

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية



## مطبوعة جامعية بعنوان

محاضرات في مقياس

# التسويق المصرفي الداخلي

القسم : العلوم التجارية

التخصص : تسويق مصرفي

السنة : ثانية ماستر

المقياس : التسويق الداخلي المصرفي

من إعداد الدكتور : براهيمى فاروق

السنة الجامعية : 2023/2022

## مقدمة .

إذا كان التسويق هوتلبية حاجات و رغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة، وإدارة التسويق هي فن وعلم التسويق ، فإنه لامناس من ربط النشاط التسويقي بسلوكيات الأفراد وتوجهاتهم ضمن البيئة الديناميكية ، و التي بدورها تفرض فرصا وتهديدات من جهة ومن جهة أخرى تبرز نقاطا للقوة و أخرى للضعف ، هته الأخيرة توجه نشاط المنظمات التسويقية ساوااء اتجاه الأفراد الخارجيين (الزبائن) أو الأفراد الداخليين وهم الموظفون.

وبما أن التوجه نحو العملاء الخارجيين يكون من خلال التسويق الخارجي أو التسويق التقليدي ، فإن التوجه نحو الأفراد الداخليين (الموظفين) يكون من خلال التسويق الداخلي ، هذا المفهوم الذي أسس له في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، من طرف اليابانيين، حيث ركز على الاستثمار في رأس المال البشري عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، وذلك من خلال اختيار أفضلهم، وتوظيفهم، تدريبهم، تحفيزهم ،من أجل الفوز برضاهم ومن ثمة كسب وتعزيز الولاء التنظيمي والمؤسسي، بغية تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام و المصارف بشكل خاص و بفعالية .

فالمصارف اليوم تعاني من مشاكل عديدة منها ما يرتبط بضعف قدرات ومهارات مواردها البشرية، وكذا عدم وجود مستخدمين فعالين ومبتكرين في أعمالهم، وحتى لو كان لديها هذا النوع من الموارد المتميزة فإنها تفتقر إلى سياسات وأساليب تستطيع من خلالها أن تحافظ عليهم. لذا و جب الإهتمام برأس المال البشري أو رأس المال الفكري ، لأن العنصر البشري هو المحرك الأساسي للموارد الأخرى للمصارف ولغير المصارف. و عموما لن يتأتى ذلك إلا من خلال التسويق الداخلي المصرفي ، وعند إستطلاع وتحليل هذا النهج التسويقي جنبا إلى جنب مع التسويق التقليدي فإن أهم النتائج المبهرة هي كون التسويق الداخلي يحتضن التسويق التقليدي بعناصره المعروفة ويضيف لها الجزء المخفي من الممارسات التسويقية داخل المنظمة .

ونظرا لمكانة التسويق الداخلي وأهميته بالنسبة للمنظمات وموقعه التكامل مع التسويق التقليدي وعلى كل الأصعدة : الإستراتيجي و التكتيكي ، لأجل تقديم خدمة جيدة داخليا - بين الموظف و زميله في العمل - و خارجيا - بين المنظمة و عملائها- فإنه يجب على القائمين على المصارف الاهتمام به، كونه الوسيلة الحيوية التي من شأنها تحقيق عوامل النجاح و هي تحقيق رضا المساهمين ، القبول الاجتماعي، الأمان و الإستدامة. و في هذا الصدد تأتي هذه السلسلة من المحاضرات لتحليل و تمحيص التسويق الداخلي بكثير من التفصيل الذي أتمنى أن يفيد الطلبة في مسارههم الدراسي و التكويني ، و كذا في مسارههم المهني إذا اتاحت لهم فرصتهم الطبيعية في العمل ضمن تخصصهم -التسويق المصرفي-.

وفيما يلي ندرج أهم الأهداف التعليمية للمقياس -حسب المدونة الرسمية- وأهمها :

■ مراجعة الأدبيات المتعلقة بمفهوم التسويق و تطوره عبر الزمن.

■ مراجعة المفاهيم و تحليل والآراء المرتبطة بمفهوم التسويق الداخلي .

■ مناقشة عناصر وأبعاد واجراءات التسويق الداخلي .

■ تحليل المزيج التسويقي الداخلي .

■ التطرق إلى نماذج أبعاد جودة الخدمة الداخلية.

■ مراجعة مداخل تقييم عناصر المزيج التسويقي الداخلي .

وعموما توفير تكوين نظري يتمحور حول آليات التسويق الداخلي، يمكن تطبيقه في واقع المصارف الجزائرية في حال توظيف طلبة التخصص في ميدهم الطبيعي بالمصارف.

كما يمكن الإشارة إلى المكتسبات السابقة الواجب توفرها لدى الطالب لمساعدته في الفهم والإستيعاب وكذا الإستفادة و

أهمها :

- مبادئ التسويق
- مدخل إلى تسويق الخدمات
- ادارة علاقات الزبائن
- إدارة الموارد البشرية
- جودة الخدمة المصرفية
- رقابة التسويق المصرفي

كما للطلبة حظوظ كبيرة من خلال هذا المقياس لإكتساب مهارات تسويقية ممتازة تتمحور حول كيفية ترجمة ونمذجة وهيكلية المزيج التسويقي الموجه للعميل الخارجي إلى مزيج تسويقي موجه لعميل الداخل ألا وهو الموظف. ومهارات أخرى سلوكية تكمن في تعلم مختلف السلوكيات الايجابية والسلبية اتجاه

الموظفين من جهة واتجاه العملاء من جهة أخرى. وكل هذا من خلال إكتساب القدرات العلمية و الفكرية المرتبطة بالإستيعاب الجيد والفهم العميق لجل مقاربات التسويق الداخلي.

■ وكل التوفيق لجيلنا المستقبلي

# المحور الأول

## تطور التسويق زمانيا و التعاريف ذات الصلة

الأهداف التعليمية :
أولا : مفهوم التسويق
ثانيا : التطور التاريخي لمفهوم التسويق



## المحور الأول : تطور التسويق زمانيا و التعاريف ذات الصلة

### أولا : مفهوم التسويق

تطور مفهوم التسويق عبر عدة مراحل زمنية مختلفة و تجلّى في سبعة مراحل أساسية تتمحور حول تعامل المنظمة مع الزبون و ممارسة النشاط الإنتاجي ، و كذا تفاعلها مع البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، و أخيرا المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية و إلتزاماتها البيئية في تحقيق أهدافها. و تمثل كل مرحلة من هذه المراحل ثورة حقيقية في تحديد المفاهيم الجوهرية للتسويق و أسسه العلمية و العملية الصحيحة، إلى أن وصل بمفهومه الشامل الموسع كما نعرفه في الوقت الراهن.

### 1- الجذور التاريخية للتسويق

يمكن إيجاز الجذوره التاريخية للتسويق في الجدول التالي<sup>(1)</sup> :

#### الجدول رقم 1: المراحل الرئيسية في تاريخ التسويق

التوجه	الحقبة الزمنية	المواقف المميزة للمرحلة
التوجه الإنتاجي	قبل الثورة الصناعية	كل ما ينتج يباع
التوجه نحو المنتج	خلال الثورة الصناعية و حتى 1927	المنتج الجيد يبيع نفسه
التوجه البيعي	قبل 1947	الإعلان الجيد و المبدع و البيع الشخصي تقنع الزبائن ✓ يبيع ما تم إنتاجه
التوجه التسويقي	بعد 1947	الزبون هو الملك... إكتشف حاجته و رغبته ثم قم بتلبيتها ✓ إنتاج ما يمكن بيعه

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على : سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2015، ص:34.

### 1-1 : مرحلة التوجه الإنتاجي The Production Orientation

المفهوم الإنتاجي للتسويق هو أحد أقدم المفاهيم في الأعمال، و يقصد به أن الزبائن يفضلون المنتجات المتوفرة و منخفضة السعر و المدراء في المنظمات ذات التوجه الإنتاجي يركزون على الكفاءة الإنتاجية العالية، بأقل الأسعار و بتوزيع كثيف<sup>(2)</sup>.

في هذه المرحلة تركّز الجهد على زيادة الإنتاج لأنه يمثل محور كافة الأعمال والأنشطة في المنظمة، وأن الاهتمام بالمبيعات يأتي في المرتبة الثانية، لأنّ المعروض السلعي أقل من الطلب بكثير، وأنّ الاعتقاد السائد في هذه المرحلة هو أن المستهلكين سوف يشترون كل ما يُنتج، ولذلك فإنّ تصريف المنتجات لا يشكّل عقبة أمام المنظمات، وقد اقتصر اهتمام هذه الأخيرة خلال هذه المرحلة على بيع منتجاتها بنفسها دون الحاجة إلى

(1) -سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، ط3، دار حامد، عمان، 2015، ص:34.

(2)- Kotler Philip, Keller Kevin lane, Marketing Management, 14th Ed, Printive hall, New Jersey, 2012, p:18.

جهود تسويقية كبيرة، لذلك لا نجد أي اهتمام بالأنشطة التسويقية في هذه المرحلة وأن دورها ضعيفٌ جداً، حيث يُنظر إلى التسويق في هذه المرحلة على أنه وظيفة لاحقة لوظيفة الإنتاج، ويرى البعض أنها مكملّة لوظيفة الإنتاج<sup>(3)</sup>.

و هذا التوجه وجد صداه في البلدان الساعية للنمو كالصين كما انه قد يكون من المفيد استخدام هذا التوجه إذا أراد المسوقون التوسع و التمدد في السوق.

و يعتبر هذا المفهوم هو السائد لدى معظم المنتجين خلال القرن الثامن عشر ، حيث إنصب تفكير المنظمات آنذاك على تركيز الجهد في رفع الإنتاج، لأنه يمثل محور كامل الأنشطة في المنظمة، لأن العروض السلعي أقل من الطلب بكثير، بمعنى آخر التركيز في هذه المرحلة يكمن في جانب العرض فقط.

لذلك لم يكن رضا المستهلك أمراً ذي بال ، و قد إستمر هذا المفهوم الإنتاجي للتسويق حتى أواخر العشرينيات من هذا القرن، و تطابق مع مفهوم الإدارة العلمية التي كان فريدريك تايلر TAYLOR Fredrick رائدها، حيث كان التركيز على زيادة الإنتاج هو الشغل الشاغل للإدارة<sup>(4)</sup>

## 2-1: مرحلة التوجه نحو المنتج The Product Orientation

من خلال التوجه الوسيط بين التوجه الإنتاجي و التوجه البيعي فإن " الزبائن عادة يفضلون شكل أكبر من العروض للمنتجات التي تتسم بجودة أفضل، أداء مناسب و أيضا الخصائص الإبداعية للمنتج"<sup>(5)</sup>

و في توافق تام يشير kotler إلى أن المستهلكين في هذه الحقبة الزمنية كانت استجابتهم بشكل أكبر نحو المنتجات التي تتسم بالتنوع الجيدة والأداء المناسب، والآفاق المستقبلية للإبداع والابتكار.

حيث تقوم المنظمات بتصميم منتجاتها بقليل أو بدون أية معلومات أو إهتمام بآراء المستهلكين، و ذلك لأنها تعتقد بأنها ستقدم تصاميم تبهر المستهلكين و بدون تفحص منتجات المنافسين<sup>(6)</sup>

إذن عند دمج المرحلتين السابقتين ، نجد أن الشغل الشاغل في العصور الأولى للتسويق هو إبتكار منتجات جديدة و بكميات كبيرة قصد إمتصاص الطلب الكبير ، و كل هذا في بيئة تنافسية تسع الكل آنذاك.

## 3-1: مرحلة التوجه البيعي (Orientation) The Selling Concept

يركز هذا المفهوم على كون " المستهلكين و المنظمات- لو تركوا بحريتهم- لن يقوموا بشراء كميات كافية من منتجات المنظمات المنتجة ، و لهذا فعلى المنظمات البائعة أن تقوم بإجراءات هجومية لإجبارهم على الشراء"<sup>(7)</sup>

ففي بداية عام 1920 بدأت قوة الطلب على المنتجات من قبل الزبائن بالانخفاض شيئاً فشيئاً، وأخذت المنظمات تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية بيع منتجاتها إلى الزبائن، وخلال الفترة الممتدة ما بين ( 1920-1950) أعادت المنظمات وجهة نظرها اتجاه المبيعات

(3)- الصميدعي محمود، بشير العلاق ، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2010، ص:17

(4)-القيروتي، محمد قاسم ، مبادئ التسويق الحديث، ط2، دار وائل للنشر، السعودية، 2009، ص:29..

(5)-Etzel J.Michael Walker, William Stantaon, Merketing Management, 14th Ed, Mc Graw Hill, 2007, p:13.

(6) -سويدان، نظام موسى ، مرجع سابق، ص:35.

(7)-Kotler Philip, Keller Kevin lane, Opcit, p:18.

بجعلها الوسيلة الرئيسية في زيادة الأرباح، حتى أصبحت هذه المرحلة تتمثل بمرحلة التوجه البيعي في نشاطها في التعامل مع الأسواق، و أصبح رجال الأعمال أكثر إدراكاً بالأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملهم والتي تشمل على البيع الشخصي، والإعلان والتوزيع.<sup>(8)</sup> و يكون هدف المنظمات هو بيع منتجاتها و ليس إنتاج ما يمكن بيعه، و يغلب إستخدام هذا المدخل في<sup>(9)</sup> :

1- المنتجات التي لا يبحث عنها المستهلك (أي المنتجات التي عادة لا يفكر المستهلك في شرائها مثل بواليص التأمين أو الموسوعات العلمية)

2- في مجال النشاط غير الربحي مثل جامعي التبرعات..

3- كما تمارس معظم الشركات هذا الأسلوب عندما تواجه طلباً قليلاً على منتجاتها أو أن طاقتها الإنتاجية تفوق قدرة السوق على إستيعاب المعروض من منتجاتها.

ومع زيادة الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية لفردريك تايلر قصد الإنتاج الكبير، برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الاهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير، فازداد استخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتخزين والتوزيع<sup>(10)</sup>.

#### 1-4: مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي:

بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1927، تكدست المنتجات و إرتفع العرض إلى أقصى مداه و في نفس الوقت تواضع الطلب إلى ادنى مستواه، و لم تجدي الإعلانات و الإشهارات في سحب الزبائن، حينها "بدأ المفهوم التسويقي في الظهور، ويعني هذا المفهوم أن عملية تحقيق الهدف لا تتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع الترويج مع منافذ التوزيع"<sup>(11)</sup>. حيث يؤكد مفهوم التسويق على أن مفتاح نجاح المنظمات و تحقيقها أهدافها تكون أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين هو من خلال خلق، توصيل و تشارك أكبر قيمة ممكنة مع الزبائن الذين يشكلون السوق المستهدف<sup>(12)</sup>.

و في هذه الفترة تدفقت المنتجات بأنواعها وأشكالها المختلفة، وسعت كل منظمة إلى إلقاء "تحمي المنافسة" فبدأت تفكر بالزبائن وتتساءل (من هم؟ وأين يقيمون؟ وماذا يريدون؟) قبل أن تفكر في توجيه الموارد المتاحة للإنتاج، وفي هذه المرحلة الزبون قد تبوأ بداية النشاطات بدلاً من لهاياتها.<sup>(13)</sup>

و هذا التوجه الجديد للتسويق يؤسس لمفهوم إنتاج ما يجب المستهلك شراؤه و ليس بيع ما يجب المنتج تصنيعه. ووفق هذا المدخل تسارعت إبتكارات المنتجات الجديدة و المطورة، كما إحتدمت شدة المنافسة وفق الأبعاد التكنولوجية و الاقتصادية و الإجتماعية ( و البيئة التسويقية بصفة عامة) بهدف جذب الزبائن و محاولة كسب رضاهم من خلال تقديم أكبر قيمة ممكنة للزبون. و يركز مفهوم التسويق على الفكرة التي تتوجه به - : ضرورة تعظيم الأرباح على المدى الطويل و في نفس الوقت يتكامل التسويق مع جهود الإمدادات الأخرى في المنظمة و سعيهم جميعاً لمقابلة و تحقيق حاجات و رغبات الزبائن<sup>(14)</sup> و هذا ما يميز التسويق عن البيع، حيث أن

(8)-العوادي أمير غانم، أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، رسالة ماجستير( غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010، ص:28.

(9)- سويدان نظام موسى، مرجع سابق، ص.35-36

(10)-صيرة سمر، مبادئ التسويق مدخل معاصر، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.23.

(11)-البكري ثامر و النوري أحمد، التسويق الأخضر، ط1، اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:37.

(12)-Kotler Philip, Keller Kevin lane, Opcit,p:18.

(13) -العوادي أمير غانم، مرجع سابق، ص 29.

"البيع يركز على حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات الزبون"<sup>(15)</sup> و الشكل التالي يوضح الفروق الجوهرية بين التسويق و البيع و كما يلي :

الشكل رقم 1: مقارنة بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي

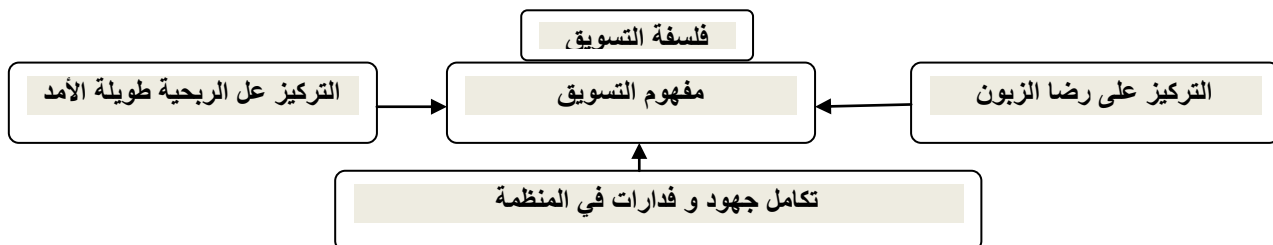
نقطة البدء	التركيز	الوسائل	النتيجة	
المصنع	المنتجات الحالية	البيع و الترويج	الربح من خلال حجم المبيعات	المفهوم البيعي
السوق	حاجات الزبون	العملية التسويقية تحليل SWOT، تجزئة	الربح من خلال خلق القيمة	المفهوم التسويقي

المصدر : حميد الطاي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم ، التسويق الحديث، دار اليازوري، عمان 2010، ص ص 29-30 بتصرف

يلاحظ من الشكل أعلاه أن المفهوم البيعي يركز على الداخل ، حيث يبدأ من المصنع و يهتم بالمنتجات الحالية و تتمحور إستراتيجيته على الجهود البيعية و الترويج المكثف للحصول المبيعات و الأرباح للمدى القصير ، أما المفهوم التسويقي -بالمقابل- فإنه يركز على الخارج : أي أن محوره هو حاجات و رغبات الزبائن (السوق) أين تتكامل الجهود التسويقية للتأثير على الزبون بحيث تتحقق الأرباح على المدى الطويل من خلال خلق القيمة و رضا الزبائن.

كما يمكن تقديم الشكل الموالي لإختصار الأفكار الأساسية للنهج التسويقي في بدايته المبكرة و كما يلي :

الشكل رقم 2: التوجه التسويقي



المصدر: سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، ط3، دار حامد، عمان، 2015، ص:39.

(14)- Kotler Philip, Keller Kevin lane, Opcit, p:18.

(15) -سويدان نظام موسى ، مرجع سابق، ص:37.

و من خلال هذا الشكل يمكن تأكيد الأبعاد الأساسية للتوجه التسويقي في هذه المرحلة المبكرة لبلورة مفهوم التسويق الحديث ، و هي كالآتي:

- 1- الحساسية لحاجات و رغبات الزبون: حيث جوهر التسويق هو مقابلة حاجات و رغبات الزبائن من خلال دراسة و تحليل هذه الرغبات و تنفيذها بالشكل الصحيح مقارنة بالمنافسين.
  - 2- الربحية طويلة الأمد : كلما توجه التسويق نحو الزبون فإنه يضمن تحقيق إيرادات و لو كانت متواضعة ، فإنها تكون مستمرة لأطول فترة ممكنة و هذا هو سر النجاح.
  - 3- التكامل الوظيفي : البحث و التطوير، التصنيع، المالية ، التمويل و التسويق ... عندما تتكامل تزيد فرصة تحقيق النجاح.
- و ما تجدر الإشارة إليه في هذه الحقبة التاريخية هو ظهور التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح ، و بذلك يتعدى مفهوم التسويق الى تسويق المنتجات المادية كالسلع و تقديم الخدمات غير المادية و غير الملموسة ، إلى مفهوم تسويق الأفراد، المكان، المنظمة و حتى الأفكار و التي يوجزها الباحث في الجدول التالي :

### الجدول رقم 2: أنواع التسويق غير الربحي

النوع	الوصف	مثال
تسويق الأفراد	تلك الجهود التسويقية المصممة للسعي للحصول على الإهتمام و الإنتباه و تفضيل السوق المستهدف تجاه شخص	مرشحو الحملات الطلابية و الإنتخابات
تسويق المكان	تلك الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة و تحسين صورة الجماهير بالنسبة لمينة أو دولة .	دعوات زيارة الأماكن السياحية
تسويق الفكرة	تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع غجتماعي لقطاع سوقي مختار	برنامج محو الأمية و تخطيط الأسرة
تسويق المنظمة	تلك الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة منظمات خدمية، مؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخر لقبول أهدافها و طلب خدماتها و المساهمة معها بطريقة من الطرق	وزارة التضامن الأمم المتحدة رعاية الطفولة

المصدر : سويدان، نظام موسى، التسويق المعاصر، الطبعة الثالثة، دار حامد، عمان، 2015، ص:40.

و كخلاصة لما سبق يمكن الإشارة إلى أن التسويق في هذه الحقبة التاريخية وصل إلى نتيجة مفادها أن الزبون هو الملك ، و هو محور النجاح للمنظمات ، و قد كان هذا المنطق مقبولاً في وقته ، لكن ظهور الآثار السلبية على المجتمع و البيئة من خلال المبالغة في هذا المبدأ جعل المسوقين في حرج كبير ، و ظهرت الإحتجاجات المطالبة بتحمل المسؤولية الإجتماعية و الأخلاقية في التسويق و أيضا حماية حقوق المستهلك و حق الكوكب الطبيعي الذي نعيش فيه ، هذا الحرج أسس إلى حقبة معاصرة في المفاهيم الجوهرية و الممارسات التسويقية ، تمثل في مجملها تطور مفهوم التسويق الأخضر الذي يشير إلى تطوير الاستراتيجيات للمنتج الأخضر التي بإمكانها أن تحمي البيئة وتبلي أفضليات الزبائن من أجل تحقيق الفوائد على المدى الطويل في عملها<sup>(16)</sup>

(16)- Yakup, D &Sevil, Z. A theoretical Approach to concept of Green Marketing. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(2), (2011). pp 1808-1814.

ورغم حداثة الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تناولت مدخل التسويق الأخضر عملياً كحقل من حقول نشاط إدارة التسويق في الولايات المتحدة مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إلا أن البدايات الحقيقية للتسويق الأخضر تعود إلى عام (1975) حيث استخدمت العديد من المصطلحات للتعبير عن العلاقة بين النشاط التسويقي والاعتبارات البيئية، فمصطلح التسويق الإحيائي استخدمه (Fisk) عام 1975 و(Henion & Kinner) عام 1976 والتسويق المستدام استخدمه (Fuller) عام 1999، والتسويق الأخضر استخدمه (Ottman) عام 1992 والتسويق الأكثر خضرة استخدمه (Charter & Polonsky)<sup>(17)</sup> عام 1999، ويرى هذان الباحثان أنه من الأفضل اعتماد مصطلح التسويق الأخضر، وذلك لشمولية المصطلح واتساع نطاق استخدامه في الأطر الأدبية المعاصرة. ولقد أثار هذا المفهوم وحتى الوقت الحاضر العديد من الأسئلة لدى العديد من الأطراف المعنية، ولا سيما في أوساط الزبائن<sup>(18)</sup>.

و تأسيساً على ما سبق يمكن تعريف للتسويق الأخضر على أنه مدخل شامل يعمل على رفع وعي الزبائن و التأثير في سلوكياتهم بإتجاه تعديل قراراتهم الشرائية بما يتماشى و القضايا البيئية مما يؤدي الى خلق فرص جديدة للمنظمة من خلالها تحقق أهدافها و طموح المساهمين في ضوء ثلاثية المجتمع و البيئة و الإقتصاد.

### ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم التسويق

يعتقد الباحثون أن الدارسين للتسويق اختلفوا في تحديد تعريف موحد للتسويق، لكن الأمر ليس بهذه الصورة، لأن كل مجموعة من التعاريف تعكس المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق كفلسفة وكنشاط تمارسه المنظمات عبر سلسلة زمنية تتضمن توجهات فكرية وفلسفية خاصة تشكل حاضنة لمضامين التسويق وأهدافه.

فظهت العديد من التعاريف و فيما يلي نستعرض أهمها عبر إمتداد الزمن منذ ظهور مفهوم التسويق و إلى يومنا هذا، وفق الجداول أدناه حيث يقدم كل جدول مجموعة من التعاريف تغطي فترة أقصاها 10 سنوات، لأن فترة العشر سنوات كافية و لو نظرياً لتغيير المحاور التي تركز عليها التعاريف، و هذا من أجل توضيح المحطات الأساسية للتغير في التعاريف:

#### 1- التسويق خلال الستينات و ما قبلها: يمكن إختصار أهم تعاريف هذه الحقبة الزمنية من خلال الجدول التالي :

##### الجدول رقم 3: تعريف التسويق خلال الستينات وما قبلها

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق : عملية رفع المستوى المعيشي للمجتمع. ملاحظة : رغم التقادم الزمني لهذا التعريف، فإنه مازال يرجع إليه باعتباره أساساً لمدخل جودة الحياة ضمن مداخل دراسة التسويق	1947 Paul Mazur
نشاط يشمل جميع اعمال المنظمة من وجهة نظر المستهلك كنتيجة نهائية.	1954 Druker
جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع المنتجات الملموسة في أيدي المستهلكين بإستثناء	1956

(17)-Charter, & Polonsky . Green Marketing, Greenleaf-publishing,2009). p.75

(18)- Pattie, K., Green Marketing, Pittman, Prentice-Hall, London, . (2012), p.26.

Philips,Duncam	الأنشطة المنطوية على تغيير كبير في حجم المبيعات
1957 Beckman	النشاط المساعد في التعرف على حاجات و رغبات المستهلكين، تخطيط المنتج و تصميمه، تحويل ملكيته و توزيعه.
1958 Mortimer	مجموعة الجهود المنطوية على الإعلان/البيع/بحوث التسويق و غيرها لتحويل المنتجات المادية من أماكن الإنتاج و الأسواق إلى المستهلكين و بإستخدام الوسائل الفعالة للترويج
1960 AMA : American Marketing Association	نشاط الأعمال الذي يوجه إنسياب المنتجات المادية و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل
1965 MSO : Marketing Staff of Ohio	عملية في المجتمع بمقتضاها يتم توقع هيكل الطلب على المنتجات (المادية و الخدمات) و العمل على زيادته و إشباعه عن طريق الفهم الصحيح و الترويج و التبادل المادي للمنتجات(المادية و الخدمات)
1967 Kotler	تحليل،تنظيم، تخطيط و مراقبة التماس مع الزبائن و الموارد ، السياسات و الأنشطة بنظرة معتمدة على إشباع رغبات و حاجات مجموعة مختارة من الزبائن برغبة.

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على:- Jordan Gamble, Audrey Gilmore,Danielle McCartan-

Quinn,Paula Durkan,The Marketing Concept in The 21st Century,A Review of Haow Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview,Vol;11,No,3,2011,pp:227-248.

إذن من خلال تمثيل العناصر و المحاور التي تم التركيز عليها في الجدول أعلاه لهذه الحقبة الزمنية ، نخلص إلى الشكل الموالي ، الذي يكون مساعدا جدا في التحليل الدقيق لتعريف التسويق لهذه الحقبة الزمنية ، و كما يلي :

### الشكل رقم 3: التسويق خلال الستينات و ما قبلها

القضايا التي تم التركيز عليها							
الأخلاق							
التدفق في قنوات التوزيع							
التبادلات							
تجزئة الزبائن							
الفلسفة							
القيم							

البيئة							
توسعة تعريف المجاميع							
العملية الإجتماعي							
ربح الزبون							
ربح المنظمة							
إدارة الموارد							
تلبية حاجات و رغبات الزبائن							
خلق الحاجات و الرغبات للزبائن							
مشاركة الزبائن حاجاتهم و رغباتهم							
تحديد حاجات و رغبات الزبائن							
العمليات							
من المنتج إلى الزبون							
السلع و الخدمات							
النشاطات التنظيمية							
الأهداف التنظيمية							
	1	2	3	4	5	6	تعريف التسويق

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على: Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3,2011, pp:227-248.

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ الباحث أن هذه الفترة إشتد فيها التركيز بشكل أساسي حول ستة قضايا أساسية هي : ربح المنظمة ، إدارة الموارد، تلبية حاجات و رغبات الزبائن و أيضا مشاركة الحاجات و الرغبات مع الزبائن ، كما تم التركيز أيضا على السلع و الخدمات و النشاطات التنظيمية.

2- التسويق خلال السبعينات .



خلال فترة السبعينات و التي لم تكن مرحلة مستقرة كثيرا و خاصة فيما تعلق بالمنفعة ، نمو التسويق ، و التغيرات في البيئة و المواقع التنافسية تمحض عنها سباق في التخطيط الإستراتيجي و الوظائف الروتينية. كما أن أزمات الطاقة غيرت من نظرة الإدارة إلى إدارة الموارد.

#### الجدول رقم 4: تعريف التسويق خلال السبعينات

الحقبة الزمنية	التعريف
1970 Eldridge	التسويق هو تركيبة من الوظائف المصممة لتحقيق الربح من خلال : التأكد،خلق ،تقدير و إشباع الحاجات و الرغبات لقطاع السوق المستهدف.
1971 Koch	العملية الإدارية الهادفة إلى تحديد حاجات و رغبات الزبائن و تلبيتها مقابل ربح مجزي.
1972 Kotler	هو علم سلوكي يعنى بفهم نظام البائع و المشتري خلال تسويق السلع و الخدمات
1973 Howards	هو عملية : 1-تحديد حاجات الزبائن 2-تصميم هذه الحاجات في الشكل الذي يقابل موارد المنظمة 3-توصيل هذه التصاميم إلى مراكز القوة و القرار بالمنظمة 4-تحول هذه التصاميم إلى مخرجات تقابل حاجات الزبائن 5-توصيل هذه التصاميم إلى الزبائن
1973 Canton	تحديد ما الذي يجب بيعه و لمن بربح .
1975 Bagozzi	آلية و سلوك التبادل و التي تعنى بالمشاكل ذات الصلة بهذا السلوك.
1976 Koler Marketing Management	نشاطات إنسانية موجة لإشباع الحاجات و الرغبات من خلال عملية التبادل.
1977 Star,Devis,Lovelock, Shapiro	العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بـ : 1-إختيار سوق مستهدف أو قطاع سوقي محدد. 2-تحديد الحاجات الكامنة في السوق المستهدف.

3-إدارة الموارد بالشكل الذي يشبع هذه الحاجات و الرغبات	
التسويق يبدأ من الخارج عند الزبون وفق خصائصه الديموغرافية ، حاجاته و القيمة لديه، و الأمر لا يتعلق بما تريد المنظمة بيعه ، و إنما بما يريد الزبون شراؤه، وعلى المنظم بدل قول "هذه تشكيلة سلعنا و خدماتنا" قول " هذه الإشباعات التي يتطلع إليها الزبون"	1979 Drucker

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على: - Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

يلاحظ الباحث أن كل من تعريف Eldridge و et all Star يعتبران الأشمل خلال هذه الفترة ، و تجنبنا للإطناب و التكرار، يمكن وصف التسويق بالعملية - تركيبة من الوظائف- و في نفس الوقت التأكيد على ترتيب العمليات وفق تسلسل منهجي واضح -حسب Eldridge-، كما تجدر الإشارة أيضا من خلال تعريف et all Star أن إختيار الزبائن يُقي في المرحلة الأولى و من ثمة تحديد الحاجات و تليها إدارة الموارد بإتجاه تحقيقها ، و عند دمج التعريفين نخلص إلى تعريف كامل و شامل للتسويق في هذه الفترة يفى بالغرض و يجب عن كل تعاريف هذه الحقبة الزمنية. و الشكل التالي يوضح اهم المحاور التي تم التركيز عليها خلال هذه الحقبة التاريخية.

#### الشكل رقم 4: تعاريف التسويق خلال السبعينات

القضايا التي تم التركيز عليها							
فهم الزبون							
العلم السلوكي							
العمليات الإدارية							
التدفقات في قنوات التوزيع							
التبادلات							
تجزئة الزبائن							
العمليات الإجتماعية							
ربح الزبائن							

ربح المنظمات							
إدارة الموارد							
تلبية حاجات و رغبات الزبائن							
خلق حاجات و رغبات الزبائن							
تحديد حاجات و رغبات الزبائن							
العمليات							
من المنتج إلى الزبون							
السلع و الخدمات							
نشاطات تنظيمية							
أهداف تنظيمية							
	1	2	3	4	5	6	تعريف التسويق

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على : Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن أهم القضايا التي تم اعتمادها في تعريف التسويق خلال هذه الفترة التاريخية هي تحديد حاجات و رغبات الزبائن و تلبيةها بشكل أساس و بعد ذلك و في مرتبة مواءمة العلم السلوكي لدراسة سلوك المستهلك ، برح المنظمة و أخيرا النشاطات التنظيمية.

### 3- التسويق خلال الثمانينات

الجدول رقم 5: تعريف التسويق خلال الثمانينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو النشاط الأساسي للإدارة و الذي ينظم و يوجه تخمينات باقي الوظائف بدف تحويل القوة الشرائية للزبائن إلى طلب فعال لمنتجات محددة.	1980 Cristopher et al

عملية تبادل بين المنتجين و الزبائن، من خلالها يربط المنتجون عرضهم التسويقي (السلع و الخدمات، الترويج، التوزيع و الأسعار) مع حاجات و رغبات الزبائن.	1981 Mandall,Rosenberg
التسويق هو تحليل، تخطيط، تنفيذ و رقابة -بجذر- البرامج الرسمية المصممة لإجراء تبادل طوعي للقيمة تجاه السوق المستهدف من اجل تحقيق أهداف المنظمة.و التسويق ينطوي على تحليل المنظمة للحاجات الكامنة في السوق المستهدف و تصميم سلع و خدمات مناسبة و بأسعار فعالة ثم القيام بالإتصالات التسويقية لإعلام الزبائن و تحفيزهم بهدف خدمة السوق	1982 Kotler
هو أداء الأنشطة التي تتضمن تخطيط و تسهيل التبادل الادف إلى إشباع الحاجات و الرغبات البشرية	1983 Hartley
التسويق يعني إيجاد حاجات و رغبات الناس ثم النظر إذا كان بالإمكان تلبيتها بربحية من خلال الإنتاج ، التوزيع و البيع.	1985 Jefkins
التسويق هو الطريقة التي من خلالها تربط المنظمة مواردها البشرية و المالية و المادية مع حاجات الزبائن.	1985 Wills et al
العملية التي من خلالها تشجع المنظمة تبادل السلع من اجل المال بالطريقة المربحة لها و المشبعة لحاجات زبائنها.	1985 Bonoma
عملية تخطيط و تنفيذ أبعاد : التسعير، الترويج و توزيع الأفكار، السلع و الخدمات بهدف خلق تبادلات ترضي الزبائن و تحقق أهداف المنظمة.	1985 AMA
التسويق هو وظيفة وسيطة في النطاق الإقتصادي تطبق الإستراتيجيات الحذرة و موجهة بالأهداف في تبادل السلع و الخدمات	1987 Kurstbard, Soldow ... / ...
التسويق هو وضع ، تطوير و ممارسة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن ، مما يحقق أهدافا الطرفين ، و هذا يتم من خلال عمليات التبادل و الحفاظ على الإلتزامات	1989 Gronroos
التسويق هو عملي تبادل مشبع للأفكار و السلع و الخدمات الموجهة بقواعد الإستهلاك النهائي.	1989 Cooke

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على عدد من المصادر أهمها :

-Gronroos, C.Defining marketing: A market-oriented approach. EuropeanJournal of Marketing, 23(1)(1989). P :52-60.

- Cooke, E.F. An update on the definition of marketing. In J.M. Hawes, & J.Thanapoulos (Eds.), Developments

in marketing science (Volume 12),(1989). p (249-252). Akron, Ohio: Academy of Marketing Science.

- Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

في فترة الثمانينات وقعت تغييرات كبيرة على الهياكل التنظيمية للمنظمات ، و أصبحت أكثر مرونة إستجابة للمؤثرات التنافسية . و هذا الأثر البيئي أثر بشكل كبير في إدراك و ممارسات التسويق الذي صار يهتم أكثر شيء بالمعرفة حول تجزئة الزبائن و أيضا ما يميز هذه الحقبة هو ظهور القضايا الإجتماعية للتسويق و ما يسمى " بحركات المستهلكين الخضر "Grrn consumer movements"<sup>(19)</sup>

و من خلال التعريفات الواردة في الجدول أعلاه يمكن تصنيف التسويق كعملية تبادل و وصف التسويق بشكل كلي ، و جاءت مصطلحات التبادل و المنتجين و الزبائن كثيرة إضافة إلى إشباع حاجات و متطلبات الزبائن ، و خلال هذه الحقبة نأى التسويق عن التوجه الإنتاجي بشكل كبير بناء على هذه العينة من التعاريف. و الشكل الموالي بين أهم المحاور التي ركزت عليها التعاريف المثلة لهذه الحقبة الزمنية.

#### الشكل رقم 5 : تعاريف التسويق خلال الثمانينات

القضايا التي تم التركيز عليها									
الوظائف									
العلاقات التجارية									
إدارة و تطوير العلاقات									
تتمين العلاقات									
الأفكار									
فهم الزبون									

(19)-Tadajewski,M,Brownlie,D, Critical Marketing :Contemporary issues In marketing,Chichester:John Wiley Sos,Ltd,2008;p:03.

العلوم السلوكية									
العمليات الإدارية									
الأخلاق									
التدفقات في قنوات التوزيع									
التبادلات									
تجزئة الزبائن									
القيم									
ربح المنظمة									
إدارة الموارد									
تلبية حاجات و رغبات الزبائن									
خلق حاجات و رغبات الزبائن									
تحديد حاجات و رغبات الزبائن									
العمليات									
من المنتج إلى الزبون									
السلع و الخدمات									
نشاطات المنظمة									
أهداف المنظمة									
	1	2	3	4	5	6	7	8	تعريف التسويق

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على :- Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

أهم القضايا التي ركزت عليها تعريف التسويق خلال هذه الفترة الزمنية هي التبادلات و نشاطات المنظمة بالدرجة الأولى ، تليها تلبية الحاجات و الرغبات للزبائن و اخيرا السلع و الخدمات و صولا إلى تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4-التسويق خلال التسعينات

#### الجدول رقم6: تعريف التسويق خلال التسعينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو الوظيفة التي من خلالها تصمم و تروج و توزيع المنظمات سلعتها و خدماتها الى الزبائن و المشترين ، و التسويق يمكن تعريفه على أنه معرفة الزبائن و مشاكلهم و القيام بجلها و الإتصال بهم بجدر لأهم يشكلون السوق المستهدف.	1991 Webster
التسويق هو توفير السلع المناسبة بالكمية المناسبة في المكان المناسب و في الوقت المحدد و تحقيق الربح من هذه العملية.	1991 Elvy
هو فلسفة بسيطة جدا و التي تتطلب من المنتجين البدء من تحديد حاجات الزبائن بدقة و من ثمة تحريك أصول الشركة و مواردها بهدف تأسيس تبادل علائقي مرضي لكلا الطرفين بما يحقق المنافع لهما.	1991 Baker
هو نظام من الأنشطة التي تسهل قبول و تبني ليس فقط السلع و الخدمات ز إنما الأفكار أيضا، بالإضافة إلى أن هذا النظام من الأنشطة يستعمل في المنظمات الهادفة للربح و غيرها لتحقيق أهدافها.	1991 Cohen
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق و تبادل السلع و القيمة مع غيرهم.	1991 Kotler
هو عملية إدارية مسؤولة عن ضمان كون كل جزئية في المنظمة تركز على العلاقة مع الزبون ، من خلال تقديم قيمة أكبر ، مع إعتبار أن العلاقة مع الزبون هي أكبر و أهم أصول المنظمة .	1992 Webster
هو نشاط موجه لتلبية حاجات و رغبات الزبون من خلال التبادلات و الصفقات في السوق	1993 Morden
التسويق يركز على توجيه الغرض الإستراتيجي للمنظمة بإتجاه التبادلات العلائقية في السوق المختار، و هو حقيقة يستقبل و يترجم المعلومات ليربط الغرض الإستراتيجي للمنظمة مع بيئتها الخارجية ، و بمعنى آخر يجعل المنظمة تصغي و تتأقلم و تتعامل مع متطلبات العالم الخارجي.	1994 Lynch
التسويق يدل على تلك النشاطات التي تربط المنظمة مع عالمها الخارجي من خلال البيع و الشراء اللذان يؤثران في مخرجاتها من المنتجات و المنافع و الخدمات.	1995 O'Shaughnessy
التسويق هو خلق و صيانة و تشجيع العلاقات مع الزبون و الشركاء الآخرين برمجية،	1997

و بهذا تتحقق أهداف كل أطراف التعامل، و يتحقق كل هذا من خلال التبادل و الوفاء بالإلتزامات.	Gronoos
التسويق هو فهم دقيق لحاجات و رغبات مجموعات من الأفراد ، و تقديم السلع و الخدمات برغبة لإشباع هذه الحاجات و الرغبات.	1999 Wright

أهم ما يميز هذه الحقبة هو التركيز على العلاقة مع الزبون ن كما يضيف Lynch إلى تعريفه بالجدول أعلاه أن هذه المرحلة هي إستمرارية تطور الحساسية و الأستجابة لحاجات السوق و تحقيق الميزة التنافسية.

و عموما أهم المحاور التي ركزت عليها هذه العينة من التعاريف يوضحها الشكل الموالي:

### الشكل رقم 6: تعاريف التسويق خلال التسعينات

القضايا التي تم التركيز عليها									
إيجاد حلول لمشاكل									
الوظائف									
إدارة و تطوير العلاقات									
تثمين العلاقات									
الأفكار									
فهم الزبون									
العلوم السلوكية									
العمليات الإدارية									
الأخلاق									
التدفقات في قنوات التوزيع									
التبادلات									
تجزئة الزبائن									
الفلسفة									



القيم									
توسعة تعريف المجاميع									
العمليات الإجتماعية									
ربح المنظمة									
إدارة الموارد									
تلبية حاجات و رغبات الزبائن									
خلق حاجات و رغبات الزبائن									
تحديد حاجات و رغبات الزبائن									
العمليات									
من المنتج إلى الزبون									
السلع و الخدمات									
نشاطات المنظمة									
أهداف المنظمة									
	1	2	3	4	5	6	7	8	<u>تعريف التسويق</u>

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على : Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-

Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Rrview, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

من خلال ملاحظة الشكل أعلاه يمكن التأكيد على كون تعريف التسويق خلال التسعينات إهتمت بتلبية حاجات و رغبات الزبائن أكثر من أي شيء آخر ، ثم التبادلات المقابلة لهذا المحور. أما المستوى الموالي من التركيز فكان ينصب حول ربح المنظمة ونشاطها و أهدافها و توسيع تعريف المجاميع ذات الصلة بالنشاط التسويقي.

## الجدول رقم 7: تعريف التسويق بعد الألفين

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو فلسفة، توجه و منهج إداري يلم برضا الزبائن من جهة و من جهة أخرى هو مجموع الوظائف المصممة لتنفيذ هذه الفلسفة.	2000 Lamp
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق ، عرض و التبادل الحر للسلع و الخدمات ذات القيمة مع غيرهم.	2000 Kotler
هو عملية إثراء الجمهور لبناء علامة تجارية و جذب الزبائن و تقديم ما يناسبهم من عروض لكسب ولائهم.	2003 Ewell
هو عملية تحقيق الأهداف الكلية من خلال مقابلة حاجات و رغبات الزبائن أفضل من المنافسين.	2003 Jobber
هو عملية تخطيط و تنفيذ تصميم المنتجات و تسعيرها و الترويج لها و توزيع الأفكار ، السلع ، الخدمات، المنظمات و الأحداث من أجل خلق و صيانة العلاقات التي ترضي الأفراد و تحقق أهداف المنظمة.	2004 Bonne, Kurtz
هو الفلسفة التي تنظر إلى رضا الزبون على أنه مفتاح نجاح العمل التجاري و تويد الممارسات الإدارية الهادفة إلى تحديد حاجات الزبائن و الإستجابة لها.	2004 Hill , O'Sullivan
نشاط إداري و سلسلة من العمليات المصممة لـ : خلق،إتصال،توصيل القيمة للزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن بالطريقة التي يستفيد بها كل من المنظمة و حملة الأسهم.	2004 AMA ... / ...
يتضمن التسويق نشاطات الأفراد و المنظمات التي تسهل و تمارس التبادل المرضي و علاقاته في البيئة الديناميكية من خلال خلق،توزيع،ترويج و تسعير السلع ، الخدمات و الأفكار.	2006 Dibb et al
هو إلتزام نظامي و و وظيفة إجتماعية و سلسلة منتظمة من العمليات لخلق، إتصال و توصيل القيمة للزبائن و إدارة العلاقة مع الزبائن و العلاقات الإجتماعية بالطريقة التي المفيدة لحملة الأسهم المحليين و الدوليين المتأثرين بهذه العمليات	2007 Shultz
هو عملية إجتماعية و إدارية يتحصل من خلالها الأفراد و الجماعات على يحتاجونه من خلال خلق ، عرض و التبادل الحر للسلع و الخدمات ذات القيمة مع غيرهم.	2009 Kotler

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على المصادر

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., &amp; Hansen, T. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited.(2009).

- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2),(2007). p 293-301.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company.(2006).

- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.(2004).

- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition). Mason:Thomson South-Western.

أهم ما يميز هذه الحقبة الزمنية هو ظهور مصطلحات مثل الإنترنت و التكنولوجيا الرقمية ، التجارة الإلكترونية و الإبداع في الأبحاث التي تهتم بالتسويق.<sup>(20)</sup> و أيضا التعريفات الإجتماعية للتسويق و مصطلح التبادل الحر أو ما يسمى في المفاهيم الجوهرية في التسويق التبادل الطوعي . و ما تجدر الإشارة إليه هنا أن عملية التبادل تكون دالة على التسويق فقط عند توفر ثلاث شروط أساسية هي :

1-وجود طرفي التبادل : فلا يمكن أن يمارس الفرد تبادلا مع نفسه.

2- وجود شيء ذو قيمة لدى طرفي التبادل : كي يستفيد كل طرف من عملية التبادل .

3- الإشتراك في عملية التبادل بشكل طوعي : لا يمكن ممارسة الضغوط على أحد الطرفين أو كلاهما ثم نتحدث على التسويق.

و عموما الشكل الموالي يبين أهم المواضيع التي ركزت عليها التعريفات خلال هذه الحقبة الزمنية.

### الشكل رقم 7: تعاريف التسويق بعد سنة الألفين

القضايا التي تم التركيز									
عليها									

(20)- Groucatt,J, Foundations of Markting,Houndmills:Palgrave Macmillan,2005,p:11.

الميزة التنافسية									
الوظائف									
إدارة و تطوير العلاقات									
تتمين العلاقات									
الأفكار									
العمليلت الإدارية									
التبادلات									
الفلسفة									
القيم									
البيئة									
توسيع تعريف المجاميع									
العمليات الإجتماعية									
إدارة الموارد									
تلبية حاجات و رغبات الزبائن									
تحديد حاجات و رغبات الزبائن									
العمليات									
السلع و الخدمات									
النشاطات التنظيمية									
الإهداف التنظيمية									
	1	2	3	4	5	6	7	8	<u>تعريف التسويق</u>

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على:

-Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3,2011, pp:227-248.

-Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited.(2009).

- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2),(2007). p 293-301.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company.(2006).

- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited.(2004).

- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition). Mason: Thomson South-Western.

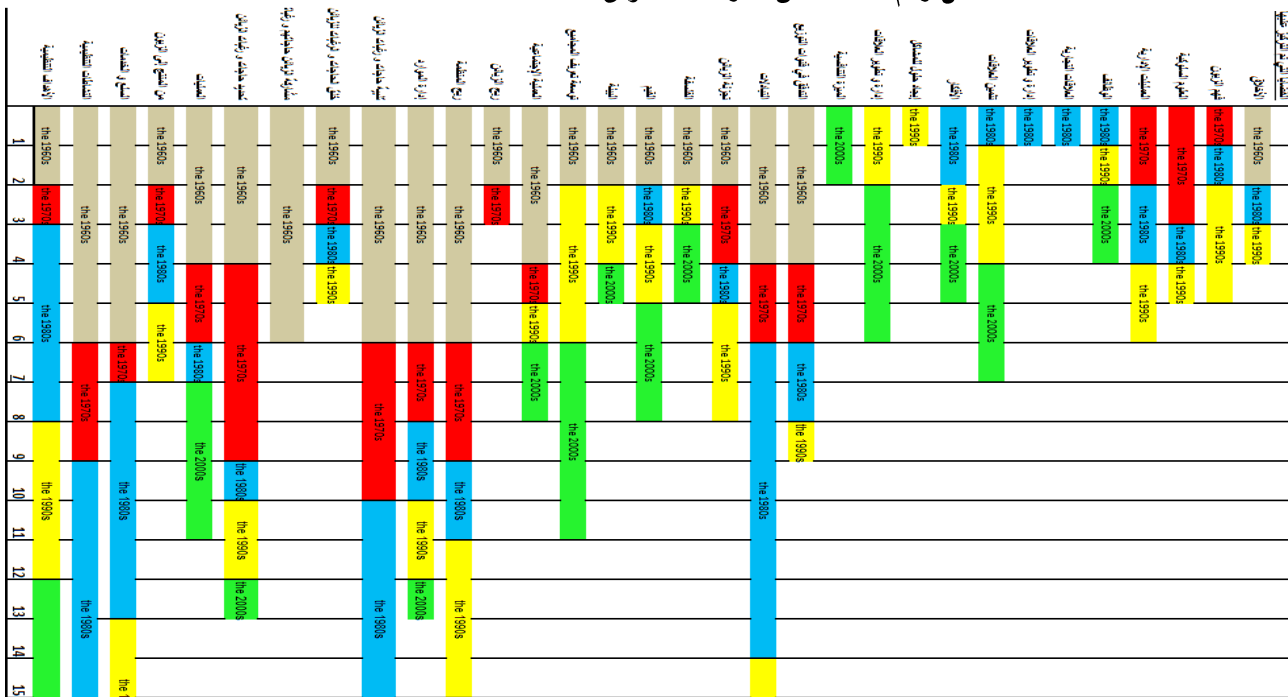
من خلال الشكل أعلاه يظهر جليا تركيز تعريف التسويق خلال هذه الحقبة الزمنية على تلبية حاجات و رغبات الزبائن من جهة و تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة أخرى ، و في مستوا أقل توسيع تعريف الجامع – ذات الصلة بالنشاط التسويقي – يليها إدارة و تطوير العلاقات مع الزبائن و العمليات التسويقية.

### ملخص عينة التعاريف عبر الحقبة الزمنية السابقة

فيما يلي يحاول الباحث تلخيص كل المحاور السابقة الممثلة لتطور تعريف التسويق منذ 1947 إلى يومنا هذا ، و كما هو موضح في

الشكل الموالي :

الشكل رقم 8: ملخص تعريف التسويق منذ 1947



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر :

Jordan Gamble, Audrey Gilmore, Danielle McCartan-Quinn, Paula Durkan, The Marketing Concept in The 21st Century, A Review of How Marketing has been defined Since The 1960s, the Marketing Review, Vol;11, No,3, 2011, pp:227-248.

- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. Marketing management. Harlow: Pearson Education Limited. (2009).

- Shultz II, C.J. Marketing as constructive engagement. Journal of Public Policy and Marketing, 26(2), (2007). p 293-301.

- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.M., & Ferrell, O.C. Marketing: Concepts and strategies (Fifth European edition). Boston: Houghton Mifflin Company. (2006).

- Hill, L., & O'Sullivan, T. Foundation marketing (Third edition). Harlow: Pearson Education Limited. (2004).

- Boone, L.E., & Kurtz, D.L. (2004). Contemporary marketing (Eleventh edition).  
Mason:Thomson South-Western.

من خلال هذا الشكل الملخص لبعض تعاريف التسويق المختارة عبر الحقبة الزمنية الممتدة من 1947 إلى يومنا هذا ، يمكن ملاحظة أهم المحاور التي ركزت عليها هذه التعاريف، و هي تلبية حاجات و رغبات الزبائن يليها تحقيق أهداف المنظمة و نشاطاتها ، و هذا ما يدل عليه أقصر تعريف للتسويق و الذي يقدمه Kotler و هو : التسويق هو تلبية حاجات و رغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة<sup>21</sup> ، و يأتي بعد ذلك التركيز على التبادلات و السلع و الخدمات ، على إعتبار التبادل دال على وجود طرفين لكل منهما شيء ذو قيمة و المشاركة في التبادل بشكل طوعي أما السلع و الخدمات فهي دالة على تطوير و تحسن المنتجات من خلال نظرية دورة حياة المنتج. و عموماً يلاحظ بروز مفاهيم جديدة متعلقة بالتسويق تتمحور في القضايا الاجتماعية و البيئية و هو ما أسس لبروز المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و التسويق البيئي .

وتماشيا مع هذا الطرح يمكن تلخيص متطلبات النجاح في التسويق بما يلي<sup>22</sup>:

- 1 -العميل يشتري منفعة.
- 2 -تحقيق التوازن بين مصالح العميل والمنظمة والمجتمع.
- 3 -إعداد تنظيم تسويقي فعال يحقق الإتصال الجيد.
- 4 -تصميم الإستراتيجيات والخطط التسويقية بناءً على الأهداف.
- 5 -تحليل قدرات المنظمة والفرص والتهديدات.
- 6 -دراسة البيئة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
- 7 -معرفة حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمتوقعين وتقديم المناسب لهم.
- 8 -فهم رسالة المنظمة وأهدافها .

### سؤال : ما هو التسويق النشط ؟

#### التسويق النشط : Active Marketing

حين تلبية إحتياجات العميل، بالإمكان رسم التميّز بين التسويق المُستجيب، و التسويق التوقعي، و التسويق الابتكاري، حيث يجد المسوّق المُستجيب الحاجات ويعمل على تلبيتها، بينما ينظر المسوّق التوقعي للأمام لإحتياجات الزبائن التي قد تظهر في المستقبل القريب، بينما يكتشف المسوّق الابتكاري الحلول لزبائن لم يطلبوها، ولكن سوف يكونوا حماسيين لها، لذلك تعمل الشركات الناجحة وبنجاح على صياغة وتشكيل السوق لاهتماماتها الخاصة بها، بدلاً من محاولة أن تكون اللاعب الأفضل، وتعمل على تغيير قواعد اللعبة<sup>23</sup> و في هذا الإطار تحتاج الشركة لمهارتين في التسويق:

(21)-Kotler Philip , Marketing Management.. 14th ed New Jersey. Prentice-Hall, Inc, 2014,

<sup>22</sup> أبو جليل، محمد، إعداد الخطط التسويقية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 2017.

<sup>23</sup> Araujo, L & Gava, R. "The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes, Palgrave Macmillan Hampshire U.K.. 2012.

1. توقع الاستجابة لتغييرات.

2. التوقع الابتكاري لإيجاد الحلول الإبداعية.

وتعمل الشركات النشطة على إيجاد العروض الجديدة لخدمة احتياجات الزبون التي لم تلبى، وقد تعمل الشركات الناجحة على إعادة تصميم العلاقات ضمن الصناعة.

## المحور الثاني

# طبيعة التسويق الداخلي .

### الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :



✓ ما هو تعريف التسويق الداخلي ؟

✓ ما هو الفرق بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي ؟

✓ ما المقاربات المؤطرة لمفهوم التسويق الداخلي ؟

✓ ما هي مراحل تطور التسويق الداخلي ؟

✓ ما هي أهمية التسويق الداخلي ؟

تمهيد .

من خلال هذا المحور البنائي للمعرفة، سيتم تحليل أهم تعاريف التسويق الداخلي و تحليل التباين بينها و تصنيفها ، وأيضاً التطرق إلى أهم المخطات التاريخية التي تطور من خلالها مفهوم التسويق الداخلي ، إضافة إلى أهميته في كل الجوانب الحيوية للمنظمة .

أولاً : مفهوم التسويق الداخلي .

التسويق الداخلي هو جزء لا يتجزأ من التسويق بشكل عام ، و هو المكون الأول له وفق مدخل التسويق الشامل الذي يضم :

✓ التسويق الداخلي .

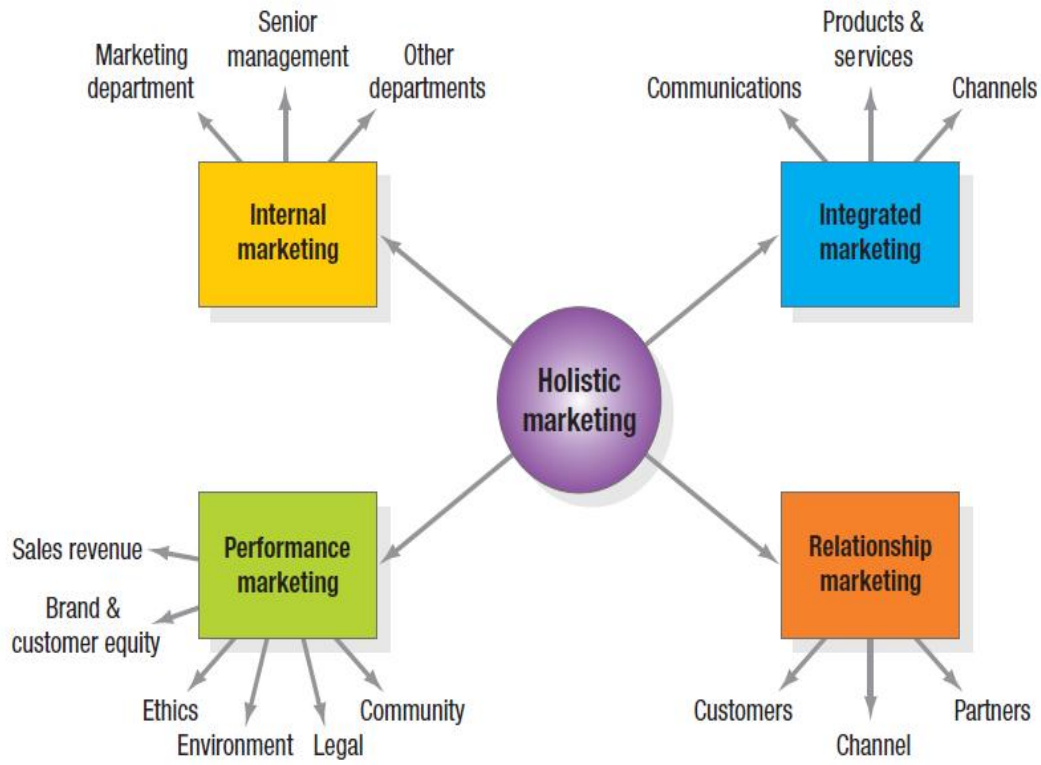
✓ التسويق التفاعلي .

✓ تسويق العلاقات .

✓ تسويق الأداء .

وهذا ما يبرزه الشكل التالي :

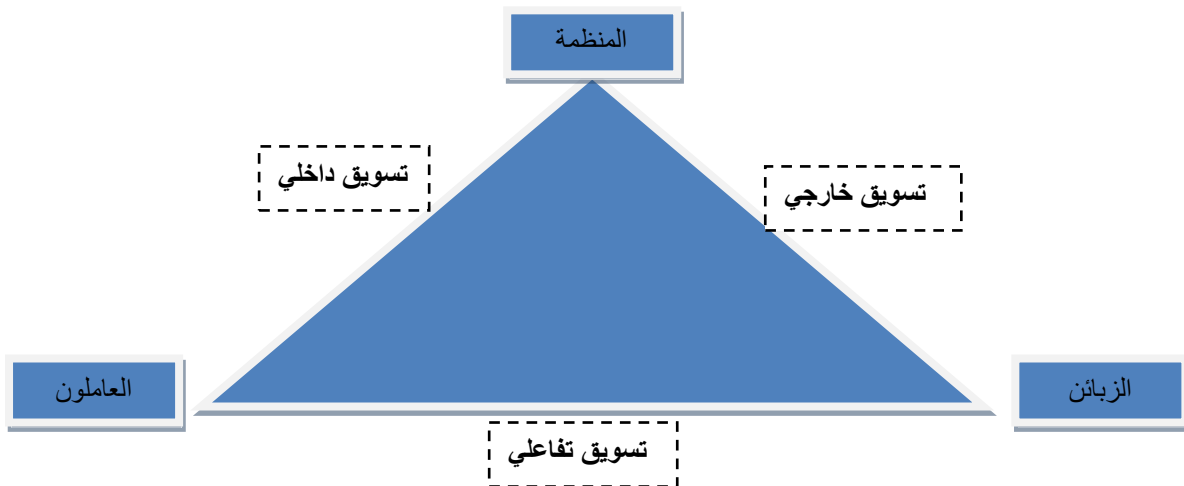
الشكل رقم 9: التسويق الشامل Holistic Marketing



Source : (philip & KELLER, 2012, p. 19)

و انطلاقا من مدخل التسويق الشامل ، فإن المنظمات عليها أن تركز على الداخل المنظمي من خلال الممارسات العلمية و العملية الصحيحة للمبادئ التسويقية في بيئتها الداخلية أولا ، وذلك بتطبيق التسويق الداخلي ، ثم تأتي الخطوة الموالية حين تماس المنظمة مع بيئتها الخارجية و خاصة المنظمات الخدمية فعليها ممارسة التسويق التفاعلي بالشكل السليم لتسهيل انسياب الخدمات بسهولة ، لتأتي بعد ذلك المرحلة التي لا تقل أهمية عن سابقتها و هي تسويق العلاقات من خلال إدارة العلاقة مع الزبون أو الشركاء بشكل عام ، لأن الزبون أيضا يعتبر شريك وفق المنطق التسويقي السليم . لبيحتم التسويق الشامل دورته في تسويق الأداء أو تقييم الأداء التسويقي ، اقتصاديا واجتماعيا و بيئيا و وفق الإطار القانوني طبعا . و يعتبر هذا المدخل - مدخل التسويق الشامل - هو الأحدث نسبيا ، و هذا طبعا لا ينفي وجود مداخل أخرى لتقسيمات التسويق وخاصة تسويق الخدمات ، حيث يضم التسويق الخدماتي ثلاث كينونات متكاملة يبينها الشكل التالي :

الشكل رقم (10) أنواع التسويق الخدمي



Source: (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, Program and Strategy in Service Marketing, 1985, pp. 33-46)

و وفق الشكل المذكور أعلاه يمكن التطرق إلى مكوناته بإختصار و كما يلي :

✓ **التسويق الخارجي** :هو التسويق المرتبط بالنشاطات التقليدية للتسويق كتفاعل المنظمة مع السوق-مجاميع الزبائن- ، والفاعلين في بيئتها الخاصة و العامة و أهمهم الموزعين و الوكلاء وأيضا الموردون. وهذه النشاطات تعمل على ضمان الأداء الجيد للعملية التسويقية من تحليل SWOT و التجزئة و الاستهداف و التموقع و تقديم المزيج التسويقي . ويتم تقييمه من خلال مراجعة جودة الأداء التسويق و مراجعة الكفاءة التسويقية .

✓ **التسويق الداخلي**:يعنى بالنشاطات في داخل المنظمة، و الهادفة إلى تطبيق فلسفة التسويق الخارجي داخل أسوار المنظمة ، و هذا من أجل توليد قنوات لدى أفراد المنظمة بالمهام المنوطة لهم ، و توجيههم نحو الزبون تسويقيا ، لأن فاقد الشيء لا يعطيه . ومفهوم التسويق الداخلي يؤسس لعلاقات تسويقية داخلية بين الموظفين في حد ذاتهم و تشكيل الحلقة البناءة ( كل موظف هو زبون لموظف آخر). و كلما زاد التكامل و الانسجام داخل هذه الحلقة زادت قوة و صلابة الجبهة الداخلية للمنظمة ، بما يتيح لها القدرة على مجابهة المنافسة المستعرة في بيئة المهمة (البيئة التنافسية).  
والجدول التالي يبرز أهم الاختلافات بين التسويق الداخلي والخارجي:

الجدول رقم(8) الفرق بين التسويقي الخارجي و التسويقي الداخلي(المقاربة الأولى)

المعيار	التسويق الخارجي	التسويق الداخلي
الهدف	إرضاء العميل الخارجي	إرضاء العميل الداخلي
العلاقة	يركز على علاقة المنظمة بالعميل الخارجي	يركز على علاقة المنظمة بالعميل الداخلي، علاقة العملاء الداخليين فيها
السوق	العملاء الخارجيين هم السوق الأول	العملاء الداخليين هم السوق الأول
المسؤولي	مسؤولي قسم التسويقي	مسؤولي جميع من في المنظمة

Source: (Souad, 2017, p. 149)

كما أنه توجد وجهة نظر أخرى للمقارنة بين التسويق الداخلي و الخارجي، و كما يلي :

الجدول (9) الفرق بين التسويقي الخارجي و التسويقي الداخلي(المقاربة الثانية)

التسويق الخارجي	التسويق الداخلي
توجد عمليات بيع و شراء و ثمن يدفعه العملاء مقابل الحصول على المنتجات	لا يوجد عمليات بيع و لا يدفع العملاء ثمنًا للمنتجات

هناك ترويج و بيع شخص	لا يوجد عمليات بيع شخصي
الزبائن لهم حرية الاختيار والتفاعل	الزبائن الداخليون لا يملكون خيار التفاعل
توجد مسافة تفصل بين العملاء البائعين	العملاء و الموردون الداخليون يتواجدون في حيز واحد هو المنظمة .
العلاقة مع العملاء قصيرة المدى و غالبا غير رسمية.	علاقة العملاء الداخليين تعاقدية و رسمية طويلة المدى نسبيا.

Source : (Siham Musa, 2006, p. 13)

✓ **التسويق التفاعلي**: يعتمد على مهارات الأفراد و نباهتهم وشخصيتهم وحضورهم الاجتماعي ، علاوة على تكوينهم و تحفيزهم و رصيدهم المعرفي و الثقافي و المعنوي و حتى المادي ، و ما يمكن الإشارة إليه هنا هو البرنامج التدريبي و إستراتيجية المنظمة المتبعة في هذا المستوى ، و ذلك بأخذ بعين الاعتبار الثقافات و العادات و التقاليد السائدة في البيئة الحاضنة للمنظمة ، و التي يجب عليها إتباع الإستراتيجيات الثلاثة البناءة لنجاح المنظمة في تفاعلها مع بيئتها وهي :

- **إستراتيجية التعلم** : حيث يجب أن تتعلم المنظمة من محيطها ما يقبله الزبائن و ما يرفضونه ، أي تحديد المجال الذي تعمل به المنظمة ، و لا يهم ضيق أو إتسعال المجال بقدر ما يكون مهما عدم تجاوز الخطوط الحمراء التي تفرضها الثقافة و المعتقدات ، لأن الخطأ فيها قاتل للمنظمة.

- **إستراتيجية التكيف** : بعد تحديد الخطوط الحمراء لنشاط المنظمة ضمن المتطلبات البيئية ، يجب عليها التأقلم مع هذا المجال الجديد لنشاطها و التعود عليه ، لأن المنظمة إذا لم تتكيف فسوف تخرج من السوق .

- **إستراتيجية الإبداع** : بعد أن تتعلم المنظمة من محيطها و تتكيف مع ضوابطه و ثوابته ، يمكنها بعد ذلك الابتكار و الإبداع في كل المجالات ، و يكون مجال التفاعلية أكثر حساسية لأن إرضاء الناس غاية لا تدرك لكن يمكن تحقيقها و لو بشكل جزئي.

**ثانيا : تعريف التسويق الداخلي.**

التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين كعملاء، فهو يعني أن المنظمة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج العاملين كعملاء، إنه يعني أن المنظمة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج و استراتيجيات تعزز رضى العاملين، بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفترض أن تكون دائما حديثة و مطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين (الضمور ه.، 2015، صفحة 386) و تؤكد أدبيات إدارة الموارد البشرية بشكل عام و أدبيات التسويق الداخلي بشكل خاص على أن تبلور هذا المفهوم كان منذ السبعينات و حتى الثمانينات ، و منذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يتنافسون في مناقشة وتحليل المقاربات ذات الصلة بهذا المفهوم . ولعل أهمها إسهامات ( بيرى ) الذي عرف التسويق الداخلي على أنه " إعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية , و جب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة " ؛ و فيما يلي أهم التعريفات ذات الصلة :

**الجدول رقم (10) أهم تعاريف التسويق الداخلي**

الباحث	المصدر	التعريف
Berry	(الضمور، 2002، صفحة 284)	تطبيق فلسفة و سياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي فهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم و المحافظة عليهم و بالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقتهم الممكنة
Farzad, Nahavandi	(Farzad, Nahavandi, & Caruana, 2008)	هو جذب و الاحتفاظ بالعاملين الجيدين بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم

		Caruana
العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها بأقصى أطقمها الداخلي الممكنة و بالأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشرة ، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن.	(الطائي، 2001، صفحة 152)	Kotler
تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة(العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.	(شفيق، 2005)	منى شفيق
ينظر التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات و نشاطات و وظائف و مفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب العملاء وإرضائهم.	(Chang & Chang, 2009)	Chang & Chang, 2009
جهود المنظمة الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل و فهم واضح للأهداف و المهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة وفقا لإنجاز الأهداف.	(صالح عمرو، 2010، صفحة 3)	Gumessen
عبارة عن منتجات و نشاطات و وظائف و مفاهيم إدارية مهمة جدا لجذب الزبائن و إرضائهم	(أسعد و علاء الدين، 2012، صفحة 5)	Chang
هو عملية تدريب و تحفيز العاملين بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة	(Kotler, 2006)	Kotler Philip
المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن لذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على: ✓ استقطاب و المحافظة على أفضل الأفراد ✓ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل ، من خلال تطبيق فلسفة و أساليب التسويق على الموظفين.	(بدري، 2014، صفحة 69)	Ferguson and brown
هو تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي ، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير ، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية ، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ، من خلال موظفين محفزين و موجهين بالمستهلك.	(بدري، 2014، صفحة 69)	رفيق و أحمد
هو تطبيق إستراتيجيات الإقناع ، سواء الجديدة أو الشائعة في التسويق الخارجي لإقناع الأفراد داخل المنظمة بأنهم متصلون بالعملاء.	(Dubravka & Nina, 2007, p. 5)	Reardon & Enis
هو اختيار و توظيف العاملين المناسبين و تدريبهم و تشجيعهم و مكافأهم و توافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة	(Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006)	Zeithaml, Valarie , Bitner, Mary & Gremler, Dwayne
هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي	(Dubravka & Nina, 2007)	Piercy & Morgan

العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة	(Dubravka & Nina, 2007)	Gilmore & Carson
يشمل التسويق الداخلي أبحاث السوق الداخلية و التجزئة الداخلية ، سياسة المنتج و التسعير الداخلي و المبيعات الداخلية و التوزيع و التواصل و الترويج الداخلي.	(Dubravka & Nina, 2007)	Ozretić Došen
شكل من أشكال التسويق داخل المنظمة، يعمل على تركيز اهتمام الموظفين بالأنشطة الداخلية التي يجب تغييرها بالترتيب لتعزيز أداء السوق الخارجي.	(Dubravka & Nina, 2007)	Ballantyne
التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.	(Dubravka & Nina, 2007)	Varey (2001)
العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه	(kotler, 2006)	Kotler
أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و صورة ، وكذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي.	(Dubravka & Nina, 2007)	Ballantyne et al
فلسفة للإدارة التي تقوم على القيم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.	(Dubravka & Nina, 2007)	Grönroos
العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل الوظائف المنظمة و بيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة	(Dubravka & Nina, 2007)	Carson
العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة	(Dubravka & Nina, 2007)	Varey
عملية التعامل مع الموارد البشرية كعملاء داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية و يجب تصميمها بما يرضي احتياجات و رغبات العملاء الداخليين للالتزام بأهداف المؤسسة .	(Dubravka & Nina, 2007)	Yannis et al
أداة لتنميتي الموارد البشرية بغرض تجديدي المعارف (الداخلي)، والقدرة على تنميتي رأس المال البشري، بحيث تم توجي هذا المدخل نحو الاستغلال الكامل لرأس المال البشري المتاح في المنظمة .	(Lacovone, 2009, p. 4)	Laura R. lacovone

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصادر المشار إليها بالجدول أعلاه.

من خلال هذه التعاريف يمكن إستنتاج مجموعة من الأفكار أهمها :

❖ فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعان من العملاء عند إنتاج السلع وتقديم الخدمات وهما :

**عملاء الخارج :** وهم من يرغبون في شراء منتجات وخدمات المنظمة والحصول عليها وهذا هو المعنى التقليدي لكلمة عميل. ولكي نصل إلى العميل الخارجي فإنه يجب الاهتمام بالعميل الداخلي الذي يعتبر وسيلة الوصول إلى ذلك الخارجي.

**عملاء الداخل :** يمثلون النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد في داخل المنظمة والذين تتأثر جودة أدائهم للمهام الموكلة إليهم بمستوى الخدمة التي تقدم لهم من أي طرف داخل المنظمة، فأني موظف داخل المنظمة يمثل عميلا داخليا بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المنظمة.

❖ التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكن من تحقيق :

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة.

- التغلب على المقاومة للتغيير.

- تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية.

❖ يمكن تبويب مجاميع التعاريف السابقة للتسويق الداخلي على أساس المجال والمقاربة و كما يلي :

A. التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.

B. التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات و تقنيات التسويق على السوق الداخلي (داخل المنظمة)

C. التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا الزبون النهائي.

D. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

و الجدول الموالي يوضح تصنيف الباحثين حسب المقاربة المتبناة:

الجدول رقم (11) أهم المقاربات لتصنيف تعاريف التسويق الداخلي

المقاربة المتبناة	أهم الباحثين	أهم تعريف للتسويق الداخلي
IM as a synonym of HRM التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.	MacStravic (1985 in Dunne & Barnes, 2000) Grönroos (1990 in Varey, 2001) Varey (2001) Kotler (2003)	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
IM as a usage of marketing techniques in internal marketplace التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا.	Reardon & Enis (1990) Piercy & Morgan (1991 in Rafiq & Ahmed, 1993) Gilmore & Carson (1995 in Varey, 2001) Ozretić Došen (2004)	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
IM for the purpose of satisfied external customers التسويق الداخلي كأداة لارضاء الزبائن الخارجيين.	Ballantyne (2000) Varey (2001) Kotler (2003)	هو العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.
IM as a source of competitive advantage التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.	Hales (1994 in Varey & Lewis, 1999) Ballantyne et al. (1995 in Ballantyne, 2000) Arndt (1979 in Varey & Lewis, 1999) MacStravic (1985 in Dunne & Barnes, 2000) Compton et al. (1987 in Dunne & Barnes, 2000) Grönroos (1990 in Dunne & Barnes, 2000)	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و مكانة المنظمة في السوق الخارجي.

	Gilmore & Carson (1995 in Dunne & Barnes, 2000) Ewing & Caruana (1999) Varey (2001)	
--	---	--

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على : (Sincic & Ploski, 2021, pp. 05-06)

ثالثا : مراحل تطور التسويق الداخلي.

يختلف الباحثون في تقسيمات مراحل تطور التسويق الداخلي ، كل حسب الزاوية التي يتطرق بها إلى الموضوع ، هذا من جهة ومن جهة أخرى هناك إجماع على نقطة البداية و هي الزبون الداخلي أو الموظف. وفيما يلي استعراض لأهم مدخلين لتطور التسويق الداخلي :

أ - مقارنة كوتلر وكيبلر (نبيلة، 2018، صفحة 9)

حدد كوتلر ثلاث مراحل أساسية لتطور التسويق الداخلي و هي كما يلي :

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

✓ **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، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، أي أن إرضاء العاملين يؤدي إلى رضا العملاء، ويتم ذلك باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

✓ **مرحلة التوجه بالعمل** : ظهرت من دراسة قام بها " كرونوس " أهمية تفاعل العاملين مع العملاء، والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري ، الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

✓ زيادة الفرص التسويقية للمنظمة.

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

كما ويرى " كرونوس " أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمنظمة.

ب **مقاربة Rafiq & Ahmed (سعاد، 2017)**

تطور مفهوم التسويق الداخلي من فكرة أن الموارد البشرية تعد عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 59)، وتشكل السوق الداخلي لها، والتي ينبغي الاعتراف بها، من خلال تدرجها وتحفيزها و مكافأتها لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين (Ezekiel, 2014, p. 143) وبدأ تطوي مفهوم التسويق الداخلي عندما أصبحت المفاهيم والاستراتيجيات التي تركز على العملاء الخارجيين لم تعد كافية لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ، و تفشل لأنها تفتقر لمواقف وسلوك طيت الموارد البشرية الموجهة للعملاء، أما التسويق الداخلي فيمثل الاثنين معا الاهتمام بالموارد البشرية والتوجه نحو العملاء (Strydom, 2004, p. 137) و قد صنف Rafiq & Ahmed تطور مفهوم التسويق



الداخلي إلى ثلاث مراحل، بحيث تتمثل المرحلة الأولى في تحففي ورضا العملي الداخلي، المرحلة الثاني تمثل التوجه نحو العملي، والثالثة تعرف بنففي الاستراتيجيت، ويمكن مراجعة هذه المراحل على النحو التالي : (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 4)

✓ المرحلة الأولى تحففي ورضا العملاء الداخليين: بدأت هذه المرحلة مع ظهور مفهوم التسويقي الداخلي في منتصف 1970، وركزت على تحففي ورضا الموارد البشري و يجمع ذلك إلى الاعتقاد بأنه لتحقق في رضا العملاء، يجب أن تكون الموارد البشري في المؤسسة راضي (Kolle, 2011, p. 8) و ي Nsour بان السبب الرئيسي وراء الترك في على تحففي ورضا الموارد البشري في هذه المرحلة يجمع إلى ضرورة توج في مفهوم التسويقي الداخلي لتحسين وتطوير نوعي الخدمات المقدمة للعملاء). (Nsour, 2013, p. 30) ومن نتائج هذه المرحلة ظهور مصطلح العملي الداخلي لذلك سميت المرحلة بـ "تحففي ورضا العملي الداخلي".

✓ المرحلة الثاني التوجه نحو العملاء: المرحلة الثاني في تطور مفهوم التسويقي الداخلي جاءت من طرف Gronroos في سنة 1981 لتعزي السلوك الموجه لصالح العملاء، بحيث تحول الترك في فيها من الموارد البشري إلى العملاء. (Kolle, 2011, p. 8) وذلك بهدف توج في اهتمام الموارد البشري نحو العملاء والوعي أكثر نحوهم من خلال التنسقي و التفاعل بين الموارد البشري والعملاء، للاستجابة السريعة على احتياجات ومتطلبات العملاء (Nsour, 2013, p. 30) وذلك نظرا للدور الذي تلعبه الموارد البشري في تحسين العلاقة مع العملاء، الخارجيين وبذلك تطور مفهوم التسويقي الداخلي في هذه المرحلة، ليستخدم كأداة تعمل على توج في سلوك الموارد البشري نحو العملاء، لتحقق رضاهم وتجاوز توقعاتهم، و أصبح يهاهم بشكل كبير في نففي استراتيجيت المنظمة.

✓ المرحلة الثالثة مرحلة نففي الاستراتيجيت: وهي المرحلة الأخيرة من تطور مفهوم التسويقي الداخلي، بدأت في أواخر 1980 وأوائل سنة 1990. عرفت توسع في مفهوم التسويقي الداخلي ليصبح فلسفة لتنففي إستراتيجيت المنظمة و يكد الباحثون في هذه المرحلة على تحول مفهوم التسويقي الداخلي للمنظمة، فبعد أن كان مجرد وسيلة وأداة تحول إلى مفهوم فلسفي و إستراتيجيت لتنففي الفعال للأهداف . مما يثير إلى ضرورة إشراك العملاء الداخليين في وضع أهداف واستراتيجيت المنظمة ليكونوا أكثر قدرة على تحقيقها.

لذا يجهد التسويقي الداخلي مدخل لإستراتيجيت الأعمال وتحسين الأداء التي تعتمد على التكامل بين الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة و هو ما جعل التسويقي الداخلي يجه إلى العدي من التخصصات بما في ذلك إدارة التسويقي، إدارة الموارد البشري وإدارة المعرفة وإدارة تكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات المنظمة وإدارة الجودة .

#### رابعا : أهمية التسويق الداخلي.

للتسويق الداخلي أهمية بالغة لتحقيق جوهر التسويق وتلبية حاجات ورغبات الزبائن بما يحقق أهداف المنظمة ، و فيما يلي ندرج أهمها وفق آراء أبرز الباحثين في هذا المجال :

- ✓ التسويق الداخلي وسيلة لتعزي رضا كل من العملاء الداخليين والخارجيين .
- ✓ التسويق الداخلي يسعى لتطوير وتنمية الحوار مع الموظفين لتطوير المبادرة في نفوسهم وتعزيز توجهاتهم في منط السوق والمستهلك داخليا .
- ✓ يعمل التسويق الداخلي على بناء الثقة داخل الموارد البشرية للمنظمة أولا من خلال منتجاتها وخدماتها قبل أن تعمل على إرضاء عملائها (Caldwell, Licon, & Floyd, 2015)
- ✓ التسويق الداخلي كمنشأ أساسي يسعى إلى تطوير المعرفة بين العملاء الداخليين (الأفراد)، والخارجيين (العملاء)، والتركيز على الحد من الصراعات التنظيمية والقيود . (عبد العظيم، التسويق المتقدم، 2008)

- ✓ يسعى التسويق الداخلي إلى تحسين وتغيير أداء التسويق الداخلي من اتجاه العمال وقدرتهم على الأداء في الأنشطة الداخلية المتميزة.
  - ✓ يسعى التسويق الداخلي إلى تطوير رأس المال البشري كعنصر رئيسي لتفعيل نشاط المنظمة أو المؤسسة من خلال رؤية تسويقية فعالة.
  - ✓ يعتمد التسويق الداخلي على تحقيق وعود التفاعل بين عمليات التسويق الداخلي (وعود الموظفين)، والخارجي (وعود العملاء)، وتطويرها وتنميتها باستمرار، والتركيز عليها لتحقيق روابط وثيقة بينها .
- كما يمكن تبويب العناصر سابقة الذكر حسب الغرض من ممارسة التسويق الداخلي ، وذلك تجاه الأفراد العاملين أو المنظمة و كما يلي :

### ✓ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن 1 معني ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما يعكس إيجاباً على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته . بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور 2

E. إدارة التغيير .

F. بناء الصورة العامة .

G. إستراتيجية المنظمة .

(1) **إدارة التغيير** : قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً) من 3 % إلى ( 30 % على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة. بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات .

(2) **بناء الصورة العامة** : حسب ريتشارد نورمان ، 2 (R.Norman) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر) قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة (في نظام إدارة منظمة الخدمة، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على ) الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف : 3

✓ التموقع الاستراتيجي .

✓ دخول السوق بفاعلية .

✓ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف .

✓ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية .

و هنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة .

(3) **إستراتيجية المنظمة** : تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه. و من خلاله تحقق المنظمة التوافق

والترابط الاستراتيجي بين السياسات والعمليات التنظيمية، كما أنه يساعدها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية من خلال سد الفجوة بين الروابط الأفقية والرأسية. (Warraich, 2014, p. 55)

### ✓ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

- العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:
- (1) **تحقيق الرضا لدى العاملين** : احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
  - (2) **تطوير وتحسين مستوى أداء العامل** : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
  - (3) **تحسين العلاقات بين العاملين** : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمراً إيجابياً بالنسبة للعامل أو الموظف.
  - (4) **شعور الموظف بمعنى الوظيفة**: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.
- و عموماً يمكن القول أن المنظمة التي فيها عملاء داخليون سعداء فإنها على الأرجح ستحصل على عملاء خارجيين سعداء وتصل إلى أهدافها، ويؤدي تنفيذ التسويق الداخلي إلى تحسين رضا العاملين، وتلبية حاجاتهم وتحسين النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء، وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العملاء، وإن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يترجم إلى مواقف ومظاهر سلوك إيجابية من العاملين، تنعكس في ولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق أهدافها. (نبيلة، 2018)

## المحور الثالث

# أهداف التسويق الداخلي و أنواعه .

## الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادراً على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ✓ ما هي أهداف التسويق الداخلي بشكل عام ؟
- ✓ ما هي أهداف التسويق الداخلي على المستوى الإستراتيجي ؟
- ✓ ما هي أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي ؟
- ✓ ماهي أنواع التسويق الداخلي ؟

## أولاً : أهداف التسويق الداخلي .

يهدف التسويق بشكل عام إلى خلق قوة عمل أكثر تفهماً و وعياً و اهتماماً بخدمة العملاء ، من أجل استقطاب و المحافظة على أفضل العاملين و حثهم على أداء وظائفهم بكفاءة و فعالية ، بتطبيق فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين ، بالإضافة إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي و الخارجي و إزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. و بصفة عامة فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الآتي: (محمود، 2018، صفحة 288)

- تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم و لاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة .
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.

- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- العمل على إكتساب عاملين جديدين ذوو كفاءة و المحافظة عليهم.

بالإضافة إلى: (إسماعيل، 2011، صفحة 186)

- تجميع معلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بالعملاء.
- إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
- تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.
- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة و سلوك التوجه نحو العملاء.

و يمكن تلخيص الأهداف العامة للتسويق الداخلي وفق الجدول أدناه :

الجدول رقم (12): أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف

التطبيقات	مستويات الأهداف
جعل العاملين أكثر تفهما و تحفيزا واهتماما بالعملاء.	الهدف العام
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل و تفتح العقلية التسويقية بين الأفراد : دعم الطرق الإدارية، دعم سياسات الأفراد. - دعم سياسات التدريب الداخلي و دعم إجراءات التخطيط و الرقابة.	الهدف الإستراتيجي
- العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال : الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و البيع الشخصي.	الهدف التكتيكي

المصدر: (الضمور حامد، 2005، صفحة 343)

ثانيا : أنواع التسويق الداخلي

لا يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه يكون في المنظمة ككل فقط ، بل يكون في الأقسام ، مجموعات ، أو الوظائف و عليه يرى Foreman و Pitt أن هناك أنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال مخطط تصنيفي ذو بعدين: (جوهره، 2014، صفحة 9)

الأوّل : من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (قسم أو منظمة ) ؟

الثاني : إلى من توجه جهود التسويق الداخلي(قسم أو منظمة) ؟

### الشكل رقم (11) أنواع التسويق الداخلي

	القسم	المنظمة	
المنظمة	خلية رقم (2)	خلية رقم (4)	من الذي يقوم
القسم	خلية رقم (1)	خلية رقم (3)	بالتسويق الداخلي؟

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

المصدر (رشيد و رشاش، 2015، صفحة 01):

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا و هي:

- الخلية الأولى :** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- الخلية الثانية :** تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- الخلية الثالثة :** يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال ذلك تعاون مع الأقسام و الإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- الخلية الرابعة :** المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق ، وهي كذلك السوق . فالعاملين هم عملاء ، والأعمال والأنشطة هي منتجات . ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار و يحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

# المحور الرابع

خصائص التسويق الداخلي .

## الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :

✓ ما هي خصائص التسويق الداخلي ؟

✓

✓ **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها ، ، فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على حاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن و الإلتماء و الصداقة ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي

✓ **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال :

- التأكد من أن كل العاملين لديهم خبرة و دراية كافية على الأنشطة التي يقومون و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات

العاملين الخارجيين. (علوان، قشوط، و عطية، 2018، صفحة 05)

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم .

✓ **الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي:** و مرد ذلك أثرها البالغ في تحقيق الميزة التنافسية و تجنب الصراعات البينية بين المسيرين و المرؤوسين.

✓ **تكامل أنشطة التسويق الداخلي:** وذلك لأن التسويق الداخلي يجمع بين العديد من الإجراءات التي تركز على مفهوم الجودة في خدمة العميل و الإستراتيجيات . فهو يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين، و تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم ، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات، و بناء علاقات و طيدة مع الزبائن و من ثم تحقيق هدف المنظمة الرامي إلى تحقيق رضا الزبائن و تحقيق الربحية، لذلك على جميع أعضاء المنظمة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي خلال كل الممارسات و النشاطات.

و عموما يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين : (حليلو و عريف، 2018، صفحة 90)

1- التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة و الأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

2- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد و الدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي و مغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.



#### المحور الخامس : أنشطة و إجراءات تنفيذ التسويق الداخلي المصرفي.

تشير إجراءات التسويق الداخلي إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، إذ هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح هذا الأخير، و في هذا الصدد تعددت المقاربات التي تحدد هذه الأنشطة و الجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم المقاربات المحددة لأنشطة التسويق الداخلي

الباحث	أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos 1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعملاء.
Forman & money 1995	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المؤسسة وتوضيحها لهم.

التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين والمدراء.	Gilmore & carson 1995
تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين	Pitt & forman 1999
ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.	Kotler 2003
تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين.	Rafiq et al 2003
ترسيخ ثقافة الخدمة ، نشر المعلومات التسويقية لكل العاملين ، التدريب الداخلي	زاهي إبراهيم، إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان 2018
إختيار و تعيين العاملين ، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين ،الإتصالات الداخلية ، العلاقات الداخلية.	Hani Al-Damour ,Hala jwenat ,Amjad Abu El Samen
الرؤيا ،تدريب العاملين ،تطوير العاملين ،التعويضات.	Kyriazopoulos,p,Yannacopoulos,D., Spyridakos,A.(2007)
التعليم و التدريب،الدعم الإداري،التشجيع و الاتصال	Hung,J.Y., Lin,T.Y.(2008)
التدريب ،الدعم الإداري ،الاتصال الداخلي ،الإدارة الذاتية	Tsai,N.(2008)
الفهم و التميز ،التحفيز ،الرضا الوظيفي ،التدريب ،التناسق و التكامل بين الوظائف.	Farzad,A.(2007)
التناسق و التكامل بين الوظائف ، التوجه نحو الزبون ، مدخل التسويق الشبيه ، الرضا الوظيفي ،التمكين ، جودة الخدمات ،التطوير ،الرؤيا ،استراتيجية التعويضات ،الاتصال الداخلي.	Ha,N.C.,Bakar,R.A., Jaafar,S.I.S(2007)
التوجه نحو الزبون و رضا الزبون ، التناسق و التكامل بين الوظائف ، رضا الموظفين مدخل التسويق الشبيه ، تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية.	Logaj,V., Trnavcevic,A(2006)
الرؤيا و التطوير ، إدارة الموارد البشرية.	Tsai,Y.,a Wu,S.W.S.,(2006)
بحوث السوق ، تجزئة السوق ، الاتصالات ، التطوير و التعويضات	Lee,C., Chen,W.J.(2005)
التوظيف ، التحفيز ، الاتصال ، الاحتفاظ بالموظف.	Rydberg,I., Lyttinen,J.P(2005)
الرؤيا ، تطوير الموظفين ، التعويضات ، التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافسين ، التناسق بين الوظائف.	Bouranta,N.,Mavridoglou,G., Kyriazopoulos,P(2005)
صورة الزبون الخارجي ،تطوير البرامج ،معايير الجودة،نظام مكافآت.	Kelemen,M., Doukak,I.P(2004)
الرؤيا ، تطوير العاملين ، التعويضات.	Caruana ,A, Callerya,P(1998)

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على : (نجية، فريدة، و محمد، 2016، صفحة 249) و (Keller, 2006, p. 112)

(Hani, Hala, & Amjad, p. 833)

من بين النماذج التي قدمت كعناصر لأنشطة التسويق الداخلي (وقد قدمت أيضا كأبعاد أو كإجراءات)

نموذج كوتلر 2003 و هو النموذج الأكثر شهرة حيث أن الكثير من المراجع تتحدث عن عناصر هذا النموذج، فوفق هذا النموذج، عناصر أنشطة التسويق الداخلي هي:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
- تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية .
- بث المعلومات التسويقية لكل العاملين.
- تحفيز ومكافأة العاملين.

#### أولاً : ترسيخ ثقافة الخدمة .

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والاعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين فللمنظمات ثقافة اجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الاخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك ، و يكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات ، و كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل ، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى.

كما تعني ثقافة المنظمة القيم والمعايير وأنماط العمل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي (مارشال، 2000). أما شين فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (Patrick, 2005, p. 141).

ويقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل، وأيضاً درجة قوة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى وكذلك الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين.

صُنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (Hodge et Anthony) إلى نوعين هما : (جلاب، 2011، الصفحات 610-611)

**أ-الثقافة القوية :** تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المؤسسة كما أنها تتميز بالقبول. هناك ثلاث عوامل تسهم في حصول المؤسسة على ثقافة تنظيمية قوية هي:

-وجود قائد أو مؤسس قوي.

-وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.

-اهتمام حقيقي وصادق بالعملاء والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين. والثقافة القوية تظهر دلالاتها في انخفاض معدل دوران العمل والاتفاق الكبير بين الأعضاء الإخلاص للعمل والولاء.

**ب-الثقافة الضعيفة:** تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك سبيلاً وحيداً للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

يؤشر من الجدول الموالي رقم ..... أن إجابات المعايير بنعم يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى المؤسسة على العكس مما لو كانت الإجابات بكلمة كلا عندها تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة.

### الجدول رقم (04): معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها

المعيار	المقياس
	نعم كلا ← →
1	وجود شعارات معينة ؟
2	هيمنة بعض القصص في المؤسسة ؟
3	وجود أبطال معروفون في المؤسسة ؟
4	وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المؤسسة ؟
5	توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية ؟
6	وجود لغة محددة في المؤسسة
7	هل تمتلك المؤسسة تاريخ عريق ؟
8	هل تخلى الأفراد عن المؤسسة منذ عدد من السنوات ؟
9	وجود البدائل (الخيارات) التي تحوز على قبول الأفراد

المصدر: احسان دهش جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص612.

في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات وتتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضى الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط. والثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ورضى ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتشمين العمل. لقد أبرزت بعض النظريات ومنها نظرية (GEER Hofstede) و (Philip selznik) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة (عمران، 2016)

تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تتضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاءم أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة . (بمينة، 2015، صفحة 153)

و الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

- السلوك المباشر، وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.
- الثقافة القوية تعطي للعاملين احساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأهم جزءا مهما منها. وهذه النقطة غاية في الاهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ودورهم في مساعدتها على الوصول اليه، في هذه الحالة تستطيع ادارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الادارية.

المؤسسة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابا في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبيا في التسويق الداخلي للمؤسسة، كما أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن العاملين هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشرفة في أسفل الهيكل، حيث أن هذا النمط يظهر أن جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون. بما فيهم الادارة من مديرها العام الذي يدعم الاقسام كذا ومديري الاقسام الذين يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون، وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر وغير مباشر.

توجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل (بكر و ومصطفى، 2006، صفحة 155):

- العميل دائما على حق The Customer is Always Right
- العميل هو النشاط The Customer is the Business
- العميل هو رئيسي The Customer is My Boss
- العميل هو الملك The Customer is a King

هذه الشعارات وغيرها التي تدل على اقتناع العاملين بأهمية العميل وضرورة السعي إلى تحقيق رضاه. وفي الحقيقة، فإن تحقيق التميز في خدمة العملاء يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي، بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا ليس فقط للعملاء بل والعاملين كذلك. على سبيل المثال، توجد تعليمات مشددة للعاملين في شركة بأن يتركوا كل ما لديهم إذ تقدم أحد العملاء لشراء أحد المنتجات، أو بادر (DuPont) بالاستفسار عن بعض الأمور أو الجوانب التي تساعد في اتخاذ قرار الشراء. وبالمثل تقوم (American Express). بمنح مكافأة قد تصل إلى ألف دولار لكل تصرف يقوم به الموظف لتحقيق خدمة متميزة للعميل ويطلق عليها جائزة " أعظم مؤدي .

وفي نفس السياق فقد اكتسبت منظمة مثل ماكدونالدز شهرتها الواسعة من خلال تركيزها المستمر على اعتبارات الجودة والخدمة والنظافة وتحقيق الكمال في كل جزئية من جزئيات العمل .

ولإيجاد مثل هذه الثقافة الإيجابية فإن الأمر يتطلب: (بكر و مصطفى، 2006، صفحة 155)

-وجود معايير متفق عليها لجودة خدمة العملاء

-استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير

-دعم إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين مستويات الخدمة

## ثانياً: تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية

وذلك من خلال خلق الأعمال التي تجذب أيدي عاملة جديدة، ، اجراءات التشغيل، فرق العمل(العمل الجماعي)، التدريب.ويمكن شرح هذه العناصر فيما يلي:

### أ - توفير الوظائف التي تجذب موظفين جدد

في الحقيقة عندما نناقش عوامل جذب العاملين فإن هذا النشاط يندرج ضمن ما يسمى بالإستقطاب ، والاستقطاب :يشير إلى " عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملاً الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة" ، (Bashar Yazid, 2009, p. 61)ويعد الاستقطاب نشاطا في غاية الأهمية، لأنه يوفر للمنظمة أكبر عدد من طالبي الوظائف، مما يتيح لها إمكانية الاختيار والمفاضلة بينهم،(Gary, 2012, p. 165) ويعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة، لأن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.

### ➤ المؤثرات في جذب العاملين يمكن في هذا المجال سرد بعض المؤثرات في جذب الأيدي العاملة في

المنظمات الخدمية، علاوة على الراتب والمزايا وأهم هذه العوامل ما يلي: 31

- الرغبة في العمل.
- الحصول على في الترقية والنمو.
- الفرصة تجاه تحمل المسؤولية.
- شروط العمل الجيدة
- الشعور بالأهمية و الدور الإيجابي في المجتمع في المجتمع.
- تحقيق الذات من خلال التقدير للعمل و سمعة المنظمة والرضا النفسي.
- البرنامج التدريبي الجيد
- الأمان العمل.
- الواتب الشهري المقبول.
- الموقع الجغرافي المناسب وكذا الحجم الساعي المعقول .

### ➤ ما هي أنجع آليات التوظيف ؟

تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية إحدى الإستراتيجيات التي تلعب دورا مركزيا في التحديث المستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لبناء قوى عاملة متنوعة وفعالة يجب عليها توظيف أشخاص

يتميزون بمهارات عالية، ومناسبين للمناصب الشاغرة، كما أنها تعتبر حجر الزاوية في نجاح إدارة الموارد البشرية، كونها تضع الأساس لأداء المنظمات، فهي تتضمن سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها. (Suhair Adel Hamid & Ahmed Qasim, 2017, pp. 149-174)

كما تشير الباحثة ميمون نبيلة إلى أنه إذا كانت تكلفة الإعلان مرتفعة، وكانت المنافسة على العمالة الجيدة على أشدها، يمكن البحث عن طرق أخرى لجذب العمالة، وهذه بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في سوق العمل التي يكون النصر فيها للأقوى وبأقل التكاليف (Mimounne, 2018, pp. 21-22) :

- ابحث عن العاملين في صفوف الشركات التي تعلن إفلاسها.
  - ابحث عن العمالة بين عملائك وموردك.
  - اجعل طلبات التوظيف متاحة طول الوقت.
  - ضع لافتة (وظائف خالية) في كل مكان من حولك، وفي الأماكن العامة ولوحات الإعلان في المراكز التجارية والنوادي والجامعات.
  - أطلب من العاملين لديك أن يحضروا أصدقائهم وأقاربهم.
  - اتصل بمكاتب تشغيل العمالة.
  - وظف العلاقات العامة لتوطيد علاقاتك مع المدارس والجامعات والنوادي وأولياء الأمور.
  - وفر منحا دراسية للعاملين.
  - استخدم إعلانات الإذاعة والتلفزيون لا سيما في المحطات التي يسمعها الشباب.
  - أنشر إعلاناتك بعيدا عن صفحة الإعلانات المبوبة.
  - أنشر التهاني والأخبار عن الإنجازات التي حققتها للصناعة التي تعمل فيها وللمجتمع.
  - شارك في المعارض المحلية والإقليمية والاحتفالات الهامة.
  - عليك أن تكون مستعدا لاستقبال العاملين الجدد، عليك أن تبحث في القادم الجديد عن صديق جديد، وأن تجعل عملية التقدم للعمل عملية مفعمة بالمتعة والسعادة.
- أهمية توظيف أفضل الكفاءات

تشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن نحو ثلثي مشكلات خدمة العملاء تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعمل. ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل، فإن مقدم الخدمة هو المؤسسة، والمؤسسة ماهي إلا مجموعة العاملين لديها ولذا فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع العملاء. تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار والتوظيف، حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميزة

للوظيفة. فالمهارات الفنية وحدها ليست كافية ولكن ربما الأهم هو ما يمتلكه الفرد من معتقدات وقيم وظيفية واتجاهات سلوكية نحو الآخرين وبصفة خاصة العملاء، وتعد مقابلات التوظيف من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها للكشف عن القدرات الفنية والسلوكية لدى المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة. وعلى الرغم من اختلاف وظائف خدمة العملاء من حيث القدرات والمهارات والسمات الشخصية، إلا أن هناك بعض المهارات التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات لتحقيق النجاح في مثل هذه النوعية من الوظائف وهي (Mimounne, 2018, pp. 22-23) :

- الدافعية لخدمة العملاء
- الطاقة.
- الحماس.
- الذكاء واليقظة الذهنية.
- العمل الجماعي.
- المرونة.
- الإلمام بمجال وبيئة النشاط.
- المهارة الفنية.
- الأمانة.
- الاعتمادية.
- تحمل الضغوط.
- الولاء والانتماء.

اتفق معظم الباحثون الذين تناولوا بالدراسة مفهوم التسويق الداخلي بالبنوك على أن نقطة البداية في تطبيق هذا المفهوم هي البحث عن أفضل العناصر البشرية و إختيار العاملين بناء على مدى توفر المهارات و التوجهات التسويقية لديهم . أي قدرتهم على أداء دور المسوق لبعض الوقت على الأقل . و على هذا الأساس فإن عملية الإستقطاب و التعيين تعد من الأبعاد الأساسية للتسويق الداخلي و التي يفترض إنجازها بكفاءة و فعالية عالية ، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في البنك و التي من ضمنها النشاطات التسويقية (hairech, 2021, p. 86)

و يقصد بالإختيار تدبير إحتياجات البنك من مختلف الكفاءات ، فهو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة المصرفية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء تلك الوظيفة . بمعنى آخر تهدف عملية الإختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم

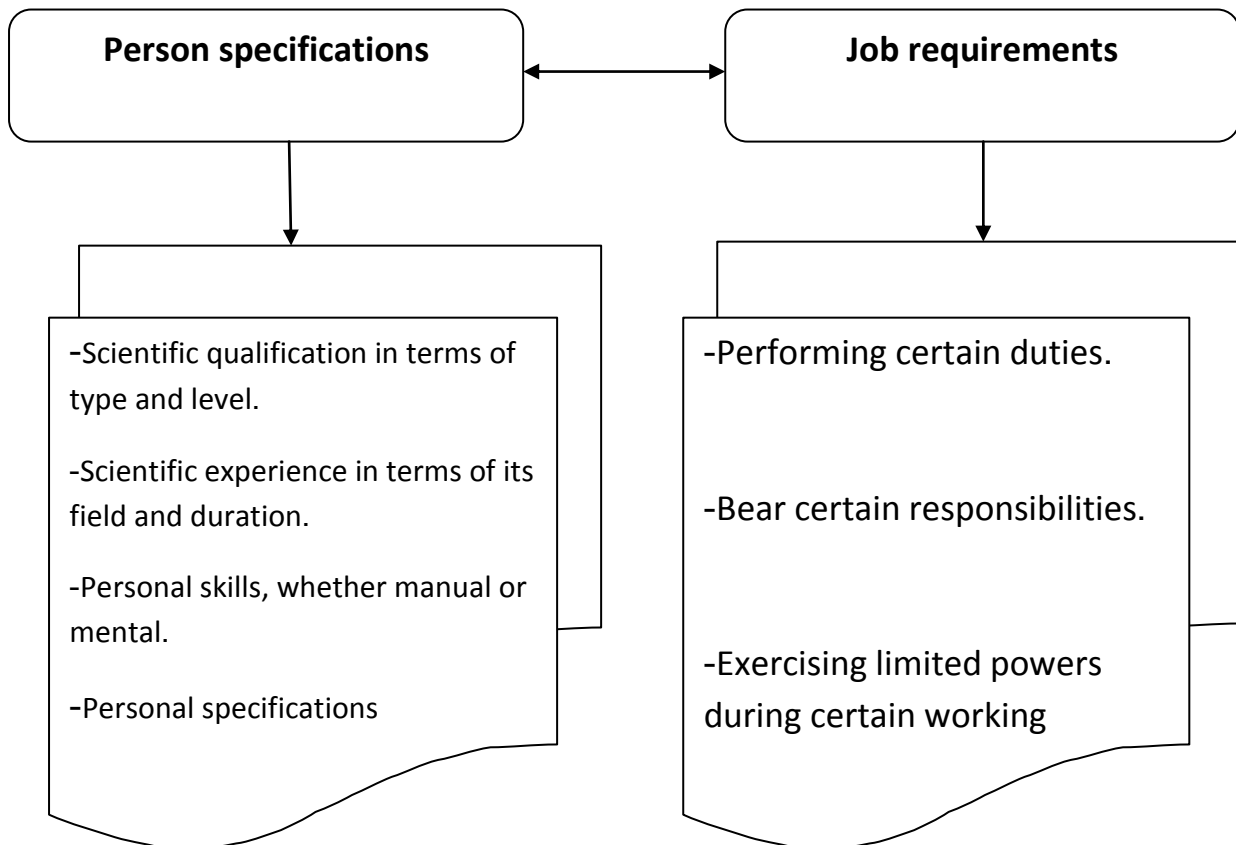


لشغل الوظيفة من جهة أخرى و ذلك نظرا للفروق في المهارات و الإستعدادات بين الأفراد (sami, 2007, p. 200).

فالمهارات و القدرات التي يتمتع بها مقدمو الخدمة تعد من العناصر الأساسية لجودة الخدمة في القطاع المصرفي، و نتيجة للخصائص المميزة للخدمات المصرفية فإن ذلك يستدعي أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة و الخبرة و الكفاءة للاتصال الجيد مع العملاء و بناء علاقات مميزة معهم . و بالتالي يستلزم على إدارة البنك أن تكون حريصة على إختيار أفضل العناصر لتقديم خدماتها إلى العملاء ، فضعف مهارات مقدمي الخدمة و إفتقارهم للرغبة في العمل و تدني مستوى إحساسهم بالمسؤولية اتجاهاه تعد من المشكلات الرئيسية التي تؤدي الى تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية ، و عليه يكون من الضروري أن يتوفر في البنك مجموعة من الأفراد الموجهين و القادرين على تحقيق الجودة في الخدمات (hairech, 2021, p. 87)

و لا تهدف عملية إختيار الموظفين الى الحصول على الفرد الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط و لكنها تهدف الى تحقيق اكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة ، بمعنى تحقيق التوافق بين المجموعتين في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (1): إختيار العاملين في البنك



Source : (Sami, 2007, pp. 199-200)

و يتضح من الشكل السابق بأن عملية اختيار العاملين بالبنك تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المترشح لشغل الوظيفة من تأهيل و خبرة علمية و مهارات و مواصفات شخصية و بين مستلزمات الوظيفة من أداء واجبات و تحمل مسؤوليات و تفويض للسلطات ، حيث أنه و بقدر النجاح في تقريب الفجوة بين العناصر يكون ذلك دليلاً على إحتمال نجاح العاملين في القيام بالواجبات و المهام الموكلة إليهم على أحسن لوجه . و هنا يضيف Gronroos إجراءات إختيار و تعيين الفرد في الوظيفة بالبنك تقتضي بالدرجة الأولى ضرورة الإهتمام بما يلي :

- توفر المهارات الفنية لدى الفرد المتقدم لشغل الوظيفة .
- توافر المهارات المرتبطة بالإتصالات و العمل الجماعي .
- توافر المرونة في التعامل مع العملاء.

و الملاحظة المهمة هنا أن كل من Berry و Parasuraman ركزا على ضرورة و أهمية حدوث تنافس بين البنوك لإختيار العملاء الداخليين مثلما يحدث في التنافس لجذب العملاء الخارجيين . و هذا يحقق الإختيار السليم للعاملين بالبنك و من أبرز الفوائد نجد :

- توفير فريق عمل من الموظفين يمتاز بالقدرة و الروح المعنوية على تحقيق أهداف البنك و إيصال الخدمات بجودة عالية .
- تجنب البنك الوقوع في مشاكل ارتفاع معدل دوران العمل أو ما يسمى بالتسرب الوظيفي.
- تحسين سمعة البنك في أوساط المجتمع و زيادة مستوى الانتاجية.
- تقليص حجم التكاليف التشغيلية و المصاريف الإدارية بالبنك .
- المساهمة في تحقيق أهداف البنك و تحسين أرباحه من خلال رفع حصصه السوقية و زيادة مستوى رضا العملاء.

و بعبارة أخرى يساهم الإختيار الجيد للعاملين في البنك بتوفير تكاليف إعداد و تدريب الأفراد و تجنب الخسائر الناتجة عن تعيين أفراد غير مؤهلين، كما أن مصادر التوظيف الجيدة تقلل من دوران العمال و تزيد من ديناميكية نمو البنك ووظائفه من خلال تعيين أفراد ملائمين لتنفيذ إستراتيجياته . و على عكس ذلك يترتب في حالة الخطأ و الإختيار غير السليم للعاملين تعرض البنك للعديد من المخاطر و المشاكل، و لاشك بأن هناك تكاليف يتحملها البنك في حالة إساءة الإختيار قد يكون من الصعب قياسها بدقة و مع ذلك يمكن إبراز البعض منها كما يلي :- (Sinan, 2004, pp. 110-111)

- تكاليف التعيين بما في ذلك الوقت و التسهيلات اللازمة للبحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف و إجراء المقابلات و الإختيار منهم .
- تكاليف التدريب بما في ذلك الوقت الضائع لإدارة الموارد البشرية في البنك.
- ارتفاع نسبة الخطأ و الحوادث في الغالب أثناء تقديم الخدمة المصرفية بالنسبة للعامل الجديد في البنك.
- عدم إستخدام عناصر الانتاج المصرفي بالكامل و بالتالي تضييع العديد من الفرص التسويقية المتاحة .
- تحمل البنك عبء الأجر الذي يحصل عليه العامل الجديد و الذي عادة ما يفوق ما يقدمه هذا الأخير من جهد في المقابل .

هذا و تبدأ عملية اختيار العاملين بالاستقطاب من خلال البحث عن جميع العاملين المحتملين و تشجيعهم على تقديم طلبات التوظيف و فقا لمجموعة من الشروط يحددها البنك مسبقاً ، حيث يلاحظ أنه كلما زاد عدد المتقدمين

للوظيفة كلما زادت درجة تمكن البنك من استقطاب الأفراد ذوو الخبرة و الكفاءة . (Hani, Hala, & Amjad, 2012, p. 35)

و تأتي مرحلة الانتقاء بعد عملية الإستقطاب ضمن إجراءات التسويق الداخلي ليتم إختيار الافراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة و الدافعية الأكبر لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن الوساطة و المحسوبية و بالشكل الذي يحقق تكافؤ الفرص و مبدأ العدالة و المساواة .

و بما أن الإختيار هو العملية التي يتم من خلالها انتقاء الأفراد من مجموع المتقدمين للوظيفة المعلنة و بطريقة من شأنها تحقيق غايات و أهداف البنك ، يؤكد Berry على ضرورة أن تستخدم إدارة البنك مبادئ التسويق لجلب العاملين و الإحتفاظ بهم بالإضافة الى بحث و تطوير نوع من الفهم لحاجات و رغبات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات و رغبات العملاء الخارجي(Berry, 1981, p. 35) .

على إثر ذلك فإنه يتطلب من إدارة البنوك عند بحثها عن العاملين صياغة إعلانات تركز فيها على بعض المنافع و الإمتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الإختيار عليه ، و تحاول التأثير على الجوانب الحسية و الإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة في السوق المعتد على درجة المنافع التي يقدمها للعاملين، و على أساليب الإحتفاظ بهم و ضمان ولائهم لبنك . إذ أنه بفقدان العاملين المهرة من المحتمل أن يفقد البنك عملائه الدائمين.(BACHIR & HAMID, 2009, pp. 350-351)

و بعد الإنتقاء تأتي مرحلة التعيين و التوظيف ، حيث يحتل العامل مكانة الخاص به ضمن الهيكل الوظيفي للبنك ، و يبح حقيقة أحد أعضاء البنك. و يكون هذا الأمر على أساس الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، على اساس إتفاقية و عقد عمل ملزم لطرفي الإتفاق لأن العقد شريعة المتعاقدين ، و يوضح هذا الأخير حقوق و واجبا كل طرف.

و بشكل عام يمكن القول أن الاستراتيجية الفعالة و الكفءة للتسويق الداخلي بالبنوك تنطوي على إختيار ثم تعيين الأفراد المناسبين في البنك و الإحتفاظ بهم. و على العكس من ذلك فإن سياسات و إجراءات الإختيار غير العقلانية تعد أهم الأسباب لضعف جودة الخدمة المصرفية لأن فاقد الشيء لا يعطيه. و نظرا لحساسية هذه القضية في القطاع المصرفي فإنه يتوجب على إدارة البنوك تخصيص الجهد و الوقت اللازمين لجلب و تعيين أحسن الكفاءات المتاحة و الذين تتوافق مهاراتهم مع متطلبات الوظائف المراد القيام بها ، و هذه هي الركيزة الأساسية لنجاح البنوك.

## كيف تخلق بيئة عمل مثالية للموظفين: من بين أهم الطرق والمداخل لخلق بيئة عمل مثالية تساهم في

رضا وولاء الموظفين الحاليين وتجذب جدد ما يلي (Mimounne, 2018, p. 23) :

- تجارب الآخرين في مجالات العمل المختلفة هي بمثابة المنهج العلمي الذي يجب اتباعه حتى نتجنب هذه الأخطاء ونعرف ما هي الحلول المناسبة لكل خطأ من الأخطاء التي نواجهها.
  - توفير بيئة جديدة وإيجابية للعمل .
  - توفير بيئة اجتماعية خلابة.
  - النظر إلى حاجات العاملين الأساسية وتقديرها.
  - المشاركة من الجميع .
  - تطوير مهارات وامكانيات الموظفين بالمؤسسة .
- هذه النصائح مفيدة لرواد الاعمال لأجل جذب انتباه الموظفين لبذل اقصى جهد ممكن من أجل انجاح المؤسسة التي يعمل بها وأهم هذه النصائح هو أن تشعر الموظف بقيمة كل شئ يقوم به نافع للشركة والأهم أن يشعر بأنه يتواجد في مكان يستطيع تقييمه جيدا وأن يشعر بأنه في منزله الثاني.

- يجب الانتباه إلى أن النجاح هو نجاح المؤسسة بالكامل والفضل هو فشل المؤسسة بالكامل وعليه يجب توفير كل احتياجات الموظفين للسير معهم في طريق النجاح الصحيح.

### ب - اجراءات التشغيل

إذا ما رغبت المؤسسة بتقديم خدمات لزيائنها بجو تسوده الكياسة والدمائة و اللطف والصداقة والمحبة، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيل تتوافق وهذه الاتجاهات الانسانية الطيبة، بالرغم من أن بعض المنظمات يصعب عليها تطبيق هذه السياسة في برامجها التدريبية لأنها تهتم وتركز على تزويد العاملين بالمهارات الفنية (Skills Technical) وتعطي المهارات الانسانية في القطاع (Human skills) أهمية ثانوية في حين أن المهارات الانسانية في القطاع الخدمي هي أكثر أهمية لأن مورد الخدمة (provider) يحتاج إليها أكثر، ولأن المستفيدين من الخدمة يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الانسانية (Human Touch) (Altaie

& Al Alaq, 2009, p. 353).

وبدأت كثير من المنظمات الخدمية العالمية الاهتمام بهذا الاتجاه، فعلى سبيل المثال لا الحصر)، شركة النقل الجوي السويسرية (Swissair) حيث أعدت برنامجا تدريبيا لمدة ثلاثة أشهر يتضمن كيفية التعامل مع المسافرين منذ لحظة الحجز في مكتب الحجوزات والدخول إلى المطارات ثم الصعود على متن الطائرة والجلوس والانتفاع بالخدمة المقدمة خلال مدة الرحلة إلى التوديع بإبتسامة لطيفة. وبهذا الإجراء فإن شركة الطيران السويسرية تمكنت من الوصول إلى فهم دقيق لتطبيق سياسة التشغيل لعاملها وبما

يتناسب وحاجات ورغبات مسافريها، علما بأن هذا البرنامج قد حقق نتائج طيبة لكل من العاملين والمسافرين<sup>36</sup>.

إن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق والاتصال بين قسم التسويق وإدارة المزارد البشرية، ويعتبر هذا التنسيق المفتاح الذي يحقق تميز ونجاح برنامج التسويق الداخلي الذي يعتمد أساسا على الكثير من الأنشطة والاجراءات والتي تحتاج إلى تسيير من طرف ادارة الموارد البشرية.

يعرف الباحث(Davis)الجماعة بأنها "مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها" 37 هذا التعريف يشير إلى عنصر التفاعل بين أفراد الجماعة.

يرى معجم العلوم الاجتماعية "أنه لكي يكون للتعريف دلالة يجب أن يرتبط بنوع البناء المتكامل، لا بمجرد مجموعة من الأفراد. ولذلك فالأفراد يشكلون جماعة إذا حدث بينهم طراز محدد من الاندماج، يمكن تحديده درجته. أما تشارلز كولي " فقد وضع تعريفا للجماعة حدده بخمسة خصائص (Mimounne, 2018, p. 24) :

- تواصل الوجه للوجه.
- عدم تخصيص نوع التواصل.
- دوام نسبي.
- قلة عدد الأشخاص المتواصلين .
- الألفة النسبية بينهم.

من بين التعاريف المشهورة للجماعة تعريف سميث(Smith) الذي ذهب إلى أن الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم بهذا يكون سميث قد اعتبر معيار العمل هو الأساس في وجود الجماعة، ولكننا قد نعثر على أفراد يشكلون جماعة .ولا تجمعهم بيئة عمل واحدة، كالأسرة أو جمعية النادي (Al-jilali, 2015, p. 16)

من خلال ما سبق يمكن أن نخرج بنتيجة مفادها أن المعنى الحقيقي للجماعة يتجسد عندما يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية، وتربطهم قيم ومعايير وتفاعل على أساس مصالح مشتركة ومعايير وضوابط محددة، وكل هذا يؤثر على أعضاء الجماعة وعلى المؤسسة بصورة عامة (Mimounne, 2018) .  
تحتاج منظمة القرن الحادي والعشرين للعمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى، وذلك نتيجة لتعدد الأعمال التي تقوم بها المنظمة الحديثة، وزيادة معدلات التغيير الديناميكية في بيئة أعمالها، وتنوع المعلومات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وإنجاز المهام المختلفة، بالإضافة إلى تدعيم الابتكار والحصول

على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تنمي من قدرتها التنافسية وتساعد على تحقيق أعلى معدلات الاشباع. والرضا لعملائها (Mohamed Morsi & Mostapha, 2006, pp. 13-14)

**مفهوم التدريب:** يعد التدريب أحد مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر، ذلك من أجل بناء جهاز قادر على مواكبة التغيرات الوظيفية والإدارية التي تفرضها عليهم التغيرات البيئية المختلفة.

التدريب لغة: يقال درب فلان فلانا الشيء ودربه على شيء: عوده ومرنه، وكذلك المرء على شيء زاده قوة وعودة على العمل، أي درب عودة وأكملة علما، أما في معجم اللغة فإن تدريب يأتي من الفعل فعل، فعل أي درب اي مكنه من عمله وزاده مهارة. (<https://www.jawad-book.com/2022/12/training.html>)  
in03/11/2023at09:14كم يعرف التدريب أيضا على أنه أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص ما في مجال محدد، فالتدريب نشاط له عنصر فاعل ألا وهو المدرب، وعدد من العناصر أو عنصر واحد وهو المدرب .

يعتبر التدريب أحد الأدوات المساعدة في تحسين الكفاءات والمهارات البيعية، بشرط أن يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من التدريب، وأن يكون محتوى ومضمون النشاط التدريبي فعالا بالشكل الذي يعود بنتائج إيجابية على القوة البيعية (Mimounne, 2018) .

يتوقف منهج التدريب لرجال البيع مثلا على عوامل عدة منها: طبيعة السلعة، الهدف من عملية التدريب، امكانيات المؤسسة المادية، ثقافة المؤسسة، وغيرها من العوامل الأخرى مثل طبيعة العملاء الذين يتعامل معهم رجال البيع ومقدرتهم الشرائية، فمثلا البيع للسيدات يقتضي لباقة وأسلوب خاص من جانب البائع أكثر مما يقتضيه البيع للرجال.

اما في مفهوم معجم المعاني الجامع فإن التدريب جمعه تدريبات مصدره درب، والتدريب في الحرب: الصبر في الحرب وقت الفرار، وخضع لتدريب قاسي قبل أن يزاول مهنة ما، اي تؤدي الى رفع مستوى المهارة، وكذلك فإن تدريب مصدر درب وادرب وفعل درب على يدرب اي اعتاد وأولع به حتى أصبح حاذقا بصفة اي درب، تدريبا، تدريبا، فهو متدرب.

التدريب اصطلاحا: التدريب هو الوسيلة التي تمكن من الحصول على ردود الفعل اللازمة لأداء العمل الجيد وعلى الوجه السليم مستخدما وسائل مختلفة من الوسائل والتعليم.  
لقد أوضح (صلاح) التدريب: بأنه عملية منظمة متسمره محورها الفرد، وهذه العملية تهدف الى احداث تغييرات محده إن كانت سلوكيه او فنيه او ذهنية لمواجهة الاحتياجات الحالية وتطويرها لتواكب المستقبل والتي يطلبها العمل في المؤسسات التي يعمل بها الفرد ويحتاجها المجتمع (Salah, 2010, p. 28) ،

بينما يرى (الطعاني) أن مفهوم التدريب مركب من عدة عناصر، فهو يعني التغيير أي شيء احسن، او تطوير الفرد في معلوماته وقدراته ومهاراته وأفكاره. (Al-taani, 2010, p. 16)

لذلك فإن التدريب هو الوسيلة التي تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة للأعمال أو لأداء العمل على الوجه الصحيح، مستعملا طرائق مختلفة من الإرشاد والتعليم. (<https://www.jawad-book.com/2022/12/training.html-in03/11/2023at09:14>)

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها. فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول.

أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.

كما يحاول البعض التفرقة بين المفهومين على أساس المدى الزمني، فالتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، بمعنى أن الهدف منه تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكنه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي ويكون إسهامه فعالا قدر الإمكان أما التنمية فتهم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية فهي تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي أي أن العملية تركز على الاعداد المستقبلية للفرد، وهناك من يفرق بين التدريب والتنمية على أساس المستوى الإداري، حيث أن التدريب يخصص للعاملين في المستويات الأدنى، بينما تخصص برامج التنمية للمستويات الإدارية العليا.

أكثر المنظمات الكبيرة اليوم تقوم بنشاطات التدريب، وقد تكون لها دوائر متفرغة لهذا النشاط، كأقسام في إدارة الموارد البشرية، وبدرجات مختلفة من السعة والأهمية، حسب طبيعة نشاط التدريب التي تقوم به المؤسسة. فالتدريب وسيلة فعالة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المنظمات ومدخل هام من مداخل اكتساب المعارف وتطوير وتعديل الاتجاهات وأداة لتحسين العمل والارتقاء بأداء المنظمات. ولا بد من الاهتمام بالعنصر البشري ورفع مستواه عن طريق التعليم والتدريب واعتباره نوعا من الاستثمار البشري. والتدريب يجب أن يكون مكيفا بصورة خاصة للإجراءات التي يقصد بها تعزيز التعليم بين الأفراد العاملين ولتحقيق الأهداف والغايات للمنظمة في منظومات المجتمع. (Mimounne, 2018)

### أهمية التدريب في المنظمات :

أن التدريب نشاط منظم يهدف إلى إحداث التغيير المرغوب في مستوى أداء الأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات والخبرات وأساليب العمل الأكثر تطورا لذا هناك بعض الفوائد التي تعود للفرد المتدرب

وفوائد اخرى تعود الى المؤسسة، لهذا فإن عملية التدريب تسعى دائما للتموض بالعنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى كافة المستويات لاسيما التربوية منها، ولهذا يعد التدريب من الموضوعات المهمة التي احتلت موقعا محوريا لما لها من فوائد وكما يأتي: (djaouad labrery, 2020)

1. إن الالمام الجيد وزيادة قدرة الأفراد على الأداء، يرفع من روحهم المعنوية، لأنها تمكنهم من تحقيق ذاتهم من خلال رضاه عن نفسه.
  2. يستطيع التدريب أن يمول المؤسسة بالكفاءة المهنية عن طريق التحسين المستمر لتقاسم مع متطلبات المجتمع.
  3. تأهيل المتدربين لشغل وظائف لمستوى قد يكون اعلى مستقبلا بدلا من عملية النقل.
  4. كلما انخفضت النفقات فإن سببها هو زيادة الخبرات ومستويات الأداء.
  5. كلما زادت كفاءة العاملين جراء التدريب قلت عملية الإشراف على أعمالهم لزيادة كفاءتهم، حيث ان الاخطاء حتما ستقل.
  6. غرس أخلاقيات العمل الإداري وفتح طريق نحو التفكير السليم، الأمر الذي يحقق مناخا ايجابياً. أما (زويلف) فقد أكد:
1. أن التدريب يساعد على استقرار العمل والتقليل في دورانه، إذ يشعر المرؤوسين بالاطمئنان مما يزيد الأمان لديهم ويرفع من معنوياتهم.
  2. اكساب المتدربين المهارات الاتجاهات والمعارف المتعلقة بتطوير العمل.
  3. تخفيض النفقات في العمل، حيث ان زيادة المهارات تؤدي الى تقليل نسبة الأخطاء وبالتالي تخفيض النفقات.
  4. المساعدة على علاقات انسانية فاعلة تسهم في تفاعل الخبرات بين العاملين.
  5. الاتصال يتسم بالأفقية بعد أن كان يشكل عمودي والذي يؤدي الى زيادة الإبداع في العمل من خلال تناقل الخبرات.
  6. حماية الأفراد العاملين من أخطار المهنة، إذ أن الأفراد المهرة أقل عرضة لاصابات العمل وحوادثه.
  7. إن الأفراد المهرة يتصفون بمستوى جيد وثابت ومستقر من الإنتاج، وهذا يساعد على استقرار نوع المخرجات من خلال عملية التدريب. (Zuilef, 2009, p. 114)

و ماتجدر الإشارة إليه هو أن مهارات الأفراد العاملين تتقادم مثلما تتقادم الأزياء في الملابس وخاصة إذا تعلق الأمر بالجوانب التكنولوجية سريعة التطور ، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات



الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 21 مليون دولار في العام الواحد (Al-nadjar, 1998, p. 348). ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية (Mimounne, 2018):

- **زيادة الإنتاجية:** ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

- **زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمؤسسة بشكل عام.

- **تخفيض حوادث العمل:** إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

- **ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:** أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المؤسسة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدرائها الرئيسيين. وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسيمهم بكوادر النسق الثاني. أما المرونة: فهي قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

- **يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المؤسسة:** ولعل هذه الفائدة لا توتى أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الأنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المؤسسة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

#### أهداف التدريب.

تعد أهداف التدريب هي الغايات التي نسعى إلى تحقيقها، وهي عبارة عن مخرجات يجري التخطيط إلى تصميمها وتنفيذها بعد اقرارها كل هذا يجري قبل البدء بعملية التدريب، وحتى يتم ذلك من التخطيط لأنشطة التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحديد أهداف الأنشطة التدريبية، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعد تحقيقاً للوصول إلى تلك الأهداف، وفيما يأتي استعراض موجز لأهداف التدريب على النحو الآتي (djaouad :labrery, 2020)

الأهداف الاقتصادية: أن التدريب عملية مثمرة، الغاية منها زيادة فاعلية العاملين، ومهارة المتدرب لأنه أحد عناصر العملية التربوية، حيث يؤدي التدريب إلى الاستفادة من مهارات العاملين وكافة المعدات إلى أقصى درجة ممكنه (Al-ziadi, 2009, p. 38)، وكذلك يكسب العاملين مهارات جديدة، إذ يسعى المديرون إلى تطوير التكنولوجيا والتي من شأنها جعل وظائف التنظيم أكثر فائدة، وكذلك تعني التغييرات التكنولوجية تغيراً في العمل وأساليبه مما يستوجب تدريب العاملين على المهارات الجديدة لتحقيق النجاح في المؤسسة، لهذا اتقان العمل الذي يحدث ويتطور بسبب التدريب من العوامل المهمة في تقليل الصعاب التي تحدث أثناء العمل ويقلل من احتمالات الخسائر والوقوع في الأخطاء فضلاً

عن مساعدة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل الجديد تبعاً لظروف ونوعية المخرجات والتغييرات الاقتصادية والاجتماعية التي يتطلبها الموقف ونوع الهدف. (Yahya, 2002, p. 85)

1. الأهداف الاجتماعية: وهذا يعني استحداث شيء جديد غير معروف سابقاً، حيث أن الإنسان المبدع ينظر إلى الأمور بطرق مختلفة، وأي كانت المعايير التي يقاس على أساسها هذا الإبداع فإن الأفراد يبقون العنصر الأول في الإبداع، ذلك لأن وجود مجموعة من العاملين هم دوماً أدوات إبداع مؤسسي (Al-Qaryouti, 2007, p. 158) الفكرة السائدة في أن الإبداع يرتبط دائماً بالاختراعات أو الاستكشافات العظيمة، وأنه يحتاج إلى توفير إمكانيات كبيرة في المؤسسات الإدارية وبخاصة في المؤسسات الصغيرة، والحقيقة فإن الأمر يختلف، وأن المؤسسات التي لاتضع الإبداع هدفاً أعلى من أهدافها سيكون مصيرها الانهيار ولذلك يعمل التدريب على أحداث كوادر قيادية إبداعية. (Assaf, 2014, p. 23)

وذكر (العنزي) مجموعة من الأهداف هي: (AL-Anzi, 2001, p. 67)

تطوير اتجاهات وميول العاملين المتدربين وبشكل إيجابي نحو العمل والزملاء والمؤسسة وما يسمى بالانتماء الوظيفي.  
1. زيادة استقرار الأفراد العاملين في المؤسسة عن طريق زيادة اتقانهم العمل إلى جانب ما يكسبونه من مهارات وما يسمى بالاستقرار الوظيفي.

2. زيادة معارف المتدربين الإيجابية ومعلوماتهم واكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم وما يسمى بالتمكين الإداري.

3. زيادة فكرة الابتكار في العمل وتحسين نوعية المخرجات وما يسمى بالإبداع الإداري.

4. تطوير العلاقات الإنسانية في المؤسسة وما تسمى بالثقافة التنظيمية.

5. التقليل من تدمير الأفراد العاملين في المؤسسة وتقليل أخطائهم وما يسمى بالتكيف التنظيمي.

6. الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أعلى درجة وما يسمى بتنمية الموارد البشرية.

7. مساندة المستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بالعمل وما تسمى بإدارة المعرفة.

كما ذكر (حميد) أن أهداف التدريب هي:

1. تنمية المهارات اللازمة لإداء العمليات الإدارية والفنية المختلفة.

2. تنمية المهارات القيادية.

3. تنمية الجانب الإنساني والقدرة على كسب الأصدقاء.

4. تبادل المعلومات والمهارات بين المتدربين.

5. القدرة على اتخاذ القرارات بين المتدربين بعد تحليل المشكلات بصورة منطقية.

**-المبادئ الأساسية للتدريب الفعال:** تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي (Hamid, 2009, p. 27):

- مبدأ الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المؤسسة نفسها، أو في

السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقا بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

- من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المؤسسة.
- من قبل الأفراد في المؤسسة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب.
- ولا يجب أبدا أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلا، لأننا بذلك نكون تماما مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب وصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

-مبدأ الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها 50. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

-التدريب نظام متكامل: ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

الأفراد المتدربين.

المدرسين.

المسؤولين عن التدريب.

الوظائف التي يشغلها المتدربون .

المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين ..

- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي :

تصميم برامج التدريب وتنفيذها<sup>2</sup>.

تقويم نتائج التدريب<sup>2</sup>.

- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

نتائج اقتصادية: تتمثل فيما يلي:

\*تحسين الإنتاجية.

\*زيادة المبيعات.

\*تخفيض التكاليف.

نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية :

\*تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.

\*تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.

\*زيادة الولاء الوظيفي<sup>51</sup> .

نتائج بشرية: تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف

والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

**-مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):** ولعل هذا المبدأ هو أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

\*تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج .

\*أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها، فمثلا: برنامج تدريبي تحت اسم (الطرق المحاسبية للمبتدئين) ، يحتوي على نفس المواد التي يحويها برنامج آخر تحت اسم (الطرق المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات).  
وعليه وعند حضور العاملين للبرنامجين في فترات متباعدة، سوف نتفاجأ بمغادرة ثلاثة أرباع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس الدورة التدريبية من قبل، لذلك يجب وقبل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت مسمى آخر.

\*أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمد في قوالب محددة (غرفة-حضور غياب-محاضرة-شاشة... إلخ). بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوما متغيرا واسعا مرنا، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه 52 . كأن يتم مثلا: إعطاء الموظف كتيبات يقرأها في المنزل، ثم تتم مناقشته في فحواها من قبل رؤسائه (تدريب موظفي الائتمان في البنوك، بإعطائهم دليل السياسات والإجراءات المتعلقة بآليات ودورة العمل، وفلسفة المنح، ليتم دراسته من قبلهم خلال ستة أيام ثم امتحانهم ومناقشتهم فيه بعد ذلك، لضمان فهم الموظف لدورة وأسس العمل).

- الخروج في رحلة مع الزملاء لتذويب الثلوج بينهم أو تطوع جماعي لعمل خيري وتعويدهم على التعاون والعمل الجماعي، ويعتبر هذا نوعا من التدريب السلوكي 53 .

**-مبدأ التدرج والتفرد في التدريب:** يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل. ويقصد بالتفرد في التدريب، تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية. وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب. ومثالنا: أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين

لبرامج إعداد كوادرنسق الثاني في البنوك، فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها 54 .

**-مبدأ العائد والتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها. وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

## طرق التدريب

هناك عدة طرق تدريبية والتي تهدف الى تعريف المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والتي تستجيب لدوافع المتدربين حيث تأخذ هذه الطرق منحنيات منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يأخذ بالتدريب الجماعي والاثنين معاً، وكذلك من هذه الوسائل او الطرق ما يأخذ بالتدريب اثناء العمل او خارج العمل الرسمي لتكون لديه فرصة أكبر لتركز انتباهه لتعلم أشياء حديثه جديده تقدم له، وهنا يمكن توضيح هذه الطرق والأساليب التدريبية في الآتي:- (djaouad labrery, 2020)

1. أسلوب المحاضرة:- هي أكثر طرق متبعه في التدريب وايضا من أقدم الطرق وهي مفيدة وناجحة عندما يتطلب الموضوع التدريبي المواضيع البحتة او مناقشة الافكار والمفاهيم الدارجة المستخدمة او في استخدام الاتجاهات ونظريات الادارة المعمول بها في تنمية القدرة العقلية أو العلمية والتي تساعد على حل المشكلات والصعاب وهي تكون خير عون في المساعدة مع الطرق التدريبية الاخرى.
2. أسلوب المناقشة:- هي الطريقة التي تجمع الأفراد العاملين ذو الميول المتقاربة او المشتركة مع مدربين اخصائيين وهي خير وسيلة للحصول على المعلومات الضرورية، وتستلزم في كثير من الاحيان اقامة المشاركين مع بعضهم البعض لعدة أيام. (Atwi, 2008, p. 116)
3. أسلوب الزيارات الميدانية:- أن فائدة هذا الأسلوب أنه يمكن استخدامه متمم لأساليب تدريبية اخرى كالمحاضرات ودراسة الحالة وغيرها، ويقصد من هذا النوع إعطاء المتدربين فرصة مشاهدة المواقف والحقائق كما تحدث فعلا والتعرف على الممارسات من واقع الحياة و كذلك يمكن تطبيقها بعد مشاهدتها اذا توافرت لهم الظروف ولهذا تكون هذه الطريقة ربط بين النظرية والتطبيق .
4. أسلوب دراسة الحالة:- وهي تقوم عن طريق عرض حالة أو موقف من الحياة الوظيفية الفعلية، ويقوم الأفراد المتدربون تحت اشراف المدرب بدراسة كل حالة، ويهدف هذا النوع إلى تدريب الأفراد وتنمية قابلياتهم على التحليل والدراسة الموضوعية والوصول الى الاحكام بعد الحالة الى واقع البيانات والمعلومات التي تقدم لهم او توزع عليهم نحو طبيعة الحالة، وكذلك تساعد هذا النوع من الأسلوب من انه يقرب المتدرب من أرض الواقع في العملية التدريبية. (Yagh, 2003, p. 48)
5. أسلوب تبادل الأدوار:- يهدف هذا الأسلوب على التعرف على آثار العلاقات الموجودة بين العاملين أنفسهم وأنماط التعامل المختلفة وكذلك على المناخ الوظيفي داخل المؤسسة والذي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة كفاءة المخرجات للمؤسسات التربوية وكذلك تعرفهم على أخطاء العمل التي قد تحدث، وكذلك تعد هذه الوسيلة خير وسيلة ومفيدة جدا في حل المشكلات وذلك عن طريق إعطاء الامثلة على السلوك الفاعل المسبب وكذلك امثلة على الأسلوب غير الفاعل وهو يعد أسلوب فاعل للتوضيح السلوك والتصرف في وقت الأزمات، إذ هي طريقة تمثيلية تلقائية بواسطة فردين او اكثر وتسيطر من قبل

المدرّب، اما المتدربون فإن المجموعة تقوم بالمناقشة للكشف نحو الاثار الناجحة نحو تصرفاتهم وعلاقتهم مع الآخرين وعلى درجة رضاهم ومعدلات أدائها.

6. أسلوب العصف الذهني:- وذلك عن طريق إعطاء مجموعة صغيرة من المتدربين سؤال عن كيفية التصرف في مواقف او مشكلة، ثم يطلب من أفراد هذه المجموعة توليد اكبر عدد من الأفكار أو ايجاد الحلول التي يمكن ان تحدث وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيسي بتقييمها. (Robbins, 2001, p. 442)

7. أسلوب التمرينات الادارية:- يهدف هذا الأسلوب الى خلق موقف تدريبي يشابه الى حد كبير مواقف العمل الواقعية التي عمل فيها المتدرب، إذ تقسم جماعات المتدربين الى مجموعات صغيرة وتقوم كل مجموعة بدراسة المشكلة المعروضة واتخاذ القرارات بشأنها.

8. أسلوب معامل العمل:- يقوم هذا الأسلوب على أساس توزيع موضوعات الدراسة بحيث تقوم كل مجموعة بدراسة مشكلة معينة مغايرة للمجموعة الاخرى، بحيث يقوم كل فرد بدراسة جانب من جوانبها في كل مجموعة، ويمكن تنظيم الدرس التدريبي على مستوى المدارس او حتى على مستوى الادارات التربوية ويقوم على اعدادها عادة المسؤولين عن اعداد هذه الدورات التدريبية، ويعد أسلوب مناسب في المواقف التي تحتاج الى ابداع وهو مفيد لإعطاء المتدربين تغذية عكسية عن قدراتهم ومهاراتهم واتجاههم. (Al-Hamid, 2012, p. 96)

9. أسلوب التدريب الذاتي:- وهو أسلوب يعتمد على المتدرب نفسه، حيث يمثل ركيزة مهمة لنجاح عملية التدريب، وهنا يتم الاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة التربوية من وسائل تكنولوجيا وهي تشمل الرزم التدريبية والحقائب التدريبية وهي وسيط مهم للتدريب الذاتي، وهنا يقوم المتدرب من تعليم ذاته بنفسه من خلال ما تحتويه من مواد تدريبية واختبارات متنوعة.

10. أسلوب التدوير الوظيفي:- هذا النوع يهدف إلى توسيع آفاق المتدربين، وكذلك تزويدهم بالمهارات الجديدة وينتج ذلك عن طريق مواجهة بعض المشكلات، ودورية العمل أو ما يسمى التدوير الوظيفي، إذ يتم فيه انتقال الموظف بين عدة وظائف خلال توافر بعض الشروط أثناء تطبيقه، مثل بقاء المتدرب في العمل الذي ينتقل إليه وقت كافي ليتمكن من اكتساب المهارة وكذلك يتعلم خبرات جديدة وأن تتم دورية العمل وفق برنامج محدود.

11. أسلوب وحدات العمل:- في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين الى مجموعات يتطلب من هذه المجموعة التعامل مع مشكلة معينة، يتم اختيار مندوب مهم لكل مجموعة لإعلان نتيجة النقاش، ويفضل اعتماد هذه الطريقة في مجال حل الصعوبات للإفادة من خبرات ومعارف المتدربين ومهاراتهم.

12. أسلوب القوافل التدريبية المتنقلة:- وهي طريقة حديثة من طرق التدريب، تقوم على أساس نقل الخدمات والمهارات التدريبية على المتدربين في مناطق عملهم في المؤسسات التربوية، والذي يصعب على المتدرب بطريقة او بأخرى الحضور، ويقوم هذا الأسلوب بتحضير وسيلة نقل والذهاب بالمدرّبين الى مكان المندوب ومواقع عملهم، ثم الانتقال الى مكان آخر ويمكن اخذ المدرّبين اخذ المطبوعات و النشرات الإشرافية والتربوية إلى أماكن والتربوية إلى أماكن تواجد المتدربين.

13. أسلوب البحث العلمي:- هذه الطريقة تستعين بالبحث العلمي كأسلوب مهم لعملية التدريب، حيث يعمل هذا الأسلوب بإضافة ما هو جديد الى المتدرب ويبين لهم أفضل الوسائل لتطبيق أفكارهم من خلال النظريات التي يبحثون فيها وبأسلوب التفكير العلمي وعن طريق البحث والأساليب الحديثة ومدى جدواها.

14. التدريب بواسطة الانترنت:- هذا النوع من التدريب يعتبر احدث انواع التدريب بحق، فهو نقلة كبيرة في التدريب المعاصر وهو أيضا يعد نوع من التدريب الذاتي، حيث يمكن للمتدرب ان يحصل على

ما يريد من التزود بالمعارف والمهارات من اي بلد يريد في العالم، وكذلك يمكن أن يتحكم المتدرب في بيته ووقت وطريقة التدريب وكذلك الأسلوب. (Maher, 2006, p. 244)

15. حلبة الأريز:- في هذا الأسلوب يمكن تقسيم مجموعة المتدربين الى مجموعات (5 او 6 اشخاص) وتعطى لكل مجموعة مشكلة ليتم مناقشتها وتقديم تقرير للنتائج، وهذا الأسلوب يتيح المشاركة للجميع وخاصة بعض الأفراد الذين يميلون الى الصمت أن يشاركوا، وهذه الطريقة تجعل المناقشة اكثر فاعلية.

16. المرجع والكتب:- وهو أسلوب قديم شائع، وهو مصدر للمعرفة والعلم والتزود بالمهارة، إلا أن عيوب هذا الأسلوب في أن كثير من الناس لا يرغبون بالاطلاع والقراءة والتفكير وقد يشعرون بالملل عند الرجوع الى المراجع .

17.الكتب الرسمية:- يعطى المتدربون مجموعة من الكتب الرسمية والملفات والاوراق، تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة بخطوة.(Obaidat, 2007, p. 320)

**د -إدارة العملية التدريبية :** التدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم لنتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

**الجدول 15: المواضيع التي يجب أن يغطيها التدريب ومداهما الزمني لكل متدرب.**

تحليل المخاطر المصرفية ومخاطر البلدان	12 ساعة
-إدارة الوقت.	9 ساعات (مباريات إدارية).
-الأصول العامة للاقتصاد الإسلامي.	9 ساعات.
-أصول التنظيم في البنوك الإسلامية.	9 ساعات.
-إدارة الجودة الشاملة.	6 ساعات.
-تخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء العاملين.	9 ساعات.
-اتخاذ القرارات.	12 ساعة (علمي وتطبيقي).
-تقييم أداء الفروع.	12 ساعة (ميداني وعلمي).
-إدارة المخاطر ومراقبة التوافق.	9 ساعات.
-إدارة الموجودات والمطلوبات	6 ساعات.

المصدر: 14/09/2017, 16:54h: <https://books.google.dz/books?id=-pWsDQAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=1->

14/09/2017, 16:54h: <https://books.google.dz/books?id=-pWsDQAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=1->

للبنك الحق في أخذ تعهد على موظفيه ممن يخضعهم لهذا البرنامج، بالاستمرارية في العمل لديه لفترة زمنية معينة، وله الحق بمطالبة الموظف بتكاليف التدريب في حال الفشل، إلا أنه في كل أمر نقدم عليه لابد

لنا وكما يدفعنا التفاؤل للنجاح إلى المضي قدما، لا مناص أيضا من أن نكون موضوعيين فنضع البدائل لأسوأ ما يمكن حدوثه من نتائج، متبنين بذلك النموذج (المتفائل والمتشائم في اتخاذ القرارات) كما يلي: (Mimounne, 2018)

\*يتم حساب تكاليف التدريب وفق الخطة/برنامج إعداد كوادر النسق الثاني لكل مرشح أو متدرب وقبل المباشرة بالبرنامج

\*يعلم المتدرب بمقدار التكلفة، ويوقع على تعهد بقبوله الالتزام بالعمل بالبنك بعد انتهاء تدريبه مع علمه بتكاليف التدريب.

\*تحدد مدة التعهد بالالتزام، بما يتناسب مع تكاليف التدريب، وأجر العامل حال وقوع نزاع/خلاف بين البنك والموظف بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وقبل انقضاء أجل التعهد بحيث لا مناص من استقالة الموظف أو استمراره بالعمل رغما عنه بموجب تعهده، عندها يتم حساب ما تبقى من تكاليف التدريب على المدة المتبقية من التعهد، وتحويل الالتزام إلى عقد تمويل منفعة بين البنك والعميل (عقود تمويل منفعة موصوفة في الذمة/خدمات التعليم). ويتحول بذلك الموظف إلى عميل ملتزم بسداد التكاليف على شكل أقساط شهرية.

\*يسترجع البنك تكاليفه دون الاحتفاظ بموظف غير راض عن عمله. بسبب الخلاف مع البنك وإلزامه بالبقاء بسبب توقيعه على التعهد، فليس من مصلحة البنك الاحتفاظ بموظف غير راض ورغما عنه، لأنه سيفسد أكثر من أن يصلح.

\*يستفيد الموظف من الخبرة التي اكتسبها بالتدريب السابق ويؤدي للبنك حقه في ذلك.

\*أما في حال فشل الموظف في التدريب فيتم إيقاف برنامج التدريب، على أساس التقييم الدوري لكل متدرب بين مرحلة وأخرى، ويغرم بما ترتب عليه على شكل أقساط من راتبه الشهري.

لأن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة يتأثر بدرجة عالية وبصورة مباشرة بأداء وسلوك مقدم الخدمة مما يفرض على المصرف التخطيط لدورات تدريبية بصورة مستمرة؛ قصد التحسين المستمر في أدائهم لبلوغ أعلى مستويات الجودة لأن موظفي الخطوط الأمامية

يحتاجون إلى المتطلبات اللازمة، والمعرفة والقدرة على التعرف على المشاكل وحلها وضمان تقديم منتجات عالية الجودة (Alencar de Farias, p. 107)

### الفرق بين التدريب والتعليم

ان من اهم الاسباب الاساسية للتدريب هي التنمية والتغيير، أي أن التدريب ينمي مهارة موجودة ويزودها بالمعارف الجديدة، ويحفز الأفراد العاملين على تغيير هذه المهارة وإتيان بمهارات جديدة تواكب المرحلة التي يشغلها الموظف في وظيفته، وذلك لتحقيق ذاته في التطور، اما التربية فهي تزود الفرد بالمعارف



والمهارات الجديدة للتنمية العقلية في سبيل العمل في الوظائف، أي أن التدريب يزود الفرد بالمهارة المتخصصة، أما التربية والتعليم فإنها تزود بالمهارة بصورة عامة. لذلك فإن التدريب هو تعلم يهدف الى تحسين أداء الفرد في عمله الحالي، أما التعليم فهو يؤدي الى تحسين أداء الفرد في عمله المستقبلي لذلك يميز بينهما في الجوانب الآتية:

1. التعريف: من خلال التعريف يمكن التفريق بينهما وذلك: التدريب: هو إحداث تغيير في سلوك الفرد وتيسير عملية التنمية من خلال اكسابه مهارات معينة للعمل. التعليم: ان يتزود الفرد بأساليب منطوق تهدف الى تكوين وتزويد معلومات جديدة.
2. الغاية: أن الهدف من التدريب هو أعداد العاملين في المؤسسة التربوية بمهارات وسلوك وأساليب محددة يحتاجها العمل، في حين أن الغاية من التعليم هو توفير المعارف ومنظومة قيمية واساليب مهاريه التي تطلبها الحياة لتحقيق وسيلة ناجحة للعاملين، وذلك من خلال تنمية قدراتهم في العمل والتعامل مع الظروف المتغيرة.
3. النتائج المتوخاة: أن المردود المتوقع من التدريب هو تعزيز مهارات موجودة وتنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يعمل بها في حين أن النتائج المتوخاة من التعليم هو التزويد بالمعلومات جديدة ومهارات عامة لمواجهة متطلبات الحياة وكذلك التزود بالمعارف.
4. التدريب يكون اني، وفي اوقات محددة دائما تكون قصيرة، أما الوقت المحدد للتعليم فهو للأمد البعيد والأزمان الطويلة. (Al-Shaibani, 1995, p. 96)

### ثالثا: بث المعلومات التسويقية لكل العاملين

يمكن توضيح هذا الموضوع الهام على شكل نقاط كالآتي (Mimounne, 2018):

- ❖ غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة. أي الاتصال المباشر بالزبون .
- ❖ يتطلب من الادارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع مورد الخدمة ايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة. وهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.
- ❖ يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن الموظفين يؤديون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.
- ❖ يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي بغية ايصال المعلومات للعاملين.
- ❖ إن مؤسسات الخدمة كالبنوك مثلا والمستشفيات والفنادق تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.

❖ يتطلب من الادارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالسلع والخدمات الجديدة والتغييرات والتعديلات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والتطورات المتعلقة بالإجراءات (Marketing campaigns) والحملات التسويقية في الزمان والمكان المحددين والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة على المؤسسات الخدمية وخاصة البنوك توزيع هذه المعلومات ونشرها وتفعيل ايصالها بشكل دوري إلى هؤلاء العاملين الذين هم في حاجة اليها، لأن تأديتهم لمهامهم ولأعمالهم مرتبط بـهذه المعلومات، مع الحرص على دقة وصحة هذه المعلومات.

#### رابعاً: تحفيز ومكافاة العاملين

#### أ - مفهوم التحفيز (Motivation Concept):

لا بد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز. فهناك دوافع العمل ( Work Concept) التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في اشباع حاجة معينة . وبالنسبة للحافز (Incentive) فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق استجابة معينة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقالييد العمل في المؤسسة . أما الحوافز فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه (Saleh Mahdi Mohsen & Taher Mohsen, 2014, p. 490)

#### أهمية تحفيز الموظفين

هناك عدة أسباب وراء أهمية تحفيز الموظف. بشكل رئيسي لأنه يسمح للإدارة بتحقيق أهداف الشركة، بدون مكان عمل متحمس، يمكن وضع الشركات في موقف محفوف بالمخاطر.

يمكن أن يؤدي الموظفون المتحمسون إلى زيادة الإنتاجية والسماح للمؤسسة بتحقيق مستويات أعلى من الإنتاج. تخيل وجود موظف ليس لديه الدافع في العمل. من المحتمل أنهم سيستخدمون الوقت الذي يقضونه في مكاتهم في تصفح الإنترنت للمتعة الشخصية أو حتى البحث عن وظيفة أخرى. هذا مضيعة لوقتكم ومواردكم.

يزيد من إنتاجية العمل: يعد تحفيز الموظفين عاملاً مهمًا في تحسين مستوى كفاءة العمل مما يعني أن الموظفين يميلون إلى أداء وظائفهم بأفضل ما لديهم من قدرات. مع الاستخدام الكامل والأفضل

للموارد، فإن هذا الدافع يسد الفجوة بين القدرة على العمل والاستعداد للعمل. عندما يكون الموظف على استعداد للعمل، فسوف يكون أكثر كفاءة وإنتاجية في مكان العمل.

يعمل على تحقيق أهداف العمل: سيحاول الموظف المتحمس دائماً تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيقها من خلال المساهمة بأفضل جهوده. بمجرد أن يكونوا قادرين على تحقيق هدف المنظمة: يكون ذلك بمثابة رفع مستوى لهم على سلم تحقيق الأهداف الشخصية. إن تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل في نفس الوقت، يحفز الموظفين بشكل أكبر على المساهمة بجهودهم بوتيرة أعلى ونحو اتجاه فردي لزيادة الأرباح.

يغرس الموقف الإيجابي: إذا لم يكن الموظف متحمساً، فإنه يميل إلى أداء الحد الأدنى من الأنشطة في المنظمة. مع التحفيز، هناك تحقيق للرغبة في الأداء بأفضل ما يمكن، باستخدام جميع الموارد المتاحة في الحد الأدنى من الوقت.

يخلق بيئة عمل داعمة: في حين أن دافع الموظف هرمي، فإنه يميل إلى تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين. عند تحقيق هدف، يشعر الموظفون بالرضا ولكن بمجرد حصولهم على التقدير المناسب من مديريهم ورؤسائهم، فإنهم يشعرون أنهم يتمتعون بداعم عالي. الحصول على الدعم في مكان العمل، يجعل التعاون والتنسيق أفضل في المنظمة ويدمج روح الفريق في الموظفين.

قبول التغييرات: بمجرد تحفيز الموظفين، يكونون دائماً منفتحين على التغييرات ويظهرون مقاومة أقل في تبني تلك التغييرات في بيئة الأعمال التي ينفذها مديروهم، لأنه إذا لم يتم إدخال هذه التغييرات المنفذة أو اعتمادها في الوقت المحدد، فسيكون ذلك تحدياً للموظفين والمنظمة لتلبية احتياجاتهم. من خلال موقف داعم وتعاوني للموظفين المتحمسين، سيقبلون التغييرات في المنظمة ويعملون بشكل أكثر كفاءة نحو العمل والهدف الشخصي.

يقلل فقدان الموظفين: الدافع الذي غرسته الإدارة العليا في الموظفين، يساعد على تعزيز ثقة الموظفين في الشركة، مع الحفاظ على إشباعهم واحتياجاتهم في المنظمة. سيختار الموظفون دائماً، البديل للبقاء والعمل من أجل زيادة جدول رواتبهم، بدلاً من التبديل بين الوظائف.

التحفيز يبني سمعة كبيرة للعلامة التجارية: الكلام الشفهي مهم حقاً لإنجاح المنظمة، إذا لم يكن الموظفون راضين في مكان العمل، فلن يؤدي ذلك فقط إلى الإضرار بصورة العلامة التجارية للشركة ولكن أيضاً يضعف التوظيف في المنظمة.

يميل الموظفون الذين لديهم الحافز، إلى الاستمتاع بحديثهم عن العمل مع الآخرين، والترويج بشكل غير مباشر للكلام الشفهي، مما يؤدي إلى تحسين سمعة العلامة التجارية للشركة. نتيجة لذلك، يسهل على الشركة توظيف المواهب الرائدة بسبب السمعة الطيبة.

التعامل مع المواقف الصعبة بشكل سهل: بينما يكون الموظفون المتحمسون أكثر رضا وانخراطاً في عملهم في مكان العمل، فإنه يزيد من ثقتهم بأنفسهم، مما يساعدهم في معرفة كيفية التعامل مع المواقف الصعبة وغير المؤكدة. تساعدهم هذه المهارات، على أن يصبحوا هم من يحلون مشاكل المنظمة بصورة مبتكرة.

يمكن القول أن للحوافز دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيعهم على العمل أكثر وبجدية، خاصة إذا كانت الأجور والمكافآت معروفة وشائعة بين زملاء العمل، وحتى لو كانت مختلفة قليلاً. فذلك يؤدي إلى تدمير وعدم رضا بعض العاملين ولكن إذا توضحت أسباب هذه الاختلافات والفروقات وأنها راجعة لأسباب تحسن مردودية العامل فسيُدفع ذلك إلى التنافس بين العاملين وكذا تحسين كفاءتهم وفعاليتهم.

إن خلق الدوافع يظل معادلة صعبة بالنسبة لكثير من المديرين. وغالباً ما تؤدي أفكار ذات نوايا حسنة، بغرض تحفيز العاملين، إلى تبعات سلبية. حتى أنها قد تنافي الأخلاق، أو تحمل تهديداً، لكنها ليست نوايا غير طيبة. لا يصل أحد تقريباً إلى منصب مدير وهو يتقن تماماً كل المهارات اللازمة لتحفيز الآخرين. فما الذي يمكن عمله؟ (IRIQUE, 2017, p. 01)

شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز: من المهم والمفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي: (Louis, 1981, p. 75)

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته -.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.  
أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

البرنامج السليم لنظام الحوافز : (BELGHAID & BOURI, 2017, p. 255) على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم

حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلاً، ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد الإثارة، حاجات ورغبات جديدة، وحتى تتمكن من إعداد هذا البرنامج لابد عليها من معرفة موقفها بالنسبة لعدة نواحي مختلفة أهمها:

الإنتاج: على المؤسسة معرفة نوع الإنتاج وكميته وتطوره خلال السنوات السابقة، ومعرفة ما يتطلب من مواد وتجهيزات ومصادر الحصول عليها وتكلفتها.

العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال ومستوى المهارة والتدريب الذي حصلوا عليه، إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة.

التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات، وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.

الظروف والإمكانات المتاحة: وفيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة، إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

أنواع التحفيز:

➤ تحفيز داخلي: وهو رغبة الشخص في التحدي والتميز والتفاعل مع الآخرين للتطوير من النفس.

➤ تحفيز خارجي: وهو من العوامل الخارجية التي تؤثر على الشخص لتشجيعه على تقديم ما هو

أفضل وينقسم إلى:

● تحفيزات إيجابية، تعددت أنواع التحفيزات الإيجابية وهي:

1. الحوافز المادية مثل المكافآت المالية.

2. مشاركة المؤسسة في الأرباح.

3. زيادة أجور العاملين.

4. منح العاملين نسبة من الأرباح.

5. الترقية والتدرج في المناصب.
6. مكافأة العمل الإضافي.
7. التأمين الصحي للعاملين.
8. ربط الإنتاج بالأجر حيث كلما زاد الإنتاج زاد أجر العاملين.

## الحوافز المعنوية

ومن صور الحوافز المعنوية التالي:

1. اختيار الوظيفة المناسبة لإمكانات كل فرد.
2. توفير وتهيئة جو مناسب للعمل.
3. تقديم شهادات التقدير للعاملين المتميزين.
4. المشاركة في القرارات الصادرة من مدراء المؤسسة.
5. تقديم الشكر والثناء للعاملين.
6. السماح بالمبادرات الإيجابية.
7. نزع الخوف من العاملين.
8. التفاعل والتواصل بشكل جيد مع العاملين.
9. شعور العامل أن سلامته لها أهمية داخل المؤسسة.
10. الحاجات الفسيولوجية للإنسان مثل الماء والطعام واحتياجه للمشاركة الاجتماعية والانتماء إلى منظومة معينة.
11. احتياج الإنسان الدائم في تقدير الذات.

• **تحفيزات سلبية وهي نوع من أنواع العقاب المستخدم كوسيلة لتغيير أسلوب أو عمل سلبي قام به العامل مثل:**

- عدم احترام مواعيد العمل.
- التباطؤ في إنجاز العمل.
- عدم الالتزام بالقوانين وتجاوزها.

- عدم شعور العامل بالمسؤولية تجاه العمل.
- عدم تنفيذ الأوامر من المديرين.
- ومن هذه التحفيزات السلبية:
- الخصم من الراتب.
- حرمان العامل من المكافآت والإمتيازات التي يحصل عليها العاملين.
- تأخير ترقية العامل.
- التوبيخ أمام زملاء من العاملين معه.
- الإنذارات لردع العمال[2].

## الفصل : سياسة جودة الخدمة الداخلية المصرفية

### الأهداف التعليمية:

يمكن تلخيص الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

- ❖ تحديد وفهم معنى جودة الخدمة الداخلية
- ❖ تحديد متطلبات الأداء العالي لأبعاد جودة الخدمة الداخلية
- ❖ التطرق والتعرف على احدى النماذج المشهورة لأبعاد جودة الخدمة الداخلية

### أولا -تعريف جودة الخدمة الداخلية

جوهر الخدمة الداخ لية هو حصول الموظف داخل المنظمة على خدمة تمتاز بالدقة والثبات والأمان و المعولية والتحسين المستمر من طرف زميلة و/أو الإدارة التي ينتمي إليها. ويكون هذا في شكل تفاعلي داخلي . وما تجدر الإشارة إليه هنا هو كون جودة الخدمة التي يقدمها موظفو الخطوط الأمامية تعتمد بشكل كبير في شكلها و جوهرها على الخدمات التي يتلقونها من زملائهم في الخطوط الخلفية . وعليه يكون إتجاه جودة الخدمات المصرفية الداخلية أفقيا وعموديا في نفس الوقت و حتى دائريا في شكل تكافئي بين كل العاملين. مما يستلزم لتحقيق جودة الخدمة الداخلية إشراك جميع الموظفين.



تعرف جودة الخدمة الداخلية بأنها نوعية الخدمات التي يتلقاها موظفو الخطوط الأمامية من باقى المؤسسة. فإذا واجه موظفو الخطوط الأمامية صعوبة فى تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، فإن المؤسسة تعاني بأكملها. لذلك، من الأهمية على المدراء فهم وقياس جودة الخدمة الداخلية لتحقيق مستويات عالية من مشاركة الموظفين ورضا العملاء و الولاء.

### ثانياً – متطلبات الاداء العالى لأبعاد جودة الخدمة الداخلية

the Service Profit Chain first hypothesized in 1994 by Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger in the Harvard Business Review has become a mainstay of well-managed, successful companies. One of the fundamental conditions of the Service Profit Chain is a focus on Internal Service Quality.

**Internal service quality is defined as the quality of the services frontline employees are receiving from the rest of the organization.** If frontline employees are hampered in delivering superior service quality to customers, the entire organization suffers. Therefore, it is critical that managers understand and measure internal service quality to achieve high levels of employee engagement and customer satisfaction and loyalty.

### Achieving Internal Service Quality: 9 Critical Dimensions (kyle, 2017, p. 01)

In 1987, David Garvin identified eight dimensions of quality: product performance, features, reliability, durability, conformance to specified standards, serviceability, aesthetics, and perceived quality. Organizations must work to maintain high levels of quality on all eight dimensions, but couldn't similar dimensions apply to internal service quality?

Interpreting the differences between product and service marketing, as well as the differences in internal and external quality, leads to these nine dimensions (as put forth by David Ray Baca and others). Internal Service Quality requires high performance on all nine of these dimensions:

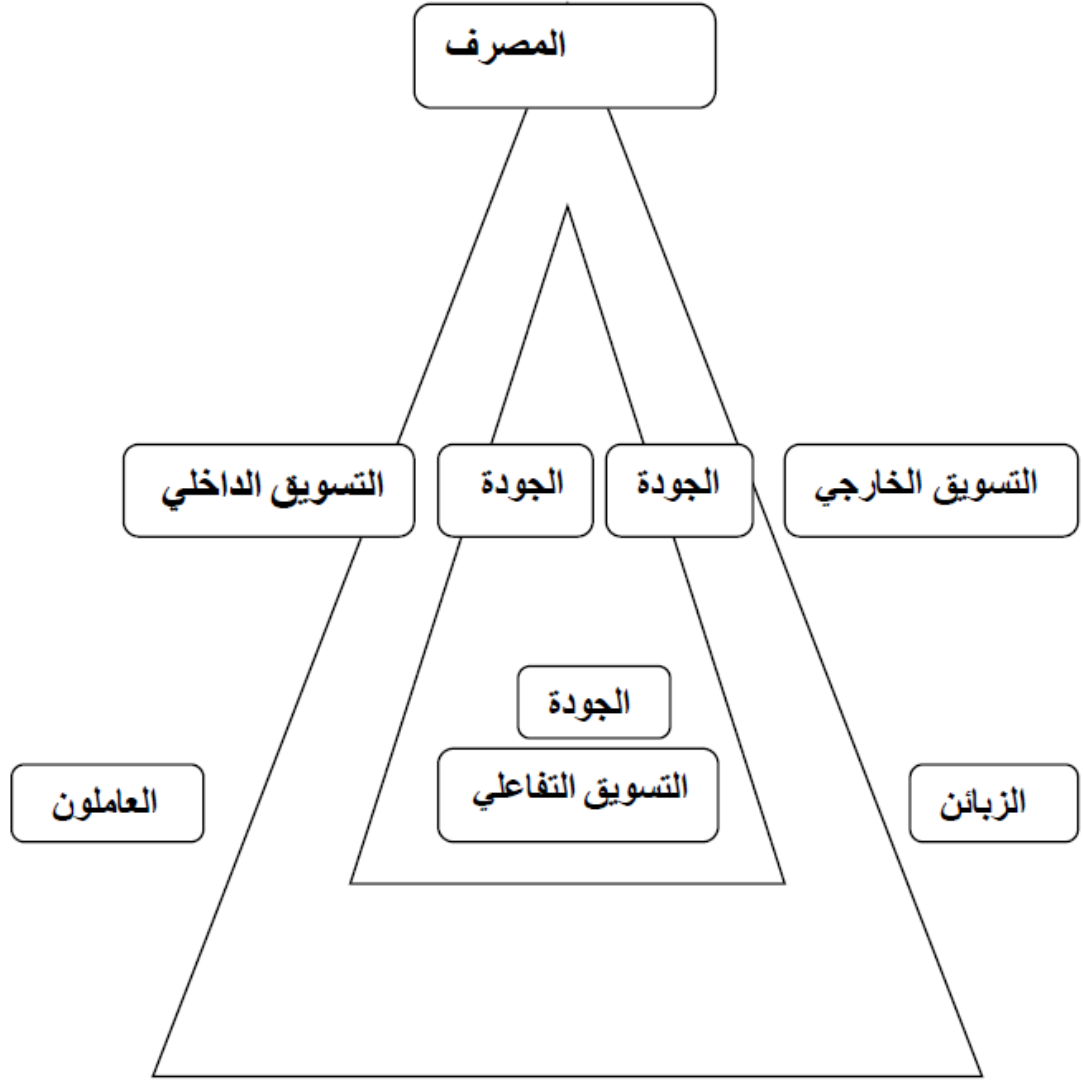
1. Employees understand the needs of other employees within the organization. This means that employees have been trained and coached on the work of the organization.
2. Employees can count on services being performed; individual employees perceive the importance of performing expected services. Services are reliable.
3. Employees deliver services on time, as promised. This increases operational efficiency and improves employee satisfaction.
4. Employees perform the services as required (by supervisors, colleagues, or subordinates) correctly the first time. Employees are given clear direction about how to perform their jobs.
5. Internal problems are each employee's priority. They give internal problems their immediate full attention until they are resolved.
6. Employees plan proactively to deliver services, identifying obstacles before they become problems.
7. All employees treat each other courteously and professionally.
8. Employees have sufficient knowledge to answer other employees' questions. Employees readily share their knowledge.
9. Employees with problems receive individual attention. Employees have the authority to customize their response to employees with problems.

ثالثاً: نموذج (edvarsson larsson 1997) لأبعاد جودة الخدمة الداخلية. (Mimounne, 2018, pp. 46-48)

إذا كان قياس الجودة الخارجية يواجه عدة إشكاليات وصعوبات، فإن الأمر يكون

أكثر صعوبة منه في قياس جودة الخدمة الداخلية، ولكن بالاستناد إلى الدراسات التي قام بها كل من ايدفارسون ولارسون edvarsson larsson في احد المنظمات الخدمية حيث استعملوا التحليل العاملي لاستخلاص الابعاد التي يتوقع على أساسها الموظفين جودة الخدمة الداخلية ، فحاولوا قياس جودة الخدمة الداخلية بمحاكاة مقياس (servqual) على السوق الداخلي، ومن خلال جمع وتحليل المعلومات من الموظفين. وفيما يلي الابعاد المعتمدة:

- المظهر العام للمنظمة: واجهة المبنى التجهيزات، مظهر العمال، الديكور الداخلي للمبنى.
  - الاعتمادية( مدى قدرة المؤسسة على الاعتماد على موظفيها) شعور الموظف بالانتماء للمنظمة، روح المبادرة، المساهمة في حل المشاكل، اتقان العمل.
  - التفاعل الإيجابي( :علاقات العمل بين الموظفين، التواصل الفعال، الاستجابة الفورية أي نمط الاشراف، والعلاقة مع الرؤساء، الرغبة في المساعدة.
  - الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة( علاقات شخصية خارج اطار العمل) جو من الثقة السائدة بين الموظفين ايمان العمال بروح المنافسة بينهم.
  - الدعاية والتعاطف: اهتمام المؤسسة بالموظفين الاستجابة لاحتياجاتهم، الولاء للمنظمة.
- تزداد أهمية التسويق الداخلي كونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين وولائهم للمؤسسات الخدمية بصفة عامة والمصرف بصفة خاصة، ولقد قدما طور ا كل من (Kotler et Armstrong) مثلث تسويق الخدمات، والذي يمكن توضيحه كما يلي:



Source : (Belbay, 2010, p. 36)

من خلال هذا الشكل يتضح أنه ومن خلال الجودة في الخدمة المقدمة للزبائن ينتج التسويق التفاعلي بين العاملون والزبائن، ومن خلال الجودة في الخدمة المقدمة يرتبط كذلك التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي، فمن خلال رضا الموظف الناتج عن التسويق الداخلي يتم إنتاج نشاط تسويقي خارجي يؤدي إلى رضا الزبائن وكسب رضاهم، وكل ذلك من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في جميع العلاقات والتفاعلات التسويقية بالمصرف.

## 6\_ متغيرات التسويق الداخلي المصرفي:

الأهداف التعليمية:

يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

✓ التعرف عل مختلف متغيرات أو عناصر المزيج

التسويقي الداخلي الأربعة التقليدية.

✓ التعرف على العناصر المضافة للمزيج

التسويقي أو المزيج التسويقي المطور.

✓ محاولة ترجمة وتكييف المزيج التسويقي

الخارجي الموجه للزبائن إلى مزيج تسويقي موجه

لداخل أي للموظفين.

بالنظر إلى الآراء المختلفة حول هذا العنصر سنحاول التطرق لهذا الموضوع على أساس أنه عناصر أو متغيرات المزيج التسويقي الداخلي بما أننا تطرقنا للأبعاد أو الاجراءات في جزء سابق، وسنتطرق إلى المزيج التسويقي الداخلي بالإضافة إلى المزيج التسويقي الداخلي الذي تم تطويره.

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية . وأكثرها استعمالاً من قبل رجال التسويق. فقد عرف Kotler<sup>2</sup> " المزيج التسويقي على أنه " : المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الاستئناس في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة . و بالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي ، فيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي ، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Trumbly Flipo, Berry, Flipo, Arnold, Grnorroos , Flipo) يرون إمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي التقليدية بالمقارنة على السوق الداخلي كما يلي و:

➤ **المنتج الداخلي** : يمثل الوظيفة و يقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل و أحسن الأفراد و هذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.

و تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار افضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات .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، والمنظمات تبعد الوظيفة لعمالها قبل أن تبعد منتجاتها إلى العملاء.

➤ **السعر الداخلي** :هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها، وأشار 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.

حسب (Berry) تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات وخاصة لرجال البيع أو موظفي المكتب الامامي وكذا أهمية الاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين ، والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية الداخلية والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

**ج -الترويج :** يتعلق بالاتصالات في داخل المؤسسة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء، وتتم به تصميم انظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين **من** جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

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

**د- التوزيع الداخلي :** أكد (Rafiq & Ahmed) 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 المؤسسة بنجاح.

### **ثانيا -تطوير المزيج التسويق الداخلي:**

تتمثل الفكرة التي ادت إلى ظهور مفهوم مزيج التسويق الداخلي في ان هناك عددا من العناصر الموضوعة تحت تصرف الادارة يتم دمجها من اجل تحقيق الاستجابة المأمولة من الصور المستهدفة هذا وقد قامت محاولات تطبيق مفهوم المزيج التسويقي على التسويق الداخلي بشكل عام على اساس من اطار المزيج التسويقي القائم على اربعة محاور الا وهي المنتج والترويج والسعر والمكان مع ذلك ونضيف الطبيعة غير الملموسة للمنتج الذي يتم تسويقه في ظل التسويق الداخلي( على سبيل المثال، فكرة الموظف المهتم بالعميل)، نقترح استخدام المزيج التسويقي الذي تم تطويره لتقديم الخدمات بعبارة اخرى من المرجح ان تتم اضافته الدليل المادي والمعالجة والمشاركين إلى المزيج التسويقي للمنتج بعناصره الرئيسية، ترجع هذه الاضافة إلى أن المزيج التسويقي الناتج عنها( وخصوصا مفهومي المعالجة والمشاركين )يساعد بوضوح في الكشف عن نقاط الارتباط أو الاعتماد بين المهام وكذلك الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود المتكاملة من أجل تقديم خدمة أو منتج بشكل فعال، ففي النهاية يعد الجهد المتكامل أحد الأهداف الرئيسية لبرنامج التسويق الداخلي، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي المطورة فيما يلي70 :

المنتج : قد يشير المنتج إلى استراتيجيات التسويق اي ان ما يتم بيعه هو القيم والسلوكيات اللازمة لتفعيل خطة عمل، اما على المستوى التكتيكي فقد يشتمل المنتج على معايير اداء جديدة وطرق حديثة للتعامل مع العملاء .ويمكن استخدام المنتج أيضا للإشارة إلى الخدمات والدورات التدريبية المقدمة بواسطة ادارة الموارد البشرية، أما على المستوى الجوهر، فيعد المنتج هو الوظيفة ومن أجل تحقيق قبول المبادرات الجديدة يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه، بعبارة أخرى ينبغي عليهم التركيز على شرح المكاسب العائدة من المبادرات الجديدة لكل من العملاء والمؤسسة، وبالتالي للموظفين أنفسهم .إن اعتبار الوظائف

منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب بل من منظور الموظفين والمكاسب التي يبتغونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والاشتراك في صناعة القرار وفرص الترقى الوظيفي وبيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم الموظفون بها، سوف تسهل معاملة الوظيفة بهذه الطريقة من عملية تعيين الموظفين وتحفيزهم واستبقائهم، كما يعد التعامل مع الوظائف كمنتجات عامل تذكير بالحاجة إلى تسويق الوظائف جيدا من أجل تعيين أفضل الموظفين.

**ب- السعر:** يشير السعر إلى تكاليف تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يجب انجازها من أجل القيام بسياسات جديدة (ككثافة الفرصة الضائعة) أو نقل مهمة التسعير وتوزيع النفقات على الأقسام، وجدير بالذكر ان هذه التكلفة يتم تقديرها من قبل الموظفين وفق منظور نفسي، وحيث ان تكاليف الفرصة الضائعة من التكاليف التي يصعب قياسها بدقة (على التقيض من القيمة المالية للبضائع والخدمات) فقد يميل الموظفون إلى المبالغة في تقدير تكاليف تبني ممارسات جديدة، ومن ثم يميلون إلى مقاومة التغييرات، ولتجنب هذا الموقف يستلزم الأمر شرح مكاسب تطبيق سياسات جديدة شرحا واضحا وإقضاء أي مخاوف من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة.

**مثال الاتصالات الداخلية في بنك (Lloyds TSB) بشكل متزايد،** تدرك المؤسسات الكبيرة أهمية استخدام التسويق الداخلي من أجل غرس قيم وثقافة المؤسسة التي صنعت بها علامة تميزها التجاري ، يرجع هذا بشكل جزئي إلى العدد المتزايد من عمليات الدمج بين الشركات، تلك العمليات التي تؤدي إلى مشكلات دمج ثقافات مؤسسية مختلفة وتستلزم مثل هذه المواقف من المدير التنفيذي الجديد، ووضع برنامج مخطط للتواصل الداخلي وإلقاء خطاب أو خطابين يتضح هذا تمام الوضوح من خلال مثال وهو دمج بنك Lloyds TSB وإطلاقه كعلامة تجارية قائمة بذاتها عام 1999.

وفي الأول من اغسطس عام 1995 اصبح بنك cheltenham & Gloucester جزءا من مجموعة Lloyds Bank Group للخدمات المصرفية وفي ديسمبر من العام نفسه تم دمج مجموعة Lloyds Bank Group مع مجموعة TSB لتنتج مجموعة Lloyds TSB العامة المحدودة وفي سبتمبر عام 1996 اصبحت Lloyds Abbey Life شركة فرعية تابعة لمجموعة LOoyds TSB وفي 28 يونيو عام 1999 تم اطلاق Lloyds TSB في الشوارع التجارية الرئيسية وصاحب ذلك حملة اعلانية جديدة.

أدرك البنك انه إذا كان من الضروري ايضاح قيم العلامة التجارية الجديدة بفاعلية لعملائه فعليه  
اولا ان يوضحها لموظفيه ويحفزهم على العمل وفقا للعلامة والسمعة التجارية،  
لذا قبل الانطلاق الكامل اثار البنك برنامجا تسويقيا داخليا قويا وشاملا وكان من بين برنامج NEC العناصر  
الرئيسية في البرنامج اقامة ملتقى تم بثه مباشرة على القنوات في بعنوان "بنك هو حياتك" وكان ذلك قبل  
شهر من الاطلاق الكامل وتمثلت اهداف الملتقى في توضيح الشعار الجديد الازرق مع الاخضر وشرح القيم  
الممثلة في العلامة التجارية واكتساب التزام من الموظفين تجاه الثقافة المؤسسية الجديدة وطرق العمل  
الجديدة اللازمة للعمل وفقا في كيفية اخبار الموظفين Lloyds TSB لهذه العلامة. تمثلت المشكلة التي واجهتها  
مجموعة الذين عددهم 11 الفا باستراتيجية العمل الجديدة تلك كانت الطريقة التي ساهمت في تحقيق  
حيث تمت مطالبة الموظفين بان Caribiner: هذا الهدف هي الاستعانة بشركة تنظيم اللقاءات يرشحوا سفيرا  
يحضر الملتقى ثم يوصل الرسالة بدوره إلى 09 من زملائه. أدى هذا إلى تعيين 09 آلاف موظف كسفراء كان  
منهم ألفان من كبار المديرين مع كون الباقين من جميع المستويات الوظيفية. اشتمل الملتقى على معرض ضم  
12 لوحة عرض تمثل جميع اقسام بينما ركزت TSB مع Lloyds البنك. شرح عدد من العروض التقديمية  
عن كيف تم دمج عروض اخرى توضيح مغزى العلامة التجارية وكانت هناك مساهمات من جميع المستويات  
بداية من الادارة العليا إلى الافراد العاملين الذين أعدوا التصميمات الجديدة. تم تقديم هذا الملتقى بواسطة  
كارول فورديرمان ووصل إلى ذروته بوصول الفرقة الموسيقية زاكورس إلى خشبة المسرح والتي تمت  
الاستعانة بموسيقاها في الحملة الاعلانية الجديدة.

يعد الملتقى نقل السفراء المعرفة التي اكتسبها بخصوص ثقافة العلامة الجديدة إلى زملائهم في  
اجتماعات تم الاعداد لها مسبقا هذا وتم اعداد السفراء بملخصات للنقاط الرئيسية وشرائح عرض  
وملخص في مقطع فيديو لهذه المهمة وتم اجراء استبيان بين السفراء قبل وبعد الملتقى والذي اوضح ان  
السفراء وجدوا ان هناك تغييرا قويا وايجابيا في سلوكياتهم تجاه تأثير التغييرات على العملاء والموظفين  
والتحمس تجاه المؤسسة الجديدة كما اوضح ايضا ان اسلوب السفير كان ناجحا في توصيل الرسائل إلى  
الموظفين الذين لم يحضروا الملتقى. وفي يوم الاطلاق النهائي للعلامة التجارية الجديدة وجه المدير التنفيذي  
الاول للبنك خطابا تم بثه مباشرة على القنوات التلفزيونية التجارية المتخصصة وتلقى جميع الموظفين  
خطابا يرحب بهم في بنكهم الجديد.

## ج -سبل الاتصال الداخلي/الترويج:

يشير الترويج في سياق المزيج التسويقي إلى استخدام الاعلان والدعاية والبيع الشخصي (كالعروض  
التقديمية التي يتم اجراؤها وجها لوجه) وحملات المبيعات (حوافز على الشراء) من أجل إخبار العملاء  
المحتملين بمنتجات المؤسسة والتأثير على سلوكياتهم تجاهها.



يعد تحفيز الموظفين والتأثير على سلوكياتهم من الجوانب المهمة للتسويق الداخلي، ومن ثم فإن له دورا في أهمية تطبيق استراتيجيات الاتصال الداخلي بشكل سليم. هذا ويستخدم مديرو الموارد البشرية بالفعل تقنيات عديدة للتواصل مع الموظفين بدءا من العروض الموجزة الشفوية إلى المجالات الخاصة بالمؤسسة ومقاطع الفيديو، مع ذلك يعد الاستخدام المنسق لهذه الوسائل الاعلامية المتعددة ضروريا من أجل ضمان الاتصال الفعال. على سبيل المثال قد يتم الاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية من خلال تعميمها وإذاعتها عن طريق نشرها في المجالات الخاصة بالمؤسسة أو على لوحات الاعلان في المؤسسة، ويجب اتباع هذا بإعداد نقاط تواصل ونشرات مطبوعة وكتيبات تشتمل معلومات مفصلة.

**-البيع الشخصي:** يمكن ان تزيد فاعلية عروض البيع وجها لوجه للأفراد والمجموعات عن فاعليتها في السوق الخارجية لان القائم بالعرض (وهو المدير او المشرف) لديه سلطة ضمنية تدعم ما يقوله، وهو ما يؤكد الحقيقة القائلة بان الاتصال وجها لوجه يشتمل على تأثير أكبر من طرق الاتصال الاخرى.

**-الحوافز:** من الواضح من مفهوم معاملة الموظف كعميل انه يجب توفير بعض المزايا للموظفين من اجل تغيير سلوكهم ويعد استخدام الحوافز التشجيعية كالعلاوات والمكافآت وبرامج التقدير وسحوبات الجوائز والمنافسات الموجهة إلى موظفي التعامل المباشر مع العملاء في المجال الخدمي من الاستخدامات الشائعة. ويمكن استخدام الحوافز للتغلب على معارضة التغيير قصيرة المدى او لتحفيز الموظفين على التوجه باستمرار إلى السلوك المناسب للتعامل مع العميل او لزيادة الانتاجية.

**-الاعلانات:** نادرا ما يتم استخدام اعلانات وسائل الاعلام المختلفة كالصحف والقنوات التلفزيونية للتواصل مع الموظفين (بغرض تحفيزهم) لكن يتم استخدام الاعلانات فقط في ظروف خاصة مثل الاضرابات حيث تكون وسائل التواصل العادية في العمل غير فعالة ترجع ندرة استخدام الاعلانات إلى التكلفة الباهظة التي تتكفلها هذه الوسائل ولأنها لا تستهدف إلا موظفي شركة معينة، مع ذلك يجب ان تهتم الشركات بالصورة التي تعرضها لنفسها وللموظفيها في الاعلانات التي تستهدف جذب المزيد من العملاء الخارجين حيث ان هذه الاعلانات قد يراها موظفوها ويمكن الاستفادة من احتمالية رؤية الموظفين لإعلانات المؤسسة من خلال اظهار الموظفين بصفات ايجابية تعمل وفقا لمنهج التركيز على العميل فيحرصون بعد ذلك على التحلي بهذه الصفات ومن امثلة الاعلانات التي تعد نموذجا لإظهار الموظفين متحمسين واكفاء اعلانات " كي ويك فت " بالتلفزيون البريطاني.

**د-المكان والتوزيع:** يشير التوزيع إلى مكان وقنوات توصيل المنتجات إلى العملاء اي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل وفي سياق ادارة الموارد البشرية قد يعني المكان الاجتماعات او المؤتمرات وما شابه ذلك حيث يتم الاعلان عن السياسات ويتم استخدام القنوات من اجل الاشارة إلى الطرف الثالث كالمستشارين ووكالات التدريب ومن يتم الاستعانة بهم من اجل تقديم برامج تدريبية.

**ه -الدليل المادي :** يشير الدليل المادي والذي يتم الاشارة اليه ايضا باسم الدليل الملموس من قبل بعض الكتاب إلى البيئة او المكان الذي يتم فيه تسليم المنتج وحيث يحدث التواصل بين العملاء وموظفي تقديم الخدمة بالإضافة إلى اية بضائع ملموسة تسهل من عملية توصيل

المنتج والتواصل بخصوصه .ويمكن تصنيف الدليل المادي اما كدليل مادي جوهري او دليل مادي سطحي، ويشير الدليل المادي السطحي إلى الاشارات الملموسة التي تبرهن على ان المنتج قد تم تسليمه وتشمل امثلة الدليل السطحي على اشياء كالمذكرات وكتيبات الارشادات وكتيبات التدريب وما شابه ذلك، على الجانب الاخر يتمثل دليل المادي الجوهري في بيئة تقديم المنتج .وفي مواقف التسويق الداخلي لا تعد بيئة تقديم المنتج مهمة كما هو الحال في المجال الخدمي بشكل عام لان هذا المكان سيكون عادة هو مكان العمل المعتاد . مع ذلك قد تتم الاشارة إلى الاهمية الخاصة لسياسات بعينها من خلال اقامة مؤتمرات او من خلال انتداب الموظفين إلى دورات تدريبية خاصة في اماكن خارجية كالجامعات على سبيل المثال.

على النقيض قد تكون الدلائل الملموسة أكثر اهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات بشكل عام ويعد التوثيق أحد أكثر العناصر الملموسة اهمية في التسويق الداخلي فتوثيق السياسات والتغييرات الطارئة عليها امر غاية في الاهمية لأنه إذا كان مطلوباً من الموظفين ان يقدموا اداء وفقاً لمعايير معينة فمن المهم توثيق هذه المعايير كلها بشكل جيد بالفعل .تركز معايير الجودة مثل المعايير البريطانية ومعايير الايزو 9111 تركيزاً كبيراً على التوثيق في تحقيق الجودة .هذا وقد تشتمل معايير ملموسة اخرى على دورات تدريبية تسعى إلى تحقيق المعايير المطلوبة كما تعد الدورات التدريبية نفسها من الادلة الملموسة على الالتزام بالمعايير او بسياسات معينة.

**و-عملية تقديم الخدمة :** تشير عملية تقديم الخدمة إلى كيفية استلام العميل فعليا للمنتج وفي سياق التسويق الداخلي قد تم تدعيم ثقافة الاهتمام بالعملاء لدى الموظفين من خلال تدريبهم او اعادة تدريبهم وقد تكون التغييرات الهيكلية كإنشاء فرق لتحسين الجودة ضرورية ايضا .وقد تشير ايضا إلى ما إذا كانت السياسات الجديدة قد تم تقديمها عبر المفاوضات مع اتحادات ونقابات العمال ام تم فرضها من جانب واحد وفي مجال الاتصالات قد تشير عملية تقديم الخدمة إلى طريقة التقديم كاستخدام النشرات المطبوعة بشكل دوري او مقاطع الفيديو او عبر السلسلة الرأسية للمديرين التنفيذيين أنفسهم من اجل توصيل التغييرات.

**ز-المشاركون :** يتمثل المشاركون في الاشخاص المشتركين في تسليم المنتج او استلامه من جانب العملاء والذين قد يكون لهم تأثير على تكوين انطباعات العميل وفي السياق المؤسسي يلزم تكليف شخص من المستوى الاداري المناسب بمهام التواصل إذا ارادوا تحقيق اهداف التطبيق بمنتهى الفاعلية .لهذا السبب في مجال التسويق الداخلي يلعب مصدر برامج التسويق الداخلي دوراً كبيراً في مدى فاعليتها بشكل عام يميل

الموظفون إلى التأثير برؤسائهم المباشرين ومن بين التداعيات الواضحة لهذا الامر قلة فاعلية عمليات التواصل بين الاقسام او المهام المتعددة. ويرجع ذلك إلى ان هذه العمليات تتمتع بحالة متساوية. فليس هناك سلطة مباشرة لتعزيز تنفيذ الموظفين لبرنامج التسويق الداخلي. ومن الامور الاكثر اهمية الفكرة الضمنية القائلة بانه إذا كان يجب تحسين موظفي التعامل المباشر مع العملاء فإن أفضل وسيلة فعالة للتواصل تتم عبر الرؤساء المباشرين الذين يحتاجون بدورهم إلى التحفيز من خلال ادارة استراتيجية، وعلى الرغم من افادة التواصل المباشر بين الادارة الاستراتيجية وموظفي التعامل المباشر مع الجمهور فانه ليس كافيا في حد ذاته لتطبيق برامج التسويق الداخلي.

وتتمثل تجزئة السوق في هذا السياق في تجميع الموظفين ذوي الصفات والاحتياجات والرغبات المتشابهة في المجال الخدمي على سبيل المثال قد يتم تجميع الموظفين على اساس ما إذا كانوا من موظفي التعامل المباشر مع العملاء ام لا ومن القواعد الاخرى لتجزئة السوق ان تتم التجزئة في ضوء نوع المزايا التي يحتاجها الموظفون ووفقا للمهام والوظائف التي يقومون بها، هذا ويرجع وجود نظم تصنيف معقدة وهياكل للأقسام والوظائف وغيرها من الهياكل المؤسسية ان استخدام نظام تجزئة السوق منتشر بالفعل في مجال ادارة الموارد البشرية. مع ذلك من المرجح ضرورة تجزئة الموظفين بالاتساق مع الخطط التحفيزية بدلا من الاتساق مع اقسام العمل او اي اتجاهات اخرى يتم استخدامها في ادارة الموارد البشرية.

هذا ويستلزم بحث السوق ان يتم التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومراقبة تأثير سياسات ادارة الموارد البشرية عليهم، ولهذا النوع من البحث تاريخ طويل في ادارة الموارد البشرية واتخذ شكل استبيانات لمواقف الموظفين. في بريطانيا على سبيل المثال يرجع تاريخ عمليات الاستبيان تلك إلى ثلاثينيات القرن العشرين عندما بدأ المعهد القومي لدراسات علم النفس الصناعي استخدامها لدراسة اسباب دوران العمالة ولكنها الان مستخدمة في موضوعات كثيرة للغاية تتضمن السلوكيات المتعلقة بالإشراف والاجور وظروف العمل وبعض

الممارسات الشخصية المحددة للموظفين والخطط التشجيعية وما سابه ذلك. ويعتبر عدد الشركات التي تستخدم هذه الانواع من الاستبيانات قليلا نسبيا وتقدر نسبته ب. 2% غير ان بعض الشركات تولي هذه الاستبيانات اهتماما كبيرا فعلى سبيل المثال كانت شركة IBM تستخدم تلك الاستبيانات منذ عام 0921 ولكنها جعلت هذه العملية تتم عبر الكمبيوتر الان كي تزيد من فاعليتها.

يجب التعامل مع الاستبيانات المتعلقة بالموظفين بعناية أكثر من استبيانات المستهلكين، ويرجع ذلك إلى خوف الموظفين من النتائج غير المباشرة للاستبيان لذا قد يكون من الضروري ضمان السرية التامة للاستبيانات الخاصة بالموظفين من اجل ضمان تلقي استجابات جيدة منهم. مع ذلك، وحتى إذا كانت معدلات الاستجابة مرتفعة يجب تفسير تلك الردود بعناية حيث انه من المحتمل بشكل كبير ان يجيب

الموظفون في الاستبيان عن الاسئلة بالإجابة التي تتمناها المؤسسة بدلا من التعبير عن وجهة نظرهم الحقيقية بسبب الخوف من النتائج غير المباشرة المذكورة انفا. ومن الاختلافات المهمة الاخرى بين استبيان الموظفين واستبيان المستهلكين أنه من المحتمل انخفاض مشاركة الموظفين في حالة عدم حصولهم على رد تقييمي لنتائج الاستبيان. ومن الجدير بالذكر انه يلزم على الادارة توضيح وجود اجراءات يتم اتباعها فيما يتعلق بالموضوعات المهمة التي لا تشتمل عليها الاستبيانات. قد يتشكك الموظفون تجاه استبيانات السلوك حيث يتم استخدامها لإضعاف واعاقة الاتحادات والنقابات.

يوضح التحليل السابق الحقيقة القائلة بانه من الممكن تطبيق اساليب التسويق ومفاهيمه من اجل تحفيز الموظفين تجاه تنفيذ اهداف المؤسسة غير ان الامر يتطلب درجة كبيرة من الحرص فيما يتعلق بكيفية تطبيق مثل هذه الاساليب والمفاهيم.

## 7\_ تقييم متغيرات التسويق الداخلي المصرفي

الأهداف التعليمية:

يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

✓ التعرف على مختلف طرق تقييم المنتج الداخلي

✓ التعرف كيفية تقييم السعر الداخلي

✓ التعرف على طرق تقييم الاتصالات الداخلية

✓ تحديد طرق تقييم التوزيع أو قنوات التوزيع الداخلية.

من خلال وجهات النظر المختلفة حول المقصود بعناصر المزيج التسويقي الداخلي نلاحظ أن العنصر المشترك بين هذه الاختلافات هو مفهوم المنتج والذي يقصد به الوظيفة، وبالرغم أن عملية تقييم هذه العناصر لم تتحدث عنها الكثير من المراجع سنحاول تقييم هذه العناصر انطلاقاً من ترجمة معينة سنركز عليها دون ترجمات أخرى وذلك حسب وجهة نظر شخصية.

### أولاً -تقييم المنتج ( لوظيفة)

تعد عملية تقييم الوظائف عملية مهمة لأنها تعطي قيمة لكل وظيفة تحتاجها المؤسسة، فإذا أرادت المؤسسة أن تحدد الرواتب بمنهج عقلائي وليس عن طريق تقليد المنظمات الأخرى فعليها أن تقوم بذلك وبموجب عملية التقييم يتم تحديد العلاقة المتوافقة والنظامية بين نسب المكافآت لجميع الوظائف في المؤسسة.

### أ- مفهوم تقييم الوظائف:

بالوظائف الأخرى في المؤسسة، يُقصد بتقييم الوظائف (تحديد أهمية الوظائف قياساً ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة، حيث تستخدم المعلومات والبيانات المستخلصة من عملية الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة بالوظائف الأخرى، ويتم في المؤسسة قياساً ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمته وأهميته كل منها.) كما يُقصد بتقييم الوظائف هو ( العملية التي سيتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل (Yousef Hajim & Hashim Fawzi, 20015, p. 81) وهي تلك العملية المؤسسة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى.

ويساعد تقييم الوظيفة في بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة ويمكن تحديد القيمة المرتبطة بأي وظيفة بمقارنتها مع وظائف أخرى داخل المؤسسة. أو بمقارنتها بمقياس تم رسمه لهذا الغرض.

وكإسقاط لتقييم المنتج الخارجي على تقييم المنتج الداخلي فإنه يمكن تقييم أداء كل منتج من منتجات (وظائف) الشركة في الفترة الماضية، ويتم ذلك من خلال تحديد المتغيرات التي تمكّن من قياس الأداء التاريخي للمنتجات (الوظائف) ومنها: الربحية، الموقع القيادي في الشركة، التطور التقني، استغلال المنتج (الوظيفة) للموارد المتاحة، تكامل (الوظائف)، المنافع التي يوفرها المنتج (الوظيفة) للمستهلكين. وبعد ذلك يتم وضع مقياس للمتغيرات السابقة يتألف من ثلاث درجات (عالية، متوسطة، منخفضة)، وطبقاً لذلك يتم قياس أداء المنتج (الوظيفة) ولكل متغير من المتغيرات على انفراد، ومن ثمّ تحديد درجة تحديد التقييم النهائية للمنتج (الوظيفة).

ويوضّح الجدول التالي نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات (وظائف) الشركة.

### جدول رقم 13- نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات (وظائف) الشركة.

المنتج الوظيفة	الربحية	موقع الوظيفة القيادي	المتطلبات التقنية لأداء الوظيفة	استغلال الموارد المتاحة	تكامل الوظائف	تجهيز المنفعة للمستهلك

كما انه توجد مداخل أخرى تستند الى إدارة المورد البشرية في تقييم الوظائف وأهمها الطرق الكمية التالية: (Mimounne, 2018, p. 61)

- **طريقة النقاط:** تعتبر من بين أكبر الطرق شيوعاً، وتتطلب وجود دليل يحتوي على وصف درجات كل عنصر من العناصر تقارن الوظائف على أساسها، بحيث تقوم على:
  - تحدد الوظائف المطلوب تقييمها .
  - تحديد عوامل التقييم ( ظروف العمل، أخطار العمل، المجهود البدني)...
  - تحديد مستويات كل عامل من عوامل التقييم
  - تحديد أوزان عوامل التقييم وعدد النقاط الخاصة بمستوياتها .
  - اختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة أو المفتاحية بحيث تمثل جميع مستويات الوظائف المراد تقييمها لدراسة مدى توافق كل عامل من عوامل التقييم في كل وظيفة مختارة.
  - جمع عدد النقاط لمعرفة ما حصلت عليه كل وظيفة، ثم ترتيب هذه الوظائف تنازلياً وفقاً لعدد النقاط، وبعدها ترجمة هذه النقاط إلى أجر يقابل أهمية الوظيفة.
- **طريقة مقارنة العوامل:** تشبه هذه الطريقة طريقة التقييم بالنقاط في تحليلها للوظيفة إلى عواملها الرئيسية والفرعية وتحديد الأهمية النسبية لكل بتقدير كمي أو حسابي يتناسب وأهميته، غير أنها تختلف عنها في الإجراءات العملية، إذ يجري الاعتماد على اختيار مجموعة من الوظائف الرئيسية أو الدالة تمثل جميع أنواع الوظائف المراد تقييمها ويتم تحديد درجاتها وفق الخطوات التالية:
  - إختيار عوامل التقييم في ضوء طبيعة نشاط المنظمة ( القدرات العقلية ، المجهود البدني، المسؤولية، ظروف العمل)....
  - إختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة الممثلة للأنشطة والمستويات الوظيفية المختلفة.

- ترتيب الوظائف الرئيسية.
- مراجعة نتيجة الترتيب للتأكد من عدم وجود غموض لأوصاف الوظائف.
- توزيع متوسط أجور الوظائف الرئيسية على عوامل تقييمها .
- إنشاء قياس التقييم ( تقدير).
- تقييم ترتيب باقي الوظائف في المنظمة بدراسة أوصافها...

**ثانياً \_تقييم السعر (الأجور):** (Atallah Mohammad Tayseer & Ghaleb Mahmoud, 2015, p. 273) ( )

الأجر هو مقابل نقدي عن قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجور المرتب، الأجر، إجمالي الأجر، صافي الأجر، الأجر النقدي، الأجر العيني<sup>74</sup>

### **أ- طرق تقييم الأجور على أساس الوظائف.**

هناك طرق متعددة في تصميم وتقييم هيكله الاجور والرواتب وستتناول الطرق الاكثر شيوعا<sup>75</sup> :

- **طريقة الدرجات في تقويم الوظائف**، ويتم فيها ترتيب الوظائف بشكل درجات وظيفية وتحديد معايير وصفات للوظائف ويستخدم هذا الاسلوب غالبا "في وظائف) القطاع العام) ويتطلب هذا النوع من الاسلوب في التقييم مايلي:
- تحديد عدد الدرجات الوظيفية التي سيتم استخدامها تبعا "للقدرات والمهارات، وكلما ازداد التفاوت في المهارات ازداد عدد الدرجات.
- اعداد وصف لكل درجة وظيفية، ويكون واضحا "ومتدرجا" يسمح بتوزيع جميع الوظائف.
- يستلم الخبراء قائمة الوظائف وفق الوصف الوظيفي لتحديد الدرجة التي يستحقها في ضوء الجدول المعد.
- **طريقة النقط في تقويم الوظائف**، ويتم بموجبها اعطاء درجات كمية للوظائف وفق عوامل التقويم مثلا "تقسيم الوظائف إلى (ادارية، فنية، محاسبية) ويتم الاحتساب بدقة وفقا "لتفصيلات الوظائف، وتحديد الدرجة الوظيفية وفقا "للاهمية النسبية التي تعطى لكل عامل من المهارات (العقلية، البدنية، المهارة)،..... ومن ثم يتم مطابقة درجات كل مقياس وفقا "للاهمية النسبية وتحديد القيمة النقدية الكلية للوظيفة.

**ب-خطوات تصميم نظام الاجور :** إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام

الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وهي:

- التمهيد لتصميم النظام.(تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أي وفق قواعد ثابتة ومقننة، أو غير رسمي أي لا تحكمه قواعد ثابتة وغير مكتوب) وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.



- اختيار طريقة تقييم الوظائف، هل بالترتيب أو الدرجات أو النقط.
- وضع ملامح خطة التقييم أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.
- التقييم الفعلي للوظائف .
- تحديد عدد الدرجات .
- تسعير الدرجات يتم بتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة .
- إدارة نظام الأجور أي أسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة، للتكيف مع غلاء المعيشة مع معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلاً.
- الملاحظ لطرق تقييم الأجور ومراحل تصميم الأجور أن تقييم الأجور يعتمد بالضرورة على تقييم الوظائف وخصه التقييم الفعلي لأن من خلال هذه المرحلة يتم تحديد عدد الدرجات ومن ثم تسعيرها، وبالتالي تحديد الأجر حسب متطلبات المعيشة وظروف البيئة والحياة، وحتى في بعض الأحيان ظروف المؤسسة الموظفة لهؤلاء المستخدمين وقدرتها على دفع الأجور.

### ثالثاً \_ تقييم الترويج (الاتصال الداخلي) (Mimounne, 2018, p. 64)

التقييم نشاط مرتبط بنشاط آخر ألا وهو التخطيط، لأن القيام بنشاط التقييم يحتاج إلى مقارنة نتائج محققة وفعلية بنتائج متوقعة، لذلك فإننا نحتاج إلى مؤشرات ومعايير موضوعة في مرحلة التخطيط لنقارن بها النتائج التي توصلنا إليها بعد عملية التنفيذ، وهذا ينطبق على كل الأنشطة التسويقية والادارية بما في ذلك الاتصال الداخلي.

لتحسين السياسة الإتصالية الداخلية ينصح الخبراء بالتقيد بالمبادئ التالية<sup>76</sup> :

**-يكفي أن يكون هناك تعدد في استخدام الوسائل بل لا بد من تنظيم الإتصال الداخلي .** من المهم أن نتصل ونتحدث عن عمل، ووظائف السياسة الإتصالية الداخلية .ويتم ذلك من خلال عملية التخطيط . أو بناء المخطط الإتصالي أو الخطة الإستراتيجية للإتصال .

لكن ما المقصود ببناء المخطط الإتصالي وما علاقته بالإستراتيجية الهدف من التخطيط هو اقتراح أدوات لأجل تنفيذ عملية الإتصال بالمشاركة، بالارتكاز على المقاربة النسقية، فما المقصود بعملية التخطيط في هذا الإطار بالذات؟

✓ **التخطيط تحليل لما هو موجود في أرض الواقع** :ينبغي إدماج الإتصال الداخلي في السياسة

العامة للإتصال المنبثقة عن السياسة العامة للإدارة حتى تنكب كل مصلحة على إعداد سياستها الإتصالية الخاصة التي يمكن أن تكون متناقضة مع بقية السياسات.

✓ **محتوى التخطيط** : إنه تشخيص عام يتضمن تحليل الوسط السوسيو إداري والتقني و التاريخي،

تميز درجة مشاركة المسؤولي الإداريين في معالجة الخلل الذي يواجه المؤسسة، إختيار الوسائل

البشرية من الأفراد الأكفاء. الوسائل المادية من قروض وتكاليف، تقييم التجارب السابقة وفهم صعوباتها لتجاوزها. التحقق من مصادر المعلومات. - إحصاء للوسائل الإتصالية المتوفرة، وجمع أفكار الموارد البشرية في شتى المستويات.

### ✓ الأسباب التي تستدعي القيام بوضع خطة إتصالية: إنها عديدة منها:

- فساد المناخ الإجتماعي للمؤسسة بسبب الصراعات أو النزاعات.
- غيابات كثيرة أو استقالات في إرتفاع مستمر
- أو تغيرات ذات أهمية داخل المؤسسة .
- انتهاج سياسة داخلية جديدة، أو إرادة حقيقية لرفع الإنتاجية
- المراحل المتبعة في الإعداد: التحقيق التمهيدي الافتتاحي: يركز على دراسة وثائقية، للحصول على كافة المعطيات المتعلقة بالمؤسسة، يسند هذا الدور، لأفراد مؤهلين لنقل المعلومات بمصداقية.
- تحليل الوقائع الموجودة: بإحصاء الوسائل الموجودة والتساؤل عن مدى فعاليتها-
- . درجة قابليتها للتأثير على مختلف الفئات، شكل الوسائل المستعملة
- التركيز على المعنى الذي تنقله وسائل الإتصال في حد ذاته إختيار أفضلها.

### ✓ مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية الداخلية: يتم ذلك الإجابة على عدة التساؤلات، فإذا كان

الأمر يتعلق باتخاذ قرار ما بد من الإجابة على ما يلي: ما القرار الواجب اتخاذه؟ وما نتائجه أهدافه، الموارد المستعملة فيه ما هي مراحل إعداد الإستراتيجية؟

### ✓ عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال الداخلي: يتم إعداد الخطة في مدة زمنية قد تطول أو تقصر

حسب الهدف منها، قبل تنفيذها لابد من تحديد مختلف العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها بدءاً من الأهداف المسطرة والخلايا الإتصالية الموجودة، مروراً بتحديد الجمهور المستهدف، والوسائل اللازمة وكذا الوسطاء، والتواريخ انتهاء بضبط قيمة التكاليف، والقيود والصعوبات، المحتمل مواجهتها. وغالبا ما يجري ذلك تحت مسؤولية مصلحة معينة. تتولى مهامها مجموعة عمل مشتركة، يترأسها فرد يتحمل مسؤولية مختلف الأعمال الموكلة للجنة والنتائج المترتبة عنها ليطلع الإدارة عليه.

### ✓ المراقبة والتقييم لإستراتيجية الاتصال الداخلي: هذه الخطوة من أهم شروط النجاح لأنها

ذات تأثير واضح، فبرهان التقييم المحلي يمكن من معرفة أن:

- فهم حقيقي للمسيرين لوسائل الاتصال الداخلي الأهداف ليست مستحيلة التحقيق أو سيئة التحديد، قد ينصب التقييم حول الإتصال الداخلي الهادف لتنمية مشاعر الإلتزام لدى العمال دون أن ينحرف

عن ذلك. نتائج التقييم لا بد أن يعرفها من تهمهم، لكن حين ترقى النتائج المتحصل عليها لمستوى الأهداف المسطرة، ينبغي الإستسلام لليأس فتغيير السلوكيات يتطلب وقتاً أطول كما لا يجب الجلوس عند عتبة الشرح والتفسير، بل ينبغي الإرتكاز على تحليل معمق.

● التعرف على الأسباب الحقيقية للفشل. وذلك من خلال طرح بعض التساؤلات-: هل هناك إرادة حقيقية من طرف الإدارة؟

-هل تم إشراك الطبقة العاملة بمختلف مواقعها في السلم التدريجي للوظائف؟- هل تم فعلاً تحسيس وإشراك كافة الموارد البشرية وإستخدام الوسائل الناجعة؟

-إذا كان الهدف تحسين الإنتاجية كيف يمكن إستخدام الاتصال الداخلي لتحقيق ذلك؟

**د \_ تقييم التوزيع:** يشير التوزيع إلى مكان وقنوات توصيل المنتجات إلى العملاء اي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل وفي سياق ادارة الموارد البشرية قد يعني مكان الاجتماعات او المؤتمرات وما شابه ذلك حيث يتم الاعلان عن السياسات التدريبية وغيرها من القرارات. وقد يقصد بالتوزيع الداخلي قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. لذلك بالنسبة لهذا الموضوع ألا وهو تقييم التوزيع الداخلي فيمكننا أن نتحدث عن تقييم الاجتماعات.

تعد لاجتماعات من أهم الوسائل لتأكيد تواصل العاملين داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويتوقف ذلك على أسلوب إدارة وتنظيم هذه الاجتماعات، وكيف يمكن لفريق العمل انجاز المهام المنوطة به كل في مجاله، وحماس لتحقيق لتحقيق الغاية المنشودة والأهداف المرجوة من هذه الاجتماعات. (Medhat

Mohammad, 2012, p. 13)

من أهم طرق تقييم الاجتماعات طريقة التقييم بواسطة الاستبانة، وهي وسيلة تحتوى على الكثير من الأسئلة، والتي يمكن الاجابة عليها لمعرفة مدى كفاءة الاجتماع وفعاليتها، خاصة إذا ما قورنت الأهداف المخططة للاجتماع بالنتائج المحققة .

# 8\_ أبعاد وعوامل نجاح التسويق الداخلي المصرفي

الأهداف التعليمية:
يمكن تحديد الأهداف التعليمية لهذا الجزء في: ✓ تحديد قواعد نجاح برنامج التسويق الداخلي. ✓ الامام بالنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي.

و معيقاته

محددات نجاح التسويق الداخلي  
معوقات التسويق الداخلي

أولا: محددات نجاح التسويق الداخلي

يهدف ضمان النجاح لبرنامج التسويق الداخلي يرى (bayne) أن هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما78 :

- يسهم العمل الذي يسود روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، وعليه فإن العمل وفقا لهذا المبدأ من قبل المؤسسة، يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية. فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري، وبخاصة في المنظمات التي تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

- كل عامل يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة، فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون ولدعم وتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة، تزويد زملائه بخدمة ممتازة، لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن إلى مستوى عالي من الجودة.

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية:

- **فهم حاجات العملاء:** على الإدارة أن تعمل بإتجاه المعرفة الدقيقة بالجوانب العملاء ، والتي تمكنها من تفعيل الوظيفية ، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين و التدريب ، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات رضا العملاء ، لإستخدامها في أنظمة تقويم العاملين و دمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمنظمة<sup>1</sup> .
  - **المتابعة و التقويم:** من المستحسن أو تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام ، يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية و إسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها و تقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد مدى إسهامها في تحقيق الأهداف<sup>2</sup> .
  - **فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار :** فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة و المسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك . ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات و اتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء لأعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة لأداء الأعمال .وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمنظمة و أهدافها ،ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى<sup>3</sup> .
  - **الحوافز :** إن اشتراك العاملين في المنظمة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف و تحمل المسؤولية لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها و خلق روح الإلتزام لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير.
- وتعد المكافآت هو تحسين أداء العاملين ،وتطوير الشعور لديهم بالإلتزام ، فهناك علاقة وثيقة الاعتراف الجهود م من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى ،ولذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين و مكافأتهم يقود إلى تحسين العلاقة للعاملين مع العملاء<sup>4</sup> .

- اعتمادا على ما سبق، يمكن القول أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي تتعلق بالتسويق الداخلي، والتي نوردها على النحو التالي: (Mimounne, 2018, p. 46)
- ✓ التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة، وإنما متضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.
  - ✓ يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة، ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
  - ✓ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي .
  - ✓ هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.
  - ✓ هناك دور حاسم ومهم للتسويق الداخلي في تقليل الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
  - ✓ التسويق الداخلي هو تطوري بمعنى أنه يلغي الحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة ما بين التسويق والعمليات.
  - ✓ يستخدم التسويق الداخلي لتسهيل روح الابداع في بيئة العمل الداخلية.
  - ✓ يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملون، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

### ثانيا : معوقات التسويق الداخلي

- هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة و المواقف المعتمدة، إذ يصنفها Bannon إلى ثلاث مستويات هي 5 :
- العوائق المفهومية:** مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين و الإدارة.
- عوائق الأفراد :** الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.
- قضايا تكتيكية :** مثل آليات التغيير ، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات و المحيط المحلي.
- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.
  - ضعف فلسفة التسويق الداخلي.
  - التصادم بين الأقسام و الأفراد.
  - طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن و الممارسات البيروقراطية للقادة.
  - افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي

### خاتمة

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظرا الى

السمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات فإن الطرق التقليدية للسمات الخاصة في مجال الخدمات قياسا لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، يعتبر التسويق الداخلي امتدادا لفلسفة تسويق العلاقات حيث أن فلسفة التسويق الداخلي قائمة على إشباع احتياجات ورغبات من هم في الخارج (العملاء الخارجيين) عن طريق إشباع احتياجات ورغبات من هم في داخل المنظمة (العاملين)، ولهذا فإن هذه الفلسفة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة أو هي أحد أدواتها بالإضافة إلى كونها المصدر الأساسي أو الرئيسي في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة خاصة في مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

و من خلال هذه المحاضرات والتي تناولت موضوع التسويق الداخلي المصرفي، والتي أتمنى أن أكون قد وفقت في جمعها وتبويبها وتقديمها - بالاستعانة بمن سبقني من الباحثين - يمكن التركيز على النقاط الجوهرية التالية :

- ✓ يساهم التسويق الداخلي المصرفي بإعتباره الركيزة الأساسية والمضلة الحاضنة لتوجيه سلوكيات الأفراد ، من الرفع من قدرات ومهارات الموظفين المصرف، من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بإتجاه الرفع من مستوى رضاهم وولائهم للبنك التي يعملون فيه، مما يؤثر إيجابا على جودة الخدمة النهائية.
- ✓ التسويق الداخلي يساهم وبشكل مباشر في جلب عمالة ومستخدمين جيدين للمؤسسة. وحتى من مصارف منافسة. كما يقلل من معدل دوران العمال الذي يجهد المنظمة كثيرا .
- ✓ رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة المصرفية من خلال اعتبار الوظائف التي يشغلونها كمنتجات لها قيمة، توزع بشكل مناسب، ويتم تصميمها بحيث تشتمل على خصائص يقدرها المتقدمون إليها.
- ✓ لأن من خصائص الخدمة أنها تلازمية أي جودتها من جودة أداء مقدمها. فالاختيار الرشيد والتدريب الجيد وتحفيز الموظفين وكذا نشر المعلومات التسويقية بين العمال يزيد من دافعية موظفي الخط الأمامي باعتبارهم ممثلي المصرف من وجهة نظر الزبائن، وذلك ، يؤدي بالطبع إلى تحسين أدائهم للخدمات المقدمة للزبائن.
- ✓ من القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي ضرورة تناسق الإستراتيجية التسويقية مع رؤيا ورسالة المنظمة و العمل على حث على العمل الجماعي وروح الفريق لأن التنسيق الإستراتيجي والمشاركة الوظيفية لكل الأفراد و الأقسام تدعم النجاح،

✓ الممارسات العلمية و العملية الصحيحة للتسويق الداخلي تشكل رأس مال بشري قوي في اتجاه تحقيق عوامل النجاح الأساسية ، لأن الموظفين السعداء في مؤسستهم هم ثروة ورأس مال دائم لها.

✓ لا يتم تطبيق برنامج وعناصر المزيج التسويقي الداخلي دون التواصل والتعاون مع بقية الأقسام في المؤسسة، ويستلزم التطبيق الفعال لهذا المزيج بيئة و خطة عمل يدعمان ذلك، كما يتطلب هذا وبصفة خاصة التعاون الكبير بين ادارة التسويق وادارة الموارد البشرية، وذلك بغية التحقق من أن سياسات ادارة الموارد البشرية من تدريب

✓ الرقابة التسويقية على عناصر المزيج التسويقي الداخلي المصرفي، نشاط حيوي لا بد منه، لأجل تقويم الأنشطة وتكريس مبادئ التسويق الداخلي. في الحقوق والعدالة بين الموظفين، كما أنه يؤدي إلى تحسين وتقويم هذه الأنشطة وبالتالي نجاح المؤسسة وتطورها.

✓ جودة الخدمة المقدمة للزبائن لا يتحملها بصفة كاملة الموظفون الذي قاموا بتقديمها بصفة مباشرة وشخصية ومنهم موظفي المكتب الأمامي؛ بل يتحملها أيضا موظفو مكاتب الخلفية للمصرف، لذلك يجب أن يسود التعاون بين الموظفين وحثهم على الاتصال الايجابي من خلال ثقافة خدمة تدعوا وتحفز على ذلك.





