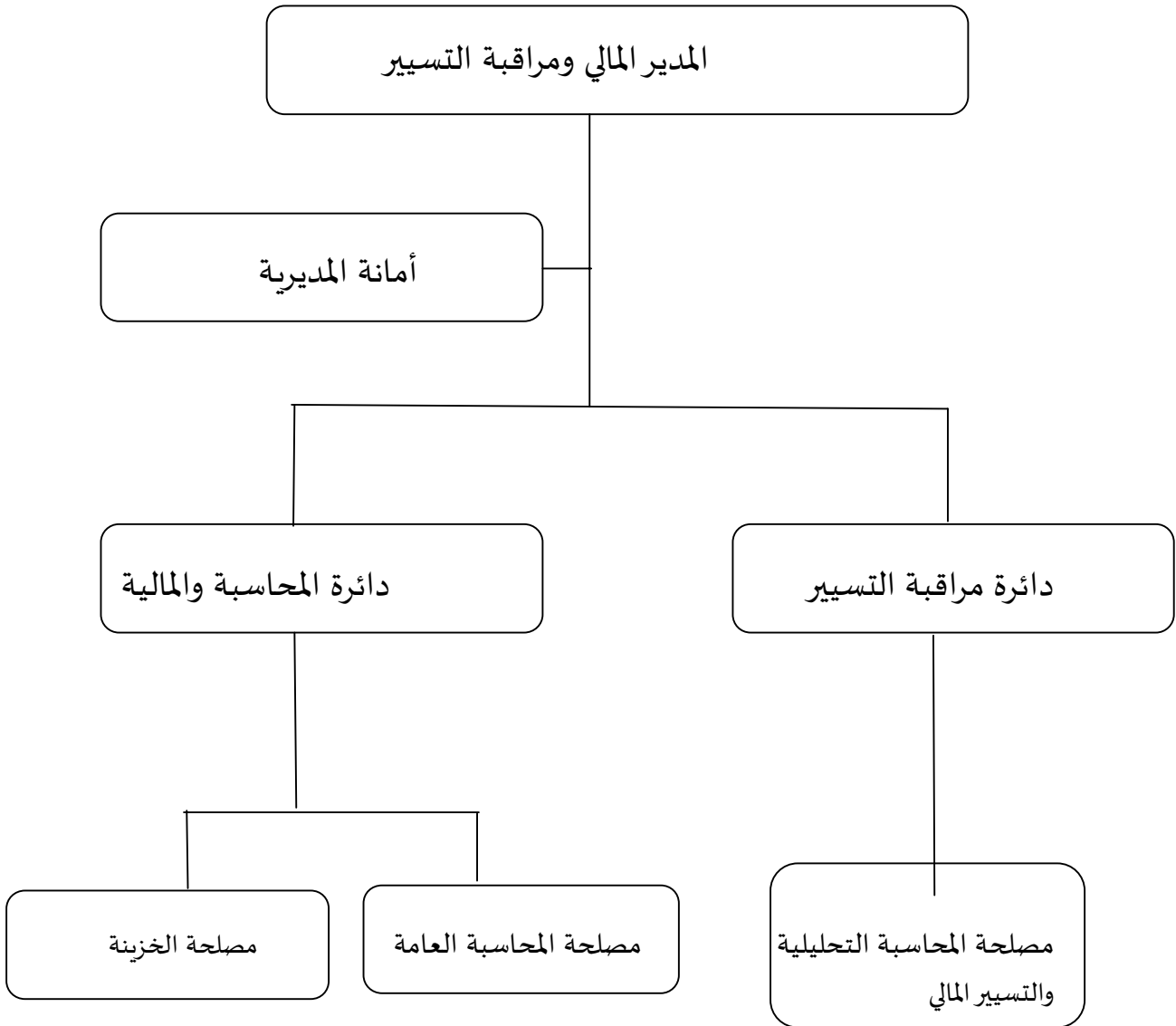
المصدر: إدارة شركة أورسيم

الشكل رقم : (3-3) المديرية الصناعية



المصدر: إدارة شركة ORSIM

الشكل رقم (4-3) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المالية ومراقبة التسيير



المصدر: إدارة شركة أورسيم

### المطلب الثالث : أهداف ومهام شركة ORSIM

يقوم فرع أورسيم بعدة مهام من أجل الحفاظ على سمعته المحلية والإقليمية وكذا الخارجية لتحقيق التنافس والأهداف المرجوة من هذه المهام

#### 1- مهام شركة أورسيم (ORSIM)

1.1- استغلال كافة الوسائل المتاحة استغلال سليما واستخدام الأدوات اللازمة استخداما ناجحا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف .

2.1- التخطيط للتنمية وفقا لمجال للنشاط المتبع تحت إشراف الهيئة الوطنية

3.1- إعداد وتحقيق المخططات السنوية والموسمية للإنتاج والتسويق .

4.1- تنظيم دراسات علمية وعملية على التسويق ومتابعة التطورات والتغيرات الحاصلة والطارئة

5.1- ضمان التموين المنضم بالمواد الأولية للوحدات الإنتاجية .

6.1- مساندة وتطوير استعمال التكنولوجيا الحديثة في كل الوظائف .

7.1- تقسيم الموارد وتلبية حاجيات المستهلكين .

8.1- استغلال تسيير الأنشطة الإنتاجية والتوزيعية وجميع الأنشطة التابعة او المتعلقة بنشاطهما الاستغلالي .

#### 2- أهداف شركة ORSIM

1.2- المحافظة على الكثير من الزبائن وذلك بإرشادهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات في السوق

2.2- تلبية رغبات وحاجيات الزبائن والسعي الى معرفة آرائهم وانتقاداتهم

3.2- السعي وراء تطوير المنتج وفق المقاييس المعتمدة دوليا والمحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية .

4.2- تحقيق الخطة المسطرة والمحافظة على استقلالية المؤسسة .

5.2- الاستمرارية والبقاء في السوق .

6.2- العمل على تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول .

7.2- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .

8.2- تحقيق أقصى ربح ممكن

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة .

في هذا المبحث سنتناول الطرق والأساليب التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية والتي تتضمن مجتمع وعينة الدراسة . أسلوب جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية :

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة .

اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين بشركة الصناعات الميكانيكية و لواحقتها ( ORSIM ) بدائرة وادي ارهيو ولاية غليزان . لغرض رصد آرائهم ومواقفهم حول مدى تطبيق شركتهم لسياسة التسويق الداخلي .

ولتحقيق هذا الهدف , تم إعداد وتطوير استبيان لجمع البيانات الأولية بالدراسة , حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 50 عامل , وقد تم استعادة كل الاستمارات منها ( 10 ) استمارة غير صالحة للتحليل ( 40 ) اي نسبة ( 80 % ) والجدول رقم ( 1-3 ) يلخص حجم العينة للعاملين في الشركة ( ORSIM )

الجدول رقم ( 1-3 ) ملخص حجم العينة للعاملين :

العينة	حجم العينة	عدد الاستبيانات غير صالحة للتحليل	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
العاملين في الشركة	50	05	45

المصدر : من إعداد الطالب



**المطلب الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة**

اعتمد الباحث في البحث الميداني على أدوات منهجية من اجل الحصول او جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة وتمثلت هذه الأدوات في (المقابلات والاستبيان)

**1-المقابلات الشخصية :**

حيث تم اجراء العديد من المقابلات الشخصية واللقاءات مع بعض العاملين في شركة أورسيم , تمكنا من خلالها الحصول على بعض المعلومات اللازمة والملاحظات بخصوص واقع تطبيق التسويق الداخلي بتلك الشركة .

**2-الاستبيان :**

هذا الأخير الذي يعد كأداة أساسية اعتمد عليها الباحث بهدف جمع المعلومات الأولية اللازمة للدراسة , حيث تم تصميم استمارة استبيان موجهة لعينة من العاملين بالشركة المعنية بالدراسة وذلك من اجل قياس اراء هؤلاء العاملين حول مدى تطبيق ابعاد التسويق الداخلي على مستوى شركتهم (ORSIM) . كما تتضمن هذه الاستمارة جزئين :

- الجزء الاول : يتضمن بيانات عامة حول افراد عينة الدراسة (العاملين في الشركة) , وهي ( الجنس , السن , الحالة الاجتماعية , الدخل , المستوى التعليمي , عدد سنوات الخدمة , طبيعة الوظيفة )
- الجزء الثاني : يتضمن هذا الجزء قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في أسئلة حول التسويق الداخلي إذا ما كانت شركة أورسيم تتبنى هذه السياسة أم لا .

فيما يأتي الجدول رقم:(2-3)

**الجدول رقم:(2-3) يوضح مكونات استمارة الاستبيان**

الجزء	المكونات	الأسئلة	عدد الأسئلة
الأول	بيانات عامة	من 1- إلى 7	7
الثاني	أبعاد التسويق الداخلي : 1- اختيار وتعيين العاملين(التوظيف)	من 1 إلى 3	3
	2- التدريب	من 4 إلى 6	3
	3- التحفيز	من 7 إلى 9	3
	4- الاتصال الداخلي	من 10 إلى 12	3
	5- التمكين	من 13 إلى 15	3

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: الأسئلة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من خلال معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان) فقد تمت الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية :

- تم استخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية لغرض التعرف على نتائج التي جاءت في الاستبيان
- تم استخدام المتوسطات الحسابية كأداة لمعرفة درجة المواقف عن عبارات محاور الدراسة
- كما تم أيضا الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (LIKERT) كونه يعد من أكثر المقاييس استخداما لقياس درجات الاستجابات والآراء وذلك بسبب توازن درجاته حيث يختار أفراد العينة الخاضعة للدراسة درجة الموافقة على العبارة كما هو موضح في الجدول (3-3) أدناه.

الجدول رقم : (3-3) مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم: (3-3) أعلاه أن العبارة التي يوضع عليها موافق بشدة تأخذ الدرجة (5) والعبارة التي يوضع عليها موافق تأخذ الدرجة (4) أما العبارة التي يوضع عليها محايد تأخذ الدرجة (3) في حين أن العبارة التي تكون الإجابة عليها غير موافق تأخذ الدرجة (2) ، و أيضا العبارة التي تكون الإجابة عليها بغير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1)

- ولقياس درجة تقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في شركة أورسيم (ORSIM) بوادي ارهيو تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والتي يعلق عليها وفق السلم التالي:

1	←	1,79 لا أوافق بشدة
1.8	←	2,59 لا أوافق
2.60	←	3,39 محايد
3.40	←	4,19 أوافق
4.20	←	5 أوافق بشدة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختيار الفرضيات.  
 لقد تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب :  
 المطلب الاول : خصص لتحليل البيانات العامة .  
 المطلب الثاني : خصص لتحليل بيانات الدراسة .  
 المطلب الثالث : خصص لاختبار فرضيات الدراسة .  
 المطلب الاول : تحليل البيانات العامة .  
 اولاً : تحليل البيانات العامة .

سيتم في هذا المطلب عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس , السن , الحالة الاجتماعية , الدخل , المستوى الدراسي , عدد سنوات العمل و طبيعة الوظيفة و استنادا على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي :

الجدول رقم: (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	30
	أنثى	10
	المجموع	40
السن	أقل من 30	18
	30-40	16
	أكثر من 40	06
	المجموع	40
الحالة الاجتماعية	أعزب	20
	متزوج	19
	أرمل	01
	مطلق	00
	المجموع	40
الدخل	منخفض	18
	متوسط	22
	مرتفع	00
	المجموع	40
المستوى الدراسي	متوسط	01
	ثانوي	06
	جامعي	27

دراسات عليا	06	15 %
المجموع	40	100 %
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	45 %
	5-10	25 %
	10 فأكثر	30 %
	المجموع	100 %
طبيعة الوظيفة	إدارية ( إداري )	82 %
	فنية ( مهني )	18 %
	المجموع	100 %

#### المصدر من إعداد الطالب

- ❖ يلاحظ من خلال الجدول رقم ( 3-4 ) ان نسبة الذكور من الأفراد العاملين عينة الدراسة بلغت 75 % و هي اكبر من نسبة الإناث التي بلغت 25 % فقط وهذا يعني ان النسبة الأكبر من العاملين في الشركة هم ذكور .
- ❖ و يلاحظ أيضا من خلال نفس الجدول ان نسبة العاملين في شركة اورسيم الذين يقل سنهم عن 30 سنة بلغ 45 % في حين بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ( 30 و 40 سنة ) 40 % بينما الذين يزيد سنهم عن 40 سنة فكانت النسبة هي 15 % وهذا يدل على ان الشركة لا توجد بها نسبة كبيرة من الأفراد ذوي الخبرة الطويلة .
- ❖ أما بخصوص الحالة الاجتماعية فكانت أعلى نسبة توصلت إليها النتائج هي فئة العزاب بنسبة 50 % ثم تليها الفئة المتزوجة بنسبة 48 % بينما فئة الأرامل فكانت 02 % أما فيما يخص حالة أرمل لم تسجل اي حالة فما يتعلق بأفراد عينة الدراسة .
- ❖ كما يشير كذلك الجدول رقم ( 3-4 ) المقسم الى فئات الدخل الآتية (منخفض , متوسط , مرتفع) الى ان نسبة الأفراد العاملين ذات الدخل المتوسط بلغت نسب 55 % وهي تمثل اعلى نسبة في حين بلغت نسبة الأفراد العاملين ذوي الدخل المنخفض 45 % و لم يتم تسجيل اي حالة دخل مرتفع ضمن الأفراد العاملين عينة الدراسة .
- ❖ بناء على الجدول رقم ( 3-4 ) تبين ان أغلبية أفراد العينة هم ذوي مستوى تعليمي جامعي وهذا بنسبة 68 % تليها نسبة 15 % لكل من ذوي المستوى التعليمي الثانوي و الدراسات العليا اما فيما يخص الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط فكانت النسبة 02 % .
- ❖ اما بالنسبة لسنوات العمل نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 3-4 ) أن اعلى نسبة مسجلة تتمثل في العاملين الذين يقل عدد سنوات عملهم عن 5 سنوات حيث بلغت 45 % ثم تليها نسبة 30 % من العاملين الذين عدد سنوات عملهم يفوق 10 سنوات اما عن الافراد الذين يتراوح عدد سنوات عملهم ما بين 5 الى 10 فقد بلغت النسبة 25 % وهذا يعني ان توظيف الافراد اللذين لهم خبرة طويلة يبقى عدد قليل .

❖ وفي الأخير نلاحظ من خلال نفس الجدول ان اعلى نسبة سجلت فيما يخص طبيعة الوظيفة كانت تتعلق بالأفراد الذين يمارسون وظيفة إدارية حيث بلغت 82 % أما النسبة المتبقية فكانت للأفراد الممارسين لوظيفة فنية حيث بلغت 18 % .

المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة

يهدف التعرف على آراء العاملين عينة الدراسة ضمن شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM حول مدى تطبيق التسويق الداخلي في هذه الشركة فقد تم حساب كل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لعبارات كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي ( التوظيف، التدريب، الاتصال الداخلي، والتمكين )

الجدول رقم: (5-3): عرض آراء عينة الدراسة حول بعد التوظيف في شركة ORSIM

النتيجة	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	البعد الأول : التوظيف
موافق	3,6	08	17	07	07	01	التكرار	1 تختار الشركة الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية
		% 20	% 42,5	% 17,5	% 15,5	% 2,5	النسبة	
موافق	3,8	10	18	07	04	01	التكرار	2 هناك شعور بالراحة في المنصب الذي تشغله
		% 25	% 45	% 17,5	% 10	% 2,5	النسبة	
محايد	3,25	04	12	16	06	02	التكرار	3 يتم التوظيف وفقا معايير عادلة لجميع المترشحين
		% 10	% 30	% 40	% 15	% 5	النسبة	
موافق	3,55	22	47	30	17	4	التكرار	النتيجة النهائية
		% 18,33	% 39,17	% 25	% 14,17	% 3,33	النسبة	

المصدر: من 'أعداد الطالب بواسطة الألة الحاسبة

يتضح من خلال الجدول رقم: (5-3) أن العبارة 1 و العبارة 2 تحصلتا على نتيجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3,6 ، 3,8 على التوالي أما العبارة 3 فقد تحصلت على نتيجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3,6 ، 3,8 على التوالي ، أما العبارة 3 فقد تحصلت على نتيجة محايد بمتوسط حسابي بلغ 3,25 ، وهذا يفسر عدم ابداء أي رأي من قبل الأفراد العاملين عينة الدراسة بخصوص العبارة 3 يتم التوظيف وفق معيير عادلة لجميع المترشحين وبشكل عام فقد تحصلت عبارة قياس بعد التوظيف على نتيجة موافق بمتوسط حسابي 3,55 وهذا ما يدل على وجود اتفاق ايجابي من قبل العاملين عينة الدراسة بخصوص تطبيق بعد التوظيف من طرف شركة أورسيم.

الجدول رقم (3-6) عرض آراء عينة الدراسة حول بعد التدريب في شركة ORSIM

النتيجة	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	البعد الثاني : التدريب
محايد	3,3	06	17	03	11	03	التكرار	4 تعتبر البرامج التدريبية في الشركة كافية
		% 15	%42,5	%7,5	% 27,5	% 7,5	النسبة	
موافق	3,5	04	22	07	04	03	التكرار	5 تهتم ادارة الشركة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية ارضائهم
		% 10	% 55	% 17,5	% 10	%7,5	النسبة	
موافق	3,55	06	20	07	04	03	التكرار	6 تقوم الشركة باعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري
		% 15	% 50	%17,5	% 10	%7,5	النسبة	
موافق	3,45	16	59	17	19	09	التكرار	النتيجة النهائية
		%13,33	%49,17	%14,17	%15,83	% 17,5	النسبة	

المصدر: من 'إعداد الطالب بواسطة الآلة الحاسبة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) أن العبارات التي حصلت على نتيجة موافق هي العبارة 5 و 6 بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي 3,5 و 3,55 ، أما العبارة 4 فقد حصلت على نتيجة محايد، مما يدل على أن البرامج التدريبية المتاحة في الشركة غير كافية. وبشكل عام فقد حصلت عبارات بعد التدريب على نتيجة موافق بمتوسط حسابي 3,45 وهذا يشير إلى وجود موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة بخصوص تطبيق شركة أورسيم لبعد التدريب .

الجدول رقم (3-7): عرض آراء عينة الدراسة حول بعد التحفيز

النتيجة	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	البعد الثالث: التحفيز
غير موافق	02,05	/	04	10	10	16	التكرار	7 نظام الاجور المعتمد في الشركة جيد
		/	%10	%25	%25	%40	النسبة	
غير موافق	02,5	02	08	06	16	08	التكرار	8 برامج الحوافز والمكافآت تتناسب مع أداء العاملين
		%5	%20	%15	%40	%20	النسبة	
غير موافق	02,5	02	10	08	06	14	التكرار	9 تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية
		%5	%25	%20	%15	%35	النسبة	
غير موافق	02,35	04	22	24	32	38	التكرار	النتيجة النهائية
		%3,33	%18,33	%20	%26,67	%31,67	النسبة	

المصدر: من 'إعداد الطالب بواسطة الآلة الحاسبة

يتضح من خلال الجدول رقم (3-7) أن كل العبارات المتعلقة بقياس بعد التحفيز (7، 8، 9)، قد حصلت على نتيجة غير موافق بمتوسطات حسابية تبلغ 2,05، 2,5، 2,5، على التوالي وهذا يفسر عدم اهتمام شركة أورسيم ببعد التحفيز.

وبالتالي فإنه لا توجد أي موافقة من قبل الأفراد العاملين عينة الدراسة مما يتعلق بتطبيق بعد التحفيز ضمن شركة أورسيم حيث حصلت عبارات هذا البعد على نتيجة غير موافق بمتوسط حسابي 2,35.



الجدول رقم : (8-3) عرض آراء عينة الدراسة حول بعد الإتصال الداخلي

النتيجة	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	البعد الرابع : الإتصال الداخلي
محايد	3,32	05	16	10	05	04	التكرار	10 توفر الشركة على المعلومات اللازمة عن استراتيجيتها وأهدافها
		%12,5	%40	%25	%12,5	%10	النسبة	
محايد	3,37	06	18	06	05	05	التكرار	11 عملية الاتصال بين الموظفين والادارة تمتاز بالسهولة والمرونة
		%15	%45	%15	%12,5	%12,5	النسبة	
موافق	3,95	12	20	04	02	02	التكرار	12 يمكن الاتصال بسهولة برئيس مباشرة في حال مواجهة مشكلة ما عملي
		%30	%50	%10	%5	%5	النسبة	
موافق	3,55	23	54	20	12	11	التكرار	النتيجة النهائية
		%19,17	%45	%16,67	%10	%9,17	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام بالآلة الحاسبة

من خلال الجدول رقم : (8-3) نلاحظ أن العبارة التي نالت درجة موافق هي البارة 12 بمتوسط حسابي 3,95 أما العبارة 10 و 11 فقد حصلت على نتيجة محايد بمتوسطات حسابية 3,32، 3,37 على التوالي. وعموما فان عبارات بعد الاتصال الداخلي قد حصلت على نتيجة موافق بمتوسط حسابي 3,55 وهذا يدل على أن هناك اتفاق ايجابي من قبل العاملين عينة الدراسة بخصوص تطبيق بعد الاتصال بعد الإتصال الداخلي من قبل الشركة.

الجدول رقم : (3-9): عرض عينة الدراسة حول بعد التمكين

النتيجة	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	مقياس	البعد الخامس : التمكين
محايد	3,5	06	20	05	06	03	التكرار	13 يتاح لي فرصة للأداء عملي دون رقابة مستمرة
		%15	%50	%12,5	%15	%7,5	النسبة	
محايد	3,35	02	20	10	06	02	التكرار	14 تفويض ادارة الشركة لي الصلاحيات للاتخاذ بعض القرارات المنافسة الخاصة بمتطلبات العمل
		%5	%50	%25	%15	%5	النسبة	
موافق	3,4	05	18	08	06	03	التكرار	15 توفر لي ادارة الشركة فرص الابداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة
		%12,5	%45	%20	%15	%7,5	النسبة	
موافق	3,42	13	58	23	18	08	التكرار	النتيجة النهائية
		%10,83	%48,33	%19,17	%15	%6,67	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام الآلة الحاسبة

يلاحظ من خلال الجدول رقم : (3-9) أن العبارات التي تحصلت على نتيجة موافق هي العبارة 13 و 15 بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي 3,5 و 3,4 ، أما العبارة 14 فقد تحصلت على نتيجة محايد بمتوسط حسابي 3,35 مما يدل على عدم ابداء أي رأي من قبل العاملين بخصوص تفويض ادارة الشركة / العلامات ولهم وعموما نلاحظ ان عبارات قياس بعد التمكين قد تحصلت على نتيجة موافق بمتوسط حسابي 3,42 وهذا ما يشير الى وجود درجة من الموافقة من قبل العاملين عينة الدراسة بخصوص تطبيق شركة أورسيم لبعد التمكين .

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تطبق شركة أورسيم أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالي .

\* يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (3-5) أن هناك إتفاق ايجابي تقدر نسبته 57,5% من أفراد عينة الدراسة حول تطبيق شركة أورسيم لبعد التوظيف وهذا يعني أن الشركة تطبق بعد التوظيف بمستوى متوسط .

\* ويتضح كذلك من خلال الجدول (3-6) أن هناك اتفاق ايجابي من قبل أفراد عينة الدراسة بخصوص تطبيق الشركة لبعد التدريب قدرت نسبته بـ 62,5% وهذا يعني أن الشركة تتبنى بعد التدريب بمستوى فوق المتوسط .

\* كما يلاحظ أيضا من خلال معطيات الجدول رقم : (3-7) أن هناك اتفاق ايجابي حول تطبيق شركة أورسيم لبعد التحفيز من قبل أفراد عينة الدراسة، بلغت نسبته 21,66% وهذا ما يفسر أن الشركة تطبق بعد التحفيز بمستوى دون المتوسط .

\* ويتبين من الجدول رقم : (3-8) أن هناك اتفاق ايجابي بخصوص تطبيق شركة أورسيم لبعد الاتصال الداخلي بلغت نسبته 64,17% وهذا يشير أن الشركة تطبق هذا البعد بمستوى فوق المتوسط .

\* أما الجدول رقم : (3-9) يتضح لنا من خلاله أن هناك اتفاق ايجابي حول تطبيق شركة أورسيم لبعد التمكين بلغت نسبته 59,16% وهذا يعني أن الشركة تطبق بعد التمكين بمستوى متوسط .

وعموما نستنتج من هذا كله أن شركة أورسيم تطبق أبعاد التسويق الداخلي بمستوى متوسط. ولهذا نرفض الفرضية الأولى التي تنص : " تتبنى شركة أورسيم تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالي " وتقبل الفرضية البديلة .

### الفرضية الثانية :

يعتبر التحفيز في شركة أورسيم أهم بعد من أبعاد التسويق الداخلي

من خلال الجدول رقم : (3-7) يلاحظ أن كل العبارات المتعلقة بقياس بعد التحفيز تحصلت على نتيجة غير موافق بمتوسط حسابي عام يساوي 2,35 وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق ايجابي من قبل أفراد عينة الدراسة بخصوص تطبيق شركة أورسيم لبعد التحفيز ، ومن النتائج السابقة نجد الأقرب من الموافقة هو بعد الاتصال الداخلي والتوظيف بمتوسط حسابي 3,55 لكل منهما وبذلك ترفض الفرضية الثانية التي تنص " يعتبر التحفيز في شركة أورسيم أهم بعد من أبعاد التسويق الداخلي " وتقبل الفرضية البديلة .

#### خلاصة الفصل :

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على شركة الصناعات الميكانيكية ولواحقها (ORSIM) بوادي ارهيو ولاية غيلزان ، حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى هذه الشركة بهدف الكشف عن واقع تطبيق التسويق الداخلي ، وقد تبين للباحث بعد معالجة وتحليل بيانات الدراسة أن شركة أورسيم لا تطبق التسويق الداخلي بالمستوى المطلوب ، بحيث كان اهتمامها بهذه السياسة اهتمام نسبي وغير مرضي .

العلماء الثلاثة

نظرا للتطورات السريعة والتحولات الاقتصادية التي يشهدها العصر الحالي والمبنية على المعرفة والجودة ، أصبحت جميع المؤسسات خاصة الاقتصادية منها تواجه تحدي كبير من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها في السوق الأمر الذي جعلها ملزمة بالبحث عن أفضل السبل وأنجح السياسات التسويقية التي تمكنها من بلوغ أهدافها المرجوة ، إذ صار نجاح المؤسسات في وقتنا الراهن من أجل الحصول على الزيادة لا يعتمد فقط على مجرد تطبيق تكنولوجيا متطور أو تقديم اختراع جديد أو وضع استراتيجية مميزة وإنما يعتمد بالإضافة على ذلك على تبني ما يسمى بفلسفة التسويق الداخلي الذي من خلاله تحصل المؤسسة على افراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم سلع وخدمات بالمستوى المطلوب الذي يرضي عملائها ، وبالتالي فهو يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة كي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها .

وللأهمية هذا الموضوع الذي أصبح ضروري في كافة المؤسسات فقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى شركة أورسيم الكائن مقرها بوادي ارهيو .

وقد توصلنا في الأخير من خلال فصول الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي ، كما عمدنا بعد هذا الى تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تكون مفيدة للشركة محل الدراسة وللمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ككل.

### - نتائج الدراسة :

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالجانب النظري والعملي أهمها :

- التسويق بصفة عامة له أهمية بالغة في كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها ، فهو نافذتها على البيئة الخارجية والتنافسية فمن خلاله نتعرف المؤسسة على كل ما يدور في أذهان المستهلكين وتتابع نشاط المنافسين .

- التسويق الداخلي يعد من الموضوعات الحديثة في مجال ادارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمنظمة .

- إن فلسفة التسويق الداخلي تصف العاملين في المؤسسة على أنهم زبائن داخليين ( عملاء داخليين )
- تبني تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يساعدها في الحصول على عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تقديم سلع وخدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبون
- كما تبين للباحث من خلال الاطار النظري أنه من أجل وضع التسويق الداخلي حيز التنفيذ لا بد من تطبيق كل أبعاده المتمثلة في التوظيف ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال الداخلي والتمكين .

أما فيما يخص النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي فهي كالآتي :

- هناك نقص اهتمام في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بشركة أورسيم
- شركة أورسيم لا تولي أي اهتمام لعنصر التحفيز الذي يعتبر من أهم الوسائل التي بواسطتها يمكن للمؤسسة الارتقاء بالروح المعنوي لموظفيها .
- لا توفر إدارة شركة أورسيم برامج تدريبية بشكل كافي تساعد موظفيها ومسؤوليها على كسب المهارات والخبرات اللازمة للوصول إلى الجودة المنشودة .

- لا تفوض إدارة شركة أورسيم الصلاحيات لموظفيها لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العميل الأمر الذي سينعكس سلبا على تعاملهم مع العملاء .
- يوجد مستوى متواضع وغير كافي للاتصال الداخلي في الشركة.
- التوصيات :
- على ضوء النتائج السالفة الذكر يمكن اقتراح بعض التوصيات الضرورية لشركة أورسيم بتطبيق سياسة التسويق الداخلي ووضعه حيز التنفيذ بهدف تنمية قدرات ومهارات العاملين فيها بخصوص تقديم السلع والخدمات بالشكل الذي يرضي العملاء
- يجب على إدارة الشركة أن تعتمد معايير عادلة لجميع المترشحين أثناء قيامها بعملية التوظيف وهذا سيولد لكافة الموظفين القناعة لديهم بإمكانية تأدية مهامهم على أكمل وجه .
- ضرورة قيام الشركة بتوفير برامج تدريبية كافية كونها مهمة جدا في رفع مهارات العاملين وتطوير سلوكهم في التعامل مع العملاء أثناء تقديم مختلف السلع والخدمات لهم
- يجب على الشركة أن تهتم أكثر بعنصر التحفيز نظرا لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسكرة
- يجب على الشركة منح كل عامل فرصة لتحقيق سيطرة وحرية أكبر في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار ، وهذا سيولد الثقة في النفس من أجل حل المشاكل مباشرة دون الرجوع إلى الإدارة
- ضرورة قيام الشركة بتفعيل سياسة الاتصال بين الإدارة والموظفين ، فهذا سيساعد على نقل المعلومات إلى العاملين بنوع من المرونة والسهولة .

# قائمة المراجع



1. المراجع باللغة العربية :

• الكتب :

- 01- احمد سامي ناجي، " اسس التسويق "، (مكتبة حمدان) ، الاردن، 1998.
- 02- ثامر البكري" التسويق أسس ومفاهيم معاصرة " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2006.
- 03- الدكتور. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، 2008.
- 04- زكي خليل المساعد" التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2012.
- 05- عبيدات محمد ابراهيم، " استراتيجيات التسويق، مدخل سلوكي "، الأردن: دار المستقبل 1997.
- 06- لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عين مليلة، 2006.
- 07- محمد فريد الصحن، " قراءات في إدارة التسويق" الدار الجامعية ، (طبع ونشر وتوزيع)، 1996،
- 08- محمد فريد الصحن، " قراءات في إدارة التسويق" الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002.
- 09- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، " استراتيجيات التسويق في المنظمات غير ربحية" دار حامد للتوزيع والنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2008.
- 10- هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات " دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005 .

• الأطروحات الجامعية :

- 01- أقطي جوهرة: " أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة" دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر. بسكرة ، 2013/2014
- 02- بن عولة عبد الله، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة: مصلحة الإطعام في مؤسسة الخدمات الجامعية بن يحيى بلقاسم 2000 سيرر، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013/2014 .
- 03- بومدين خيرة، " التسويق الداخلي كمدخل للإدارة الموارد البشرية"، دراسة حالة: جامعة عبد الحميد بن باديس ، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مستغانم، 2013/2014.
- 04- حزاب خديجة ، " أثر التسويق الداخلي على الاداء الوظيفي " ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، مذكرة الماستر كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 2015/2016.

- 05- ساهل سيدي محمد، " أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية" أطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2004/2003 .
- 06- سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن" مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2010/2009 تاريخ الاطلاع: 2017/05/22 .  
<https://mev.edu.jo/uplaads/1/5860cbe47c331-1.pdf>
- 07- سمراء كحلات " تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، " دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008 .
- 08- شراد ياسين: " استراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام و اثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة SANIAK " مذكرة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011 .  
[www.univ-setif.dz/magistere/images/facultes/seg/2011/cheradyacine.pdf](http://www.univ-setif.dz/magistere/images/facultes/seg/2011/cheradyacine.pdf)
- 09- عطا الله عزات أبو عودة، " واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخليوي الفلسطينية ( جوال ) و أثره على جودة الخدمات المقدمة - قطاع غزة" ، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2014 ، تاريخ الاطلاع: 2017/04/16  
[library.ivgaza.edu-ps/thesis/117643.pdf](http://library.ivgaza.edu-ps/thesis/117643.pdf)
- 10- علواش غنية، " التسويق والامداد" دراسة حالة مجتمع رونو لصناعة السيارات، مذكرة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2011/2010. تاريخ الإطلاع: 2017/05/06  
[lab.univ-batna.dz/lmt125/images/pdf/alouach-ghanina.pdf](http://lab.univ-batna.dz/lmt125/images/pdf/alouach-ghanina.pdf)
- 11- كوسة ليلي، " واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس " مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 /2007 .
- 12- محجوبي محمد الأخضر، " أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسات الخدمية"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009 .
- 13- مهند المحمد، " أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، ، جامعة دمشق ، 2010/2009 .  
[www.tahasoft.com/books/285.docx](http://www.tahasoft.com/books/285.docx)
- 14- ياسين ساقع، " العولمة و أثرها على الأنشطة التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG " مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2- 2014/2013 تاريخ الإطلاع: 2017/05/06 .

www.univ-costantine2.dz/files/theses/economie/magistere/sakaa-yacine.pdf

• المجالات :

01- أمل ابراهيم احمد، الحاج عبدو وهاني الضمور، " أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (6) ، العدد1، 2010. تاريخ الاطلاع : 2017/04/22

<https://journals.ju.edu/jo/old/index.php/jzba/article/.../1992/1990>.

02- أيمن عبد الله محمد ابو بكر" أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ظبي الاسلامي، الامارات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015 تاريخ الاطلاع : 2017/04/22 .

<https://journassu.stech-edu/staff-publication.20150702093522143.pdf>

03- مالك محمى المجالي، امين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي، " تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أداءهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد3، 2016. تاريخ الاطلاع : 2017/05/01 .

<https://journals.ju.edu/jo/old/index.php/jzba/article/.../6925>.

• المواقع الالكترونية :

01- شركة الاستشارات التسويقية والادارية

le site : [www.income-marketing.com](http://www.income-marketing.com).

II.المراجع باللغة الاجنبية :

• الكتب:

-01- Ahmed.p.K , rafiq . M , Internal marketing : tools and concepts for customer-focused management ; butterworth , Heinmann , 2002 , (NY) , P6

02 - Lindon , Denis , " le marketing " 3 éme edition, Paris , Nathan ,1994 , P6.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص: تسويق

الموضوع: إستبيان

السادة/ السيدات الموظفين المحترمين

بعد التحية والتقدير

يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة والتي تتعلق بمقياس مدى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسستكم الموقرة . وهي دراسة للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق ، و أن البيانات المرفقة ستعامل بسرية تامة ولأغراض علمية فقط .

ولكم مني جزيل الشكر

الأستاذ المشرف

الطالب

الجزء الأول: بيانات عامة

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30  30-40  أكثر من 40
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج  أعزب  أرمل  مطلق
- 4- الدخل: منخفض  متوسط  مرتفع
- 5- المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 6- عدد سنوات الخدمة (العمل): أقل من 5 سنوات  5-10  10 فأكثر
- 7- طبيعة الوظيفة: إدارية  فنية (مهني)

الجزء الثاني: أسئلة خاصة بالتسويق الداخلي

يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية : بموضوعية من خلال علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة .

الرقم التسلسلي	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تختار الشركة أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية					
2.	هناك شعور بالراحة في المنصب الذي تشغله					
3.	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين					
4.	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للشركة كافية					
5.	تهتم إدارة الشركة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية ارضائهم					
6.	تقوم الشركة باعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري					
7.	نظام الأجور المعتمد في الشركة جيد					
8.	برامج الحوافز والمكافآت تتناسب مع اداء العاملين					
9.	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية					
10.	توفر الشركة لي معلومات اللازمة عن استراتيجياتها واهدافها					
11.	عملية الاتصال بين الموظفين والادارة تمتاز بسهولة والمرونة					
12.	يضمن الاتصال بسهولة برئيس المباشر في حال مواجهة مشكلة ما بعلمي					
13.	يتاح لي الفرصة لاداء بعلمي دون رقابة مستمرة					
14.	تفويض ادارة الشركة لي الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العمل					
15.	توفر لي ادارة الشركة فرص الإبداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة.					

## ملخص:

التسويق الداخلي هو فلسفة تدعو المؤسسة الى الاهتمام بالعاملين فيها قبل عملائها الخارجيين , حيث تحقيق الرضا لدى هؤلاء العاملين سينعكس ايجابيا على إرضاء العملاء الخارجيين للمؤسسة , مما يمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة.

الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الممثلة في شركة (ORSIM) , وهذا من خلال ابعاده الممثلة في التوظيف , التدريب , التحفيز , الاتصال الداخلي والتمكين , حيث استهدفت هذه الدراسة عينة من العاملين بالشركة , التي يبلغ حجمها 40 عامل وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة , وبعد تحليل ومعالجة هذه الأخيرة بواسطة بعض الأساليب الإحصائية ( النسب المئوية , التكرارات , والمتوسطات الحسابية ) . خلصت الدراسة في الأخير , ان شركة ORSIM تطبق التسويق الداخلي بمستوى نوعا ما متوسط , كما قدمت الدراسة جملة من التوصيات , يمكن للشركة ان تستفيد منها , أهمها ضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق , واعطاء اهتمام كبير للتحفيز. وضرورة الاهتمام أكثر بالتحفيز

## Résumé

le marketing interne est une philosophie qui attire l'attention sur les employés de la Fondation avant que les clients externes, en termes de réalisation de la satisfaction chez ces travailleurs reflètera positivement sur les clients externes agréables de l'entreprise, leur permettant d'atteindre leurs objectifs souhaités

L'objectif de cette étude est de mesurer l'étendue de l'application du marketing interne dans l'Entreprise économique algérienne représentée dans la société (ORSIM), et ce à travers les dimensions de l'emploi, la formation, la motivation, la communication interne, l'autonomisation, où cette étude a ciblé un échantillon d'employés de la société, qui est estimé à 40 travailleurs

Il est appuyé sur un questionnaire comme un outil essentiel pour collecter les données préliminaires nécessaires à l'étude, après analyse et de traitement de celui-ci par des méthodes statistiques (pourcentages, fréquences, et des moyennes arithmétiques).

L'étude a conclu dans la dernière, cette société de ORSIM, met en œuvre le niveau de marketing interne est un peu moyenne, l'étude a également fourni un certain nombre de recommandations, l'entreprise peut tirer profit d'eux, le plus important de la nécessité d'appliquer le marketing interne d'un point de vue marketing , Et la nécessité d'accorder plus d'attention aux incitations physiques et morales.