



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مطبوعة بعنوان

دروس في مقياس تسويق داخلي

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية
تخصص تسويق مصرفي

إعداد:

د.مهدي مـراد
أستاذ محاضر قسم "أ"

السنة الجامعية

2021-2020

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوان
//	فهرس المحتويات.....
//	فهرس الأشكال.....
//	فهرس الجداول.....
أب	مقدمة عامة.....
01	الوحدة التعليمية الأولى: مفاهيم أساسية حول
02	التسويق.....
03	تمهيد:
03	أولاً: طبيعة التسويق وأهميته.....
08	1. مفهوم التسويق.....
11	2. أهمية التسويق.....
11	ثانياً: المزيج التسويقي.....
13	1. المنتج.....
14	2. السعر.....
15	3. التوزيع.....
16	4. المزيج الترويجي.....
17	ثالثاً: وظائف التسويق واتجاهاته
20	المستقبلية.....
25	1. وظائف التسويق.....
26	2. التوجهات المستقبلية
27	للتسويق.....
28	خلاصة الوحدة التعليمية الأولى.....
28	الوحدة التعليمية الثانية: الخدمة المصرفية ومضامينها
29	التسويقية.....
31	تمهيد:
31	أولاً: تعريف الخدمة المصرفية ومعايير تصنيفها
32
35	1. تعريف الخدمة المصرفية.....
35	2. معايير تصنيف الخدمات.....
37	ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها
39
39	1. خصائص الخدمة المصرفية
43
45	2. أنواع الخدمات المصرفية.....
50	ثالثاً. مراحل تطور الخدمة المصرفية

51
52
53
53
55
57
57
57
59
61
61
62
63
63
63
64
64
66
66
66
67
68
69
69
69
70
71
73
74
75
76
76
76
78

.....

1. إدراك الخدمة المصرفية

2. مراحل تطور الخدمات المصرفية

.....

رابعا: تسويق الخدمات المصرفية

.....

1. تعريف التسويق المصرفي ونشأته ومراحل تطوره.....

2. أهداف التسويق المصرفي ووظائفه

.....

3. البيئة التسويقية

.....

خلاصة الوحدة التعليمية الثانية.....

الوحدة التعليمية الثالثة: التأصيل النظري والفكري للتسويق الداخلي

.....

تمهيد:

أولاً: ماهية التسويق الداخلي

1. تطور مفهوم التسويق الداخلي.....

2. تعاريف حول التسويق الداخلي من زاوية المفكرين المعاصرين

.....

ثانياً: خصائص وأهداف وأهمية التسويق الداخلي.....

.....

1. خصائص التسويق الداخلي

2. أهداف التسويق الداخلي

3. أهمية التسويق الداخلي

.....

ثالثاً: محددات عملية التسويق الداخلي وعوامل إنتشاره

.....

1. محددات عملية التسويق الداخلي

2. العوامل المؤدية إلى ظهور وإنتشار التسويق الداخلي.....

.....

رابعا: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة

.....

1. التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

.....

2. التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

.....

3. التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

.....

79	4.التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية
79
80	خامسا: المزيج التسويقي للتسويق الداخلي
81
82	1.المنتج الداخلي-الوظيفة-.....
83	2.السعر الداخلي-الإلتزام-.....
83	3.التوزيع -مكان العمل-.....
83	4.الترويج الداخلي.....
83	5.البيئة المادية -الدليل المادي-.....
83	6.العمليات
84	7.الأفراد
84	سادسا: التسويق الداخلي ومصدقية مؤسسة الخدمات
86
87	1.إدارة المناخ الداخلي.....
	2.جودة الخدمة الداخلية
88	3.إدارة توقعات الزبائن
89	خلاصة الوحدة التعليمية الثالثة
89	الوحدة التعليمية الرابعة: التسويق الداخلي: أساليبه، أبعاده ومكوناته
90
91	تمهيد :
93	أولا: أساليب التسويق الداخلي
93	1.التسويق الداخلي الإستراتيجي
93	2.التسويق الداخلي التكتيكي
94	ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي
95	ثالثا: إجراءات التسويق الداخلي
97	1.إختيار العاملين
99	2.التدريب الداخلي
101	3.التحفيز
-	4.نشر المعلومات التسويقية
	5.تفويض الصلاحيات
	رابعا: عوامل نجاح التسويق الداخلي

	1.فهم حاجات العميل
	2.المتابعة والتقييم
	3.فرق العمل والمشاركة في إتخاذ
	القرار.....
	4.الحوافز

5. تكامل التسويق الداخلي والتسويق الخارجي

..... خلاصة الوحدة التعليمية الرابعة

..... الوحدة التعليمية الخامسة: أنشطة ونماذج التسويق الداخلي

..... تمهيد:

..... أولاً: أنشطة التسويق الداخلي

1. السوق الداخلي

2. بحوث التسويق

3. تجزئة السوق - تقطيعه-

4. المزيج التسويقي الداخلي

..... ثانياً نماذج التسويق الداخلي

1. نموذج Berry للتسويق الداخلي سنة

.....1981

2. نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj سنة

.....1988

3. نموذج Coronos للتسويق الداخلي سنة 1990

.....
4. نموذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي سنة

.....2000

..... خلاصة الوحدة التعليمية الخامسة

.....
الخاتمة العامة

.....
قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	تطور النظرة للتسويق داخل المؤسسة.....	01
31	تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية.....	02
40	التحول من هيكل تنظيمي ساكن إلى هيكل تنظيمي عضوي.....	03
45	العوامل المؤثرة في توقعات الزبائن.....	04
46	سلسلة خدمة- ربح.....	05
53	أبعاد التسويق الداخلي.....	06
60	التكامل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.....	07
69	نموذج Berry للتسويق الداخلي.....	08
70	نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj.....	09
71	نموذج Coronos للتسويق الداخلي.....	10
72	نموذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي	11

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	التحديات المستقبلية للتسويق.....	01
54	عملية إختيار العاملين في المؤسسة.....	02

تعتبر حركة تسارع عولمة التبادل من بين أهم المظاهر المصاحبة للألفية الثالثة والتي تترجم ولادة نظام جديد لإقتصاد السوق مبني على القدرات التنافسية للمؤسسات، فإذا كانت العولمة التي هي إمتداد لمفهوم إقتصاد السوق على المستوى الدولي قد فتحت الباب أمام المؤسسات لإستغلال فرص جديدة في أسواق جديدة، فهي كذلك فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة في مواجهة المنافسين الجدد القادمين من خارج الحدود، فأعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس في سوق تتميز بالمنافسة المفرطة، أصبحت ضرورة ملحة على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على كيانها ضمن نفس مجال النشاط.

تعد وظيفة التسويق في عصرنا الراهن عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها سواء كانت خدماتية أو

إنتاجية، لأن وظيفة التسويق ليست بالوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخلين في سوق داخلي، ولقد أدركت العديد من المؤسسات المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي، الذي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا الزبائن، لأن رضا الزبائن الخارجين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين.

كما يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة، وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل على مستواها، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر الذي سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن، وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

هذه المطبوعة عبارة عن ملخصات للمحاضرات وهي ثمرة تدريس لمقياس التسويق الداخلي المصرفي لمدة تفوق ثلاث سنوات، تم تكييفها مع البرنامج الوزاري الجديد بحيث يحتوي مقياس التسويق الداخلي على **خمسة وحدات تعليمية** يتم ترتيبها على النحو التالي:

تحتوي **الوحدة التعليمية الأولى** على طبيعة التسويق بشكل عام كنشاط مهم في المؤسسة ووسيلة لإبراز القيمة الموجودة في المنتج وتعظيمها، وأهميته في التأثير على سلوك المستهلك بما يخدم مصالح المؤسسة، ثم تعرضنا للمزيج التسويقي ووظائف التسويق من خلال التعرف على الفرض التسويقية المتوفرة في السوق.

أما **الوحدة التعليمية الثانية** فخصصت للتعريف الخدمة المصرفية وأهم تصنيفاتها، خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها، مراحل تطور الخدمة المصرفية وكيفية تسويقها بالرغم مما تتصف به من بعض الخصائص والسمات التي تجعلها مختلفة في مضمونها.

في حين أنّ الوحدة التعليمية الثالثة فتعرضت لمناقشة ماهية التسويق الداخلي كفلسفة تسويقية تركز إهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها، ثم تعرضنا لخصائص وأهداف التسويق الداخلي وصولاً إلى محددات عملية التسويق الداخلي وعوامل إنتشاره، علاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة وتشتمل الوحدة التعليمية الرابعة على أساليب التسويق الداخلي من خلال التركيز على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والإستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، كما تعرضنا لأبعاد التسويق الداخلي وإجراءات التسويق الداخلي وصولاً إلى عوامل نجاح.

كما تناولنا بعد ذلك الوحدة التعليمية الخامسة التي ناقشت أنشطة التسويق الداخلي التي تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي من خلال هذه الأنشطة تصبح المؤسسة مهيئة لاستيعاب التسويق الداخلي، وأخيراً قدمنا بعض نماذج التسويق الداخلي التي يركز عليها في تطبيقه داخل المؤسسات بمختلف أشكالها وحدود تنفيذه.

يعيش العالم اليوم مرحلة تتسم بالكثير من التعقيد والتسارع والترابط في الأحداث نتيجة لظاهرة العولمة، هذه الأخيرة لها تأثير واسع النطاق على المنظومة المصرفية في أي دولة من دول العالم، حيث أصبحت المؤسسات البنكية تتجه إلى ميادين غير مسبوقه من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة والتطلع إلى المستقبل، وبعد إتفاقية تحرير الخدمات المصرفية إحتدمت المنافسة في السوق البنكية العالمية، وهنا أصبح الحديث كله موجه إلى مدى قدرة المؤسسات البنكية على مجابهة المنافسة في السوق، مما أوجب عليها الإسراع في تحديث وتطوير وتنويع خدماتها وإلزامها بالبحث عن إستراتيجيات تسويقية لخدماتها تمكنها من إيجاد مكان لها في هذا الوضع الجديد المعقد والمتغير باستمرار.

وتكمن أهمية الموضوع في كون التسويق يلعب دورا مهما بالنسبة لأنشطة أي مؤسسة سواء كانت منتجة لسلع مادية ملموسة أو تلك التي تقدم الخدمات غير الملموسة مثل: الفنادق، مؤسسات الطيران، المصارف وغيرها، وعليه تواجه جميع المؤسسات بمختلف أشكالها نفس التحديات والمشاكل التسويقية.

بناء على ما تم ذكره تم تقسيم الوحدة الأولى إلى العناصر التالية:

✓ أولا: طبيعة التسويق وأهميته؛

✓ ثانيا: المزيج التسويقي؛

✓ ثالثا: وظائف التسويق.

أولاً. طبيعة التسويق وأهميته:

بالرغم من اختلاف مجالات ممارسة أنشطة التسويق إلا أنه يسعى لتحقيق هدفين أساسيين يمثل القاسم المشترك بين مختلف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية؛ فالهدف الأول يمثل إشباع حاجات ورغبات العملاء والسعي لكسب رضاهم وولائهم، في حين أن الهدف الثاني تسعى المؤسسات إلى تحقيق التنافسية والربحية مع التركيز على رفاهية المجتمع وتحمل مسؤولياتها تجاه أفرادها.

1. مفهوم التسويق:

يعد التسويق من المفاهيم التي إستقطبت إهتمام العديد من الإقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة، وتركز هذا الإهتمام خاصة حول كيفية تحديد مفهوم التسويق.

1.1. تعريف التسويق:

1.1.1. لغة: إن كلمة التسويق "Marketing" هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني "Mercatus" والذي يعني السوق، كما تشتق من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتاجرة¹. ويتكون التسويق "Marketing" أساساً من الكلمتين الإنجليزية Market وMarketing التي تعني السوق، والصيغة "ing" التي تستلزم وتوحي بوجود الحركة في السوق ونوع من الحركة والديناميكية فيه².

إن وجود السوق في كل الإقتصاديات والمجتمعات تقريبا مهما اختلفت درجة تقدمها الإقتصادي والتقني، وجعل هذه الكلمة تظهر بتسميات مختلفة حسب اللغة المستعملة، فعندما ظهر المصطلح في أمريكا وجدت صعوبة في ترجمته، فالفرنسيون يستخدمون كلمات مثل "Marchéage" أو "Mercatique"، أما فيما يخص اللغة العربية فلقد استعملت كلمة "التسويق" حتى وإن كانت لا تعبر كلية عن المفهوم في حد ذاته، إلا أن هذه الكلمة تعد الأكثر إستعمالاً، والمعلوم أن كلمة التسويق في اللغة العربية تعني تصريف المنتج وهي المرحلة لما قبل النهاية لعملية "Marketing" إذاً أضفنا طبعا خدمات ما بعد البيع، وبالتالي فإن الإكتفاء بمعنى تصريف المنتج لا يدل عن مفهوم "Marketing" لأن هذا يقابل معنى المتاجرة باللغة الفرنسية "Commercialisation".

2.1.1. التعريف التقليدي للتسويق:

أ. التعريف الأول: يعرف التسويق على أنه: "مجموع العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمطالبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حتى يستجيب

¹ -عبد السلام أبو حنف: "التسويق من وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 45.

² -إسماعيل بوخاوة: "دراسة تاريخية وتحليلية لمفهوم التسويق في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 1999، ص: 153.

أكثر لهذه المتطلبات من جهة، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب، وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار معقولة تكون في متناول الزبائن وتحقق أفضل الأرباح للمؤسسة"¹.

ب. **التعريف الثاني:** عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تحقق أهداف الأفراد والمؤسسات"².

ج. **التعريف الثالث:** يعرفه William Stanton على أنه: "نظام كلي للأنشطة التجارية المتداخلة والتي تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات المرضية أو التي تشبع حاجيات العملاء الحاليين والمرتبين"³. مع تعقد التسويق في الوقت الحالي فإنه من الواضح إتسع نطاقه إلى أبعد من تلك الحدود التقليدية وأصبح غير كافي لسببين:

✓ **السبب الأول:** يجب أن نأخذ في الحسبان ما هو أبعد من الدور التقليدي للمشتري والبائع، إذ أننا عموماً نفكر أن المشتري يبحث عن البائع لتلبية رغباته، ولكن لا يكون ذلك دائماً إلا في حالة ندرة السلع والخدمات المقدمة؛

✓ **السبب الثاني:** إن السلع والخدمات لا تكون دائماً وسيلة للتبادل، فقد يكون أداة للتعريف بالمنتج وخصائصه، التقرب من المشتري لمعرفة رغباته وأذواقه وغيرها.

3.1.1. التعاريف الحديثة للتسويق:

أ. **التعريف الأول:** يعرف المعهد البريطاني للإدارة التسويق على أنه: "شكل من أشكال النشاط الإداري المبدع الذي يساعد على توسيع الإنتاج والتجارة وزيادة العمالة، عن طريق إكتشاف طلبات المستهلكين وتنظيم البحوث والأعمال لإشباع هذه الطلبات"⁴، يعطي هذا التعريف أهمية خاصة لتوجهات التسويق التي ترتبط بالبحوث والعمليات، كما يؤكد على الدور التنسيقي الكبير الذي يلعبه من إنتاج وترويج وتوزيع.

ب. **التعريف الثاني:** ويعرفه الأستاذ "Rosenberg" على أنه: "عملية مواءمة بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي يتقابل مع حاجيات المستهلكين داخل حدود المجتمع"⁵، من مزايا هذا التعريف أنه يحقق هدفين رئيسيين هما:

¹ -ناصر دادي عدون: "ناصر دادي عدون": التحليل المالي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1003، ص: 10.

² -زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ: "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، دار المسرى للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص: 22.

³ -Stanton w.j : "Fundamentals of marketing", 4 th edition, New york, Mc Graw Hill, 1975, P P :5-6

⁴ -منديل عبد الجبار: "التسويق الحديث ودوره في النظامين الرأسمالي والإشتراكي"، دار البصرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 1988، ص: 12.

⁵ -Lary.j.Rosenberg : « Marketing », prentice Hall, INC, 1977, P : 06.

➡ إضافة أبعاد جديدة على الوظيفة التسويقية مما يجعلها أكثر إنسجاما و توافقا مع المفهوم الحديث للتسويق؛

➡ التأكيد على أن الخدمة قادرة على تحقيق إشباع معين لحاجات ورغبات إستهلاكية معينة، تحددتها إدراكات المستهلك وهو ما يبرز المكانة المتميزة التي يحتلها الزبون والسلوك الإستهلاكي في الفكر التسويقي الحديث.

ج. التعريف الثالث: في حين يرى غي أوديجيه أن التسويق هو: " فن قائم على توجيه نشاطات المؤسسة من أجل إرضاء حاجات عملائها بطريقة أفضل، ضمن إطار سياسات متناسقة هادفة إلى توسيع فعالية المؤسسة الإجمالية مقابل سوقها"¹.

من خلال إستعراضنا لأهم التعريفات الخاصة بالتسويق فإن ذلك يقودنا إلى محاولة وضع تصور شامل للتسويق مشيرين بذلك إلى الأبعاد والمضامين التي ينطوي عليها، وبناءا على ذلك فإن التسويق يمثل: " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في سوق ما، وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية، بما يضمن تعظيم فرص الربح للمؤسسة سواء كان هذا الربح ماديا أو إجتماعيا".

2.1. مراحل تطور التسويق:

إن ظهور التسويق لم يكن وليد الصدفة إنما هو نتيجة تحولات مستمرة ظهرت كإنعكاس لفشل الفكر الكلاسيكي في تفسير الظواهر الإقتصادية، وفي تصور علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي، ويمكن عرض أهم مراحل تطور الفلسفات التي مر عليها مفهوم التسويق من خلال النقاط الآتية:²

1.2.1. مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي: تتزامن هذه المرحلة مع فترة الثورة الصناعية حيث كانت

المؤسسة تعطي الأولوية لزيادة الإنتاجية، لأن مشاكل مثل ظاهرة الكساد لم تكن مطروحة في تلك الفترة، فالفكرة السائدة في تلك الفترة هي أن العرض هو يحرك الطلب والمستهلك لا يملك خيارات كثيرة لفرض منطقته لأن الطلب يفوق العرض بكثير، والإعتقاد أن ذلك كان المستهلك يفضل دائما السلع المتوفرة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا يعني أن منطق المنافسة بين المؤسسات كان على أساس العمل على خفض الأسعار، كون أن المؤسسة كانت تعتبر مجرد دالة إنتاج فإن نجاحها يترجم بالتالي من خلال قدرتها على إنتاج أكبر كمية ممكنة وتحسين فعالية التوزيع.

¹ - غي أوديجيه ترجمة نبيل جواد: "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2008، ص ص: 09-10.

² -Nozha Ibnkhayat. Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement e la pratique du marketing de l'information. (Québec : presse de l'université de Québec, 2005). P. 22

1.2.2.1. مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي: ينطلق هذا المفهوم من فرضية أن السلع المعروضة في السوق ليست كلها متجانسة إنما تتميز عن بعضها البعض من حيث الشكل والتنوع المقترحة، وأن المستهلك يفضل بنسبة كبيرة السلع التي تقدم أعلى مستوى من الجودة، فالمنتجات الجيدة تباع نفسها دون الحاجة لجهود ترويجية، وهذا ما تبينه تجربة مؤسسة "Elgin National" التي تعتبر من أكبر المؤسسات في صناعة الساعات ذات الجودة العالية، والتي تصنع بعض أجزاءها من الذهب، وتباع في محلات بيع المجوهرات الثمينة، وقد احتفظت المؤسسة بمكانتها كرائدة للسوق منذ نشأتها سنة 1864 إلى غاية بداية الخمسينات من القرن الماضي.

1.2.3.1. مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي: في هذه المرحلة والتي إمتدت ما بين سنة 1950 إلى سنة 1960 أين أخذ التسويق بعدا آخر حين بدأت تظه أولى البحوث والنظريات في هذا المجال خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فالهدف الأول الذي أصبحت تسعى إليه المؤسسات يتمثل في إيجاد تنظيم تجاري فعال لإمتصاص وتوزيع الإنتاج المكثف الموجود في المخازن، فمشكلة المؤسسات لم تعد تتمثل في نقص الكمية المنتجة بقدر نقص حجم الإستهلاك نتيجة لتقارب حجم الطلب مع حجم العرض، فالفكرة التي تقوم عليها هذه الفلسفة هي أن المستهلك لا يشتري سلعة معينة حتى يتم حثه على فعل ذلك عن طريق حملات ترويجية فعالة، عندها بدأت المؤسسات تهتم أكثر بجانب تطوير قنوات التوزيع واقتراح العروض الترويجية والإنفاق على الحملات الإشهارية لتنشيط الطلب على سلعها، ففي هذه الفترة كان ينظر إلى التسويق على أنه فن بيع المنتجات على حد تعبير¹ Philip Kotler، باعتبار أن المؤسسات لا يجب عليها فقط التحكم في كيفية الإنتاج إنما في كيفية بيعها لتلك المنتجات كذلك.

غير أن هذه الفكرة لقيت إنتقادا كبيرا خاصة من قبل Theodor Levit حين كتب مقال تحت عنوان "قصر النظر التسويقي" سنة 1960، يبين فيه أن الأعمال يمكن أن تسير بوتيرة أحسن إذ ما تم التركيز على حاجات المستهلك بدل الإهتمام فقط بكيفية بيع تلك المنتجات أصلا².

1.2.4.1. مرحلة التوجه بالتسويق: مع بداية السبعينات من القرن الماضي أخذت الوضعية في السوق تتغير نتيجة تزايد القدرة الإنتاجية وزيادة عدد المؤسسات، الأمر الذي دفع بحجم العرض الإجمالي إلى التفوق على حجم الطلب، فأصبح المستهلك يمتلك حرية أكبر في الإختيار بين عدد كبير من البدائل، وبالتالي وجدت المؤسسات نفسها في منافسة مع بعضها البعض للمحافظة على مكانتها وحصتها السوقية، ففي هذه المرحلة لم تعد تتعلق بمسألة الإنتاج والبيع فقط إنما تعدت ذلك، حيث تغيرت فلسفة المؤسسة من التفكير

¹ - Philip Kotler : « Marketing management », 10th edition, U.S.A: Person custom publishing, 2002).P:04.

² - Theodore Levitt : « Marketing myopia », October 1975, Harvard business review. P :01.

في كيفية بيع ما تم إنتاجه إلى البحث عن إنتاج ما يمكن بيعه¹، باعتبار أن المستهلك أصبح يمثل الهدف الرئيسي الذي يجب البحث عليه وكيفية إشباع حاجاته ورغباته بأي طريقة ممكنة، وهذا يعني:

✓ **التوجه أكثر نحو الزبون:** أي أن الإهتمام المؤسسة يجب أن يوجه إلى دراسة سلوكه وحاجاته بغية

العمل على إشباعها لأن مصيرها مرتبط بدرجة كبيرة على مدى قدرتها على فعل ذلك؛

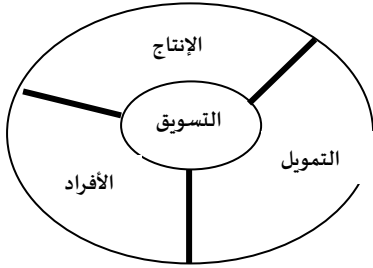
✓ **التكامل بين مختلف الأنشطة الداخلية للمؤسسة:** لأن تطويع سلوك المستهلك يتأثر كثيرا بنوعية

المنتج المقترح وطريقة عرضه وبيعه والأسعار المقترحة والحملات الترويجية... إلخ، وبالتالي فوظيفة

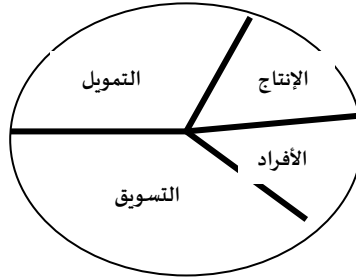
التسويق معنية بتكامل كل الوظائف "تسويق داخلي". والشكل الموالي يوضح تطور النظرة

للتسويق داخل المؤسسة.

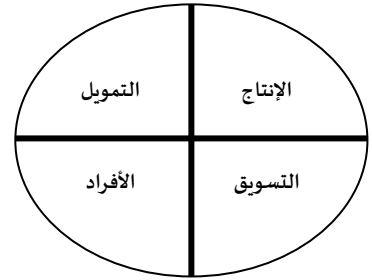
شكل رقم (01): تطور النظرة للتسويق داخل المؤسسة



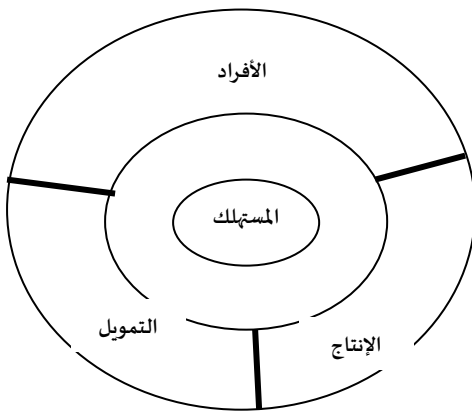
ج. التسويق بمثابة الوظيفة الأساسية في المؤسسة



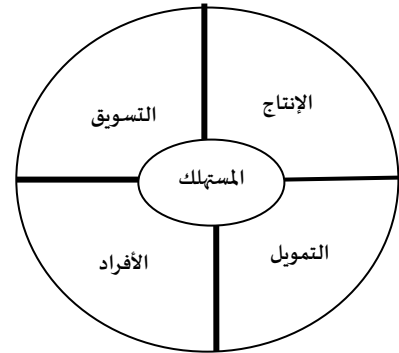
ب. التسويق أكثر أهمية مقارنة مع الوظائف الأخرى



أ. تساوي أهمية التسويق مع الوظائف الأخرى



هـ. التوجه بالمستهلك مع التركيز على تكامل الوظائف الأخرى



د. المستهلك هو الهدف الرئيسي للمؤسسة

المصدر: عبد السلام أبو قحف: "مرجع سبق ذكره"، ص: 15.

¹ -Marc Vandercammen, Brigitte Bouton : « Marketing l'essentiel pour comprendre, décider et agir ». Belgique , de boech.2002. P :17.

2. أهمية التسويق:

يعد التسويق ظاهرة إجتماعية تحدث بصورة طبيعية وملحة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى طبيعة البشر وتنوع حاجاتهم التي يقوم التسويق بدور بارز في الوفاء بها، ويتضمن التسويق الأنظمة التسويقية، الهيئات والمؤسسات التسويقية والأنشطة العديدة التي توجه جميعها نحو الوفاء بالحاجيات المادية وغير المادية للمجتمع وأفراد، ومن ثم فإنه من خلال التسويق وبحوثه يمكن المساهمة في رفع الكفاية الوطنية والرفاهية الإجتماعية والتطور الإقتصادي كما يتضح ذلك من خلال:

1.2. أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسات: تكمن أهمية التسويق في كونه يعد النافذة التي تطل المؤسسة منح خلاله على بيئتها الخارجية، وبناء على هذه المعلومات تبني المؤسسات خططها المستقبلية، إذ أن وجود نظام إنتاجي جيد وحده لا يكفي ولا يمكن أن يحقق لها النجاح بدون وجود نشاط تسويقي فعال قادر على تصريف الإنتاج وإيصاله للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة. وتزداد أهمية التسويق في الوقت الحاضر بسبب زيادة حدة المنافسة سواء على صعيد السوق الداخلي أو الأسواق الخارجية، ويمكن القول إجمالاً أن التسويق يحقق الفوائد التالية للمؤسسات المعاصرة:¹

➤ تساعد أنشطة التسويق المؤسسات في تقديم حجم ونوع الإنتاج الممكن تصريفه؛

➤ تعتبر البحوث التسويقية إحدى الأدوات التنفيذية للتسويق باعتبار أن المعلومات والبيانات التي

توفرها بحوث التسويق في إيجاد الفرص التسويقية؛

➤ تسمح بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية المؤسسات على إجراء عمليات المراجعة الشاملة

لأوضاعها من حيث إبراز نقاط القوة والضعف، مما يساهم في تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها

في المستقبل.

ويعزز من أهمية التسويق الرأي القائل بأنه لا يمكن لأي مشروع أن يقوم إلا من خلال نشاطين رئيسيين هما "التمويل والتسويق"، فالتمويل يعد لازماً لإنشاء المشروع وتشغيله حتى يستطيع أن يحول المدخلات إلى مخرجات، ولكن لا يمكن لهذا المشروع أن يستمر بدون تسويق تلك المخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات أو أفكار. ولذلك فإن نشاط التسويق هو النشاط المرافق والمكمل لنشاط التمويل فهو يسعى لجذب الزبائن عن طريق إغرائهم بالتحول عن منافسيه، ويحافظ على هؤلاء الزبائن بالإستمرار في التفوق على المنافسين ويخلق زبائن جدد عن طريق عرض منتجات يصعب عليهم مقاومتها، وبحيث يقضي

¹ - محمد عبيدات، عبد الله حلمي سمارة، "إدارة المبيعات"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، الطبعة الأولى، 1993، ص: 11.

تماما على اللامبالاة الطبيعية عند بعض الأفراد أو المقاومة الإيجابية للشراء عند البعض الآخر، إنطلاقا من هذا المنظور فالتسويق ما هو إلا المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة هذه المهمة يقوم بتنفيذها عبر طريقتين¹:
أ. **الطريقة الأولى:** هي مسعى تحليلي، تهدف إلى تحديد فرص السوق ومدى أهميتها (دراسة السوق الكامن)، فهنا نتكلم عن التسويق العملي الذي يعرف على أنه: "أسلوب تلقائي يهدف إلى إقحام الأسواق المتواجدة في المدى القصير والمتوسط، كما أنه مسعى تجاري تقليدي يركز على تحقيق هدف رقم الأعمال مستندا على طرق تكتيكية خاصة بالمزيج التسويقي".

ب. **الطريقة الثانية:** هي مسعى تخطيطي وقراري، يهدف إلى تحقيق الوسائل والإمكانيات التي تسمح لإستغلال هذه الفرص، وهنا نتكلم عن التسويق الإستراتيجي، ويتمثل هذا الأخير في أنه: "تحليل منهجي مستمر لحاجات السوق وتطوير مفهوم المنتجات المثالية المخصصة لمجموعة المشتريين المتميزين، وتتصف هذه المنتجات بالجودة العالية التي تجعلها تتميز بين منتجات المنافسين وتتضمن حافز تنافسي دائم"².
فالتسويق الإستراتيجي يركز على تحليل حاجات الأفراد والمؤسسات ثم يقوم بتتبع تطور سوق مرجعي وتحديد مختلف التوليفات منتوج-سعر، والتقسيمات الحالية أو المحتملة وهذا كله يركز على عملية تحليل تنوع الحاجيات الممكن مصادفتها.

2.2. **أهمية التسويق على صعيد الإقتصاد:** إن أهمية التسويق لم تبق منحصرة في نطاق المؤسسة فحسب، بل تعدته لتشمل الإقتصاد الوطني ككل، حيث إزدادت أهمية التسويق بالنسبة لبعض الدول وبغض النظر عن درجة تقدمها الإقتصادي أو إتجاهاتها السياسية والإقتصادية، فتحقيق النمو في الدول النامية يعتمد إلى حد كبير على مقدرة أجهزتها على إيجاد نظام فعال للتوزيع سواء بالنسبة لمواردها الطبيعية أو لمنتجاتها المصنعة، وحتى بالنسبة للدول المتقدمة تنظر للتسويق على أنه وسيلة لزيادة الأداء الإقتصادي لمؤسساتها، وهذا يؤكد أن للتسويق جوانب إقتصادية تساهم في³:

- ✓ **تحسين وتيرة النمو الإقتصادي:** ذلك لأنه يمثل أحد أبرز الوسائل المحققة للإستثمار وبالتالي يساهم في زيادة وتحسين القيمة المضافة للقطاعات الإقتصادية المختلفة؛
- ✓ **يظهر دور التسويق في الإقتصاد الوطني من خلال مجموعة منافع التي يحققها، وهذه المنافع هي:**
منافع زمنية، مكانية، شكلية وحيازية كما تبينه المعادلة التالية:

¹ -نيودورليفيت، ترجمة نيفين غراب: "الإدارة الحديثة"، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1994، ص 129.

² -Valentina Kirova : « **Marketing stratégique, stratégie marketing : proposition d'une grille de lecture intégrative** », Revue Française du marketing, N° 224, Octobre 2009, P : 10.

³ -J.Lambin: « **Le marketing stratégique** », 2ème édition , Mc Graw Hill, Paris 1989 , P : 04.

المنفعة = المنفعة الشكلية + المنفعة المكانية + المنفعة الزمانية + المنفعة الحيازية = الإشباع

تحقيق هذه المنافع يتم من خلال وظائف تسويقية مثل النقل، التخزين، التصنيع وغيرها
✓ تساعد أنشطة التسويق في زيادة حجم النشاط الإقتصادي الكلي إذ أنه بدون عمليات التبادل لا
تحدث أساسا معظم الحركة الإقتصادية في المجتمع، إذ أثبتت الدراسات من أن 35 % من العمالة
في المجتمع ترتبط من قريب أو بعيد بأنشطة تسويقية وأن 50 % من الإنفاق الخاص بالمنتوج ينفق
على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفة.¹

فإذا كان التسويق يؤدي دورا بارزا ومميزا على الصعيد المحلي للإقتصاد الوطني فإنه يلعب هاما وخطرا
على الصعيد الخارجي، ذلك لأنه ليس مهم التصدير إلى الأسواق الخارجية بقدر أهمية البحث عن تلك
الأسواق الملائمة للتصدير وإيجادها، والدليل على ذلك يكفي النظر إلى تجربة الدول النامية في ممارسة
التسويق الدولي، فهذه الدول تعاني مشاكل تسويقية بحثة إذ لازالت تفتقد القدرة على إيجاد الأسواق الملائمة
في الخارج وهي تفتقد القدرة على المنافسة في الأسواق الدولية.

وتشير الكثير من الدراسات إلى أن نجاح التجربة اليابانية في غزو الأسواق العالمية بما فيها الأسواق
الأمريكية والأوروبية يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تتمتع به اليابان من دراسات تسويقية ممكنة، لذلك النجاح
وإلى تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة وهو ما يدل على الأهمية القصوى للتسويق.²

3.2. أهمية التسويق بالنسبة للمستهلك: التسويق مهم لكل شخص مهما كان، وبالتالي يهمله أن يتعرف
على ما يقدمه له التسويق كنشاط وعليه فهو لا يستغني عنه لأنه:

✚ يضيف قيم جديدة على المنتجات 'المادية والخدمية' لأنه يعمل على تحقيق المنافع المكانية والزمانية
والحيازية والنفسية (العاطفية) لدى المستهلك؛

✚ يساعد في وضع مركز معين للمؤسسة في ذهن المستهلك يميزها به عن غيرها من المؤسسات؛

✚ يزود المستهلك بالمعلومات التي يحتاجها عن المنتجات من خلال وسائل الترويج المختلفة وبما يحقق
الرضا للمستهلك؛

✚ يتناول جميع ما يحيط بالمستهلك في حياته ويقدمها له بما يتناسب وإمكانياته وحسب قدرة
المؤسسة.

وبصفة عامة تتجلى أهمية التسويق فيما يلي¹:

1 - طلعت أسعد عبد الحميد: "التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 11"، مكتبة مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 12.

2 - توفيق محمد عبد المحسن: "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001/2000، ص: 13.

✓ يشجع التسويق على الابتكار والنمو والتجديد بحيث أنه يمكن المؤسسة من تغطية التكاليف وتحقيق عوائد ويضمن لها الإستمرارية؛

✓ إن التسويق يخلق بما يسمى "المنفعة"، هذه الأخيرة تعبر عن قدرة السلع على إشباع الحاجات الإنسانية ويمكن أن نفرق بين أربعة أشكال رئيسية للمنفعة وهي: منفعة شكلية، زمنية، مكانية وملكية؛

✓ تتمثل المنفعة الشكلية للسلع عن طريق إستخراجها من الطبيعة وتغيير شكلها لإشباع طلب المستهلك، أو تخزينها من طرف تجار الحملة والتجزئة لحين طلبها وهذا ما يعرف بالمنفعة الزمنية، كما أن نقلها إلى المناطق التي تطلب فيها وعرضها في أسواق التجزئة يخلق المنفعة المكانية، في حين أن نقل حيازة السلع للمستهلك يخلق بما يعرف لمنفعة الملكية؛

✓ التسويق يستحوذ على جزء كبير من ميزانية المستهلك وهذا ما يمثل تكلفة الأنشطة التسويقية؛

✓ التسويق له آثار إيجابية على حياتنا اليومية حيث أن التحسين المستمر الذي نرغب في إدخاله على مستوى يومياتنا يمكن تحقيقه عن طريقه.

ثانيا. المزيج التسويقي:

إن تسيير عناصر المزيج التسويقي هي المهمة المركزية لوظيفة التسويق؛ فالمزيج التسويقي والذي يعرف بالرمز "4P" هو مجموعة من المتغيرات التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق أو القطاع المستهدف من خلال التأثير في السلوك المستقبلي للمشتري²، وتقوم فرضية هذا المفهوم على أنه في حال ما إذا تم التخطيط الجيد واتخاذ القرار الملائم لتقديم المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالسعر المعقول والترويج له في الوقت والمكان المناسبين فإن الأعمال ستكون ناجحة.

يعود مصطلح المزيج التسويقي إلى المفكر Niel Borden حين كشف عن قدرة المؤسسات على التأثير في سلوك المستهلك من خلال إجراء المحادثات وتقديم العينات المجانية والإعلان في المجالات... إلخ، وقد جمع Jerome McCarthy هذه المتغيرات في أربع مجموعات³:

1. **المنتج**: إن أحسن طريقة لإقناع المستهلك هي من خلال تقديم منتج جيد عن طريق عرضه بما يتوافق مع توقعاته، ويميز كل من Sheth, Newman & Gross بين المنفعة الوظيفية التي تترجم أداء المنتج لإشباع رغبات المستهلك، والمنفعة الإجتماعية التي تعكس مكانة وعلاقة الفرد بمجتمعه، والمنفعة العاطفية التي تعبر

¹ -قحطان العبدلي، بشري العلاق: "التسويق: أساسيات ومبادئ"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:12.

² -Philip Kotler: « op-cit », P : 4.

³ -Souheila Kaabachi. « La valeur perçue : une variable stratégique pour les enseignes de distribution alimentaire », iris.univ-lyon3,2007,P :15.

عن الرابط العاطفي للمستهلك تجاه العلامة التجارية، ويأخذ التسويق كل هذه المتغيرات في الحسبان عند تخطيط سياسة معينة للمنتوج من خلال ما يأتي¹:

1.1.1. الجودة: هي مجموعة من الخصائص التي تضيفي عى المنتوج القدرة على إشباع رغبات المستهلك، أما الإحساس بالجودة فهو مرتبط بالمرجع الذي يقيس عليه كل فرد مدى أهمية وتوفر كل خاصية في المنتوج، فالجودة المدركة هي تقييم إجمالي مبني على المقارنة للأداء المدرك للمنتوج إستنادا إلى ذلك المرجع الخاص في ذهن المستهلك، بمعنى آخر هي مدى إستجابة أداؤه لتوقعات الزبون، وكلما زادت الجودة المدركة للمنتوج كلما زادت القيمة الوظيفية له، لكن بشرط أن لا تتعارض هذه الزيادة مع زياد السعر بنسبة قد تؤدي إلى إلغاء إحساس المستهلك بهذا التميز في المنتج.

2.1.1. التغليف وطريقة الحفظ: لقد أصبح التغليف أداة مهمة ضمن عناصر المزيج التسويقي، فإذا كان التغليف الذي هو عبارة عن عن مجموع الوحدات المادية والتي لا تنتمي للمنتوج في حد ذاته، والذي يمثل دوره التقليدي في تسهيل عملية الحفظ والنقل والتخزين والتعريف بالمنتوج ومكوناته وشرح كيفية إستعماله، فإن التوجه الحديث يعتبره كوسيلة للتأثير في القيمة المتوقعة للمنتوج، وبالتالي كأداة فعالة لجذب إنتباه المستهلك وكدافع للشراء خاصة في محلات الخدمة ذاتها حيث يصبح كبائع صامت، فهو أحسن وسيلة لتشجيع المستهلك كونه يعطي إنطباع أن الصورة الخارجية تعكس جودة المنتوج، حيث يؤثر التغليف في القيمة من خلال وظيفتين أساسيتين هما:

- **الوظيفة التقنية للتغليف:** والتي تتمثل بصفة خاصة في حماية وحفظ المنتوج والمحافظة على جودته من عوامل التلف، كما يتيح التصميم الجيد للشكل الخارجي تسهيل عملية نقل وتخزين المنتوج واستخدامه من طرف المستهلك، وتلعب هذه الخصائص دور محسوس في تعزيز القيمة الوظيفية؛
- **وظيفة الإتصال:** لزيادة احتمال شراء المنتوج يجب أن يكون قادرا على جذب إنتباه المستهلك، فلهذا يعتبر الشكل والزخرفة والألوان وغيرها ضرورية لفعل ذلك التأثير المرئي للمنتوج، من جانب آخر فإن التغليف يعتبر بمثابة أداة لتقديم المعلومات الضرورية حول المنتوج مثل: كيفية الإستعمال والمكونات الأساسية وتاريخ الإنتاج والصلاحية...، وتساهم كل هذه العوامل في التأثير في القيمة الوظيفية والعاطفية للمستهلك.

¹ -Jean-Louis Jiordano : " L'approche qualité perçue », édition d'organisation, France , 2006. P :18

3.1. العلامة التجارية: هي عبارة عن إسم أو كلمة أو جملة أو رسم أو رمز أو مزيج بين كل هذه العناصر، تهدف إلى تمييز سلع وخدمات المؤسسة عن منتجات المنافسين، ويرتكز ور العلامة بالنسبة للمستهلك حول وظائف رئيسية هي:

✚ تسهيل التعرف على المنتج وهذا ما يسمح للمؤسسة بتطوير سياسة إتصال وترويج تساهم في تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة، وتقليل عملية البحث عن السلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة؛
✚ تعطي المستهلك الضمان ونوع من الإطمئنان إتجاه جودة المنتج والخصائص التي يرغب فيها المستهلك من خلال تقليل الخطر المدرك عند شرائه، فمثلا يرتبط العلامة التجارية للسيارات "B.M.W" بالأمن والراحة للسائقين؛

✚ زيادة تقييم المنتج من خلال الصورة التي تعطيها العلامة التجارية فتؤثر على مدى إدراك أدائه والخصائص التي يتوفر عليها، فمثلا يكون الرضا عن أداء السيارات ذات السمعة الطيبة والمشهورة أكبر من تلك التي تعتبر مجهولة بالنسبة للمستهلك حتى ولو كانت تقدم نفس الأداء.

تسمح هذه الوظائف للعلامة التجارية بزيادة القيمة خاصة العاطفية لدى المستهلك مما يساهم في زيادة القيمة ككل.

2. السعر: خلال فترة السبعينات والثمانينات من القرن الماضي إنشغل كثيرا رجال التسويق عن تأثير التسعير على سلوك المستهلك مقارنة بباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى، ويعود السبب إلى عدم حساسية المستهلك للتغيرات السعرية، وكذلك لأن الأسعار في هذه الفترة تميزت بحالة من التغير المستمر مما جعل المؤسسات تتجاوز بسهولة الأخطاء التي نجمت عن سياستها التسعيرية نتيجة لإشتداد المنافسة في السوق العالمية والتسابق الكبير فيما بين المؤسسات للضغط على خفض الأسعار وجعلها جذابة ومعقولة في متناول الزبون، غير أن هذه الوضعية تغيرت في فترة التسعينات من القرن الماضي نتيجة إتجاه المستهلك نحو البحث عن الإقتصاد في استعمال موارده المالية، ويؤثر السعر في المستهلك من خلال ثلاث مظاهر رئيسية هي:

1.2. العامل الإقتصادي: لقد شكل هذا العامل أساس النظرية الإقتصادية الكلاسيكية، فالسعر يعتبر بمثابة عامل ميثط لعملية الشراء، لأن المستهلك يبحث عن كيفية ترشيد قراراته الشرائية وفي نفس الوقت إقتناء المنتجات التي تشبع رغباته وحاجاته في ظل موارده المالية المحدودة، ومن هذا العامل فإن القيمة المدركة لدى المستهلك تزداد كلما إنخفض السعر والعكس كذلك.

2.2. العامل النفسي: عكس العامل الإقتصادي فقد يمكن أن يكون السعر بمثابة دافع إيجابي لعملية شراء المنتج، فالسعر المرتفع يعطي إنطباع قوي عن الجودة التي يتوفر عليها هذا المنتج أو عامل للتفاخر بين الأفراد.

3.2. التأثير على سلوك الموزعين: قد يكون للسعر الأثر الكبير على سلوك المستهلك النهائي، لكن مما لا يدع الشك فيه أنه قد يكون للموزعين الدور الحاسم في ذلك لأنهم يتأثرون بهامش الربح الذي سيحصلون عليه أكثر من تفكيرهم بالسعر في حد ذاته، فهم يعملون على الدفع بقوة للسلع في الأسواق التي يكون فيها هامش الربح كبير ولا يهتمون كثيرا بالسلع التي يكون فيها هامش الربح قليل.

4.2. السعر المرجعي: يعرف بالسعر الذي يحدده المستهلك في ذاكرته كمعيار للمقارنة وتقييم أسعار المنتجات المعروضى للبيع، ويتحدد مستوى هذا السعر بسعر المنتجات البديلة وعمليات الشراء السابقة، فهو إذن يدعم توجه نظرية تكيف المستهلك على أساس عمليات التعلم والخبرات السابقة له، ويظهر أثر السعر المرجعي على المستهلك في القيمة المنتظرة من المنتج.

بصفة عامة إن المستهلك يبحث عن تعظيم القيمة عن طريق أقل تكلفة ممكنة مقابل إشباع رغبة معينة، في حين أن المؤسسة تعمل على تعظيم القيمة لديها بفرض أعلى سعر ممكن، وإشكالية النظرية التسويقية هي البحث عن الحل الأنسب بين هاتين الوضعيتين لتعظيم القيمة لدى الطرفين.

3. التوزيع: يمكن تعريفه على أنه كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة أو جمعية مؤسسات أخرى خارجية، لتسهيل عملية تحويل ملكية المنتج إلى المستهلك في المكان والزمان وبالكمية التي تتناسب مع إشباع رغبته، من هذا التعريف يتضح أن للتوزيع ثلاث منافع أساسية للمستهلك:

1.3. المنفعة المكانية: في أغلب الأحيان يختلف مكان الإنتاج عن مكان الإستهلاك، ولحل هذه الإشكالية تعمل المؤسسة على تقريب السلعة إلى المستهلك خاصة من خلال التحكم في وظيفة النقل، وبالتالي تقليص المسافة بين نقطة الطلب ونقطة البيع، وكلما تقلصت هذه الفجوة كلما زادت القيمة الوظيفية للمنتج.

2.3. المنفعة الزمانية: قد لا تتوافق في كثير من المرات فترات الطلب على السلعة مع الدورة الإنتاجية لها، وقد يكون لهذا الإنحراف أثر سلبي كبير خاصة إذا كانت الدورة الإنتاجية طويلة، ولتدارك هذه الوضعية تعمل المؤسسة على استباق الطلب والإنتاج على أساس توقعاتها له، وتلعب وظيفة التخزين دور كبير في خلق المنفعة الزمانية.

3.3. نقل الملكية: العلاقة التي تربط المستهلك بالمؤسسة قائمة على أساس التبادل، لكن قد هناك صعوبة لإتمام المعاملة في ظل غياب إتصال مباشر بين الطرفين، وهنا يظهر دور التوزيع من خلال دور الوساطة الذي يلعبه بين هذه الأطراف من خلال إمتلاك الأصل وتخزينه وتحويله لصالح المستهلك.

4. المزيج الترويجي: إن الترويج هو كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تنشيط الطلب على السلع والخدمات التي تعرضها، ويستخدم الترويج في أغلب الأحيان للتعريف بالمنتج وزيادة القيمة المدركة له، ويتكون المزيج الترويجي من أربع عناصر أساسية تعتمد إما على إستراتيجية الدفع أو الجذب للطلب¹:

1.4. الإعلان: إن الإعلان هو كل أنواع الإتصال غير الشخصية لتبادل الأفكار حول المنتج عن وسيلة إعلامية مدفوعة الأجر، فهوم موجه نحو إعلام وإقناع المستهلك بشراء أو إستعمال السلع والخدمات المعروضة للبيع، وبالتالي فهو بمثابة أداة فعالة لإنشاء الوعي بالمنتج والتأثير في الصورة الذهنية للمؤسسة بغية خلق قبول لدى المستهلك للعرض الذي تقدمه، والإعلان يجمع بين فن الإتصال مع المستهلك والتحكم في تقنيات التسويق فهو يتضمن اتخاذ القرارات حول:

أ. المهمة: ويقصد بهذا الهدف الذي صمم من أجله الإعلان فهل هو بغرض التزويد بالمعلومة أو الإقناع أو هو التذكير، وعلى هذا الأساس يتحدد دور في خلق الوعي وإثارة الإهتمام وتحريك الرغبة لدى المستهلك وحثه على الفعل.

ب. الرسالة: ويقصد بها تحديد مضمون الحملة الإعلانية وعرض القيمة الموجهة للسوق المستهدف.

ج. الوسيلة الإعلانية: إن كل وسيلة تختلف عن الأخرى من حيث التأثير والقدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من السوق المستهدف والإختيار من بين هذه الوسائل يجب أن يتماشى مع تصميم الحملة الإعلانية.

د. المخصصات المالية: تختلف فلسفة تقدير ميزانية الحملة الإعلانية من مؤسسة إلى أخرى إلا أن أفضل طريقة هي على أساس الأهداف المرجوة من تخصيص تلك الميزانية.

هـ- المقياس: حتى يمكن الحكم على نجاعة الحملة الإعلانية يجب تقدير الزيادة في تفضيل العلامة التجارية كنيجة لها.

2.4. البيع الشخصي: يتمثل في كل الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة والمكلفون بالإتصال الشخصي مع المستهلك الحالي أو المحتمل، ويمكن تقسيم هؤلاء الأفراد إلى قوى بيعية داخلية تهتم بكيفية التعامل وعرض

¹ - Nozha Ibnlkhaya : « op-cit » ,P :295.

القيمة على المستهلك داخل المؤسسة، في حين تهتم قوى البيع الخارجية بالتواصل معه خارج المؤسسة، ويعتبر البيع الشخصي أكثر فعالية من الإعلان غير أنه أكثر تكلفة.

3.4. **ترويج المبيعات:** إن الهدف الأساسي لترويج المبيعات هو تنشيط الطلب على منتجات المؤسسة في المدى القصير، من خلال تقديم عرض إضافي يدعم العرض الرئيسي كمنح التخفيضات والخصومات خلال المناسبات، وتقديم منتجات إضافية أو مكملات بالجان وغيرها.

4.4. **العلاقات العامة:** تعرف على أنها كل النشاطات والوسائل القادرة على خلق جو من الثقة في المؤسسة¹، والهدف من العلاقات العامة هو التأثير على قادة الرأي وبناء علاقة مباشرة مع الجمهور، والدفاع عن مصالح المؤسسة من خلال نشر التقارير السنوية ودعم الأخبار المساندة للمؤسسة، ورعاية الأحداث والإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية قصد تحسين صورتها أمام المستهلك، والضغط على مراكز إتخاذ القرارات الحكومية بواسطة جماعات الضغط والعلاقات التي تربطها بالحكومة.

إن دور التسويق من خلال البحث في الحاجات والرغبات يؤثر بشكل مباشر في المنفعة الوظيفية للمنتج، بتحديد الخصائص الواجب توفرها فيه وخلق منفعة عاطفية تساهم في زيادة القيمة الكلية، إلا أن عملية خلق القيمة لا يمكن أن يكون إلا من خلال إدراك المستهلك للعرض الذي تقدمه المؤسسة، وعلى هذا الأساس يرى Robert Lauterborn أن عناصر المزيج التسويقي الأربعة يجب أن تتوافق مع متطلبات المستهلك ويلخصها في: الزبون (حاجاته وغباته)، التكلفة والراحة والإتصال، ويرمز لها بالرمز "4C"، وإنطلاقاً من هذا المفهوم يتضح أن دور التسويق في خلق القيمة يكمن في البحث عن الحل الأمثل لإشباع رغبات المستهلك بطريقة يكون فيها إنسجام وتوافق بين القيمة المتوقعة والقيمة المدركة، وإذا كان دور التسويق في خلق القيمة لدى المستهلك قد أصبح واضحاً أن هذا الدور لا يبدو كذلك على المدى الطو

ثالثاً. وظائف التسويق واتجاهاته المستقبلية:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الموجودة في المؤسسة نظراً للدور الفعال الذي يلعبه في خلق مكانة لها ضمن القطاع السوقي المستهدف، كما يجعلها تحافظ على هذه المكانة والإستمرار في تحسينها وتطويرها، وفي نفس الوقت يسعى لتلبية رغبات وحاجات ومتطلبات الزبون ومحاولة إشباعها.

إن وظيفة التسويق تقرر ولو ضمناً بأن أهداف المؤسسة تنطوي على تحقيق رضا الزبائن أو المستهلكين مع تحقيق حجم من الأرباح في إطار عمل متكامل وكفاء، تتم في إطار من الأخلاق والسلوكيات مع

¹ - Yves Chirouze : « Le marketing », tome 2, office des publication universitaires, Alger, 1990, P : 85.

الشعور بالمسؤولية الاجتماعية. إن وظيفة التسويق هي فلسفة وإطار فكري كما أنه قاعدة لإتخاذ القرار ودليلا لإدارة الموارد بشكل فعال.

1. وظائف التسويق:

1.1. التركيز على السوق المستهدف: تعتبر عملية إختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي، فلا يمكن للمؤسسة -عمليا- أن تعمل في كل سوق وتلبي كل حاجة أو رغبة لدى المستهلك، كما أنه من غير المنطقي أن يعامل السوق بدقة أو تقوم المؤسسة بتفضيل برنامج تسويقي ملائم لهذه السوق.

1.2. التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده: تقرر وظيفة التسويق بأن تحقيق رضا المستهلك أو الزبون هو مجال العمل الذي يتعين على كل المؤسسات أن تكون منخرطة فيه، بمعنى أن تحقيق رضا المستهلك ينبغي أن يكون الشغل الشاغل للمؤسسات بمختلف أشكالها، وعليه فالمؤسسة ذات التوجه التسويقي الحقيقي تؤمن بأن أفضل طريقة لخدمة أهدافها تكمن في إقرارها واعترافها بحاجات ورغبات الزبون، واستعدادها لإشباع هذه الحاجات والرغبات¹.

يقول خبير التسويق Harvey Thompson أنه في ظل وظيفة التسويق ليس بالضرورة أن تكون ماهرا في جعل الزبون يفعل ما يلائم مصالحك ويحقق راحتك، وإنما المهارة هي أن تقوم أنت كمؤسسة أو مجموعة أفراد أو فرد واحد بعمل ما من شأنه أن يخدم مصالح وراحة الزبون². فالإعلان الجيد قد يدفع الزبون إلى شراء السلعة، إلا أن الزبون الراضي هو الذي سيبقى زبونا مواليا للمؤسسة ويتحدث عنها، وهو ما يسمى بإعلان الكلمة المنطوقة الذي يعد أداة بيعية في غاية الأهمية لأي مؤسسة.

إن الإهتمام باحتياجات ورغبات المستهلك هو المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي، فرغم نجاح بعض المؤسسات في تحديد أسواقها بدقة إلا أنها قد تظل غير قادرة على التفكير تسويقيا، بسبب أنها غير موجهة للمستهلك الذي يتطلب من المؤسسة أن تحدد احتياجات المستهلك من وجهة نظره وليس من وجهة نظرها أو من وجهة نظر العاملين فيها، فنجد الكثير من المنتجات تحدد عمليا من خلال ما يراه المسؤولين داخل هذه المؤسسات مناسبا للمستهلكين، وليس من خلال معرفة الخصائص التي يرغبها المستهلك في السلعة، وهذا ما قد يفسر فشل العديد من المنتجات الجديدة بمجرد نزولها للسوق، وللتغلب على هذه المشكلة

¹ -إسماعيل السيد: "التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص: 21-22.

² -Harvey Thompson : « Who stole my customer ? : Winning Strategies for Creating and Sustaining Customer Loyalty », 1st printing , Prentice Hall ,USA, 2004,P : 11.

يتطلب القيام المستمر والمنظم ببحوث التسويق التي تسعى إلى معرفة إحتياجات المستهلك وتوقعاته في السلع المقدمة له في الأسواق، ووجهة نظره في تلك المنتجات.

إن الإهتمام بإشباع إحتياجات المستهلك له أهمية قصوى للمؤسسة حيث أن ذلك يتم ترجمته من خلال المبيعات التي تتحقق للمؤسسة، وتتحقق هذه المبيعات من خلال الشراء الجديد (أي المستهلكين الجدد)، وإعادة الشراء -أي المستهلكين المداومين- وبطبيعة الحال يمكن القول بأن الإحتفاظ بالمستهلك الذي سوف يتحقق عنده الإشباع سوف:

✓ يقوم بإعادة الشراء؛

✓ ينقل إتحاهااته المفضلة إتحاه المؤسسة ومنتجاتها إلى الآخرين؛

✓ يعطي إنتباه أقل لمنتجات المنافسين؛

✓ ويقوم بشراء المنتجات الأخرى للمؤسسة.

لذا فإن الإهتمام بإشباع حاجات المستهلكين هو الهدف النهائي لأي مؤسسة والتي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة ذاتها، بل أن أحد رجال الأعمال اليابانيين ذكر أنه قد تخطي مرحلة "إرضاء الزبائن" إلى مرحلة "إسعاد الزبائن"، وهنا يلاحظ أن الهدف الأخير يعتبر أعمق وأعلى مستوى من حيث مجرد تحقيق رضا المستهلك ومقابلة توقعاته، فالمستهلك السعيد هو أحسن إعلان عن المؤسسة وعن منتجاتها، ويعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان في وسائل الإعلام والدليل على أهمية إشباع إحتياجات المستهلك وإسعاده فإن العديد من الدراسات التي أوضحت أن المستهلك الغير راضي عن منتجات معينة لمؤسسة ما ينقل إتحاهااته السلبية نحو 11 إلى 13 فرد آخر، بينما ينقل المستهلك الراضي إنطباعاته الإيجابية لنحو ثلاثة أفراد، وبطبيعة الحال توضح هذه الدراسات أهمية إشباع إحتياجات المستهلك وتجنب مصادر عدم تلبية الرغبات التي ينتج عنها عدم تطابق أداء السلعة لتوقعاته المسبقة.

وعليه يتطلب ذلك أن تقوم المؤسسة بصفة مستمرة بقياس مدى الإشباع لدى امستهلكين من خلال الدراسات الخاصة بهم، كما ينبغي التنويه بأن إرتفاع أو إنخفاض الأرباح قد يكون مؤشر كافي لقياس رضا المستهلك عن المؤسسة ومنتجاتها، بانخفاض الأرباح في سنة معينة وهكذا.

3.1. التسويق المتكامل: يتمثل البعد الأول في أن يصبح المفهوم التسويقي فلسفة المؤسسة بمرمتها وليس فقط لإدارة أو قسم التسويق في المؤسسة، وعليه لا بد أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة -إنتاج، تمويل-أفراد...إلخ- إتحاه تحقيق أهدافها، فطالما أن منتجات المؤسسة موجهة نحو إشباع إحتياجات المستهلك ومن ثم تحقيق رضاه، فإن نقطة الإرتكاز الرئيسية في تخطيط أوجه النشاط

المختلفة داخل المؤسسة ينبغي أن تكون مبنية على تأثير كافة القرارات الإدارية المتخذة على مدى نجاحها في إشباع حاجات المستهلك ورغباته، ويمكن أن يتحقق التكامل المطلوب بين الوظائف الموجودة داخل المؤسسة من خلال وجود هدف عام يسعى إلى تحقيق الأرباح وتلبية حاجيات المستهلك ورغباته.

في حين يشير البعد الثاني في التسويق المتكامل إلى ضرورة وجود تنسيق بين المزيج التسويقي للمؤسسة من تسعير، توزيع وترويج، فلا يمكن أن تقوم المؤسسة بوضع خطة للإعلان دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة السلعة وأساليب التوزيع، وجهود البيع المبذولة في المناطق وغيرها، كما يجب ضم جميع الأنشطة والأقسام التي تزاوّل نشاطا تسويقيا في المؤسسة داخل إدارة واجدة تسمى "إدارة التسويق" حتى يتحقق التكامل والتنسيق بين جميع أوجه النشاط التسويقية تحقيقا لأهداف المتعلقة بإشباع احتياجات ورغبات المستهلك.

4.1. التوجه بالأرباح: إن الوظيفة التسويقية لا تعني بالضرورة أن إرضاء الزبائن هو هدف المؤسسة الوحيد، حيث أنها ليست بالفلسفة المعتمدة على تقديم الزبون على حساب مصالح المؤسسة، وإنما تقر بضرورة وأهمية تحقيق حالة من التوازن بين رضا الزبون والربحية، وأنه عليها أن تحقق لنفسها أهداف ربحية محددة، إلا أن هذه الأخيرة -الأهداف- لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال البحث عن تلبية رغبات واحتياجات الزبون، وتختلف باختلاف طبيعة عمل ونشاط المؤسسة.

وعليه فإن تركيز الإدارة يجب أن يكون على تحقيق الأرباح طويلة الأجل من خلال إرضاء المستهلك، وليس فقط الإهتمام فقط بحجم الأرباح قصيرة الأجل، وتستند هذه الفكرة على أساس قبول ورضا المستهلك عن منتجات المؤسسة هو الضمان الوحيد لبقيتها واستمرارها في السوق وتحقيقها لأرباحها، وينبغي ملاحظة أن النجاح التسويقي يكمن في اعتبار الربح كوسيلة لتحقيق إشباع المستهلكين، وللأسف فإن الممارسات بعض المؤسسات في الدول النامية لا يعكس هذا التوجه.

5.1. المسؤولية الاجتماعية: هي جزء حيوي من أجزاء المفهوم التسويقي فقد يكون بإمكان المؤسسة إرضاء عملائها لكنها في نفس الوقت في حالة صراع مع المجتمع الذي تتوطن فيه، وهنا يجب أن نشير في الأخير أن هناك العديد من الشروط التي تقف أمام تطبيق وظيفة التسويق، تستند على خطوتين أساسيتين هما:

✓ تتلخص في إنشاء نظام المعلومات كي يساعد المؤسسة في التعرف على حاجات المستهلكين واستخدام هذه داخليا لغرض العمل على إشباع حاجات المستهلكين من خلال إنتاج السلع المطلوبة؛

✓ تتعلق بإعادة تنظيم المؤسسة من حيث تنسيق أنشطتها لغرض إشباع رغبات المستهلكين ولتحقيق أهدافه في الوقت نفسه، ولغرض تحقيق هذا التنسيق فإن العمليات الداخلية والأهداف للقسم الواحد أو لمجموعة الأقسام يجب أن تتغير

6.1. الإتصالات: تتوخى وظيفة التسويق تحقيق ثلاث أهداف رئيسية من خلال عملية الإتصال¹:

✓ تعتبر الإتصالات جزءا أساسيا من وظيفة البيع حيث يهتم البائع بإخبار وإقناع المستهلك بمزايا السلعة معينة؛

✓ تساعد الإتصالات على ربط الوحدات المختلفة المتصلة بعمليات الإنتاج والتوزيع بدءا بالحصول على المواد الأولية وصولا للمستهلك النهائي، كما أن الإتصالات تساعد المؤسسة في التعرف على ما يفعله منافسيها وتخطيط السياسة المناسبة لمواجهة تلك المنافسة؛

✓ تساعد الإتصالات على إمداد إدارة المؤسسة ببيانات ومعلومات تساندها في تقييم الأداء من نواحي التسويقية، واتخاذ القرارات لتصحيح الأوضاع عند الضرورة فمثلا: البيانات التي يجعلها رجال البيع عن رغبات المستهلك وسلوكاته، تساعد الإدارة في تقييم السياسة السلعية واتخاذ القرارات بشأنها.

2. التوجهات المستقبلية للتسويق:²

إن الإتجاه الجديد في الإقتصاد الحديث لم يعد ينحصر في ناحية تحسين الإنتاجية فقط بل أيضا في إيجاد فنيين واختصاصيين لوضع وتصميم منتجات جديدة للمستقبل، وبات العلم والتقدم التقني يمثل أهم المقومات الإقتصادية قاطبة وعليه أضحت معظم الحلول والأجوبة عن المشاكل الإقتصادية ملتصقة بالمعرفة والثقافة والتقدم العلمي والمقدرة على تأهيل وتحريك القوة العاملة والإستفادة منها.

1.2. التحول باتجاه إعتتماد نظام السوق: هذا النظام الجديد تبنته تقريبا كافة دول العالم على افتراض أنه الأسلوب الأنسب، وهذه العملية تتفاوت من بلد إلى آخر وهي تتناول مجموعة كبيرة من القوانين والإستثمارات والسياسات والتعديلات والهيكلية الإقتصادية بهدف تحريك عوامل السوق ودعم حركته، ولا شك أن مدى نجاح هذه العملية له متطلباته وشروطه، كما يعتمد إعتمادا كبيرا على الإستقرار العام وعلى

¹ - محمد السعيد عبد الفتاح: "التسويق"، المكتبة العربية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 12.

² - عبد المطلب عبد الحميد: "النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص:

القدرة التقنية وعلى توافر قطاع وطني من المبادرين والمستثمرين، وعلى مستوى أداء القطاع العام وتنميته ومستوى القوى البشرية ودرجة كفاءتها.

2.2. ثورة المعلومات: يتميز النظام الإقتصادي الجديد بوجود ما يطلق عليه باسم الثورة الصناعية الثالثة، والتي تمثل ثورة علمية في المعلومات والاتصالات والمواصلات والتكنولوجيا كثيفة المعرفة، وعليه أصبحت ثورة المعلومات تلعب دورا محوريا في تشكيله ومحرك التغيير في جميع أجزائه، والدلالة التي تعكسها مخرجات ثورة المعلومات بالنسبة لأسواق العالم هو تقارب هذه الأسواق بشكل كبير، وتغيير شكل الملكيات وتشجيع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محاولة منها للإستجابة لمتطلبات البيئة العالمية، والتي من أهمها الإنتاج المتخصص بالحجم الكبير لتحقيق ما يطلق عليه بوفورات الحجم أو الإنتاج الكبير، ومن ثمة تخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية على المستوى العالمي.

3.2. الخصوصية: وهو تيار إنتشر عمليا وإعلاميا في معظم البلدان العالمية وحمل في طياته أهدافا لدفع الشراكة بين القطاع الخاص والعام في العمل الإقتصادي نظرا لتزايد دوره بعد التحولات السابقة، ومن الملاحظ أن هذه العملية لا تعني بأي شكل من الأشكال إنسحاب القطاع العام من العمل الإقتصادي، بل بعكس ذلك فإن دوره سيكون من خلال رعاية وتنمية الظروف المتممة للعمل الخاص وإقامة البنى الأساسية والتوجه إلى دعم التنمية البشرية والمادية وغيرها.

4.2. تغيير أنماط العمل والإنتاج: يحدث ذلك نتاجا للتطورات التكنولوجية والتقنية المتسارعة، مما أدى إلى الحد من أهمية الميزة الإقتصادية وبروز القدرة على المنافسة العالمية، وقد أدى ذلك إلى زيادة البطالة والإستغناء عن مجموعة كبيرة من الموظفين نظرا لتغير أنماط العمل وزيادة إرتباط الدول ببعضها وتقسيم مراحل الإنتاجية.

5.2. العولمة الإقتصادية: تتجلى العولمة -على الصعيد الإقتصادي- في سهولة إنسياب السلع والخدمات وعناصر الإنتاج (الأفراد ورؤوس الأموال) بل وسرعة إنتشار المعلومات بلا إعتبار يذكر للحدود الجغرافية للدول، فالعولمة مصطلح يعبر عن إتساع وعمق التدفقات الدولية في مجالات التجارة والمال والمعلومات وفي سوق عالمية واحدة متكاملة، وتتميز العولمة أنه من خلالها تم تحويل العالم إلى ميدان واحد ذو نظام إقتصادي واحد، مخطط بصياغة واحدة متعددة الجنسيات وتمثل:

- الإفتتاح الإقتصادي على العالم؛
- زيادة المنافسة وتحرير التجارة؛
- التطور في الإنتاج وأساليب التسويق والتفكير في أنماط الإستهلاك؛

■ زيادة الإستثمار الأجنبي وتفعيل مفهوم الخصخصة؛

■ حرية إنتقال الموارد الإنتاجية والتكنولوجيا؛

و تأتي العولمة كمحصلة لعدة ظواهر في مقدمتها¹:

✓ بروز المؤسسات متعددة الجنسيات كعنصر حاكم في النظام الإقتصادي العالمي، والتي ساهمت في سرعة تبدل أنماط العمل والإستفادة من الثروات الممتدة في أكثر من بلد ومكان، وقد ساهم هذا الاتجاه في تسريع حركة ونقل رؤوس الأموال والتقنيات وترابط وتقوية عملية العولمة، مما ساهم في إبراز واشتداد المنافسة العالمية، وتدهور العديد من مؤسسات الإنتاج العالمية، وتنعكس القدرات الإنتاجية والتسويقية للمؤسسات متعددة الجنسيات على مكانتها في التجارة الدولية تصل نحو 40 % ، ثم تأتي بعد ذلك التجارة بين مجمل المؤسسات التابعة لكل الشركات الأم، وإذا جمعنا النوعين معا يمكننا القول بأن معظم التجارة الدولية حالياً تتشكل منها، وتعد الشركات متعددة الجنسيات اللاعب الرئيسي في عملية العولمة حيث تقوم على نقل السلع والخدمات والأموال بين الدول، وقد تزايدت أهمية العولمة ابتداءً من أزمة النفط عام 1973 والتي أدت بدورها إلى:

🔴 تغيير في التكلفة النسبية لمستلزمات الإنتاج والسلع النهائية؛

🔴 إحداث إنطلاقة جديدة للإبتكارات التكنولوجية؛

🔴 تغيير هيكلية التجارة العالمية، والمتمثل في انخفاض حصة القطاع الصناعي لصالح قطاع

الخدمات وتكنولوجية المعلومات؛

✓ شيوع ظاهرة الإندماج والإستحواذ والتحالفات بين المؤسسات التي إمتدت من دول العالم خاصة أوروبا والولايات المتحدة واليابان وذلك لتعزيز قدراتها التنافسية في نظام إقتصادي عالمي حر تحكمه شبكة المعلومات، وفي مناخ العولمة وسرعة نقل المعلومات والأموال في أرجاء العالم، وبدأت الشركات دولية النشاط في الإندماج لتحقيق وفورات إقتصادية، وإعطاء تلك التكتلات الجديدة فرصة أكبر للتنافس في أسواق العالم؛

✓ تسارع التطور التكنولوجي والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مما أدى إلى تسهيل عمليات الإتصال والإنتقال بين الدول وسرعة في أداء المعاملات الإقتصادية الدولية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما

¹ - السيد ياسين: "في مفهوم العولمة"، المستقبل العربي مركز دراسات الوحدة العربية للشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998، ص: 05.

أدى إلى تشابه أنماط الإستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة؛
 ✓ تكريس ظاهرة التكتلات والتجمعات الإقتصادية الإقليمية وخاصة بعد إنتقال ظاهرة التكتلات من مراحل الإنتشار والتعدد إلى مرحلة تعميق العلاقات الإقتصادية بين أعضائها.
 ويمكن توضيح كل هذه التغيرات الحاصلة على التسويق من خلال الجدول الموالي:
جدول رقم (01): التحديات المستقبلية للتسويق

الخاصة	التكنولوجيا	العولمة	
تشخيص المزيج التسويقي	-أدوات جديدة للمسير. -إستراتيجيات جديدة.	يجب أن الإدارة والإستراتيجيات في خدمة الهدف الشامل للمؤسسة	إدارة التسويق
تركيز جديد على الطرق من أجل تغطية طلبات وأذواق الأفراد	تكنولوجيات جديدة في بحوث التسويق تمكن من تقديم رؤى جديدة	بحوث أكبر في أسواق دول أخرى تحسبا للولوج إليها	بحوث التسويق
نظرية التسويق يجب أن لا تستهدف فقط الأسواق الكبرى ولكن الأفراد أيضا.	نظرية التسويق يجب أن تقدم أنواع جديدة من المنتجات	نظرية التسويق يجب أن تكون عالمية وتخدم الثقافات المختلفة	نظرية التسويق

Source : Ronald E.Gold smith : « Current and future trends in marketing and their implications for the discipline », Journal of Marketing ,Theory and Practice, Fall 2004, P : 11.

انعكست هذه الأحداث العالمية على سلوك المنتجين وأصحاب المؤسسات حيث أحدثت إعادة هيكلة في آلية عمل المؤسسات تميزت بما يلي:
 ✓ مرونة في الإنتاج: أي تزويد السوق بأنواع مختلفة من السلع ذات وحدات صغيرة مع السرعة في تلبية متطلبات السوق بأقل مخزون ممكن؛
 ✓ تنوع عمليات الإنتاج: المتمثلة في تحويل الموارد من القطاعات الضعيفة إلى لقطاعات المزدهرة والواعدة مع تحسين إدارة المخاطر؛
 ✓ توجه المؤسسات متعددة الجنسيات إلى الإستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج في الدول النامية من خلال نقل عمليات الإنتاج، وتوجيه الإستثمارات الأجنبية المباشرة إليها، مما جعل العالم كله واسعا رحبا للإنتاج والتسويق للسلع والخدمات المختلفة؛

✓ تطور أنظمة المعلومات والاتصالات: والتي أدت إلى تحقيق وفر حقيقي في كافة مجالات الإنتاج وعملت على رفع الإنتاجية، وخاصة في القطاعات الصناعية والخدمية من خلال المكننة والعمليات المصاحبة مثل: إستخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار وحل المشاكل الإنتاجية والإدارية.

وعليه يمكن القول سوف تتغير نظم التسويق كلما تغيرت البيئة التسويقية أو أحد مكوناتها، لذلك تعتبر المرونة التسويقية هامة جدا كأحد مقاييس النجاح التسويقي، بجانب الكفاءة التسويقية والفعالية وكلما كان النظام التسويقي فعالا، كلما إستطاع التحكم في المتغيرات التسويقية المختلفة الداخلية أو الخارجية.

خلاصة الوحدة التعليمية الأولى:

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد احتياجات المستهلك، وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج سلعة معينة بكميات كبيرة وبتكلفة مناسبة، وقد تضع إدارة البحوث والتطوير تصميمًا جذابًا للسلعة وتوفر الإدارة المالية التمويل الكافي إلخ...، ولكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة للسوق المستهدف.

إن الاتجاه نحو التسويق و تبني مفهوم "التوجه السوقي" جعل من المؤسسات التي تعمل على الوفاء بحاجات ورغبات المستهلك، و إرضاء السوق تنتج السلع التي يرغبها المستهلك بدلا من تلك التي تتوافق مع إمكانيات المؤسسة، فلقد انتهى ذلك الوقت الذي كان فيه المشتري لا يطمع في أكثر من اقتناء أي نوع من المنتجات، ومن الأرجح في هذا العصر معاملة المشتري كـ **شريك** في إتخاذ القرارات لما في ذلك من أثر تنافسي معظم للربح على المدى الطويل، وعليه أصبح إرضاء رغبات وطموحات وأحلام المستهلك هو **جوهر** التسويق المعاصر و محور المفهوم التسويقي الأمثل، و هو الدور الذي تقوم به إدارة التسويق المعاصرة في توجيه و قيادة المستهلك.

تمهيد:

إزاء التحولات في موضع التمييز بين السلع والخدمات جهود الكثير من الباحثين والدارسين، وانصب هذه المطبوعة على الجوانب الأساسية المتعلقة بعملية تسويق كل منهما، حيث يعتقد رواد الفكر الإقتصادي الكلاسيكيون أن ما تتضمنه النظرية التسويقية - في حال وجودها - من مفاهيم ومبادئ عامة ينطبق على السلع، وأن تسويق الخدمات لا يتطلب مدخلا مفاهيميا ونظريا مختلفا عن ذلك الخاص بتسويق السلع، وعلى الطرف النقيض من ذلك يقف رواد الفكر التسويقي الحديث الذين يرون أن الخدمة تمثل مضمونا منفعا يختلف عن ذلك المضمون الذي تنطوي عليه السلعة، ولهذا فإن تسويق الخدمة يتطلب مدخلا وإستراتيجيات تسويقية تختلف عن تلك المستخدمة في تسويق السلعة.

في خضم هذا الجدل لم تكن الخدمة المصرفية بعيدة عن الآثار التي تركتها تلك التحولات، بالرغم مما تتصف به من بعض الخصائص والسمات التي تجعلها مختلفة في مضمونها، وتضفي عليها بعض الخصوصية التي تنعكس على طرق وأساليب تسويقها وبيعها.

تتناول هذه الوحدة التعليمية دراسة وتحليل العناصر الآتية:

- ✓ أولا. تعريف الخدمة المصرفية وأهم تصنيفاتها؛
- ✓ ثانيا. خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها؛
- ✓ ثالثا. مراحل تطور الخدمة المصرفية؛
- ✓ رابعا. تسويق الخدمات المصرفية.

أولاً. تعريف الخدمة المصرفية ومعايير تصنيفها

1. تعريف الخدمة المصرفية:

كغيرها من المصطلحات في العلوم الإجتماعية فإنه توجد العديد من الكتابات المختلفة حول تعريف مصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها، ويمكن عرض بعض التعاريف الآتية:

1.2.1. **التعريف الأول:** يعرفها Philip Kotler على أنها: "كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"¹.

1.2.1. **التعريف الثاني:** في حين يعرفها Lovelock على أنها: "تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالإعتماد على عمليات أو إجراءات وسلوكيات مؤسسة"².

1.3.1. **التعريف الثالث:** تعرف الخدمة المصرفية Bank Service بأنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة والتي تدرك من طرف الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية، والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين"³، ويتجسد المضمون المنفعي للخدمة المصرفية في بعدين أساسيين هما:
أ. **البعد المنفعي:** يتمثل في مجموعة المنافع المادية المباشرة والتي يسعى العميل -فرد أو مؤسسة- للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية.

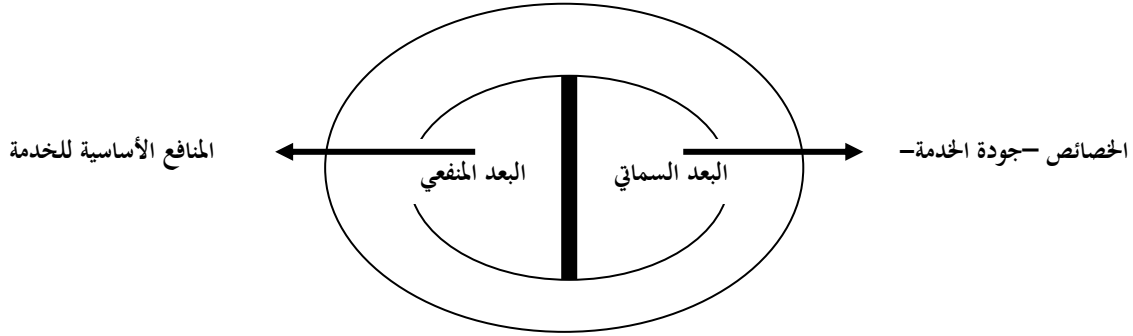
ب. **البعد السمائي:** يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، ويرتبط هذا البعد بالخدمة المصرفية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته. والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹-Kotler. P et Dubois : «Marketing Management », Publi unio, Paris, 11eme édition, 2003, P : 462.

² - ناجي ذيب معلا ، رائف توفيق: "أصول التسويق: مدخل تحليلي" -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 146.

³ - ناجي ذيب معلا : "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 74.

شكل رقم (02): الخدمة المصرفية ببعديها المنفعي والسماطي



المصدر: ناجي ذيب معلا: "مرجع سبق ذكره"، ص: 75.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمة المصرفية على أنها أنشطة يقدمها أشخاص أو تصنعها آلات تقود إلى حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها، وهي تسعى لتلبية المتطلبات المالية والإئتمانية لعملائها بأعمالها فحسب. ويمكن النظر للخدمات المصرفية من ثلاث مستويات هي على النحو التالي¹:

- ✓ الخدمة الأساسية: تمثل جوهر المنفعة التي يسعى إليها الزبون؛
- ✓ الخدمة الحقيقية: تعني مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة؛
- ✓ الخدمة الإضافية: تشير إلى المنافع الإضافية التي تشمل الخدمة والإهتمام الشخصي بالزبون.

2. معايير تصنيف الخدمات:

بسبب تنوع الخدمات يصعب دراستها في قالب واحد لهذا إقترح المفكرون عدة معايير وأسس لتصنيف الخدمات من أهمها²:

1.2. معيار السوق: حسب هذا المعيار تنقسم الخدمات إلى نوعين أحدهما موجهة إلى السوق الاستهلاكية والأخرى إلى السوق الصناعية، والإختلاف بين صنفين يكون حسب الجهة المستفيدة من الخدمة.

2.2. معيار درجة كثافة العمالة: يقسم هذا المعيار الخدمات إلى ثلاثة أشكال حسب درجة تدخل العنصر البشري في عمليات تقديم الخدمات وهي:

أ. خدمات كثيفة العمالة: وهي الخدمات التي يكون فيها تدخل العنصر البشري بصفة أساسية وفعالة مثل خدمات التعليم والصيانة.

¹ - ناجي ذيب معلا: "أصول التسويق المصرفي"، معهد الدراسات المصرفية للنشر، عمان، الأردن، 1994، ص: 62.

² - خليل زكي مساعد: "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1998، ص: 246.

ب. خدمات كثيفة المعدات: وهي تلك الخدمات التي يكون فيها دور الآلة أساسيا في عملية إنتاج وتقديم الخدمة مثل خدمات الإعلام الآلي.

ت. خدمات كثيفة العمالة والمعدات معا: وهي تلك الخدمات التي تكون هجينة بين تدخل العنصر البشر من جهة والآلة من جهة أخرى مثل: الخدمات المصرفية وخدمات النقل.

3.2. معيار درجة الإتصال بالزبون: تنقسم الخدمات حسب هذا المعيار إلى نوعين:

أ. خدمات تحتاج إتصال منخفض: مثل خدمات الصيانة والبريد.

ب. خدمات تحتاج إتصال مستمر وكثيف: مثل الخدمات الصحية.

4.2. معيار درجة مهارة مقدمي الخدمة: حسب هذا المعيار تنقسم الخدمات إلى نوعين هما:

أ. خدمات تحتاج لمهارة وكفاءة عالية: وهي تلك الخدمات التي تتميز بالحساسية والتعقيد لأنها تقم من طرف خبراء ومتمرسين في هذه الإختصاصات، وعادة ما تحتاج إلى شهادات تمنح لأصحابها الحق في ممارسة الخدمة مثل: الخدمات القانونية والطبية والخدمات المصرفية.

ب. خدمات منخفضة المهارة: وهي مجمل الخدمات التي تتميز بالبساطة والوضوح وتعتمد في أدائها على خبرة شخصية من طرف منفذها، وغالبا ما تكتسب بالتداول وتنفذ بصفة دورية مثل: خدمات التنظيف وخدمات الصيانة.

5.2. معيار حسب أهداف مقدمي الخدمات: يسقم هذا المعيار الخدمات إلى صنفين حسب غاية مقدم الخدمة وهما:

أ. خدمات تقدم بغرض تحقيق أرباح: وهي تلك الخدمات التي تقدمها مختلف المؤسسات بهدف تحقيق ربح نظير ذلك مثل: الخدمات الطبية والفندقية.

ب. خدمات مجانية أو رمزية: وهي تلك الخدمات التي تتسم بطابع التطوع وعمل الخير والتي لا يكون من وراء تقديمها تحقيق أرباح إنما الهدف منها تكافلي وإجتماعي وثقافي وغيرها.

6.2. معيار السلوك الشرائي لطالبي الخدمة: تنقسم الخدمات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. الخدمات الميسرة: وهي تلك الخدمات التي تتسم بطابع التوالي والتكرار كخدمات الحلاقة.

ب. خدمات السوق: وهي تلك الخدمات التي يبذل فيها الزبون مجهودا للحصول عليها مثل خدمات التأمين.

ت. خدمات خاصة: وهي خدمات ذات نوعية معينة يرغب من خلالها الزبون الحصول عليها كخدمات طبيب مختص، أو محامي مشهور، أو التندليك في حمامات ذات نوعية وغيرها.

ثانيا. خصائص الخدمات المصرفية وأنواعها:

تمثل الخدمة المصرفية مجمل المعاملات التي تقدمها البنوك بصفة عامة لزبائنها، وتتسم هذه الخدمات كغيرها من الخدمات بمجموعة من الخصائص والمميزات والأنواع.

1. خصائص الخدمات المصرفية:

تتميز الخدمة المصرفية بمجموعة من الخصائص متعلقة بطبيعة نشاط البنك وطريقة أداء القائمين عليها، وضمن هذا السياق برزت للخدمة المصرفية مجموعة من السمات المميزة يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1.1. **اللاملموسية:** والمقصود بها أن الخدمة المصرفية غير محسوسة ولا تعبر عن شيء مادي أي لا يمكن إدراكها بالحواس، فالخدمة المصرفية تقدم للزبائن وتعرض في السوق مباشرة دون وجود وساطة.

2.1. **تكاملية الإنتاج والتوزيع:** أي أن الخدمة المصرفية تنتج وتوزع في وقت واحد وغير قابلة للإسترداد مرة أخرى من أجل تعديلها أو الرفع من جودتها، ولهذا السبب عكفت المصارف على توفير أرقى وأجود الخدمات وفي الوقت والمكان المناسبين.

3.1. **صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:** بما أن الخدمة المصرفية غير مادية فإن جمهور الزبائن لا يمكنه التمييز بينها للمطابقة بينها، وفي غالبية الأحيان يختار الزبون المصرف لعدة إعتبارات أخرى كالسمعة والمكان، وجودة الخدمات المقدمة وسرعة الإستجابة.

4.1. **إتساع مجال الخدمات المصرفية:** فالبنوك ملزمة بمواكبة طلبات ورغبات زبائنها الكثيرة والمتنامية، لهذا فهي تعمل على خلق مزيج تسويقي مناسب يوفر ويساهم في تحقيق وإشباع حاجات الزبائن من خلال مختلف الخدمات والتسهيلات المصرفية المتاحة والمبتكرة.

5.1. **نظام تسويقي ذو توجه شخصي:** تعتمد عملية تقديم الخدمة بين المصرف وزبائنه على الإتصال الشخصي المباشر بين الطرفين، فالتفاعل المباشر من موظفي المصرف والزبائن يعطي للإدارة صورة كاملة عن الزبائن ومقدا طلباتهم ونوعية ميولاتهم وتفضيلاتهم، وبالتالي توفير العمل اللازم من أجل الإستجابة لتلك الحاجات والرغبات على أحسن وجه.

6.1. **مبدأ التوازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطرة:** إن منطق التواجد في السوق يحتم على المصرف إيجاد السبل الضرورية واللازمة لتحقيق التوازن بين توسع نشاطه من جهة ودرجة المخاطرة من جهة أخرى، أي عملية موازنة مدروسة بين توسع النشاط وأعباء هذا التوسع والقائمة على الثقة المتبادلة بين المصرف وزبائنه.

¹ - عوض بدير الحداد: "تسويق الخدمات المصرفية"، دار البيان للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 95-96.

7.1. الإنتشار الجغرافي: قصد نجاح إستراتيجية المصرف في تحقيق عدد معتبر وإكتساح السوق وبمقدار معين من شريحة الزبائن لزم عليه توفير شبكة متكاملة من الفروع، وتكون منتشرة بشكل يتلائم وحاجات ورغبات الزبائن، فالعلاقة بين المصرف والعميل علاقة مباشرة في عملية تقديم الخدمة، وهذا ما يحتم توفر الملائمة المكانية بين الطرفين والتي تعتبر شرط أساسي لإختيار الزبون للمصرف الذي سيتعامل معه.

2. أنواع الخدمات المصرفية:

إن هدف أغلبية المصارف إن لم نقل كلها هو إستقطاب أكبر عدد ممكن من المتعاملين سواء أكانون مؤسسات أو أفراد، من خلال عرض العديد من الخدمات المتنوعة ومختلف التسهيلات المصرفية، وتوفير عدد مناسب من الفروع وتوسعي لتقدمها بأفضل جودة ممكنة، لهذا يقدم المصرف كل التسهيلات المصرفية المتاحة كخدمات متميزة لزيائنه في كل ما يختص بمنح الأموال في صورة قروض تتفق بالدرجة الأولى مع توفير الأمان للأموال المودعة، وبما يحقق نمو ورفاهية المجتمع بإزدهار الحياة الإقتصادية، ووظيفة منح الإئتمان تعتبر من أهم وظائف المصارف التجارية، لذلك تقوم إدارة المصرف برسم سياسته الإئتمانية بما يحقق لها حسن سلامة إستخدام الأموال المتاحة له مع تحقيق عائد مناسب للمصرف والزبون، فنجد العديد من أنواع الخدمات المصرفية والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين هما¹:

1.2. الخدمات المصرفية المحلية -الداخلية-: يمكن إيجازها فيما يلي:

1.1.2. تلقي الودائع ومنح القروض: تقوم مختلف المصارف بتشجيع المدخرات العاطلة ومحاربة الإكتناز لدى الأفراد، فالمصرف يتلقى الودائع بأنواعها المختلفة وهي تمثل ديون على ذمته إتجاه زبائنه، يتصرف فيها البنك لقاء إعترافه بالدين -دفع معدل متفق عليه مسبقا-، أما القروض بمخلف أنواعها فهي أساس قيام المصرف فهي تمثل موضوع عملياته ومعاملاته من خلال منحها لأصحاب العجز المالي سواء أكانوا أفراد أو مؤسسات تتوفر فيهم الشروط مع تقديم ضمانات معينة وفي أجال محددة، وتحقيق نظير ذلك عوائد دورية تقوم على مبدأ الوعد بالتسديد بين البنك والمقترض، وعائد المصرف هنا يتكون من جدليتين وهما ما سيدفعه المصرف نظير الوديعة المحصل عليها من طرف أصحاب الودائع وحجم العوائد التي سيحققها من جراء منحه القروض للمقترضين الآخرين.

2.1.2. عمليات الصندوق المختلفة: تشمل هذه عمليات الإيداع والسحب والمقاصة والتحويل المصرفي وتتمثل فيما يلي:

¹ -طلعت أسعد عبد الحميد: "إدارة البنوك المتكاملة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 292.

أ.الإيداع: تتمثل في عملية إيداع العميل لوديعة مالية وفق شروط معينة ووثائق يتم ملؤها من طرف العميل ذاته تعطى للمصرف في زمن ما، مقابل استثمارها وحصوله على إيداع من طرف البنك يثبت حقه في إيداع الوديعة والفوائد المترتبة عنها.

ب.السحب: تعني تقدم حامل الشيك إلى الشباك المختص في المصرف بعد تقديم سند الهوية لسحب مبلغ معين، ويعتبر الشيك سند رسمي يقوم بواسطته شخص معين يدعى الساحب بإعطاء أمر لمصرف معتمد يدعى المسحوب عليه بدفع قيمة محددة عند الإطلاع عليه يسمى المستفيد.

ت.المقاصة: هي عملية تبادل لأوراق الدين بين مختلف المصارف ويتم هذا من خلال غرفة تسمى غرفة المقاصة بالمصرف المركزي، من خلال إجتماع مندوبي المصارف والقيام بعملية تسوية مختلف اشيكات المسحوبة على أحد المصارف، وعليه غرفة المقاصة هي مكان لتسوية الشؤون المالية بين البنوك.

ث.التحويل المصرفي: وهي عملية يقوم بها البنك من خلال جعل رصيد زبون معين لدينا بمبلغ معين نظير جعل حساب زبون آخر دائنا وبنفس المبلغ، أي عملية نقل المبلغ من حساب لآخر طبعا بعد إصدار الأمر للمصرف من طرف الزبون المدين لصالح الزبون الدائن.

ج.خصم الأوراق التجارية: يقوم المصرف من خلالها بشراء أوراق تجارية قبل تواريخ إستحقاقها مقابل خصم جزء من قيمتها على أن يستفيد من مبلغها كاملا عند حلول تاريخ إستحقاق الورقة التجارية

ح.التمويل الإيجاري: وهو عقد بمقتضاه يقوم البنك بتأجير معدات وتجهيزات قام بشرائها ويؤجرها بناء لطلب المستأجر مقابل دفع هذا الأخير لأقساد الإيجار مع إمكانية تملكها بعد تسديد ثمنها المقرر فعلا.

خ.تسيير الأموال-المحافظ المالية- وتقديم النصائح والمشورة للزبائن: يكون ذلك من خلال تسيير المعادن النفيسة وإيجار صناديق أمانات للزبائن برسوم رمزية لحفظ ممتلكاتهم من جهة وتقديم النصائح والإرشادات في الجوانب المالية والقانونية للزبائن عند طلبها.

د.توفير مختلف أدوات الدفع: كتوفير الصكوك والحوالات المصرفية وغيرها من أدوات الدفع لصالح الزبائن قصد تسديد مستحقاتهم.

هـ.خطابات الضمان: يقوم المصرف بإصدار خطابات الضمان وذلك بناء على طلب عميله، وفيها يضمن البنك عملية إتجاه طرف آخر بتأدية-تسوية- أو تسديد إلتزامات ذلك العميل وفقا للشروط المذكورة في خطاب الضمان، مع العلم أن ما يتقاضاه المصرف من مصاريف عن هذه الخطابات غير مرتبطة بمدة الخطاب.

1.2. الخدمات المصرفية الخارجية: يمكن إنجازها فيما يلي¹:

أ. الأوراق المالية-أسواق الأسهم والسندات-وعمليات التحويل الخارجي للعملات الأجنبية: تتمثل الخدمات هنا في عمليات مختلفة على الأوراق المالية ك شراء وبيع السندات والأسهم لحساب زبائن المصرف، وكذا إدارة المحافظ المالية وعمليات التحويل الخارجي للعملات الأجنبية الخاضعة لرقابة وموافقة البنك المركزي.

ب. الإعتماد المستندي: هو آلية من آليات تمويل التجارة الخارجية يمثل تعهد كتابي صادر من بنك بناء على طلب مستورد بضائع لصالح مصدرها، يتعهد فيه المصرف بدفع أو قبول كمبيالات مسحوبة عليه في حدود مبلغ معين ولغاية أجل محدود مقابل إستلامه مستندات الشحن طبقاً للشروط المتفق عليه في العقد التجاري المبين في الإعتماد المبرم بين المستورد والمصدر، والتي تظهر شحن بضاعة معينة بمواصفات وأسعار محددة، وتقوم البنوك بدور كبير في تمويل عمليات التجارة الدولية والإعتمادات المستندية هي من أهم طرق ذلك التمويل.

ت. التحصيل المستندي: هو آلية أخرى لتمويل التجارة الخارجية يقوم بموجبها المصدر بإصدار كمبيالة وإعطاء كل المستندات إلى البنك الذي يمثله، فيقوم هذا الأخير بتسليم المستندات إلى بنك المستورد مقابل تسليم مبلغ الصفقة أو قبول الكمبيالة.

ث. تحويل الفاتورة: هي عبارة عن ميكانيزما للتمويل قصير الأجل بإعتبار أن المصدرين يحصلون على مبلغ الصفقة مسبقاً من طرف المؤسسات المتخصصة، والتي تقوم بمثل هذا النوع من العمليات قبل حلول أجل التسديد الذي لا يتعدى عدة أشهر - أقل من سنة-

ج. قرض المشتري: هو تقنية خاصة لقروض التصدير فهو قرض يمنح مباشرة عن طريق البنوك والوكالات المتخصصة التابعة للدولة المصدرة إلى المشتري الأجنبي -المستورد- لكي يدفع مستحقات البائع -المصدر- نقداً، بدلا من أن ينتظر المصدر وصول أجال التسديد من طرف المشتري الأجنبي.

ح. قرض المورد: هو ذلك القرض الذي يمنحه المصدر للمستورد الأجنبي ثم يلجأ المصدر إلى المصرف للتفاوض حول إمكانية منحه قرض لتمويل صادراته، وهو ناشئ بالأساس على المهلة التي يمنحها المصدر للمستورد في تسديد قيمة المبيعات.

خ. التمويل الإيجاري الدولي: يمثل آلية من آليات التمويل المتوسط وطويل الأجل للتجارة الخارجية، يتمثل مضمون هذه العملية في قيام المصدر ببيع سلعه إلى مؤسسات متخصصة أجنبية، وهذه الأخيرة تقوم بدورها

¹ - محمد محمود فهمي: "الإعتمادات المستندية"، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص: 565.

في التفاوض مع المستورد حول إجراءات إبرام عقد إيجاري وتنفيذه، ويتضمن هذا العقد في الواقع نفس فلسفة القرض الإيجاري الوطني ونفس آليات الأداء مع فارق يتمثل في أن العمليات تتم بين المقيمين وغير المقيمين، وبهذه الطريقة فإن المصدر سوف يستفيد من التسوية المالية الفورية وبعملته الوطنية، في حين أن المستورد يستفيد من المزايا التي يقدمها عقد القرض الإيجاري وخاصة عدم التسديد الفوري لمبلغ الصفقة الذي يكون عادة كبيرا.

ثالثا. مراحل تطور الخدمة المصرفية:

1. إدراك الخدمة المصرفية:

تعتبر الخدمة المصرفية مصدرا لما يسعى العميل لتحقيقه من إشباعات لحاجاته ورغباته، لذلك فإن التوجهات الحديثة في التسويق المصرفي قد أولت العميل أهمية خاصة باعتباره الركيزة التي يستند إليها نظام التسويق الذي يتبناه المصرف، والأكثر من ذلك فإن تقييم العميل للخدمة وحكمه على جودتها تكمن في إدراكاته وتوقعاته، ونظرا لأن هذا التقييم يختلف من شخص لآخر بسبب طبيعة الخدمة من جهة واختلاف المعايير المستخدمة من قبل العملاء والتي غالبا ما تتفاوت بينهم من جهة أخرى، فإنه يمكن تمييز ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة المصرفية وهي¹:

1.1. الخدمة الجوهر: يتمثل هذا المستوى في مجموعة المنافع التي تلي الحاجات المالية والإئتمانية الأساسية للعميل، وبالتالي فإن هذا الإدراك هو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء الطلب على الخدمة، والذي غالبا ما يكون أوليا في طبيعته.

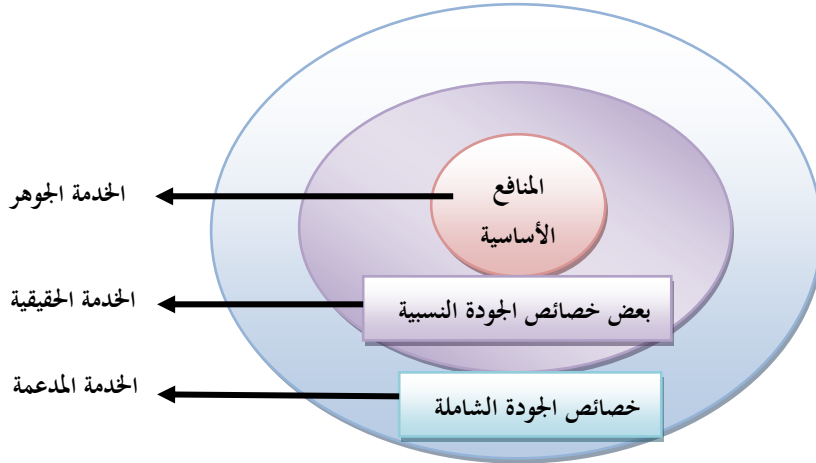
2.1. الخدمة الحقيقية: يشتمل هذا المستوى من الإدراك أكثر من مجرد الخدمة الجوهر بل يتعداه إلى مجموعة من الخصائص المرتبطة بها، والتي تعبر عن مستوى متطور من الطلب على تلك الخدمة، فهو يمثل درجة من الجودة النسبية لا يبحث عنه الكثير من العملاء بل تلك الفئة التي يتصف طلبها على الخدمة المصرفية بأنه إختياري ويخضع في نفس الوقت لمعايير إختيار محددة.

3.1. الخدمة المدعمة: يعبر هذا المستوى من الإدراك عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة المصرفية إلى مستوى تفضيلات وتوقعات العميل، وتتضمن جميع العمليات والمعدات والأفراد الذين يشاركون في تقديم الخدمة المصرفية ويسعون للرقى بها إلى مستوى توقعات العميل أو أكثر. ولهذا فإن مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة الحقيقية بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها، ومن هنا فإن البنك عندما يقدم المضمون الخدمي المتكامل فإنما يقدم خدمة مصرفية متكاملة ذات مضمون يعكس درجة عالية

¹ - Kotler. P et Dubois : «OP-Cit », P : 477.

من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للعملاء في ظل التنافس الشديد الذي تشهده السوق المصرفية، لأن المنافسة تطرح بدائل خدمية متنوعة تفتح أمام العميل إمكانيات الاختيار والانتقاء. والشكل الموالي يوضح مستويات إدراك الخدمة المصرفية.

شكل رقم (03): مستويات إدراك الخدمة المصرفية



المصدر: ناجي ذيب معلا: "مرجع سبق ذكره"، ص: 77.

والحقيقة أن المفهوم الحديث للتسويق المصرفي يحقق هذه المستويات الثلاثة من خلال التأكيد على الحقائق التالية:

✓ إن العميل هو نقطة الارتكاز في النشاط المصرفي: فحاجاته المالية والإئتمانية هي المحدد الأساسي لجدوى إنتاج الخدمة المصرفية وبالمواصفات التي يرضى عنها كما أن كل ما يبذله المصرف من جهود إنما من أجل جذبته والمحافظة عليه، ولهذا فإن دراسة العميل وسلوكه وأنماط هذا السلوك واتجاهاته تعتبر حجر الزاوية في بناء أية إستراتيجية تسويقية للبنك؛

✓ مخاطبة الخدمة المصرفية للحاجات المالية والإئتمانية للعميل حاضرا ومستقبلا: فحاجات ورغبات العميل في تطور مستمر ودائم، وعليه يجب على إدارة المصرف أن تطور الخطط والبرامج القادرة على إبتكار وتطوير الخدمات المصرفية بما يرقى بها إلى مستوى التطور في حاجات العملاء، وفي هذا المضمار تلعب بحوث التطوير دورا هاما في توفير قاعدة البيانات اللازمة لإدارة المصرف في اتخاذ ما يلزم من قرارات في هذا المجال؛

✓ التعامل مع السوق المصرفية تحت أية ظروف: خاصة في ظل المنافسة حيث ينبغي على إدارة المصرف أن توفر المزايا التفضيلية النسبية فيما تقدمه من خدمات، فالقدرة التنافسية للبنك تعتمد على مدى إمتلاكه لمثل هذه المزايا؛

✓ الخدمات التكميلية: بالنظر لما تتصف به الخدمة المصرفية الجوهر من نمطية عالية فإن التنافس في السوق المصرفية يتجاوز هذا الجوهر ليصل إلى مجالات أخرى أكثر أهمية مثل: جودة الخدمة وخدمة العملاء، وغير ذلك من الخدمات التكميلية المساندة على أداء أفضل لهذه الخدمة، وعليه فإن إدراك إدارة البنك لهذه الحقيقة يفتح أمامها إمكانيات واسعة في تجزئة السوق وإيجاد درجة من التمايز فيما تقدمه من خدمات.

2. مراحل تطور الخدمات المصرفية:

مرت الخدمات المصرفية كغيرها من أوجه النشاطات الإقتصادية بعدد من التغيرات والتطورات، حيث تغيرت فلسفة نشاط البنك من مجرد القيام بالعمليات التقليدية إلى الولوج لعالم تميز بالإستثمارات المختلفة وفي شتى القطاعات الصناعية والخدمية والتجارية، ومشاركته في عمليات التجارة الخارجية وإنتشار فروعه في معظم دول العالم، وهذا ما أدى إلى ظهور مصارف متعددة الجنسيات، فالصناعة المصرفية تطورت تطورا كبيرا ومتسارعا في ظل التنافس الشديد من جهة، وتقدم تكنولوجيات الإعلام الآلي والإتصال التي يعرفها العالم اليوم من جهة أخرى، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الخدمات المصرفية فيما يلي:

1.2. التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية:

لم تعد تقتصر أنشطة المصارف على الخدمات التقليدية من إيداع وسحب بل تعدتها إلى تملك المشاريع والإستثمارات وغيرها، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية¹:

- ✓ إمتلاك المشاريع في شتى المجالات وإدارتها أو المساهمة فيها؛
- ✓ إنشاء العديد من الفروع التابعة للبنك الأم وتعميم الخدمات عبر ربوع الوطن؛
- ✓ إقتحام البنوك لعالم السياحة والأسفار وتقديم خدمات متعددة فيها؛
- ✓ القيام بعمليات دراسة الجدوى الإقتصادية وإدارة المشاريع الجديدة؛
- ✓ التعامل مع مختلف البنوك والعملات الوطنية والأجنبية؛
- ✓ توفير كل الخدمات المتطورة في مجال نظم الحاسوب والمعلوماتية؛
- ✓ تقديم خدمات خاصة وشخصية للأفراد كدفع الإيجار والفواتير ومنح البطاقات الإئتمانية والشيكات ومختلف التسهيلات المصرفية، وبطاقات الصرف الألي وغيرها من العمليات؛
- ✓ إدارة وتنظيم المعاشات والمنافع الإجتماعية التي يحصلون عليها.

¹ - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: "إدارة البنوك وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 349-351.

2.2. التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في الخدمات المصرفية:

في ظل التطور الكبير الذي عرفه العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والإعلام والاتصال هذا ما أثر على أشكال وسرعة تقديم الخدمات المصرفية، وتقليل الإجراءات البيروقراطية وتوفير الوقت اللازم للزبائن من جهة، ومواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية من جهة أخرى، فتوسع استعمال تكنولوجيا المعلوماتية ساهم بشكل كبير في حصول الزبائن على شتى الخدمات المطلوبة وفي كامل فروع البنك المنتشرة، ويتيح أيضا للزبون معرفة رصيده وتواريخ مسحوباته... إلخ، فالتكنولوجيا ساهمت في ظهور ما يسمى بالمصارف الآلية وإدخال تقنيات الحاسب الآلي على مستوى الشبايك، وهذا ما عجل بظهور عديد البطاقات المصرفية الإلكترونية المتطورة حاليا.

2.3. النمو عن طريق الاندماج:

لتحقيق هدي النمو والتوسع تلجأ بعض البنوك إلى ما يسمى بالاندماج وهو تلك العملية التي يتم بواسطتها تدمج أصول مصرفين أو أكثر لينتج عنها مصرف جديد، حيث يختفي المصرفين ويظهر مصرف آخر له خصائص هيكلية جديدة وأصول متنامية، وهذا ما يساهم في تكوين مجموعات مصرفية تشكل سلسلة متكاملة، مما يتيح لها تقديم أنواع عديدة من الخدمات وإكتساح والسيطرة على السوق.

2.4. التدويل:

مع تحقيق التوسع الكبير والإنتشار لمختلف فروع المصارف في السوق المحلية وشدة المنافسة يتجه التفكير لها في غزو منافذ جديدة لتصريف مختلف خدماتها وتقديم نشاطها على نطاق أوسع وأشمل، وهذا ما يقود البنوك إلى عرض خدماتها خارج الرقعة الجغرافية للبلد الأم، وهنا يظهر مصطلح المصارف متعددة الجنسيات وتكون أشكال غزو الأسواق في شكل إستثمارات مباشرة وغير مباشرة، ويعود سبب تطور نشاط المصارف في هذا المجال إلى الأسباب التالية:

- تجنب الخطر وذلك عن طريق تنويع الأسواق لتجنب خطر المنافسة؛
- الرغبة في التوسع والنمو وخلق مجالات أوسع لعرض مختلف الخدمات وتصديرها وتطويرها، وجذب شريحة أخرى من الزبائن والمتعاملين؛
- الاستفادة من بعض الحوافز والميزات المتاحة من طرف بعض الدول المضيفة.

5.2. التطور التنظيمي والإداري:

إن مواكبة المصارف لتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقديم الخدمات المصرفية بالداخل والخارج دفعها إلى بناء جهاز إداري وتنظيمي محكم ومنظم للبنوك قصد تسيير الموارد البشرية والمادية من جهة، وإدارة جميع مصالح البنك وفروعه وتوجيهها من جهة أخرى، ويتلخص هذا التنظيم في النقاط التالية:

- ✚ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في كل مصالح البنك وفروعه؛
- ✚ إنشاء وحدات مركزية مهمتها التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام بالبنك وفروعه؛
- ✚ وضع هيكل تنظيمي يليق ويتمشى وحجم المصرف ومستوى نشاطه؛
- ✚ تحقيق مبدأ اللامركزية في التسيير وذلك بتفويض الإدارة المركزية لفروعها في مجالات أوسع؛
- ✚ تطبيق الأساليب الحديثة وتوفير المعدات المتطورة في العمل الإداري للمصرف؛
- ✚ إنشاء إدارة خاصة بالعلاقات العامة مع الزبائن والتكوين المستمر للموظفين في مجال الإستقبال والتسيير.

كل هذه المراحل المتداخلة والمتسارعة ساعدت في تطور نشاط البنوك وإنتشارها، فحدة المنافسة وبحثها اليومي والمستمر عن أسواق جديدة سواء أكانت داخلية أو خارجية وتقديم منتجات أخرى من جهة، وولوج البنوك عالم تكنولوجيا المعلوماتية من جهة أخرى، وظهور فكرة التكامل بين البنوك أدى إلى تطور وتنوع الصناعة المصرفية وتحسين جودة تقديم الخدمات المصرفية.

رابعاً. تسويق الخدمات المصرفية

يعد التسويق المصرفي من المواضيع الهامة والحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة وفي مختلف المجالات، ويعود السبب في ذلك إلى تزايد الدور الكبير للخدمات المصرفية في الحياة المعاصرة، وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة.

1. تعريف التسويق المصرفي ونشأته ومراحل تطوره:

1.1.1. تعريف التسويق المصرفي: توجد العديد من التعاريف التي تخص التسويق المصرفي نذكر منها ما يلي:

1.1.1.1. التعريف الأول: يعرف التسويق المصرفي على أنه: "ذلك النشاط الإداري الخاص بإنسياب الخدمات المصرفية إلى الزبائن الحاليين والمستهدفين وبكفاءة عالية لتحقيق مختلف رغباتهم، والتعرف على أكثر الأسواق تحقيقاً لأهداف المصرف في الحاضر والمستقبل، وهذا من خلال وضع خطط وبرامج لتحديد الإحتياجات مع ضرورة التكيف مع طبيعة السوق المصرفية"¹.

¹ - Philip Kotler : « Marketing Management , Analysis,Planing,Implement and Control »,Congress Catalogingin-Publication Data , New Jersey , United States of America , 1994 , P :10.

2.1.1.1. **التعريف الثاني:** كما يعرف أيضا على أنه: "ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف، أيا كان العمل الذي يقومون به، حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها المصرف للزبون، ويعمل من خلالها التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا الزبون بشكل مستمر يكفل رضاه عن المصرف ويضمن إستمرار تعامله معه"¹.

3.1.1.1. **التعريف الثالث:** في حين يرى البعض الآخر على أنه: " مجموعة الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومتلقي الخدمة المصرفية"².

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق المصرفي يعني دراسة السوق المصرفية والعمل مع تحديد مختلف رغباته واحتياجاته وتكييف المؤسسة المصرفية معها، من خلال إشباع هذه الحاجات والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها له المنافسون، بهدف كسبه وإرضائه مع تحقيق أكبر ربح ممكن. كما نلاحظ أن التسويق المصرفي عبارة عن نشاط يتصف بكونه:

✓ متعددة الأبعاد والجوانب؛

✓ متغلغل عميق الجذور على اعتبار أن المصرف حساس ومؤثر في حياة الأفراد والاقتصاد عامة؛

✓ متراكم ومتواصل أي تراكم للخبرة والمعرفة؛

✓ مرتبط بهدف تحقيق ثلاثية السيولة والربحية والأمان.

2.1. أهمية التسويق المصرفي:

يحتل التسويق المصرفي أهمية جد بالغة لدى المؤسسات البنكية حيث أن هذه الوظيفة تساعد على تحسين نشاطها، فهو يمثل الروح الإبداعية ذات القوة الدافعة لتوليد الحوافز بغية تحقيق التطور والإماتياز، فالتسويق المصرفي يشمل جهودا متعددة يقوم بها خبراء التسويق ويتم تقديمها على مستوى البنوك بالشكل المطلوب بما يكفل حاجة الزبون وتدفع وانسياب في الخدمات المصرفية وبكفاءة وفعالية.

كما يحتل التسويق المصرفي بصفة عامة مكانة مهمة في التشكيل الإداري للمؤسسة البنكية نتيجة لتحمله مسؤولية مواجهة المشاكل التسويقية لمختلف الأنشطة، التي يتمثل أهمها في إفتتاح فروع جديدة

¹ - كريمة ربحي: "تسويق الخدمات المصرفية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية والتحوليات الاقتصادية-الواقعية والتحديات - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004، ص: 366.

² - قدور بن نافلة، راجع عرابة: "التسويق المصرفي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية-الواقعية والتحديات - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر 14-15 ديسمبر 2004، ص: 508.

للمصرف أو تقديم خدمات مصرفية جديدة لزبائنها أو استثمار أموالها في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها، بالإضافة إلى استخدام مناهج علمية تعمل على جذب الزبائن ولكنها تحتاج إلى الوعي والرشادة في التعامل من قبل الأفراد العاملين في المصارف ليسهل استخدامها.

لذا تزداد أهمية التسويق المصرفي ودوره الفعال في المؤسسات المالية والبنكية بصفة عامة، من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل وخارج المصارف، وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الاستقرار المالي والإئتماني، والذي يدعم مركز المصرف ودوره في سوق المال وفي النمو المتوازن للعمليات والمعاملات المصرفية للبنك كما وكيفا، وأيضا التوسع في الخدمات المصرفية و الإنتشار في كل الفروع والوكالات ليتمكن البنك من تحقيق أعلقيمة للأرباح وإستخدام الإمكانيات والأدوات المتوفرة ليصبح التسويق الأداة الأساسية للتفاعل المصرفي.

3.1. نشأة التسويق المصرفي¹:

قبل منتصف الخمسينات من القرن الماضي لم تكن المصارف تهتم بالتسويق ولم تفهم إدارتها إلا القليل عنه كما لم تعره إلا إهتماما سطحيا، حيث تبنت المصارف سياسات المحافظة على الحصة السوقية دون التفكير في توسيعها وزيادة حصتها، فكانت تقدم الخدمات التقليدية الضرورية التي يطلبها الزبائن وكانت هذه الأخيرة تختلف مبانيها التي تشبه إلى حد بعيد المعابد الإغريقية التي تبهر الزبائن بتصميمها لهم بأهمية المصارف وقوتها، وهذا ما يعكس صورة البنوك قبل عصر التسويق.

لقد التسويق المصرفي لأول مرة في مصارف الولايات المتحدة الأمريكية ثم فرنسا وبقية أوروبا ويرجع ظهور إلى الفترة (1966-1967)، هذا ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة (1973-1974) وجاء ذلك لتلبية حاجة المؤسسات المالية لوظائفه، وقد زاد إهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة إقتناع مسؤولي المصارف بأهمية ووظيفة التسويق والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المصرف من حيث الإستمرار والنمو، ومن هنا إكتسبت وظيفة التسويق مكانتها وأهميتها في الهيكل التنظيمي للمصرف.

هذا وقد تعدى هدف المصارف في السنوات الأخيرة إلى تزايد الإهتمام بضرورة العمل وبشكل مستمر على تطوير سياساتها وأساليبها حتى تزيد قدرتها على مجابهة إحتياجات الزبائن من جهة، ومتغيرات السوق من جهة أخرى، ومن أصبحت المصارف حاليا تربط بين مقومات بقائها وإستمرارها بين قدرتها على إستيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي.

¹ - سليمة عبد الله: "دور التسويق المصرفي الإلكتروني في تفعيل النشاط البنكي"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 15.

4.1. مراحل تطور التسويق المصرفي:

إن مفهوم التسويق المصرفي قد مر بعدة مراحل هامة ليصل إلى ما عليه في الوقت الحالي، فقد قسم فيليب كوتلر هذه المراحل إلى خمسة مراحل أساسية مرت من خلالها الممارسة التسويقية في المصرف، بينما يرى الكثير من الكتاب والباحثين إضافة مرحلة سادسة أطلق عليها مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق، وهذه المراحل فيما يلي¹:

أ. **مرحلة الترويج -الإشهار-**: حيث ينصرف مفهوم التسويق هنا إلى الإعلان والدعاية الإشهارية إضافة إلى العلاقات العامة، ومن ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية وكان مفهوم التسويق مرادفا لمفهوم الترويج.

ب. **مرحلة الإهتمام الشخصي بالزبائن**: بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع المصارف بعدم جدوى النشاط الترويجي ما لم يصاحبه تغيير في الكيفية التي يتم بها معاملة المصرف لزبائنه، وبدأ التركيز على الزبون باعتباره المحور الرئيسي للعمل المصرفي، ففي هذه المرحلة تركز مفهوم التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع الزبائن، وأدركت المصارف أن مهمة جعل الزبائن يتوافدون إليها هي أسهل بكثير من محاولة الإحتفاظ بهم، وهذا من خلال تكوين الأفراد العاملين على كيفية التعامل مع الزبائن وكسب رضاهم وذلك يتجسد في:

✓ تدعيم مفهوم التوجيه والاستقبال للزبائن لدى العاملين وخاصة ذوي الاتصال المباشر بزبائن المصرف، وقد تمثل ذلك من خلال عقد ملتقيات ودورات تكوينية على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها في ذلك، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم الزبون وأهمية الإهتمام به؛

✓ تحديث أساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوي الزبائن؛

✓ تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن ومساعدتهم في اتخاذ القرارات المالية بطريقة سليمة؛

✓ تحديث أماكن تأدية الخدمات وقاعات انتظار الزبائن بما يجعلها أكثر جاذبية وراحة وبما يعطي صورة جيدة عن المصرف.

ت. **مرحلة التجديد والإبتكار**:

¹ -فريد كوتلر: "تسويق الخدمات"، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 148-149.

إرتكز مفهوم التسويق المصرفي في هذه المرحلة على تطوير إبتكار الخدمات المصرفية الجديدة، بعد أن إتضح أن النمطية في نشاط المصارف تقف حجرة عثرة أمام تلبية الإحتياجات المتجددة والمتنامية للزبائن، ولهذا أصبحت الدعوة لتمييز الخدمات المصرفية ضرورة ملحة إذا ما أرادت المصارف التمتع بميزة تنافسية، وبذلك إتجهت إلى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك الزبون والحاجات المالية غير المشبعة له بهدف العمل على تقديم وتطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والمصرف.

ث. مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق:

اتجهت العديد من المصارف في هذه المرحلة إلى إعادة التفكير في فلسفتها التسويقية، فبدلاً من توجيه الجهود إلى كافة قطاعات السوق بدأ توجيه جديد في التسويق المصرفي تمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات واختيار القطاع أو القطاعات السوقية والتي يمكن للمصرف من خلالها أن يخدمها بكفاءة عالية.

ج. مرحلة نظم التسويق:

مع تزايد إهتمام المصارف بالتسويق على إعتبار أنه عامل أساسي في تحقيق الإستقرار والنمو في ظل الظروف البيئية المتغيرة التي تعمل فيها، هنا دخل التسويق المصرفي مرحلة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متخصصة ومتكاملة تعتمد على التحليل والتخطيط والرقابة على الأداء المصرفي وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية.

ح. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:

تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطوير التسويق المصرفي، حيث كانت نتيجة طبيعية لنمو حركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، فمفهوم التسويق هنا يقوم على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع إلى جانب مصلحة الزبون الفرد أو المؤسسة، وينعكس تطبيق المصارف لهذه المرحلة على عدة نواحي، أهمها النقاط الآتية:

✓ تمويل مشاريع الأعمال وتوجيه الاستثمارات للمجالات المساهمة بدرجة أكبر في تحسين الظروف المعيشية والاجتماعية للمجتمع؛

✓ تأكيد أهمية مساعدة الزبائن على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية؛

✓ تحقيق المصرف لأهداف زبائنه عامل أساسي في تحقيق المصرف لغاياته وذلك من خلال اهتمامه بتقييم ودراسة درجة رضا العملاء على الخدمات.

2. أهداف التسويق المصرفي ووظائفه:

1.2. أهداف التسويق المصرفي:

يهدف التسويق المصرفي إلى تحقيق إحتياجات ورغبات الزبائن وذلك من خلال تعاون أنشطته مع الوظائف الأخرى في المصرف، بغية الإستمرار في تقديم الخدمات المصرفية لزبون في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة، وبذلك يحقق التسويق المصرفي جملة الأهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ رفع الوعي والثقافة المصرفيين خصوصا لدى عمال المصرف مع تحسين مستوى مختلف الأنشطة المقدمة وتطوير أساليب أدائها للزبائن، وبالتالي تحسين سمعة المصرف وبناء صورة إيجابية عنه؛
- ✓ المساهمة في عملية التجديد والتطوير المصرفي من خلال تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة من جهة، وابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لتطلعات ورغبات الزبائن من جهة أخرى؛
- ✓ تحقيق الأهداف المالية للمصرف والمتمثلة في ثلاثية السيولة والربح والأمان؛
- ✓ تكييف المصارف وجعلها مرنة في الإستجابة لمتغيرات السوق وتطورات إحتياجات الزبائن؛
- ✓ إكتشاف الفرص الإستثمارية ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها والترويج لها؛
- ✓ الإطلاع المستمر والدائم على المصارف المنافسة ومعرفة نسبة تمركزها في السوق؛
- ✓ يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط المصرفي ويساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي؛
- ✓ يلعب التسويق المصرفي دورا مزدوجا من خلال قيامه بجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) من جهة، وتقديم القروض ومنح الخدمات المصرفية كمنتجات من جهة أخرى، وأيضا فالتسويق المصرفي له دور كبير في توفير قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى للمؤسسات المالية والمصرفية خاصة في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها مجال التكنولوجيا الإعلام والإتصال والإنتفاخ الإقتصادي.

2.2. وظائف التسويق المصرفي:

يمكن إيجاز أهم وظائف التسويق المصرفي في النقاط الآتية:

- ✓ إمداد إدارة المصرف ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركزه في السوق كما تحدد نوعية زبائنه وعوامل تفضيلهم له عوضا عن مصارف أخرى؛
- ✓ المشاركة في تطوير جودة الخدمة بالتنسيق مع الإدارات والفروع ومراكز العمل من خلال إعداد بحوث للزبائن التي تتعلق بالخدمات التي يقدمها المصرف من جهة وتقييم النشاط التسويقي للمصرف خلال فترات زمنية متقاربة من جهة أخرى؛

✓ إعداد التقرير السنوي عن الاقتصاد الوطني بهدف التعرف وتوقع التغيرات والتطورات الاقتصادية وانعكاساتها على الأداء المصرفي بشكل عام وأداء المصرف بشكل خاص، ومساعدة مركز التخطيط الإستراتيجي في إعداد الخطة الإستراتيجية؛

✓ تحليل القوانين والتشريعات الاقتصادية والمالية والاستثمارية ذات العلاقة بنشاط الجهاز المصرفي؛

✓ متابعة البرامج الخاصة بنشر المفهوم التسويقي في إدارة المصرف وإعداد وتنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط المصرف في تعامله مع الزبائن والجمهور الخارجي العام.

3. البيئة التسويقية:

يعتبر المصرف نظاما مفتوحا يتصف بالحركية يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها، وتعتمد فعاليته على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الطرفين، حيث يستمد منها موارده المختلفة في صورة مدخلات ويقدم لها خدماته المصرفية في صورة مخرجات، ومن ثم القيام بتقسيم السوق إلى مجموعات عديدة وتخصيص شكل تسويقي لكل مجموعة.

3.1. مفهوم البيئة التسويقية المصرفية:

لا يوجد إتفاق بين المفكرين والباحثين حول تحديد مفهوم البيئة التسويقية المصرفية، وربما يعود ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها وعليه يمكن تعريف البيئة التسويقية المصرفية بأنها: " ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمصرف، وتتكون هذه البيئة من مجموعة من الأطراف هي: الزبائن، المودعون، المصارف المناسبة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات والنقابات وغيرها"¹. ويمكن التفريق بين نوعين من البيئة التسويقية المصرفية وهما:

3.1.1. البيئة التسويقية الخاصة - الجزئية - للمصارف:

هي البيئة التي تعبر عن القوى ذات الصلة المباشرة بالبنك والمؤثرة على قدرته في خدمة زبائنه والقرارات التسويقية المرتبطة بتحقيق ذلك"²، وتتكون هذه البيئة من البنك نفسه، العملاء، المنافسين والجمهور العام، ومن أبرز ما تتصف به هذه البيئة أن تأثيرها يكون مباشرا على المصرف وعملية صنع القرارات التسويقية فيه.

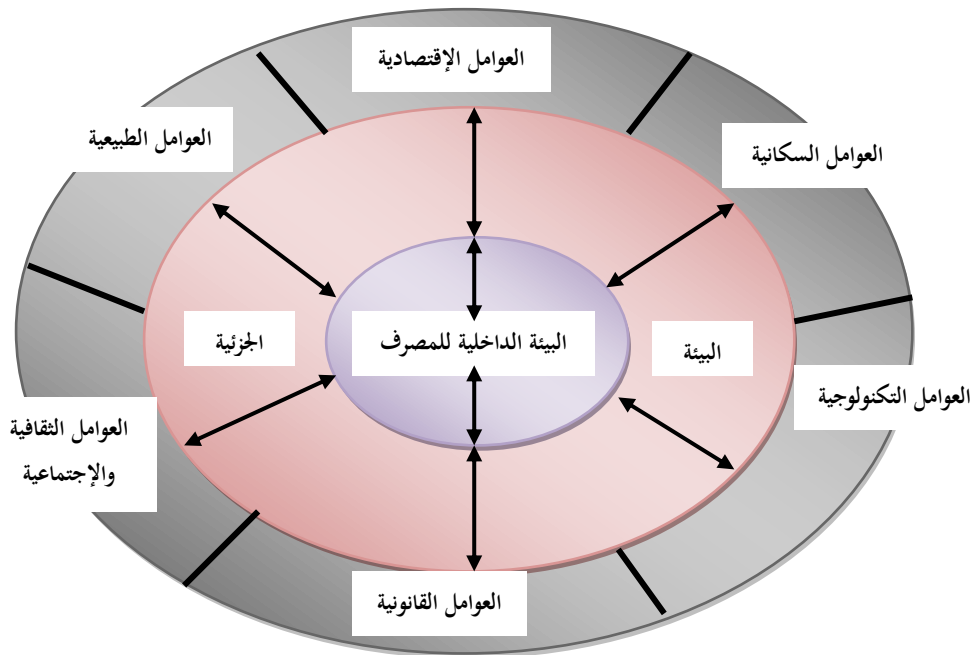
3.1.2. البيئة الكلية للمصرف:

¹ - عبد السلام أبو قحف: " مبادئ التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 67.

² - بدر عوض الحداد: "تسويق الخدمات المصرفية"، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 74.

تتكون البيئة الكلية من كافة القوى الفاعلة والمؤثرة على الوضع العام الذي يزاول فيه البنك أعماله، وبالتالي فإن تأثيرها لا يقتصر عليه فقط بل يتعداه إلى كافة المؤسسات العاملة في ظل هذه البيئة، وتتمثل قوى هذه البيئة في العوامل السكانية والإقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية، ومما لاشك فيه أن هذه العوامل تؤثر على البنك من خلال ما توفره من فرص وما تفرضه من تهديدات، ولهذا فإن على البنك أن يراقب حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع أن يرد على ما يفرضه تفاعل هذه العوامل من آثار على البنك، والشكل الموالي يوضح عوامل البيئة الكلية وعلاقتها بالبيئة الجزئية.

شكل رقم (04): البيئة الكلية للمصرف وعلاقتها بالبيئة الجزئية



المصدر: ناجي ذيب معلا: "مرجع سبق ذكره"، ص: 55.

أ.العوامل السكانية:

ترتبط هذه المجموعة بتجمعات السكان وكثافتهم وأماكن تواجدهم وتوزيعات أعمارهم وأجناسهم ومهنتهم وأنماط حياتهم وغيرها، ولدراسة البيئة السكانية دلالات هامة لدى إدارة المصرف لأنها تتعلق بالأفراد الذين يشكلون بدورهم السوق المحتمل لما يقدمه المصرف من خدمات، كذلك يلعب التركيب السكاني والتفاعلات التي تتم بين عناصره دورا هاما في صياغة الخطط والبرامج التسويقية.

ب.العوامل الإقتصادية:

تلعب هذه المجموعة بكل ما يصابها من حالات كساد ورواج وتضخم دورا هاما في التأثير على كثير من القرارات التي تقع مسؤولية إتخاذها على مدير التسويق في المصرف، ويعتبر الدخل -الفردي والقومي-

أحد المؤشرات الإقتصادية التي يجب على إدارة البنك أن تأخذها في الحسبان عند تصميمها لكثير من السياسات التسويقية وخاصة السياسة التسعيرية.

كما تعد الأسعار والعوامل المتحركة فيها بالإضافة إلى الطلب ومحدداته من أبرز القوى المؤثرة على الواقع الاقتصادي لأية الدولة، كذلك تحدد العوامل الاقتصادية إلى درجة كبيرة القدرة الشرائية للفرد وأنماط استهلاكه وإنفاقه وادخاره.

ج.العوامل التكنولوجية:

يعتبر التقدم التكنولوجي أحد العوامل الرئيسية ذات الدور الهام في تحديد وصياغة نمط حياتنا، ويعتبر التسويق المصرفي من أكثر أنشطته تأثيراً بالإنجازات العلمية، وذلك بالنظر إلى ما تنطوي عليه هذه الإنجازات من إبتكارات واختراعات تؤثر بشكل مباشر على تحسين وتطوير الخدمات المصرفية الحالية وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، وما توفره من فرص تسويقية كبيرة تساعد المجتمع على الوصول إلى مستويات أعلى من الرفاهية، لهذا فإن مدير التسويق في البنك يجب أن يكون مؤهلاً أكثر من غيره وأقدر على تطويع منجزات التقدم العلمي وتوظيفها لخدمة أهداف البنك.

إن مستويات المعيشة العليا التي وصلت إليها المجتمعات المتقدمة إنما تعود إلى قدرة وكفاءة نظم التسويق فيها على استخدام إنجازات التكنولوجيا في تطوير نظم الإنتاج القادرة على تقديم خدمات يمكنها تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات العملاء ورغباتهم.

إن مواجهة البنك للآثار التي يفرضها التطور التكنولوجي تستوجب تطبيق إستراتيجية تسويقية ذات إتجاهين هما¹:

✓ **التكيف مع الأوضاع الجديدة:** إن المعدلات المتسارعة للتطور التكنولوجي تفرض على إدارة البنك ضرورة صياغة الأسلوب الذي تستطيع بواسطته تكيف وضعه مع معطيات هذا التطور إذا ما أراد البقاء والإستمرار، ونظراً للديناميكية العالية التي تتصف بها حاجات ورغبات العملاء فإن قدرة البنك على تقديم خدمات متطورة تواكب التطور في تلك الحاجات والرغبات وتحدد مدى نجاحه في الوصول إلى أهدافه؛

✓ **الإهتمام ببحوث التطوير والإبتكار:** إذ كان سر بقاء البنك كامناً في قدرته على التكيف مع معطيات البيئة والإستجابة لمتغيراتها، فإن الإهتمام ببحوث التطوير والإبتكار وتخصيص الموازنات الكافية لذلك من الآليات التي يتم بها إحداث هذا التكيف الذي من مؤشرات الإبتكار الملحوظ بين

¹ - معلا ناجي: "الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 64.

البنوك الكبيرة والمتوسطة الحجم لرصد موازنات ضخمة من شأنه أن يدعم قدرات البنك ويعزز إمكانياته في سرعة الإستجابة والتكيف مع مستجدات البيئة، كما أن ما يبذله البنك من جهود في هذا الإتجاه من شأنه أن يضيق الفجوة بين مستوى ما يقدمه من خدمات مصرفية وما تقدمه البنوك الأخرى المنافسة.

يمثل الإهتمام بالبحوث والتطوير بعدا إستراتيجيا في تفكير الإدارة المصرفية الحديثة، ويمكن التعبير عن ذلك بتبني برنامج نشط وفعال للتطوير والإبتكار يكون قادرا على إنتاج خدمات مصرفية ذات جودة عالية. وإن أي برنامج للبحوث والتطوير في البنك لابد يستهدف تحقيق الغايات التالية:

- إنتاج خدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء؛
- الوصول إلى إستخدامات جديدة لخدمات مصرفية حالية؛
- تحسين مستوى الجودة للخدمات الحالية؛
- تحسين وتطوير طرق وأساليب أداء الخدمة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة تقديمها؛
- تطوير أساليب البيع والترويج بطريقة تقود إلى زيادة حجم التعامل وتحسين المركز التنافسي للمصرف.

ت.العوامل السياسية والقانونية:

تتمثل عوامل البيئة السياسية في النظام السياسي للدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون تلك الدولة، والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات يتطلبها تنظيم الفعاليات المختلفة التي تتم في نطاق حدودها، ويعد النشاط البنكي أحد هذه الفعاليات يتأثر بالأطر القانونية والتشريعية السائدة في المنظومة السياسية لتلك الدولة.

كذلك تنعكس روح القوانين والأنظمة على مدى ما يمنحه النظام من حريات في مجال النشاط الإقتصادي العام، والمدى الذي تذهب إليه الحكومة في الرقابة على هذا النشاط والتدخل فيه، من شأنه أن يلقي بظلاله على عملية صنع القرار التسويقي داخل البنك.

وفي كثير من الأوضاع كان النقد الموجه إلى تدخل الحكومة المباشر في النشاط الإقتصادي مبنيا على أساس أن هذا التدخل يحد من القدرة على الحركة اللازمة للأداء التسويقي وتفعيل آلياته في البنك، ومن ناحية أخرى تتمتع الإدارة في البنوك التي تعمل في ظل النظم السياسية الحرة بدرجات أعلى من الديناميكية والمبادرة، وهو ما ينعكس غالبا على مستويات الأداء التسويقي التي تحققها تلك البنوك.

إن النظرة المتمعنة إلى العلاقة بين الحكومة والجهاز المصرفي في ظل نظم الإقتصاد الحر من شأنها أن تحدد ملامح الدور الذي يمكن أن تقوم به الحكومة في مجال تنظيم النشاط المصرفي والرقابة على فعالياته، فقد أعطت تلك النظم أدورا متفاوتة للحكومات في هذا المجال وخاصة تنظيم هذا النشاط، وتوفير الأطر الإجرائية اللازمة لأداء فعالياته، ومن الأسباب التي بررت هذا الدور ما يلي:

✓ تنظيم العلاقة المتبادلة بين القوى العاملة في إطار الجهاز المصرفي؛

✓ حماية المصارف والمؤسسات المالية من ممارسات بعضها ضد البعض الأخر وخاصة في الأسواق التي تخضع لآليات نظام المنافسة الحرة، وبالتالي توفير المناخ القانوني المناسب الذي يتيح لمؤسسات الأعمال درجة عالية من المرونة والمبادرة.

ث. العوامل الثقافية والإجتماعية:

تتكون البيئة الثقافية من كافة القوى التي تؤثر على القيم الأساسية للمجتمع، وإدراكات أفراده وتفضيلاتهم وأنماط حياتهم بما فيها المؤسسات العاملة في هذا الإتجاه، والمعروف أن الأفراد ينشأون في مجتمعات تؤثر في تشكيل وصياغة معتقداتهم وقيمهم الأساسية التي من خلالها يصوغون نظرتهم إلى العالم من حولهم، ونظرا لأن هؤلاء الأفراد يمثلون العملاء المرتقبين للبنك فإن المدى الذي يستطيع مدير التسويق أن يذهب إليه في فهم وتحليل سلوك هؤلاء العملاء، والقيم والمعتقدات التي تؤثر على ذلك السلوك يحدد بشكل كبير جدا قدرة إدارة التسويق على تخطيط البرامج التسويقية الناجحة، وتوجيهها إلى هؤلاء بما يحقق لهم مستويات أعلى من الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، ويضمن للبنك قدرا مناسباً من الأرباح.

خاتمة الوحدة التعليمية الثانية:

إن دخول التكنولوجيا مجال العمل المصرفي أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة في مجال تسويق المنتجات والخدمات المصرفية، أضفت عليها أبعاد جديدة إنطوت في تكاملها على عنصر جودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة لجودة الشاملة، ومن هنا فإن الكثير من البنوك تبنت هذا الأسلوب بغية إكتساب قدرات تنافسية تمكنها من المحافظة على حصصها السوقية من جهة، وتستطيع مواجهة تداعيات وتحديات المنافسة بعد تحرير وإفتاح الأسواق المصرفية في العالم.

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والعملاء الخارجيين، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون داخل المؤسسة مهم جدا في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي وهنا وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما ما يمكن أن يجري بين المؤسسة وموظفيها، ونظرا للمميزات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياسا بالسلع المادية، حيث يعتبر أداء العامل في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز في السوق.

بناء على ما تم ذكره تم تقسيم الوحدة الثانية إلى العناصر التالية:

- ✓ أولا: ماهية التسويق الداخلي؛
- ✓ ثانيا: خصائص وأهداف التسويق الداخلي؛
- ✓ ثالثا: محددات عملية التسويق الداخلي وعوامل إنتشاره؛
- ✓ رابعا. علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة؛
- ✓ خامسا. المزيج التسويقي للتسويق الداخلي؛
- ✓ خامسا. التسويق الداخلي ومصاديقه مؤسسة الخدمات.

أولاً. ماهية التسويق الداخلي:

1. تطور مفهوم التسويق الداخلي:

ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على إهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع حاجيات العميل الخارجي.

حيث يعتبر التسويق الداخلي كل العاملين في المؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهدافها، فإذا كانت هذه الأهداف تنبع من التسويق الخارجي فإن وظائف العاملين تساهم في ذلك من خلال الإستجابة للجمهور الداخلي - العاملين - وكان الهدف الأول في مفهوم التسويق الداخلي يتمحور حول كيفية تحديد الإحتياجات التكوينية والتدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات نظراً لصعوبة فهم خصائص الخدمات خاصة وأنها غير ملموسة وغير مرئية.

زاد الإهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية من خلال:

✓ إن كل فرد وكل قسم في المؤسسة له دور كعميل داخلي أو مورد داخلي وللتأكد من جودة عمليات التسويق الخارجي يجب على كل فرد وكل قسم أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات؛

✓ يجب على الأفراد العمل معاً كفريق واحد وبالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها وأهدافها وهذا عنصر مهم داخل المؤسسات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة وملتقيها؛

وعليه يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة بطريقتين:

✚ التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية الثلاث يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة

والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار بيئة تدعم رضا الزبون الخارجي؛

✚ التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة الزبون الخارجي نحو

الأفضل باستمرار، فمغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل قصارى

جهدهم لمعاملة جيدة مع العميل الخارجي، يجب عليها أن تكون مستعدة لتلبية حاجيات العاملين

داخلها سواء ما تعلق بتحسين مهاراتهم وزيادة معارفهم ورفع قدراتهم الفكرية دون نسيان الحاجيات

✚ النفسية من تحفيز مادي ومعنوي، وحاجيات إجتماعية كالتكفل بأسرهم وتحقيق الضمان

الإجتماعي لهم.

بصفة عامة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يمثل ثلاث أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه التسويق الداخلي وهي:

1.1. المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت من طرف المفكر Berry كانت تركز على النقاط التالية¹:

✓ الموظفين كمستهلكين داخليين؛

✓ الوظائف كمنتجات داخلية؛

✓ تحفيز وإرضاء الموظفين للقيام بمهامهم على أحسن، من أجل جعل الأفراد العاملين أكثر إستعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسستهم.

2.1. المرحلة الثانية: مرحلة التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت مع إسهامات كرونوس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفوا الخط الأمامي لإتصالهم المباشر مع الزبائن وهم مسؤولين على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، من خلال عملية التفاعل التي تتم فيما بينهم - بيع وشراء الخدمات - أي أنه يركز على مفهوم التسويق التفاعلي - Marketing Interaction - الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة.

3.1. المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية

ذهب المفكرون إلى إعتبار التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية من بينهم Winter أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وعرفه كما يلي: " هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين، من خلال فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن معرفة دورهم في إعداد البرنامج".

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الإتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الإتصال المباشر مع الزبائن، بل يشمل كل الأفراد في المؤسسة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

¹ -Berry . L and Parasurman .A: « Services marketing starts from with in », In Varey & Barbara , Internal marketing Directions for Management, Routledg ,2000, P :177.

2. تعاريف حول التسويق الداخلي من زاوية المفكرين المعاصرين:

للتسويق الداخلي إسهامات فكرية وعلمية للعديد من المفكرين في هذا السياق الذي أسهموا فيه بطرق متميزة تعكس أهميته ودوره الإستراتيجي والتنظيمي بالدرجة الأولى داخل المؤسسات الإقتصادية مهما كان شكلها ومجال عملها، ومن أهم هذه الإسهامات ما يلي:

1.2. توصل المفكر **Berry** سنة 2000 في دراسته إلى أن: "التسويق الداخلي هو تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء"².

2.2. في حين توجه كل من **Hanel et Fors** إلى أن: "التسويق الداخلي حتى الآن لم يتجاوز المستويات الراقية لتطبيقاته في المؤسسات، وإنما هو شعار يتردد بداخلها دون أن يمتد إلى الترسخ كذهنية تسويقية لدى الأفراد والمستويات التنظيمية فيها أيضا، حيث لم تكن هناك نظرة حقيقية للعاملين على أنهم شكل من أشكال العملاء لهم حاجيات يتطلب إشباعها من طرف القائمين على المؤسسة، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي يعني ببساطة ضرورة قيام الإدارة بالتسويق الفعال لمنتجاتها داخلها - الخدمة - لمقابلة توقعات العاملين كعملاء داخليين أو ما يفوق توقعاتهم"³.

ومن أهم التعريف التي شددت على مصداقية التسويق الداخلي ما يلي:

3.2. يعرف **Michon** سنة 2002 التسويق الداخلي على أنه: "عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع أو قيم أساسية للمؤسسة، يحدد الإتصال فيها عن طريق الحوار والمناقشات مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن آرائهم وأفكارهم وتنمية روح المبادرة فيهم وتعزيز مشاركتهم داخل المؤسسة"⁴.

4.2. أما تعريف **Varey et Lewis** سنة 1992 يتمحور حول: "إنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"⁵.

5.2. ويرى **Bullantyne** سنة 2000 أن التسويق الداخلي هو: "حل إشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب إنتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي في حاجة إلى التغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي"⁶.

² - Berry . L and Parasurman .A: « op-cit», P :179.

³ -Ahmed.P Rafik.M : « **International marketing : Tools and concepts for customer-Focused management** » ,Butterworth - Heinman, N.Y,P :06.

⁴ - Michon. K : « **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy** »,Kagan page, London ,2002,P :19.

⁵ - Varey et Lewis: « **Marketing des services le D éfi relationnel**», édition Dunoud ,Paris,1992,P :108.

⁶ -Ballantyne.D : « **The Strengths and weaknesses of internal marketing** »,In varyey et Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routled 2000, P : 46.

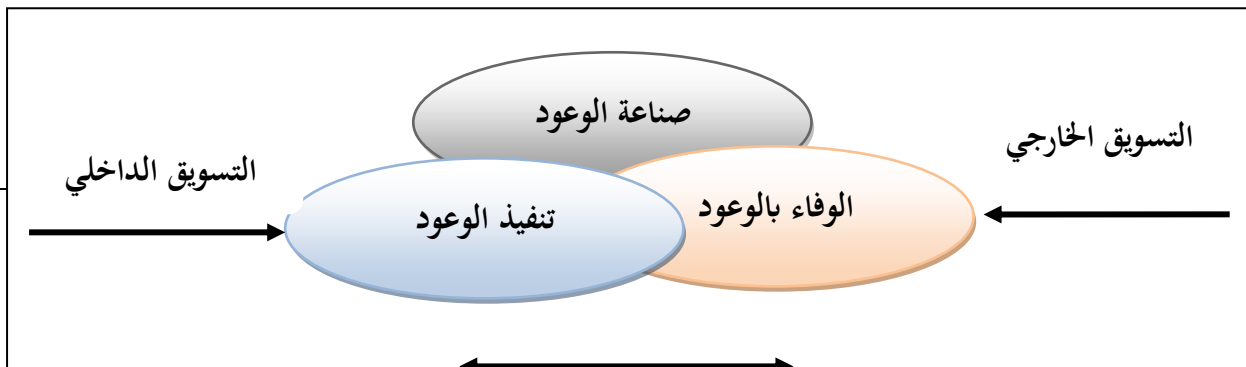
6.2. في حين ذهب George سنة 1990 إلى تعريفه على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية"⁷.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول على أن التسويق الداخلي يركز على:

- التسويق الداخلي عملية تسويقية تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة؛
- التسويق الداخلي يسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين لتنمية المبادرة فيهم وتعزيز توجههم بمنطق السوق والمستهلك داخليا؛
- التسويق الداخلي كنشاط أساسي يسعى إلى تطوير المعرفة عند العملاء الداخليين -الموظفين- والخارجيين-الزبائن- والتركيز على الحد من الصراعات والمعوقات التنظيمية؛
- التسويق الداخلي يسعى إلى تحسين توجيه العاملين إلى الوظائف حسب تخصصهم وإمكاناتهم والرفع من قدراتهم في أداء أنشطة داخلية متميزة.

ويمكن أن نستنتج أن التسويق الداخلي عبارة عن حركة من الأنشطة الداخلية التي يؤديها العاملون بكفاءة وفعالية لتحقيق أغراض المؤسسة وتنمية فكرة السوق الداخلية بين الوظائف والعاملين كشرط أساسي لتحقيق الوعود الداخلية - للعاملين- والوفاء بالوعود الخارجية - للزبائن- وذلك بتفعيل العمليات التسويقية كما أشار Amilie Seignour في الشكل الموالي سنة 1995.

الشكل رقم (05): تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية



Source : Amélie Seignour : « **Le Marketing interne un état de L Art** », recherches et applications en marketing, volume 13,1998,P :45

وهذا ما يدل على أن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات والأنظمة التسويقية المختلفة الخارجية والتفاعلية تحقيق الوعود على المستوى الداخلي -وعود العاملين- والخارجيين - وعود الزبائن-، وتفعيلها وتنميتها باستمرار والتركيز عليها لتحقيق إرتباطات وثيقة بينهما، ويلعب التسويق التفاعلي دورا محوريا في عملية الوفاء بالوعود كنظام يزيد من ولاء الزبون الخارجي بعناصر وأفراد المؤسسة.

ثانيا. خصائص وأهداف وأهمية التسويق الداخلي:

1. خصائص التسويق الداخلي: ويتصف التسويق بعدة خصائص أهمها:

1.1. التسويق الداخلي عملية إجتماعية: أي أنه يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين فيها، حيث لا تقتصر حاجاتهم على الماديات فقط بل تتعدى لتشمل رغبات إجتماعية من أمن وانتماء وصدقة وغيرها.

2.1. التسويق الداخلي عملية إدارية: حيث تعمل على تكامل الوظائف المختلفة في المؤسسة والتنسيق

فيما بينها من خلال:

✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه

الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛

✓ التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

2. أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها:

1.2. أهداف التسويق الداخلي: يعمل هذا الأخير على إدارة الموظفين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى⁸:

- ❖ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخلها؛
 - ❖ تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية تجاه الزبائن - خاصة الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن -
 - ❖ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة؛
 - ❖ 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.

2.2. العوامل المؤثرة على أهداف التسويق الداخلي: هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي هي⁹:

أ. تنمية ثقافة المؤسسة: إن تحديد مشكلة الثقافة التنظيمية للمؤسسة يعتبر الأساس المعايير والقيم التي تسعى المؤسسة لنشرها، ولتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، ويعني ذلك توفير فهم كامل ومشارك لدى جميع أعضاء المؤسسة لهذه القيم ومن أمثلتها: العميل دائما على حق، مظهر العاملين هام لإرضاء العملاء، الجودة المتحققة من أول مرة، السرعة في الأداء، المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي... لهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلي في هذا الصدد على تحقيق ما يلي:

✓ تمكين العاملين والمشرفين على تقبل وتفهم رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها والسلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها؛

✓ تنمية التوجهات لدى العاملين والمتعلقة بعلاقاتهم مع بعضهم البعض من ناحية وعلاقتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى؛

⁸-أمل إبراهيم الحاج، هاني الضمور: " أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الأول، 2010، ص: 42.

⁹-بوبر عباسي: " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص ص: 38-39.

✓ تنمية مهارات العاملين في تحقيق الإتصالات الفعالة ومهارات التفاعلية والتي تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

ب. الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع برامج وخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم لهذا ستكون أهداف التسويق هنا كما يلي:

✓ ضمان ممارسة إدارية داخل المؤسسة مشجعة لتدعيم توجهات العاملين نحو المستهلكين والسوق؛

✓ ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

ج. تقديم سلع وخدمات جديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة للسلع، والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا كما يلي:

✓ جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة؛

✓ أن تكون هناك مناعة كاملة لدى العاملين بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والإستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة؛

✓ أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

3. أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه مؤسستهم، وفيما يلي توضيح أهمية التسويق الداخلي للمؤسسة وللأفراد العاملين¹⁰:

3.1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة: يعد التسويق الداخلي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة

وذلك إنطلاقا من ثلاث محاور هي: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة للمؤسسة، إستراتيجية المؤسسة.

أ. إدارة التغيير: قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة على سبيل المثال أن تقرر المؤسسة رفع مستوى

الأرباح بنسبة عالية نوعا ما أي من 3% إلى 25-30% ، إدماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى وغيرها

من التغييرات غير المخطط لها بمعنى فيها نوع من المجازفة أو تفرضها ظروف إقتصادية أو تشريعية معينة، هنا

¹⁰ -هاني حامد الضمور: " تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص.343.

يأتي دور التسويق الداخلي في قبول هذه الفكرة أولاً ثم السعي لإنجاحها ثانياً دون مقاومة من طرف الموظفين.

ب. **بناء الصورة العامة:** حسب المفكر ريشارد نورمان تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر - قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، خدمات ما بعد البيع، ثقافة المؤسسة...) في إدارة مؤسسة ذات طابع خدماتي، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على: الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن الحاليين، الزبائن المحتملين، موردين وغيرهم، بهدف:

✓ التموقع الإستراتيجي؛

✓ دخول السوق بفعالية؛

✓ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف؛

✓ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المؤسسة

لدى عملائها من خلال الأفراد العاملين وكما يقول المثل العمال هم السفراء المحتملين للمؤسسة.

ج. **إستراتيجية المؤسسة:** إن تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

2.3. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

يسفيد الأفراد العاملين من العديد من المزايا والمنافع من خلال تطبيق والإلتزام ببرامج وسياسة التسويق

الداخلي نذكر منها:

أ. **تحقيق الرضا لدى العاملين:** أحد أهم المزايا التي تنبثق من برامج التسويق الداخلي ألا وهو الشعور بالأمان والإستقرار والإنتماء الوظيفي للمؤسسة، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين قبل كل شيء - أي قبل التوجه للعميل الخارجي - والعمل على تلبيتها بالطريقة المثلى والموضوعية هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين وخلق الولاء والإنتماء لمؤسستهم باعتبارها مصدر لرزقهم وتحقيق أحلامهم.

ب. **تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:** يعتبر الفرد العامل أول المستفيدين من برامج وسياسات التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التكوين والتدريب

والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن خطط التسويق الداخلي، تساهم في تحسين أداء العاملين وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل والوظيفة التي يؤديها.

ج. تحسين العلاقات بين العاملين: تتغير نظرة الفرد العامل إتجاه زميله في العمل سواء كانا في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يكون هناك تكامل وتنسيق وتعاون لأداء جيد يضمن حسن تأدية الخدمات كما يجب أو أكثر، وهو أمر إيجابي للمؤسسة وللموظف.

د. شعور الفرد العامل بمعنى الوظيفة: تولد برامج التسويق الداخلي شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها، من خلال المساهمة الفردية والجماعية في تحقيق أهداف المؤسسة أولاً ثم تحقيق أهدافه الخاصة ثانياً، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل ويجعله يسعى إلى تحقيق أو إثبات الذات مع بذل الجهود للتميز في الوظيفة وإشباع الحاجات العليا بدلا من الإكتفاء بالحاجات المادية فقط كالترقية في المنصب وغيرها.

ثالثا. محددات عملية التسويق الداخلي وعوامل إنتشاره:

1. محددات عملية التسويق الداخلي¹¹:

1.1. علاقة الضيافة وحسن الإستقبال مع العملاء: يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المؤسسة والزبائن، كما يتضمن ذلك توجيه الإطارات والخبراء العاملة فيها من أجل رسكلة وتأهيل الأفراد العاملين على احترام العميل مهما كانت درجة وعيه، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يضمن تعزيز هذه العلاقة الثنائية.

2.1. رقابة الجودة: يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة أو الخدمة المقدمة من خلال وجود أو وضع مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمراقبة التي يحصل عليها العميل لتكيب وتشغيل وصيانة وخدمات ما بعد البيع.

3.1. البيع الشخصي: يتمثل في التدريب الإيجابي للأفراد العاملين في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي إنعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب في الدراسات الإدارية فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى العاملة في المؤسسة على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

¹¹ - زاهي إبراهيم وليد، عمر أحمد رجب ريان: "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني"، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 16.

4.1. أخلاق الموظفين- الزبائن الداخليين-: إن توفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي والرضا المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتساهم هذه الناجية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها الأفراد العاملون في توفير وتقديم الخدمة بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفعالية والكفاية، كما يمكن برمجة فترات زمنية لتكوين وتدريب العمال نحو إكتساب الأخلاق الحميدة وذلك من خلال برامج ونشاطات وملتقيات تعنى بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء، والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكالاً للتحفيز منها ما هو نقدي كالمكافآت وغير النقدي كالترقية وتولي مناصب عليا.

2. العوامل المؤدية إلى ظهور وانتشار التسويق الداخلي:

بالرجوع إلى إتجاهات فكرية يمكن أن يكون لها تأثير في تطور مفهوم التسويق الداخلي وهي: تسويق الخدمات وإدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الجودة... توجد العديد من الإعتبارات يجب الإهتمام بها في مجال التسويق الداخلي أولا أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة أصلا داخل المؤسسات وهي في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية للمؤسسة، ثانيا نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض يناسب ويلائم التسويق الداخلي¹².

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن إيعازها إلى القوى الآتية التي تسود دنيا الأعمال حسب ما ذهب إليه المفكر Samms سنة 1988 وهي:

- ✓ إن العديد من المؤسسات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل في الإندماجات والإتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الإهتمام بمفهوم التسويق الداخلي؛
- ✓ إن العديد من المؤسسات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين بهدف زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن، وأن الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تكوينية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المؤسسة؛
- ✓ زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ مما أدى إلى زيادة الإعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية، وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة؛

¹²-صالح عمر الكرامة الجريبي: "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف ليمنية"، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص:39.

- ✓ تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما يتطلب الإهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص؛
- ✓ إن الطرق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة فرض عليها أن تسعى بصفة مستمرة إلى تعليم وتدريب وتكوين أفراد عمالها، وبهذا يكون التسويق الداخلي مظلة تغطي هذه الإجراءات.

رابعاً. علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة:

1. التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية: أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي هي في الواقع تشكل صلب إهتمام إدارة الموارد البشرية، لكن خصوصية مؤسسة الخدمات وطبيعة الخدمة وطريقة تسليمها تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية تختلف عما هو عليه في المؤسسات الإنتاجية، حيث تشير الدراسات إلى ضرورة إختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمات، لأنهم يؤثرون على جودتها ويشكلون عامل مهم في تنافسية المؤسسة في دنيا الأعمال، فضلاً عن كون الأفراد جزء لا يتجزأ من الخدمات المقدمة، كما يجب تكوينهم وتدريبهم وتوجيههم حسب تخصصاتهم خاصة للأفراد الذين هم على إتصال مباشر مع الزبائن، كما يجب أن يكونوا أكثر توجها للزبون بدلا من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام وواجبات.

في حين ذهب المفكران أحمد ورفيق أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني -إدارة الموارد البشرية- يركز على إدارة العاملين والتأثير في أدائهم ليعود بالفائدة على المؤسسة، في حين أن التسويق الداخلي يركز على العاملين كزبائن داخليين وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم ومهاراتهم وقدراتهم، والعمل على إشباعها وإرضائها، بما يعود بالفائدة على المؤسسة والرضا على العاملين.

2. التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات: من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع المنتجات والخدمات، إلى مفهوم آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء قائم على اعتبارهم شركاء للمؤسسة، حيث يعرف التسويق بالعلاقات حسب **Berry** سنة 1983 على أنه: " عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المؤسسة وزبائنها وصيان تلك العلاقات والمحافظة عليها".

ويعتبر الإحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد، وتكمن أهميته في أنه يقلل من التكاليف التسويقية الخاصة بالحملات الترويجية بالمؤسسة واستقطاب

عملاء جدد، وعليه سيتحقق الإلتزام والثقة المتبادلة بين المؤسسة وعملائها، وهذا يرفع من ربحيتها، فجاح تطبيق التسويق بالعلاقات يعتبر مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة القول إن تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة يساعد بشكل كبير جدا في توجيهها نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها وبالتالي هي **علاقة تكاملية** بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات.

3. التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة: في ظل إشتداد المنافسة وسرعة التغييرات في البيئة الخارجية للمؤسسات زاد الإهتمام بجودة المنتجات وتقديم الخدمات للزبائن ، الذين تسعى دائما إلى كسب رضاهم وإشباع رغباتهم وهنا يتحقق التميز والتفوق للمؤسساتهم.

يعرف المفكر **James Rilay** سنة 2005 إدارة الجودة الشاملة على أنها: " الطريقة التي تدار بها المؤسسة تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف دون أن ننسى المراحل المختلفة لتقديم المنتج أو الخدمة النهائية".

ومن هنا يمكن القول بأن التسويق الداخلي الناجح **يسمح ويسهل** عملية الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لتعزيز مبدأ والتآزر الإيجابي بين الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

4. التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة عن القيم والمعتقدات التي يلزم بها جميع أعضاء المؤسسة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوكيات -صحيح أو خطأ- وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المؤسسات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المؤسسة عن نظيراتها الأخرى، وعليه يمكن تعرف الثقافة التنظيمية للمؤسسة على أنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم حول كيفية أداء الأعمال والمهام داخل المؤسسة وخارجها بطريقة مميزة، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها". من خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المؤسسة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية:

✚ القيم والأفكار التي تبلورت لدى الأفراد العاملين؛

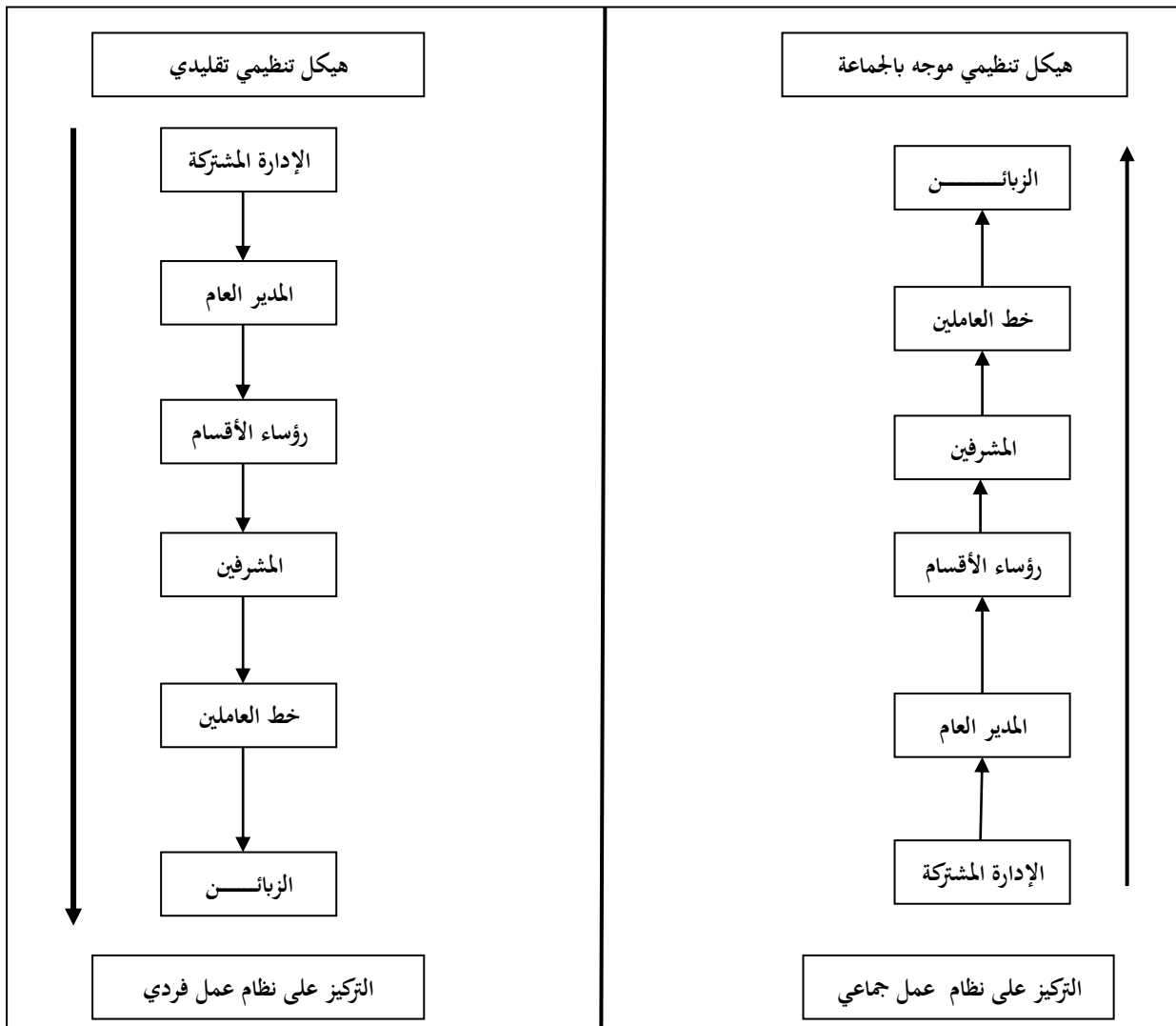
✚ الخبرة التي يكسبها الأفراد العاملين نتيجة تفاعلهم مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت داخلية أو خارجية؛

✚ القدرات والمهارات الفنية التي إكتسبها الفرد العامل في حياته.

خلاصة القول فإن الثقافة التنظيمية تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقه تتم ممارسة برامج، أي أن العلاقة بينهما علاقة تأثير وتأثر بمعنى الثقافة القوية يمكن بناؤها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي، وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تؤثر في طريقة تبني واعتماد فلسفة معينة للتسويق الداخلي.

والشكل الموالي يوضح عملية التحول من هيكل تنظيمي ساكن إلى هيكل تنظيمي عضوي موجه لخدمة الزبون الداخلي والخارجي.

الشكل رقم (06) : التحول من هيكل تنظيمي ساكن إلى هيكل تنظيمي عضوي



المصدر: بشري عباس العلاق، حميد الطائي: "تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي،

تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 369.

يركز نظام التسويق الداخلي على خلق بيئة تنظيمية ملائمة لعملية التنسيق والتكامل لجهود وقدرات الزبائن الداخليين، بصدد بلورتها في شكل مخرجات تحقق أغراض الزبون الخارجي، وتطوير هيكل تنظيمي

عضوي مرن يقوم على التآزر الإيجابي بين جهود الأفراد في ظل تنظيم جماعي يتدعم بنمط إدارة مشتركة موجهة بالزبون الذي يعتبر تاج قمة الهرم التنظيمي.

خامسا. المزيج التسويقي للتسويق الداخلي:

إن تصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي لها دور مهم في تطبيق سياسات التسويق الداخلي في المؤسسات ذات الطابع الخدمي، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليه-المنتج والتسعير والترويج والتوزيع- وفيما يلي أهم عناصر هذا النموذج¹³:

1. **المنتج الداخلي - الوظيفة-**: من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المؤسسة على أرض الواقع، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين، والوظيفة أو المنتج الداخلي هي نتاج لنظام معين وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية:

■ تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي:

■ تحديد مواصفات الوظيفة؛

■ تحديد مواصفات شاغل الوظيفة؛

■ الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي الذي يمكن تعريفه على أنه: "هي مجموع المهام المنتظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة".

وعليه تخضع الوظيفة أو المنتج الداخلي للتصميم وإعادة التصميم، على اعتبار أن أي عمل يمكن إنجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني إستراتيجيات معينة، وبالتالي يجب أن يتحلى الموظفون ببعض القيم والمواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للإستراتيجيات.

2. **السعر الداخلي - الإلتزام-**: يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة - تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحية بها نتيجة قبول العمل في تلك المؤسسة دون غيرها- وهناك من يراه أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل أي التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة عند الإلتقال من العمل في قسم معين إلى قسم آخر.

¹³-ساحل سيدي محمد: "أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، ص: 135.

تجدر الإشارة أنه من الصعب قياس وتسعير الإلتزام بل يمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها إلتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها، ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد الموظف هي الجهد البدني والذهني فقط لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة الموكلة إليه، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف يقوم بمهامه وواجباته وي بذل الجهد المطلوب منه ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له. كخلاصة يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الموظف هي الإلتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به نتيجة إنتمائه للمؤسسة مقابل المنافع التي سيحصل عليها.

ومن هنا يجب على المؤسسة العمل على تعزيز الإلتزام لدى موظفيها من خلال جهود وبرامج التسويق الداخلي ولاسيما:

✓ إثراء الوظائف بما يلائم تطلعات واحتياجات الموظفين ومنحهم فرص الإندماج والمشاركة في صياغة مختلف سياسات وبرامج المؤسسة؛

✓ ربط مصالح المؤسسة بمصالح موظفيها، بمعنى أن يكون لهم نفس الإهتمامات والمنافع كاقطاع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين؛

✓ إستقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المؤسسة ومبادئ العاملين كلما كانت درجة الإلتزام أكبر

3. التوزيع -مكان العمل-: يشير التوزيع بالنسبة للمؤسسات الصناعية إلى القنوات-الأطراف الوسيطة- التي تستخدم لتوصيل المنتجات من مكان إنتاجها إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المؤسسات الخدمية هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، خاصة موظفوا الخط الأمامي -عمال الإتصال- وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل:

✓ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف؛

✓ البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة قاعات الإجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والإستراتيجيات والإجراءات والمهام لواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التكوينية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة؛

✓ التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفوا الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

4. الترويج الداخلي: تسعى سياسات الترويج الخارجي في المؤسسة الصناعية بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على إستجابة معينة، ويعرف الترويج بأنه: " نشاط الإتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المؤسسة". معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.

نفس المنطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المؤسسة الخدمية حين يسعى إلى التأثير على التنفيذ والإلتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي -الموظف- بغرض الحصول على الإستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تحبرهم وتقنعهم وتذكرهم بـ:

➤ المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي -الوظيفة-

➤ أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وبرامجها؛

➤ مستويات ومعايير الجودة المطلوبة؛

➤ توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة لتبليتها.

تحقيق تلك الأهداف يتطلب من المؤسسة القيام بالأنشطة التالية: الإتصال الداخلي، التحفيز، التمكين والتي يمكن إعتبارها عناصر المزيج الترويجي الداخلي.

1.4. الإتصال الداخلي: يعني نقل وتلقي المعلومات داخل المؤسسة من أجل تحسين التعاملات بين الأفراد والمجموعات داخل التنظيم الواحد في كل المستويات ومختلف الأقسام، يوصي بضرورة إستعمال التقارير، المحاضرات واللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الإتصال الداخلي للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة.

2.4. التحفيز: هو تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة لحث ودفع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم، عن طريق إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات مستقبلية بشرط أن يتميز ذلك بالإستمرارية، أي تشجيع الأفراد العاملين وزيادة رغبتهم في العمل وتأدية المهام بفعالية، ويعرف على أنه: " مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الإستجابة لها.

3.4. التمكين: بمعنى تعزيز الشعور بالإنتماء للمؤسسة ويولد ما يسميه بعض المفكرين "الملكية النفسية" حيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة، وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها. واليوم تجتهد العديد من المؤسسات في أن تكون أكثر تفهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم الخدمات بجودة عالية، ولن يكون ذلك إلا بوضع ثقة أكبر في الأفراد العاملين الذين لهم إتصال مباشر مع الزبون بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي من أجل رفع مهاراتهم.

5. البيئة المادية -الدليل المادي-: عملية تسليم واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة بمعنى نفس مكان طلب وتقديم الخدمة مثلا مراكز البريد.

6. العمليات: أي جميع الأنشطة التي تساهم في تقديم الخدمة بدءا بطلب الخدمة من الزبون بالتنسيق مع عمليات الإعلام الآلي وصولا إلى تقديم وتسليم الخدمة لهم مثلا طلب الرصيد مع إستلام المبلغ المطلوب.

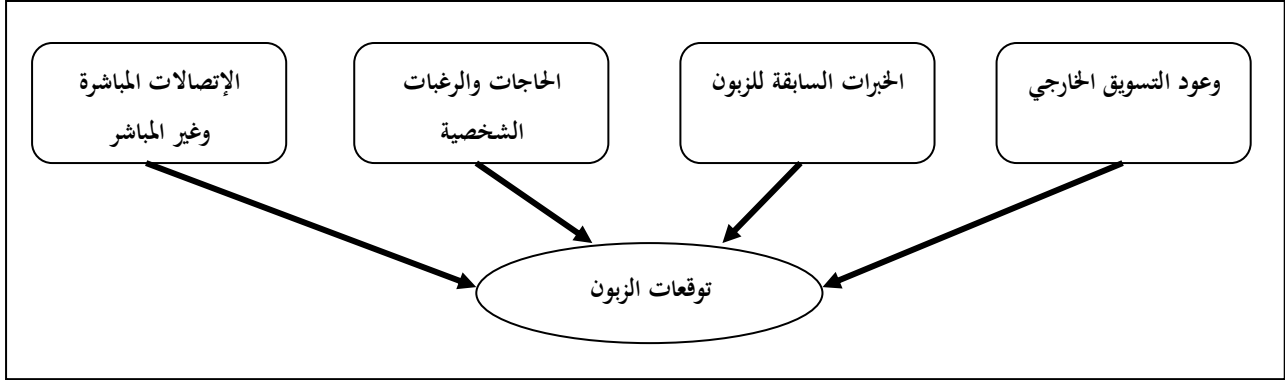
7. الأفراد: إن عملية تسليم واستلام الخدمة هي عملية مشتركة بين الموظف والزبون معا، باعتبارهما جزء لا يتجزأ من الخدمة المقدمة فمثلا الحصول على أموال من مركز بريد يتطلب الأمر حضور المعني وطلب خدمة التي سيكون تقديمها من طرف الموظف.

سادسا. التسويق الداخلي ومصداقية مؤسسة الخدمات:

المصداقية تعني: "درجة أو مدى تطابق أداء وتسليم الخدمات مع الوعود أو الإلتزامات التي تقطعها المؤسسة على نفسها بشأن مواصفات خدمة معينة وطريقة تسليمها وجودتها وغير ذلك من أداء الأعمال بالشكل الصحيح والسليم" حيث أن جهود التسويق الخارجي تعمل على جذب الزبائن من خلال الوعود التي تقدمها، فإن التسويق الداخلي يعمل على تهيئة وإعداد الأفراد العاملين وتوفير البيئة والمناخ الملائمين من أجل تسليم الخدمات للزبائن بما يوافق للوعود وتلبية حاجات وتوقعات الزبائن، حيث يكون التسويق الداخلي هنا أحد الركائز التي تقلل مخاطر عدم التطابق بين الوعود والإلتزام بها، وفي هذا الشأن يقول **Berry** "إن الجودة هي المحافظة على الوفاء بالوعد في الخدمات التي سيتم تقديمها للزبائن".

1. إدارة المناخ الداخلي: إن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار الموظفين كزبائن حقيقيين ينبغي العمل على إرضائهم والتأثير على توجهاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها، وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات الزبون التي تنشأ أساسا من الحاجات والرغبات الشخصية لهم، حيث يتوقعون الحصول على نفس مستوى الخدمة أو أكثر مما إعتادوا عليه، بالإضافة إلى الوعود والتلميحات التي تقدمها المؤسسة من خلال التسويق الخارجي بشأن خصائص الخدمة المعروضة، ومن هنا سيساهم الزبائن بالترويج لخدمات المؤسسة مجانيا لأهاليهم وأصدقائهم، فهم إذن سيقبلون على تلك الخدمات وهم يتصورون بأن المؤسسة ستلتزم بمستويات الأداء التي أخبروا بها، والشكل الموالي يوضح أهم العوامل التي تؤثر على توقعات الزبون.

الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة في توقعات الزبائن



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق: "تسويق الخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 85.

2. جودة الخدمة الداخلية: على العموم إقترن مفهوم الجودة بمفهوم الرضا بمعنى وجود علاقة قوية بينهما - أي بين الجودة والرضا- فالرضا يؤثر على تقييمات جودة الخدمة وهذه الأخيرة تؤثر في الرضا، ولكنهما كلمتان غير مترادفتان بقدر ما هما جوهريتان في إتمام عمليات التبادل المستقبلية بين الأطراف المعنية - الموظف - المؤسسة - الزبون- وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجودة الداخلية تتعلق بطبيعة النشاط الداخلي، وبالقوانين المنظمة للمؤسسة داخليا، وبالموظف والأنشطة والأقسام، وهو ما ذهب إليه أغلب الباحثين والمفكرين أن: "موظف راضي يساوي زبون راضي فهي إشارة ضمنية على أن مستوى الجودة الخارجية مرتبط وناتج عن مستوى الجودة الخارجية".

يمكن القول أن توريد خدمات بجودة عالية إلى الزبائن يبدأ من داخل المؤسسة الخدمية، حيث ينبغي منها أن تجتهد في توفير مجموعة من المبادئ والمعايير يلتزم بها كل من الإدارة العليا مرورا بالإدارة الوسطى ووصولاً إلى موظفي الخط الأمامي الذين هم على إتصال مباشر مع الزبائن، بمعنى توفير جو تنظيمي يقوم فيه الأفراد العاملين في كل المستويات الإدارية بمساعدة بعضهم البعض كي يقوموا بمهامهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة ككل في تقديم خدمات بجودة عالية.

وحتى تكون برامج الجودة الداخلية فعالة يجب على المؤسسة أن:

✓ تقدم رؤية حقيقية توفر الغرض المطلوب عن الأعمال والمهام الواجب إنجازها وخاصة من طرف عمال الخط الأمامي؛

✓ توفير التدريب المناسب والكافي لتمكين العاملين من تأدية أدوار الخدمة الخاصة بهم؛

✓ توضيح أن العمل كفرق ومجموعات متناسقة ومتكاملة وملتزمة هي الطريقة الأفضل لكسب الزبائن والحفاظ على ولائهم؛

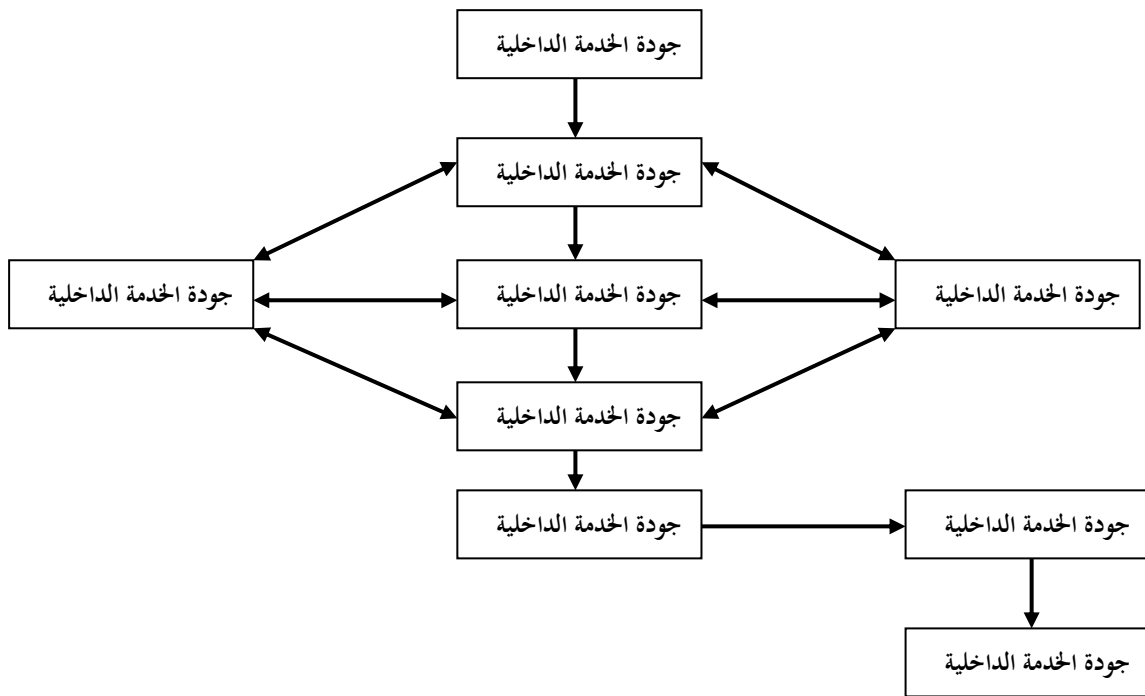
✓ توفير حرية حقيقية للأفراد العاملين لحل مشاكل الزبائن؛

✓ الدعاية للإنجازات المتميزة ومكافأة أصحابها؛

✓ التعامل مع الأفراد العاملين على أساس أنهم زبائن داخليين.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (08): سلسلة خدمة-ربح



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير العلاق: مرجع سابق ، ص: ٥٥.

3. إدارة توقعات الزبائن: لن تستطيع المؤسسة الخدمية الوفاء بوعودها ما لم تدرك جيدا ما الذي يريده

الزبون؟ وما هي العوامل التي تؤثر على توقعاته؟ مما يتيح العديد من الفرص والبدائل الإستراتيجية التي من شأنها مساعدتها على مطابقة تلك التوقعات أو التفوق عليها مما يساهم في الحفاظ على الزبائن.

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه توقعات العميل بالنسبة للخدمة والحكم على جودتها فإنه يتعين على المؤسسة استخدام بحوث التسويق من أجل معرفة إحتياجات ورغبات وتوقعات الزبون حول الخدمة، وبناءا عليه تستطيع المؤسسة بث وتقديم وعود توافق متطلبات الزبائن، وفي نفس الوقت تستطيع الوفاء بها وهذا ما ينعكس إيجابا على مصداقية وسمعة المؤسسة.

- وتشير الأبحاث والدراسات التي قام بها **Zeithmel** إلى وجود ثلاثة مستويات لتوقعات الزبائن وهي:
- ✓ الخدمة المطلوبة: وتعكس ما يريده الزبون حسب حاجياته ورغباته غير المشبعة؛
 - ✓ الخدمة الكافية: وهي المستوى الذي يكون فيه الزبائن على استعداد لتقبل الخدمة؛
 - ✓ الخدمة المتوقعة: مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بإمكانية الحصول عليها وفق الصورة المرسومة في ذهنه؛
- وعليه يجب على المؤسسة الخدمية أن لا تعطي وعود خيالية ومفرطة غير قادرة على تقديمها، لأن المغالاة في الوعود قد يضرب ثقة الزبون في المؤسسة، إذن يتطلب من المؤسسة الخدمية تقديم وعود تتلائم واحتياجات ومتطلبات الزبائن، وأن تكون صادقة في وعودها، ولا بد من مراعاة الأتي:
- ✓ التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية أو إعلانية قبل القيام بها سواء للموظفين أو الزبائن، ويكون الهدف من هذا الأمر التأكد من صحة الوعود التي ينتظر أن تتضمنها هذه الحملة الإعلانية؛
 - ✓ القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمميزات الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها الجهود التسويقية لجذب الزبائن؛
 - ✓ القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

خلاصة الوحدة التعليمية الثانية:

حتى يكتب للتسويق الداخلي النجاح المطلق في المؤسسة عليه أن يزرع حالة فكرية تسويقية صلبة، تحقق القناعة المطلقة لدى الأفراد العاملين فيها بأهمية النشاط التسويقي ليس على المستوى الخارجي لخدمة الزبون، وإنما يتسع إلى أبعد من ذلك من خلال إنتقال المنظور التسويقي الخارجي للتسويق إلى المنظور التنظيمي الداخلي للتسويق، الذي يركز على نقل فكرة السوق والمنافسة داخل التنظيم لتعم كل أجزائه، وجعل كل أعضاء التنظيم هم زبائن داخليين لديهم المهارات والقدرات والتحفيزات المطلقة لخدمة الزبون الخارجي جراء الأداء المتميز الذي يؤديه بكفاءة وفعالية.

تمهيد:

حاول الكثير من الباحثين والمفكرين تقديم بعض الأنشطة والأساليب التي يقوم عليها التسويق الداخلي ونماذج تفسيره، لكن على المستوى النظري هناك بعض الغموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود لعدم الإتفاق حول تعريف التسويق الداخلي وحدود أنشطته، وعدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه، بالإضافة إلى نقص البحوث والدراسات في هذا المجال.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذه الوحدة التعليمية إلى العناصر التالية:

✓ أولاً. أساليب التسويق الداخلي؛

✓ ثانياً. أبعاد التسويق الداخلي؛

✓ ثالثاً. إجراءات التسويق الداخلي؛

✓ رابعاً. عوامل نجاح التسويق الداخلي.

أولاً. أساليب التسويق الداخلي:

يتوفر التسويق الداخلي على العديد من الأساليب والتي يمكن إعتبارها مكوناته أو عناصره، وفي هذا الشأن يميز Gronoos ثلاثة مستويات للتسويق الداخلي وهي¹:

1. التسويق الداخلي الإستراتيجي: يتمثل في الأبعاد الإدارية الآتية:

- **تبني دعم من المستويات الإدارية العليا:** من الضروري أن ينال برنامج التسويقي الداخلي الدعم الكافي من مجلس الإدارة، وأن يشجعوا الموظفين على المشاركة في تنفيذه واعتبارهم كزبائن داخليين، هذا يتطلب تغييراً رئيسياً في تفكير المؤسسة، كما أنه بحاجة إلى وقت يمنح للموظفين تطوير مستويات من التسويق الداخلي وأن يخططوا لطرق الأداء؛
- **أساسيات تعيين واختيار الموظفين** واحدة من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي هي تطابق الأفراد مع الوظائف المتوفرة؛
- **التدريب على خدمة الزبائن:** يمثل التدريب مرحلة حرجة وهامة في تحقيق التوجه نحو السوق، وهذا يعني أن على الموظفين فهم واستيعاب أهمية الزبائن الداخليين والخارجيين وكيفية التعامل معهم، فواحدة من الأخطاء الشائعة في المؤسسات التي تتبنى التوجه نحو الزبائن للمرة الأولى تجد صعوبة لتنفيذ إستراتيجياتها وسياساتها مما يؤثر سلبياً على سير عملياتها وأنشطتها في بيئة تتميز بالتغيرات المستمرة؛
- **ضمن إجراءات التخطيط للتركيز على الزبون** من الفوائد التي يتضمنها تبني التسويق الداخلي هو مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات خاصة عند وضع الإستراتيجية.

2. التسويق الداخلي التكتيكي: يتضمن التركيز على النقاط الآتية:

- ✓ **التدريب:** بينما يمكن الإعتبار الإلتزام نحو تدريب الموظفين لخدمة الزبائن كقضية إستراتيجية كما أنها إهتمام جميع الموظفين في المؤسسة، كذلك يمكن إعتبارها كاستثمار بشكل غير رسمي وتدريب مستمر بحيث تصلح لإدارة أو وظيفة محددة.
- ✓ **التشجيع على الإتصالات غير الرسمية:** فحوى هذه النقطة إن الموظفين في جميع الإدارات المختلفة عليهم أن يجروا الإتصالات غير رسمية فيما بينهم، إضافة إلى إشكال الإتصال الرسمي لأداء أدوارهم، فالأحداث والوقائع الإجتماعية تعتبر عاملاً مساعداً في هذا الإتجاه.

¹ -Roger.F.Brooks and others : «Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts», The Service Industries Journal, 19(4), Routledge, 1999, P P : 60-63.

✓ **الإتصالات الرسمية الداخلية:** ومن ضمنها النشرات ومقتطفات الأخبار والإجتماعات هذه الوسائل تساعد لتحقيق غاية مفيدة، وهي التطورات التي حصلت ضمن طاقم الموظفين بطريقة هادئة واقتصادية، إضافة إلى التغيرات التي حدثت في طبيعة الخدمة، كما تخدم هذه الوثائق لترويج شعور الموظف بانتمائه لإدارته وقسمه والتي قد تقود إلى المنافسة أو الصراع الداخلي.

✓ **بحوث التسويق الداخلي:** كشرط مسبق لتحقيق رضا الزبون الداخلي هو في الفهم الكامل لجميع العناصر التي يعتبرها الزبائن بأنها هامة والتي يجب التركيز عليها، ولهذا تعتبر بحوث السوق الداخلي في غاية الأهمية لكشف تلك المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.

تجدر الإشارة أن التسويق الداخلي يعد طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الإتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن، ومعنى ذلك أن إعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسات هو الطريق الذي تعبر منه إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أدائها وربحياتها وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة إنطلاقاً من ثلاثة محاور¹:

1.2. إدارة التغيير: إذ يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

2.2. بناء الصورة العامة: تعد صورة المؤسسة بمثابة أداة إعلامية تستعملها للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون... إلخ، وذلك بهدف:

■ التموقع الإستراتيجي؛

■ دخول السوق بفعالية؛

■ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأدنى التكاليف؛

■ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الإتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المؤسسة لدى الأفراد العاملين بها، ثم من خلالها تحاول التموقع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف، ولذلك تعتبر المؤسسة أن جميع العاملين لديها هم سفراء محتملين.

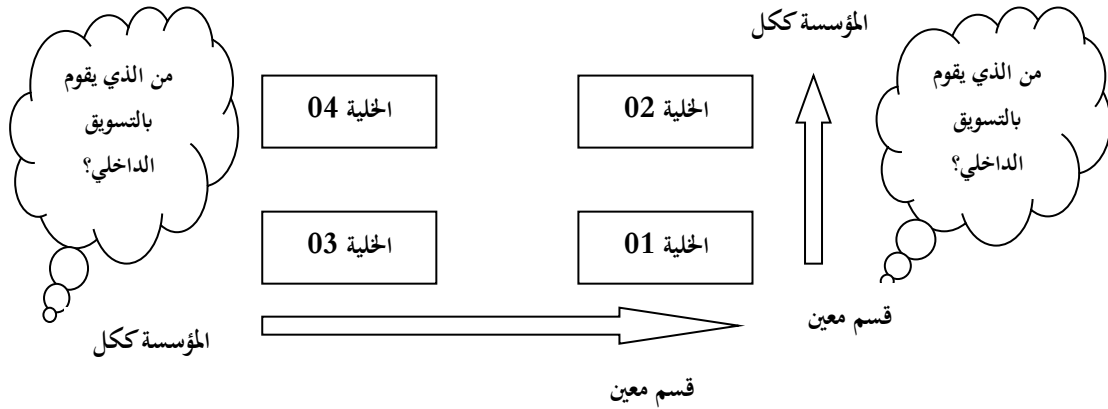
¹- هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 03.

3.2. إستراتيجية المؤسسة: إن تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه¹.

ثانياً. أبعاد التسويق الداخلي:

يتم النظر إلى أبعاد التسويق الداخلي من وجهات نظر مختلفة حسب كل باحث، حيث يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على سؤالين جوهريين: من الذي يقوم بالتسويق - هل المؤسسة ككل أم قسم في داخلها-؟ إلى من توجه جهود التسويق الداخلي - هل لكل الموظفين أم قسم داخل المؤسسة؟، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: فريد الصحن: "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 415.

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة خلايا للتسويق الداخلي لكل منها ما يلي:

- أ. الخلية الأولى: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق والقسم الآخر هو العميل فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدماته إلى قسم المبيعات.
- ب. الخلية الثانية: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم بداخلها مثلاً أن يعطي المستشفى إهتماماً كبيراً لقسم التمريض - الإستعجال - عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

¹ -ريتشارد نورمان: "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص: 222-225.

ج. الخلية الثالثة: يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل مثلاً أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير الأفراد العاملين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة.

د. الخلية الرابعة: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي في نفس الوقت تعتبر العاملين على أنهم زبائن داخليين والأعمال والأنشطة هي منتجات داخلية، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين.

ثالثاً. إجراءات التسويق الداخلي:

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس تتمثل هذه الإجراءات في النقاط الآتية:

1. إختيار العاملين: يقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة حسب درجة ملاءمتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الإختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل تلك الوظيفة من جهة أخرى، نظراً للفروقات في المهارات والإستعدادات بين الأفراد بمعنى تحقيق التوافق بين المجموعتين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي¹:

الجدول رقم (02): عملية إختيار العاملين في المؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<ul style="list-style-type: none"> ■ أداء واجبات معينة؛ ■ تحمل مسؤوليات وصلاحيات معينة؛ ■ ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تأهيل علمي حسب النوع والمستوى؛ ✓ خبرة عملية من حيث مجالها وعدد السنوات؛ ✓ مهارات بدنية أو ذهنية أو سلوكية؛ ✓ مواصفات شخصية.

المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون: "مرجع سابق"، ص: 167.

من خلال الجدول السابق تجدر الإشارة أنه لا تهدف عملية الإختيار الحصول على الشخص المناسب الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف كذلك إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين

¹-صلاح عبد الباقي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 167.

مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الإختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.

2. **التدريب الداخلي¹**: هو كل نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل على وجه حسن، كما يعتبر أنه إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى إكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة بغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين فيها على حد سواء.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون، كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن، ومن ثم فالتدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولا ثم الزبائن ضمن عمليات التسويق الداخلي ثانيا²، ويعد العاملون طرفا مكملا لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة إتصال معهم، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضا على مواقفه وسلوكه إتجاه المؤسسة، ولكي تنجح المؤسسة في هذا الإتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح، إذ أن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم ومعايير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابا في خدمة الزبائن الخارجيين، ولاسيما إذا كان هذا السلوك متوافقا مع سياسة المؤسسة، إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

المستوى الأول: هو أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بالتصرف بطريقة شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل، من هنا فإن التوجه ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة؛

¹-فصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار إيتراك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 134.

²-سليمان صادق درمان، حسان ثابت جاسم: "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق،

2008، ص ص: 53-54.

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة مختارة من العاملين الذين هم على إستعداد تام لقبول حالات التوجه نحو الزبون. وبصفة عامة يمكن أن يؤدي التدريب الداخلي إلى تحقيق جملة من المزايا لمؤسسات الأعمال وغيرها من خلال ما يلي:

1.2. زيادة في الإنتاج: حيث تنعكس مهارة الفرد والناجحة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعوا إلى التدريب المنظم حتى يتحصل الفرد على الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

2.2. الإقتصاد في النفقات: إن التدريب على الإستخدام الأمثل للآلات والمعدات طبقاً لأصولها ووفقاً للطرق السلمية فيه الكثير من الإقتصاد في النفقات والتكاليف من سلامة الآلة والمحافظة على المادة الأولية وصولاً إلى تقليل المخاطر.

3.2. تخفيض حوادث العمل: إن الحوادث في المؤسسات بمختلف أشكالها تكثر نتيجة الأخطاء المرتكبة من المورد البشري بسبب عيوب في الأجهزة والمعدات وظروف العمل، والتدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة، وكذلك مناولة المواد وهنا تتحقق السلامة والتقليل من الحوادث الصناعية.

4.2. تقليل دوران العمل: إن تدريب العاملين وتعليمهم المعارف وزيادة مهاراتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة.

ومن أهداف التدريب يمكن ذكر ما يلي:

- تحديد زيادة كفاءة المتدرب الإنتاجية بعد إنتهائه للبرنامج الذي إنخرط فيه أو الذي خضع له؛
- التبديل السلوكي أو الحركي أو النمطي لأداء المتدرب النوعي خلال تطبيقه للدروس التدريبية أو التعليمية التي تعلمها من خلال البرنامج؛
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الإهتمام بتنمية وتحديث القدرات والاستعدادات لدى الفرد العامل لأداء مهامه بكفاءة وفعالية؛

3. التحفيز: يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة

أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد¹، كما تعرف الحوافز على أنها: " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية²، ولنظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها:

✓ زيادة إنتاجية العمل والمبيعات؛

✓ زيادة مداخل العاملين لإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة؛

✓ جذب العاملين المؤهلين معرفيا إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والإستقرار لديهم؛

✓ تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات؛

4. نشر المعلومات التسويقية: يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لإتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، وبما يوسع آفاقهم وطموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء من الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو معلومات عن المنافسة، أو عن حاجات وتوقعات الزبائن.

إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات تتعلق ب³:

➤ معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن؛

➤ معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبون الحصول عليه من خدمات؛

➤ معلومات عن مقاييس جودة الخدمات؛

➤ معلومات عن مستوى أداء العاملين الذن لهم إتصال مباشر مع الزبائن

ويجب على إدارة المؤسسة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي الترويج لها ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل وتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند إقتنائهم للخدمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات.

¹-محمد الصربي: " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 403.

²-خالد عبد الرحيم الهيتي: "إدارة الموارد البشرية-دخول إستراتيجي-"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 255.

³-مؤيد سعيد سالم: " إدارة الموارد- مدخل إستراتيجي متكامل-"، دار إترء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 330-331.

5. تفويض الصلاحيات: التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطات المسؤول إلى شخص آخر لتقاسم المهام، وتمثل المنافع الأساسية للتفويض في النقاط الآتية¹:

✚ إنجاز الكثير من الأعمال بما فيه الكثير من الأشياء التي يرغب فيها المسؤول؛

✚ أن يتعرف المسؤول على موظفيه بشكل أفضل مما يعزز علاقته بهم؛

✚ أن يساعد الموظفين على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم؛

✚ أن يكسب المسؤول وقتاً من الفراغ لإعداد أنشطة إستراتيجية كالتفكير والتخطيط؛

✚ أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل؛

✚ يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفعالية.

رابعاً. عوامل نجاح التسويق الداخلي:

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية فهما الأساس في تحقيق النجاح والتكامل بينهما، ويتركز ذلك على الجوانب التالية²:

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

2. المتابعة والتقييم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية تتماشى والهدف العام للمؤسسة، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الإتصالات الداخلية التي تتوافر لديها ومقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف.

3. فرق العمل والمشاركة في إتخاذ القرار: فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشاكل بواسطة هذه الفرق، تمكنهم من إجراء التغييرات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة

¹- بلبالي عبد النبي: " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 29.

²- سلوى محمود مطاحن: " تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 200 ص: 28-

العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي، وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، كما يعد أداة فعالة لتشخيص نقاط الضعف والقوة داخليا والفرص والتهديدات خارجيا لمعالجتها.

4. الحوافز: تمثل هذه الأخيرة أحد العوامل المشجعة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين هما¹:

1.4. حوافز مادية: مثل زيادة في الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين، أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والنقل.

2.4. حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر والتشجيع ومنح شهادات التقدير.

إن الغرض الأساسي من المكافآت أو الحوافز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الإعراف بجهود العاملين ومكافأهم من جهة ورضا العاملين من جهة أخرى، كما أن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء، ويجب عند وضع نظام المكافآت أخذ النقاط الآتية في عين الاعتبار:

✓ أن ينظر إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية؛

✓ منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر؛

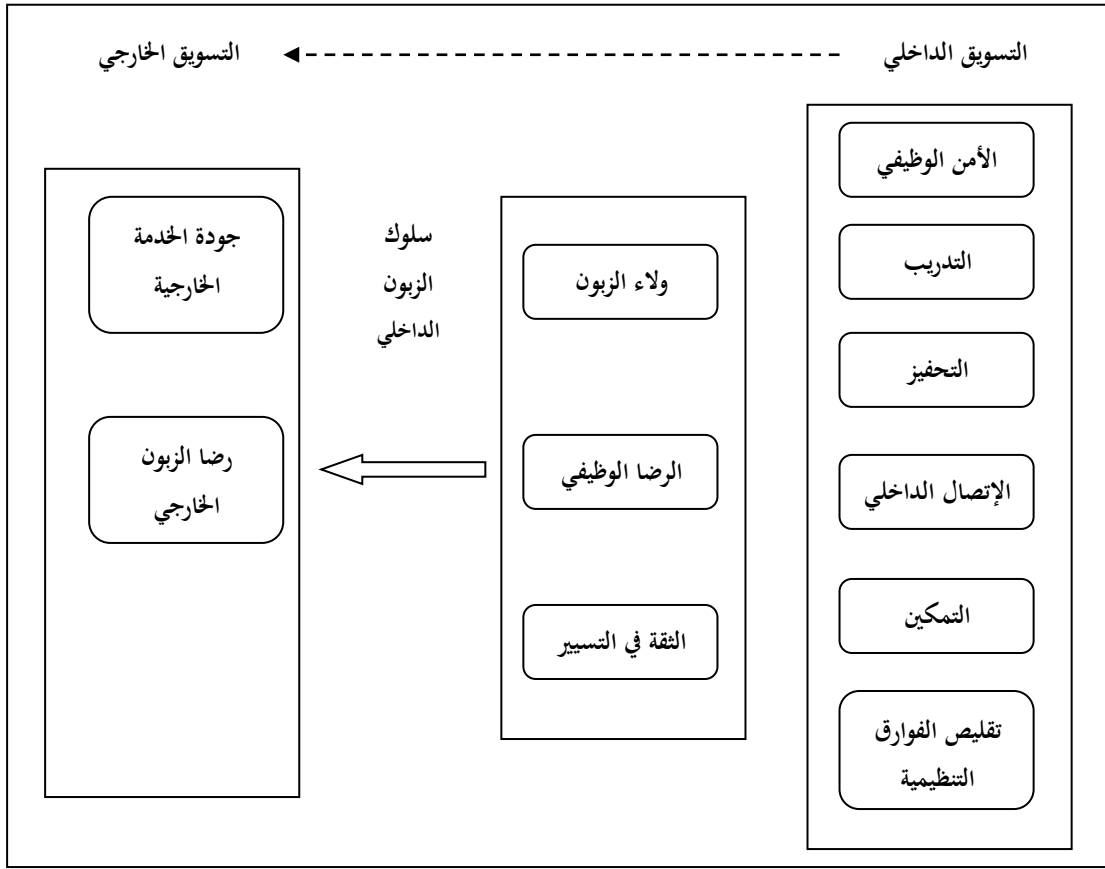
✓ ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

5. تكامل التسويق الداخلي والتسويق الخارجي:

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة تتوقف على مدى وجودة كفاءة الموارد البشرية، ونخص بالذكر تلك العاملة في الصفوف الأمامية والتي لها إتصال مباشر مع الزبائن الخارجيين، المعنية بتقديم الخدمة للمستفيد وتكون مسؤولة عن أحداث تسويقية مهمة في سيرورة إنتاج الخدمات، ومن ثم فإن رضا الزبون سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سير إنتاج وتقديم الخدمات، ومن ثم أصبحت إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح في المؤسسة، والعامل الذي يمكن من إستدامة الميزة التنافسية لها هذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹- هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 343.

الشكل رقم (10): التكامل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



المصدر: بن أحسن ناصر الدين: "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون"، مذكرة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص: 35.

يتضمن الشكل السابق مكونين أساسيين هما التسويق الداخلي والتسويق الخارجي كما يلاحظ من خلاله أن تحقيق الإرتباط بين هذين المكونين لا يأتي إلا من خلال تفعيل دور الزبون الداخلي وتأمين سلوكياته الموجهة نحو الزبون الخارجي، وتحقيق رضا الزبون الداخلي وولائه يتم من خلال ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية والمتشكلة في التدريب والتحفيز والتمكين والأمن الوظيفي والإتصال الداخلي، تعد الأولوية الأولى بالنسبة للمؤسسة لضمان مستوى جودة خدمة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي ومن ثم تحقيق ولاءه.

خلاصة الوحدة التعليمية الرابعة:

مما سبق يمكن القول أن ظهور التسويق الداخلي في الساحة الإقتصادية لم يكن صدفة وإنما مر بمراحل ونماذج ليصبح بعدها مفهوم معاصر يهتم بالأفراد العاملين داخل المؤسسات بمختلف أشكالها، حيث أصبح يلعب دورا مهما في عصرنا الحالي، فعلى كل مؤسسة تبحث عن البقاء والإستمرارية والنمو والتطور في دنيا الأعمال وجب عليها تبني تطبيق التسويق الداخلي وبرامجه، وذلك إنطلاقا من تطبيق أبعاده لتحقيق إستراتيجياتها التنافسية في سوق يتسم بالمنافسة والمنافسين.

تمهيد:

يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد عامل في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها، وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل على مستواها.

من هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

بناءً على ما سبق تم تقسيم هذه الوحدة التعليمية إلى العناصر التالية:

✓ أولاً. أنشطة التسويق الداخلي؛

✓ ثانياً. نماذج التسويق الداخلي.

أولاً. أنشطة التسويق الداخلي:

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المؤسسة أن تتبناها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تجسيد برنامج اتسويق الداخلي على أرض الواقع في المؤسسة، فالعديد من الباحثين حين حاولوا تقديم تعريف للتسويق الداخلي أرادوا بلورت مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات عامة والخدمية خاصة، وهناك من أشار إلى التحفيز، الإتصال الداخلي، التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي يراها أغلب الباحثين على أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها عند تطبيق التسويق الداخلي، ولكن الأنشطة التي ذهب إليها كل من Collins et Payne ورفيق وأحمد هي أنشطة تحاكي أنشطة التسويق الخارجي، حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي لكن داخل المؤسسة، والتي تشمل¹: السوق الداخلي، بحوث التسويق، تجزئة السوق والمزيج التسويقي الداخلي -ذكرناه سابقاً-

1. السوق الداخلي:

إن أول سوق تتعامل معه أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها والقطاع الذي تنتمي إليه هو السوق الداخلي الذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين والمؤسسة في حد ذاتها، وقد أشار إلى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته حين اعتبر أن الفرد العامل يبيع جهده إلى المؤسسة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه، وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المؤسسة والموظف العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن للباحث Adamz الذي أشار إلى أن الموظف يقيم الوظيفة مقارنة بما يقدمه من جهد فكري وعضلي في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من منافع مادية وغير مادية.

من خلال جهود التسويق الداخلي ينبغي على المؤسسة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العاملين، مع العمل على تقليل الصراعات بين الوظائف ودعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي، وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي فإن بعض الكتابات والدراسات أشارت إلى احتمال وجود مشاكل عند الأخذ بهذا الإتجاه من أهمها ما ذهب إليه الباحثان رفيق وأحمد:

¹- زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان: " أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع الداخلي"، مذكرة مهنية، تخصص إدارة منظمات المجتمع، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص ص: 15-17.

✓ إن المنتجات الداخلية (الوظيفة) التي تباع أو تسوق في السوق الداخلي إلى الأفراد العاملين قد لا يكون مرغوب فيها، أو قد لا يكونوا بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج فيه الزبون الخارجي إلى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه؛

✓ كل ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار فإنه في الكثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات الداخلية (الوظائف)؛

✓ بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط الموظف بالعمل قد يفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل وهذا عكس ما يجري في السوق الخارجي، فالموظف ليس لديه الاختيار وعليه يجب عليه أن يقبل المنتج الداخلي - الوظيفة - تحت طائلة الإضطرار أو التعرض للتوقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المؤسسة؛

✓ السوق الخارجي تسوده المنافسة وتعدد الاختيارات عكس السوق الداخلي على الفرد العامل أن يتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمد المؤسسة؛

✓ مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون داخلي هي قضية "الزبون هو الملك" بمعنى أن الأولوية تكون هي التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، عكس ما يحصل عليه الموظف؛

خلاصة القول أن خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه، وهذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وإسقاطها على السوق الداخلي.

2. بحوث التسويق:

تكمن بحوث التسويق في البحث وجمع واستخدام المعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق - مهما كان نوع التسويق - وفي بحوث التسويق الداخلي يتم جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل البحث عن حل لمشكلة معينة، كما أنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة، وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.

وتحتاج المؤسسة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي ثلاثة أنواع رئيسية تركز على¹:

¹-هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 345.

- معرفة تصورات الموظفين إتجاه مساهماتهم في الوظيفية - بمعنى ما هو المطلوب منهم تأديته -
- معرفة تصورات الموظفين إتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمؤسسة؛
- معرفة تصورات الموظفين إتجاه توازن عملية التبادل الداخلي - بمعنى هل مجهود الفرد العامل أكثر من أجره -

هذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع ن يحصل على أشياء أخرى، كما أن أداء والتزام وولاء الموظف للمؤسسة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل، فإذا كان الفرد العامل يرى أن ما يقدمه أكثر مما يتحصل عليه سوف يتكاسل في العمل أو قد يفكر ويقرر في المغادرة، وإذا كان العكس فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة إنتاجيته وولائه والتزامه مع المؤسسة، وعليه فالمؤسسات الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات. وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق تشمل النقاط الآتية:

■ اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ورسالتها الأساسية؛

■ مستويات الرضا الوظيفي؛

■ تقييم المهارات الفردية والجماعية والحاجة للمعرفة والتعليم؛

■ حاجات ورغبات العاملين.

يتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل: إستمارات المقابلا والحوارات المباشرة والمقابلات وغيرها.

3. تجزئة السوق -تقطيعه-:

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن والمستهلكين المحتملين وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول إعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، من هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والإختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب فإنه في السوق الداخلي أكثر من ضروري لأنه سيزيد من فاعلية ودقة وملاءمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وعليه فتقطيع السوق لا تعني على

الإطلاق تشتت كلي للمؤسسة على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزء ويقسم المؤسسة إلى أقسام وفروع، لكن في بعض الأحيان يؤدي التقسيم إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، في حين أن التسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه الصراعات فيما بين الأقسام.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم التي تحتل عدة

مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والعاملين فيها ينظر إليه من الجوانب التالية¹:

1.3. التقسيم الجغرافي: يفترض هذا المدخل أن إحتياجات وخصائص الأفراد تختلف من فرد عامل إلى آخر، بمعنى حاجات ودوافع العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين قد يختلف مع نفس منصب العمل، ومثال ذلك قسم المحاسبة يتكون من أفراد محاسبين ومسؤول مكتب ومدير فرعي للمحاسبة وكل هذه تعتبر إختلافات في قسم واحد وهكذا، ويفيد التقسيم الجغرافي المؤسسات التي تمتلك فروع أو وحدات في بلدان ومناطق جغرافية مختلفة مثل شركات متعددة الجنسيات.

2.3. التقسيم الديمغرافي: يقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية: السن، الجنس، الديانة، الدخل...إلخ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمؤسسة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.

3.3. التقسيم البسيكوجغرافي (النفسي): يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات...إلخ، من أشهر التقسيمات النفسية التقسيم المعروف بمقياس Vals وهو يجمع بين القيم Valus ونمط الحياة Life Styl، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتوجهات سلوكه.

4.3. التقسيم السلوكي: يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

وعليه إن تجزئة السوق ليس هدف في حد ذاته ولكنه يساعد المؤسسة على تصميم برامج تسويقية توافق إحتياجات وتوقعات كل قطاع أو مجموعة.

خلاصة القول ينبغي على المؤسسة أن تطور برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات الزبائن الداخليين، واستشارة دافعيهم وتحقيق رضاهم وإدماجهم في إستراتيجية ورؤية المؤسسة.

¹ -محمد عبد العظيم: "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص:130.

4. المزيج التسويقي الداخلي: لقد تم العرض بالشرح المفصل لعناصر المزيج التسويقي الداخلي في الوحدات التعليمية السابقة.

ثانياً. نماذج التسويق الداخلي:

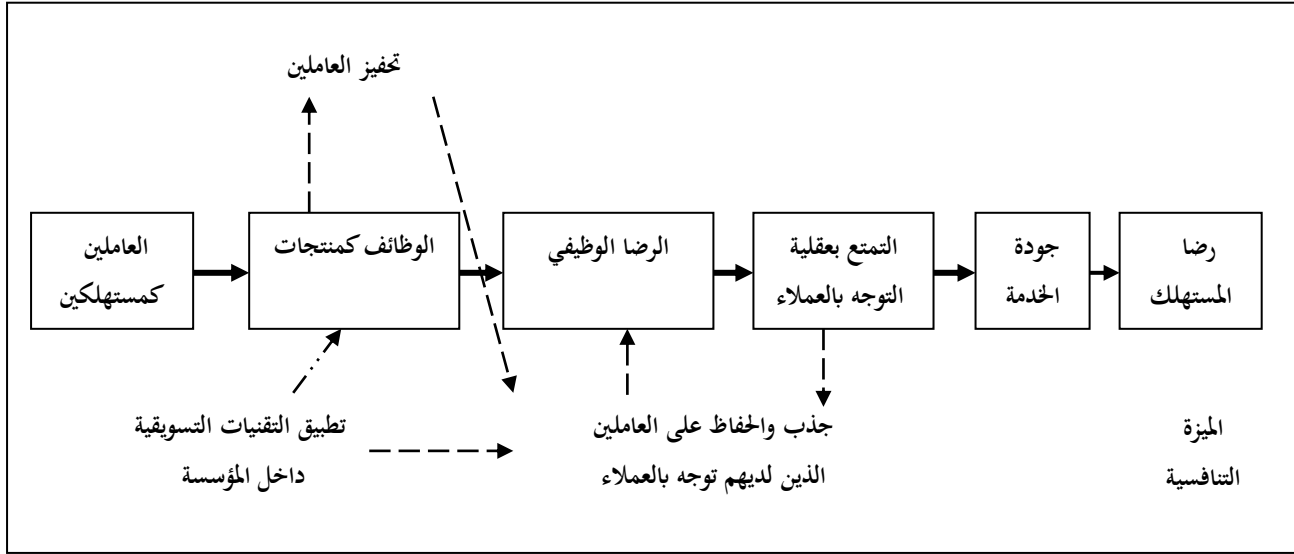
حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المؤسسات وحدود تطبيقه ومن هذه النماذج ما يلي¹:

1. نموذج Berry للتسويق الداخلي سنة 1981 :

طرح المفكر الإقتصادي Berry نموذجاً للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل أدناه، ووفقاً للنموذج فإن العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة عملاء داخليين -مستهلكين- والوظائف هي منتجات تقدمها المؤسسة لهم، وعليه فإنه ينبغي عليها أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للإندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة، ما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقاً للنموذج فإن المؤسسة التي تملك أفراد ذوي أداء عال يتمتعون بذهنية التوجه نحو الزبون الخارجي مما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في نفس قطاع النشاط، وتسعى دائماً لتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى رفع حصصها السوقية في الأسواق.

¹- محمد عبد المعطي الجاروشة: "العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص ص: 24-25.

الشكل رقم (11): نموذج Berry للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة: "مرجع سابق"، ص: 25.

من خلال الشكل السابق يتضح أن إعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة، يعني أنه عليها أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

✓ إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛

✓ إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة؛

✓ جذب والإحتفاظ بأفضل الموظفين؛

هذا الأمر سيؤدي في الأخير إلى تحقيق رضا الأفراد -الرضا الوظيفي- ويساعد على جذب والإحتفاظ بهم خاصة الأكثرهم توجها للمستهلك، ومن هنا يمكن إعتبارها تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي كنتيجة حتمية إلى رفع حصتها السوقية.

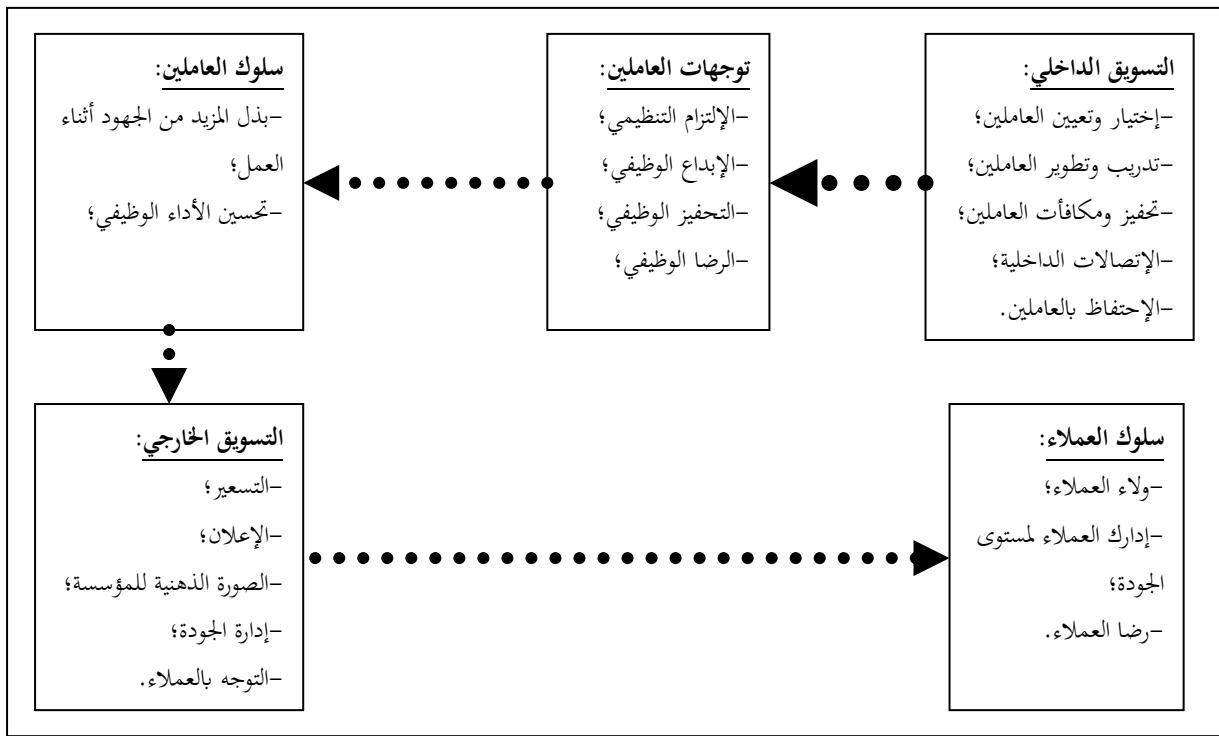
2. نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj سنة 1988:

قام المفكر Tansuhaj سنة 1988 بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كم هو موضح في الشكل أدناه، حيث يوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، وصولا لرضا الزبائن من خلال تكامل الأنشطة التسويقية -الداخلية والخارجية- مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة، وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدف أي مؤسسة.

يعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المؤسسة في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين، وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي إختيار وتعيين العاملين، تدريبهم وتحفيزهم، الإتصالات الداخلية وسياسات الإحتفاظ بالعاملين.

أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت في كل من التسعير والإعلانات والبيع الشخصي، بناء الصورة الذهنية للمؤسسة وإدارة الجودة، التوجه بالعملاء.

الشكل رقم (12): نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj

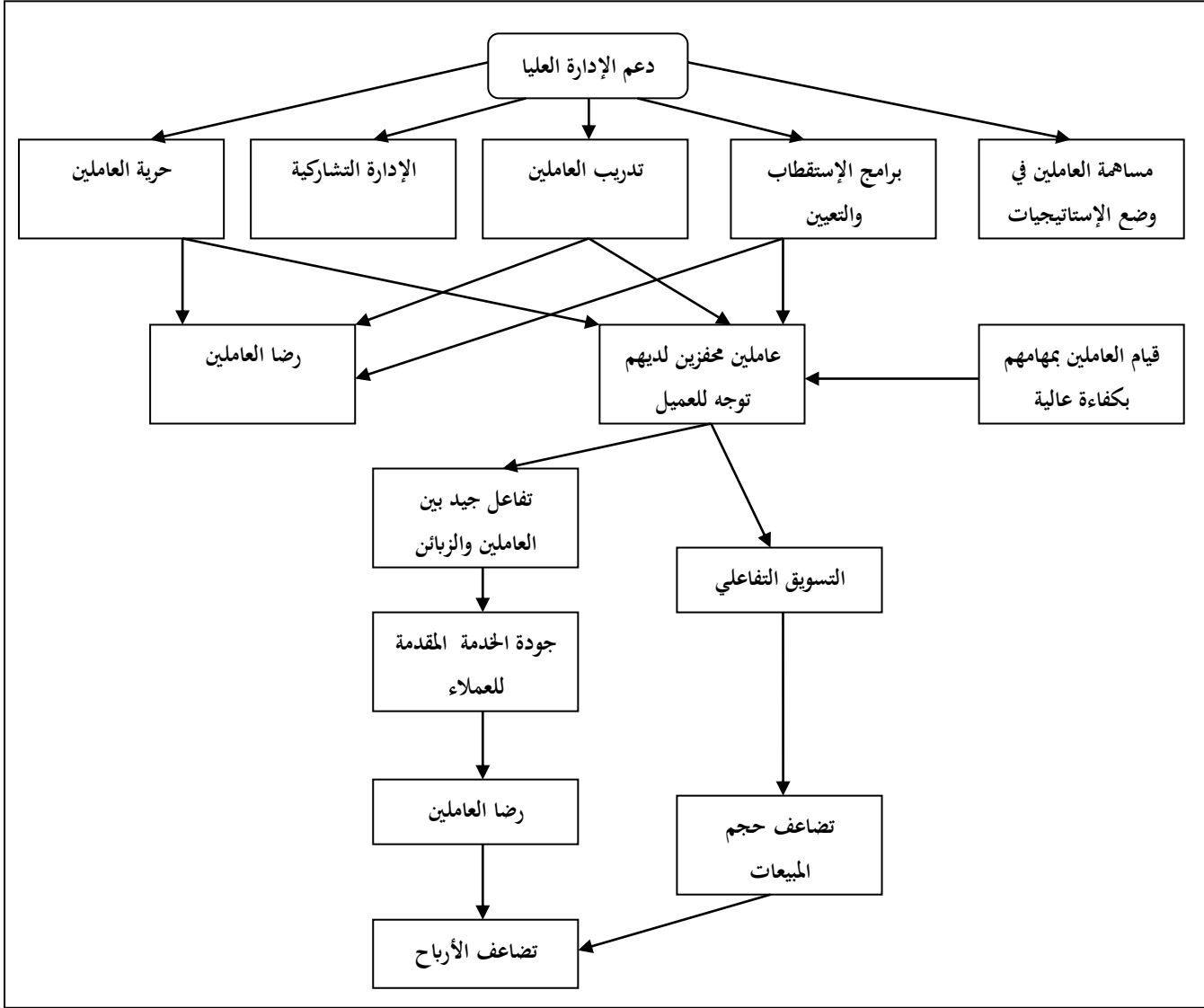


المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة: "مرجع سابق"، ص: 26.

3. نموذج Coronos للتسويق الداخلي سنة 1990:

قام المفكر والباحث Coronos سنة 1990 بوضع نموذج للتسويق الداخلي حيث يرى من خلاله أنه لا يمكن للمؤسسة الإستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك، ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومدركين لأدوارهم جيدا وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضاهم على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وهذا يعني تحقيق أهدافها والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (13): نموذج Coronos للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة: "مرجع سابق"، ص: 28.

يتضح من خلال الشكل السابق أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي يمكن أن تساهم في نجاح أو فشل برامجه حسب درجة وعيها بأهمية التسويق الداخلي في توجيه أفراد عملها نحو رؤية مستقبلية أساسها الزبون باعتباره الملك، ويتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر للعاملين في المؤسسة من خلال توفير:

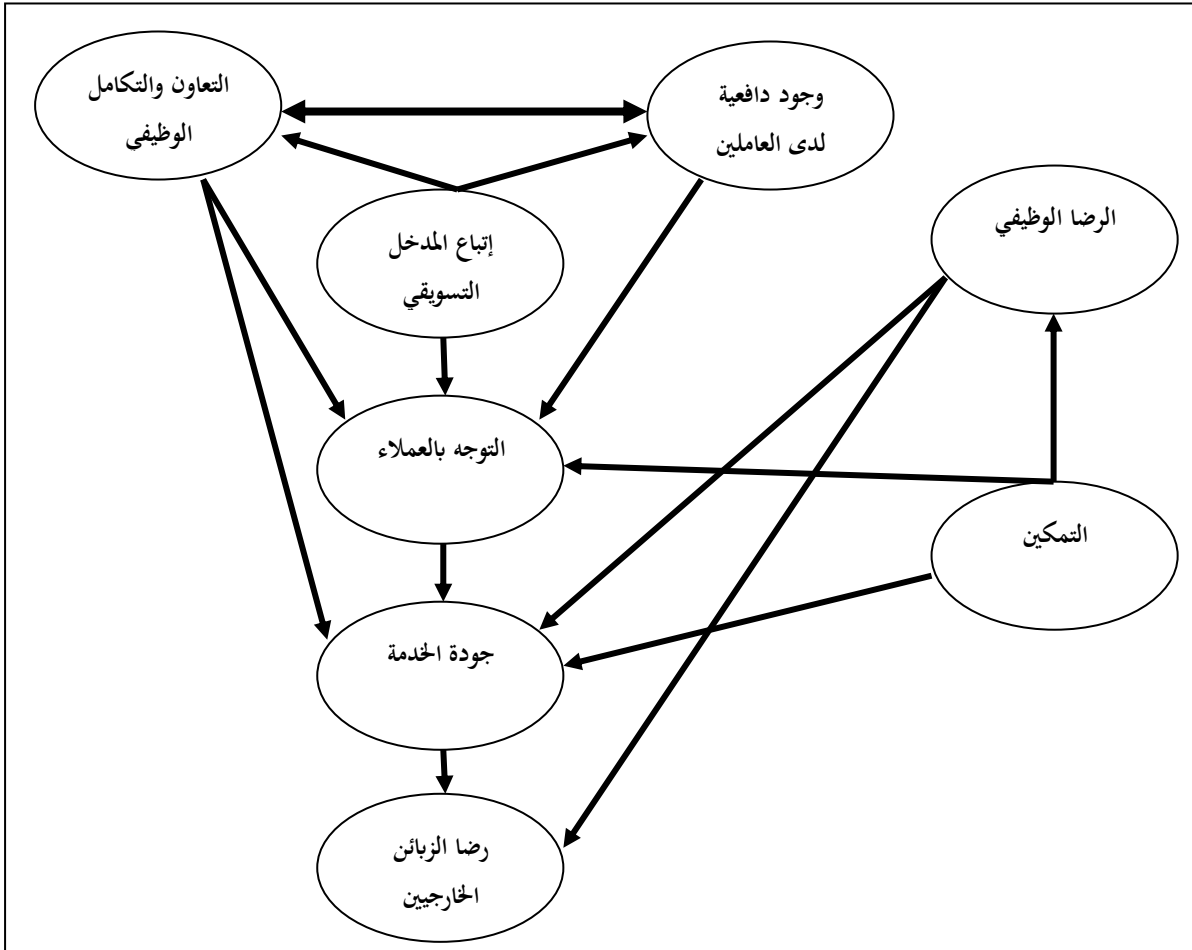
- ✓ برامج التكوين، خاصة تلك المتعلقة بخدمة العميل لأنه مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك وإستيعاب العاملين لأهمية الوعي بالتسويق الخارجي؛
- ✓ برامج وسياسات التعيين المناسبة من خلال حسن إختيار المترشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، وتصميم الوظائف بما يلائم هؤلاء المترشحين؛

- ✓ دعم ماركة الأفراد العاملين في إتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالعمل ومشاكله وإعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية؛
- ✓ إطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

4. نموذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي سنة 2000:

قام الباحثان أحمد ورفيق سنة 2000 بعد دراسة ومتابعة إستمرت لأكثر من 20 سنة لموضوع التسويق الداخلي، وبالإعتماد على نموذجي كل من Berry و Coronos السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وقدم الباحثان تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي على أنه: " جهود مخططة لإستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة وصولاً لرضا العملاء من خلال خلق أفراد عاملين محفزين لديهم إرادة التوجه للعميل، ويعتبر النموذج الموضح في الشكل الموالي التوجه بالعملاء مدخلا لتحقيق رضاهم وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها في دنيا الأعمال.

الشكل رقم (14): نموذج Ahmed et Rafik للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة: "مرجع سابق"، ص: 29.

يتضح من الشكل السابق أن التنفيذ الفعال لبرامج التسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات

المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- ✓ تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- ✓ التحفيز؛
- ✓ التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- ✓ التمكين الإداري.

خلاصة الوحدة التعليمية الخامسة:

تجتهد الكثير من المؤسسات في أن تكون أكثر تفهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، ولن يكون ذلك إلا إذا وضعت ثقة أكبر في الأفراد العاملين خاصة الذين هم على إتصال مباشر مع الزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من أجل رفع مهاراتهم، بالإضافة إلى مجال من الحرية والإستقلالية في إتخاذ القرارات بالفاعلية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة والموظف.

يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل على مستواها، وعليه فطبيعة العلاقة التي تربط مؤسسة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة مصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم، لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود.

حتى يكتب للتسويق الداخلي النجاح المطلق في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة الخدمية بصفة خاصة على الإدارة أن تزرع حالة فكرية تسويقية صلبة، تحقق القناعة المطلقة لدى الأفراد العاملين فيها بأهمية النشاط التسويقي، ليس على المستوى الخارجي لخدمة الزبون فقط وإنما يتسع إلى أبعد من ذلك من خلال إنتقال المنظور التسويقي الخارجي إلى المنظور التنظيمي الداخلي للتسويق، الذي يركز على نقل فكرة ورواية السوق والمنافسة داخل التنظيم لتعم كل أجزائه، وجعل كل أعضاء التنظيم هم زبائن داخليين لديهم المهارات والقدرات والتحفيزات المطلقة لخدمة الزبون الخارجي، جراء الأداء المتميز الذي يؤديه بكفاءة وفعالية.

أولا. الكتب باللغة العربية:

1. إسماعيل السيد: "التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
2. السيد ياسين: "في مفهوم العولمة"، المستقبل العربي مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1998.
3. بدر عوض الحداد: "تسويق الخدمات المصرفية"، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
4. بشري عباس العلاق، حميد الطائي: "تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
5. توفيق محمد عبد المحسن: "بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001/2000.
6. ثيودور ليفيت، ترجمة نيفين غراب: "الإدارة الحديثة"، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1994.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي: "إدارة الموارد البشرية-دخول إستراتيجي-"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. خليل زكي مساعد: "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 1998.
9. ريتشارد نورمان: "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
10. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ: "مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق"، دار الميسرى للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
11. صلاح عبد الباقي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. طلعت أسعد عبد الحميد: "التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن 11"، مكتبة مؤسسة الأهرام للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
13. طلعت أسعد عبد الحميد: "إدارة البنوك المتكاملة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
14. عبد السلام أبو قحف: "التسويق من وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

15. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: "إدارة البنوك وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2000.
16. عبد المطلب عبد الحميد: "النظام الاقتصادي العالمي الجديد و آفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر" مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
17. عوض بدير الحداد: "تسويق الخدمات المصرفية"، دار البيان للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
18. عبد السلام أبو قحف: "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. غي أوديجيه ترجمة نبيل جواد: "التسويق في خدمة المشروع"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2008.
20. فريد الصحن: "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
21. فريد كورتل: "تسويق الخدمات"، كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
22. فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار إيتراك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. قحطان العبدلي، بشري العلاق: "التسويق: أساسيات ومبادئ"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. محمد السعيد عبد الفتاح: "التسويق"، المكتبة العربية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
25. محمد الصرني: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
26. محمد عبد العظيم: "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
27. محمد عبيدات، عبد الله حلمي سمارة، "إدارة المبيعات"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، الطبعة الأولى، 1993.
28. محمد محمود فهمي: "الإعتمادات المستندية"، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
29. معلا ناجي: "الأصول العلمية للترويج التجاري والإعلان"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
30. منديل عبد الجبار: "التسويق الحديث ودوره في النظامين الرأسمالي والإشتراكي"، دار البصرة للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 1988.

31. مؤيد سعيد سالم: "إدارة الموارد- مدخل إستراتيجي متكامل-"، دار إترء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

32. ناجي ذيب معلا: "الأصول العلمية للتسويق المصرفي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

ثانياً. أطروحات:

1. إسماعيل بوخاوة: "دراسة تاريخية وتحليلية لمفهوم التسويق في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 1999.

2. بلبالي عبد النبي: "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.

3. بن أحسن ناصر الدين: "تكاملاً أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون"، مذكرة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.

4. بوبكر عباسي: "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.

5. زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان: "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع الداخلي"، مذكرة مهنية، تخصص إدارة منظمات المجتمع، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.

6. ساهل سيدي محمد: "أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.

7. سلوى محمود مطاحن: "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2000.

8. سليمة عبد الله: "دور التسويق المصرفي الإلكتروني في تفعيل النشاط البنكي"، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

9. محمد عبد المعطي الجاروشة: "العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

ثالثا. المجالات

1. أمل إبراهيم الحاج، هاني الضمور: " أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الأول، 2010.
2. سليمان صادق درمان، حسان ثابت جاسم: " أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، مجلة تنمية الرفادين، العدد 29، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.

رابعا. الملتقيات العلمية:

1. كريمة رجي: " تسويق الخدمات المصرفية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية والتحويلات الإقتصادية-الواقع والتحديات - كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004.
2. قدور بن نافلة، رابح عرابة: " التسويق المصرفي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية- الواقع والتحديات - كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر 14-15 ديسمبر 2004.

خامسا. مراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed.P Rafik.M : «**International marketing : Tools and concepts for customer-Focused management** », Butterworth - Heinman, N.Y.
2. Amélie Seignour : «**Le Marketing interne un état de L Art** », recherches et applications en marketing, volume 13, 1998.
3. Ballantyne.D : «**The Strengths and weaknesses of internal marketing** », In varyey et Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routled 2000.
4. Berry . L and Parasurman .A: «**Services marketing starts from with in** », In Varey & Barbara , Internal marketing Directions for Management, Routledg , 2000.
5. George .I : «**Measuring Internal Market Orientation** », Journal of Services Research, VOL 7 , 2005, P : 292
6. Harvey Thompson : «**Who stole my customer ?: Winning Strategies for Creating and Sustaining Customer Loyalty** », 1st printing , Prentice Hall , USA, 2004.
7. J .Lambin: «**Le marketing strat égique** », 2 ème édition , Mc Graw Hill, Paris 1989.
8. Jean-Louis Jiordano : " **L'approche qualité perçue** », édition d'organisation, France , 2006.
9. Lary.j.Rosenberg : «**Marketing** », prentice Hall, INC, 1977.

10. Marc Vandercammen, Brigitte Bouton : « **Marketing l'essentiel pour comprendre, décider et agir** ». Belgique , de boech.2002.
11. Michon. K : « **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy** », Kagan page, London ,2002.
12. Nozha Ibnlkhayat. **Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement e la pratique du marketing de l'information**, (Québec : presse de l'université de Québec, 2005.
13. Philip Kotler : « **Marketing management** », 10th edition, U.S.A: Person custom publishing, 2002.
14. Philip Kotler : « **Marketing Management , Analysis, Planing, Implement and Control** », Congress Cataloging in-Publication Data , New Jersey , United States of America , 1994 .
15. Roger.F.Brooks and others : « **Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts** », The Service Industries Journal, 19(4), Routledge, 1999.
16. Ronald E. Gold smith : « **Current and future trends in marketing and their implications for the discipline** », Journal of Marketing ,Theory and Practice, Fall 2004.
17. Souheila Kaabachi. « **La valeur perçue : une variable stratégique pour les enseignes de distribution alimentaire** », iris.univ-lyon3,2007.
18. Stanton w.j : "**Fundamentals of marketing** ", 4 th edition, New york, Mc Graw Hill, 1975.
19. Theodore Levitt : « **Marketing myopia** », Harvard business review, October 1975.
20. Valentina Kirova : « **Marketing stratégique, stratégie marketing : proposition d'une grille de lecture intégrative** », Revue Française du marketing, N° 224, Octobre 2009.
21. Varey et Lewis: « **Marketing des services le Défi relationnel** », édition Dunoud Paris,1992.
22. Yves Chirouze : « **Le marketing** », tome 2, office des publication universitaires, Alger, 1990.