

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص : علوم التسيير

بغنوان:

قياس علاقة التسويق الداخلي بالعميل والميزة التنافسية

دراسة حالة بنوك عمومية محلية بولاية مستغانم

CPA - BADR - BDL - BNA

إشراف الأستاذ:

د. بوظراف الجيلالي

إعداد الطالب:

ميلود ناصر

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
بن زيدان ياسين	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم	رئيساً
بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم	مقرراً
بن حمو عبد الله	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم	مناقشاً
تقرورت محمد	أستاذ محاضراً	جامعة الشلف	مناقشاً
بوبكر محمد	أستاذ محاضراً	جامعة البيض	مناقشاً
بديار أحمد	أستاذ محاضراً	جامعة غليزان	مناقشاً

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل :

إلى من قرن الله طاعتها بعبادته " الوالدين الكريمين " .

إلى كل أفراد العائلة.

إلى كل الأساتذة الكرام بالأخص أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

و علوم التسيير بجامعة مستغانم.

إلى كل أصدقاء و زملاء العمل و الدراسة.

إلى كل طالب علم.

وشكرا

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقني ومكنني من إتمام هذه الأطروحة، فما كان لشيء
أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

يسعدني أن أتقدم بشكري و تقديري و امتناني و عرفاني بالجميل إلى الأستاذ
المشرف الدكتور بوظراف الجيلالي لما أسداه لي من نصائح و توجيهات و قد كان
حريصا دائما على اتمامي لبحثي هذا بكل جدية و حداثة.

و إلى جميع الأصدقاء و الأحبة سواء في الدراسة أو خارجها و الذين كان لهم أيضا
إسهام كبير في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى عائلتي الكريمة لما وفرته لي من إمكانيات المادية و المعنوية حتى أتمم
هذا العمل و أخص بالذكر والداي الكريمين أطال الله في عمرهما و أمدهما بالصحة و العافية.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ا	الإهداء.....
II	التشكرات.....
III	الفهرس.....
VI	قائمة الأشكال و الجداول.....
أ	مقدمة عامة.....
ج	أولاً: إشكالية الدراسة.....
د	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
د	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
د	رابعاً: أهداف الدراسة.....
هـ	خامساً: أسباب اختيار الموضوع الدراسة.....
هـ	سادساً: منهج متبع في الدراسة.....
هـ	سابعاً: الدراسات السابقة.....
ح	ثامناً: هيكل الدراسة.....
ح	تاسعاً: صعوبات الدراسة.....
01	الفصل الأول: المنافسة و الميزة التنافسية
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية المنافسة و الميزة التنافسية.....
03	المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....
05	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....
10	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.....
14	المبحث الثاني: القوى التنافسية و أهم الاستراتيجيات المقترحة لمواجهتها.....
14	المطلب الأول: البيئة التنافسية.....
27	المطلب الثاني: القوى التنافسية الخمس لبورتر.....
33	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر.....

43	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة.....
43	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
45	المطلب الثاني: عوائق استمرارية الميزة التنافسية.....
47	المطلب الثالث: كيفية بناء الميزة التنافسية المستدامة
54	خلاصة الفصل.....
55	الفصل الثاني: التسويق الداخلي
56	تمهيد.....
57	المبحث الأول: ماهية التسويق.....
57	المطلب الأول: مفهوم التسويق.....
66	المطلب الثاني: أهمية و مبادئ التسويق.....
69	المطلب الثالث: المزيج التسويقي و الاستراتيجيات المتبعة.....
72	المبحث الثاني: ماهية التسويق الخدماتي.....
72	المطلب الأول: مفهوم تسويق الخدمات.....
79	المطلب الثاني: خدمة العملاء.....
84	المطلب الثالث: الخدمات المصرفية.....
95	المبحث الثالث: ماهية التسويق الداخلي.....
95	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.....
98	المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.....
102	المطلب الثالث: مبادئ التسويق الداخلي.....
108	خلاصة الفصل.....
109	الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة ورضا العميل
110	تمهيد:.....
111	المبحث الأول: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي.....
111	المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة.....
119	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
124	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و أثره على الأداء.....
131	المبحث الثاني: علاقة رضا و ولاء العميل بجودة الخدمة.....
131	المطلب الأول: رضا العميل.....

135	المطلب الثاني: ولاء العميل.....
142	المطلب الثالث: رضا العميل وعلاقته بجودة الخدمة الداخلية.....
144	المبحث الثالث: العلاقات التأثيرية الأخرى لتسويق الداخلي.....
145	المطلب الأول: أثر التسويق الداخلي على جودة حياة العمل.....
149	المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بكسب رضا العاملين ورضا العملاء.....
153	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالخدمة المصرفية.....
158	خلاصة الفصل:
159	الفصل الرابع: دراسة حالة – أربعة بنوك عمومية بولاية مستغانم
160	تمهيد:
161	المبحث الأول: تقديم توضيحي للبنوك الأربعة محل الدراسة.....
161	المطلب الأول: التعريف بالبنوك محل الدراسة (نشأتها، مهامها، منتجاتها)
182	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي النموذجي لوكالة بنكية.....
185	المبحث الثاني: وصف وتحليل عينة الدراسة.....
185	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل.....
189	المطلب الثاني: وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لموظفي البنوك محل دراسة... ..
194	المبحث الثالث: عرض النتائج و اختبار صحة الفرضيات.....
194	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج.....
204	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات.....
208	خلاصة الفصل:
209	الخاتمة العامة.....
213	المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أبعاد الميزة التنافسية.	1.1
09	منحنى الخبرة.	2.1
10	دورة حياة الميزة التنافسية.	3.1
24	نموذج بيستل لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة.	4.1
27	القوى التنافسية الخمس.	5.1
33	الإستراتيجيات الأساسية لبورتر.	6.1
36	توازن إستراتيجية التميز.	7.1
44	أنواع الميزات التنافسية.	8.1
49	عمل النظام العام في الصناعة.	9.1
50	سلسلة القيمة.	10.1
58	التسويق و أنشطة الأعمال.	1.2
59	مراحل تطور فلسفة التسويق قبل ظهور المفهوم التسويقي.	2.2
61	مراحل تطور فلسفة التسويق ما بعد المفهوم التسويقي.	3.2
62	عناصر المفهوم الحديث لتسويق.	4.2
62	مصفوفة تحديد توجه المنظمة (التركيز على العملاء أم على المنافسين).	5.2
64	مكونات الفلسفة التسويقية الحديثة.	6.2
70	المزيج التسويقي 4p's .	7.2
72	تطوير إستراتيجية التسويق.	8.2
73	الواجهة الأمامية للخدمة.	9.2
80	أشكال خدمة العملاء.	10.2
98	خصائص التسويق الداخلي.	11.2
99	نموذج ييري لتسويق الداخلي.	12.2
100	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.	13.2
101	نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي.	14.2
202	مبادئ التسويق الداخلي.	15.2
112	مفهوم الجودة.	1.3

115	فاعلية الأداء الرقابي للجودة.	2.3
117	العلاقة بين تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية.	3.3
118	نموذج نظري لجودة الخدمة – نموذج تحليل الفجوة.	4.3
120	عجلة النوعية و مرتكزاتها الفكرية و الفلسفية.	5.3
122	دورة العملية الإنتاجية في تحسين النوعية.	6.3
129	محددات الأداء.	7.3
133	العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة.	8.3
136	مراحل عملية الشراء إلى الولاء.	9.3
140	مصفوفة محفظة الزبائن.	10.3
144	عملية دمج كل من الجودة و خدمة العملاء و التسويق.	11.3
150	الرضا وعلاقته بكسب العملاء و تحقيق الربحية في ظل الميزة التنافسية.	12.3
152	عامل الرضا و الولاء في ظل التسويق الداخلي.	13.3
155	أشكال التسويق في مجال الخدمات.	14.3
182	الهيكل التنظيمي النموذجي لوكالة بنكية.	1.4
189	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	2.4
190	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	3.4
191	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.	4.4
191	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.	5.4
192	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل.	6.4
193	توزيع عينة الدراسة على حسب المستوى الدراسي المتحصل عليه.	7.4
193	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	8.4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
78	المقارنة بين السلع والخدمات.	1.2
97	أهداف التسويق الداخلي.	2.2
148	قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل.	1.3
163	معطيات البنك الوطني بالأرقام.	1.4
170	كيفية تحديد المكافئات في السند النقدي.	2.4
172	نوع البطاقة و خصائصها.	3.4
179	التطورات التي عرفها رأسمال القرض الشعبي الجزائري.	4.4
188	درجة الموافقة على حسب المتوسط الحسابي.	5.4
189	درجة صدق و ثبات أداة القياس.	6.4
194	الإحصاءات الوصفية الخاصة بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين.	7.4
195	الإحصاءات الوصفية الخاصة باختيار و تدريب العاملين.	8.4
196	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالحوافز و المكافآت.	9.4
196	الإحصاءات الوصفية الخاصة بنشر المعلومات التسويقية للعاملين.	10.4
197	الإحصاءات الوصفية الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي.	11.4
198	مقارنة كل بنك على مدى تطبيقه لمبادئ التسويق الداخلي.	12.4
199	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمستوى الأداء المقدم من قبل الموظفين.	13.4
200	الإحصاءات الوصفية الخاصة بدرجة جودة الخدمات المقدمة .	14.4
201	الإحصاءات الوصفية الخاصة بمرردودية .	15.4
201	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالمؤشرات الميزة التنافسية.	16.4
202	الإحصاءات الوصفية الخاصة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك.	17.4
204	نتائج اختبار معامل الارتباط بين مبادئ التسويق الداخلي و مؤشرات الميزة التنافسية.	18.4
205	نتائج اختبار معامل الارتباط بين مبادئ التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.	19.4
206	نتائج اختبار معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي و مؤشرات الميزة التنافسية.	20.4

المقدمة العالمية

عرف مفهوم التسويق كغيره من المفاهيم عدة تغيرات و تطورات متسارعة فرضتها البيئة التسويقية الحديثة التي تميزت بعدم الاستقرار والتعقد، في ظل التحديات العالمية المعاصرة في شكل ما يسمى بالعمولة الاقتصادية، التي أدت الى تزايد أعداد وأحجام اتفاقيات التجارة الحرة، واتساع وتغير أساليب الإنتاج الناتجة عن التقدم التكنولوجي والذكاء المعلوماتي، وازدياد الاهتمام بالخدمات.... إلخ. بحيث أثرت هذه العوامل وبشكل كبير على مختلف أنشطة الأعمال الممارسة من قبل المؤسسات بشتى أنواعها، و فاقمت من حدة المنافسة في السوق بالأخص الأسواق الخارجية، وهذا ما حتم على المؤسسات للبحث عن أساليب جديدة و الاستثمار في الطاقات البشرية المؤهلة الفاعلة لاستغلال الفرص الناتجة عن مخرجات دائرة البحث والتطوير في المؤسسات والتي تم تخصيص لها مبالغ معتبرة من أرقام أعمال المؤسسات الكبرى.

ومع اتساع مجال الخدمات و تزايد المتعاملين فيها ، تشتد معها حدة المنافسة بالأخص التنافس على جودتها ، و تزداد جهود المنظمات الخدمية في جذب العملاء باستعمال مختلف الأدوات التسويقية، و بالنظر إلى الخصائص التي تتميز بها الخدمات أصبح من الصعب جذب و إقناع الزبون بالاعتماد على الأساليب التسويقية التقليدية، لذا توسعت وظيفة التسويق على جانب آخر و هو تبني فكرة أن كل الأفراد داخل المؤسسة الخدمية يجب أن يبذلوا قصارى جهودهم من اجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها، و ذلك من خلال تصميم سياسات و برامج موجهة إلى العاملين بالمؤسسة الخدمية، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز، و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين، و هذا ما يدخل ضمن الفلسفات التسويقية الحديثة لتسويق الداخلي.

فمن خلال هذه التوجهات والتأملات يتضح بأن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول في المؤسسة، تم يليهم الزبائن الخارجيين كونهم يمثلون السوق الثانية للمؤسسة (السوق الخارجية)، فالمؤسسات الخدمية الناجحة هي التي تعمل على احداث توازن في إدارة العملاء الداخليين و الخارجيين، و ترى بان كل الناس هم عملاء تمنح لهم نفس درجة من الأهمية، و ان العميل الخارجي يجب ان يرى بان العميل الداخلي يجب احترامه و تقديره لأنه سيظهر ذلك على طريقة الاستقبال .

لهذا استلزم الأمر التعامل بشكل أفضل مع العميل الذي يعتبر محور منظومة الجودة، ومدخلا لوضع سياسة للحفاظ على توجه المؤسسة نحو الاستمرارية و مواكبة ركب التطور المستمر، حيث نرى وجود اهتمام كبير بجودة إدارة ملف الشكاوي من قبل الادارة العليا للمؤسسة، بدءا من الاهتمام بجودة استقبال الزبائن والاهتمام برصد الأخطاء و اتخاذ الحلول التصحيحية لها، وكذا الاجراءات المانعة لتكرار نفس الخطأ، والاهتمام بطرق قياس و رصد درجات رضا العميل علي مختلف مناطق السوق على حسب اتساعها. ولا شك أن الإرضاء

الكامل للعميل يمثل الحد الأدنى من حقوق العميل من ناحية، والخط والهدف الطموح من المؤسسات الرائدة الساعية للاستحواذ علي درجة من الريادة، و هو ما يتماشى مع المعاملات و السلوكيات التسويقية الحديثة.

و انطلاقا مما سبق ذكره فانه أصبح من واجب المؤسسات الخدمتية الجزائرية وبالأخص المصرفية منها (المؤسسات النقدية والمالية عينة الدراسة) أن تنتهج نمطا تسييريا حديثا يعمل على زيادة كفاءتها و أدائها في أسواقها، بحيث أن قطاع الخدمات المالية العمومية بالجزائر لا يزال يحتاج الى الكثير من الإصلاحات ، نظرا لضيق مجالات التنافس و تغير آليات التنافس من التنافس بالأسعار إلى التنافس بالجودة والأداء المتميزو كذلك التنافس على رضا الزبون و كسب ولائه، و لن تستطيع هذه المؤسسات العمومية المصرفية القيام بذلك إلا بتبني سياسات و مبادئ التسويق الداخلي التي تهدف إلى إعطاء الأهمية البالغة لمقدم الخدمة، التي تلبي جميع حاجاته و رغباته بغية رفع قدراته و مهاراته، لان هذا الأخير (مقدم الخدمة) يمثل جزء مهم من منتج الخدمة المصرفية التي تقدا هذه المصارف لعملائها، كما أن كسب رضا الزبون و بناء ولائه له دور كبير في تحقيق الأمان والاستقرار للمؤسسات المصرفية في نطاق اعمالها، وكذا يؤهلها لتحقيق مزايا تنافسية جديدة تمكنها من الصمود في وجه الأسواق المالية الأخرى بالأخص الخارجية منها .

أولا: إشكالية الدراسة

لمعالجة الموضوع تطرح الدراسة الإشكالية الآتية:

✓ ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون و تعزيز الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة ؟

الأسئلة الفرعية

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- هل التسويق الداخلي يرفع من مستوى أداء و جودة الخدمات المقدمة؟
- هل لتطبيق مبادئ التسويق الداخلي أثر على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل رضا العاملين يزيد من أداء و جودة الخدمات المقدمة للزبائن؟
- هل من خلال تحقيق الأداء و الجودة العالية وكسب رضا العاملين و رضا العملاء تتحقق الميزة التنافسية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل إشكالية الدراسة " قياس علاقة التسويق الداخلي بالعميل والميزة التنافسية " اختبار صحة الفرضيات التالية:

- تؤثر مبادئ التسويق الداخلي على أداء وجودة الخدمات المقدمة.
- تطبيق مبادئ التسويق الداخلي له اثر كبير على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
- تحقيق رضا العاملين يزيد من أداء وجودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- عن طريق الأداء والجودة ورضا العاملين ورضا العملاء تتحقق الميزة التنافسية.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية كونها تقدم معلومات مهمة لمقدم القرار التسويقي فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي ومدى أهميته في الحصول على أفراد ذي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة والأداء، وتمتد أيضا أهمية هذه الدراسة كونها تعطي بعدا تطبيقيا يضاف إلى البعد الأكاديمي، وذلك من خلال عرض النتائج والإحصائيات العلمية المتوصل إليها على مدراء ومسؤولي البنوك محل الدراسة، لاستيعاب النقائص وإدراك كيفية التعامل مع العملاء وكسب رضاهم من خلال الخدمات البنكية المقدمة من الموظفين الذين يعتبرون نقطة الوصل الأساسية بين البنوك والزبائن، حيث أن هذه العلاقات تسهم في تحقيق المزايا التنافسية لهذه البنوك .

رابعا: أهداف الدراسة

تتجلى أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة قياس العلاقة التي تربط مبادئ التسويق الداخلي بالعاملين والعميل والميزة التنافسية.
- يساهم هذا البحث في زيادة تحسين تسيير المؤسسات المختلفة بما فيها الخدماتية و المصرفية، وذلك من اجل أن تكون قادرة على فرض هيمنتها على باقي المؤسسات المنافسة لها في الأسواق.
- ضرورة أن تعمل البنوك عينة الدراسة على إتباع الأساليب العلمية واستخدام التقنيات المصرفية الحديثة و مواكبة التطور في العمل المصرفي.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

إن من أسباب اختيارنا للموضوع الدراسة المتمثل في " قياس علاقة التسويق الداخلي بالعميل والميزة التنافسية " تعود لاعتبارات شخصية راجعة إلى طبيعة تكويني الأكاديمي في حقل التسويق واهتمامي الشخصي بموضوع التسويق الداخلي ودوره في كسب العميل وتحقيق الميزة التنافسية، ورغبة الملحة في محاولة الكشف عن بعض أماكن النقص لدى الباحثين في مجال التسويق الداخلي، ومحاولة إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع، وأيضا الرغبة في محاولة منح أسلوب علمي للمؤسسات الخدمائية وإكسابها معرفة خلفية حول مفهوم تسويق بشكل عام و تسويق الداخلي بشكل خاص.

سادسا: منهج متبع في الدراسة

لمعالجة موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، وذلك بجمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة والعمل على تصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها ، حيث تم الاستعانة بمصادر عديدة ومختلفة كالاستعانة بالكتب ورسائل وأطروحات الجامعية ، والمجلات والملتقيات ومختلف الدراسات والأبحاث السابقة ، وكذلك مواقع شبكة الانترنت ، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد فيه على منهج دراسة حالة بحيث تم إسقاط المعلومات النظرية على بعض المؤسسات المصرفية (دراسة أربعة بنوك عمومية محلية متواجدة بولاية مستغانم)، ولغرض جمع المعلومات والبيانات الحقيقية من الواقع تم الاستعانة بالمقابلات الشخصية واستخدام أيضا أداة الاستبيان والتي تم تحليل بياناتها المجمع باستخدام برنامج spss25 .

سابعا: الدراسات السابقة

قد تعددت وتنوعت الدراسات التي لها علاقة بموضوع التسويق الداخلي، وذلك راجع إلى أهمية الكبيرة التي يكسبها هذا المفهوم، وفيما يلي سيتم عرض أهم هذه الدراسات وبالأخص الدراسات التي لها ارتباط وتقارب مع الدراسة المقترحة في البحث، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من مختلف جوانبه، مع تبيان أوجه القصور والاختلاف لدراستنا مع غيرها من الدراسات.

1. دراسة احمد، رفيق، نوريزان (Ahmed Pervaiz, M. rafiq , Norizan Saad, 2003)

شمل موضوع هذه الدراسة على دور التسويق الداخلي في الكفاءة التنظيمية، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين الأنشطة المكونة لعناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة، وأجريت هذه الدراسة على عينة مقدره ب(504) من الشركات الماليزية التي تشغل أكثر من 300 ألف عامل منها 41 في القطاع الخدماتي والباقي في القطاع الصناعي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين عناصر ومكونات التسويق الداخلي والأداء العام للمنظمة، وأن معايير التسويق الداخلي تبرز من خلال ثلاث

عناصر: رضا العاملين ودافعيتهم، و التوجه نحو العملاء ، و التواصل و التوسع في تحديد معايير جديدة لمفهوم التسويق الداخلي.

2. دراسة درمان سليمان و حسان ثابت جاسم (2004)

قدمت هذه الدراسة بعنوان " أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين " ، وهدف هذه الدراسة تمثل في تحليل العلاقة و الأثر بين إجراءات التسويق الداخلي و أداء العاملين ، و أجريت هذه الدراسة على قطاع المصارف التجارية الحكومية في البيئة العراقية على مستوى أربعة مصارف متواجدة بمدينة الموصل وهي : مصرف الرافدين فرع/112 و فرع أم الربيعين و مصرف الرشيد فرع الموصل/3 و فرع الجامعة. وقد استخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في هذه المصارف ، و توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تتطابق بين إجابات الأفراد المبحوثين والفرضيات المنتهجة، و أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي و أداء العاملين .

3. دراسة بوبكر عباسي (2009)

قدمت هذه الدراسة بعنوان " دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية " وهدف هذه الدراسة هو محاولة إبراز العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة في الصناعة الفندقية ، و أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة (الطاسيلي، المهري ، لينتال) ، حيث قام الباحث بتوزيع (79) استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين و (61) استمارة استبيان موجهة إلى الزبائن ، و توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك غياب تام لعناصر التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية العمومية عينة الدراسة ، مما انعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة التي كانت في بعض الأحيان غير مقبولة .

4. دراسة شاكر تركي إسماعيل (2010)

قدمت هذه الدراسة بعنوان " التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية " ، وهدف هذه الدراسة هو التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم، و أهمية هذا المفهوم في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة العاملة في الأردن، و استخدم في هذه الدراسة أسلوب العينة العشوائية التطبيقية باختيار عينة مكونة من 430 فرد عامل بكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، و توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية ، و انعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، و أثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

5. دراسة بودي عبد القادر، و بن جيمة نصيرة(2017):

قدمت هذه الدراسة بعنوان " أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي "، و الغرض منها هو دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار. كما تهدف إلى تحديد و قياس أثر مكونات التسويق الداخلي: اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين، في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، و تم تصميم استبيان لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، و تم توزيع استبيان على (35) موظف، و أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

6. دراسة حلوز فاطمة، و جقريرف علي (2019):

قدمت هذه الدراسة بعنوان " أثر تطبيق التسويق الداخلي على التفكير الابتكاري للموظفين ، وهدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق التسويق الداخلي على التفكير الإبداعي للموظفين في المصارف العاملة في الجزائر، وقد تم تصميم استبانة و توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في الإدارة العليا و الوسطى لفروع جميع المصارف العاملة بمدينتي سكيكدة و عنابة، و توصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب لتطبيق التسويق الداخلي على التفكير الإبداعي للموظفين في كل من المصارف الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر، وكانت قوة تفسير نموذج الانحدار الخاصة بالمصارف الأجنبية أكبر من نظيرتها الوطنية، كما توصلت إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين نماذج الانحدار، بحيث أن التفكير الإبداعي للموظفين يستجيب لتأثير أبعاد التسويق الداخلي بنفس الطريقة بغض النظر عن طبيعة المصارف.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة

قد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لها ، في كونها تركز على دراسة العلاقة التي تربط مبادئ التسويق الداخلي بالعاملين و العملاء و الميزة التنافسية ، لأن الدراسات السابقة الأخرى كانت محدودة نوعا ما فمنها من ركزت على العلاقة و الأثر الموجود بين التسويق الداخلي و الكفاءة التنظيمية ، و منها من ركزت على التسويق الداخلي و أداء العاملين ، و منها من ركزت علاقته بالرضا الوظيفي ، و لهذا فقد جاءت دراستنا شاملة لجميع هذه العناصر المذكورة ، حيث من خلالها قمنا بدراسة أثار التسويق الداخلي على أداء العاملين و رضاهم و جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، و كذلك رضا الزبائن عن خدمات المقدمة لهم ، إذن فمبادئ و أبعاد التسويق الداخلي تم ربطها بسبل و مؤشرات تحقيق المزايا التنافسية ، و سلطت هذه الدراسة على قطاع المصرفي الجزائري ، و بتحديد على مستوى أربعة بنوك عمومية بالغة الأهمية تنشط في إقليم ولاية مستغانم .

ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل دراسة الموضوع و الإحاطة بجميع عناصره، فقد تم تقسيم موضوع الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاث فصول تناولت الجانب النظري و الفصل الرابع تناول الجانب التطبيقي:

ففي الفصل الأول تم التطرق فيه إلى مدخل حول المنافسة و الميزة التنافسية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول المنافسة و الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناول القوى التنافسية الخمس لبورتر و أهم الاستراتيجيات لمواجهتها، بينما المبحث الأخير فقد تناول الميزة التنافسية المستدامة.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مدخل حول التسويق العام و الخدماتي و الداخلي، و قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول بذكر التسويق من حيث النشأة و المفاهيم و الأنواع، أما مبحث الثاني فقد خصص لطرح المفاهيم المتعلقة بالخدمات، بينما المبحث الثالث و الأخير فقد شمل مجمل المفاهيم و الخصائص و الأنواع المتعلقة بالتسويق الداخلي.

أما الفصل الثالث فقد تم تطرق فيه لعوامل الجودة و الأداء و الرضا و علاقتهما بالتسويق الداخلي، وكذلك قسم إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم حول الجودة و الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة العلاقة بين الرضا و الولاء لجودة الخدمات المقدمة، بينما المبحث الثالث و الأخير فخصص لدراسة العلاقات التأثيرية لتسويق الداخلي.

أما الفصل الرابع و أخير فاشتمل على الدراسة التطبيقية، و ذلك بدراسة حالة أربعة بنوك عمومية متواجدة بولاية مستغانم، و قسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث، ففي المبحث الأول تم تقديم فيه لمحة حول البنوك الأربعة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لوصف عينة الدراسة و ذكر مختلف الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لموظفي البنوك محل الدراسة، أما فيما يخص المبحث الثالث و الأخير فقد خصص لعرض النتائج و اختبار صحة الفرضيات المطروحة و الإجابة عن الإشكالات المطروح في الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

قد واجه الباحث أثناء إعداده للدراسة لعدة صعوبات و عراقيل و ذلك على مستوى الجانبين النظري و التطبيقي و يمكن ذكر البعض منها كما يلي:

- عدم إعطاء الاهتمام الكبير بالبحث العلمي من قبل بعض المسؤولين و الموظفين التابعين للبنوك محل الدراسة، حيث تلقينا صعوبات في الحصول على مواعيد مع المدراء البنوك لانشغالهم و كثرة ارتباطاتهم و مواعيدهم ، و رفض بعض منهم بتزويدنا بالمعلومات الضرورية بتداعي أنها معلومات سرية.

- و أيضا تلقينا صعوبة في توزيع الاستثمارات على مستوى البنوك التي اخترناها للدراسة و عدم تعاون البعض من الوكالات منها، و إرجاع بعض الاستثمارات دون ملئها، و هذا ما اثر على عينة الدراسة التي كنا نطمح في أن يكون حجمها أو عددها اكبر مما هي عليه.
- تلقينا بعض صعوبة في نشر المقال في مجلات محكمة، لأن عددها في بداية كان ضئيل بمقارنة مع عدد المقالات المعروضة للنشر.
- نقص الإمكانيات المادية من اجل إعداد بحث علمي، حيث أن هذا يتطلب استهلاك طاقات فكرية ومادية كبيرة، إلا أن إصرارنا وعزيمتنا كانت أقوى من ذلك، وسعينا بكل اخلاص وإتقان لإتمام هذه الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول:

المنافسة والميزة التنافسية

تمهيد

أصبحت بيئة الأعمال اليوم تتميز بمرحلة جديدة تحتوي على العديد من التطورات والتغيرات اللامتناهية، والتي تفرض على المؤسسات بيئة عمل جديدة مما تدفع بها إلى ضرورة الرفع من تنافسياتها وسعيها إلى اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسبقية على منافسيها، وبمعنى آخر أن المنافسين سيجدون صعوبة في تقليد أو كسب تلك الميزة المحققة من قبل المؤسسة الرائدة، والتي تعتبر فرصة جوهرية تحقق المؤسسة من خلالها ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وحتى تضمن هذه المؤسسة استمرارية وبقاء ميزتها التنافسية لا بد لها من الاعتماد على مصادر قوية، حيث نجد بان الأفراد الذي يعملون داخل المنظمة هم من أكثر الطرق الفعالة في تأمين الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة والمهارات البشرية التي لا يمكن إيجادها أو تكرارها في المؤسسات أو المنظمات المنافسة الأخرى، وهذا الأمر يجيز للمفكرين الاقتصاديين في التفكير حول مبادئ تنظيمية و تسييرية حديثة تزيد من كفاءات وقدرات المؤسسة في المنافسة وكسب مزيد من الحصص التسويقية بغية تحسين موقعها التنافسي في الأسواق، بحيث نجد من بين مبادئ تنظيمية وتسويقية جديدة التسويق الداخلي الذي يعتمد على تحليل ودراسة البيئة الداخلية ومحاولة ربطها وتكييفها مع البيئة الخارجية للمنظمة وذلك لمواجهة مختلف الضغوط التنافسية .

ولدراسة وفهم المنافسة والميزة التنافسية من ناحية النظرية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ ماهية المنافسة والميزة التنافسية.
- ✓ القوى التنافسية وأهم الاستراتيجيات المقترحة لمواجهتها.
- ✓ الميزة التنافسية المستدامة (مفهومها، عوائقها، كيفية بناءها).

المبحث الأول: ماهية المنافسة والميزة التنافسية

تواجه معظم المؤسسات في السوق بالمنافسة من المؤسسات تنتج سلع وخدمات مماثلة أو بديلة، وقد لا تصلح هذه المنتجات كبديل للمنتجات ولكن عندما يجد المستهلك نفسه عاجزا عن استخدام السلعة بسبب ارتفاع السعر أو الاختلاف في المواصفات فإنه سوف يتحول إلى بديل آخر وقد يعطي منافع متشابهة أو أقل، وحتى تضمن المؤسسة مركزا متميزا في السوق فإنه يجب على جهازها التسويقي أن يعلم جيدا ماذا يفعل المنافسون؟ وما هي أنشطتهم؟ وبماذا تتميز منتجاتهم عن منتجات المؤسسة؟ وأيضا معرفة سقف الأسعار المقدمة منهم، كما يجب على المؤسسة أيضا أن تدرس هيكل المنافسة من وجهة النظر الاقتصادية وتحديد العلاقة بين الطلب والعرض والأسعار مع ترتيب المنافسين وتحديد أيهما يمثل تهديدا حقيقيا للمؤسسة¹، وعلى هذا الأساس فقد خصصنا هذا المبحث من أجل توضيح هذه النقاط المذكورة، وذلك بتقديم التفصيلي للمفاهيم المتعلقة بكل من المنافسة والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة

يعد مفهوم المنافسة واسع ويمكن أن تظهر المنافسة بين الأفراد والجماعات أو بين الأمم، وغيرها من الجهات وذلك من أجل كسب مكانة أو موقع معين أو الحصول على لقب معين أو سلطة ما، فمثلا نجد بان درجة المنافسة لأي سوق تتحدد عن طريق عارضي البضاعة الراغبين في إشباع طلب السوق من جهة، وعلى سهولة دخول مشروعات جديدة وخروج مشروعات قائمة على المدى الطويل، وممكن من جهة أخرى قد يمتد طيف المنافسة إلى أسواق عالية المنافسة. ولهذا نجد الكثير من المنشآت والشركات الصناعية تبني استراتيجيات واضحة للمنافسة وذلك استجابة للكثير من المتغيرات كي تكون قادرة على الحفاظ على هذه الحصة السوقية، وتؤكد الدراسات الحالية في مجال الإدارة الاستراتيجية أهمية التكاليف باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق مزايا تكاليفية تنافسية و أساسا قويا لبقاء المشروع².

أولاً: تعريف المنافسة (La concurrence)

المنافسة هي مصطلح له أكثر من معنى فمنهم من يعرفها على أنها " تقديم منتج (سلعة أو خدمة) للمستهلك يكون بمواصفات عالية الجودة بالمقارنة مع منتج ينتجه منافس آخر"³.

¹. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن 21، ط 18، مكتبة جرير لتوزيع ونشر، 2013، ص 73.

². سماح محمد أبوبكر، ما هي أساليب التحليل الاستراتيجي، تاريخ النشر: 2017، من صفحة البيت، نقلا عن الموقع :

<https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/332731/> ماهي-اساليب-التحليل-الاستراتيجي-المستخدمة-لخفض-التكاليف/

تاريخ تصفح الموقع: 2019/09/08

³. أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، ط 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان – الأردن، 2011، ص 56.

ومنهم من يرى بان المنافسة هي " نوع من الصراعات القائمة بين طرفين أو أكثر، حيث كل طرف يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من حصة السوق أو من الربح على حساب طرف آخر".¹

ثانياً: أشكال المنافسة

يتحدد نوع السوق حسب عدد المشاركين فيه من المنتجين والمستهلكين والذي يحدد بدوره نوع المنافسة الموجودة في هذا السوق، وهو الأمر الذي يؤثر بشكل رئيسي على أسعار المنتجات والخدمات التي يحصل عليها المستهلكون، وللمنافسة أشكال متعارف عليها وهي: المنافسة المثالية، الاحتكار، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، واحتكار الشراء²:

1. **المنافسة التامة** : المنافسة التامة هي نظام السوق الذي يتميز بوجود العديد من المشترين والبائعين، وبحسب التعريف النظري القديم للمنافسة التامة يوجد عدد لا نهائي من المشترين والبائعين، ومع كثرة المشاركين في السوق يستحيل على مشارك واحد التحكم في السعر السائد أو تعديله، وإذا حاول تعديل السعر فسوف يبحث المشترين والبائعين على بدائل لا حصر لها.
2. **الاحتكار**: الاحتكار هو المعنى المضاد للمنافسة المثالية فهو يعني وجود منتج واحد لسلعة أو خدمة معينة ولا يوجد بديل مناسب له، في هذا النظام السوقي يكون المحتكر قادراً على فرض السعر حسبما يريد بسبب غياب المنافسة، ومع ذلك تكون عائداته محدودة بقدرة العملاء أو استعدادهم لدفع هذا السعر.
3. **احتكار القلة**: احتكار القلة يشبه الاحتكار إلى حد كبير، الاختلاف الأساسي بينهما يتمثل في أنه بدلا من وجود منتج واحد لسلعة أو خدمة معينة يوجد عدد قليل من المنتجين لمواجهة الأغلبية المسيطرة على الإنتاج في هذا النظام السوقي، وبالرغم من أن محتكري القلة ليس لديهم نفس القدرة على تحديد الأسعار إلا أن بإمكانهم التآمر مع بعضهم لتحديد سعر معين تماما مثل: المحتكر ويحدث ذلك في ظل غياب إشراف حكومي سليم.
4. **المنافسة الاحتكارية**: المنافسة الاحتكارية هي أحد أنواع الأنظمة الاحتكارية المكونة من عنصرين هما الاحتكار والمنافسة المثالية، فكما يوجد نظام سوقي تنافسي مثالي يوجد العديد من المنافسين في السوق لكن مع وجود اختلاف وهو أن كل منافس يختلف اختلافا كبيرا عن الآخر حيث يمكن لأحد المنافسين فرض أسعار أعلى من الشركات التي تنافس منافسة مثالية.

¹. محمد خليل برعي، مبادئ الاقتصاد، دارزهراء الشرق، القاهرة، 1996، ص 119.

². CHELSEA L. **Types of competition in Economics**. Date de publication: 08/2018, sur le site : <https://bizfluent.com/info-7904519-types-competition-economics.html>, Consulté le 05/ 23/ 2019.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

من المعروف أن المؤسسات تسعى دوماً إلى التحسين المستمر في أدائها وتطوير مواردها قصد التفوق على منافسيها واحتلال موقع متميز في السوق، وبالتالي فالمؤسسات هي مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي¹:

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

على حسب رأي مايكل بورتر فإن " الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائتها، بحيث أن تأخذ هذه الميزة شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين الآخرين وبمناقص متساوية أو بتقديم منافع متفردة ومتميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة².

وبمعنى آخر أن " الميزة التنافسية تكتسب عندما يمكن القيام بشيء يصعب على المنافسين القيام بمثله³.

أما فليب كوتلر، وجاري ارمسترونج، (Philip kotler, Gary Armstrong) فقد عرفها على أنها: "ميزة على المنافسين تكسيها الشركة أو المؤسسة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، وذلك من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرز الأسعار الأعلى"⁴.

و نستنتج من هذه التعاريف بأن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين يمكن توضيحهما

في الشكل الآتي:

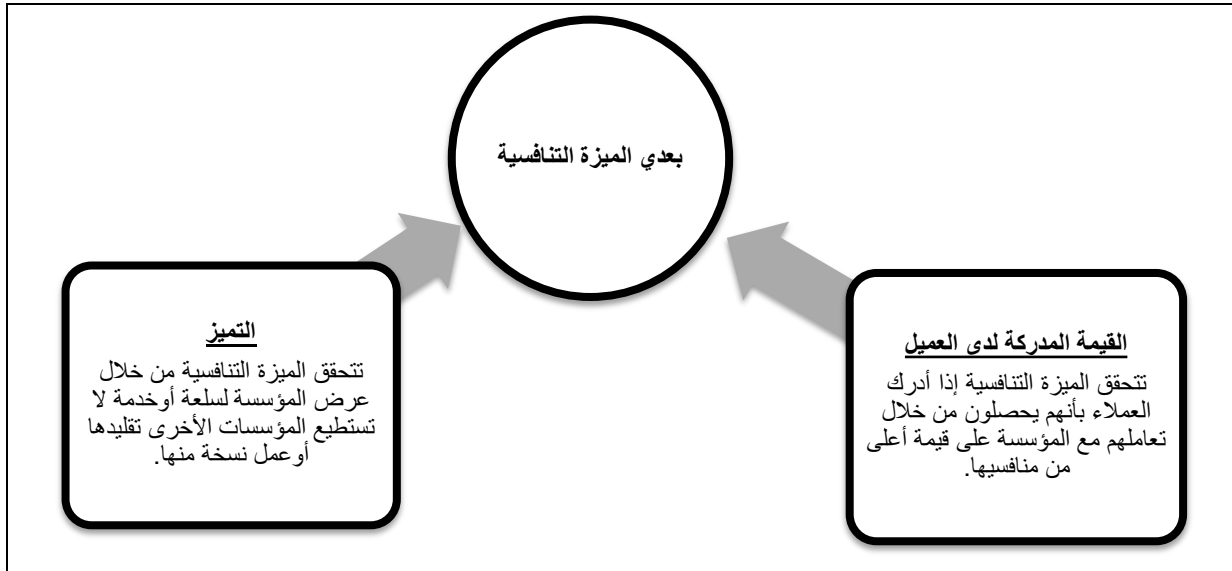
¹. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08-العدد 01، 2019، ص 152.

². PORTER M, *l'avantage concurrentiel*, paris DUNOD, 1999, p13.

³. John A. Wagner, John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Publisher: Routledge, 2^{ED} edition, 2015, p5.

⁴. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الجزء الأول، ترجمة لسرور علي إبراهيم، دارالمرخ النشر، الرياض، 2009، ص432.

الشكل رقم (1.1): أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: معالي فهدى حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 08، ص 09.

ثانيا: أهمية ومداخل تنمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميز التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين، كما يجب على المؤسسة أن تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر الفرص غير المتوافرة لديها، و ذلك لأن الاستراتيجية القوية الأساسية هي التي تدرك نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة لتعمل في حدودها، و تبرز أيضا أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها هدفا أساسيا من أهداف المؤسسات التي تزيد في التفوق والتميز، لذا ينبغي على المؤسسة أن تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتهي إليه حتى تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات من قبل المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.¹ وعليه فالميزة التنافسية هي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

- التميز على المنافسين.
- التفوق في تنفيذ استراتيجيات ناجحة في قطاع نشاط معين.

ونضيف أيضا أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد لاستخدامها، وتشجيع طرق الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها

¹. خلفي عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية – العدد 2 – 2011، ص 154.

والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار.

وكنتيجة للتطورات التنافسية التي تشهدها المؤسسات والتي تسعى إلى رفع كفاءتها وفعاليتها أداؤها بهدف امتلاك المزايا التنافسية، فقد برزت عدة مداخل من شأنها أن تساهم في تنمية هذه المزايا والمحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء ومن هذه المداخل نجد¹:

أ. مدخل تنمية حاجات العملاء: تستطيع المؤسسة اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد وذلك لا يتم إلا على مدى إمكانية تلبية حاجات الدائمة للعملاء وإشباع رغباتهم، حيث أنه لتحقيق هذا يستوجب دراسة و تحليل الأذواق والاحتياجات ومحاولة تصميم المنتج من سلعة أو خدمة على حسابها و بدرجة عالية، بحيث يتطلب هذا الأمر تحقيق رضا المستهلكين عن طريق تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة، و أن تكون هناك سرعة في الاستجابة و في الوقت المناسب، وتقديم المنتج يجب أن يكون بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات المستهلكين مع توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كالخدمات ما بعد البيع (النقل، التشغيل، والصيانة).

ب. مدخل تنمية القدرات التنافسية: تعد القدرة التنافسية من العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا عملاءها و تلبية حاجاتهم، وذلك بتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما وتمثل تلك القدرات في:

- المرونة: ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تنوع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المستجدات والمتغيرات التسويقية تساعد المؤسسة على تحسين سمعتها وصورتهما لدى المستهلكين وتعزز ولائهم لها.
- الإنتاجية: يعد الاستثمار الجيد للأصول المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية من البوادر التي تؤدي إلى الرفع من الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها و بكلفة اقل، مما يؤثر باتجاه ايجابي على ميزة المؤسسة التنافسية.
- الزمن: أصبح الزمن يعد من أهم عوامل التنافس وذلك من خلال تقليصه لصالح الزبون والمؤسسة في نفس الوقت مثل: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، الالتزام بالجدول الزمنية محددة و ثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.
- الجودة العالية: لتنمية الموقف التنافسي للمؤسسة يلزم منها تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية توفر الجودة العالية في تقديم السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

¹. فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 176 177.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإن الهدف النهائي هو أن تكيف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياساً بما يقدمه المنافسون، وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال العناصر التالية¹:

1. المدخلات : وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها، والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة الخ) والقدرات والموارد البشرية (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء.... الخ)، بما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية و ان تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

2. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج المخرجات محددة، وذلك باعتبار المنظمة كأداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي تمثل العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة والأرض والرأسمال، أما المخرجات فهي تمثل السلع والخدمات التي يتم إنتاجها، فكلما ارتفع معدل كفاءة العاملين والمنظمة ككل قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالكفاءة الإنتاجية العالية تؤدي إلى انخفاض في التكاليف مما يسمح ببناء المزايا التنافسية ولتحقيق الكفاءة العالية يقتضي الالتزام الواسع على مستوى المنظمة من خلال التوثيق بين الوظائف المختلفة.²

3. الجودة: أصبحت الجودة تعد الاهتمام الأول التي تسعى المنظمات لتحقيقها، فالبقاء في المنافسة يستوجب صنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للمنظمة فرصة فرض السعر العالي، ويوفر سلامة في العملية الإنتاجية مع خلوها من أي عيوب ويزيد من كفاءة تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات عن طريق التسيير الأفضل و التدريب الجيد للعمال، وسيتم توضيح عنصر الجودة بشكل أفضل في البحوث الموالية.

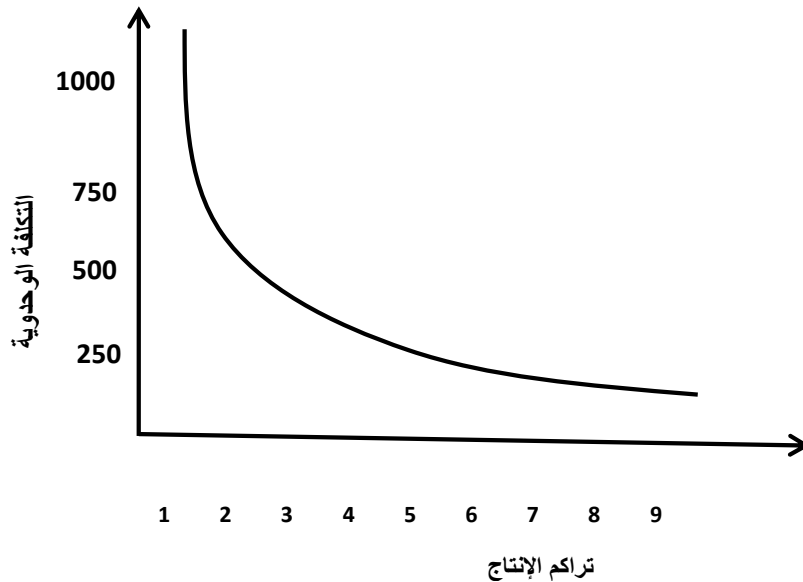
4. العمليات: تمثل كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة والتي تنطلق من تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت سلع أو خدمات و السعي وراء تحقيق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية هو ارتباط وثيق و قوي و لا جدوى من امتلاك المنظمة

¹. ثامر البكري، مصادر الميزة التنافسية، نشر بتاريخ: 2019/03/13، على الموقع: <http://almerja.com/reading.php?idm=113620>. تاريخ التصفح: 2019/09/27.

². الأمين حلموس، مرجع سبق ذكره، ص. 192.

للمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل كونها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة اقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء والذي يرفع من مستوى منحنى الخبرة لدى العاملين، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2.1): منحنى الخبرة.



المصدر: مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009، ص 32.

يلاحظ من خلال هذا الشكل بان التكاليف الوحدوية تنخفض بنسب مئوية كلما تحصلت المؤسسة على المزيد من الخبرة التراكمية في إنتاج المنتج، أي بمرور الوقت و زيادة التعليم و التدريب يتمكن العاملون من زيادة مستوى إنتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤول إلى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والمضيعات إلى أدنى حد ممكن، و الوصول إلى مستوى التلف الصفري (Zéro Defect) و هذا ما يحقق بعدا مهما من أبعاد الميزة التنافسية وتحققها.

و من المفيد القول بأن امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الاستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها و وحدات الأعمال الاستراتيجية، بما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين و التفوق عليهم، و ان تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق إدامة الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

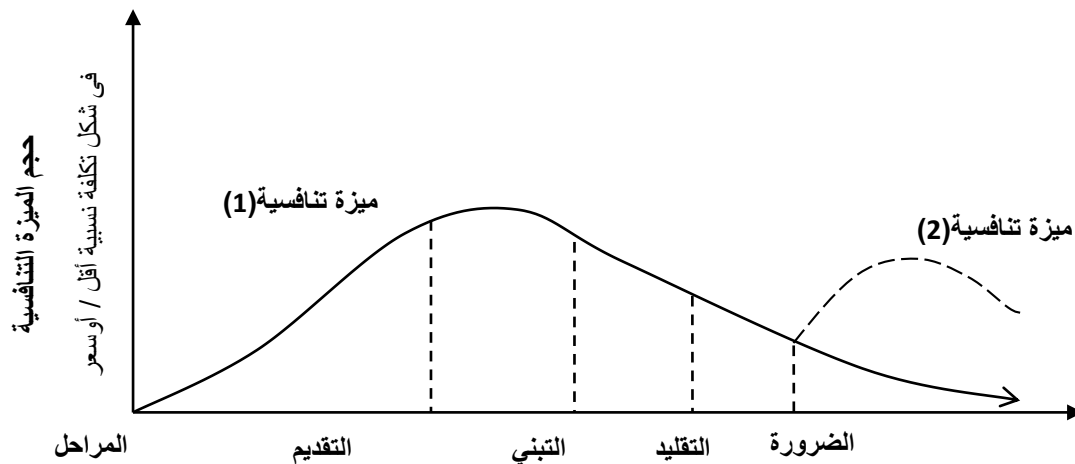
أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفق بعدين أساسيين هما:

1. دورة حياة الميزة التنافسية

لا تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الميزة التنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة ومراقبة دورة حياة الميزة، وذلك لغرض اتخاذ إجراءات التحسين و التطوير في الوقت المناسب أو إنشاء ميزة جديدة للتغلب على المؤسسات المنافسة أو التقليل من أثارها، و يمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (3.1): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، نفس المرجع أدناه، ص 121.

أ. مرحلة التقديم: تعد مرحلة التقديم أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المحققة للميزة التنافسية، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري و المادي و المالي، و في هذه المرحلة الميزة تنتشر وتتزايد مع مرور الوقت.

ب. مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة نوع من الاستقرار النسبي من حيث الانتشار، و هنا يبقى المنافسون في محاولتهم التركيز عليها و على معرفتها، و تكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن.

¹. نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد الحياي للنشر والتوزيع، 2016، ص، 121.

ج. مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ حجم الميزة التنافسية للمؤسسة في التراجع و تتجه شيئا فشيئا نحو الركود، كون أن المنافسون في هذه المرحلة يبدوون في تقليد ميزة المؤسسة الرائدة أو المتفوقة، وبالتالي تتراجع ربحيتها وأسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض الوفورات فيها.

د. مرحلة الضرورة: هنا المؤسسة تصبح مضطرة لتحسين ميزتها الحالية و تطويرها بشكل سريع ومستمر، أو تعمل على إنشاء ميزة جديدة و مختلفة تماما عن ميزتها الحالية.

2. نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس على مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية وهو يتكون من أربعة أبعاد فرعية وهي¹:

- أ. نطاق قطاع السوق: و هو يتمثل في تنوع مدخلات المؤسسة المقدمة للعملاء الذين تتعامل معهم، وهنا يتوجب على المؤسسة الاختيار بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.
- ب. نطاق التكامل الأمامي: نطاق التكامل الأمامي يعكس درجة أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا، فالتكامل الراسي المرتفع يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو تحقيق ميزة التميز.
- ج. نطاق الجغرافي: يتمثل هذا البعد في المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة سواء محليا أو دوليا.
- د. نطاق النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط فيها المؤسسة، فوجود الروابط بين الأنشطة المختلفة بإمكانه أن يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية.

¹. نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن قوة الميزة التنافسية و استمرارها مرتبطان بمجموعة من المعايير أو الشروط التي ينبغي أن تحققها الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة بامتلاكها، و إن توفر هذه الشروط وفق مستويات معينة هي التي ستحدد مستويات الجودة و القوة التي تتمتع بها هذه المزايا التنافسية، بحيث يوجد ثلاثة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي ¹ :

1. مصدر الميزة: و نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

- أ. مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، أي تتولد من القيمة التي تكون الشركة قادرة على خلقها لزيائنها و التي تتجاوز تكلفة خلقها، و القيمة هي ما يرغب المشتري بدفعه وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
- ب. مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، إذن فهي تنشأ من تقديم أسعار أدنى من المنافسين فيما يتعلق بالمنافع المكافئة أو تقديم منافع فريدة عوضاً عن السعر الأعلى و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل: تدريب العمال.

2. عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها، فمثلاً في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3. درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها، و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية. إذن فمن وجهة نظرنا فإن درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة التنافسية يتوقف على مدى استمرارية البحث عن الاستخدامات الأفضل، لأن أي ميزة تنتج عن أي ممارسة يمكن أن تتقادم بمرور الزمن إذا لم يتم تحديث تلك الممارسة و البحث عن ممارسة أفضل منها

¹. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد – قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013، ص ص، 68 69.

باستمرار، و هذا ضروري كي تبقى ممارسات المؤسسة هي الأفضل على مستوى المنافسين و تنتج ميزة أقوى عن أولئك المنافسين

و بالرغم مما ذكر مسبقا إلا أن المفكرين الاقتصاديين مازالوا يطرحون جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية إلى الاستدامة، فتقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، و ذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج ، و في أساليب التسويق كاستخدام مبادئ التسويق الداخلي و في أساليب العمليات الإنتاجية، و التي لا تتم إلا باستخدام البحث و التطوير و تنمية القدرات و مهارات الإبداعية للأفراد، و من أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة نجد ما يلي¹:

- ظهور تكنولوجيات جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات من بينها: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم المستهلك بتنمية حاجاته الأولية، ففي مثل هذا يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى.
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمنظمة.
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

¹. دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2011، ص ص، 37 38.

المبحث الثاني: القوى التنافسية و أهم الاستراتيجيات المقترحة لمواجهتها

في هذا المبحث سنتطرق إلى البيئة التنافسية و ذلك بتعريفها و ذكر أنواعها و مكوناتها و كيفية تحليلها ثم بعدها ننتقل إلى القوى التنافسية الخمس لبورتر لمعرفة نوعها و اثارها، و أخيرا إلى الاستراتيجيات اللازمة لمواجه هذه القوى.

المطلب الأول: البيئة التنافسية

لكي يتسنى للمؤسسة البقاء في السوق و تعزيز موقفها التنافسي عليها التعرف على بيئتها التنافسية التي تنشط فيها، و هذا من اجل استغلال الفرص و تجنب المخاطر و التهديدات المحتملة، و فيما يلي سنتعرف إلى البيئة التنافسية و أهم أقسامها.

أولاً: مفهوم البيئة التسويقية التنافسية

البيئة هي مصطلح يطلق على مجموعة العوامل التي تؤثر في ممارسة المنظمات لأنشطتها، و من الضروري دراسة ما يتعلق بتغطية العلاقات بين المنظمات سواء داخليا أو خارجيا وصولا إلى تحقيق التوازن في حركتها و نمائها أو تصفية أنشطتها،¹ و قد اتفق كل من إمري و تريست (EMERY et TRIST) على أن البيئة التسويقية هي "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة"، كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق التصريف اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها .

و تعرف البيئة التسويقية أيضا بأنها "كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها، و تؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن تنبأ و تطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقة لمسيرتها².

ثانياً: خصائص بيئة التسويقية للمنظمة

هذه الخصائص البيئية يمكن إبرازها في النقاط التالية:³

1. التفرد و التميز: حيث أن لكل منظمة بيئة أعمال خاصة بها سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية فالمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة يكون لها تأثير نسبي بالنسبة للمنظمة فمثلا: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لا يكون لها نفس التأثير بالنسبة لجميع المنظمات بل أن هناك تأثير بدرجة مختلفة و اختلاف طبيعة و نشاط المنظمات.

¹. تيسير العفيشات العجاردة، التسويق المصرفي، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع – عمان، ط 2، 2013، ص 337.

². نبيل سارة، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، نشر بتاريخ: 2012/05/14، نقلا عن الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr49388.html>، تاريخ التصفح: 2019/10/11، ص 01.

³. نبيل سارة، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، نفس المرجع، ص ص، 02 03.

2. الطبيعة المتغيرة للبيئة وعدم ثباتها: العوامل البيئية تقسم بعدم الاستقرار والديناميكية وارتفاع معدل التغير في عواملها ومكوناتها.
3. صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية وخاصة الخارجية: حيث لا تستطيع المنظمة التأثير فيها كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بينما تستطيع التأثير على بعض المتغيرات كتلك التي تحدث في البيئة الخاصة وكذلك البيئة الداخلية.
4. التعقد: ويشير إلى اختلاف وتنوع العوامل والمكونات التي تنشط في إطارها المنظمة و يبرمج هذا التعقد إلى تنوع وتعدد المكونات البيئية، ولكي تتمكن المنظمة من تعامل معها و اتخاذ القرارات الصائبة فإنها تحتاج إلى شراكة من المعرفة الإدارية و المعلومات المتقدمة.
5. التأثير المتبادل بين مكونات العوامل البيئية: التداخل و التراكب بين هذه المكونات موجود و دائم فمثلا: تتأثر العوامل السياسية بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية، و تؤثر فيها لدرجة أنه يصعب الفصل بين درجات التأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.
6. عدم التأكد: إن نقص المعلومات عن المتغيرات البيئية يشكل عاملا من عوامل عدم التأكد أين يصعب فيها على متخذ القرار تحديد إجمالية وقوع الحدث، و هو ما يؤدي إلى زيادة إجمالية تعرض المنظمة للمشاكل والتكاليف الناجمة عن العمل في ظروف بيئية معقدة أو ديناميكية، و ينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب وهي:
 - نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
 - عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المنظمة.
 - استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث.
7. الاعتمادية: حيث أنه هناك علاقة اعتماد متبادل بين المنظمات، و هذه العلاقة هي ناتجة عن الاشتراك في الموارد النادرة التي تعتبر كأساس للتمييز بين المنظمات، فالمنظمات الفعالة هي تلك المنظمات التي تستطيع أن تقوم بتحصيل الموارد النادرة و استغلالها الأمر الذي يكسبها الاستقلالية و يجنبها التبعية للآخرين، و كذلك محاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، و بالتالي فإن الاعتماد يشير إلى أهمية مورد أو بعنصر ما بالنسبة للمؤسسة وعدد مصادر التوريد المحتملة، و مدى سيرورتها لأن زيادة الأولى وقلة الثانية تشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية و العكس صحيح.
8. ظروف السوق: تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي يعمل في ظله المؤسسات و إن ظروف السوق تعكس درجة التعقد و الاعتماد و تنوعها.
9. العدائية: تقسم البيئة في بعض الأحيان بخاصة العدائية و تتمثل أهم مظاهرها في عدم القبول من طرف العملاء للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، أو عندما تكون المنافسة السائدة مكيفة و على أشدها و ليس بمفهوم المنافسة الكاملة، كما أن هذه الخاصية قد تكون لها آثار بشكل خطير على مستقبل المنظمة

و ذلك نظرا للأضرار البالغة التي قد يلحق بها، لذلك نجد أن هذه الخاصية تعتبر حدث يواجهه متخذي القرارات.

10. التنوع: و نعني وجدود قطاعات عديدة من موردين و العملاء و المستخدمين و كذلك يشير إلى تمايز

المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمات والتي تستجيب لتفضيلات عديدة و رغبات متنوعة.

11. التجانس: و يشير إلى التشابه و التجانس فيما بين مختلف العناصر البيئية .

ثالثا: أهمية و أسباب دراسة البيئة التسويقية

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إلى هذه البيئة، و في جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديداً على مصالح المشروع، كما نجد أيضا أن البيئة قد تقدم فرصا ذهبية للمشروع، و من يقتنصها استطاع أن يحقق أهدافه بصورة سريعة، و أن يتفوق على منافسيه و لهذا يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة و تحليلها لتحديد الاستراتيجيات المناسبة¹.

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نجمل أهمية و أسباب دراسة البيئة التسويقية في النقاط الآتية²:

- معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة و تحقيق الأهداف.
- دراسة مدى حساسية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لقيود البيئة الخارجية.
- بناء الخطط و الاستراتيجيات و تنفيذ السياسات، و ممارسة الوظائف و المهام الإدارية التي تتم في ضوء المتغيرات و القيود البيئية المؤثرة في مدخلات و مخرجات المنظمة.
- المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة و كذلك درجة السيطرة على السوق.
- تحديد الاتجاهات البيئية و ما هي الفرص المتاحة و استغلالها، و ما هي التهديدات و كيفية مواجهتها في مجال نشاطها و هذا ما يطلق عليه بالتحليل البيئي.
- التعرف على مختلف الخصائص التشغيلية الخاصة و هو ما يسمى بتحليل السوق.
- تحليل سلوك المستهلك و عملية الشراء و العملية الاستهلاكية.
- تحليل قطاعات السوق و مختلف القطاعات السوقية الجديدة.
- تحليل و قياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي و الطلب المرتقب.
- تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق، و ما هي الفرص الممكنة للنمو.

¹. مصطفى كريم، دراسة البيئة الخارجية، نشر بتاريخ: 2013/02/12، على الموقع: <https://bawaba.khayma.co> /إدارة/الإدارة/دراسة-

البيئة-الخارجية، تاريخ التصفح: 2019/10/14.

². عادل غزال، البيئة الداخلية والخارجية للتسويق، نشر بتاريخ: 2013/02/09، على الموقع:

http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post_9.html، تاريخ التصفح : 2019/10/11.

و هناك أيضا بعض المبررات الأخرى التي يمكن إيجازها بالنقاط التالية¹:

- أن المنظمة ما هي إلا جزء صغير من محيط كبير تعمل فيه ما يتطلب منها فهم هذا المحيط والتفاعل معه لأنه يمثل النظام الكبير وبينما المنظمة تمثل الجزء الصغير في هذا المحيط الكبير.
- يتم دراسة البيئة من أجل خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي تشكل أحيانا تهديد للمنظمة و أحيان أخرى تمثل فرص لصالح المنظمة.
- إن دراسة البيئة توفر للمنظمة المعلومات الواضحة لكي تعمل على أساسها و تمكنها من معالجة حالة عدم التأكد و محاولة التكيف من اجل إقامة علاقات مع عناصر البيئة الأخرى.

رابعا: مكونات البيئة التسويقية التنافسية

تتكون البيئة التسويقية من شقين: أولا: عوامل البيئة الجزئية (Micro environnement) وثانيا: العوامل الكلية (Macro environnement).

فالعوامل الجزئية أو (الداخلية) تتكون من قوى وعوامل قريبة من المنظمة تؤثر في مقدرتها على خدمة الزبائن مثل: المنظمة والوسطاء والمجهزون والعوامل التسويقية التي بإمكان المنظمة السيطرة عليها كعلاقة إدارة التسويق مع الإدارات الأخرى، و السمعة العامة لها، وعلاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي. ... الخ.

أما العوامل الخارجية فتشكل قوى كبيرة في المجتمع و التي تؤثر بشكل كبير على سياسات المنظمات ولا يوجد هناك مجال لصددها، و لكن بمقدور المنظمات العمل قدر الإمكان للتخلص أو تجنب آثارها السلبية وتتألف من العوامل الديموغرافية، و الثقافية، و المنافسة، و العوامل الاقتصادية، و التكنولوجية، والسياسية، و القانونية، والطبيعية².

1. بيئة المنظمة الجزئية

تتألف البيئة الجزئية من العوامل الرئيسة التالية:

أ. المنظمة (The Organization)

تضع إدارة التسويق عند صياغتها لخطتها التسويقية بعين الاعتبار الإدارة الأخرى في المنظمة مثل: الإدارة المالية، البحث والتطوير، الإنتاج، المشتريات و..... الخ، فالخطة التسويقية ما هي إلا جزء من الخطة الإجمالية للمنظمة و التي تحدد الرسالة والأهداف والاستراتيجيات و كذا السياسات، مما يعني أن الخطة التسويقية

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2010، ص، 53.

² بدون كاتب، محاضرة رقم 2 حول أساسيات التسويق (البيئة التسويقية)، نشرت بتاريخ: 2017/10/17، على الموقع: <http://smartcontractor.blogspot.com/2017/10/2.html>، تاريخ التصفح: 2019/10/12، ص 01.

يجب أن تتكامل و تتناغم مع الخطة الإجمالية للمنظمة، و لهذا فإذا أردنا للخطة التسويقية بان تنفذ بنجاح لابد أن تكون جهود مبدولة من قبل المنظمة بغية تحقيقها للأهداف.

ب. المجهزون (Suppliers)

يُعرف المجهزون بأنهم المؤسسات و الأفراد التي تجهزو تزود المنظمة بالموارد اللازمة لها في إنتاج السلع والخدمات، سواء كانت هذه الموارد مباشرة مثل: المواد الأولية أو المواد غير تامة الصنع مثل: الموارد البشرية كالعمل، الوقود، الطاقة، أجهزة الحاسوب وغيرها، و التي تساعد أو تدخل في العملية الإنتاجية.

و تكمن أهمية ملاحظة هذه التطورات في مجال المجهزين لدرجة التأثير المباشر على التسويق، فقد يحدث مثلا عجز في التجهيزات أو تأخير فيها أو أن يضرب العمال مما يؤثر على العملية الإنتاجية و الذي بدوره يؤثر على الخطط و العملية التسويقية، و بالتالي يؤثر على المدى البعيد في سمعة المنظمة وعدم الوفاء بالتزاماتها أمام زبائنها.

ج. الوسطاء (Intermédiaires)

يعرف الوسطاء بأنهم تجار الجملة و التجزئة، و مؤسسات التوزيع المادي، و وكالات الخدمات وكذا المؤسسات المالية و التي تساعد المنظمة في ترويج و بيع و توزيع سلعها وخدماتها للزبائن النهائيين أو المعتمدين، و يمكن توضيح ذلك في النقاط التالية:

- الوسطاء: هم قنوات التوزيع التي تساعد المنظمة في إيجاد زبائنها أو البيع لهم مثل: تجار الجملة والتجزئة و الذين يشترون المنتوجات من اجل إعادة بيعها.
- منظمات التوزيع المادي: تساعد منظمات التوزيع المادي المنظمة على خزن و نقل السلع من مصدرها إلى نهايتها المقصودة، فشركات المخازن تؤدي وظيفة خزن و حماية المنتج قبل انتقاله إلى المحطة التالية، أما مؤسسات النقل فتشمل القطارات، شركات النقل البري، الطيران والتي تقوم بدور الناقل من مكان لآخر، لذا يتوجب على المنظمة المنتجة أن تقرر أفضل طريقة لخزن ونقل المنتوجات اعتمادا على عوامل منها: الكلفة و التسليم و السرعة و الأمان.
- وكالات الخدمات التسويقية: تشمل هذه الوكالات، مؤسسات بحوث التسويق والاستشارات، الوكالات الإعلانية، و التي تؤدي دورها في مساعدة المؤسسة في استهداف و ترويج منتجاتها للأسواق المناسبة، و تجدر الإشارة إلى أنه يجب اختيار هذه الوكالات اعتمادا على عدة عوامل منها: الإبداع، جودة الخدمة، السعر.
- الوسطاء الماليون: و تشمل البنوك و مؤسسات الإقراض و شركات التأمين و المؤسسات الأخرى والتي تساعد في التمويل أو التأمين من المخاطر المصاحبة لعملية بيع و شراء السلع، فالكثير من المؤسسات

و الزبائن يعتمدون على الوسطاء الماليين لتمويل هذه العمليات، فأداء المنظمة التسويقي يتأثر سلباً أو إيجاباً بازدياد كلفة التمويل و محدوديته أو كلاهما، و هذا يستدعي من المنظمات أن تطور علاقتها بقوة مع المؤسسات المالية.

د. الزبائن (Customers):

يعد الزبائن من أكثر عوامل المهمة وضوحاً و تأثيراً على النشاط التسويقي، فهدف المنظمة هو كيفية وضع نظام تسليم القيمة لإرضاء الزبائن المستهدفين و تكوين علاقة قوية معهم و الاحتفاظ بهم، ولهذا ينبغي على المسوقين مراقبة و تحليل التغيرات في أذواق و تفضيلات الزبائن و عاداتهم الشرائية و ماهية المنافع التي يبحثون عنها،¹ و يصنف هؤلاء الزبائن تبعاً لنوعية السوق إلى:

- أسواق المستهلكين **Consumer Markets** : و هم الأفراد و الأسر الذين يشترون السلع و الخدمات للاستهلاك الشخصي.
 - الأسواق الصناعية **Industrial Markets** : و هي المنظمات التي تشتري السلع و الخدمات لعمليات إضافية أو لاستخدامها في عملياتها الإنتاجية.
 - الأسواق التجارية **Reseller Markets** : و هي المؤسسات التي تشتري السلع و الخدمات لإعادة بيعها بهدف الربح.
 - الأسواق الحكومية **Government Markets** : و هي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع و الخدمات لإنتاج خدمات للجمهور أو لنقل هذه السلع و الخدمات للآخرين عند الحاجة إليها.
 - الأسواق الدولية **International Markets** : و هم المشترون الأجانب و يتضمن المستهلكون المنتجون و معيدو البيع، الأسواق التجارية، و الحكومات.
- هـ. الجمهور / العامة (Public):

- تتعامل منظمات الأعمال بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمة و لهم أيضاً تأثير في مقدرة المنظمة من تحقيق أهدافها.
- الجمهور المالي: هم الذين يؤثرون في قدرة المنظمة من الحصول على الأموال من مصادرها الخارجية مثل البنوك و مؤسسات الإقراض و الأهم من ذلك المساهمون.
 - الجمهور الإعلامي: و هم الجمهور الذين ينقلون الأخبار و التقارير الصحفية و يشمل الصحف و المجلات، محطات الإذاعة و التلفزيون.

¹. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص، 37.

- الجمهور الحكومي: ويتعلق بضرورة أخذ التعليمات الحكومية بعين الاعتبار مثل: تشريعات سلامة المنتوجات والصدق في الإعلان وحقوق الوسطاء.
- منظمات حماية المستهلك، وجماعات حماية البيئة، الأقليات العرقية.
- عامة الجمهور، والجمهور الداخلي (الموظفون).

2. بيئة المنظمة الكلية (الخارجية) (The Organization Environment)

تتفاعل عناصر البيئة التسويقية الجزئية والتي سبق ذكرها مع عناصر البيئة الكلية والتي يطلق عليها أحيانا عوامل البيئة الخارجية، إذ تشكل عوامل البيئة الخارجية الكلية الفرص والتهديد على المنظمة، وما على المنظمة إلا أن تراقب بعناية وحذر الاستجابة لتلك القوى، بحيث تؤثر تلك القوى على كل المنظمات وهي تتكون من:

أ. العوامل الاقتصادية

وتشير إلى الخصائص والتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل: معدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات الناتج القومي، معدلات نمو متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات ودور الأعمال وأثارها.¹

(1) ميزان المدفوعات والقيود على الحركة التجارية : يؤثر ميزان المدفوعات بشكل واضح على المنظمات ولعل العنصر الأساسي في ميزان المدفوعات هو الميزان التجاري (BALANCE OF TRADE)، والذي يعبر عن الفارق الموجود بين الصادرات والواردات وعند حدوث عجز في ميزان التجاري، تلجأ الدولة إلى إحداث فائض في هذا الأخير من خلال تقييد الواردات عن طريق منع استيراد سلع معينة وفي المقابل تكثيف صادراتها، وكل هذا يؤدي بالمنظمات المحلية إلى اتخاذ قرارات تخص توسيع نطاق أعمالها وكذا سياستها العملية نتيجة الشعور بعدم وجود منافسة للمنتجات الأجنبية، لكن هذا يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات المحلية من جهة وانخفاض جودتها لانعدام الخبرات الأجنبية من جهة أخرى مما يعود سلبا على المستهلك النهائي، كما أن الدول الأجنبية قد تقوم بنفس السياسة المنتهجة من قبل الدولة محلية مما ينجر عنه انخفاض في حجم التبادل الدولي وانخفاض نشاط المنظمة.

(2) دورة الأعمال: إن أثر دورة الأعمال كمتغير من المتغيرات الاقتصادية يتضح من خلال أثره على مبيعات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة حيث تخصص في الإنتاجية الأمر الذي ينعكس سلبا على الأرباح.

¹. نبيل سارة، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، مرجع سبق ذكره، ص 03.

3) توزيع الدخل القومي: يختلف توزيع الدخل القومي من بلد لآخر حتى وإن تساوت كل منهم في قيمة متوسطة الدخل القومي، ففي الدول النامية هناك قسمين من الأفراد الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر.

ب. العوامل السياسية

تتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة ببرامجها التنموية وخططها الاستثمارية، والأهم من هذا هو توجهات الدولة العامة و إيديولوجية نظامها السياسي الذي يؤثر في رسم السياسات وإصدار القوانين والتشريعات العامة، فالعامل الحاسم في تأثير العوامل السياسية، القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توفر الاستقرار السياسي القانوني والتشريعي للدولة والمجتمع، ذلك لأن عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات و يضع قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار في ظل مخاطرة كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والزوال.¹ ولهذا نجد بان بعض المؤسسات الأعمال والمنظمات تتخذ عدة أسباب جوهرية من وراء إقامة علاقات قوية مع رجال السياسيين الحاليين أو المرشحين في الانتخابات لمختلف المجالس التشريعية و من هذه الأسباب ما يلي:²

- من غير المحتمل أن يصوت السياسيون لصالح أي قانون أو تشريع قد يؤدي إلى ضرر في مصالح وخطط المؤسسات التي دعمت السياسيين في حملتهم الانتخابية.
- لسياسيين تأثير في فتح المجال أمام إقامة علاقات تجارية و توفير فرص تسويقية في المجال الدولي.
- بإمكان لسياسيين التأثير في تحديد مجال الإنفاق الحكومي، وفي تزكية المؤسسات التي ترسى عليها العقود والمناقصات، من البديهي القول بان الحكومة ومؤسساتها تمثل أكبر مشتري للمنتجات والخدمات.

ج. العوامل التكنولوجية

قبل التطرق إلى مختلف العوامل والمؤثرات التكنولوجية وعلاقتها بالمنظمة لابد من فهم معنى كلمة تكنولوجيا، فمصطلح التكنولوجيا بالفرنسية هي كلمة تعني "علوم التقنيات"، وتعرف التكنولوجيا أيضا بأنها "علم تطبيق المعرفة لأغراض علمية تخدم الإنسان"، وتوصف كذلك في مجالات أخرى بأنها " مجموعة من المكنن و المواد و المعارف و المهارات التي تساهم في عمليات التحويل و ذلك من اجل تحقيق المنفعة والرفاهية للمجتمع.

¹. أمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضيرة - بسكرة، 2017، ص 183.

². نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

و تظهر التكنولوجيا في البيئة بأنواع مختلفة منها المعرفية والتنظيمية والإنتاجية، ومنهم من يرى بان التكنولوجيا لا تعني ببساطة التغيير في المكان و إنما هي المعرفة العلمية والأدوات والطرق والأساليب والأفعال والأعمال التي تنصب في عمليات تحويل المواد الأولية والمعلومات أو أي مدخلات إلى سلع وخدمات جاهزة، وقد تكون التكنولوجيا بسيطة أو معقدة، و تعتبر التغييرات و التجديدات التكنولوجية بمثابة مزايا تنافسية تكسيها المنظمة، و يرجع ذلك بان السلع و الخدمات إذا ما لم يتم إدخال عليها تعديلات و تحسينات فسوف تكون عرضة للمخاطر التي تنشأ من قبل المنافسين¹.

وتؤثر العوامل التكنولوجية على:

(1) **الوضع التنافسي للمؤسسة:** إذ أن التقدم التكنولوجي غالبا ما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف، وبالتالي يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها وجودة منتجاتها (كفاءة تنافسية).

(2) **تركيب قطاع النشاط:** إن تخلف بعض المؤسسات عن اكتساب تكنولوجيا جديدة قد يخرجها من السوق، و بالتالي تغيير بنية القطاع نفسها، لهذا لا بد على إدارة المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية حتى لا يفوتها قطار التطور و تصبح مهددة بالزوال.

(3) **الرصيد التكنولوجي:** كل مؤسسة تملك رصيда تكنولوجيا موظفا بكل الأنشطة وتمثل مهمة المؤسسة أولا في حصر مختلف أنواع التكنولوجيا الموظفة التي يمكن حصرها في ثلاث مجموعات وهي:

✚ **التكنولوجيا القاعدية:** و هي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة بنفس الصناعة و لا تملك أي ميزة تنافسية.

✚ **التكنولوجيا المفتاح:** تكون في مجال تمتلك فيه القدرة على حل المشكلات.

✚ **التكنولوجيا المتطورة الحديثة:** تملك كفاءة هائلة على الصنع تميز المؤسسة وعلها يتوقف النجاح المستقبلي للمؤسسة.

د. العوامل الاجتماعية و الثقافية

تتمثل هذه العوامل في القيم والعادات والتقاليد المغروسة بين أفراد المجتمع الواحد، فموقع المؤسسة من هذا هو كيفية وضع كل هذه العوامل ضمن مخططاتها الاستراتيجية، فتحقيق المؤسسة لأهدافها ينطلق من مدى اهتمامها بالجانب الثقافي للمجتمع المضيف، لأن السلع المسوقة تنتهي في أخير ضمن استهلاكات المجتمع المختلفة² و العوامل الثقافية تتصل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة والقيم

¹ أنير عبد الأمير، سلام جاسم، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها في أداء المنظمات الصناعية، مجلة الإداري - القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد 7-العدد 3، 2005، ص 74.

² حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 14.

التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، ومستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، نوعية الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم استعداده للتغير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني، هذين التعريفين ليس القصد منهما عزل العوامل الاجتماعية عن الثقافية ولكن توضيح أهم الجوانب التي تتضمنها كل من هاتين العوامل الاجتماعية والثقافية، لأن التداخل والتكامل الموجود بينهما له تأثير متبادل، لذلك لا يمكن الفصل بين العوامل الثقافية والاجتماعية لأنه لا يوجد ثقافة بدون مجتمع.

هـ. العوامل الدولية

نعني بالعوامل الدولية تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية و منع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد و كذا حصة سوقية كبيرة و هذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، و هناك عوامل كثيرة و مختلفة و التي تتمحور أساسا على ثلاث عوامل:

(1) الاختلافات الحضارية بين الدول: ذلك لأن الدول تختلف فيما بينها من حيث العادات وتقاليدها، لغتها، اتجاهاتها و دوافعها و معتقداتها، وبالتالي فإن سعي المنظمات لدخول أسواق أجنبية يتوجب عليها أخذ هذه الاختلافات الحضارية بعين الاعتبار، و كذلك دراستها من حيث إمكانية نجاح أو فشل دخولها في الأسواق، وبالتالي المفاضلة بين العمل محليا أو خارجيا و إن كان خارجيا فتتم المفاضلة بين الدول الأجنبية تبعا لخصائصها الحضارية.

(2) العلاقات على مستوى الدول: هنا نميز بين نوعين من العلاقات الجيدة والعلاقات السيئة بين الدول، فمثلا في حالة ما إذا كانت تربط دولتين علاقة صداقة و عمل جديتين، فإن هذا يعني آفاقا أوسع لعمل المنظمات على المستوى الخارجي من حيث الحرية و الشروط الجيدة لعمل هذه المنظمات والامتيازات الممنوحة من طرف الدولة الأجنبية، كل هذا وغيره يجعل المنظمات المحلية التي تعمل في الخارج في موقع تنافسي جيد أمام المنظمات الأجنبية نفسها، لكن في حالة سوء العلاقة بين الدول فإن المنظمات الأكثر تتأثر عندما تواجه قيودا صارمة و كبيرة على نشاطها خارجيا مما يجعلها في موقع تنافسي سيء، و كذلك حصة سوقية صغيرة على المستوى الخارجي و هذا ما يقلل من فرص نجاحها و التوسع في عمل المنظمات إن لم نقل زيادة مخاطرة الفشل أو حتى الخروج من عالم الأعمال.

(3) التجمعات الاقتصادية: و هي تلك التكتلات و التجمعات الاقتصادية الهادفة إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، و لعل أهم الفوائد المنجزة عن هذه التجمعات امتلاك قوة سياسية بتحالف القوى السياسية للدول المتكتلة اقتصاديا تمكنها من فرض هيمنتها دوليا، و هذا ما هو موجود فعلا في السوق الأوروبية المشتركة، وهنا تكون المنظمات أمام فرص سوقية و حصة تسويقية كبيرة، لكن في نفس

الوقت قد تواجه المنظمات تهديدات متمثلة في القيود الجمركية العالية و المفروضة من طرف دول هذه التجمعات بغرض منع المنظمات من الدخول ضمن أسواقها و هنا يكون البقاء والاستمرار للمنظمات الصغيرة و التي ليس لديها القدرة الكافية على المنافسة.

و يمكن حصرها سبق ذكره في الشكل أو النموذج التالي:

الشكل رقم (4.1): نموذج بيستل لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة.

ترميز	الكلمة	المعنى	عناصر التحليل من عناصر نموذج بيستل
P	Political	السياسي	كل ما يتعلق بالسياسة وأثرها على المنظمة محليا ودوليا
E	Economy	الاقتصادي	الوضع الاقتصادي مثل معدل دخل الفرد والقدرة الاستهلاكية
S	Social	الاجتماعي	المؤثرات الاجتماعية من العادات والتطورات والمعتقدات
T	Technology	التقني	تقدم وتطور استخدامات التقنية وانعكاسها على المنظمة
E	Legal	القانوني	القوانين المحلية والقوانين الدولية وأثارها على المنظمة
L	Enviroment	البيئي	العوامل المتعلقة بالبيئة الطبيعية مثل درجات الحرارة والتصحر والتلوث

المصدر: شريف غريب و آخرون، فهم بيئة المنظمة، فريق عمل المشروع، مهابات، 2017، ص 04.

خامسا: تحليل و تشخص البيئة

تعد عملية التحليل للبيئة المؤسسة من القواعد والمسلمات الجوهرية في الأنشطة والفعاليات الاستراتيجية، لأنها ترتبط بشكل حيوي مع مصير المؤسسة، و بالتالي فهي تحدد توجهات المستقبلية للمؤسسة وكيفية نموها و بقائها¹.

و منهم من يرى بان التحليل البيئي هو تسليط الضوء على عدد معين من الصفات أو الأبعاد مثل (درجات الاستقرار و التعقيد و عدم اليقين، ...) التي من المحتمل أن تؤثر على القرارات المتخذة داخل المؤسسة، و تؤدي التحليلات من هذا النوع عموما إلى نماذج بيئية معينة، على سبيل المثال في عام 1965: يميز كل من (EMERY and TRIST) أربعة أنواع من البيئة عن طريق الإبقاء على معيارين: التعقيد والاضطراب و هي كما يلي²:

- بيئة مستقرة و عشوائية .
- بيئة مستقرة و منظمة.
- بيئة غير مستقرة مع وجود رد الفعل.
- بيئة مضطربة.

إذن فهذه التغيرات قد تكون محبطة و مربكة، و قد تكون جذابة، و عليه فان البيئة قد تؤدي إلى بروز صناعات جديدة و قد تؤدي إلى إغلاق أخرى و إفلاسها، و لكي يتم فهم البيئة التسويقية بشكل أفضل تسعى دوما المؤسسات الناجحة إلى دراسة و تقييم جميع عوامل المختلفة و ذلك عن طريق جمع المعلومات عنها وبعدها تقوم بتحليلها، إذن فالهدف يتمثل في كيفية فهم و تفسير كيف تؤثر هذه العوامل المختلفة على منتجات المؤسسة وعمليات التوزيع و الترويج و التسعير في الوقت الحاضر و المستقبل ، فعملية متابعة التغيرات البيئية تساعد المسوق في التقاط مؤشرات للفرص الجديدة مثل: نمو السوق أو نجد العكس ، ففشل التسويق في مواكبة ما يحدث من تغيرات في البيئة التسويقية قد تفقد المسوق فرصا ممتازة كان بإمكانه أن يستغلها هو بنفسه عوض منافسيه³.

و لمراقبة و متابعة التغيرات في البيئة التسويقية بفاعلية ينشغل المسوقون بالمسح البيئي و التحليل البيئي، فيطلق على عملية جمع المعلومات البيئية المختلفة بالمسح البيئي (Environmental Scanning) ويمكن

¹. فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1، 2015، ص 80.

². Olivier POUSSARD, Céline MANSENCAL, L'ENVIRONNEMENT DES ORGANISATIONS, date de publication, 06/03/2006, sur le site : <https://crcom.ac-versailles.fr/spip.php?article267>, consulter le : 10/10/2019.

³. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الحصول على هذه المعلومات من الزبائن أو مندوبي المبيعات، المجهزون للمواد الأولية، الموزعون، المؤسسات الحكومية، ويطلق على عملية تحليل البيانات و المعلومات المتأتية من المسح البيئي بالتحليل البيئي (Environmental Analysis)، فالتسويق يقوم بتحليل هذه المعلومات عن منتجات المؤسسة وخططها التسويقية و ذلك لمعرفة كيفية تأثر هذه المتغيرات في الوضع الحالي و المستقبلي من اجل تعديل الخطط التسويقية طبقا للمستجدات الجديدة .

و مما سبق نستنتج بان البيئة التسويقية هي بيئة معقدة و غير متجانسة و مضطربة و ترتبط مكوناتها مع بعضها البعض بطرق عديدة و لها تأثير على تطور المنظمة، و هي أقل قابلية للتنبؤ بها، لهذا يقصد بتحليل البيئة بأنها عملية استكشاف العوامل و المتغيرات و ذلك من اجل تحديد الفرص و المخاطر الموجودة في بيئة المنظمة و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، وفهم العلاقات المتبادلة فيما بينها من جهة و بينها و بين منظمة الأعمال من جهة أخرى، و يعتبر هذا كإنذار المبكر للكشف عن المخاطر و تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهورها و بوقت المناسب، و تصميم استراتيجيات ذات كفاءة قادرة على مواجهة التهديدات و التقليل من أثارها السلبية، أو تحويلها إلى ايجابيات باتجاه تحقيق الأهداف.

إذن فعملية تحليل البيئة تنصب حول تشخيص الفرص التي يتعين استغلالها، و التهديدات التي ينبغي تجنبها أو تعامل معها بأقل ضرر إن كانت واقعة لا محالة منها،¹ أي على المؤسسة أن تعرف بأهم الفاعلين و المؤثرين على محيطها التنافسي، و أن تستغل هذه الظروف في صالحها من اجل تطوير تنافسيها وتدعيم مركزها السوقي في حالة الفرصة.²

1. أحمد فهي، وفاء جثير، البيئة الخارجية وأثر تحليلها في منح الائتمان المصرفي، مجلة جامعة ذي قار – المجلد 12 – العدد 3-2017، ص 42.

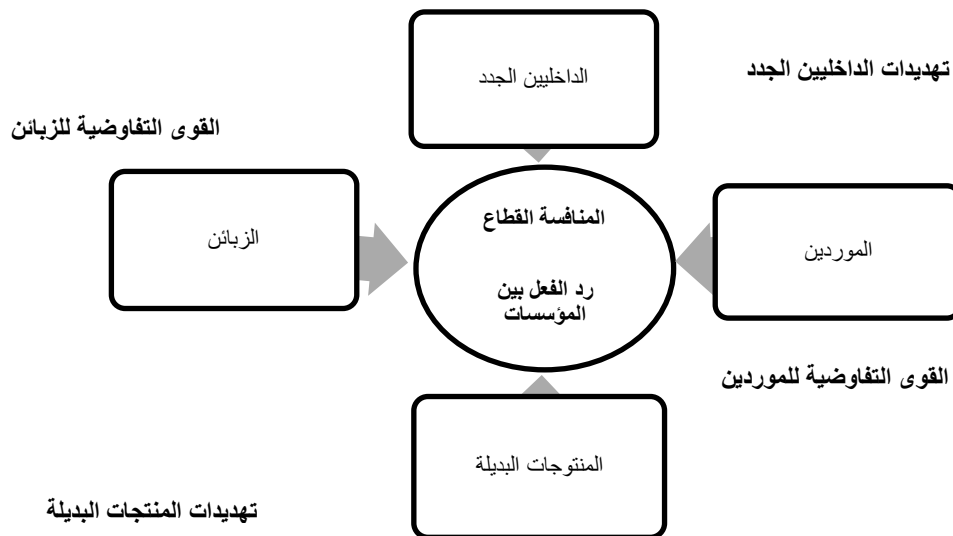
2. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2016-15، ص300.

المطلب الثاني: القوى التنافسية الخمسة لبورتر

وضح بورتر في كتاباته أن معظم التفكير الاستراتيجي قبل الاستراتيجية التنافسية كان يركز على تنظيم الموارد الداخلية للمنظمة وتكييفها حتى يمكنها مواجهة ظروف السوق، أو زيادة تنافسية المنظمة من خلال خفض الأسعار، و تعتبر الاستراتيجية التنافسية حلقة وصل بين كل طرق المنافسة القديمة، و قدم بورتر من خلالها طريقة حديثة في المنافسة من خلال الصناعة نفسها و ليس من خلال السوق أو القدرة التنظيمية.

ولهذا يرى بورتر بأن حالة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية تحدد احتمال الربح النهائي لتلك المؤسسة في قطاع ما، و الشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5.1): القوى التنافسية الخمس.



Resource : M. porter. l'avantage concurrentiel, op. cit, p15.

و يعتبر " بورتر " أن المحدد الأول و الأساسي لربحية المؤسسة هو جاذبية الصناعة، و انه يجب أن تنبثق الاستراتيجية التنافسية من الفهم الجيد و المتطور لقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية الصناعة، و يبرز الهدف النهائي للاستراتيجية التنافسية في كيفية التعامل مع هذه القواعد و تغييرها في صالح المؤسسة، سواء كانت محلية أو دولية أو تخص منتجات سلعية أو خدماتية، وتتجسد قواعد المنافسة على حسب رأي بورتر في خمس قوى تنافسية يمكن شرحها كما يلي:

1. حدة المنافسة

يبدأ المحلل هنا بالتفكير في هذا القطاع و هل المنافسة شديدة فيه أم لا، و يستمر المحلل بالتفكير المنطقي و مناقشة نفسه و إطلاق العنان مع حصرها في جانب شدة المنافسة ليخلص في النهاية إلى نتيجة بناء على هذا التحليل، حيث تميل شدة التنافس بين المؤسسات المتنافسة إلى الزيادة مع زيادة عدد المنافسين، ويصبح المنافسون أكثر مساواة في الحجم و القدرة مع انخفاض الطلب على منتجات الصناعة.¹ حيث مع اشتداد التنافس بين المؤسسات المنافسة تنخفض أرباح الصناعة و في بعض الحالات تصل إلى النقطة التي تصبح فيها الصناعة غير جذابة بطبيعتها و عندها تشعر المؤسسات المتنافسة بالضعف، و هذا الوضع يفرض عليها تكثيف جهود التسويق والإنتاج للاستفادة من "الفرصة".² و من الشروط التي تسبب التنافس الشديد بين المؤسسات المتنافسة نجد:

- عندما يكون عدد المؤسسات المنافسة مرتفعاً.
- عندما تكون المؤسسات المنافسة ذات حجم مماثل.
- عندما تكون المؤسسات المتنافسة لديها قدرات مماثلة.
- عندما ينخفض الطلب على منتجات الصناعة.
- عندما ينخفض سعر المنتج أو الخدمة في الصناعة.
- عندما يمكن للمستهلكين تبديل العلامات التجارية بسهولة.
- عندما تكون الحواجز التي تحول دون مغادرة السوق مرتفعة.
- عندما تكون الحواجز التي تحول دون دخول السوق منخفضة.
- عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة بين المؤسسات المنافسة.
- عندما يكون لدى المنافسين طاقة فائضة.
- عندما ينخفض طلب المستهلكين.
- عندما يبيع المنافسين منتجات أو خدمات مماثلة.
- عندما تكون عمليات الدمج شائعة في الصناعة.

¹ مشعل العصيمي، تحليل القوى التنافسية الخمسة، تاريخ النشر: 07/05/2016، نقلاً عن موقع: <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html> ، تاريخ التصفح: 22/05/2019.

² Forest R. David , Fred R. David , **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach , Concepts and Causes** , (Electronic Book) , Publisher: Pearson, Release Date: January 2016, on the site :

<https://learning.oreilly.com/library/view/strategic-management-a/9780134167848/> , Date of entry of the site :

29/09/2019.

2. التهديد من دخول منافسين جدد

يعتبر دخول منافس جديد لقطاع ما ليس بالأمر السهل و يحتاج إلى رأس مال كبير جدا و خبرة واسعة كما أن المنافس الجديد لو دخل يحتاج إلى دعاية كبيرة لإقناع الناس بالتعامل معه، لأن دخوله في السوق سيؤثر على الحصة السوقية للمنظمات القائمة، و لمعالجة هذا الوضع تلجأ المؤسسات القائمة إلى إتباع مجموعة من الإجراءات و التي غرضها هو منع الآخرين من الدخول إلى صناعتهم، و ذلك بجعل عملية الدخول مكلفة و مليئة بالمخاطر مما يؤدي إلى منعهم من الدخول و هذه الإجراءات هي¹:

- الاستفادة من ميزة وفرة الإنتاج الواسعة والتي تؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج.
- تنوع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج واحد أو مجموعة قليلة من المنتجات.
- رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في الصناعة، و ذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- استخدام المناهج و الطرق التسويقية الحديثة، و توفر المعلومات الجديدة التي تعتبر كميزة تمنع دخول المنافسين الجدد.

ومن هنا نشير بأنه بالنسبة لقنوات التوزيع فإنه من المعروف أن المنافسون الحاليين يسيطرون على قنوات التوزيع، و بالتالي سوف يواجه القادمون الجدد صعوبات كبيرة في توزيع سلعهم أو خدماتهم من خلال قنوات التوزيع التي تستخدمها الشركات القائمة، لهذا فإن القادمون الجدد أو الشركات الجديدة التي تدخل السوق لأول مرة عليها الترويج الجيد لمنتجاتها، و الاهتمام بسياسات التسعير المناسبة و استخدام ما يناسبها من تكتيكات أخرى².

3. تهديد المنتجات البديلة

يكمن التهديد هنا في التقنيات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة و التي يكون لها قيمة بديلة، بمعنى آخر ستحل المنتجات البديلة محل المنتجات الأصلية أو القائمة في السوق و كأمثلة على المنتجات البديلة نجد: الهواتف المحمولة التي حلت محل "أجهزة الاستدعاء"، والأجهزة اللوحية التي تفضل أكثر على " أجهزة الكمبيوتر المحمولة ". و هذا هو الحال عندما ترى العلامات التجارية لمنتجاتها تبدأ في تراجع لصالح منتجات بديلة جديدة، والتي تقدم بشكل عام قيمة أفضل بالمقارنة بالسعر، و هنا يتوجب على المحلل بحصر البدائل في القطاع ما، و يسرد المحلل النقاط التي تميز المؤسسات فيما بينها و من ثم يقوم بتحليل كل نقطة على

¹. سرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، غزة، فلسطين، 2011، ص 45.

². أحمد إبراهيم عبد الهادي، المنافسة والتميز السلي والخدمي، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة بنها، 2009، ص 08.

حتى¹. و يمكن إضافة بعض الحلول الأخرى التي من خلالها تستطيع المؤسسة مواجهة القوة التنافسية الخاصة بالمنتجات البديلة و هي²:

- القيام بالممارسات الأفضل في البحوث والتطوير.
- العمل على تطوير المنتجات الحالية.
- العمل على طرح منتجات جديدة متميزة عن المنتجات البديلة.
- استخدام شكاوى الزبائن كمدخلات في تحسين المنتجات.
- إبلاغ العاملين باحتياجات و رغبات الزبائن.
- تقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن المؤسسة.

مع الإشارة على أن هذه الممارسات يمكن أن نجدها أيضا في مؤسسات المنتج البديل، و قد لا تكون ذاتها ويصعب التنبأ بها مثل: أنواع الدهانات التي يمكن استخدامها كبدايل لبعضها البعض في طلاء الجدران والمنازل وغيرها من الأشياء، فنجد منها دهانات مائية و زيتية، و دهانات بلاستيكية، و هنا يكون الدور في منشآت الصناعة مرتكز على محاور مختلفة، فمنها من تعمل على تقليل تكلفة الدهانات مع المحافظة على جودتها، و منها من تركز على دهانات تكون صديقة للبيئة أو تستخدم مصادر طاقة اقل ضرر، و منها من تركز على صحة وسلامة مستخدم الدهانات، و كل هذا يخلق ميزة مختلفة فيما بين المؤسسات المنتجة لهذه المادة.

4. القوة التفاوضية للموردين

يمكن للموردين أن يؤثروا على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو التقليل من جودة السلع والخدمات التي يتم شراؤها، و تتمثل قوة المورد أو الموزع إذا تم تطبيق بعض العوامل التالية³:

- إذا كانت صناعة المورد مهيمنة من قبل عدد قليل من المؤسسات، على سبيل المثال: في صناعة البترول.

1. MORGAT P, *Analysez l'environnement concurrentiel de l'organisation*, Date de publication : 09/03/2018, , Sur le Site : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4683376-realisez-un-audit-marketing/4852521-analysez-l-environnement-concurrentiel-de-l-organisation> , consulter le : 11/10/2019.

2. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص ص، 90 92.
3. أحمد السيد كوردي، منهج بورتر لتحليل الصناعة، 2016/07/06، نقلا عن موقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/854693>، تاريخ التصفح: 2019/10/05، ص 02.

- إذا كانت المنتجات أو الخدمة فريدة من نوعها أو التي تتمكن من بنائها من تكاليف التبدل على سبيل المثال: تجهيز برمجيات الوارد Word .
 - إذا كانت البدائل غير متاحة بسهولة على سبيل المثال: الكهرباء.
 - الموردون لديهم القدرة على الاندماج إلى الأمام، و تنافس مباشرة مع الزبائن الحاليين على سبيل المثال: منتجات المعالجات مثل شركة إنتل (Intel) يمكن أن تصنع أجهزة للكمبيوتر.
 - في الصناعة الشرائية يتم شراء جزء صغير من السلع و الخدمات لمجموعة الموردين، و بالتالي فهي غير مهمة إلى المورد على سبيل المثال: مبيعات إطارات، فجازة العشب هي أقل أهمية لصناعة الإطارات من مبيعات إطارات السيارات.
- و من هذا يتوجب من المؤسسة التغلب على القوة التنافسية الخاصة بالموردين وذلك بالاعتماد على السبل والطرق التالية¹:

- بناء علاقات وطيدة مع عدة موردين محليين وخارجيين.
- القيام بتوقيع عقود طويلة الأجل مع هؤلاء الموردين بما يضمن استمرارية و سلامة تعاملهم مع المؤسسة.
- دمج الموردين في المنظمة و اعتبارهم شريك استراتيجي.
- مساعدة الموردين في تحسين جودة منتجاتهم و تصميمها بالشكل السهل والمناسب.
- الممارسات الخاصة بالتركيز على الجودة أكثر من السعر أثناء التعامل مع الموردين.

5. القوة التفاوضية للمشتريين

- المشتريين هم يمثلون عملاء سواء كانوا يمثلون أفراد طبيعيين أو أشخاص معنويين، وتظهر قوتهم التفاوضية من خلال فرض أسعار منخفضة، و التفاوض للحصول على خدمات عالية الجودة وكل ذلك يكون على حساب ربحية الصناعة، و تكون مجموعة المشتريين قوية في سوق الصناعة إذا تحققت الظروف التالية²:
- عندما تكون المشتريات تمثل كمية كبيرة من مبيعات البائع.
 - عندما تكون المنتجات الصناعة غير متميزة، بحيث يمكن حصول عن موردين بديلين.
 - كسب أرباح منخفضة: الأرباح المنخفضة تخلق حوافز كبيرة لخفض تكاليف الشراء.

¹. مصطفى محمد الدرويش، مرجع سبق ذكره، ص 91.

². PORTER M, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*, First Free Press Edition 1990, p11.

- تحالف المشتريين: إذا كان المشترون متحدين أو مندمجين فإنهم سيشكلون تهديدا للشركة أو البائع فهم في وضع يسمح لهم بالمطالبة بالتنازلات و المساومة.
- توفر المعلومات الكاملة للمشتري: عندما يكون لدى المشتري المعلومات الكاملة عن الطلب وعن أسعار الفعلية لسوق، و حتى تكاليف الموارد، فإن هذا الوضع سيعطي للمشتري نفوذا كبير في التفاوض و المساومة على سعر المنتجات، خصوصا إذا كانت هذه المنتجات غير متميزة أو مكلفة مقارنة بدخلهم.

ومن خلال مراجعتنا لهذه النقاط فإنه يتوجب على المؤسسة أن تتخذ قرارا استراتيجيا حاسما في عملية اختيار مجموعات المشتريين، بحيث يمكن للمؤسسة تحسين وضعها الاستراتيجي من خلال إيجاد مشتريين يمتلكون اقل قدرة على التأثير عليها.

6. القوة النسبية لأصحاب المصلحة الآخرين

ينبغي أن تضاف القوة السادسة إلى قائمة بورتر لتشمل مجموعة متنوعة من مجموعات أصحاب المصلحة في البيئة المهمة، و بعض من هذه المجموعات هي الحكومات (إذا لم تدرج صراحة في مكان آخر)، والمجتمعات المحلية، و الدائنين (إذا لم تدرج مع الموردين)، و الاتحادات التجارية، و الأطراف الدولية الرئيسية التي تحدد الكثير من الأنظمة و المعايير التجارية الدولية كمنظمة التجارة العالمية، و الاتحاد الأوروبي وجماعات المصالح الخاصة و النقابات (إذا لم تدرج مع الموردين)، و المساهمين، والمكملين (complementors)¹.

فوفقا لأندي غروف (Andy Grove) رئيس مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي السابق لشركة إنتل (Intel) أن المكمل هي المؤسسة مثل: مايكروسوفت (Microsoft) أو الصناعة التي تعمل بشكل جيد مع منتج المؤسسة مثل: إنتل (Intel) و التي بدونها المنتج سيفقد الكثير من قيمته، و كمثال على الصناعات المكملة نجد: صناعات الإطارات والسيارات.

و نستخلص في أخير أن هذه القوى الخمس تحدد لنا مدى قدرة الشركات أو المؤسسات في صناعة ما على تحقيقها لمعدلات على استثمارات تتجاوز في المتوسط تكلفة رأس المال، و تختلف القوى الخمس من صناعة للأخرى، بمعنى آخر أن جميع الصناعات ليست على حد سواء من وجهة نظر الربحية الكامنة، فمثلا في الصناعات التي تكون فيها القوى الخمس مواتية مثل: المستحضرات الصيدلانية و المشروبات الغازية يحصل العديد من المنافسين فيها على عوائد جذابة، و لكن في الصناعات التي يكون فيها الضغط من جانب

¹. أحمد السيد كردي، منهج بورتر لتحليل الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

واحد أو أكثر من القوى مثل: صناعات المطاط و الصلب و العاب الفيديو، سيكون هناك عدد قليل من المؤسسات التي تتمتع بالجاذبية العوائد و لو قدمت إدارتها أفضل جهود .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر

هي استراتيجيات تنافسية مختلفة (استراتيجيات الأعمال) و التي يمكن للمؤسسة نشر في كل مجالات العمل الاستراتيجية (DAS) من أجل الحصول على ميزة تنافسية، واقترحت من قبل مايكل بورتر، أستاذ الإدارة الاستراتيجية في جامعة هارفارد في عام 1980، و في رأيه يجب أن تكون الميزة التنافسية حاسمة ومستدامة و يمكن الدفاع عنها، فهذه الميزة يجب ألا يتم نسخها أو استبدالها أو تأكلها بفعل المنافسين، أو أن تكون قد عفا عليها الزمن بالتطورات التكنولوجية أو التنظيمية أو الاقتصادية في الصناعة و البيئة.¹ و يمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (6.1): الاستراتيجيات الأساسية لبورتر.

الميزة التنافسية		
التميز أو الاختلاف	تكلفة منخفضة	
<p><u>استراتيجية التميز</u></p> <p>- تستند إلى تقديم منتج مميز أو فريد عن منتجات المنافسين الآخرين، بحيث هذا التميز يكون ملحوظ من قبل المستهلك.</p>	<p><u>استراتيجية تدنية التكاليف</u></p> <p>- تستند إلى قيام بعمليات إنتاج منتجات بأقل تكلفة من المنافسين الآخرين (مؤسسات أخرى) داخل القطاع.</p>	<p>الهدف على مستوى القطاع بأكمله</p>
<p><u>استراتيجية التركيز</u>: تنشأ هذه الاستراتيجية نتيجة عملية الدمج بين الاستراتيجيتين (تدنية التكاليف، التميز) وذلك كون أنها تعتمد على التركيز على فئة معينة من الزبائن، أو جزء من خط إنتاج أو قطاع معين من السوق.</p>		<p>حقل المنافسة</p> <p>الهدف على جزء من القطاع</p>

المصدر: صالح، مهدي، طاهر، محسن منصور. الادارة والاعمال. نشر بتاريخ: 2014، من صفحة مهارات النجاح - الموقع :

<https://sst5.com/Article/1997/76>. تاريخ التصفح : 22 / 05 / 2019، ص 17.

نلاحظ من خلال هذا الشكل بأن الاستراتيجيات التنافسية هي بمثابة إجراءات هجومية أو دفاعية تستخدمها المؤسسة في إنشاء موقفها التنافسي في قطاع ما، وفي كيفية التعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس التي سبق ذكرها، وذلك بهدف تحقيق أرباح أعلى على الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة.

¹. Jean, L. S, *Stratégies générique de Porter*, Publié le : 19/12/2014, , sur wikipedia:

https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gies_g%C3%A9n%C3%A9riques_de_Porter, Consulté le 05 15, 2019

أولاً: استراتيجية تدنية التكاليف (domination par les couts)

استراتيجية تخفيض التكاليف هي أكثر وضوحاً وأهمية من الاستراتيجيات الأساسية الثلاث، وهي تستند إلى القيام بعمليات إنتاج منتجات بأقل تكلفة من المنافسين الآخرين (مؤسسات أخرى) داخل القطاع¹، و يتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية مجموعة من السياسات الوظيفية التي ترمي إلى ذلك، و إلى إقامة منشآت ذات الحجم الذي يتسم بالكفاءة، و السعي أيضاً لخفض التكاليف عن طريق الخبرة (منحنى الخبرة) و الرقابة الشديدة على التكلفة و المصاريف الثابتة، و تجنب حسابات العملاء الحدية، و خفض تكاليف البحث و التطوير و الخدمة و فريق المبيعات والإعلانات. كما أن استراتيجية تدنية و تخفيض التكاليف تحقق للمؤسسة عوائد أرباح فوق المتوسط في قطاع ما رغم المنافسات المحيطة بها، و تمنح كذلك هذه الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على الدفاع في وجه القوى التنافسية الخمس التي سبق ذكرها².

1. الشروط الواجب توفرها لتحقيق هذه الاستراتيجية

لتحقيق هذه الاستراتيجية لا بد من مراعاة بعض الشروط والعوامل التالية³:

- الحصول على رأس المال و استثماره بشكل يضمن الاستدامة و الاستمرارية.
- تطوير مهارات الهندسة التصنيعية.
- الإشراف القوي على العمال.
- تصميم منتجات تسهل طريقة تصنيعها.
- نظام توزيع منخفض للتكلفة.

إن هذه الشروط غير كافية، حيث أن المؤسسة عند سعيها لتحقيق استراتيجية تخفيض التكلفة لا بد لها من الاعتماد على بعض العوامل الأخرى يطلق عليها مسمى (cost driver) يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين و هي⁴:

- توافر اقتصاديات الحجم (تخفيض تكلفة ثابتة).
- الوفورات المحققة من منحنى التعلم و الخبرة و الذي يفترض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بالوحدة بالنسبة لأنشطة الإنتاج و التسويق

¹. PORTER M, l'avantage concurrentiel. op. cit. p 24.

². ميكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، هيئة أبوظبي للثقافة والتراث (كلمة). ط1، 2010، ص 76.

³. ميكل بورتر، نفس المرجع، ص ص 47، 83.

⁴. مهند بدور، زهاء ديوب، بحث حول الاستراتيجية التنافسية للإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن الموقع: <https://slideplayer.com/slide/14963269/>. تاريخ التصفح: 2019/09/09، ص 03.

تنخفض بنسبة معينة و أنه نتيجة التعلم فإن الوقت اللازم لتقديم منتج يتناقص مع زيادة عدد الوحدات المنتجة.

- سوق مكون من مشتريين مرنين بالنسبة للسعر.
- الوفورات التي يمكن أن تحققها نتيجة التكامل الرأسي.
- استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك أولاً بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.

2. مزايا استراتيجية تدنية التكاليف

إن تبني استراتيجية تدنية التكاليف تعني قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات بأسعار منخفضة اعتماداً على التكاليف المنخفضة، مما ينتج عن ذلك تحقيق مجموعة من المزايا نذكر منها ما يلي:¹

- فيما يتعلق بالمنافسين: توفر هذه الاستراتيجية خط دفاعي للمنظمة ضد المنافسين فالتكلفة المنخفضة تسمح للمنظمة بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد المنافسة.
- فيما يتعلق بالموردين: فالحصة السوقية الكبيرة للمنظمة تعني أن لها قوة تساوميه عالية معهم لأنها تستطيع الشراء بكميات كبيرة منهم.
- فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين: فالبيع بأسعار منخفضة من قبل المؤسسة سوف يشكل حاجزاً أمامهم.
- فيما يتعلق بالمشتريين: فالأسعار المنخفضة تعطي للمؤسسة حصانة أمام مساومة المشتريين.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة بمنافسها استخدام سلاح السعر المنخفض ضد السلع البديلة.

3. مخاطر استراتيجية تدنية التكاليف

تتمثل أكبر مخاطر هذه الاستراتيجية عندما تظهر تكنولوجيات حديثة و كبيرة موفرة للتكلفة ولا تستطيع المؤسسة المتبعة لهذه الاستراتيجية أن تحصل عليها و لوك ان ذلك بشكل سريع لأن الموارد المالية لديها قد لا تكون كافية لذلك، كما أنه يجب على المؤسسة في سعيها المستمر لتخفيض التكلفة أن تنتبه للتطورات التي من الممكن أن تحدث في السوق مثل: انخفاض حساسية المشتريين للسعر مع اهتمامهم المتزايد ببعض المزايا في المنتج أو حدوث تطورات جديدة قد تغير من أسلوب استخدام المنتج الذي تتعامل به المؤسسة.

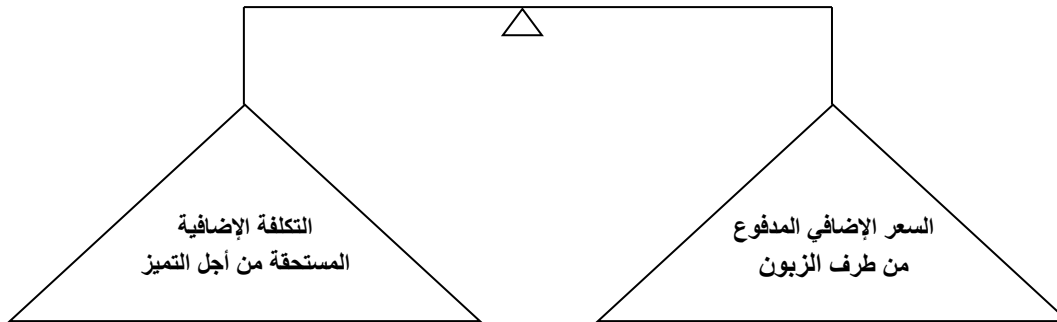
¹ مهند بدور، زهاء ديوب، مرجع سبق ذكره، ص 04.

ثانياً: استراتيجية التميز (la différenciation)

يعتبر كل من (فيليب كوتلر وجون سوندرز) وغيرهم من مفكري التسويق بأن هذه الاستراتيجية هي من إحدى استراتيجيات الاستيلاء على السوق، حيث تتخذ كل مؤسسة قرار التوجه نحو عدة قطاعات من السوق و تعد لكل قطاع منها عروضاً مستقلة¹. و أيضاً يعتبر التميز كمصدر من مصادر الميزة التنافسية وذلك بتقديم العلامة التجارية الفريدة أو تكنولوجيا معينة أو خدمة العملاء و تقديم لهم منتجات مميزة تمكن المؤسسة الساعية من كسب حصة معتبرة من السوق المنافسة².

و بمعنى آخر أنها تستند إلى تقديم منتج مميز أو فريد عن منتجات المنافسين الآخرين، بحيث هذا التمييز يكون ملحوظ من قبل المستهلك، و تظهر نقاط التمييز في طرق تصميم المنتج أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو في العلاقات التجارية و الخدمات ما بعد البيع و طرق التوزيع أو في السمعة الجديدة للمؤسسة، كما أن تبني هذه الاستراتيجية ينشأ عنها حاجز قوي أمام القوى التنافسية المتواجدة في السوق، وأن تطبيقها يهدف إلى زيادة توجه المستهلكين إلى اقتناء سلع أو منتجات المؤسسة مع تجاهل عامل السعر بسبب التميز مما يزيد في الأخير من أرباح تلك المؤسسة³.

الشكل رقم (7.1): توازن استراتيجية التميز.



المصدر: مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

¹ فيليب كوتلر و آخرون، التسويق- الجزء الثالث، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، دارعلاء الدين للنشر، ط 1، 2002، ص 89.

² NING H, **How to Maintain Sustainable Competitive Advantages -Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management**, International Journal of Business Administration, Vol. 3, No. 5, 2012, p 46.

³ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 127.

1. الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية

يمكن تحقيق التميز من خلال الاعتماد على الشروط والطرق التالية¹:

- الجودة مثل منتجات Sony.
 - التحديث مثل منتجات الإعلام الآلي.
 - خدمات قبل و أثناء و ما بعد البيع كالبيع بالمراسلة مثل Télé Achat.
 - طريقة بيع المنتج مثل: بيع حليب في القارورات البلاستيكية كحليب Candia وغيرها من الطرق.
- فالمؤسسة في هذه الاستراتيجية تلجأ إلى تقسيم السوق إلى شرائح كل حسب الخصائص التي تعالجها في المنتج و تنوع لتلبي حاجة كل شريحة، و لكن حتى تنجح بتطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها احترام بعض القواعد و الإجراءات و هي كما يلي:
- إمكانية التمييز بالمنتج بمعنى أن يكون المنتج قابل لاكتساب خصائص تميزه عن منتجات المنافسين.
 - تمييز لا يشترط الحجم الكبير عند الانطلاق أي ألا تكون التكاليف الثابتة جد عالية.
 - قدرة المستهلك على ملاحظة التميز أو القيمة المضافة للمنتج و يكون قادرا على دفع السعر المفروض من أجل تلك القيمة المضافة.
 - إتباع التطورات التكنولوجية مع الدفاع عنها من المنافسين حتى لا يستطيعوا استنساخها.
 - القدرة على الدراسة و البحث من حيث دراسة السوق، البحث و التطوير للمنتج، دراسة رضا الزبائن على المنتج، التنبؤ لتغير الأذواق و ظهور منتجات أخرى ... الخ.
 - تحسين صورة المؤسسة و شهرتها بالمشاركة في الملتقيات الإذاعية، و التلفزيون، و المعارض، و المشاركة في البحوث و التدريبات، و تحسين كذلك صورة المنتج من حيث التغليف واللون ... الخ.
 - القدرة على تحمل تكاليف إعطاء الوقت للبحث، تكاليف الوقوع في الخطأ ... الخ.

2. مزايا استراتيجية التميز

قد تعتقد أنه من غير الضروري تبني استراتيجية تمايز لعلامة تجارية، أما في الواقع سوف يتطلب تنفيذ مثل هذه الاستراتيجية بعض الوقت لكنه يجلب العديد من الفوائد و فيما يلي سنذكر الفوائد الرئيسية الخمسة لاستراتيجية التمايز¹.

¹. بوهزة محمد، مطبوعة حول استراتيجية المؤسسة -الاستراتيجيات المتقاربة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 10.

أ. جذب عملاء جدد

✓ لا ينبغي أن يكون التمايز هو الدافع الوحيد لتحديد موقعك، ولكنه يلعب دورا أساسيا في السماح لك بالتميز في مجموعة من مقدمي الخدمات .

✓ ليس عليك أن تتخصص و لكن إذا كنت ترغب في الحصول على عملاء يتطابقون مع قيمك، فإن تحديد المواقع أمر أساسي وسيسمح لك بالأداء الأفضل، ففي الواقع هذا ما أكدته دراسة أجرتها (هادفولاند براندز)، و ذلك بأن الشركات أو الوكالات التي تضع علاماتها التجارية تتفوق على منافسيها بنسبة 120٪ في سوق الأوراق المالية.

✓ تشير الدراسات أيضا إلى أن العلامات التجارية التي لها موضع معين وأصيل سيكون لها حجة تجارية أفضل و يكون لها صدى أكبر في أذان عملائها .

ب. بناء صورة العلامة التجارية

✓ من خلال فهم مفهوم و أهمية تحديد المواقع، يمكن للشركات إنشاء حملات أكثر فعالية و التي ستبقى في عقول العملاء .

✓ يسمح الموضع للعلامة التجارية بتكوين كيان متجانس و تبرير قراراتها، و يساعد تحديد المواقع أيضا المستهلكين على فهم كيفية ملاءمتها لقصة العلامة التجارية و بغض النظر عن منتجاتها أو خدماتها .

✓ الموضع ليس مجرد فكرة تسويقية فقط، بل إنه فلسفة أو طريقة للعمل، أي أنه يؤدي إلى التسويق بطبيعته ليس فقط عن البيع و لكن عن علاقة العميل بالعلامة التجارية.

✓ إن الشركات التي حددت تحديدا واضحا للمركز لا تحظى بتقدير العملاء فقط، بل هي أيضا تمثل شركات التي تقدم أفضل النتائج.

ج. كن وفيا لمهمتك

✓ من خلال تحديد علامة أو موضع واضح، فإن ذلك يعطي توجيها لكل منها، ويمكن للموظفين دراسة دورهم في المنظمة، و العملاء الذين يعملون معهم و العناصر الإبداعية التي ينتجونها من خلال تقييمهم على أساس عناصر موقع و صورة علامة التجارية .

1. PERIGNON J, Un article, Pourquoi adopter une stratégie de différenciation pour votre marque ?, Date de publication : 22/11/2016, le Site : <https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-positionnement-differenciation>, Consulter le : 14/09/2019

✓ يمكن للوكالات أو الشركات أيضا إعادة تركيز أهدافها و نماذجها التجارية، بحث تتغير ظروف السوق دائما سواء للأفضل أو للأسوأ، و لكن عندما تبني الشركة قراراتها على صورتها أو وضعها فإنها لا تتفاعل فقط مع اتجاهات الصناعة أو وصول منافسين جدد بل يمكنها تحديد مسارها الخاص .

د. جذب والاحتفاظ بأفضل المواهب

✓ العمل معا لتحقيق نفس الهدف يجمع فريقا معا و لكن يجذب أيضا أولئك الذين يريدون أن يكونوا جزءًا مما تقوم ببنائه.

✓ يمكن للموظفين التحدث عن شغفهم المشترك و وضعهم الجيد الذي سيجعل من السهل عليك فهم من يلائم ثقافة الشركة و تحسين عملية التوظيف .

هـ. بناء ثقافة ذات مغزى

✓ لا يتم إنشاء ثقافة المنظمات حول عدد قليل من الجهود الروتينية، و لكن العديد منها نجدها تحاول استخدام هذه الجوانب المادية لتشجيع و تطوير علاقة عاطفية داخل فرقهم .

✓ وجود تحديد للموضع و سبب تحديد (سبب يدفع الناس إلى النهوض كل صباح، و السفر إلى المكتب و العمل ثماني ساعات على الأقل في اليوم)، و هذا ما يخلق حقا نوع من الثقافة التي تشجع الموظفين على البقاء و القيام بعمل جيد للغاية .

✓ أول الأشخاص الذين سيحددون أن وضع المنشأة لا يحتفظ بالاستقرار هم موظفوها، و فرق الخاصة، لذلك يجب أن يكون على القادة أن يفكروا في كل قرار يتخذ فيما يتعلق بوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة .

3. مخاطر استراتيجية التميز

مخاطر و عيوب هذه الاستراتيجية تتمثل في ما يلي¹:

- قدرة منتجات المنافسين على تلبية نفس رغبات العملاء و بسعر أقل.
- مشكلة قدرة الحفاظ على التمييز لمدى طويل خوفا من تقليد المنافسين مثل: (Body trainer) للرياضة في المنزل فسرعان ما قلد بمنتوج أحسن منه، فكلما زادت الجودة منتجات المنافسين وقدرتهم على ثبات ذلك ينخفض معدل وفاء العملاء للمؤسسة.

¹. بوهزة محمد، مطبوعة حول استراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثالثاً: استراتيجية التركيز (la concentration)

تنشأ هذه الاستراتيجية نتيجة عملية المزج بين الاستراتيجيتين السابقتين، و ذلك كون أنها تعتمد على التركيز على فئة معينة من الزبائن، أو جزء من خط إنتاج أو قطاع معين من السوق، بحيث تقوم المؤسسة بتحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق و العمل على تلبية متطلباته سواء عن طريق التكلفة المنخفضة أو عن طريق التميز، أو كلا الاستراتيجيتين (الدمج أو المزج بينهما).

والهدف من هذه الاستراتيجية هو أن المؤسسة لا تستطيع أن تركز جميع جهودها على مستوى خدمة السوق بالكامل، أي أنها عاجزة على تحقيق التميز في التكلفة أو المنتج، و بالتالي ضعف منافستها على مستوى السوق بالكامل، لذا تلجأ إلى تركيز أهدافها التسويقية على سلعة معينة أو أن تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاع معين في السوق أو الاثنين معا، بحيث يعتبر هذا الأمر من العوامل التي تكسب المؤسسة الحماية من القوى التنافسية التي قد تواجهها، إضافة إلى ضرورة أن تدرس هذه المؤسسة السوق المستهدف بعناية مع اختيار السوق الأقل منافسة و مخاطر¹.

1. الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية

حتى تنجح استراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لا بد من توفر مجموعة من العوامل أهمها:²

- اختيار هدف يحتوى على حاجات و رغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة و الغير المشبعة.
- أما نجاح استراتيجية التركيز المبنية على التميز فتعتمد أساسا على:
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.
- من الأحسن اختيار شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة لشدة حساسيتها للتمييز.

و بالتالي فان استراتيجية التركيز تستلزم ما يلي:

¹. عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سبق ذكره، ص 115.

². بوججيش خالدية، مقال حول الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، تاريخ النشر:

2010/10/14، من صفحة بوابات كنانة اونلاين: <http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371> تاريخ

التصفح: 2019/09/13 .

- السيطرة على تكنولوجيا خاصة.
 - القدرة على فهم مجموعة من الرغبات و القدرة على تكييف التكنولوجيا و القدرة الإنتاجية حسب الرغبات.
- وعادة ما تطبق استراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز في حالة الأهداف الاستراتيجية الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع و ربحيته، و مدى شدة و قوة المنافسة في القطاع و أهميته الاستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي.
- وهناك شروط أخرى يمكن إضافتها أيضا في النقاط التالية¹:

- عندما توجد مجموعة مختلفة و متميزة من المشتريين لهم حاجات متعددة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم و معدل النمو و الربحية.
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.
2. مخاطر استراتيجية التركيز

تحتوي استراتيجية التركيز على مجموعة من المخاطر نذكر منها ما يلي²:

- توسع الفارق بين المنافسين الواسعين النطاق و المؤسسات المركزة، حيث تلغي ميزة التكلفة خدمة الهدف الصغير أو التميز المحقق بالتركيز.
- عثور المنافسين بسهولة على الأسواق الفرعية وفق الهدف الاستراتيجي، و العمل على التغلب على مؤسسة المركزة بتطبيق نفس أسلوب التركيز.
- تضيق الاختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الاستراتيجي و السوق ككل.

3. مزايا استراتيجية التركيز:

تحقق استراتيجية التركيز مجموعة من المزايا و هي كما يلي³:

¹. نبيل محمد مرسي، و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 247.

². مايكل بورتر، نفس المرجع، ص 90.

³. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أشرف محمد إبراهيم، إدارة التسويق، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2016، ص 84.

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والتطوير.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية.
- الاتجاه إلى إشباع مختلف حاجات و رغبات العملاء للحفاظ عليهم.
- الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية.

4. هل بإمكان استخدام الاستراتيجيات الثلاثة في آن واحد؟

يرى بورتر بأن المؤسسات التي تحاول تطبيق أكثر من استراتيجية من هذه الثلاث في آن واحد سوف تعاني من انخفاض في الحصة السوقية و انخفاض في الأرباح بالتبعية، حيث سيتوجه المستهلكون الباحثون عن السعر الأقل إلى المؤسسات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بشكل صريح، والآخر الباحثون عن منتج متميز إلى الشركات ذات استراتيجية التميز تاركين تلك المؤسسة في منطقة الاختناق أو كمن¹.

ينما يرى المنتقدون لهذا الطرح انه يمكن الجمع بين أكثر من واحدة من هذه الاستراتيجيات تحت ظروف معينة، حيث أن أسباب نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة تتمثل في أسعار و آليات القطاع أو الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، بينما يعتمد نجاح استراتيجية التميز على أذواق و رغبات المستهلكين، وهما عاملين مستقلين بعضهما عن بعض و بالتالي حسب الطرح الجديد فإنه يمكن المزج بين الاستراتيجيتين تحت الشروط التالية:

- إذا كان للمؤسسة الحق حصريا في استخدام تكنولوجيا معينة من الممكن أن تكون هي من أبداعها و لا تتوافر هذه التكنولوجيا عند منافسيها.
- إذا كانت المؤسسات المنافسة لا تتبع أيا من الاستراتيجيات التسويقية.
- إذا كانت المؤسسة في وضعية قيادة السوق.

وعليه في الأخير يمكن القول بأن استراتيجيات بورتر التسويقية ساعدت العديد من المنظمات على تحقيق وضعيات تنافسية مميزة و أرباح هائلة، و بالرغم من أنه افترض عدم إمكانية استخدام أكثر من استراتيجية تنافسية في آن واحد إلا أن المطورين أوضحوا إمكانية ذلك تحت ظروف و إمكانيات معينة.

¹. جمال عرفة، مقال حول الاستراتيجيات التسويقية -قيادة التكلفة والتميز وكيفية الجمع بينهما، تاريخ النشر: 2014/12/28، على الموقع: <http://e3langi.com/الإستراتيجيات-التسويقية>، تاريخ التصفح: 2019/09/14.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة أو منظمة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر أو المصادر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بالميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة، وعليه فقد خصصنا هذا المبحث لتعرف على الميزة التنافسية المستدامة من الناحية المفهوم وعوائقها ومتطلبات بناءها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تشير الدراسات الأولى إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو جورج داي (george day 1984)، والذي أشار بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة من الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، لكن ما يستند عليه في منشأ الميزة التنافسية هو ما قدمه بورتر في النموذج المعروف بتحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، وذلك من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي يجب أن تتوافق مع حاجات وقدرات المستهلكين وبهذا الصدد يشيران هذان الكاتبان إلى أن: "الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها هي منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، وذلك باعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق، وأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة"¹.

- أما على حسب بارني (barney)، فيرى بأن: "المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق استراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، مع عدم قدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، وأيضاً عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات"².

- كما تم وصف أيضاً الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "المنافع والفوائد التي تحصل عليها المؤسسة على المدى الطويل أو لفترة ممكنة والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى المتواجدة في السوق المنافسة"³. وكذلك عرفها الدليعي على أنها: "المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال تميزها على منافسها في مجالات السعر والتكلفة والتركيز على المنتج، كما أشار أيضاً بأن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة المدى والتي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة

¹. ثامر البكري وخالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - العدد 9 - 2013، ص 07.

². بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف، 2012، ص 06.

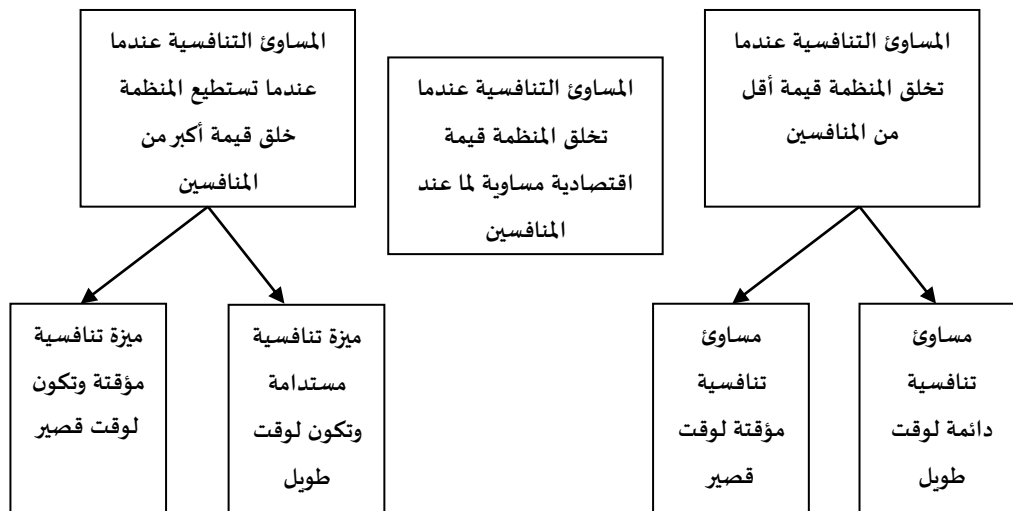
³. زكريا مطلق الدوري وأبوبكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي 14، 13 ديسمبر 2011، ص 08.

الفريدة، التي توفر الاستطاعة المالية والأداء العالي للمؤسسة، ويتم بناءها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة و دائمة، أي بشكل لا يسمح للمنافسين من تقليدها أو محاكاتها¹.

و لهذا فإن الميزة التنافسية المستدامة تتحدد من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التي يتم الحصول عليها من التفرد، و عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع التنافسي، و تكون المنظمة مصدرا للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على أساس تاريخ المنظمة و ذات جذور راسخة في سلوك الأفراد، وان قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد القصير تعتمد على خصائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والأداء، في حين أنها في الأمد الطويل تعتمد على القدرة بأقل كلفة و بشكل أسرع مما يفعل المنافسون في بناء القدرات الجوهرية التي من خلالها تتولد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة، و قد تملك المنظمة الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية تفوق ما لدى المنافسين، و القيمة الاقتصادية تعني الفرق ما بين المنافع المدركة من قبل الزبائن الذين يشترون المنتجات و الكلفة الكلية للمنتج أو الخدمة.

إذن الميزة التنافسية يمكن أن تكون دائمة أو مؤقتة، فالميزة التنافسية المؤقتة هي التي تستمر لفترة قصيرة من الزمن². و أما الميزة التنافسية المستدامة فتستمر لفترة طويلة جدا حيث أنه هناك أنواع عدة من الميزات التنافسية يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (8.1): أنواع الميزات التنافسية.



المصدر: علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، مرجع سبق ذكره، ص، 143.

¹. بساب منيب علي الطائي، وإسراء وعد الله قاسم السبعواوي، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جامعة الموصل، العراق، ص 312.

². علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 142.

المطلب الثاني: عوائق استمرارية الميزة التنافسية

إنه لا من الأمر السهل على المؤسسة اكتساب الميزة التنافسية وذلك إما من خلال تحقيق تكلفة أقل أو عن طريق طرح منتجات متميزة في السوق، لكن المشكل الرئيسي يكمن في كيفية إمكانية المؤسسة في الحفاظ على هذه الميزات، بحيث تتعرض الميزة التنافسية للمؤسسة إلى مجموعة من العوامل و العراقيل التي تؤدي إلى تآكلها أو انخفاض قدرتها التنافسية أو زوالها بشكل نهائي، ومن بين هذه العراقيل يمكن ذكر ما يلي¹:

أولاً: عوائق التقليد

تحقق المؤسسة المملوكة للميزة التنافسية عادة أرباح أعلى من معدل متوسط القطاع، و هو ما يثير المنافسين إلى محاولة تقليدها ، و قد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غايتهم ، أو ربما يحققون أرباح أعلى من المؤسسة المبتكرة، و إشكالية المؤسسة هنا تتمثل في كم من الوقت سيستغرق المنافسون للوصول إلى تقليد ميزتها، و كلما كان ذلك أسرع كانت الميزة أقل استمرارا و من بين مجالات التقليد نجد ما يلي:

1. تقليد الموارد: تعتمد المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية على موارد مادية و معنوية، فالموارد المادية مثل (المباني وتجهيزات و معدات الإنتاج... إلخ)، و هي موارد سهلة التقليد من قبل المنافسين، أما الموارد المعنوية مثل (المهارات أو كفاءات العاملين، تكنولوجيا متطورة كالإختراعات... إلخ) هي موارد صعبة التقليد من قبل المنافسين، و قد يكلف ذلك المنافسين صرف مبالغ كبيرة و مدة أطول من أجل التقليد أو التغلب على هذه الميزة، لذا يتوجب على المؤسسة الرغبة في كسب ميزة تنافسية قوية و مستدامة أن تركز بدرجة الأولى على الموارد المعنوية بغية الحد من التقليد.

2. تقليد القدرات: من الصعب على المنافسين تقليد قدرات المؤسسة، لأنها غير واضحة أو مرئية لهم، فهي يمكن أن تتمثل في طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أو ما شابه ذلك، إلا أنه أحيانا نجد المنافسون يلجئون إلى طرق غير مشروعة لتقليد قدرات المؤسسة كالتجسس الصناعي.

ثانياً: ظهور المنافسة الفائقة داخل القطاع

قد أصبحت العديد من المؤسسات تتصرف بشكل عدواني و ذلك نتيجة لما تملكه من قدرات على مواجهة المنافسين (كفاءة العاملين، موارد أولية نادرة، نظام وقت محدد... إلخ) الأمر الذي حتما سيؤدي بالطرف الأضعف في المنافسة إلى تآكل ميزته و زوالها، فالمصادر التقليدية للميزة التنافسية لم تعد قادرة على الصمود في الاقتصاد المعاصر بل تتراجع بسرعة فائقة و عادة ما تدمر من طرف المؤسسة التي أسستها و ذلك من أجل استبدالها بميزة أخرى جديدة تتماشى مع الوقت الراهن.

¹. عظيمي دلال، مدخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 108 لسنة 2010، ص ص ، 209 108.

ثالثا: تغير المعطيات والقواعد التنافسية

و يقصد بها خلق مزايا تنافسية جديدة من خلال استراتيجيات تغيير قواعد اللعبة التنافسية والتي تتعلق بمفهوم الاستبدال الذي يعني إحلال نموذج أعمال جديد محل آخر قديم، أي هجرة القيمة من نموذج لآخر، و تعتمد تهديدات الاستبدال حسب بورتر على ثلاث عوامل أساسية:

- مقارنة الفرق بين القيمة و سعر المنتج البديل مع قيمة و سعر المنتج الموجود في القطاع.
- تكاليف التحول كنتيجة لتبني المنتج البديل.
- الاستعداد النسبي لتغيير المنتج من طرف الزبون.

رابعا: دخول المنافسين الجدد

يمكن للميزة التنافسية أن تتآكل نتيجة تدفق المنافسين الجدد من قطاعات أخرى، حيث يقومون بتحويل موارد و قدرات سوق قريب إلى السوق المستهدف، و يعتبر التطور التكنولوجي و تحسين العاملين أساسيين في إضعاف المزايا التنافسية للعديد من المؤسسات، لأنه إذا كان المنافسون الجدد على علم بكافة قواعد اللعبة التنافسية داخل قطاع ما، و مع امتلاكهم للموارد الضرورية و الكفاءات المميزة فإن نجاحهم في القطاع الجديد هو أمر مفروغ منه ، و بالتالي فهم بذلك سيشكلون خطرا كبيرا على المنافسين القائمين أو الموجودين من قبل، أو على مزاياهم التنافسية.

خامسا: الخمول

يعني أن المنظمة تجد صعوبة في تغيير الاستراتيجيات و الهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغير السريع، إذ لاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه و تتجاهل الحاجة إلى التغير، و ان صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات و إدارة العمليات التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، و يصعب تغيير الإمكانيات لان توزيع القوى والسلطة يعيق صنع القرارات و إدارة العمليات في الشركة فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي يقاوم تغيير لأنه يضر بمركزه¹.

¹. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 185.

المطلب الثالث: كيفية بناء الميزة التنافسية المستدامة

على المؤسسة أن تعمل دائما على خلق ميزة تنافسية جديدة، و بشكل أسرع أي قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتوجب على المؤسسة القيام بتغيير لميزتها الحالية بميزة تنافسية أخرى جديدة، وعليه فإن نجاح المؤسسة لا يقتصر على حيازة الميزة فقط، بل يجب بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها و مراعاة استمراريتها¹، و عليه فانه قبل التطرق إلى الكيفيات التي يجب اعتمادها من قبل المؤسسة لاستمرارية تطوير ميزتها لا بد من معرفة الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التنافس و البحث عن المزايا التنافسية.

أولا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

من بين أهم الأسباب التي يكمن أن تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية نجد ما يلي²:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن وجود التكنولوجيا الجديدة والمتطورة له تأثير كبير على المنتج، وعلى طرق الإنتاج و التسويق، و التوزيع، بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع و المقدمة للزبائنالخ.
- ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها: إن حاجات و رغبات المستهلكين هي متعددة ومتجددة ومستمرة، وهذا نتيجة انتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي للأفرادالخ، و بالتالي على المؤسسة دوما السعي إلى تطوير و تجديد ميزتها الحالية، وجعلها تتناسب مع حاجات و رغبات هؤلاء المستهلكين.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة: ينشأ عن ظهور قطاع جديد في صناعة ما إلى ظهور مزايا تنافسية تتناسب مع هذا القطاع الجديد.
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو النسبية كالعمالة، المواد الخام، معدات الإنتاج... وغيرها من الموارد المؤسسة للميزة.
- سياسة الحكومية: إن الإجراءات التي تقوم بها الحكومة على النشاط الاقتصادي لها تأثير واضح و كبير على المزايا التنافسية للمؤسسات، و ذلك من خلال فرض الشروط أو القيود المتعلقة بخصائص المنتج، حملات حماية التلوث البيئي، أو فيما يخص حواجز الدخول أو الخروج من السوق.

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 23.

² قويدر لويظة و كشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، المنتدى العلمي الدولي حول المعرفة ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، ص 10.

ثانيا: كيفية تطوير الاستراتيجية التنافسية

هنا يعمل مديري التسويق بتطوير استراتيجية فاعلة للتعامل مع البيئة التنافسية، حيث تتضمن استراتيجية التنافس الإجابة على التساؤلات التالية¹:

- هل من واجب المؤسسة المنافسة؟
- وإذا كان الأمر كذلك فما هي الأسواق التي يجب أن تنافس فيها؟
- ماهية السبل والطرق التي تنتهجها المؤسسة لتنافس؟

فالإجابة على السؤال الأول يجب أن يركز على توفر موارد المؤسسة، ووضوح أهدافها والأرباح المتوقعة، وللإجابة على السؤال الثاني يتطلب أن يعترف مدير التسويق للمؤسسة بان لديه موارد محدودة مثل: مندوبي المبيعات، موازنة الإعلان، قدرات تطوير المنتجات، و يجب أن توجه هذه الموارد نحو المناطق ذات الفرص المربحة، أما للإجابة على السؤال الثالث فيتطلب أن تكون القرارات التي يصدرها مدير التسويق للمؤسسة تتمحور في كل من : المنتج و التسعير، و التوزيع و الترويج، بحيث يسمح هذا للمؤسسة بان يكون لديها ميزة تنافسية قوية في السوق، فالمنافسة يمكن أن تقوم على العديد من الأسس مثل : نوعية المنتج، السعر السائد في السوق، خدمة الزبائن، و نظرا لازدياد المنافسة الأجنبية اعتمدت العديد من المؤسسات في المنافسة على أساس الوقت و الاستخدام الجيد لطاقت البشرية (العاملين) حيث يمكن هذا النوع من المنافسة بتطوير و توزيع منتجات و خدمات بسرعة و جودة عالية أكثر من المنافسين الآخرين.

ثالثا: سلسلة القيمة كنموذج لبناء الميزة التنافسية المستدامة

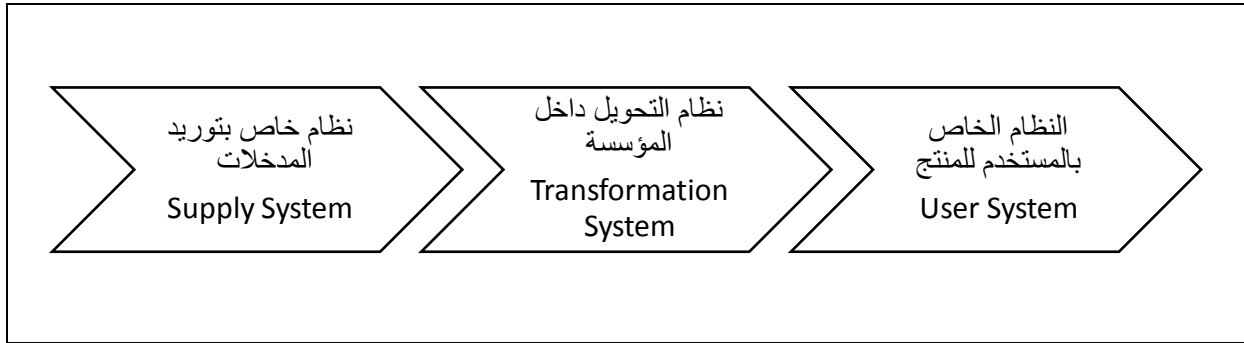
1. مفهوم أسلوب سلسلة القيمة

يساعد أسلوب سلسلة القيمة على تحليل و وصف الأنشطة التي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية، حيث لا يعتمد هذا التحليل على الأنشطة الداخلية فقط بل يمتد أيضا إلى الأنشطة المحيطة بالمؤسسة، و بالتالي يعد هذا الأسلوب بمثابة طريقة نظامية يتم اللجوء إليها لغرض قيام بتحليل داخلي للمؤسسة بهدف معرفة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة و التي من خلالها يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مقارنة بمنافسيها.

¹. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

و تعود الفكرة الأساسية من هذا الأسلوب أو الطريقة إلى كونه يعمل على فحص و تحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات مع توفر نظام آخر خاص بموارد المدخلات الذي تتمثل مهمته في إدخال الموارد المختلفة إلى المؤسسة و نظام آخر أيضا يقوم بتقديم مخرجات المؤسسة و يطلق عليه نظام المستخدم للمنتج¹، و يمكن توضيح هذا في الشكل التالي:.

الشكل رقم (9.1): يوضح عمل النظام العام في الصناعة.



المصدر: حمزة بن الزين، نفس المرجع أدناه، ص 19.

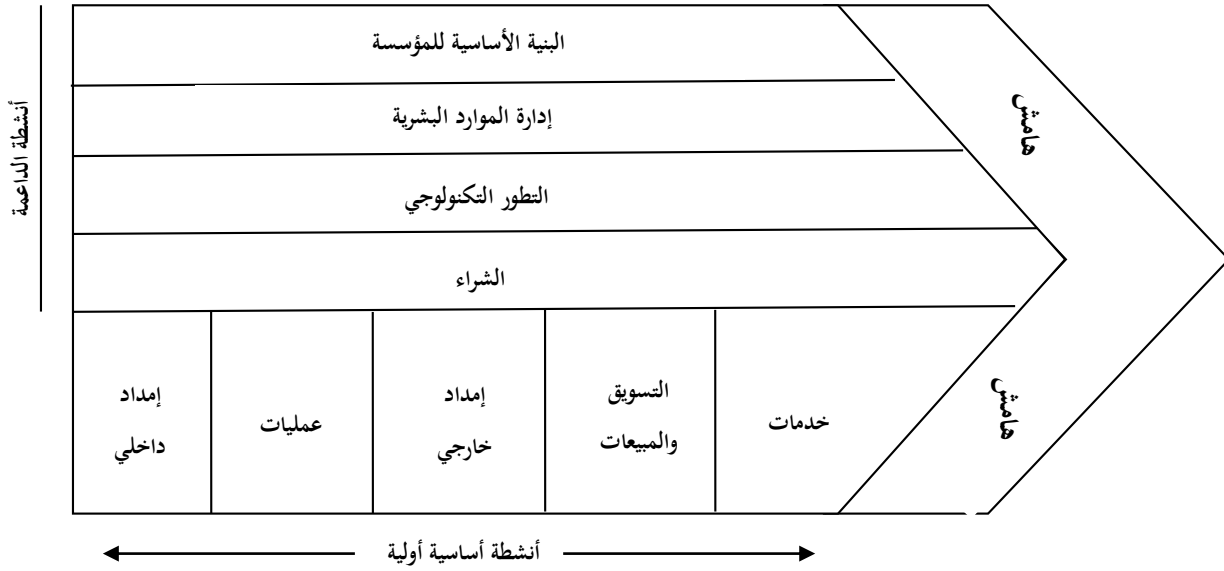
2. نموذج سلسلة القيمة لبورتر

يساعد نموذج بورتر المؤسسات أو المنظمات في فهم واكتساب الميزة التنافسية على غيرها من المؤسسات الأخرى، و يعد مفهوم الهامش بمثابة بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من قبل عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة والتي يطلق عليها بورتر بأنشطة القيمة و التي يمكن تصنيفها إلى نوعين هما أنشطة القيمة الأولية و أنشطة قيم الدعم²، و يقصد بأنشطة القيمة الأولية بتلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج و تقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها، مثل هذه الأنشطة نجد: أنشطة الإنتاج و البيع... وغيرها، أما فيما يخص أنشطة قيم الدعم هي تلك التي تتعلق بالمدخلات و البنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية و من أمثلة عن هذه الأنشطة نجد: الأنشطة التي يمارسونها العاملون بالمنظمة، أنظمة المعلومات و المحاسبة... الخ، و تتكامل أنشطة القيم الأولية مع أنشطة الدعم من خلال روابط معينة لتشكل في الأخير ما يطلق عليه بسلسلة القيمة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² معالي فهى حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الشكل رقم (10.1): سلسلة القيمة.



المصدر: معالي فهدى حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 11.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن السلسلة تأخذ شكل السهم و تظهر الأنشطة الأساسية في الجزء السفلي و التي تشمل الإمدادات المتجه في الداخل من مواد خام و مستلزمات التي تشتريها المؤسسة من الموردين، ثم تقوم بتحويلها عن طريق عملية الإنتاج إلى سلع نهائية، ثم تنقل هذه السلع إلى الزبائن عن طريق الإمدادات المتجه إلى الخارج، وكذلك أنشطة التسويق والبيع التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات العملاء، والحصول على الأوامر منهم، ثم تليها أنشطة الخدمة التي تحافظ على العلاقات الجيدة مع العملاء من خلال خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة هي متواجدة في الجزء الأعلى من السهم أو النموذج و التي تشمل البنية الأساسية للمؤسسة والتي تحتوي على : التنظيم الجيد، الأفراد العاملين أو موارد بشرية، و التطور التكنولوجي بحيث يكون في ذلك التحكم الجيد والفعال لهذه التكنولوجيا كتطوير نظام المعلومات الذي يسهل من نشاط الشراء للموارد و مستلزمات عملية الإنتاجية، أو تأهيل و تدريب العاملين على هذه التكنولوجيا المتطورة حتى يكون هناك أداء مميز و فعال من قبل هؤلاء العاملين.

رابعا: القواعد الخمس لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسة

تتمثل العناصر الخمس لاستدامة الميزة التنافسية فيما يلي¹:

1. الفهم الدقيق لاستدامة السوق: يقصد به المعرفة الدقيقة للسوق وذلك من خلال قياس عدد الأفراد الذين يتعاملون مع منتجات المؤسسة قياسا إلى إجمالي السوق من حجم المبيعات لذلك المنتج، ومحاولة التنبؤ بهذه الأعداد إذا من الممكن أن تنمو مستقبلا، وكم هو حجم التأثير المتوقع للمؤسسة في السوق.
2. الفهم الدقيق لعلامة المنتج: ويقصد به مدى التأثير المتوقع من علامة المنتج، ومدى ارتباطه بالاستدامة التي تشير إلى مقدار المباشر لتحقيق الولاء من قبل الزبون للعلامة.
3. التكامل الفعال بين الاستدامة والاستراتيجية: ويتمثل هذا التكامل في أربع عناصر أساسية لتحقيق الاستدامة وهي:

- ما هو الشيء المرغوب به من قبل الزبائن.

- قدرة المنظمة على تسليم وإيصال المنتج إلى الزبائن.

- التمايز ما بين المنافسين في نفس الصناعة.

- تعزيز العلاقة مع الزبون بمرور الزمن.

4. إعادة تقييم خبرة الزبون: باعتماد على التفاعل اليومي مع الزبائن و معرفة ردود الأفعال بشكل موضوعي وصحيح هو الطريق المناسب لتقييم تجربة الزبون في التعامل مع المؤسسة و منتجاتها.
5. التسويق: و هو الاعتماد على المنهج التسويقي في عملية التفاعل مع السوق الحالية، و الذي نتوقع من خلاله تحقيق الاستدامة و التكامل مع بقية الأنشطة المعتمدة في المؤسسة.

خامسا: إدماج نشاطات البحث و التطوير لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

يعطي إدماج نشاطات البحث و التطوير المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع و تسيير سياستها الاستراتيجية التي تتحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، و يحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة أو على الإبداعات و المنتجات التي هي في قيد الإنجاز. فحسب أدبيات اقتصاد و تسيير البحث و التطوير للمؤسسة يبقى الفضل على الأقل في نصف الأداء المتميز المستخدم من قبلها (النشاطات الداخلية للبحث والتطوير)، و هذا ما يجعل المنافسين يستغرقون فترة طويلة المدى من أجل تقليد منتج أو خدمة أو فكرة ما ذات طابع انفرادي متميز.

¹. ثامر البكري، و خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 09.

و كما يقود أيضا الإدماج الفعلي و الكامل لنشاطات البحث و التطوير المؤسسة لنتائج جيدة و معتبرة و موضع حماية عادلة وفعالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للميزة التنافسية أو علامة تجارية لمؤسسة ما¹، و بالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن و الأكثر تكلفة في توفير و تخصيص الموارد، والأعلى مجازفة و خطرا، فعلى سبيل المثال: نجد عملية صنع دواء معين تتطلب مجموعة من نشاطات البحث و التطوير مع زمن معين من أجل إنتاجه.

و من خصائص قيام بنشاطات أو هياكل البحث والتطوير، هو الإلمام بشؤون التسيير في التخطيط والتنظيم و التنسيق و التوجيه و المراقبة، مع العمل على ضمان و تحقيق أهداف المؤسسة و المتابعة والمراقبة الدقيقة، و كذا الإدراك التام بأن الإتيان بالأفكار الجديدة و المعارف يخضع لمعطيات تخص الفرد والمحيط الدائره، إلى جانب الإشراف اللين والعناية مع الإحكام فيما يخص جو العمل ليصل في نهاية المطاف إلى إنشاء ميزة تنافسية مستدامة تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

سادسا: بنية الأسواق المالية

مرت الأسواق المالية بالعديد من المراحل و التطورات على مر التاريخ، و قد ظهرت هذه الأسواق بسبب التطور و التغيير الاقتصادي لدول العالم و أيضا تطور التبادل التجاري و زيادة الإنتاج، و قد نشأ سوق الأوراق المالية في القرن السادس عشر الميلادي في مدينة بروكسل ببلجيكا و التي كانت تعد مركزا رئيسيا للتبادل التجاري للغرب في ذلك القرن، حيث أن تجار المدينة كانوا يقومون بإجراء الصفقات مع التجار الوافدين من كافة المناطق في ساحة عامة للفندق مملوك لأكبر التجار الأغنياء، و في كل سوق مالية يتواجد طرفان رئيسيان هم:

- المشاركون الرئيسيون: و يتمثل ذلك في البنوك التجارية و شركات إدارة المحافظ و الشركات التجارية والاستثمارية و الصناديق الاستثمارية و الأفراد أصحاب الثروات.
- المتداول: و هو الشخص الذي يبيع و يشتري الأدوات أو الأصول المالية المختلفة مثل الأسهم أو العملات أو السلع في الأسواق المالية المختلفة، و يقوم المتداول بالتداول في تلك الأصول المالية من أجل تحقيق الربح لنفسه و يسمى هؤلاء المتداولون بأنهم متداولي التجزئة، أو من الممكن أن يتداول لغيره مثل: مؤسسة مالية أخرى أو شركة أو أحد من العملاء، و بالتالي يكون هذا المتداول وسيط بين العميل والسوق و يطلق على هؤلاء المتداولون المحترفون اسم "المتداولين المؤسساتيين".

¹. بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، بحث حول الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 19.

سابعاً: استخدام رأس مال الفكري في تقوية الميزة التنافسية

يمثل الرأس مال الفكري ميزة تنافسية حرجة للمؤسسات الحديثة و دعامة أساسية لبقائها و ازدهارها و تطورها، لأن الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة أو اللجان المختصة بمتابعة الكوادر المعرفية و النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسات بشكل كبير، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يجب على هذه الكوادر أن تزيد من رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجيد، وذلك بما يساهم في تطويرو وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في مجاميع العمل، وتتبعه أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها و نقلها متجسدة في شكل منتجات متطورة تناسب رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة .

وكذلك فان المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة و الحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمؤسسة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في سوق العالية المنافسة، و من المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة المؤسسة و إن حرصت عليه و ذلك للخصائص الفريدة للمعرفة و رأس المال المعرفي التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة، ولعل أهم هذه الخصائص كون أن المزايا التنافسية المرتكزة على رأس المال الفكري لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل الآخرين أو أنها تختفي و تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء و متابعين لعمل المنظمة، وهذا ما تشير إليه أدبيات الفكر التسويقي الحديث إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجي يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية¹:

- أن يكون المورد ثميناً.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة.
- لا يمكن إحلال بديل محله.

و بالتالي عند تأملنا لهذه الخصائص سيتبادر في أذهاننا تساؤل حول كيفية و مدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو ما يسمى بالرأس مال الفكري، و يمكن القول بان قيمة و ثمن المورد البشري تتجلى في أن المعرفة تؤدي إلى تحسين العمليات و المنتجات و بذلك تمكن المنشأة في البقاء منافسة للآخرين، لان هذه الميزة المكتسبة هي مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة و ليست لمنظمة أخرى.

¹. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص ص، 155 .157

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى المفاهيم المتعلقة بكل من المنافسة والميزة التنافسية و أيضا إلى البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة، فقد تبين لنا بان عملية بناء المزايا التنافسية بالنسبة لأي مؤسسة ما لا تتم الا من خلال معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية و معرفة نقاط القوة والضعف لديها، لذا فان عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي يجب ان تحظى باهتمام كبير وعلى المؤسسة ان تعرف بأهم الفاعلين والمؤثرين على محيطها التنافسي ، وتستغل هذه الظروف في صالحها من اجل تطوير تنافسيها وتدعيم مركزها السوقي في حالة وجود الفرصة.

و من جانب آخر فان المؤسسة التي استطاعت أن تحقق ميزة تنافسية أيضا ستصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إلى ميزتها ومحاولة تقليدها أو التفوق عليها بكل الطرق والأساليب، لذا يتوجب على هذه المؤسسة العمل على تحسين و تجديد و تطوير لميزتها التنافسية باستمرار و منعها من التآكل و الزوال، و العمل على تطبيق طرق و أساليب حديثة والتي تتصف بالاستمرارية مثل: استخدام مواد أولية نادرة أو تطبيق مناهج علمية حديثة مثل: منحج التسويق الداخلي الذي يهدف بشكل مباشر إلى تنمية و تطوير الأفراد العاملين لكي يصبحوا أطرا ذات مهارات و معارف و اتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل المنتجات والخدمات إلى الزبائن وبالشكل الذي يلي رغباتهم و توقعاتهم و يكسب رضاهم و يضمن لها تحقيق الربح و التميز والريادة في السوق.

الفصل الثاني

الفصل الثاني:

التسويق الداخلي

تمهيد

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل التي تتم بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة و مدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، و هو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها، ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي و أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق .

ولهذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي و هو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، و أن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على العاملين وتحاول إشباع حاجاتهم من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تمكن وتساهم في إشباع حاجات العميل الخارجي حتى يتمكن في أخير من كسب مزايا تنافسية قوية تواجه بها المؤسسة المنافسين في السوق.

و من اجل دراسة و توضيح ما سبق ذكره بشكل أفضل قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية التسويق.

✓ المبحث الثاني: ماهية التسويق الخدماتي.

✓ المبحث الثالث: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق

سنتناول في هذا المبحث المنافع التي يؤديها التسويق و ذلك من خلال إشباع حاجات و رغبات المستهلكين المتعددة و المتغيرة باستمرار، حيث سيتم توضيح مختلف المراحل التي مر بها مفهوم التسويق عبر الزمن إلى أن وصل إلى ما هو عليه الآن و معرفة المفاهيم المتعلقة به ، بحيث أصبح مفهوم التسويق مطبقا في المؤسسات الربحية و غير الربحية ، و سيتم أيضا توضيح معالم التسويق التي تحقق الأهداف المنشودة للمنشآت ، و ذلك برسم واضح لمختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تحقق الأهداف من خلال عناصر المزيج التسويقي المصممة لتلبية احتياجات و رغبات القطاعات التسويقية المستهدفة .

المطلب الأول: مفهوم التسويق

لقد مر مفهوم التسويق عبر السنوات المنصرمة بتطورات و أحداث جوهرية كبيرة، و ذلك بالتوازي مع التطورات الاقتصادية التي مرت بها الاقتصاديات المحلية و الدولية إلى غاية وصولها إلى ما يسمى بالتسويق الحديث و التسويق الاجتماعي، و سيتم توضيح هذا كما يلي¹:

أولاً: تعريفه

كثيرة هي التعريفات التي حاولت شرح المقصد من كلمة تسويق ، فمنهم من يرى بأن التسويق " هو وسيلة لزيادة العوائد التي تحصل عليها من عمل تجاري أو تلك العوائد التي توفر لك دخلا أكبر يجعلك تعيش حياة أفضل " .²

ومنهم من يعرفه على أنه " جميع الإجراءات التي تهدف إلى دراسة و التأثير في احتياجات المستهلكين وسلوكهم و مواصلة تكييف الإنتاج و الجهاز التجاري وفقا للاحتياجات و السلوكيات السابقة التي تم تحديدها " .³

و هناك أيضا من يرى بان التسويق " هو مجموعة من الأنشطة و الأعمال التي تهدف إلى التوقع و التأكد، و ايقاظ و تجديد حاجات المستهلكين، و تحقيق التوافق المستمر للجهاز الإنتاجي، و الجهاز التجاري للشركة بحسب الحاجات المحددة سلفا".⁴

¹. سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، التسويق الأخضر و دوره في زيادة رضا العملاء، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص 15.

². رءوف شبايك، التسويق للجميع، (كتاب الكتروني)، منشور من قبل شبكة ابو نواف، 2009، ص 5.

³. Bathelot, B, **Un article, Définition : Communication commerciale**, Publier le: 01/08/2015 , sur le site: <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-commerciale/>, Consulté le: 05/05/2019..

⁴. بيار أمريان، وآخرون، التسويق – إدارة الأعمال التجارية، ترجمة و إعداد المهندس إياذ زوكار، ط1، دار الرضا للنشر، 1999، ص 19.

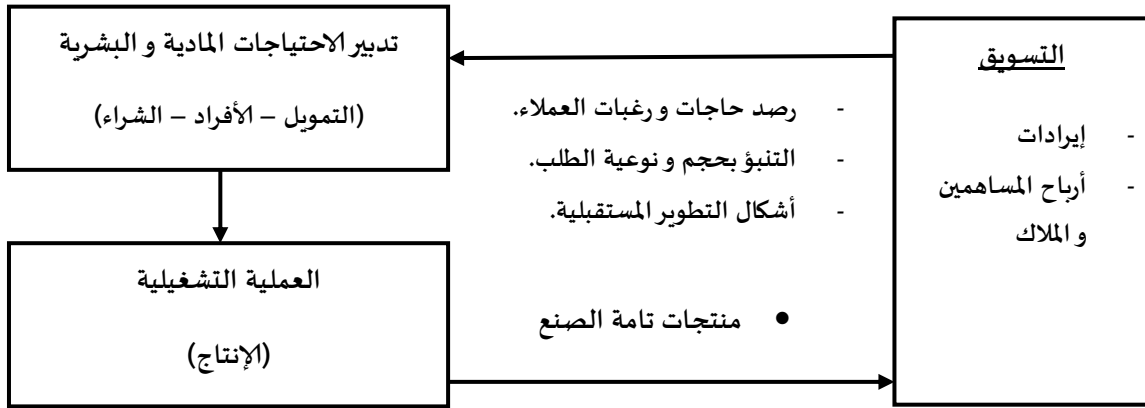
أما فيليب كوتلر فعرفه على أنه " عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجونه، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين".¹

ومن هذا التعريف يتضح أن التسويق هو مزيج من مجموعة العناصر وهي:²

- أن التسويق نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد و سلوكهم، من الضروري على المسوق أن يتعرف على حاجات هؤلاء الأفراد ورغباتهم حتى يتسنى له إشباعها.
- أن الإشباع يتم عن طريق المنتجات التي تقدمها المنشأة للسوق و المتمثلة في السلع و الخدمات والأفكار.
- أن الإشباع يجب أن يتم من خلال عمليات التبادل.
- أن التبادل يجب أن يتم من خلال بعد زمني و بعد مكاني يمثل السوق.

وبالتالي يتضح من هذه التعاريف سابقة الذكر بان وظيفة التسويق " هي وظيفة جلب الإيرادات التي من خلالها يحصل أصحاب المؤسسات أو المنشآت على دخولهم و يحققون أهدافهم، كما يمكن دفع قيمة مستلزمات جديدة للإنتاج لبدء بدورة تشغيلية جديدة تحقق المزيد من الإيرادات والأرباح، و يمكن توضيح هذا أكثر من خلال الشكل التالي:³

الشكل رقم (1.2): التسويق و أنشطة الأعمال.



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، نفس المرجع أدناه، ص 17.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أشرف محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

². طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³. طلعة أسعد عبد الحميد، نفس المرجع، ص 17.

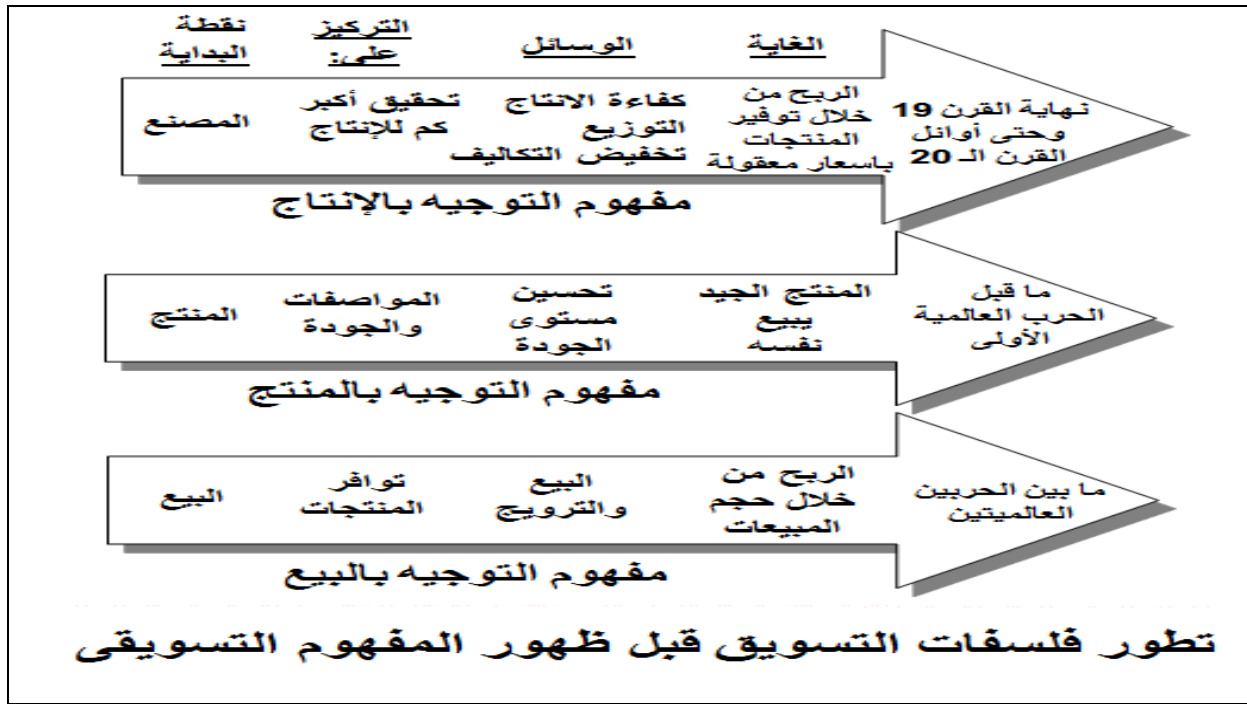
ثانيا: مراحل تطور فلسفات التسويق

مرت فلسفات الفكر التسويقي بمراحل تطور متعددة حددتها ظروف كل مرحلة، ويمكن تصنيف هذه الفلسفات تحت مجموعتين رئيسيتين هما كما يلي:¹

1. فلسفات ما قبل المفهوم التسويقي

مر الفكر التسويقي بمراحل تطور عديدة تبنت فلسفات مختلفة حول النشاط التسويقي قبل الوصول للمفهوم التسويقي، ويمكن توضيح أهم خصائصها باختصار في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2.2): مراحل تطور فلسفة التسويق قبل ظهور المفهوم التسويقي.



المصدر: هالة محمد لبيب، وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، نفس مرجع مدون أدناه، ص 20.

يمكن توضيح المعلومات الواردة في الشكل وعلى حسب كل مفهوم أو مرحلة كما يلي:

أ. مفهوم التوجيه بالإنتاجي

كانت المؤسسات التي مرت بمرحلة الثورة الصناعية تعمل في ظل التوجه الفكري الإنتاجي، ووفقا لهذا التوجه الفكري فإنه على المؤسسة أن تركز كل جهودها في عملية الإنتاج، حيث أن الإنتاج يكفي وحده لخلق الطلب عليه في السوق، ويعني ذلك أن المؤسسة تستطيع الاستمرار في هذه الفلسفة الفكرية طالما أن

¹ هالة محمد لبيب، وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2017، ص

لديها منتجا يحتاج إليه الزبون بشدة، و الطلب عليه يفوق المعروض منه، و غياب المنافسة الكلية أو وجودها بشكل محدود للغاية¹.

ب. مفهوم التوجيه بالمنتج

امتدت هذه المرحلة من تاريخ ظهور الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا و العالم في أواسط القرن الثامن عشر حتى حدوث أزمة الكساد الكبيرة في عام 1929 و من أهم خصائصها نجد ما يلي:²

- التركيز على الإنتاج و الإنتاجية.
 - التركيز على الأنشطة الصناعية و الجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع و مزايا السلع.
 - إنتاج ما باستطاعة إنتاجه و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة أولا على حساب أهداف المستهلك.
 - الطلب أكبر من العرض و بالتالي ساد سوق البائعين.
 - سعي المنظمات إلى إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج و زيادة الأرباح.
- و بصفة عامة قد استطاع المنتجون في هذه المرحلة بيع لأكثر كميات التي استطاعوا إنتاجها من السلع أو الخدمات.

ج. مفهوم التوجيه بالبيع

نظرا لزيادة المنشآت الصناعية و التوسع في الإنتاج، فقد أدى إلى زيادة قدرة المنشآت على الإنتاج، خاصة و قد ساد نظام الإنتاج الكبير الذي يتطلب التوسع في حجم الإنتاج لتحقيق وفورات، و هذا ما دفع بالفائمين على إدارة تلك المنشآت بتفكير في كيفية تصريف القدر الكبير من الإنتاج، خاصة بعدما زادت المشكلة تعقيدا و ذلك بحلول أزمة الكساد الكبيرة في أواخر العشرينيات و التي تمثلت في عجز الإدارة عن تصريف الإنتاج. و كنتيجة لما سبق بدأت الإدارة تعطي للمشكلات البيعية اهتماما كبيرا، و بدأت تباشر في التحول إلى المفهوم البيعي و بداية ظهور بعض الوظائف التسويقية الجديدة مثل: فن البيع، الإعلانات كوسيلة لترويج، طرق التوزيع، استخدام بحوث التسويق و إن كان ينظر إليها على أنها تعتبر وظيفة علاجية لاحقة.³ ويمكن تلخيص أهم سمات هذه المرحلة كما يلي:

- وجود طاقات إنتاجية كبيرة.
- ضرورة تكثيف الأنشطة و الجهود الترويجية، لدفع المستهلك على الشراء.

¹. إسماعيل محمد السيد و محمد أحمد حسان، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 21 22.

². زكريا احمد، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، ط 2، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37 38.

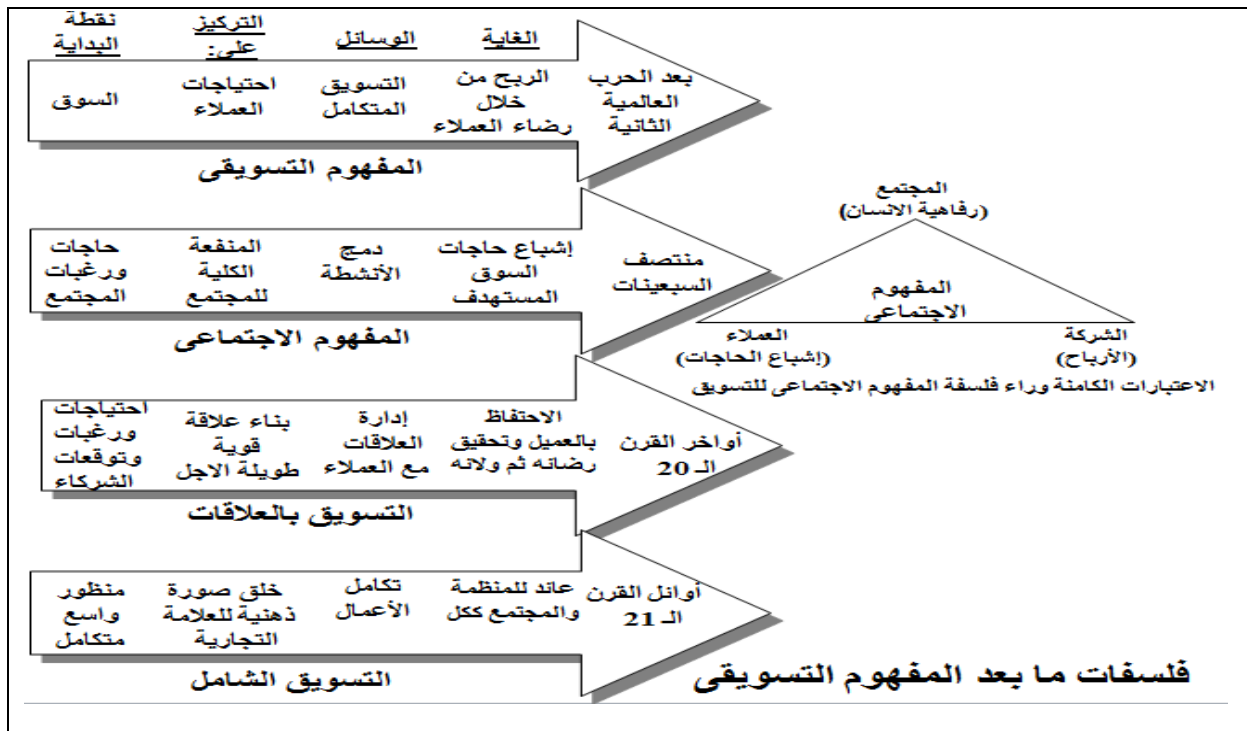
³. محمود يوسف عبد الرحمان، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، ط 1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 12 13.

- أن هناك فرصة بيعية كثيرة متاحة في السوق، و الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات أكبر فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بالزبائن أو بولائهم من اجل قيامهم بإعادة الشراء مرة أخرى.

2. فلسفة المفهوم التسويقي وما بعدها

بسبب استمرار المشكلات الاقتصادية أصبح من الضروري البحث عن فلسفة جديدة تجعل نشاط التسويقي نشاطا سابقا و موجهها لنشاط الإنتاج و ليس تاليا له، و هذا ما تبلور عنه ظهور مفهوم جديد سمي " بالمفهوم التسويقي الحديث" و الذي يعد من أكثر مراحل تطور الفكر التسويقي قبولا حتى الآن رغم انه لا يمثل آخر هذه المراحل، و يمكن توضيح باختصار أهم خصائص هذه الفلسفة كما يلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): مراحل تطور فلسفة التسويق ما بعد المفهوم التسويقي.



المصدر: هالة محمد لبيب، وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

من اجل فهم و توضيح و استكمال المعلومات المذكورة في الشكل، لابد من التطرق لمفهومين أساسيين

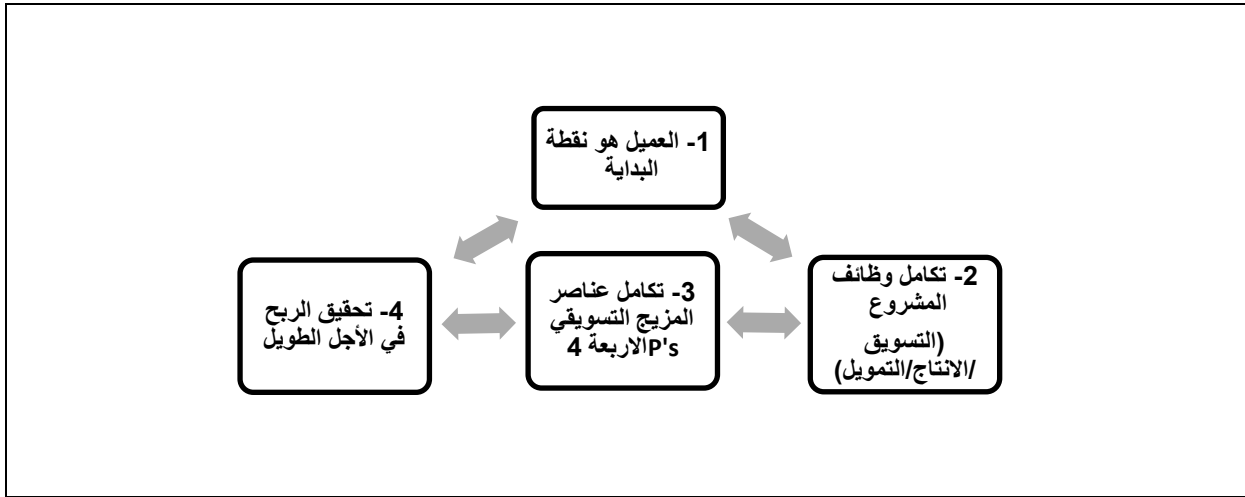
يندرجا ضمن فلسفات و مفاهيم التسويق:

أ. المفهوم التسويقي

يسعى هذا المفهوم للحد من نقاط ضعف المفاهيم القديمة و ذلك من خلال الاعتماد على أربعة

عناصر أساسية سيتم توضيحها في الشكل التالي:

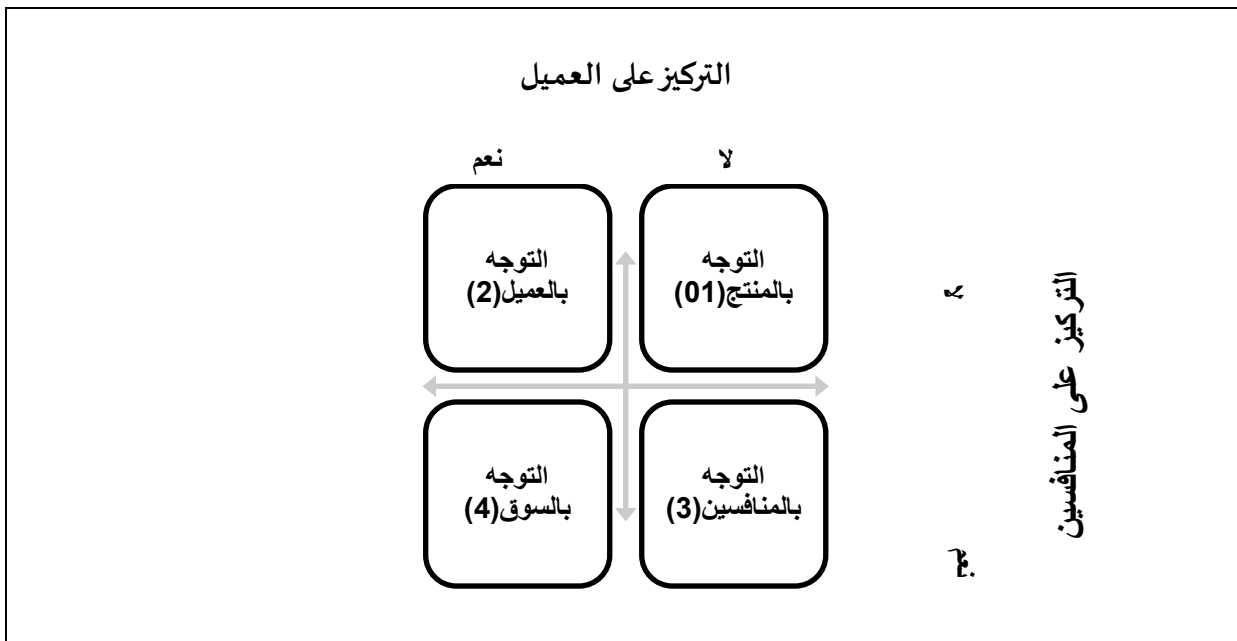
الشكل رقم (4.2): عناصر المفهوم الحديث لتسويق.



المصدر: هالة محمد لبيب، وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن نجاح المفهوم التسويقي مرتبط بالاعتماد على وضع قاعدة أساسية تمثلت في ضرورة دراسة احتياجات العملاء قبل الشروع في عملية الإنتاج، بحيث عندما يقدم المنتج للسوق يجد من يقبل عليه و يطلبه، كما يرى أيضا كوتلر أن لتطبيق المفهوم التسويقي لا بد من تحديد التوجه الذي تتبناه المنظمة من خلال تحديد العامل الأكثر تأثيرا على تحركاتها وقراراتها التسويقية، حيث ذكر عاملان يمكن اعتماد عليهما وهما العميل والمنافسة، ويمكن توضيح ذلك أكثر في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (5.2): مصفوفة تحديد توجه المنظمة (التركيز على العملاء أم على المنافسين).



المصدر: هالة محمد لبيب، وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

يتبين من هذا الشكل أن المؤسسة التي تعتمد قراراتها على أفعال وردود أفعال المنافسين و تتبع تحركاتهم و حصصهم السوقية من اجل وضع مختلف الاستراتيجيات لمواجهةهم فإنها تعتبر منظمة موجهة بالمنافسين، أما إذا ركزت جهودها على العملاء في تصميم استراتيجياتها التسويقية و تقيم امتيازات لعملائها فإنها تعتبر مؤسسة موجهة بالعميل.

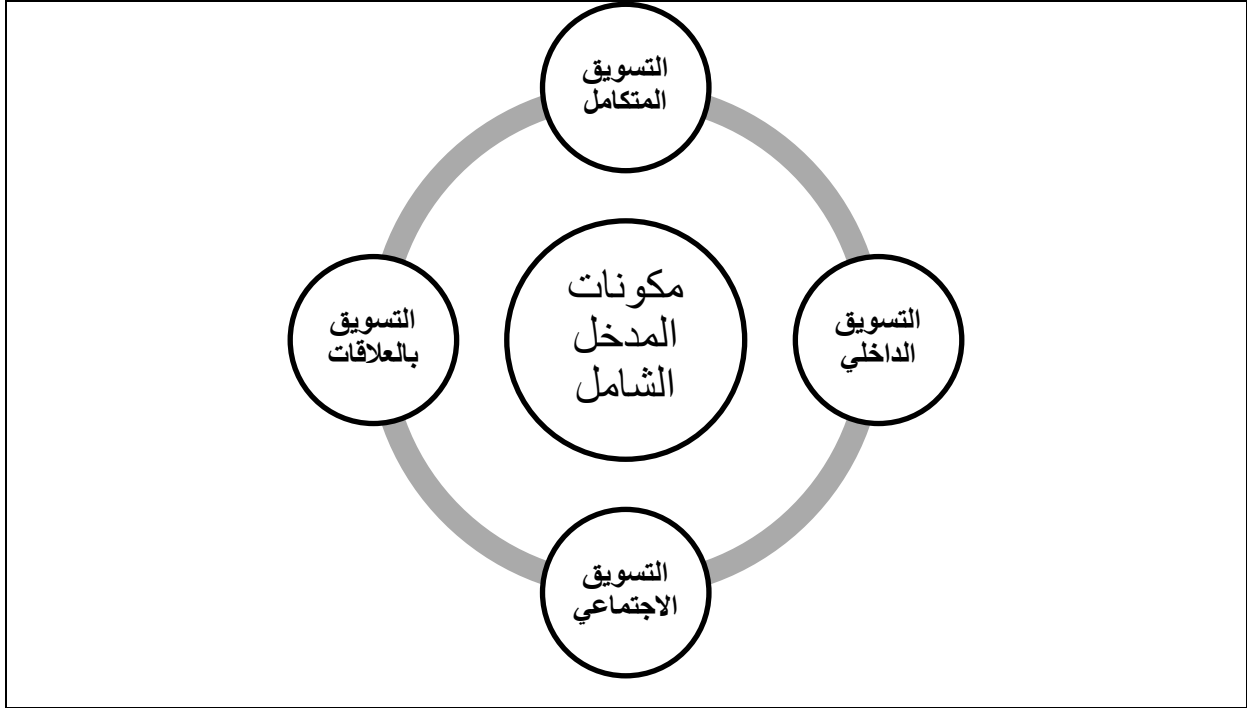
ب. المفهوم الحديث لتسويق و مكوناته

منذ ظهور هذا المفهوم الجديد ركزت فلسفات التسويق على إدخال بعض الإضافات لتحسينه، فظهرت فلسفة المفهوم "الاجتماعي" التي اهتمت بعنصر البيئة و المسؤولية الاجتماعية إلى طرفي التبادل: المنظمة و العملاء، و أيضا ظهر مفهوم "التسويق بالعلاقات" و الذي يتعامل مع العملاء كأهم ثروة يجب الحفاظ عليها، لأن جهود جذب عميل جديد لأول مرة تكلف تكلفة (مال-وقت-جهد) أكثر من المحافظة عليه من خلال إرضائه.

ثم بعدها تطور الفكر التسويقي ليجعل من " التسويق بالعلاقات" جزءا من مدخل أحدث و متكامل النشأة للاستجابة للتغيرات الجوهرية في بيئة التسويق الحالية (التغيرات الديموغرافية و العولمة و حدة المنافسة و تطور الانترنت و المسؤولية الاجتماعية و غيرها من العوامل) و الذي أطلق عليه بمدخل " التسويق الشامل" و الذي ينظر للأعمال ككل واحد متكامل فيه جميع الأقسام و تعمل بشكل يتجمع نحو التسويق وبيع المنتجات ، و قد حقق هذا المفهوم انتشارا واسعا نتيجة لزيادة المنافسة في السوق حيث تحاول كل منظمة خلق صورة ذهنية لعلامتها التجارية في ذهن العملاء،¹ و حددت مكونات هذه الفلسفة الحديثة للتسويق في أربعة مكونات نوضحها كما يلي في الشكل التالي:

¹. هالة محمد لبيب، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص. 22 23.

الشكل رقم (6.2): مكونات الفلسفة التسويقية الحديثة.



المصدر: هالة محمد لبيب، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24.

و فيما يلي سنقدم للمحة عن كل مكون منها:

1) التسويق بالعلاقات

إن التسويق بالعلاقات هو تكوين علاقات طويلة الأجل بين البائعين و المشترين يحكمها عنصري الالتزام والتبادل كما اعتبروه على انه تأثير إيجابي لأداء المنظمات حيث أن بناء علاقات طويلة بين الزبائن والمؤسسة يجب أن يحكمها عنصر الالتزام من قبل المؤسسات في الإيفاء بالوعود ليساعد في ترسيخ علاقات طويلة الأمد و ولاء من قبل الزبائن تجاه خدمات و منتجات المؤسسات، و من ناحية أخرى حتى يتم بناء علاقات تسويقية طويلة و ناجحة من قبل المنظمات سواء مع زبائنها أو المنظمات الأخرى، فانه لا بد أن تقوم بجذب الزبائن أولاً و من ثم تطوير علاقات تحقق لهم الرضا، و للحفاظ على مثل هذه العلاقات قد تجني المزيد من الأرباح للمنظمة، لذا فالعلاقات تبدأ أولاً بالبناء و من ثم تطوير هذه العلاقات و الحفاظ عليها، باعتبار أن التسويق بالعلاقات من أفضل الطرق حتى تستطيع المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية دائمة، و ضمان بقائها و نموها بالمقابل لا يقتصر التسويق بالعلاقات فقط على إقامة علاقة بين المنظمة و زبائنها و إنما أيضا على إقامة علاقة بين المنظمة و الموردين و المساهمين و المنافسين و الشركاء و أصحاب المصالح بشكل عام¹.

¹. صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية وفق مدخل التسويق بالعلاقات، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2016، ص ص، 9 10.

2) التسويق المتكامل

التسويق المتكامل هو عبارة عن الاستخدام الاستراتيجي لجميع الأنشطة التقليدية (المزيج التسويقي الأربعة: المنتج و السعر و المكان و الترويج)، والجديدة بالتركيز بشدة على العميل وتطوير العلاقات والمنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم و تساعد في حل مشكلاتهم.

و بفضل التقنيات المتطورة باستمرار (أداة الاتصال المختارة من قبل المسوق: كالتلفزيون و الإذاعة والعلاقات العامة و الإعلانات المطبوعة، و التجارة المحمولة و البريد الإلكتروني)، و يمكن تحديد هذه الأنشطة بشكل أكثر دقة من أي وقت مضى، وبالتالي معالجتها بسرعة أكبر وكفاءة عالية، و التسويق المتكامل ليس سهلا على "عمليات التشغيل"، بل يتطلب خبرة متعددة التخصصات ومنسقة بالإضافة إلى خفة جريئة قوية للاستجابة للتغيرات السريعة في الأسواق.¹ و يمكن تلخيص أهم نقاط و ميزات التسويق المتكامل فما يلي:

- استخدم مجموعات مناسبة من القنوات عبر الإنترنت والمتصلة بالمبيعات و الأنشطة التسويقية لتحقيق أقصى تأثير.
- الاستفادة من كامل التقنيات المتاحة و استخدام إمكانيات الاستماع والقياس الشاملة الخاصة بتعزيز فهم حركة العملاء بغية تلبية احتياجاتهم، أي "إشراكهم" في عملية الشراء.
- القيام بالمبيعات و التسويق بمساعدة التخصصات ذات الصلة مثل: الاتصالات و العلاقات العامة، بحيث تتم أعمال المبيعات و التسويق جنبا إلى جنب مع العملاء المتوقعين في المبيعات، وتقاسم الأهداف المشتركة في القطاعات المستهدفة.
- استخدام مجالات البحث والتخطيط الاستراتيجي للوصول إلى اختيار يكون حكيما للتكتيكات و التسويق الدقيق المدعوم بتدابير صارمة لتحقيق الأهداف.

3) التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو أحد أنواع التسويق التي تتم بداخل المؤسسة أو المنظمة، حيث يتم الترويج للمنتج أو الخدمة و التسويق له لدى الموظفين، للقيام بإشراكهم بأهداف المؤسسة و التضامن الفعلي معها، ويعتبر التسويق الداخلي جزءا هاما من عملية التسويق الخارجية للعلامة التجارية، وغالبا ما تتولى الموارد

¹. Lynda St-Arneault, Un article, Qu'est-ce que le Marketing Intégré en B2B et pourquoi devrais-je le pratiquer?, publier le: 08/10/2015, Sur le Site: <https://exob2b.com/quest-ce-que-le-marketing-integre-en-b2b-et-pourquoi-devrais-je-le-pratiquer/>, Consulter le: 22/09/2019

البشرية القيام به، نظراً لأنها المسئولة عن توزيع مهام و أهداف الشركة واستراتيجياتها،¹ و لهذا يعد التسويق الداخلي سمة تسويقية مهمة في التسويق الشامل الذي يجب أن يشمل جميع المستويات في المنظمة.

4) التسويق الاجتماعي

التسويق الاجتماعي هو نشاط ترويجي للأفكار و القيم الإنسانية الايجابية التي تهدف إلى تحسين الظروف المعيشية للأفراد من خلال الترويج لأساليب إيجابية في الحياة و السلوكيات المهمة لإنقاذ المجتمع، وبالتالي فالتسويق الاجتماعي هو استخدام لمبادئ التسويق للتأثير على سلوكيات التي تعود بالنفع على الأفراد و على المجتمعات من اجل تحقيق جودة الحياة ، و يشمل التسويق الاجتماعي من خلال ممارسته على المبادئ الأخلاقية على دمج البحوث و النظريات مع الأخذ بعين الاعتبار رؤى الجمهور و المؤسسات لإعداد برامج خاصة بتغيير الاجتماعي و التي تتسم بالكفاءة و الفعالية و تحقق الإنصاف و الاستدامة.² و لا يركز هذا المفهوم على العائد المحقق للمنظمة نتيجة للأنشطة التسويقية التي تمت فقط، و إنما يهتم أيضاً بآثار هذه الأنشطة على المجتمع ككل.

و مما سبق نستنتج في الأخير انه من خلال الجمع بين هذه المكونات تركز استراتيجية التسويق الشامل على تقديم رؤية و علامة تجارية ذات معنى للعملاء في السوق كله من خلال عمل جميع الإدارات الوظيفية معا نحو تحقيق الهدف التنظيبي، أو هدف زيادة المبيعات.

المطلب الثاني: أهمية و مبادئ التسويق

أولاً: أهمية التسويق

في ظل المنافسة الحادة بدأت اغلب الدول و بغض النظر على درجة تقدمها الاقتصادي أو رقمها الاجتماعي و انتماءها السياسي تدرك مدى أهمية التسويق و التي يمكن ذكر بعض منها في النقاط التالية:³

1. بالنسبة للمؤسسة

هنا تكون المؤسسة بحاجة إلى تقديم سلعها و خدماتها للعملاء من الأفراد أو المنشآت، و عليها أن توضح مغرياتها البيعية بشكل يلقي عناية جيدة بالآخرين، و لذا يعتبر التسويق من المؤثرات الرئيسية التي تحدد قدرات المؤسسة على الحياة و البقاء، كما أن فهم و إدراك مبادئه و مفاهيمه يعد من الأمور التي

¹. صهيب شبلي، مفهوم التسويق الداخلي، نشر بتاريخ 2019/04/05 من صفحة اكبر موقع عربي، الموقع: https://mawdoo3.com/تعريف_التسويق_الداخلي ، تاريخ التصفح: 2019/09/25.

². عصماني سفيان، توظيف حملات التسويق الاجتماعي في التوعية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 16-2016، ص 136.

³. فريد كورتل ، أمال كحيله ، تسويق الخدمات الفندقية ، ط 1 ، عمان ، 2016، ص ص 27 28 29.

تساعد رجال التسويق في التعامل مع حركة الدائبة في قطاعات الأعمال ويوفر لهم إمكانية مواجهة التغيرات البيئية المعقدة¹، وبالتالي تنعكس أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:

- يهدف التسويق إلى توجيه الاستثمار الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك.
 - يساعد المؤسسة على البقاء والنمو والتوسع.
 - يزود المؤسسة بالمعلومات الأساسية عن حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق منتج يتوافق مع تلك الحاجات والرغبات، وذلك من أجل ضمان مكانتها في الأسواق التي تخدمها.
 - يساعد في تحسين صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين.
 - يعتبر التسويق المنفذ الوحيد من أجل تصريف منتجات المؤسسة في السوق.
 - تحقيق الاستقرار والربح وذلك بتركيز على فكرة تلبية حاجات المستهلكين.
2. أهمية التسويق بالنسبة للمستهلك

بالنسبة للفرد فإنه يحتاج إلى ملابس و غذاء و مشرب، وكذلك عندما يحاول الانتقال من مكان لآخر فإنه سيستخدم إحدى وسائل النقل، وكل هذه التصرفات اليومية ترتبط بالعملية التسويقية، باعتبار أن تلك الجهود المبذولة قد أسهمت في تسهيل وتبسيط عمليات التبادل والإشباع بالنسبة للمستهلك، ولهذا يمنح التسويق للمستهلك عدة فوائد يمكن ذكر بعض منها في النقاط التالية:

- يزوده بكل المعلومات التي يحتاجها عن المنتج (السلع والخدمات) وذلك من خلال وسائل الترويج المختلفة.
- يساعده في عملية اتخاذ قرارات الشراء بشكل سليم.
- يحقق المنفعة الشكلية للمستهلك من خلال قيام المؤسسة بإدخال تعديلات على المواد الخام ومدخلات الإنتاج إلى سلع وخدمات تامة الصنع حسب حاجات ورغبات المستهلك.
- يحقق المنفعة الزمنية: من خلال توفير السلع للمستهلك في وقت طلبها.
- يحقق المنفعة الحيازية: بمعنى نقل ملكية السلع من المنتج إلى المستهلك وقت شرائها.
- يحقق المنفعة المكانية: وذلك من خلال توفير السلع والخدمات في الأماكن المناسبة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي (وظيفة التوزيع).

¹. طلعة أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثانيا: المبادئ الأساسية لتسويق

حتى يتمكن النشاط التسويقي من تحقيق الأهداف المرجوة منه لا بد من الاعتماد على مجموعة من المبادئ وهي كما يلي¹:

1. اختيار السوق

من المعلوم انه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو وزنها في السوق من استهداف جميع الأسواق أو التركيز على تلبية كل الطلب العالمي ، كما انه على المؤسسة قبل اختيار السوق المستهدفة يجب عليها أن تقوم بإعداد مجموعة من الدراسات مثل: جمع البيانات و المعلومات المختلفة و المتعلقة بخصائص السوق حجم السوق ، تحليل البيئة التسويقية .

2. التوجه نحو الزبون

يتطلب التوجه بالمستهلك أن تقوم المؤسسة بتحديد حاجاته و رغباته من وجهة نظره بعد دراسته وليس من خلال نظرة المؤسسة و العاملين فيها، حيث أن تكلفة الحفاظ على العملاء الحاليين هي أقل من تكلفة استقطاب عملاء جدد فإنه يتعين على المؤسسات أن تعمل جاهدة للحفاظ على عملائها، لأنه كلما زاد رضا العملاء عن السلع و الخدمات المقدمة كلما زاد ولائهم وضعفت قدرة المنافسين على إغرائهم.

3. الجهود الكلية للمؤسسة

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على التنسيق بين جميع مصالحها و إدارتها وفق تطبيق استراتيجيات محكمة بغية وصولها إلى الأهداف المسطرة و بأقل تكلفة ، ويكون التنسيق على مستويين :

الأول يتعلق بتحقيق الانسجام بين متغيرات النشاط التسويقي مثل: التسعير ، التوزيع ، عمليات الترويجية الخ ، أما المستوى الثاني فيتمثل في مختلف المصالح الأخرى المتبقية للمؤسسة أين يتم إدراج الموارد البشرية العاملة بها و التابعة لها في رسم الخطة و ذلك من ابسط عامل إلى المدير العام ، و العمل بمكافئة و تدريب و تحفيز الموظفين للعمل معا لخدمة العميل، و جعلهم يدركون الأهداف العامة للمؤسسة وكذا فلسفة التوجه نحو العميل.

4. الربحية

نجد بأنه من بين الأهداف العامة للمؤسسة هو أن هذه الأخيرة تسعى دوما إلى تحقيق الاستمرارية والربحية و ذلك من خلال التركيز على الزبون و العمل على إرضاء رغباته و حاجاته، و ذلك بتقديم منتجات

¹. فريد كورتل، تسويق الخدمات الفندقية، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

قادرة على تحقيق الإشباع لهذه الحاجات وبشكل أفضل من المنافسين، كما يجب أيضا الحفاظ على العملاء الحاليين و استقطاب عملاء جدد.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي والاستراتيجيات المتبعة

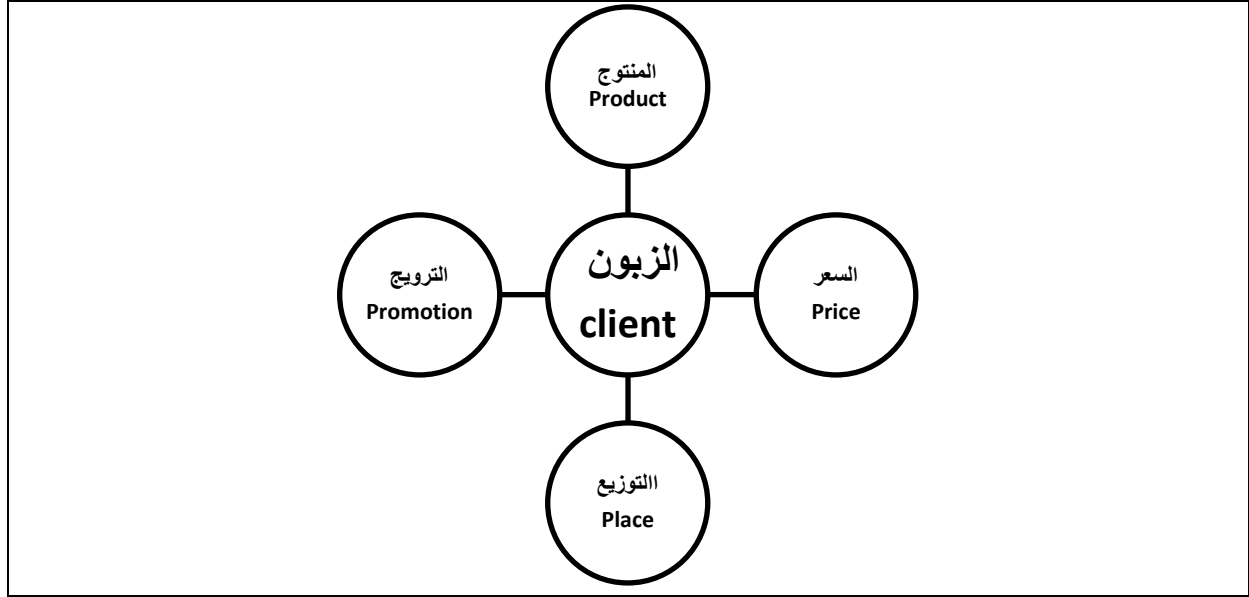
إن الغرض من التسويق هو جعل العميل المحتمل على دراية و وعي بوجود المنتج في الأسواق و بمزاياه المعلن عنها، حتى و إن لم يقيم بعد بشراء المنتج و تجربته، و بالتالي تغيير مستوى التركيز في الإعلانات على أحد عناصر المزيج التسويقي، كتقليل السعر، أو زيادة التوزيع، أو تحسين مزايا المنتج و تطويره ، كل تلك الآليات ستساهم في جذب المستهلكين و تبيهم لمزايا جديدة قد لا تتوفر في منتجات المنافسين، لذلك فإن عملية التركيز على عنصر من عناصر المزيج التسويقي، و إعطائه أولوية عن سواه، تتم مسبقا عند التخطيط لإنتاج.

أولا: المزيج التسويقي (Marketing mix)

يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة مع بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، حيث يجد المسوق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات ، و المتمثلة في المنتجات و طرق التوزيع و أساليب التسعير و الوسائل التي تصل إلى المستهلك بما يتناسب مع ظروف المنشأة الخاصة و ما يحيط بها من تغيرات بيئية¹ . و لهذا وضع المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي في عام 1948 من قبل "جايمسكوليتون" الذي اقترح أنه يتم تحديد القرارات في التسويق بناء على وصفة، وفي عام 1953 قام "نيل بوردن" رئيس نقابة المسوقين الأمريكيين في ذلك الوقت بإطلاق اسم **Marketing Mix** على هذه الوصفة، و في العام 1960 قام "جيروم ماكارثي" بوضع عناصر هذه الوصفة التي تبدأ جميع كلماتها بحرف **P** باللغة الإنجليزية و كانت هذه العناصر الأربعة في ذلك الوقت فسميت بالـ **4P's**.

¹. طلعة أسعد عبد الحميد، نفس المرجع، ص 42.

الشكل رقم (7.2): (المزيج التسويقي 4p's).



المصدر: طلعة أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

1. المنتج (Product)

هو أي سلعة أو خدمة تنتج على نطاق واسع من قبل شركة أو مصنع بكميات محددة، و من الأمثلة على الخدمات نجد نطاق الفنادق و من الأمثلة على السلع نجد أجهزة الحاسوب، و في هذا الإطار فإن المنتج قد يكون في صورة سلعة (Good) أو خدمة (Service) أو فكرة (Idea) أو أي تركيبة تجمع بينهم (services and ideas A combination of goods).

2. السعر (Price)

هو مقدار ما يدفعه الزبون أو المشتري لقاء المنتج، و قد يعرف السعر بأنه القيمة التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها، و في هذا المعنى يقصد بالسعر الوحدات النقدية التي يحددها البائع و يرتضى قبولها لقاء السلعة أو الخدمة، و يتم تحديد السعر بعد دراسة عدد من المتغيرات مثل: المنافسة، سعر المواد الخام، هوية المنتج، التقدير المسبق للسعر من قبل المشتري.

3. التوزيع (Place)

هو المكان الذي يتم فيه بيع المنتج كما يشمل أيضا طرق توزيع المنتج و إيصاله إلى المشتريين والكيفية التي تصل بها السلع أو الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان و الوقت المناسبين و الكيفية التي تضمن إدراكها و ضمان عملية التبادل من جانب المستهلك أو المشتري الصناعي، و يتمشى نشاط التوزيع مع العديد من الأنشطة المركبة والتي تتمثل في أنشطة التوزيع المادي " اللوجستية " للسلع والخدمات مثل: النقل والمناولة و التخزين و اختيار الاستراتيجية الملائمة للتوزيع بشكل مباشر أو عن طريق وسطاء.

4. الترويج (Promotion)

و يشمل جميع نشاطات الاتصال مع الزبائن من الإعلانات، العلاقات العامة، ترويج المبيعات، البريد المباشر، التسويق الخفي، و يتدخل الترويج في جميع ما سبق ذكره من العناصر فمثلا: يتدخل في شكل المنتج و حجمه، كما أن كافة مصروفات الترويج يجب أن تكون مشمولة في عملية تحديد السعر بالإضافة إلى أن مكان الترويج له أهمية بالغة في نجاحه، و يتكون المزيج الترويجي من:

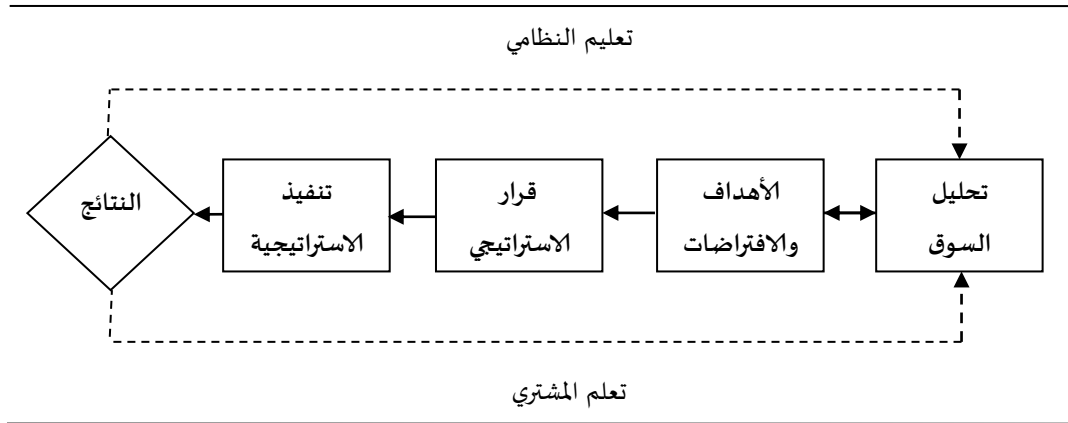
- الإعلان (Advertising): و هو رسالة غير شخصية مدفوعة القيمة من قبل شركة أو مؤسسة معروفة موجّهة من خلال وسيلة إعلانية.
- البيع الشخصي (Personal Selling): و هو مقابلة العميل وجها لوجه، و يتميز بالمرونة و لكنه مكلف و قد تكون طبيعة السلعة مبررا لاعتماد هذا الأسلوب.
- ترويج المبيعات (Sales Promotion) : و الهدف منه تنشيط المبيعات بمحاولة تخفيض سعرها عن طريق شراء واحدة و إعطاء واحدة بدون مقابل، و ينصح باستخدامه في حدود ضيقة و خلال فترة محدودة لأنه أسلوب لا يعول عليه في بناء اسم المنتج.
- العلاقات العامة (Public Relations) : و الهدف منها بناء علاقات طيبة مع البيئة المحيطة التي تشمل الجهات الحكومية، و الجمهور المستهلك، و المساهمين، و الإعلام و غيرها.

ثانيا: تطوير استراتيجية التسويق لكسب العملاء

يتطلب نجاح الاستراتيجية التسويقية التنافسية إلى الفهم العميق و الشامل للمشتريين ، و معرفة دوافعهم ، و رغباتهم و كيف يختارون ، إلا انه في الكثير من الأحيان تفتقد المؤسسات إلى المعرفة الكافية بالمشتريين لإنشاء أسس متينة لاستراتيجية التسويقية التنافسية ، و هذا ما ينجر عنها نقائص يحل محلها افتراضات ذات النطاق الواسع حول المشتريين (المستهلك) مثلا : افتراض على أن المشتريين يعرفون ما يريدون ، أو أنهم عقلانيون في البحث عن حاجياتهم ، أو انه تقدم لهم خيارات أفضل من التي قدمت من قبل ، أو أن السعر الأقل يفضل على السعر المرتفع ، و في الواقع إن هذه الافتراضات ما هي إلا عبارة عن ملخصات دقيقة لسلوك المستهلك¹ ، و من هنا تظهر عملية تطوير استراتيجية التسويق لإنشاء العملاء و شكل الآتي يوضح ذلك:

¹ . Alice M. Tybout , Bobby J. Calder, **Kellogg on Marketing** , Copyright 2010, by northwestern university - Canada. p 05.

شكل رقم (8.2): تطوير استراتيجية التسويق.



Ressource : Alice M. Tybout , Bobby J. Calder, **Ibid.** p 23.

يتضح من هذا الشكل أن المؤسسات تضع أهدافها التسويقية بناء على الفهم الجيد للأسواق (العملاء و المنافسين) و نتائج السوق (على سبيل المثال: المبيعات) و المقاييس المالية (العائد على الاستثمار) و مقاييس معرفة العميل (على سبيل المثال: الوعي بالعلامة التجارية و إدراكها)، و بناء على هذه الأهداف تتخذ المنظمات القرارات الاستراتيجية الرئيسية و تنفذها و تلاحظ النتائج ، و منه تتعلم كيفية إنتاج المنتجات التي يرغبها العميل .

المبحث الثاني: ماهية التسويق الخدماتي

بمجرد الحديث عن قطاع الخدمات لا بد لنا من فهمه جيدا، و معرفة المشاكل التي يعانيها و الآفاق التي يتطلع إليها قبل التطرق إلى كيفية تسويقه و أسلوب تسييره المتميز، ولهذا سنقوم في المبحث بالإحاطة الجيدة لتسويق الخدمات، و استعراض مفاهيمه و مراحل ظهوره و تطوره، و ميادينه و مجالاته المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الخدماتي

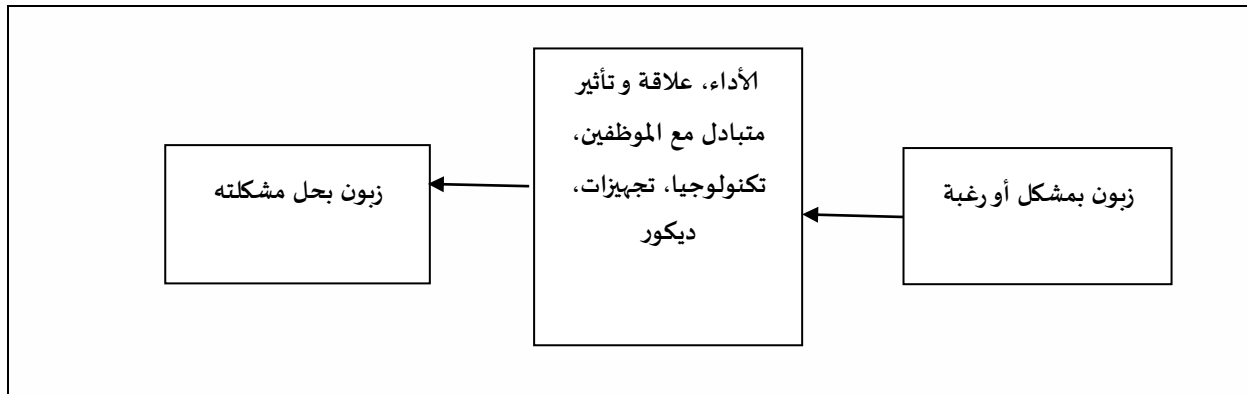
تسويق الخدمات هو فئة واسعة من استراتيجيات التسويق التي تركز على بيع أي منتج غير مادي، وهذا يشمل كل شيء من الخدمات الشخصية مثل: الرعاية الطبية وعلاجات المختلفة، و استئجار السيارات والمساحات تجارب مثل: الحفلات الموسيقية و دروس الرقص، و أي طريقة يمكن من خلالها توصيل جاذبية الخدمة و فوائدها للعملاء بما في ذلك المحتوى المعلوماتي ، و الصفقات الترويجية ، و الإعلانات ، و العديد من أنواع المواد التسويقية الأخرى.

أولاً: تعريفه

يرتكز مفهوم تسويق الخدمة على خطوتين أساسيتين وهما : الخطوة الأولى تتمثل في توضيح المنافع التي يسعى الزبون للحصول عليها وذلك بدراسة الخدمة بشقيها الجوهرية والداعمة ، وتحديد مستويات اعتمادية الخدمة وتحديد أيضا متى يستطيع الزبون الوصول إلى الخدمة بكل سهولة دون عناء ، أما الخطوة الثانية فتشمل الكلفة والتي تتمثل في المال المصروف أو الجهود الفكرية والجسدية المبذولة للحصول على الخدمة، ومما ذكر فالخدمة تعرف بكونها نشاط يرافقه مجموعة من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة (الامتلاك) وليست نتيجة لانتقالها للمالك.¹ و تعرف الخدمة أيضا بأنها " جميع الأنشطة الاقتصادية التي تكون مخرجاتها في شكل مادي وتستهلك أنيا أي لحظة إنتاجها وتقدم قيمة مضافة للعميل في شكل غير ملموس".²

أما كرون كروس (C.Gronrous) فقد عرفها على أنها " مجموعة النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة و الموارد البشرية و السلع و الأساليب المهيأة للاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبون من جهة أخرى".³ ويمكن توضيح هذه العلاقة بما يسمى " بالعلبة السوداء" لها مدخل ومخرج ما يدخل فيها الزبون بأذواقه ورغباته ومشكلاته، وما يخرج منها هو الزبون نفسه ولكن يكون في أحسن حالاته أي مشبع، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9.2): الواجهة الأمامية للخدمة.



المصدر: برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات و الخدمات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹. تيسير العفشيات العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

². هالة محمد لبيب، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 192.

³. برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات و الخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 32.

وهناك تعريف أخر شامل قدمه "بدير الحداد"، حيث عرف الخدمات من ناحية التسويقية بأنها "عبارة عن تصرفات وأنشطة وأداءات تقدم من طرف آخر، وهذه الأنشطة تكون غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يقترن أولاً عند تقديمها بمنتج مادي ملموس"¹. ومن هذه التعاريف التي سبقت لا بد لنا أن نميز بين المقصود بكل من: الصناعات أو الشركات الخدمية، والخدمة كمنتج، وخدمة العميل.

- ❖ **الصناعات أو الشركات الخدمية:** وتشمل مختلف الصناعات أو الشركات التي تمثل الخدمة منتجها الأساسي مثل: الفنادق وشركات النقل ومؤسسات الرعاية الصحية.
- ❖ **الخدمة كمنتج:** و تتمثل في مجمل الخدمات الغير ملموسة و التي تقدم قيمة ما للعميل تجعله مستعداً لأن يدفع مقابل الحصول عليها.
- ❖ **خدمة العميل:** تمثل جزء أساسي و جوهري من الخدمات فهي تشير إلى تلك الخدمات التي تقدم لدعم منتجات الشركة الأساسية (ممكن أن تشمل منتجات مادية)، وهذه الخدمات لها أهمية بالغة في بناء علاقات جيدة مع العملاء مثل: خدمات التركيب و التدريب و الصيانة و الإصلاح و توفير قطع الغيار و غيرها من الخدمات التي تقدمها المنظمات لتدعيم المنتج الأساسي لها، و يمكن توضيح ذلك أكثر في المباحث اللاحقة.

ثانياً: عناصر تسويق الخدمات

يتكون مجال التسويق الخدمي من عدة عناصر جوهرية تتلخص في²:

- **العملاء:** هم المستهلكون الذين يتلقون الخدمة ويهتمون بشراءها، ومن دونهم لا يوجد أهمية للخدمة.
- **مقدم الخدمة:** هو الشخص الذي يقتصر دوره على تقديم الخدمة إلى العملاء.
- **العناصر الفيزيائية:** هي المواد التي تساعد على تقديم الخدمات سواء كانت تتعلق بالعمل أو مقدم الخدمة أو بيئة العمل.
- **التنظيم:** هي المراحل التي تمر بها الخدمات حتى تصل إلى المستهلك بصورتها النهائية.

¹. خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك و أثرها على رضا العملاء، ط1، دار خالد الحياي للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 31.

². أيمان ماهر، مقال حول التسويق الخدمي أنواعه و علاقته بالمزيد التسويقي، نشر بتاريخ: 2019/06/18 على موقع الضيوف: <https://www.6y0f.com/marketing-service/>. تاريخ التصفح: 2019/08/12، ص1.

- الخدمات: هي نتيجة التفاعلات بين مقدم الخدمة والعميل والعناصر الفيزيائية.

ثالثاً: أسباب ازدياد قطاع الخدمات

بعد الحرب العالمية الثانية نما قطاع الخدمات بشكل كبير، حيث حولت الكثير من الدول اقتصادياتها من اقتصاد التصنيع إلى اقتصاد الخدمي، و تزامناً ذلك مع انتشار ثورة المعلومات و تطور الاتصالات فمن بين أهم العوامل التي ساهمت في نمو قطاع الخدمات ما يلي¹:

- ازدياد متوسط أعمار السكان نتيجة توقف الحروب الأمر الذي زاد في الحاجة إلى الخدمات الصحية ويعني ذلك زيادة في مراكز الرعاية الصحية، و ازدياد أوقات الفراغ و ازدياد ضغط العمل و ارتفاع دخل الفرد مما زاد معه الإنفاق على الخدمات الترفيهية.
- ازدياد تعقيد المنتجات تقنياً مما يوسع من دائرة خدمات الصيانة، معنى ذلك زيادة في تعقيد القطاع الخدمي يزيد مثلاً: في عدد المستشفيات و الفنادق بمختلف درجاتها و المصارف المالية وكذلك مراكز تأجير السيارات و شركات التأمين و المطاعم وغيرها من المنشآت ذات طابع الخدمي.
- الاهتمام المتزايد بالخدمات في اقتصاديات الدول المتطورة، حيث يعرف سوق الخدمات نمواً متزايداً مقارنة بسوق السلع مما جعل هذه الدول تهتم بتطبيق المفاهيم التسويقية في قطاع الخدمات.
- للخدمات مميزات خاصة بها تجعل عملية إدراكها من طرف الزبون و إقناعه بها تختلف عن السلع المادية، و بالتالي تظهر ضرورة ملحة لتطبيق المفاهيم التسويقية من أجل الاتصال بالزبائن و تعريفهم بالخدمات المقدمة و إقناعهم بشرائها.²

وهناك أسباب أخرى يمكن إضافتها لهذه الأسباب و التي تزيد من الاهتمام بحقل تسويق الخدمات منها³:

- قطاع الخدمات أصبح يعد من القطاعات المربحة قياساً بقطاع السلع.
- إن فرص النمو في قطاع الخدمي في بداية القرن الحادي والعشرين ستكون كبيرة، و إن التحديات فيه تحفز المهتمين على الدخول إليه من أوسع الأبواب.
- رغبة إعداد متزايدة من المديرين التنفيذيين إلى التحول من قطاع السلع إلى قطاع الخدمات للأسباب أنفة الذكر و أيضاً لتحسين مستوياتهم المعيشية.

¹. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 227.

². خديجة عتيق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار البازوتي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

رابعاً: أنواع الخدمات المسوقة

هنا يمكن التمييز بين نوعين من الخدمات، خدمات ذات درجة الاتصال العالي وخدمات ذات درجة الاتصال المنخفض¹.

1. الخدمات ذات درجة الاتصال العالي

في هذا النوع من الخدمات يتطلب أن يكون الاتصال مباشر بين طالب للخدمة (العميل) و مقدم الخدمة (الموظف) أثناء عملية تقديم الخدمة ، على سبيل المثال: تقديم الخدمات في المؤسسات المصرفية والفندقية و الصحية ، في كل حالات نجد هناك اتصال مباشر بين العميل الذي يريد الحصول على الخدمة والمنظمة المقدمة للخدمة ، وهذا النوع من الخدمات يفرض على المؤسسات تحديات كبيرة حيث أنها تتعامل مع الأفراد باعتبارهم احد العناصر الإنتاجية و عليه تصبح مهمة هذه المؤسسات هي الرفع من جودة النواحي المادية و الشخصية أثناء عملية التفاعل مع العميل، و مثال على ذلك : التصميم الداخلي و الخارجي للمبنى المؤسسة ، المعدات المستخدمة ، بإضافة إلى مظهر و سلوكيات مقدمي الخدمة ، فهذه العناصر إذا لم تكن موفرة بشكل أفضل من قبل المنظمة فسوف يؤدي ذلك إلى تكوين صورة سلبية عن الخدمة المقدمة و عن المنظمة ككل.

2. الخدمات ذات درجة الاتصال المنخفض

هذا النوع من الخدمات لا يتطلب اتصال مباشر بين مقدم الخدمة و العميل الذي يريد اقتناء هذه الخدمات ، و من أمثلة على هذه الخدمات نجد الخدمات البنكية التي تتم عن طريق البريد الالكتروني أو الصراف الآلي أو الاتصالات التلفونية و أيضا خدمات الكتب الالكترونية، و قد تتحول الخدمات ذات الاتصال عالي إلى خدمات ذات الاتصال المنخفض فمثلا: بالبنك نجد بان الخدمات البنكية مسبقا كانت تتم مباشرة بين مقدم الخدمة و طالها (كقيام بعمليات إيداع و تحويل) أما الآن فقد تحولت إلى النوع الثاني فالخدمات أصبحت تتم من خلال ماكينات الصراف الآلي أو بدون الحاجة إلى توجه العميل بنفسه إلى البنك و ذلك نتيجة للاتجاه المتزايد نحو الاهتمام بالعميل نظرا لكونه عنصر أساسي في اتخاذ القرارات الشرائية ، فكلما كان حصول العميل على خدمة بشكل أسهل و أيسر كلما كان ذلك مؤثرا ايجابيا على اتخاذ قرار الشراء.

¹. هالة محمد لبيب، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 201 202.

خامسا: مشاكل و خصائص تسويق الخدمات

يواجه تسويق الخدمات بعض المشكلات نتيجة الخصائص التي تتميز بها الخدمات مقارنة بغيرها من المنتجات الملموسة، و من هذه المشكلات نجد ما يلي¹:

- كونها خدمات غير مادية، بحيث لا يمكن الإحساس بها أو لمسها أو شمها ويؤدي إلى اعتبارها ك وهم.
- لا يمكن تخزين الخدمات لاستخدامها في فترات لاحقة خصوصا في فترات العروض، فالخدمات المصرفية مثلا: لا يمكن تخزينها أثناء فترات عدم الازدحام، و كذلك في الفنادق لا يمكن تخزين خدمة فندقية (الحجرات الشاغرة على سبيل المثال) في مواسم الركود ليتم تقديمها في مواسم الحفلات وأفراح.
- عدم القدرة على الفصل بينها وبين استهلاكها فورا على غرار السلع المادية التي يمكن شراؤها وتخزينها ثم استهلاكها، إذ لا بد من استخدام الخدمات بشكل متزامن مع شرائها، مثل خدمة حجز الطائرة لا بد من استخدامها، إذ لا يمكن شراء الخدمة وتخزينها لاستعمالها لاحقا.
- تعقد الاتصال (التفاعل)، حيث تختلف الخدمات المقدمة من فرد لآخر تبعاً لجودتها التي تتأثر بمدى ضغط العملاء، أو حالة و سلوك الشخص الذي يقدمها في ذلك اليوم، أي أن مقدم الخدمة يعتبر واجهة لمنظّمته و سيكون بمثابة الشخص الرابط بين منظّمته و بين العميل، مما سيضعه في النهاية في موقف صعب إذا ما تعارضت متطلبات المنظمة التي يعمل فيها مع متطلبات العميل الذي غالبا ما يطلب أكثر مما يقدم له.
- صعوبة التمييز بين أدوار التسويق و التشغيل بسبب ارتباطهما معا.
- عدم الاهتمام الكافي بتقديم بحوث جديدة خاصة بالتسويق الخدمي.
- عدم توافر كوادر مؤهلة كافية للعمل في مجال التسويق الخدمي، فمثلا: يشعر العميل بقدر عال من المخاطرة، حيث يرى انه من الضروري توفر مهارات خاصة لتحقيق الخدمة التي يطلبها في بعض المنظمات كالمستشفى: توفر مهارات علاجية و تشخيصية عالية و متخصصة، أو البنوك: توفر سرية و سهولة المعاملات².

¹. صهيب خزاعة، مقال حول مشاكل تسويق الخدمات، نشر بتاريخ: 2019/01/03، على الموقع:

https://mawdoo3.com/مشاكل_تسويق_الخدمات، تاريخ التصفح: 2019/08/11.

². أيمان ماهر، التسويق الخدمي وأنواعه وعلاقته بالمزيج التسويقي، مرجع سبق ذكره ، ص 01.

- صعوبة التسعير: نظرا لوجود أكثر من استراتيجية للتسعير، فإن تطبيقها على قطاع الخدمات يلاقي تعقيدات كثيرة مرجعها صعوبة حساب التكاليف المباشرة (الخدمات والعمل جزء من التكاليف الثابتة)¹.

- صورة الخدمة في ذهن العميل: تكون غير واضحة مما يجعله يتأخر في اتخاذ قرار شراء الخدمة، مما يدفع بالمنظمات المنتجة لتلك الخدمات إلى إظهار خصائص البيئة المادية لهذه الخدمات والأشخاص الذين يتم الاتصال بهم وذلك من أجل خلق صورة ايجابية لخدماتهم.

بالإضافة إلى ذلك يوجد هناك صفات أخرى تتميز بها الخدمات مثلا: المشتري في تسويق الخدمات يقصد به العميل وليس المستهلك ، و يوجد هناك صعوبة في الموافقة بين العرض والطلب ، ورضا العميل يكون من خلال الحصول على الخدمة أو ما يعرف بأداء التقديم وليس من خلال امتلاكها ، و بالجدير بالذكر أن هذه الخصائص لا تنطبق بنفس القدر على كل أنواع الخدمات ، فمثلا خاصية عدم الملموسية تختلف من خدمة لأخرى، كذلك عدم انفصال الخدمة عن مقدمها هي أيضا تختلف باختلاف أنواع الخدمات ، فمثلا وضوحها في خدمات الرعاية الصحية ليست بمثل القدر في الخدمات البنكية ، فالعميل هنا بإمكانه أن يحصل على ما يحتاجه من خدمات أثناء فترة إغلاق البنك من خلال استخدام شبكات الأنترنت أو الصراف الآلي. و عليه يمكن المقارنة بين خصائص السلع والخدمات و أثرها على العملية التسويقية كما يلي في الجدول الآتي:

جدول رقم (1.2): المقارنة بين السلع والخدمات.

السلع	الخدمات	النتائج
ملموسة	غير ملموسة	- الخدمة لا يمكن تخزينها. - الخدمة لا يمكن عرضها. - تسعير الخدمة أصعب.
نمطية	غير متجانسة	- عملية تقديم الخدمة ومدى رضا العميل عنها يتوقف على الموظف وعلى العميل نفسه. - جودة الخدمة يتحكم فيها العديد من العوامل الخارجة نطاق سيطرة المنظمة.
الإنتاج منفصل عن الاستهلاك	هناك تزامن بين الإنتاج والاستهلاك	- العميل يشارك و يؤثر على عملية إنتاج الخدمة. - العملاء يؤثرون على بعضهم البعض. - الموظفون يؤثرون على المخرجات.

المصدر: هالة محمد لبيب، وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

¹. محمود قطر، مشكلات تسويق خدمات المعلومات، الجمعية المصرية للمعلومات والمكتبات والأرشيف، 2012، ص 11.

المطلب الثاني: خدمة العملاء

من المعلوم أن الفرد في الوقت الحالي أصبح بإمكانه أن يفاضل بين العديد من السلع و الخدمات البديلة في الأسواق بمحض رغبته و اختياراته، ولهذا فان سبل جذب الزبون من قبل المنظمات لا يأتي من تلقائي نفسه، وإنما يجب أن تكون هناك خدمات إضافية مختلفة مدرجة بعد عملية اقتناء المنتجات، ولهذا يجب على المنظمات معرفة السلعة أو الخدمة التي يرغب العميل باقتنائها و ما هي الموصفات و السمات المميزة لها و كيفية توصيلها و قابلية تطويرها أو تحسينها و غيرها من الخدمات.

أولاً: مفهوم خدمة العملاء

في أبسط صورة يمكن تعريف خدمة العملاء على النحو التالي: هي " العملية المستمرة لإدارة واجهة البائع و على البائع أن يضمن استمرار رضا العملاء، بحيث رضا العملاء يعتبر أمراً بالغ الأهمية في الحفاظ على العلاقات ، و غالباً ما ينظر إلى خدمة العملاء على أنها "رعاية العملاء" ، و لكن هذا المنظور محدود و جزئي إلى جانب النتائج الفنية ، هناك جوانب تفاعلية لتجربة الخدمة تسهم في تصورات العملاء حول جودة الخدمة ورضاهم، حيث فشلت العديد من المنظمات التي استثمرت في برامج "التميز في الخدمة" في تحقيق عائد حقيقي على استثماراتها لأنها لم تقم بإجراء التغييرات اللازمة على العمليات التي تؤثر على العميل.¹ و بمعنى آخر أن خدمة العملاء هي بمثابة قسم أو فرع تكون وظيفته خدمة شريحة المتعاملين مع خدمات المؤسسة ومنتجاتها و الاستماع إلى آرائهم و مقترحاتهم و شكواهم و العمل على تلبيتها أو حلها.²

و يأخذ مفهوم خدمة العملاء ثلاث اتجاهات و هي كما يلي³:

1. خدمات ما قبل البيع

و هي تلك الخدمات التي تتمثل في الاتصال بالزبائن و التعرف على أذواقهم و رغباتهم و ميولهم واتجاهاتهم في الطلب المرتقب على تلك الخدمة، بحيث تتم الخطوات عادة بدراسة سلوك الزبون و التعرف على قدراته الشرائية و الدخل القابل للإنفاق من جانب الزبون، و ذلك من خلال الملاحظة المتواصلة بكل ما يتعلق بتطلعات و طموحات الاستهلاكية لزبون.

¹. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne , **Relationship Marketing- Creating Stakeholder Value**, British Library Cataloguing , First published 2002, p 8

². طلال مشعل، مقال حول أهمية خدمة العملاء، نشر بتاريخ: 2018/11/11، من صفحة أكبر موقع عربي، على الموقع: <https://mawdoo3.com/أهمية خدمة العملاء>، تاريخ التصفح: 2019/09/01، ص 01.

³. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص، 205، 206.

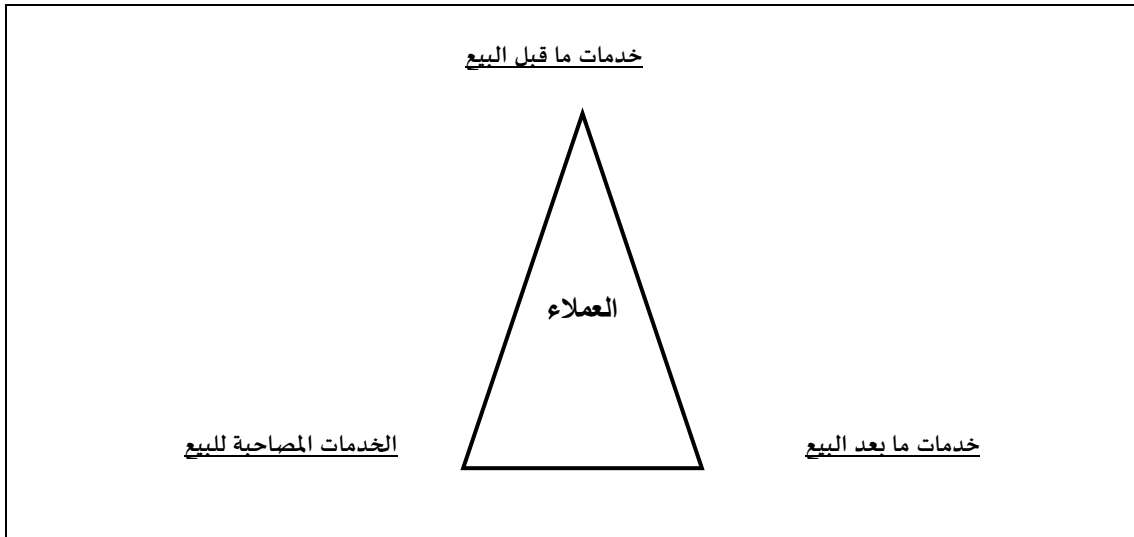
2. الخدمات المرافقة للبيع

وهي تلك الخدمات التي تعرف الزبون أو المستهلك بالسلعة أو الخدمة و ذكر مواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية الصامتة و شرح مختلف طرق و سبل الاستخدام لها.

3. خدمات ما بعد البيع

وهي تلك الخدمات التي تتعلق مثلا بالإصلاح و الصيانة أو الاستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال و لهذا فان عمل المؤسسة الجاذبة للزبائن يركز أساسا على توفير المستويات الثلاثة من الخدمة، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10.2): أشكال خدمة العملاء.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، نفس المرجع، ص 216.

يتضح من هذا الشكل أن لنجاح و استقرار المؤسسة في السوق يجب عليها جمع معلومات كثيرة

و المتعلقة مثلا بـ :

- معرفة الأسباب التي تجعل الزبون يختار تلك السلعة أو الخدمة.
- معرفة وتحديد عادات الشراء لدى العميل.
- معرفة وتحديد الكمية المراد شرائها.
- معرفة وتحديد السلع والأصناف البديلة في السوق.

ثانياً: أهمية خدمة العملاء

إن أهمية خدمة العملاء تكمن في أمور كثيرة نذكر منها ما يلي¹:

✓ إن خدمة العملاء تتيح للمؤسسات التجارية أن تستمع دائماً للعملاء بما يحقق التغذية العكسية الراجعة التي تمكن المؤسسات باستمرار أن تطلع على آراء العملاء بمخرجاتها ومنتجاتها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تصويب مسارها في الإنتاج أو في طريقة تقديم الخدمة والمنتج وإعادة تشكيلها بما يحقق الرضا الكامل للعملاء.

✓ خدمة العملاء تشعرهم بقيمتهم لدى المؤسسات المختلفة، فكم يفرح العميل حينما يتلقى اتصالاً من قسم خدمة العملاء في المؤسسة التي يعمل بها ويتم شكره مثلاً على تقديم اقتراح أو شكوى معينة، و يفرح العميل أكثر إذا وجد أن اقتراحه قد نفذ على أرض الواقع، وهكذا تكون خدمة العملاء وسيلة لتعميق و توثيق صلة العملاء بالمؤسسات التي ينتمون إليها وزيادة ولائهم لها.

✓ خدمة العملاء تزيد من ربحية المؤسسات، فالمؤسسة حينما تحقق رضا العملاء لديها تزيد من إقبالهم على الاستفادة من منتجاتها وخدماتها، كما أنها تكون فرصة لاستقطاب مزيد من العملاء حينما يطلعون أو يسمعون عن سياستها الراقية في خدمة العملاء.

✓ خدمة العملاء هي معيار للحكم على مدى نجاح المنشآت، فالمؤسسة التي تنجح في خدمة عملائها واستقطابهم هي المؤسسة الأقدر على تحقيق النجاح في عملها.

و مما سبق نستنتج بان فوائد خدمة العملاء تمكن المؤسسات من تصنيف أعمالها و تنويعها بما يحقق رضا العميل، كما تعظم من أرباحها، فمؤسسات الاتصالات على سبيل المثال تعمل على تنويع خدماتها من خلال تنويع الخطوط المستخدمة من قبل العملاء، و لا يتأتى ذلك إلا بعد دراسة السوق ودراسة شرائح المتعاملين ، لذا يمكن بالاستناد إلى الدراسة في وضع سياسة تسويقية معينة تعتمد على التنوع، بحيث يكون لشريحة العملاء الذي يتكلمون كثيراً في خطوط معينة تخدم أعمالهم، و كذلك يكون لشريحة العملاء الذين لا يستخدمون الهاتف كثيراً خطوط معينة تحقق لهم الهدف من دون أن تكبدهم أعباء مالية.

¹. طلال مشعل، أهمية خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 01.

ثالثا: خدمة العملاء ليست مسؤولية الإدارات وحدها

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على خدمة العملاء وهي خارجة عن سيطرة المنظمة و تتمثل فيما يلي:

- ✓ في خدمة العملاء تتقاطع الطرق التي يتم بها تقديم الخدمة والحفاظ عليها عبر الحدود الوظيفية و تتطلب فهما عميقا لتحقيق و كسب رضا العملاء.
- ✓ نظرا لاختلاف متطلبات العميل وخصائصه، يجب أن تكون عمليات خدمة المؤسسة مرنة بما يكفي للسماح بدرجة الكافية للمعالجة، و يجب أن تكون تفاعلية أيضا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بسرعة لمتطلبات العملاء المتغيرة.
- ✓ غالبا ما يتم تجاهل عمل و جهد المسوقون "المسوقون الذين على علاقة مباشرة بالعملاء"، و الذين يعملون على الحدود، و الذين تتمثل مهمتهم في تقديم الخدمة للعملاء.

و قد يحتاج موظفو الخدمة لمواجهة هؤلاء إلى المهارات المناسبة والنسخ الاحتياطي التشغيلي الموثوق، وهذا يعني أن المنظمات بحاجة إلى مواءمة عملياتها الداخلية مع متطلبات العملاء الخارجية و لا يمكنهم الاعتماد فقط على معلومات السوق الجيدة، أي عادة ما تكشف التحقيقات العاجلة حول عمليات الخدمة الحرجة للمنظمات أي أن العديد منهم ليس لديهم أنماط ملكية واضحة، بمعنى آخر غالبا ما تتعطل عملية ما يسمى بـ "النهاية إلى النهاية" عند حدود الإدارات و قد تحتاج المنظمة إلى مديري "تحالف العمليات" للتعاون عبر الحدود الوظيفية و تحسين العملية من خلال إعادة تصميمها و إدارتها بشكل مستمر كدورة كاملة من النشاط دون تسويق مدخلات المنظمة و التعاون في تحديد العمليات الحيوية .

رابعا: خطوات تحقيق جودة خدمة العملاء

تختلف وجهات النظر بشأن الخطوات التي يجب إتباعها من اجل تحقيق الجودة المناسبة لخدمة العملاء و تحقيق رضاهم تجاه المنظمة و الخدمات التسويقية المقدمة لهم، و من أهم الخطوات الأكثر تداول نجد ما يلي:¹

1. جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بالعملاء

يتحقق عنصر جذب انتباه العملاء و إثارة اهتمامهم انطلاقا من المواقف الايجابية التي يتوجب إظهارها في مجالات خدمة العملاء فمثلا: الاستعداد النفسي و الذهني لملاقاة العملاء، و المظهر الجيد و الابتسامة الجذابة، و السلوك الايجابيو غيرها من المواصفات الايجابية، كلها تشكل الصورة الذهنية

¹. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، من 220 ص إلى 225 ص.

الراسخة التي توقظ الرغبة لدى العملاء بغية الحصول على الخدمات المستهدفة إضافة إلى ذلك فهي تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء الذي يزيد من عملية اقتناء الخدمات وتكرار حصولها باستمرار.

2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

لتحقيق هذه الخطوة و المتمثلة في خلق الرغبة لدى العملاء مع تحديد حاجاتهم ورغباتهم يتطلب الاعتماد على المهارات البيعية و التسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، و من أهم المتطلبات الأساسية التي يجب الاعتماد عليها نجد:

- العرض السليم و المنطقي و المرتب لمزايا السلعة أو الخدمة.
- التركيز على نواحي القصور في السلع أو الخدمات التي يعتمد عليها العميل.
- منح الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يرغب في استيضاحها مع جاهزية و استعداد مقدم الخدمة للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية و دقة.
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب و الابتسام و الشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية و المستقبلية للعملاء.

3. إقناع العميل و معالجة اعتراضاته

إن سبل إقناع العميل باقتناء سلعة أو خدمة ما ليس بالأمر السهل فهو يتطلب بذل العديد من الجهود السلوكية التي تمكن من خلق القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعتهم و معالجة اعتراضات التي يبديها بعض العملاء أثناء حصولهم على الخدمة ، و لهذا يرى بعض المفكرين الاقتصاديين بأنه من النادر أن يتم البيع دون الاعتراض من العميل ، و هنا تختلف طريقة الرد على الاعتراضات من موقف لأخر ففي بعض الأحيان يتم معالجة الاعتراض في الحين ، و في بعض الأحيان الأخرى يرى مقدم الخدمة ترك العميل يسترسل في الحديث ثم بعدها يقوم بالرد عليه جملة واحدة على تلك الاعتراضات، و هناك مجموعة أخرى من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء .

4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة

إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المنظمة و خلق الولاء بينهم و بين المنظمة يأتي عادة من خلال العديد من الخدمات البيعية و التسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين المؤسسة و العملاء و منها نجد:

- الاهتمام بشكاوي العملاء و ملاحظاتهم، حيث يتطلب من مقدم الخدمة أن يتمتع بدرجة عالية من الصبر و الهدوء في استيعاب شكاوي العملاء و امتصاص غضبهم أو استيائهم من الخدمة أو السلعة المقدمة لهم.

- توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد، أي على مجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع مثل: خدمات التركيب، خدمات الصيانة، توفير قطع الغيار.....الخ.

و نستنتج في الأخير أن تقديم مثل هذه الخدمات للعملاء بكفاءة وفعالية يعتبر من الأمور التي تساهم في استمرارية التعامل مع المنظمة وتدعيم دورها واستمرارية وجودها واستقرارها بحصصها السوقية في ظل المنافسة القائمة وتحقيقها للبقاء في الصدارة.

المطلب الثالث: الخدمات المصرفية

قد لوحظ في أونة الأخيرة أن الصناعة المصرفية قد اتسعت بشكل كبير في جميع دول العالم وبشكل يفوق باقي القطاعات الأخرى ، وهذا متسق أيضا مع اتساع دور الخدمات بشكل عام و يرتبط بالاعتماد المستهلكين على التكنولوجيا في حصولهم على الخدمات ، وكذلك استطاع العاملون في القطاع المصرفي بتطوير مهاراتهم للتعامل مع هذه التطورات ،¹ و لهذا استوجب من البنوك أن تقتنع بأهمية العملاء ودرجة الرضا المطلوبة من طرفهم و المحافظة عليهم وإنتاج ما يمكن بيعه حسب حاجاتهم ورغباتهم² ، وبناءا على هذا خصصنا هذا المطلب لتطرق حول مفهوم ونشأة وتطور الخدمة المصرفية ، وكذا العوامل المؤثر عليها وذكر أيضا مختلف الاستراتيجيات المنتهجة في تسويقها.

أولا: نشأة وتطور الخدمات المصرفية

لقد مر التسويق المصرفي بمراحل مختلفة واستغرقت العملية وقتا طويلا من الزمن حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم ولقد حددت هذه المراحل كما يلي:³

1. الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع

اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة و الصيد في توفير احتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أ. الاكتفاء الذاتي: يعني هذا أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات أي عدم وجود أي نشاط تسويقي أو نشاط مالي أو مصرفي.
- ب. تبادل الفائض من الإنتاج: بعد تخصص الأسر في الإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع (المقايضة).

¹. تيسير العفشيات العجارية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

². عبد الكريم أحمد جميل، التسويق المصرفي، ط 1، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 4.

³. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، ط2، عمان، دار المناهج، 2005، ص ص ، 45 46 47.

ج. ظهور النقود: نظرا لصعوبة إجراء عملية المبادلة والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من إجراء عملية مبادلة مرضية ما أدى إلى ظهور النقود التي حققت تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

د. الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وتضخم الثروات، أصبحوا الأفراد يخشون على ثروتهم من السرقة أو الضياع فقاموا بإيداعها في المعابد، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة نقطة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية.

هـ. الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثروتهم إلى الصياغ وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة (ظهور خدمة القروض والإيداع والفائدة).

و. بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم بحيث قاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكوت.

2. الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع

تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، وأصبحت المصارف أكثر تخصصا وبالشكل الذي يجعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وكادر لديه خبرة بالعمل.

3. الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي

تميزت هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية أكبر قدر من حاجيات ورغبات الأفراد وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

4. الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة

إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثربشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج عن:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
- زيادة عدد المصارف والفروع التابعة لها وتنوع الخدمات المقدمة.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف.
- إعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية، وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية وذلك باستخدام الحاسوب في تنفيذ العمليات الحسابية وكذلك الاشتراك في شبكة الإنترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

ثانيا: البنوك و الخدمة المصرفية

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية لا بد لنا من معرفة ما المقصود بالبنوك ، فقد وردت عدة تعريفات للبنك منها الكلاسيكية و التي تعرف البنك على انه " مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، الأولى تملك فائض من الأموال و الثانية تشمل مجموعة من العملاء بحاجة إلى الأموال بغرض استثمارها أو تشغيلها ، أما التعريفات الحديثة فقد عرفت البنك على كونه " مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب ، أو لآجال محددة و تزاوّل عمليات التمويل الداخلي والخارجي و خدمته بما يحقق أهداف خطط التنمية و السياسية للدولة و دعم الاقتصاد القومي ، و تباشر عمليات الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج بما يساهم في إنشاء المشروعات ، و ما يتطلب من عمليات مصرفية و تجارية و مالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي ، و تختلف البنوك على حسب النظم المصرفية المنتهجة في دولة ما ، و أيضا تختلف تبعا لتخصصاتها ، فمنها نجد : البنك المركزي، البنوك التجارية، بنوك الاستثمار، بنوك إسلامية ، بنوك متخصصة غير تجاريةالخ.¹

أما فيما يخص الخدمة المصرفية فتعرف بأنها " مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة و غير ملموسة المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية التي تعد في الوقت نفسه مصدرا لربحية الخدمة المصرفية، و يتصف مضمون الخدمة المصرفية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة و تتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين : البعد المنفعي و البعد السماتي، يتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية، بينما البعد الثاني فيتمثل في مجموعة الخصائص و السيمات التي يتصف بها مضمون المنفعي المباشر للخدمة أي يرتبط بالخدمة المصرفية نفسها و يعبر عن مستوى جودتها.²

و تعتبر الخدمة المصرفية بالنسبة للعميل مصدرا للإشباع رغباته، أما بالنسبة للبنك فإنها تمثل مصدرا للربح، و تتميز الخدمة المصرفية بخصائص و ميزات أساسية تجعل تسويقها تختلف بشكل كبير عن تسويق السلع المادية، و هذا ما يتطلب من مسئول التسويق في المؤسسة المصرفية بمراعاة هذه الخصائص و مدى تأثيرها في الاستراتيجيات و السياسات التسويقية حتى يتسنى له تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل الأمثل.³

1. عبد الكريم أحمد جميل، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 07 17.

2. شاكر إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45 جانفي 2010، ص 08.

3. خالد مقابلة، التسويق الفندقي، ط 1، داروائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 20 21.

ومن بين هذه الخصائص نجد:¹

- ✓ لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها: من المستحيل إنتاج الخدمة مقدما و تخزينها لحين طلب العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، أي انه هناك ترابط بين إنتاج واستهلاك الخدمة. فالانتفاع بالخدمة يتطلب وجود المنتفع أو العميل مثلا: أثناء إنتاجها بواسطة موظفي الشباك بالبنك، وهذا يعكس السلع التي تنتج في مكان ثم تباع في مكان آخر و قد لا يرى المستهلك أي خطوة من خطوات إنتاج السلعة أو من يقوم بذلك.
- ✓ لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة: يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك و يحصل منه على موافقة مسبقة.
- ✓ عدم التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: وفقا لطبيعة الخدمة فإنه لا يمكن الحكم عليها بمواصفات أو معايير ثابتة و مطلقة بين كل العملاء، و يبقى الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك مرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عن هذه الخدمة.
- ✓ الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت: يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها.
- ✓ الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى: بمجرد أن تصنع الخدمة و تقدم للعميل فإنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، و عادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي أجزاء منها.
- ✓ جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء: موظف البنك يتعامل و يتفاعل مباشرة مع العملاء، و إنتاجه و تقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه و بين العميل، و بالتالي لا يمكن لمقدم الخدمة إجراء عملية الفرز و الرقابة على الجودة.
- ✓ مساهمة العميل في إنتاج الخدمة: و تعتبر هذه الخاصية أساسية بحيث لا يمكن تقديم الخدمة بكفاءة دون توافرها، و كمثال على ذلك أن دقة الاستشارات الإدارية تتوقف إلى حد كبير على دقة البيانات التي يعطيها العميل، و يعني ذلك أن مشروع الخدمة لا ينفرد وحده بإنتاج خدماته كما هو الحال بالنسبة للمشروع الذي ينتج سلعا مادية.²

¹. وصفي عبد الرحمان أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط، 2011، ص ص ص،

131 130 129.

². محمود قطر، مشكلات تسويق خدمات المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص 9.

ثالثا: العوامل المؤثرة في تسويق الخدمة المصرفية

يمكن حصر خمسة عوامل رئيسية تؤثر في تسويق الخدمة المصرفية¹:

1. **التغير في سلوك الزبائن:** يحدث هذا التغير نتيجة حدوث عدة عوامل مثل: الزيادة الحاصلة في استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، والاهتمام بالأفراد الراغبين في امتلاك بيوت السكن، والتغير في عمليات البيع والشراء عن طريق التقسيط، وعمليات الإيداع والتحويل، والزيادة العامة في الدخل والمستوى المعيشي، بحيث كل هذه العوامل تؤثر في سلوك الزبائن من فترة لأخرى وتشكل الهدف التسويقي للمصرف.
2. **قلة القوانين والتدخلات الحكومية:** نجد هنا أن أغلبية التشريعات الحكومية تكون قليلة الوضوح في صور التعامل وتعطي للوحدات المصرفية الحرية في استخدام ما تراه مناسباً لمعالجة مختلف الظواهر التي قد تصطدم بها.
3. **المنافسة:** بسبب السرعة في التغير والتبدل، بحيث يتوجب على المصرف اتخاذ المواقف الصائبة واقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها وذلك لمواجهة المصارف المنافسة الأخرى، أي لا بد من إعداد ميزة تنافسية والتي ينتج عنها تنوع في الخدمات وتطويرها بمرور الوقت.
4. **الإبداع التكنولوجي:** إن استخدام الواسع للتكنولوجيا يسهم في توسيع الموارد ويمكن المصارف من المنافسة في الصناعة المتقلبة والتي تتميز بعرض المتنوع للمنتجات الجديدة، وتعد أنظمة المدفوعات إطاراً جديداً للتوزيع والتسليم وتعزيز إدارة المعلومات، كما تعد أيضاً من الأدوات التي تقلل من التكاليف وتحقق الربحية في المستقبل.
5. **علاقات الزبون والجودة:** يتمثل الهدف الرئيسي للتسويق في كيفية جذب الزبون، واستمرار تعزيز العلاقات معه، أي بناء علاقات خدمية متعددة وعلى المدى الطويل، وكسب رضاه عن الخدمات المصرفية المقدمة له، فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل بل أصبح يبحث عن الجودة في مقدمة الأمور المطلوبة، فمثلاً: عمليات الإيداع والسحب والتحويل أصبحت كلها من الأمور التي ترتبط بعنصر الجودة من حيث السرعة والدقة في العمل.

رابعاً: الاستراتيجيات المنتهجة في تسويق الخدمة المصرفية

1. مفهوم استراتيجية تسويق الخدمة المصرفية

الاستراتيجية التسويقية المصرفية تعني " التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط ورسم معالم المصرف " ، و تعرف كذلك الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل

¹. تيسير العفشيات العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وتوجيه الإدارات و الفروع و الإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال ، و هناك دور للبنك يتعين عليه ممارسته و القيام به في سبيل وضع استراتيجية تسويقية ، و تختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، و عليه فإن إعداد أي استراتيجية في المصرف ترتبط بمدى التنسيق و التماشي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الاستراتيجية التسويقية تعتبر جزءاً من الاستراتيجية العامة.¹

2. أنواع الاستراتيجيات المنتهجة في تسويق الخدمة المصرفية

يعتمد تسويق الخدمات المصرفية على مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق إدارة التسويق في المصرف، و تشمل هذه الاستراتيجيات ثلاث أنواع و هي كما يلي:

أ. الاستراتيجيات الهجومية: هذا النوع من الاستراتيجيات يكون مناسب بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي ترغب في التوسع و النمو، فهو يمكن المؤسسة المصرفية من توسيع حصتها السوقية و كسب زبائن جدد لها على حساب المؤسسات المصرفية المنافسة الأخرى، و تركز هذه الاستراتيجيات على محاولة إبراز نقاط القوة لديها و في نفس الوقت تضخيم نقاط الضعف في المؤسسات المصرفية الأخرى المنافسة من أجل مهاجمتها.²

و تشمل الاستراتيجية الهجومية على عدة استراتيجيات فرعية و هي كما يلي:³

(1) استراتيجية قائد السوق: نجد هذا النوع من الاستراتيجيات في المصارف الكبيرة و المسيطرة، تتميز بامتلاك شبكة توزيع قوية و كبيرة و توفر اقتصاديات الحجم، و بالتالي تستطيع هذه المصارف الدفاع عن حصصها السوقية أو التوسيع أو تصبح أكثر مسيطرة، و يتمثل الهدف الرئيسي لقائد السوق هو البقاء في موقع القيادة (زيادة الحصة السوقية الإجمالية، الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، الترويج).

(2) استراتيجيات متحدي السوق: متحدي السوق بإمكانهم تحدي حتى قائد السوق باستخدام استراتيجية الهجوم المباشر، و بمعنى آخر مواجهة المنافسين الرئيسيين في نفس التقسيمات، وذلك باستخدام سياسات تحدي الأسعار، إبداعات الخدمة، استغلال قنوات التوزيع، التكتيكات التسويقية المغامرة، و هناك أيضا استراتيجية guppy و هي تعني تحدي المنافسين الثانويين مثل: قبول الحوالات المصرفية، أعمال التأمين عالية الخطورة، أما الهدف الرئيسي للمصارف المتبعة لهذه الاستراتيجية يكمن في الاستيلاء على الحصة السوقية الرئيسية.

¹. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009 ص 173.

². محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³. فريد كورتل، نفس المرجع، ص ص 177 178 179 182.

(3) استراتيجية السوق الجديدة: هدف المصرف من هذه الاستراتيجية هو جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتما بها من قبل عن طريق تنمية الأسواق وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المرتقبون.

(4) استراتيجية اختراق السوق: يهدف المصرف من هذه الاستراتيجية إلى جذب زبائن جدد في السوق التي ينشط فيها، بحيث يكون قادر على تحديد احتياجات سوقه، و يضع صياغة لأهدافه، ويكون قادر على وضع خطة المزيج التسويقي في أفضل الطرق المحتملة، وبالتالي يحقق زيادة في معدل الاستخدام لفروعه وخدماته للزبائن الموجودين أو الجدد في السوق الحالية.

(5) التوسع الجغرافي: تسلك المصارف هذه الاستراتيجية بزيادة عدد الفروع سواء الكاملة أم الآلية وبالتملك أو بالاندماج مع المصارف الأخرى، أو عقد اتفاقيات مع المؤسسات المالية الأخرى (توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية).

(6) استراتيجية الهيمنة المصرفية: الهدف منها هو تحقيق التحكم و السيطرة الكاملة على السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة السوق.

(7) استراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة: تتطلب توفر المصرف على أجهزة و هياكل و كفاءات متطورة تمكنه من التفوق على المصارف المنافسة الأخرى في مجال تقديم الأفكار و الخدمات الجديدة.

(8) استراتيجية صناعة الفرص و العملاء و الأسواق: ترتكز على قيام المصرف بصناعة السوق وتكوين الزبائن في هذه الأسواق و الحكم الكامل في إشباع حاجاتهم.

ب. الاستراتيجية الدفاعية: هي استراتيجيات تتجنب التصادم مع المصارف المنافسين، ومن خصائصها الاكتفاء بموقع غير متقدم في السوق المصرفي مع التركيز على عدم تطبيق أي خدمة جديدة أو نظام مصرفي جديد وانتظار نتائج تطبيق المنافسين، و تسمى هذه الاستراتيجيات باستراتيجيات التبعية السوقية.¹ و من هذه الاستراتيجيات الدفاعية يمكن حصر ثلاث استراتيجيات و هي إتباع السوق، جيوب السوق، و التنوع.²

(1) استراتيجية إتباع السوق: تعني قبول الوضع القائم، و هنا المصرف لا يتحدى قائد السوق، بل يحاول إدامة حصته السوقية باستراتيجية تهدف إلى الحفاظ على الزبائن و كسب حصص من الجدد، أي إعطاء أولوية لربحية أكثر من الحصة السوقية.

¹. جمعي عماري. بحث حول التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة. ص 45.

². فريد كورتل، تسويق الخدمات، نفس المرجع، ص 180.

(2) استراتيجية جيوب السوق: تهدف هذه الاستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، أي جيوب السوق التي تكون خارج النظر أو المهملة من المصارف الكبيرة (تبنى استراتيجيات الأسواق الصغيرة لتجنب الاصطدام مع المصارف الرئيسية).

(3) استراتيجية التنوع: يتوجب على المصارف المتبعة لهذه الاستراتيجية القيام بإنشاء سلسلة واسعة النطاق من الوكالات المملوكة، و التنوع في الأنشطة التجارية، و في مستوى الاشتراك، أو الاستثمار. ج. استراتيجية الرشاد التسويقي: عندما تصبح المؤسسة المصرفية غير قادرة على الدفاع على قطاعاتها السوقية و أن انتشار قواتها أخذ في التضاؤل و أن المؤسسات المصرفية المنافسين يقضون برفق على عدة جهات ، فإنه يتوجب على هذه المؤسسة المصرفية بأن تنتهج أسلوب الانكماش المخطط، أو ما يسمى بالانسحاب الاستراتيجي، و معنى ذلك تخلي المصرف على القطاعات السوقية الأكثر ضعفا وإعادة توزيع الموارد و الجهود للقطاعات السوقية الأكثر قوة¹، أي العمل على تخفيض التكلفة على أدنى حد ممكن، و بالتالي الرفع من الربح إلى أقصى درجة ممكنة (تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف و تعظيم الربح).

خامسا: تسويق الخدمة المصرفية و أثرها في زيادة الميزة التنافسية للبنوك

يحظى تسويق الخدمة المصرفية باهتمام كبير من جانب القائمين على إدارة المصارف، حيث تتنافس هذه المصارف فيما بينها سعيا وراء زيادة حجم عملياتها و ذلك عن طريق جذب زبائن جدد، و عليه قامت هذه المصارف بانتهاج عدة أساليب و طرق و برامج حديثة تمكن هذه المصارف من تحقيق أهدافها و تكسيها مزايا تبقيها في سوق المنافسة².

1. مفهوم و أهمية اكتساب و تطوير الميزة التنافسية للبنك

أ. ما المقصود بالميزة التنافسية للبنك

يقصد بالميزة التنافسية للبنك بالوضع الذي يتيح له مع مختلف الأسواق المصرفية و مع مختلف العناصر البيئية المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر على مدى قدرة البنك على أداء أنشطته أو خدماته بطريقة يعجز منافسيه على القيام بمثلها، و الميزة تمثل أيضا قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم الجيد في التكاليف و أسعار بيع الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة³.

¹. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 160.

². فضل محمد إبراهيم المحمودي، التسويق المصرفي، مركز جامعة العلوم و التكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2014، ص 14.

³. زيدان محمد، بحث حول دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، قسم علوم التسيير جامعة الشلف، ص 08.

ب. معايير القدرة التنافسية للمصرف

تعددت معايير القدرة التنافسية للمصرف و التي يمكن اعتبارها أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في سير العمل المصرفي و يمكن ذكر أهم هذه المعايير كما يلي¹:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات العملاء.
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

ج. أهمية الميزة التنافسية في البنك: يمثل اكتساب و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات المصرفية إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، بحيث أصبح ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المصرف على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين و بالسعر المناسب أو بالقيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل: الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم.
- التميز عن المنافسين.

د. كيفية تفعيل وتطوير الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية

يتم تفعيل و تطوير الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من المداخل نذكر منها

ما يلي:

(1) مداخل تطوير الميزة التنافسية: أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الخدمائية إلى رفع كفاءة و فعالية أداؤها بهدف امتلاك الميزة تنافسية، حيث برزت مداخل لازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية، كذا تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.

¹. محمد ناجي، فالح عبيد الله، مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية – العدد 09 – 10 / 2016/06، ص ص، 08 09.

(2) مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين وإشباع رغبتهم، وإن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه، وهو الأمر الذي أوجب دراسة وتحليل تلك الأذواق والاحتياجات، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع والخدمات القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالى يتطلب الأمر ما يلي:

- تحقيق رضا الزبائن: إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا الزبون عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالى لحاجاته المتنوعة والمتغيرة.

- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب.

- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالى المرتبط بالخصائص الأساسية وبالمفردات الإضافية.

- تقديم سلع وخدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

- تقديم المنتج بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات المستهلكين.

- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج كخدمات ما بعد البيع.

(3) مدخل تنمية القدرات التنافسية: تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل والمتميز دائما، وتتمثل تلك القدرات في:

- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون العميل في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبون وتعزز ولائته لمنتجاتها.

- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، إلى الرفع من الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية.

- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن، وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت، وإن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة حياة العملية الإنتاجية.

- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية الإنتاج.

- تخفيض زمن الدورة للعميل، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم المنتج.
- الالتزام بجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية.

2. بعض المزايا التي يمنحها تسويق الخدمة المصرفية للبنوك

نظرا لكون الخدمات المصرفية المقدمة تكاد تكون نمطية في جوهرها و أن ليس في هذه الجوهر ما يمكن تمييزه، فإن خدمة العملاء تعتبر مجالا يحمل في طياته ميزة تنافسية تجعل المصرف مفضلا عن غيره من المصارف و تضيف إليه قوة تنافسية و مكانة متقدمة في السوق مما يجعل خدمة العملاء أحد المدخلات الاستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية للمصارف، و بالتالي أصبح من الضروري التركيز على استخدام منهج أو مفهوم التسويق المصرفي و أيضا منهج التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يحدث التمايز فيما تقدمه المؤسسات و طريقة تقديمها فيما يتعلق بالخصائص التأهيلية و التقنية و الإبداعية التي تميز مؤسسة عن مؤسسات أخرى ، على سبيل المثال: تدريب العاملين لرفع مستوى الخدمة المقدمة، قيام بعض المؤسسات المصرفية بخدمة زبائنهم عن طريق استخدام شبكة الإنترنت كوسيلة للحصول على الخدمة المصرفية بدلا من تحمل الأعباء المالية و الجسدية و الذهنية للذهاب لموقع المؤسسة بغية الحصول على الخدمة.¹

أما فيما يخص المزايا التي يمنحها منهج تسويق الخدمات نجد:

- تخفيض التكاليف: إن أداء المؤسسات المصرفية لأعمالها و نشاطاتها التسويقية من خلال الاعتماد على منهج التسويق المصرفي يؤدي إلى تخفيض التكاليف و الحد من العوائق.
- جودة و سرعة خدمة العملاء: يمكن التسويق المصرفي المؤسسات المصرفية بتقديم خدماتها بشكل أسرع و جيد و مميز أي يميز مؤسسة مصرفية عن غيرها من المؤسسات المنافسة.
- يسهل على العميل في إمكانية المقارنة و المفاضلة بين كم هائل من الخدمات المتاحة و اتخاذ قرار الاختيار النهائي.
- زيادة إنتاجية المصرف: إن عملية التحليل و الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بحاجات و متطلبات الزبائن والخدمات المتوقع إعدادها مستقبلا يزيد من إنتاجية المصارف و بأقل كلفة و جهد مبذول.

¹. شاكرا إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 10، 11.

المبحث الثالث: ماهية التسويق الداخلي

قد يبدو للبعض أن نهج التسويق الداخلي هو حلقة مفرغة ، و انعكاسه يكون غير منطقي لمكان العمل ولكن في الحقيقة هو سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى وضع أفضل، ولا يمكن لأي مؤسسة تجاهل أهميته، و التسويق الداخلي هو في الواقع تطبيق ماهر لاستراتيجيات الداخلية ،من خلال تأكد من إقامة حوار مستمر مع موظفين لفهمهم بشكل أفضل و تزويدهم بشروط العمل التي تلبي احتياجاتهم، و هذا ما يزيد من قوة و مكانة المؤسسة في السوق، و على ضوء هذا تم تخصيص هذا المبحث لتوضيح ما المقصود من التسويق الداخلي و ذلك بشرح مفهومه و أهدافه و خصائصه و مختلف نماذجه و في أخير ذكر أهم مبادئه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

بدأت تدرك المنظمات الخدمية بان نجاحها في التسويق الخارجي للزبائن مرتبط بنجاحها في السوق الداخلي للعاملين، فمن اجل ضمان الجودة لتسويق الخارجي يجب على كل قسم أو فرد في المنظمة أن يزود ويتلقى خدمة ممتازة و بدقة و سرعة مناسبة، و عليه يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض و ذلك بتوجيه الجهود و القوى نحوى الرسالة و الاستراتيجيات و الأهداف المحددة للمنظمة الخدمية ، و الفكرة من وراء التسويق الداخلي هي التأكيد على أن جميع أفراد العاملين يزودون الخدمة بأفضل مساهمة ممكنة للأنشطة التسويقية للمؤسسة الخدمية ، و تحقيق النجاح الكامل في الاتصالات سواء من خلال استخدام المكالمات الهاتفية أو الإنترنت أو من خلال التفاعلات الفردية مع الزبون بالأسلوب الذي يعطي قيمة للخدمة المقدمة¹ ، و عليه سيتم في هذا المطلب شرح و توضيح مفهوم التسويق الداخلي .

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

قد تعددت و اختلفت تعاريف التسويق الداخلي حسب وجهة كل كاتب نذكر منها ما يلي:

كتب (ميشون في عام 1988) أن "التسويق الداخلي هو عملية التسويق داخل المنظمة، بحيث يسمح هذا بتصميم و تعزيز الأفكار و المشاريع أو القيم المفيدة لها و التي تعمل على التواصل من خلال الحوار مع الموظفين، بحيث يمكنهم التعبير عن أنفسهم و اختيارهم بحرية و تشجيعهم في النهاية على المشاركة داخل المنظمة".

¹. تيسير العفيشات العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

و كتب أيضا كل من (بيري وماريوت) أن "العملاء الداخليين يجب أن يشتروا الخدمة و أن يكونوا سعداء في عملهم قبل أن يكونوا قادرين على تقديم خدمة للعميل الخارجي، و أيضا إذا كان الموظفون راضون عن العمل، سوف يحفزهم ذلك على تلبية حاجات العملاء الخارجيين".¹

أما كوتلر (kotler.p.2003) فيعرفه بأنه " بناء التوجه نحو الزبائن و الاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب و تحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية و الخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل، كما أن التسويق الداخلي هو عبارة عن التنسيق و التبادل الداخلي بين المنظمة و العاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة و زبائنها، و يمثل العاملين في المنظمة زبائن داخليين لها".²

و يرى كلار بليس (claire bélisle) بأن المقصود من التسويق الداخلي هو يتمثل في " كيفية جذب والحصول على موظفين محبين للعلامة التجارية أو للمنظمة التابعين لها، و راضين بالوظيفة أو المهمات التي توكل لهم، و ذلك من أجل تحقيق الخدمة الجيدة للزبون الخارجي".³

أما رفيق و احمد فقاما بتحديد مفهوم التسويق الداخلي على خمس عناصر أساسية و هي كما يلي:

- (1) دافعية الموظف و رضاه.
- (2) توجه نحو كسب رضا و ولاء العملاء.
- (3) التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- (4) إتباع نهج يشبه التسويق إلى ما سبق.
- (5) تنفيذ استراتيجيات وظيفية محددة للمؤسسة.

و بعد دمج هذه المكونات يتم حصول على تعريف أكثر وضوحا و هو أن " التسويق الداخلي هو جهد مخطط له باستخدام نهج شبيه بالتسويق موجه إلى تحفيز الموظفين من أجل تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية و دمجها نحو توجه العملاء".⁴

ثانيا: أهمية و أهداف التسويق الداخلي:

تمنح فلسفات التسويق الداخلي للمؤسسة الطريق الذي تعبر من خلاله إلى الأسواق الخارجية ، و هذا ما يرفع من أداء المنظمة و يزيد من ربحيتها و يحقق أهدافها المسطرة ، و تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة و العملاء خاصة في مجال الخدمات حيث

¹. Article sans auteur, **Marketing interne**, Publier le: 9/05/ 2012, Sur le site :

<https://www.etudier.com/dissertations/Marketing-Interne/386441.html> , Consulter le : 18/10/2019.

². احمد حواوره، و آخرون، بحث حول تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، 2011، ص15.

³. Claire, B. , **La magie du marketing à l'interne** , Article paru dans Québec Vert, mars 2006, p 01.

⁴. Pervaiz, A., Mohamed, R. **Internal Marketing**. journal of services marketing(vol 14),2000, p 454.

تتزامن عمليات الإنتاج و الاستهلاك، و يسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، و يشارك كل من العاملين بالمنظمة و العملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

و تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب و المحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، و ذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، كما تهدف أيضا استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي و العميل الخارجي و إزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية،¹ يمكن تلخيص أهم أهداف التسويق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.2): أهداف التسويق الداخلي.

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهما و تحفيزا و يتمتعون بقدرات و مهارات عالية بحيث يستطيعون من خلالها تقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة إلى الزبائن.
الهدف الاستراتيجي	توفير بيئة داخلية تدعم مبدأ الاهتمام و التوجه بالزبون و المبيعات من خلال مجموعة من إجراءات الآتية: - ترسيخ ثقافة الخدمة. - دعم سياسة التدريب الداخلي و كذا إجراءات التخطيط و الرقابة. - بث المعلومات التسويقية إلى العاملين. - يجب تطوير الخدمة كاملة و أن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و البيع الشخصي. - تطوير المناهج و الطرق الإدارية.
الهدف التكتيكي	بيع الخدمات و الخدمات الساندة التي تستعمل بوصفها إحدى الوسائل لتنافس من خلال الحملات، و الإجراءات، و الجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا إلى المبادئ الآتية: - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة. - امتثال و تفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة. - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة. - وجود قنوات اتصال فاعلة. - يجب عليهم قبول الخدمات و النشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء. - يجب على الأفراد العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة أو نهج معين.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 5، عمان، الأردن، داروائل للنشر، 2009 ص 387.

¹ سعيد شعبان حامد، مقال حول استراتيجية التسويق الداخلي، نشر بتاريخ: 2011/01/02، على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/206381>، تاريخ التصفح: 20120/01/14.

ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي:

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات و خصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، و يمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (11.2): خصائص التسويق الداخلي.



المصدر: أبو بكر أيمن عبد الله، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015، ص 2.

المطلب الثاني: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير أدبيات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاث نماذج أساسية تبين كيفية تطبيق وتنفيذ برامج التسويق

الداخلي وهي:

- نموذج ييري (اعتبار الموظف كمستهلك داخلي و دراسة علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية).
- نموذج كرونروس (التسويق التفاعلي).
- نموذج أحمد ورفيق (الجمع بين النموذجين).

1. نموذج ييري لتسويق الداخلي:

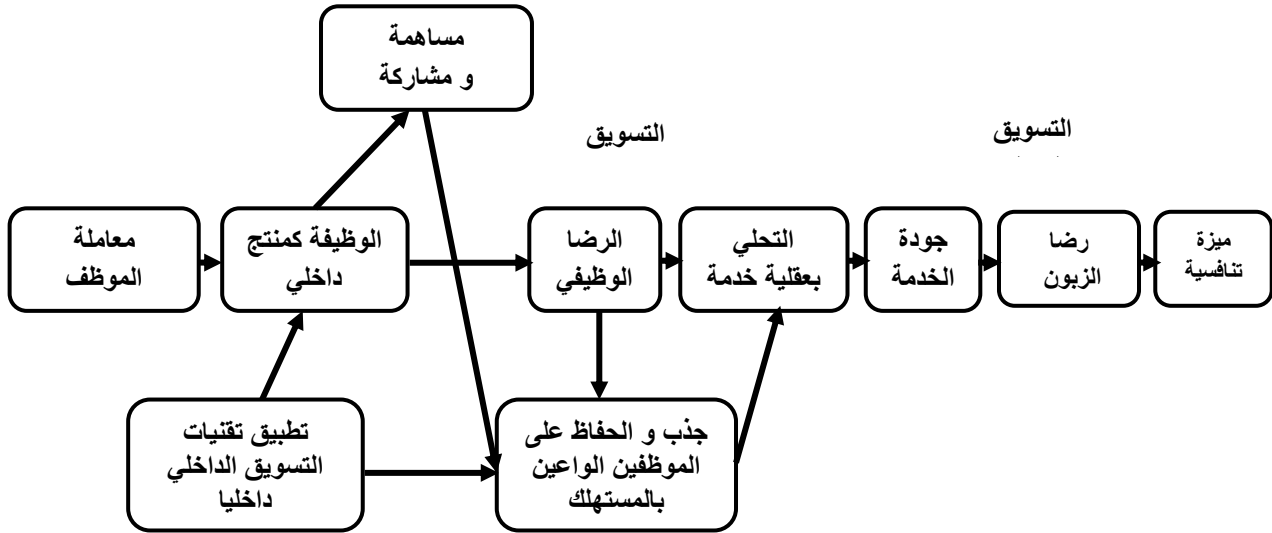
تم بناء هذا النموذج وفق للفرضيات والاعتبارات التالية:

- ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، وهذا ما سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وكسب ميزة تنافسية في السوق.
- التعامل مع الوظائف كمنتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء و إشباع حاجات ورغبات العاملين الداخليين (الموظفين) وذلك ضمن استخدام منهجاً جديداً لإدارة الموارد البشرية.

- إتباع استراتيجيات و تقنيات التسويقية داخليا لجلب الموظفين الموجودين في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال عرض الشكل أو نموذج التسويق الداخلي لبيري كما يلي:

الشكل رقم (12.2): نموذج بييري لتسويق الداخلي.



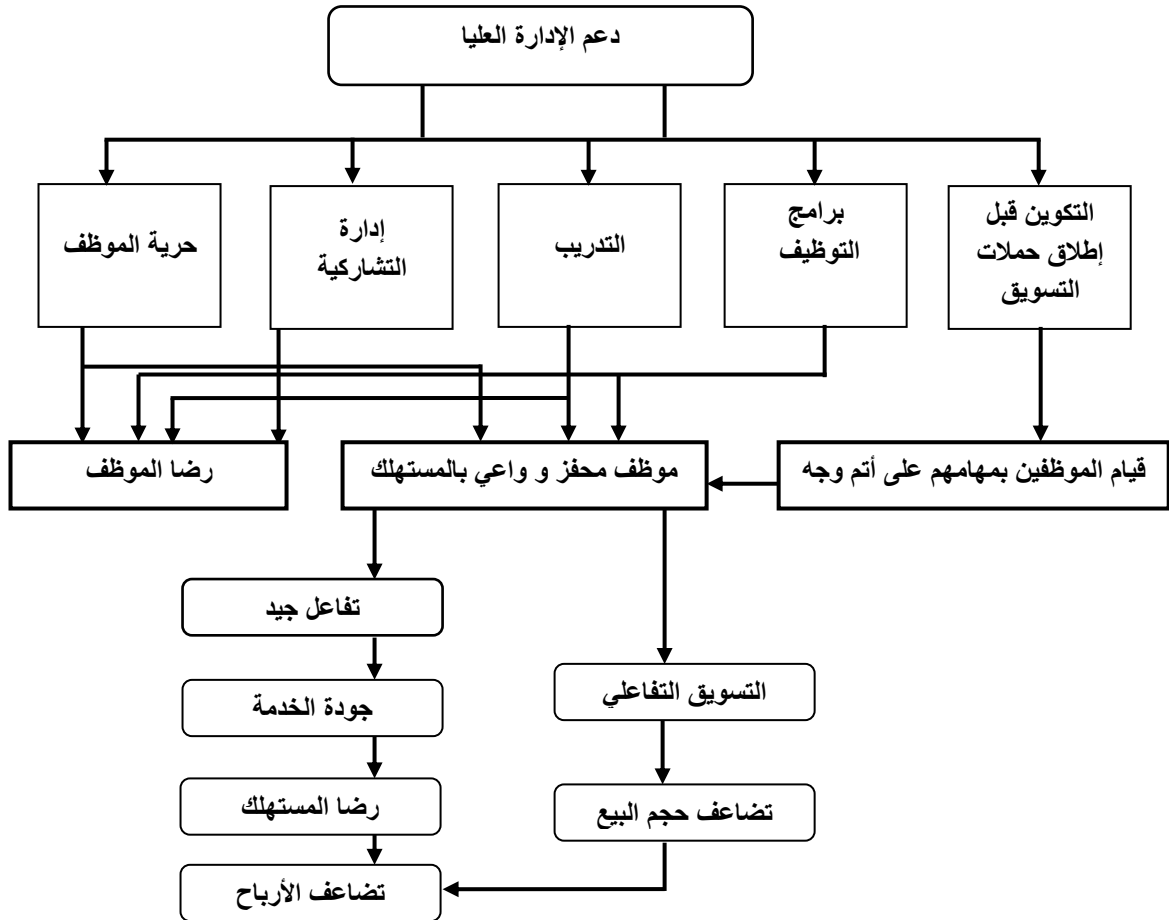
Resource: Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *Internal Marketing*, Library of Congress Cataloguing in Publication Data, First published , 2002, p 14.

نلاحظ من هذا الشكل أو النموذج بأنه قد تم اعتبار الموظفين كمستهلكين أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات مصممة و مخصصة طبقا لهؤلاء الموظفين ، ومنح الموظفين فرص الاندماج و المشاركة في البرامج والخطط التسويقية للمؤسسة، و استخدام تقنيات التسويق المعتادة على المستوى السوق الداخلي للمؤسسة ، و أيضا تم الإشارة في هذا النموذج إلى أهمية جذب و استبقاء العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء ، و الذي بدوره يهدف إلى تحقيق رضا الموظفين ، حيث أن المؤسسة التي تملك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تملك ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من رفع حصتها في السوق.

2. نموذج كرونروس في التسويق الداخلي

يشير هذا النموذج إلى ضرورة الاهتمام بالعمليات التواصل والتفاعل التي تتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة ، و يعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها، وهذا ما أطلق عليه كرونروس بالتسويق التفاعلي (interactive marketing)، والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وأن هذا التسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة يجب استغلالها والاستفادة منها، ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق ، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة، ويرى أيضا على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل المؤسسة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين¹.

الشكل رقم (13.2): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



Resource: Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Internal Marketing, op. cit, p16.

¹. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 157.

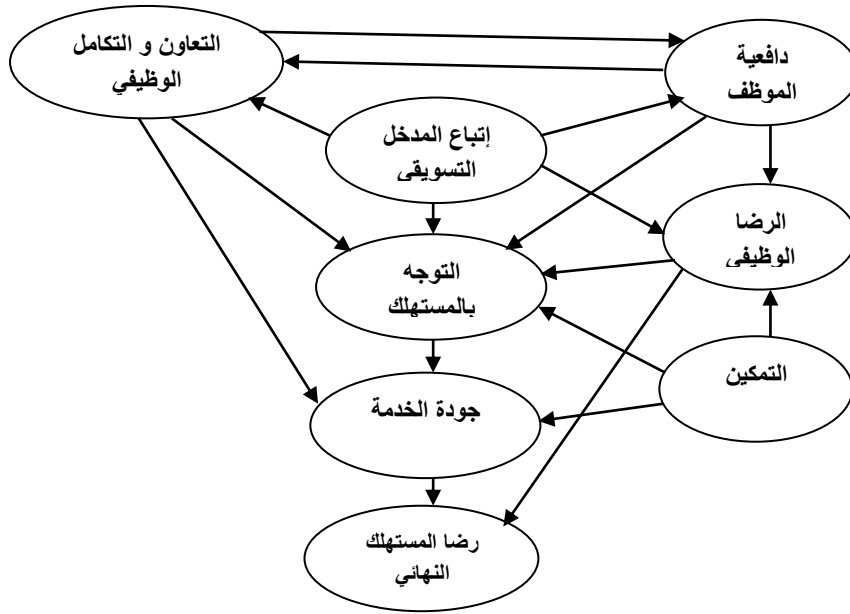
3. نموذج رفيق و أحمد لتسويق الداخلي

تم إنشاء هذا النموذج من خلال الاستناد إلى النموذجين السابقين، وإلى التحليلات والكتابات النظرية والتطبيقية السابقة لمفهوم التسويق الداخلي، حيث توصل كل من رفيق و أحمد، إلى استخلاص العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي وهي كما يلي¹:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا، وتحفيز الموظفين وجعلهم راضين من خلال تقديم لهم أنشطة شبيهة بالتسويق.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف، وتمكين الموظفين وجعلهم قادرين على إرضاء حاجات و رغبات الزبائن الخارجيين.

ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل الموالي كما يلي:

الشكل رقم (14.2): نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي.



Resource: Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Internal Marketing, op.cit, p20.

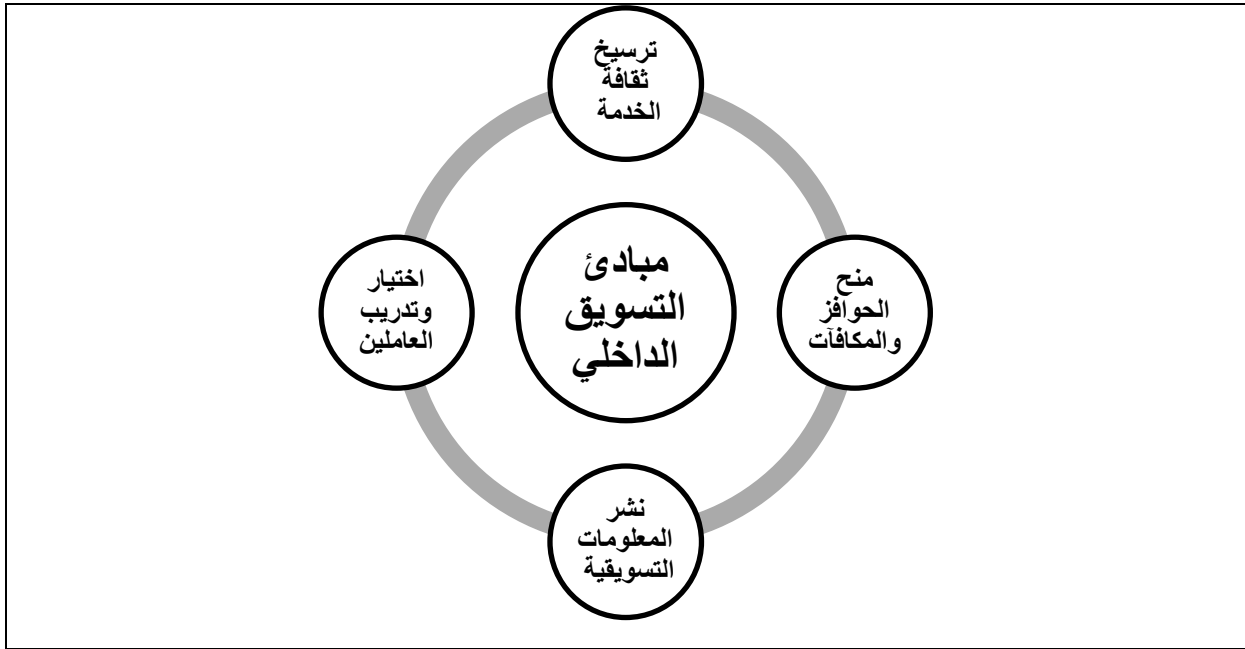
يلاحظ من خلال هذا النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين العناصر المذكورة سابقا، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين و اعتنائهم بالتوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في تحقيق رضا الزبائن، و تحقيق للمؤسسة مركز تنافسي قوي في السوق.

¹. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Internal marketing, ibid, p20.

المطلب الثالث: مبادئ التسويق الداخلي

يقصد بمبادئ التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، وتتمثل مبادئ التسويق الداخلي في ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين، اختيار و تدريب العاملين، منح الحوافز والمكافآت، وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، ويمكن توضيح هذا أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (15.2): مبادئ التسويق الداخلي.



المصدر: درمان سليمان صادق و حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007، ص 51.

نلاحظ من الشكل بأنه هناك مجموعة من المبادئ والتي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه المبادئ هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي ويمكن توضيحها أكثر فيما يلي¹:

أولاً: ترسيخ ثقافة الخدمة

يوجد العديد من التعاريف الخاصة بثقافة على مر السنين، فمنهم من يرى بأنها السلوك الجماعي لشعوب (أي ما يفعله معظم الناس في معظم الوقت)، وتشمل مثلاً: طبيعة اللغة والعلاقات داخل المنظمة، والقيم المنطوقة وغير المعلنة والقواعد والأنظمة المعمول بها، وتمتلى الثقافات الناجحة بأشخاص رائعين

¹. رشيد مناصريه، الحاج عرابية آية، واقع إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، مجلة أرشيف الباحث العدد 14-2014، ص 335.

الذين يقدمون مختلف أنماط و سلوكيات الايجابية مرة بعد أخرى.¹ و بهذا المعنى تعد انعكاسا للمناخ التنظيمي السائد لذلك فهي تشكل الطبيعة التي تحكم العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة.

و من هذه التعريفات نجد بان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على أن ثقافة هي مجموعة المسلمات الأساسية التي وضعتها و اكتشفتها و طورتها الجماعة لحل مشاكل المنظمة، و التي لها علاقة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل ، و بالتالي على المنظمات أن تتبنى مفهوم الثقافة داخل أسوارها كفلسفة إنسانية في التعامل مع العاملين، ومشاركة هؤلاء العاملين في حل المشكلات، واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة بشكل عام، و هذا الأمر يعتمد و بشكل واضح على النمط الإداري الذي تتبعه هذه المنظمات في التعامل مع العاملين، فعلى سبيل المثال النمط الإداري الذي يركز على مبادئ الصدق والأمانة في التعامل مع العاملين و يحفزهم و يحفزهم على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين أي بين الإدارة و العاملين.²

و من هنا يرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين ، بحيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر الجو الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ، و يكون ذلك من خلال استخدام اللامركزية في العمل و التي تتيح للعاملين باتخاذ ما يلزم من قرارات أثناء تأديتهم للخدمات ، و كذلك تتمثل في كيفية تحديد القواعد و السلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل و أيضا درجة العلاقة بين الإدارة و موظفيها من جهة و بين الزبائن من جهة أخرى ، و إن الثقافة القوية تمكن و تساعد المؤسسة في مجالين أساسيين و هما³:

- السلوك المباشر: يقصد بهذا أن العاملين يعرفون جيدا ما المطلوب منهم ما هو المتوقع منهم.
 - الثقافة القوية: تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف و من ثم فان هذا الأمر يولد لديهم الشعور الجيد إزاء عملهم و مؤسستهم و يشعرون بأنهم يمثلون جزءا مهما منها.
- و نستخلص من هذا بأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و كذلك دورهم في مساعدتها في الحصول على ذلك الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها في ظل التعاون و التنسيق بينها و بين جميع العاملين و في جميع المستويات الإدارية.

¹ .Sean Covey, and others, **The Ultimate Competitive Advantage: Why Your People Make All the Difference and the 6 Practices You Need to Engage Them**, (Electronic Book), Copyright © 2015 by Franklin Covey Co, p 04.

² .مالك محمد المجالي و آخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12-العدد، 2016، ص 900.

³ .بن نبلي جميلة، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11-العدد 4، أكتوبر 2019، ص 456.

ثانيا: اختيار وتدريب العاملين

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و لا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، و لكنها تهدف أيضا إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة أي تحقيق التوازن بين هاتين المجموعتين. ولهذا فان إدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لابد لها من التركيز على المنافع و الامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه و تحاول التأثير عليه، كما أن استخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المنظمة و تأمين مستقبلها في السوق يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين، و على أساليب الاحتفاظ و ضمان ولائهم، إذ أنه بفقدان عمالها الماهرين من المحتمل أن تفقد زبائنها الدائمين.¹

أما فيما يخص معيار التدريب فمن المعروف أن الموظفون يلعبون دورا كبيرا في تقديم الخدمات أو منح قيمة للعملاء، و من هنا يصبح للتدريب المناسب أمر بالغ الأهمية، و الذي يمكن تعريفه على أنه "تغير في سلوكيات والاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف و رفع مهارات الفرد في أداء العمل". ولهذا فان التدريب الذي يتلقونه العاملون يكون محفزا عندما يكون لديهم هدف يرتبط بإنتاج قيمة للعملاء ، و يستجيبون للفرص المتاحة لاختبار حدودهم الشخصية ، و هم بذلك يساهمون في إنشاء علاقات مع العملاء و في إنجاح المنظمة، على سبيل المثال: قد يتعين إعطاء الموظفين مهلة كبيرة إذا كان أداء الخدمة يتحسن بشكل ملحوظ ، بينما تميل بعض المنظمات الأخرى إلى التركيز على التدريب في خطتها لتحسين جودة الخدمة، بحيث أن التدريب يبقى أمر حيوي و يوحى بوجود علاقة (بين أنشطة الأعمال الأمامية والخلفية) في البيئة الداخلية للخدمة ، و تصميم الوظائف ، والأشخاص (الذين يشاركون في العمليات التشغيلية) والعمليات (التي تنطوي على العملاء)، و منه يجب أن يكون هدف المنظمة هو تقليل الاختلافات غير المبررة في الجودة طالما أن القيمة المضافة تزيد على التكلفة الإجمالية لتحقيق الهدف. و قد تكلم في هذا المجال أحد الإحصائيين اليابانيين البارزين (جينيتشي تاجوتشي) أن هناك "خسارة" اقتصادية إضافية لكل انحراف عن "متطلبات العميل المستهدفة"، وأن هذا له تأثير مباشر على المجتمع ككل في شكل التدهور البيئي وإهدار الإمكانيات البشرية.²

¹. بودي عبد القادر، بن حليمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 5 – العدد 1، جانفي، 2018، ص 196.

². Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne , Relationship Marketing, op .cit Chapter 5.

ولهذا فان عملية تدريب العاملين تساهم في القضاء على نقاط الضعف التي يعاني منها الموظفون، كما تعمل على تقويتهم ورفع مستوياتهم العلمية والثقافية، ولأجل ذلك كانت هناك عدة استراتيجيات متعلقة بتدريب الموظفين في الإدارات الحديثة، ومن هذه الاستراتيجيات نجد ما يلي¹:

- انتهاج استراتيجيات خاصة بتكليف الموظفين بالمهام والأعمال والواجبات التي سوف يقومون بها وفقا لما تحدده الإدارات العليا للمؤسسة وذلك بهدف زيادة كفاءة وتطوير مهارات الأفراد العاملين.
- اعتماد استراتيجيات التي تعمل على إكساب العاملين للعلوم الحديثة والمعارف والأفكار الضرورية لتنفيذ الأعمال بطريقة جديدة، وتدريبهم كذلك على استخدام وسائل جديدة وبطرق حديثة للألات المتطورة في المنظمات.
- اعتماد الاستراتيجيات المتعلقة بوضع سياسات وبرامج التدريبية لتدريب الأفراد العاملين وتشجيعهم للالتحاق في هذه البرامج التدريبية، واستخدام التطبيق الميداني العملي لاكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتحديثها.
- إتباع الاستراتيجيات المتعلقة بوضع برنامج للتعليم والتثقيف في مجال المعلومات العامة والمالية والتسويقية وغيرها.

ثالثا: التحفيز (الحوافز والمكافآت)

و يمكن تعريفه بأنه "نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"، و بالتالي فالحوافز هي مؤثرات قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، حيث تضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا، و تتمثل شروط نجاح نظام الحوافز في²:

- معرفة العوامل الداخلية والخارجية التي تشجع الأداء الفردي والجماعي، و أن درجة تحفيز العامل يتم معرفتها عن طريق مستوى الأداء و المواقف و ردود الأفعال الإيجابية.
- يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع العاملين مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة.

¹. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 79.

². عمورات أعراب، مقال حول أثر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك الجزائرية، جامعة فرحات عباس - سطيف 01، ص 292.

و الحوافز تنقسم بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث تقسيم شائع تنقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية، و من جهة أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية و حوافز جماعية، و من حيث أثرها على الأفراد فتنقسم إلى حوافز ايجابية و حوافز سلبية و يمكن توضيحها كما يلي¹:

- الحوافز المادية: وتشمل المكافآت و الجوائز، و زيادة الأجور و الرواتب، و المشاركة بالأرباح، و منح العلاوة، و الترقيات الوظيفية و المناصب الإدارية.
- الحوافز المعنوية: وتشمل الشكر و التقدير، المشاركة في القرارات الإدارية، الثناء و المديح، تقديم شهادات التفوق و التكريم و غيرها.
- الحوافز الفردية: و تخص أفراد محددين في المنشأة و مثال ذلك تقديم مكافآت لأفضل موظف، خطاب شكر موجه لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر و غيرها من الصفات، وهذا النوع من الحوافز يستخدم لخلق التنافس الايجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليه ظهور آثار أخرى مثل: الغيرة و الحسد في المنشأة.
- الحوافز الجماعية: توجه لإثارة دوافع روح الجماعة و التعاون بين العاملين و دعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة، مثال عن هذه الحوافز نجد: منح جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة و غيرها.
- الحوافز الايجابية و السلبية: الحوافز يمكن أن تكون ايجابية مثل: المكافآت المالية لأحد الموظفين لقاء أداءه الجيد، و قد تكون سلبية مثل: الخصم من الراتب، الإنذار الشفهي و الكتابي، الحرمان من الترقية و غيرها، فالإدارة إذن هي تلجأ أحيانا إلى الحوافز الايجابية لدفع العاملين للإنجاز و أحيانا أخرى تلجأ إلى الحوافز السلبية لردع احد العاملين و تحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير مرغوب فيه.

ولهذا فان نظام التحفيز و المكافآت التي تتبعها المنظمات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين قد يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، الأمر الذي يعمل على زيادة مستويات الإنتاجية و الفعالية والكفاءة، كما اعتبرت الحوافز من ابرز الاستراتيجيات التي تسعى الكثير من المنظمات إلى إتباعها بهدف ضمان ولاء العاملين للمنظمة و البقاء فيها و اكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية، مما يعود على تحسين مستويات الجودة للمنتجات المقدمة، و بذلك تحقيق أهداف المنظمة على فترات طويلة الأجل.

و بصفة عامة فإنه من المؤكد بأن الأفراد داخل المنظمة يسعون دائما إلى انجاز الأعمال و المهام التي تكافئهم المؤسسة عليها، و لذلك فمن الممكن أن تكون المكافآت حافز قوي لإثارة السلوك الوظيفي بشكل

¹. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات و الاتجاهات الحديثة، ط6، مكتبة العبيكات للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 281.

إيجابي، و ان تكون السبب الرئيسي الذي يدفع بالعاملين إلى اختيار مؤسسة بعينها للعمل فيها، كما أن الحوافز تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين لكونها تسد بعض الحاجات التي تتعلق بالعمل و التي قد تعمل على قيام العاملين بتغيير اتجاهاتهم أو اكتسابهم أنماط سلوكية جديدة جزئيا من باب رضاهم عن منظماتهم.¹

رابعاً: نشر المعلومات التسويقية (الاتصال الداخلي)

الاتصال هو ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد و الجماعات بغرض تحقيق العلاقات و تبادل الآراء و الأفكار، و طالما أن الإنسان يعيش في وسط اجتماعي، فهو لا يستطيع أن يستغنى عن الاتصال بالآخرين للتعبير عن حاجاته و رغباته، إذا فالاتصالات هي عملية تبادل الأفكار و المعلومات و هذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من اجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد في المنظمة من حيث فهم سياسات و برامج المنظمة و أهدافها و محاولة تطبيقها و تنفيذها، و لا بد من إيجاد الثقة بين الأفراد في المنظمة. ويقصد بنشر المعلومات بأنه " عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بين العمال من جهة و تحقيق غايات و أهداف الإدارة من جهة أخرى.² أي بمعنى إتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة، و يعتمد نجاح برنامج التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع العاملين في جميع إدارات المؤسسة، و يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق عدة مزايا للأفراد و المنشآت و يمكن توضيحها فيما يلي³:

- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم و إدراك طبيعة الأعمال و المهام التي يقومون بها.
- تساهم عمليات الاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، و خلق التعاون المشترك بين الأفراد، الكل في مجال تخصصه.
- تعد عملية الاتصال حلقة وصل بين المدير و مراكز الأداء مثلاً: اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام الاتصالات بين المدير و مراكز المعلومات في المنظمة و بين رؤوسه لتنفيذ مختلف اللوائح و السياسات التنظيمية، و هذا ما يدخل ضمن أهداف و غايات تبني مفهوم التسويق الداخلي.
- يساعد الاتصال الداخلي على تحديد الأدوار لكل فرد داخل المنشأة و مكانته في التنظيم و إجراءات العمل.

¹. مالك محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 601.

². عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة – جامعة المنصورة، 2007، ص 152.

³. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 301.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى المفاهيم المتعلقة بالتسويق العام و الداخلي ، فقد اتضح بأن التسويق الداخلي يركز بالدرجة الأولى على المؤسسات الخدمائية ، وانه يعتبر من بين أوجه التسويق الحديث الذي يهدف إلى خلق بيئة عمل ملائمة ، حيث يأخذ في عين الاعتبار مسؤولية المؤسسة تجاه موظفيها ومسؤوليتها تجاه زبائنها على حد سواء، فهو يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يحقق الإشباع و الرضا للزبون على ما يتم تقديمه من سلع وخدمات ، و حاليا بدأت تدرك المؤسسات أو المنظمات الخدمية بان نجاحها في التسويق الخارجي للزبائن مرتبط بنجاحها في السوق الداخلي للعاملين، فمن اجل ضمان الجودة لتسويق الخارجي يجب على كل قسم أو فرد في المؤسسة أن يزود ويتلقى خدمة ممتازة و بدقة و سرعة مناسبة، و عليه يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض و ذلك بتوجيه الجهود و القوى نحوى الرسالة و الاستراتيجيات و الأهداف المحددة للمؤسسة الخدمية. كما أن للتسويق الداخلي مجموعة من المبادئ تهدف إلى زيادة الوعي لدى العاملين بما يضمن تقديم خدمة ذات جودة عالية ، بحيث تتجسد هذه المبادئ في مختلف الأدوات و البرامج المتعلقة بتطوير و تحسين مهارات العاملين ، و كذلك توظيف أفراد ذوي كفاءة عالية ، و القيام أيضا بعمليات التحفيز و الاتصالات سواء من خلال استخدام المكالمات الهاتفية أو الإنترنت أو من خلال التفاعلات الفردية مع الزبون بالأسلوب الذي يعطي قيمة أفضل ، و هذا من أجل تحقيق النجاح الكامل للمؤسسة ، بحيث أن هذه المبادئ تسهم بشكل كبير في رفع جودة الخدمات المقدمة للزبائن و تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة الخدمية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

علاقة التسويق الداخلي بجودة الخدمة ورضا العميل

تمهيد

إن من يدخل في دائرة الجودة يعلم أكثر من غيره أن الرضاء الكامل للعميل هو محور تطور أداء المنتج والعنصر الحاكم في نجاح أي مؤسسة، و واقع الأمر أن أية سوق ذات فكر تقدمي تضع توقعات العميل من المنتج نصب أعينها على الدوام باعتباره السقف العلوي للتوقع، ليبني استراتيجيته للمدى القريب والمتوسط والبعيد و يستثمر دون تحفظ في مجال البحوث و التطوير تحقيقا لهذه الغاية ، و نحن في عصر التقنيات الهائلة و التطور العلمي المتسارع لم يعد إنتاج سلعة أو خدمة ما غاية في حد ذاتها فقد أصبح العميل و ما يحكم مزاجه وأنماطه الشرائية وتطلعاته الشخصية المحرك الأساسي لجهود و توجهات أية مؤسسة، و إذا دخلنا في منطقة التعامل مع العميل و هو محور منظومة الجودة فان ذلك قد يكون مدخلا لوضع سياسة للحفاظ علي توجه المؤسسة نحو الاستمرارية و مواكبة ركب التطور المستمر، إذ على المؤسسة معرفة المنتج المرغوب وطريقة تسليمه بسعر مناسب و جودة عالية من خلال متابعة تطلعات العملاء، و هو خيار تحتم عليها نظرا لثقافة العميل الاستهلاكية، و لعل أهم عنصر بالنسبة لرضا العميل هو جودة الخدمات المسوقة من قبل المؤسسات فهو أمام أسعار مرتفعة و منخفضة يختار الأكثر جودة، لأن زبون هذا العصر متطلع و لا يرضى بسهولة، و عليه فمن هذا المنظور يبرز دور التسويق الداخلي الذي يعمل على المحافظة على العملاء الحاليين مما يجعلهم من أشد المدافعين على المؤسسة بجديتهم الايجابي عنها ، فالعملاء الحاليين هم أفضل وسيلة ترويجية للمؤسسة تعمل على جذب المزيد من العملاء، كما يساهم التسويق الداخلي في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يحقق الإشباع و الرضا للعميل على ما يتم تقديمه من سلع و خدمات ، و إرضاء العملاء يؤدي أيضا إلى استمرارهم في شراء سلع و خدمات المؤسسة و إعادة و تكرار الشراء ، ومنه يساهم في نجاح التسويق الخارجي أي زيادة المبيعات والأرباح ، و انطلاقا من هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كما يلي:

✓ المبحث الأول: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي.

✓ المبحث الثاني: علاقة رضا وولاء العميل بجودة الخدمة.

✓ المبحث الثالث: العلاقات التأثيرية الأخرى لتسويق الداخلي.

المبحث الأول: علاقة الجودة بالأداء الوظيفي

إن المعايير التي يعتمد عليها العملاء في الحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم تختلف عن تلك المستعملة في السلع المادية و ذلك بسبب الخصائص المميزة للخدمة، لذلك فقد اهتم الكثير من الباحثين في مجال الخدمات بتحديد أهم هذه الأبعاد و إبراز أهميتها النسبية من وجهة نظر الزبون، كما قاموا بوضع نماذج لقياس الأداء و الجودة في مجال تقديم الخدمات، و ذلك حتى تتمكن المنظمة الخدمية من التعرف على درجة رضا زبائنها على ما تقدمه إليهم من خدمات، و الوقوف على جوانب الضعف فيها و العمل على معالجتها وتحسينها، و عليه فقد خصصنا هذا المبحث لتطرق إلى المفاهيم العامة للجودة و الأداء و الجودة الشاملة وكذلك الرضا الوظيفي .

المطلب الأول: مفاهيم حول الجودة

لا يمكن أن يكون هناك شك في أن الجودة هي الأساس الأكثر أهمية لنجاح أي مؤسسة ما مهما كان شكلها، وقد تجلى ذلك من قبل العديد من المؤسسات الكبيرة بالأخص الخدمية. و لهذا أصبح معيار الجودة يمثل الأساس المنطقي السليم للإدارة و اعتماد مراقبة الجودة باعتبارها واحدة من أساليب التحكم في قيمة المحصلة من العوامل الإنتاج.

أولاً: الجودة (مفهومها، أبعادها، الرقابة عليها، أدوات تحسينها)

1. تعريف الجودة

لا يمكننا تعريف الجودة بشكل مطلق فهي مفهوم نسبي مربوط من جهة بقدرة السلعة أو الخدمة على إرضاء حاجات و رغبات الزبون، و من جهة أخرى بمقارنة فيما بين هذه السلع و الخدمات نفسها.

فقد عرفها فليب كوتلر على أنها " إحدى الاستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجال الخدمات من اجل ضمان مستوى أحسن من الخدمات المقدمة لزبون ". أما جوزيف فيري بأنها " الملائمة للإستخدام و يجب أن تستهدف حاجات الزبون الحالية و المستقبلية، فهي تمثل مسؤولية الجميع و عملية تحديد حاجات و رغبات الزبون هي أساس التصميم الجيد للخدمة " ¹.

و يمكن تعريفها أيضا على أنها " حالة الشيء عندما يكون في أحسن وجه، و هي الدرجة العالية من سلم القيم العلمية، و هي ما يعمل من الشيء فاضلا نوعا ما أو جدير بالاهتمام. ²

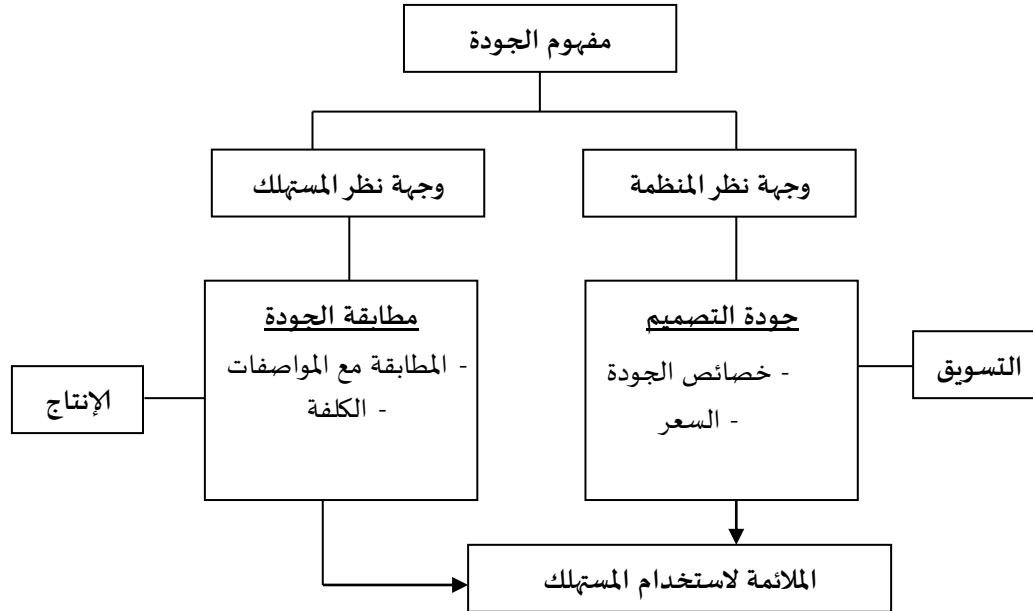
¹. بن نبلي جميلة، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية، مرجع سبق، ص 457.

². إياد زوكار، التسويق - إدارة الأعمال التجارية (ترجمة)، مركز الرضا للكمبيوتر - دار الرضا للنشر، 1999، ص 215.

كما يشير ايضا ساليز (sallis) أن للجودة منظورين أساسيين : الأول يتمثل في تطابق السلعة مع مواصفاتها، وهذا هو منظور قائم على الإنتاج، أما الثاني فيتمثل في تلبية حاجات الزبون و هو منظور التصور أو الانطباع.¹

ويمكن توضيح مفهوم الجودة في الشكل الآتي كما يلي:

الشكل رقم (1.3): مفهوم الجودة.



المصدر: محمد عبد العالي النعيمي، وآخرون، نفس المرجع أدناه، ص 37.

العوامل التي ساهمت في ظهور وتطور الجودة

لقد شهدت الفترة الماضية تحولات جذرية في مجال الاهتمام بالجودة و خاصة في الثمانينات بالمؤسسات الأمريكية والأوروبية تحث تأثير مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي²:

✓ المنافسة الشاملة القائمة على الجودة: نشأت هذه المنافسة نتيجة تغير في الأولويات الاقتصادية للعالم، حيث أخذت أولوية الاهتمام بالجودة تحتل محل الاهتمام بالإنتاجية، أي أصبح التفكير في خط الزبون و في أصحاب المصالح يحل محل تفكير في خط الإنتاج وهذا ما جعل من المفكر "جون أوكلاند" يرى بان الجودة مهمة في جميع المؤسسات وعلى مستوى جميع الوظائف.

1. محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 37.

2. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2010، ص 22.

✓ النجاح الياباني: الذي تحقق في المنافسة و الذي كان يركز بالدرجة الأولى على عنصر الجودة مما وجه جهوده فيما بعد بشكل جدي نحو الجودة وكذلك نحوى المفاهيم وأساليب الجودة في التجربة اليابانية.

✓ النظرة الجديدة إلى أهداف: الجودة وأهداف تحسين الجودة في إطار استراتيجي مدروس وليس من خلال الخطط التشغيلية، وذلك لتكون هذه الأهداف جزءاً أساسياً من خطة الأعمال التي تعكس الاتجاهات الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والتي تتمثل في مسؤولية الإدارة العليا وليس مسؤولية الإدارة الوسطى أو الدنيا.

✓ توسع الاهتمام بالجودة من الصناعة والانتقال إلى الخدمات ومن ثم إلى الخدمات المتخصصة والخدمات الاليكترونية ومواقع الويب وجودة المشروعات وجودة المعلومات والمعرفة وغيرها من الأشياء المهمة والتي لها علاقة بتطور وظهور عامل الجودة.

ومما سبق يتبين بان الجودة هي المعادل الموضوعي لكل الاهتمامات، فالجودة هي السمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في مجال الأعمال، فهذا يدل على حاجة المزيد منها وستظل الجودة خيار الحاضر والمستقبل ومفتوحة على كل مجالات والاهتمامات ، كما تعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

2. أبعاد ومحددات الجودة

من بين أهم الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الجودة نجد ما يلي¹:

- الأداء: ويعني قدرة المنتج على أداء ما متوقع أن يؤديه.
- الخصائص: وتتمثل في الخصائص الثانوية التي يتم إضافتها في المنتج مثل: التحكم عن بعد.
- المطابقة: ويقصد بها التزام بالمطابقة في المواصفات ومعايير الصنع مثل: ما يروج لزبون.
- الموثوقية: وهي استمرار الأداء العالي عبر فترة زمنية طويلة.
- مدة الصلاحية: وتعني مدة الاستخدام قبل الاحتياج للإصلاح بها في ذلك تصحيح أداء المنتج.
- الخدمة: ويقصد بها هنا عمليات الصيانة وحل المشاكل والشكاوي وسهولة التصليح.
- الاستجابة: يقصد بها الاستجابة لاحتياجات الزبون لحظة ظهوره أي السرعة في تقديم المنتج أو الخدمة للزبون .
- الجماليات: حس الفرد بالخصائص المفضلة في المنتج.
- السمعة: الأداء السابق للمنتج حسب ما هو معروف لدى المستهلك.

¹. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38.

أما فيما يخص محددات جودة الخدمة فقد تم تحديد خمسة متغيرات ذات علاقة بنوعية الخدمة المقدمة وهي كما يلي¹:

- المادي: ويقصد به الدليل المادي للخدمة مثل: المرافق و التسهيلات المنظمة المادية كالآلات و ملابس الموظفين في المطاعم و الفنادق و شركات الطيران.
- الثقة: وهي تتمثل في مدى قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق و ثابت.
- الاستجابة: وهي تتمثل في مدى استجابة موظفي المؤسسة في تقديم الخدمات المناسبة للزبائن و بسرعة الفائقة.
- تأكيد الثقة المتبادلة: و تتمثل في المعرفة و حسن الضيافة للموظفين و قدرتهم على زرع الثقة بينهم و بين مستلمي الخدمة (الزبائن).
- العناية: و تعود إلى الاهتمام و تركيز الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات الزبائن، بحيث من هذا يستنتج الزبون النوعية، أي من خلال ملاحظته للمكان و الأفراد و المعدات و أدوات الاتصال المستخدمة و السعر المعتمد.

3. الرقابة على الجودة

فيما يتعلق بالرقابة على الجودة و التي تعتبر كأحد عناصر العملية الإدارية فإنه على حسب جيران (Juran) يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية و كذلك الحد من العيوب و المشاكل التي تتم الرقابة بشأنها و محاولة تجنبها قبل حدوثها و تقليص آثارها ، و لذلك فإن الرقابة على الجودة تتضمن مجموعة من الخطوات و هي كما يلي²:

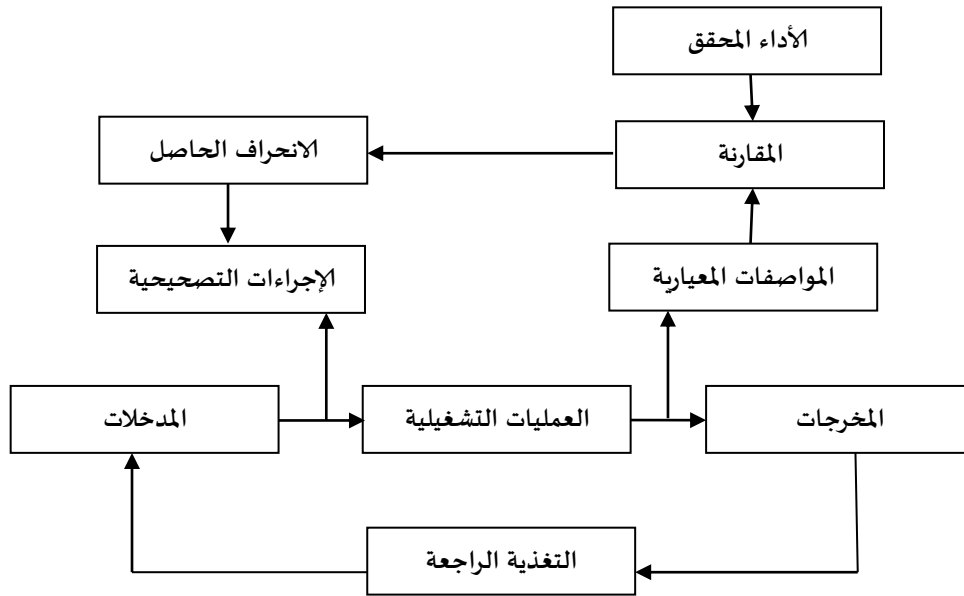
- تحديد المعايير و المواصفات القياسية (المعيارية).
- تقييم الأداء الفعلي (المحقق) للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف و المعايير القياسية الموضوعية.
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية.

و يمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل الآتي:

¹. نظام موسى، شفيق إبراهيم، التسويق – مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

². خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الشكل رقم (2.3): فاعلية الأداء الرقابي للجودة.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 27.

و يتضح من هذا الشكل بأن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم انجازها على مستوى منتج معين (سلعة أو خدمة)، ويرى (juran) أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة ، و لهذا فانه يتعرض من خلال ذلك نوعين من العملاء وهما كما يلي:

العميل الخارجي: ويقصد به العميل الذي يشتري السلع أو يقتني الخدمات و لا يكون ضمن أعضاء منظمة معينة أو احد العاملين فيها.

العميل الداخلي: ويمثل العاملين داخل المنظمة ذاتها، حيث يساهم هؤلاء في تطوير وتحسين المنتج بصورة مستمرة ولهذا فان النوعية ستكون غير منتبهة.

4. أدوات تحسين الجودة

تعتبر برامج تحسين الجودة من المهام الأساسية لإدارة الجودة، حيث نعلم أن الجودة لها تأثير كبير على السمعة الطيبة للمؤسسات و قدرتها على المنافسة، و يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات بالاهتمام ببرامج تحسين الجودة كالآتي¹:

أ. السمعة: تعتبر السمعة الجيدة و الشعور الودي للزبون اتجاه المؤسسة انعكاس مباشر لجودة منتجاتها أو خدماتها إن كانت مؤسسة خدماتية، بينما تصبح السمعة سيئة لتك المؤسسة إذا كانت تقدم جودة

¹. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 176، 177.

رديئة لزيائتها، ولهذا نجد أن المؤسسة تسعى دوما لحماية سمعتها و ذلك من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق أفضل إشباع لحاجات الزبون.

ب. المساءلة القانونية: يتحمل أصحاب المؤسسات أو المشاريع للمسؤولية القانونية عن كل أضرار وخسائر مادية أو بشرية التي تنتج نتيجة لوجود الجودة الرديئة للمنتجات أو الخدمات المقدمة، حيث ظهرت عدة تشريعات و قوانين تحضر استخدام بعض المواد الكيماوية أو المضررة صحيا و بيئيا، مما يفرض على المؤسسات البحث عن مواد بديلة تساعد في تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المعروضة.

ج. الكلفة: المقصود هنا أن كلفة الجودة الرديئة تكون عالية جدا سواء في معالجة الإخفاق الداخلي مثل: الخردة و إعادة العمل، و الخارجي مثل: برامج تحسين السمعة المتضررة و استبدال المنتجات التالفة وغيرها، و من هذا تستطيع المؤسسة من خلال برامج تحسين الجودة خفض كلفة الإخفاق بالجودة.

د. الإنتاجية: عندما تكون هناك معدات أو مواد أو منتجات ذات جودة أدنى فهذا يعني إنتاجية منخفضة، و إن توفر العكس فيعني ذلك تحقيق إنتاجية عالية، و بالتالي فان كفاءة المؤسسة تتحدد بمستوى إنتاجيتها و لهذا تقوم المؤسسة دوما بالعمل على تطبيق برامج تحسين الجودة بغية رفع من إنتاجيتها.

و نستنتج من هذه الأسباب أن عملية البحث عن أدوات تحسين الجودة أصبحت مسألة ضرورية لنجاح البرامج، و أن لدى المؤسسات مداخل عديدة لتحسين الجودة، فالبعض منها يجد بان عملية تحسين الجودة هي من مسؤولية العاملين، أما بعض المؤسسات الأخرى فتري أن تحسين الجودة هو استجابة لدور التكنولوجيا المتزايد في العمليات.

و بالغض النظر عن هذه المداخل هناك أدوات عديدة يمكن استخدامها في تحسين الجودة و هي كما يلي:

(1) **عصف العقول:** أداة عصف العقول يقصد بها أن الجماعة يمكنها أن تنتج أفكار حلول أفضل لمعالجة المشكلات عموما كالتي تتعلق بالتلف و تحسين الجودة، و إن عصف الأفكار يتم من خلال مجموعة من العاملين الذين يقومون بعقد جلسات لطرح أفكارهم بأسلوب حر و مشجع حول مشكلات الجودة من اجل التوصل في الأخير إلى مقترحات خلاقة و جديدة و التي يمكن توظيفها لتحسين الجودة.

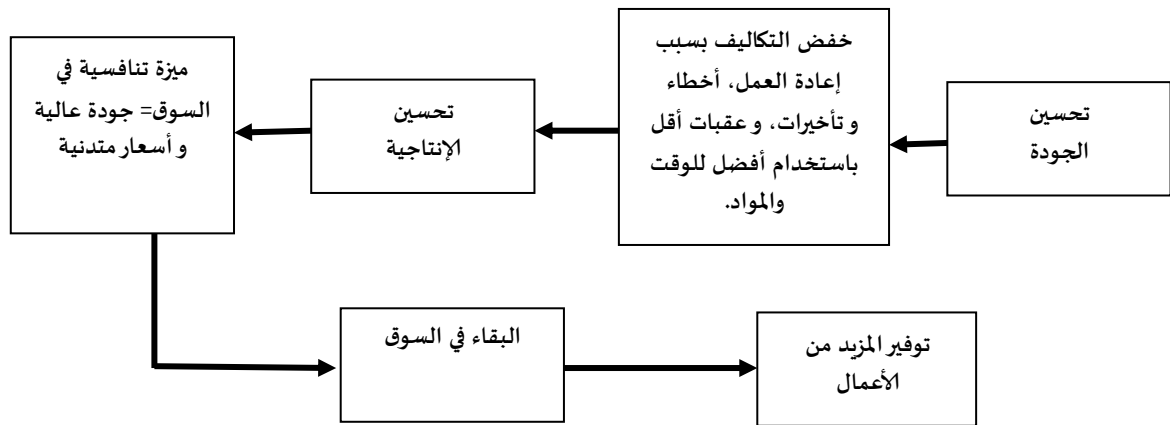
(2) **قوائم المراجعة:** تمكن هذه الأداة المستفيدين من ترتيب و تنظيم بيانات التلف و الأسباب المؤدية إليه بشكل يسهل من عملية جمع و تحليل و استخلاص النتائج منها.

(3) **تحليل باريتو:** مقصود من تحليل باريتو كون أن التسمية تعود إلى المفكر الاقتصادي الإيطالي في القرن 19 "فيلدريدو باريتو"، حيث أنه هو من أنشأ هذه الأداة و التي يتم فيها التركيز على المشكلات المهمة، و هذا التحليل يقوم على أن عدد قليل من التلف يمكن أن يكون مسؤول عن نسبة كبيرة

من حالات التلف، و تحليل باريتو يعتمد على قاعدة (80/20) وهي تشير إلى أن 20% من أنواع التلف تمثل تقريبا 80% من مجموع حالات التلف أو من مجموع كلفة التلف.

(4) مخطط السبب و النتيجة: هذه الأداة تساعد العمال على عرض و تحديد العوامل و آثارها على المشكلة مما يستدعي فيما بعد على توجيه الجهود نحو معالجتها بشكل أفضل و أكثر تنظيم ، إضافة إلى ذلك فان عملية تحسين الجودة تؤدي من خلال خفض تكاليف إعادة العمل و التأخيرات والتخلص من الرداءة إلى تحسين الإنتاجية بطريقة التي تضمن تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة والبقاء في السوق ، و في الشكل الآتي سيتم توضيح العلاقة بين تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية التي تهدف إلى الهيمنة على السوق وصولا إلى تحسين المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير المزيد من فرص العمل.

الشكل رقم (3.3): العلاقة بين تحسين الجودة و تحسين الإنتاجية.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 76.

ثانيا: إدارة فجوات الجودة

من بين الفجوات التي تتلقاها الإدارة في مجال الجودة نجد ما يلي¹:

1. الفجوة الأولى: فجوة إدراك الإدارة

هذه الفجوة تعني أن الإدارة تدرك التوقعات الخاصة بالجودة بشكل غير صحيح، وهذه الفجوة ترجع إلى:

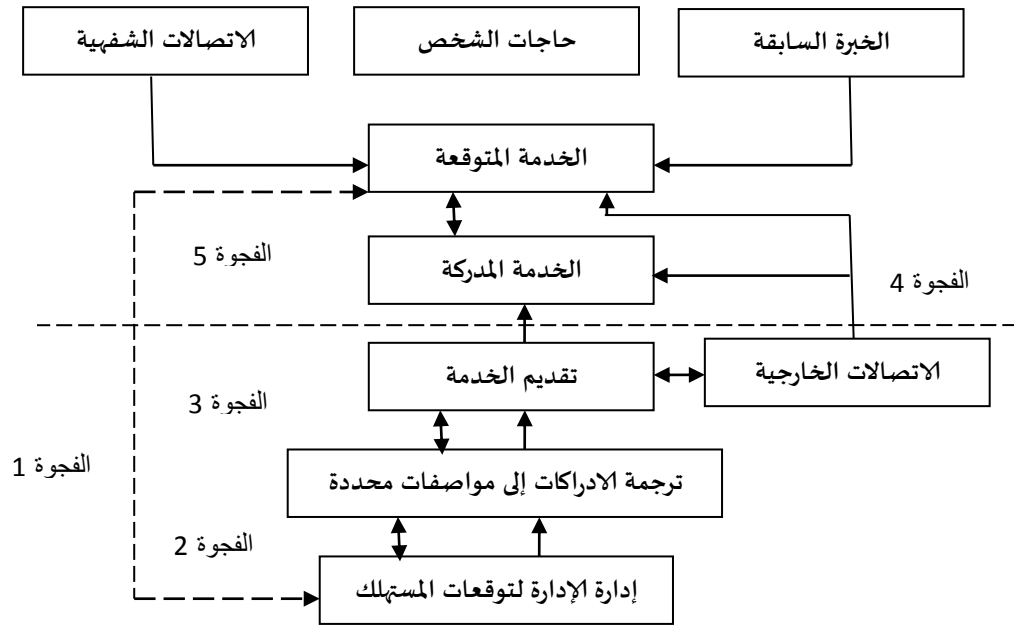
- معلومات غير صحيحة من بحوث التسويق و تحليل الطلب.
- تفسير خاطئ للمعارف الخاصة بالتوقعات.
- عدم وجود تحليل للطلب.

¹. أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 128، 129.

- معلومات غير صحيحة عن المستهلك لتصل إلى إدارة المنظمة.
- كثرة المستويات التنظيمية التي تغير المعلومات، ينبغي أن تتدفق إلى أعلى من هؤلاء الذين يتعاملون مع المستهلك.

إن علاج تلك الفجوات يقتضي تحسين المعرفة المتعلقة بخصائص المنافسة و إجراء البحوث الخاصة بالسوق و دراسة و تقييم نظم المعلومات بالمنظمة.

الشكل رقم (4.3): نموذج نظري لجودة الخدمة – نموذج تحليل الفجوة.



المصدر: أحمد إبراهيم عبد الهادي، نفس المرجع أدناه، ص 129.

2. الفجوة الثانية فجوة مواصفات الجودة

هذه الفجوة تعني أن مواصفات جودة الخدمة لا تتسق مع إدراكات المنظمة للتوقعات الخاصة بالجودة، وفجوة هذه الجودة تكون نتيجة ما يلي:

- أخطاء التخطيط أو إجراءات تخطيطية غير فعالة.
- إدارة سيئة للخطط.
- عدم وضوح الأهداف الموضوعية.
- تدعيم غير مناسب لخطط الجودة بالمنظمة.

إن الاهتمام بجودة الخدمة من قبل الإدارة، و بالضبط من قبل مقدمي الخدمة يعتبر من الأمور الهامة لإغلاق هذه الفجوة.

3. الفجوة الثالثة: فجوة تقديم الخدمة

هذه الفجوة تعني أن مواصفات الجودة لم تتطابق مع الأداء في إنتاج الخدمة وعملية تقديم الخدمة، وهذه الفجوة ترجع إلى الأسباب التالية:

- مواصفات جامدة أو معقدة.
- العاملين غير متوافقين مع مواصفات أداء الخدمة أو أن جودة الخدمة تحتاج إلى سلوك مختلف.
- المواصفات الخاصة بالخدمة لا تتفق مع الثقافة الحالية للمنظمة.
- إدارة سيئة لعمليات الخدمة.
- تسويق داخلي غير جيد.
- التكنولوجيا و النظم لا تسهل الأداء طبقا للمواصفات المطلوبة.

4. الفجوة الرابعة : فجوة الاتصالات التسويقية

هذه الفجوة تعني أن الوعود التي يحصل عليها المستهلك من خلال أنشطة الاتصال التسويقي ليست متسقة مع الخدمة المقدمة، و هذه الفجوة ترجع إلى:

- تخطيط الاتصالات بالسوق لم يكن متكاملًا مع عمليات الخدمة.
- ندرة التنسيق بين النشاط التسويقي والعمليات الإنتاجية.
- فشل المنظمة لأنها تؤدي طبقا للمواصفات، بينما الاتصالات التسويقية تركز على تلك المواصفات.

5. الفجوة الخامسة: فجوة جودة الخدمة المدركة

هذه الفجوة تعني أن الخدمة المدركة ليست منسقة مع الخدمة المتوقعة، وهذه الفجوة ترجع إلى:

- انخفاض مستوى الجودة و مشكلات تتعلق بالجودة.
- كلمات سيئة من مقدمي الخدمة.
- صورة ذهنية سيئة عن المنظمة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

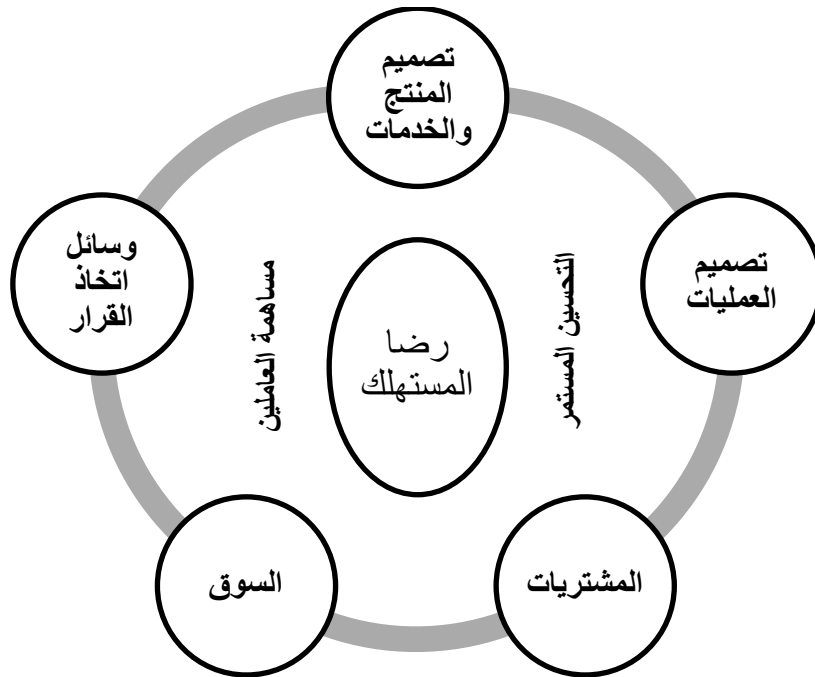
يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أفضل المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في حقول الهادفة لتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات ، و قد لعبت الإدارة اليابانية و الأمريكية دورا كبيرا في تطوير مفهوم إدارة جودة الشاملة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المرتقبين و ذلك بتقديم السلع و الخدمات بالجودة العالية ، و هو الأمر الذي ينعكس مباشرة على تقليص التكاليف الكلية في الأداء التشغيلي إلى الحدود

الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية والاستحواذ على الحصة السوقية الهادفة ، وهذا ما يؤكد على الأهمية الكبيرة التي تلعبها عمليات السيطرة على النوعية ، وبالجدير بالذكر نجد بان الأطر الفكرية و الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة ترتكز على ثلاث مؤشرات أساسية وهي كما يلي :

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة كافة العاملين في المنظمة.
- استمرارية التحسين و التطوير في الجودة.

ويمكن توضيح هذا في الشكل الآتي¹:

الشكل رقم (5.3): عجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية و الفلسفية.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 216.

يشير هذا الشكل إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول هدف رئيسي وهي كيفية تحقيق رضا الزبون و رصد كافة حاجاته و رغباته المستقبلية و التي تعتبر صورا مثالية في إعادة و تصميم السلع والخدمات، و ذلك مع توفر شرط استمرار التطوير و التحسين في نوعية السلعية و الخدمة المقدمة، بحيث

¹. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، نفس المرجع، ص ص، 16 17.

أن حاجات و تطلعات الفرد غير مستقرة أو ثابتة. فالعميل بطبيعته كلما استطاع إشباع حاجة ما تطلع لإشباع أخرى.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة نقلة نوعية من الأفكار السابقة و الجديدة ، فكلمة شاملة تعني " أن تحقيق الجودة يجب أن تكون في جميع المجالات وفي كل عملية تقوم بها المؤسسة ، و العميل هو الذي يتم إنتاج الجودة من أجله، و قد يؤدي سوء تصميم منتج أو خدمة أو خطأ في قسم الحسابات على فاتورة أو سوء التسليم في نقطة البيع إلى إثارة غضب العميل تماما مثل: فشل المنتج في التشغيل أو الاستخدام، فجودة الخدمة الشاملة تركز أيضا على الموظفين المهتمين بهدف تلبية توقعات العملاء ومتطلباتهم ، و تعتمد الجودة الشاملة (Total Quality) ببساطة على الإيمان بضرورة التحسين المستمر في كل شيء في المؤسسة و تعد كذلك ثقافة استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء المتفوق و المتزايد باستمرار.¹

و يرى ادوارد دامج (Edwards Deming) و الذي يعتبر من أهم رواد السيطرة النوعية في اليابان حيث أعطى للجودة الشاملة أهمية كبيرة و اعتبر الجودة في نظره مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة من خلال التركيز على خمسة خطوات أساسية و هي²:

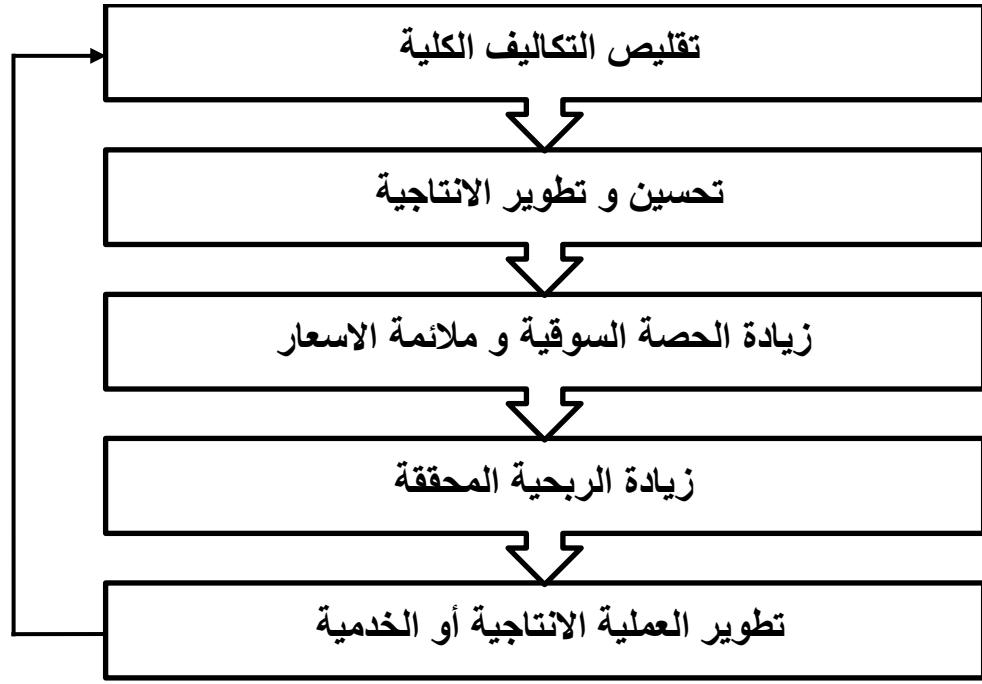
- 1) تقليص تكاليف الكلية من خلال تكتيف الجهود البشرية في الأداء التشغيلي و العطل و التوقعات وإعادة التصنيع و غيرها من الإجراءات التي ترافق الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية و الخدمية، بحيث أن هذه التوجهات تساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الأولية و الاستثمار في الوقت و تقديم الانجازات بالصورة المثلى.
- 2) تطوير و تحسين الإنتاجية المحققة للمنظمة و التي تؤدي إلى:
- 3) تحسين النوعية و زيادة الحصة السوقية و ملائمة الأسعار للقدرات الشرائية للعميل و التي تؤدي أيضا إلى:
- 4) زيادة الربحية و تحقيق الثبات و الاستقرار للمنظمة و الذي بدوره يؤدي إلى:
- 5) الوصول إلى نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي، حيث أن دورة العمل الإنتاجي من شأنها أن تحقق مبدأ الاستمرار في التحسين و التطوير المستمرين من خلال إسهام طاقم الموظفين في النشاط

1. HERBERT K R, *Service-Ability: Create a Customer Centric Culture and Achieve Competitive Advantage*, (Electronic Book), 1 edition, 2013, p238.

2. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص ص، 19 20.

النوعي للمنظمة، ويمكن توضيح هذه العلاقة القائمة في دورة العمل الإنتاجي والخدمي للمنظمة في الشكل الآتي كما يلي:

الشكل رقم (6.3): دورة العملية الإنتاجية في تحسين النوعية.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ثانيا: العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة

تعد عملية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من أهم وأكثر الخطوات الفاعلة في تحقيق الأبعاد الأساسية للنشاط الإنتاجي وبالأخص الخدمي في المنظمات المختلفة ، حيث أن التحسين المستمر للجودة يمثل استراتيجية تنافسية شاملة للمنظمات ، فإدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة التي يجب أن توجه نحو تحقيق الأهداف الرئيسية ، كتحقيق رضا العملاء الحاليين و المرتقبين و الاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة و تطويرها بشكل مستمر لفتح آفاق دخولها لميادين تنافسية جديدة تنسجم مع قدرتها المستمرة في التحسن و التطوير المستمرين ، و في ضوء ذلك يمكن تحديد أهم الخطوات التي يجب أن تندرج في إدارة الجودة كما يلي¹:

¹. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- الأهداف المطلوبة تحقيقها في الجودة مثل: الخصائص أو المميزات، التماثل، الفاعلية، الجمالية، دورة الحياة، التكلفةالخ).
- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم (كاستخدام مخطط لتمثيل عناصر العمليات).
- إسناد المسؤوليات والسلطة والوسائل من خلال المراحل المختلفة للمشروع.
- برامج التجربة والرقابة والفحص والتدقيق في مجالات مختلفة مثل: التصميم والتطوير.
- استخدام إجراءات مكتوبة فيما يخص التغييرات والتعديلات التي ستطرأ على خطة الجودة شيئا فشيئا مع تقدم العمل بالمشاريع.

ولهذا نجد بان خطط الجودة يمكن أن تكون مضمنة أو مشار إليها في دليل الجودة، ومنه يتضح بان المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن ما يلي:

- التخطيط الدقيق للعمليات.
- إشراك الإدارة الوسطى.
- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة وسريعة.
- تطوير الاتصالات ما بين العاملين، وأن تكون هناك مهام واضحة.
- أن تكون صياغة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.

ومن هنا يتضح بأنه لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن يتسم بوضوح شامل وكامل لكل أطراف المسئولة داخل المنظمة، إذا أن الجودة تمثل مسؤولية كافة الأفراد والعاملين ونجاحها يعود بنتائج ايجابية للفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

ثالثاً: علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

تعد جودة المنتجات أو الخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، و تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يتم تقديمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأداء وتنمية المهارات التسويقية، إذ يؤكد ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، و وفق أرتير ليتل (Arthur - little) خبير الجودة والذي قام بدراسة على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن

برنامج إدارة الجودة الشاملة له تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم¹.

و لا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و أثره على الأداء

لكي نفهم العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء لا بد من معرفة التأثيرات الناتجة بينهما، بحيث ينظر إلى تأثير الأداء على الرضا على أنه دالة على الدرجة التي يستلزمها الأداء و التي تؤدي إلى تحقيق قيم الوظيفة المهمة للفرد، فمن المسلم به أن المشاعر مثل: الرضا و عدم الرضا هي بمثابة حوافز مهمة للعمل لأنها تنطوي على ميول فعلية للعواطف، و في ضوء هذا سيتم توضيح كل من المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي و أثره على الأداء.

أولاً: مفهوم و خصائص الرضا الوظيفي

يمكن القول أن " الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، و انتمائه و تفاعله مع جماعة عمله و مع بيئة العمل الداخلية و الخارجية، و بالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله"².

و لهذا يتكون الرضا من محصلة عناصر يتصور الفرد أنه يحصل عليها لقاء عمله في صورة أكثر دقة وتحديد، و يعبر عن هذه العناصر في شكل المعادلة التالية: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن المحتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل"³.

- الأجر أو الراتب: هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل قيامه بوظيفته وفقاً لرتبته في السلم الوظيفي.

¹. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 68.

². منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 39.

³. حابس سليمان العواملة، الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2004، ص 08.

- طبيعة العمل: هي مجموعة الظروف المادية و البيئية المحيطة بالموظف و التي لها أثر كبير على قدرته في إنجاز عمله بشكل فعال.

- المشرفين: هم رؤساء المصالح أو المسؤولين عن الموظفين.

- العلاقة مع الزملاء: و هي مجموعة الظروف الاجتماعية و السلوكية السائدة بين الموظفين و المتعلقة بالعمل ضمن جهاز إداري واحد.

- فرص الترقية: هي تلك الفرص التي توفرها المؤسسة و التي تمنحها للموظف من أجل حفزه على أداء عمله بشكل فعال و الاستمرار فيه ليشكل الانتماء و الولاء للمؤسسة.

و عليه نستنتج بان الرضا الوظيفي هو " تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله، و يتحقق الرضا الوظيفي عندما يتساوى/أو يفوق ما يتوقع العامل الحصول عليه من العمل أو ما يقدمه من إسهامات، فالرضا لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى¹:

- زيادة كفاءة استخدامهم للموارد المتاحة، و البحث عن خيارات جديدة أقل تكلفة تساهم في زيادة جودة الخدمات المقدمة .

- للعاملين حاجات مهمة على المنظمة تلبيتها منها حاجات الرغبة في البقاء أو السلامة، الرغبة في الأمان، الحاجة الاجتماعية أو الانتماء للمجموعة، الرغبة في العمل المرغوب، الرغبة في إشباع الحافز من خلال جهد الإنسان.

و يتصف الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص يمكن أن نحدد أهم منها فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و وجهاتهم التي يقفون عليها.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

¹ . بودي عبد القادر و بن جيمة نصيرة، أثر تسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 5-العدد 1، جانفي 2018، ص 198.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد و تعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات والطموحات، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة و غير المرغوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الطريقة التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

و في ظل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي يكون الهدف بالطبع المستخدمين الداخليين، و لكن عملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة و ليس مجرد الاستجابة لطلباتهم و تلبية حاجاتهم، و هناك العديد من المؤشرات يمكن الاعتماد عليها للتعرف على رضا الموظف منها : مدى تمسكهم بالعمل لفترة أطول، نسبة الاستقالات، نسبة الغياب، مدى اشتراكهم في عملية تحسين رضا العملاء.

و مما سبق نشير بأن الرضا الوظيفي هو ذلك المفهوم الذي يتعلق بمشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه عمله والوظيفة التي يشغلها و البيئة أو المؤسسة التي ينتمي إليها ، و ذلك كون أن الرضا الوظيفي للفرد العامل ينتج من خلال المقارنة التي يجريها على نفسه ، معنى ذلك أن هذا الفرد العامل يكون راضيا إذا كانت عوائد توقعاته للسلوكيات و الأعمال التي قدمها تفوق المنفعة الشخصية التي حققها بالفعل، و يكون غير راضي إذا تحقق العكس ، و بالتالي فإنه بإمكان المؤسسة هنا أن تحقق رضا العمال من خلال منحهم المكافآت والامتيازات و أيضا تصميم الوظائف بشكل الذي يتناسب مع شاغل الوظيفة ، و ذلك من أجل توفير محيط أو جو عمل مناسب يضمن في الأخير تحقيق حاجات و رغبات أفراد العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة ككل ، و هذا مقارب لما تقوم به المؤسسة مع الزبائن الخارجيين عندما تطور و تصمم لهم المنتجات و تقدم لهم التحفيزات والامتيازات بغية كسب رضاهم و الاحتفاظ بهم.

ثانيا: أهمية وسوابق الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في كونه يعتبر من احد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من العلماء النفس و المفكرين الاقتصاديين ، فالرضا الوظيفي يعد من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر الدافع الأساسي وراء حب العمل و الأداء الجيد و أيضا رغبة الموظف في الابتكار و التطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية، و أمراض القلب المختلفة التي يتعرض لهما الموظف بسبب الضيق النفسي و عدم الارتياح في العمل، و قد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي و ظاهرة الإنهاك الجسدي و العقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله و مدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا.

و عليه يجب أن نتأكد من أنه " إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة و مثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، أما إذا شعر بعدم الأمان أو أن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، و هناك خطأ فادحا تقع فيه بعض المؤسسات أو الشركات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولا بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالغبن الذي يفقدهم القدرة على الإبداع و الإنتاج مما يدفعهم بالبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة، لذلك ادفع لموظفيك أعلى من المرتبات السائدة في السوق بقليل، و قدم المكافآت لذوي الإنتاجية العالية و اسمح لهم بالمشاركة في القرار، فذلك قد يشعرهم أنهم أصحاب المال و يحثهم على الاجتهاد والحفاظ عليه من أجل زيادة ربحية المؤسسة و تحقيق أهدافها¹.

أما من حيث سوابق الرضا الوظيفي فإنه يوجد قدر كبير من الأبحاث التجريبية على السوابق السابقة للرضا الوظيفي في مجال التسويق وخاصة فيما يتعلق بمندوبي المبيعات في البيئات الصناعية، هذه الأدبيات ذات صلة بتسويق الخدمات لأن الطبيعة الممتدة لمندوبي المبيعات تشبه تلك الخاصة بموظفي الاتصال في الخدمات، حيث يتعين عليهم التعامل مباشرة مع العملاء و حل المطالب المتضاربة للعملاء من جهة و المنظمة من جهة أخرى، و يرتكز جزء كبير هنا على مدى تأثير تعارض الأدوار و غموضها على الرضا الوظيفي، فغموض الدور و توتر الدور يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، و قد خلص كل من (براون و بيترسون) إلى أن الصراع بين الأدوار و الغموض في الأدوار كانا ضمن السوابق الرئيسية للرضا الوظيفي، إذا أن أكثر السوابق التنظيمية المتكررة و المترابطة بشكل كبير تتمثل في تعارض الأدوار ، و يواجه الموظفون غموضا في أدوارهم عندما لا يكون لديهم المعلومات اللازمة للقيام بعملهم بشكل صحيح و من المرجح أن يواجه الموظفون المتصلون تعارضا في الأدوار بسبب الطبيعة الممتدة لوظائفهم أثناء محاولتهم التوفيق بين

¹. منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

متطلبات العملاء ومصالح المؤسسة، و حالة غموض الدور يمكن تخفيضها عن طريق تدريب الموظفين بشكل مناسب وفقا للمعايير المستخدمة في اختيار الموظفين .

ثالثا: الأداء الوظيفي

1. مفهومه

ينظر المفكرين إلى الأداء الوظيفي إلى انه مجموعة من السلوكيات الإدارية المترتبة عن الأعمال التي يقوموا بها الموظفون مثل: جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية في الوظيفة، إضافة إلى عوامل الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، كما يشير أيضا الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق و يشبع بها الفرد لمتطلباته الوظيفية، و الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

و يؤثر أداء العاملين على أداء المؤسسة ككل، أي في قدرة المؤسسة على الاستقرار و البقاء محققة للتوازن بين رضا المساهمين و العاملين، و اعتبر الأداء أيضا مقياسا للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها و استمرارها في نشاطها في ظل التنافس، و بنفس الوقت الذي تتمكن معه من المحافظة على التوازن في مكافأة المساهمين والعاملين على حد سواء، كما يعرف أيضا بالمدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة و كفاءة الأفراد و الفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة.²

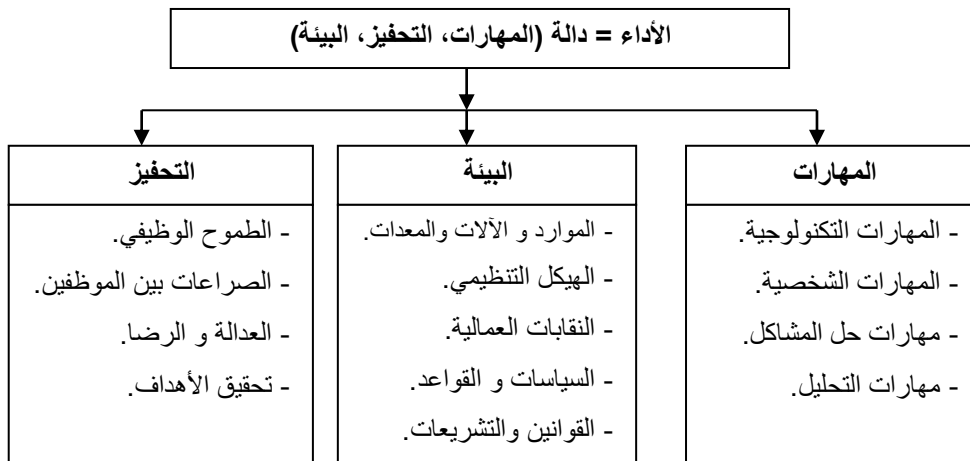
2. محدداته

هنا ينظر إلى المهارات و التحفيز من أهم محددات الأداء و منهم من يضيف عنصر ثالث و هو بيئة المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 32.

². مالك محمد المجالي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 603.

الشكل رقم (7.3): محددات الأداء.



المصدر: رديف مصطفى وآخرون، واقع الأداء و السلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة لعربية للأبحاث و الدراسات، مجلد 11 عدد 4، أكتوبر 2019، ص 21.

رابعاً: الآثار السلوكية للرضا الوظيفي على الأداء

لأجل معرفة و توضيح الآثار السلوكية للرضا الوظيفي في بيئة العمل تم تقسيم سلوك العمل إلى¹:

1. علاقة الرضا الوظيفي بسلوك الأداء

من المسلم به أن لرضا الأفراد له تأثير على مدى فاعلية الأداء ، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفع فهذا سيؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملهم أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات ، و من ناحية الأخرى فان عدم الرضا يزيد في التغيب عن العمل و إلى كثرة حوادث العمل و التأخر عنه و ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى و هذا يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية و زيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل غير مواتية ، و الاتجاه لإنشاء اتحادية عمالية نقابية لدفاع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضا بمناخ تنظيمي غير صحي . كما ذكر أيضا " ليكرت " انه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عم وجود الرضا، و أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج و عدم الرضا في آن واحد لا بد له أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى داخل المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها، وبالتالي تدني ظروف العمل في المنظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين².

¹. ناصر بن ضيف الله الحربي، بحث حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، كلية الاقتصاد والادارة - قسم إدارة الأعمال -جامعة الملك عبد العزيز، 2006، ص ص، 10 11.

². عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015، ص11.

2. علاقة الرضا الوظيفي بسلوك الانتظام

المقصود منه هو انه هناك علاقة طردية بين درجة الرضا العام عن العمل و درجة الانتظام مقاسه بمقاييس الانتظام المختلفة مثل:

- الانضباط في مواعيد العمل.
- التواجد باستمرار بمقر العمل.
- الانتظام في أيام العمل، و عكسه الغياب.
- الاستمرار في الوظيفة.

3. علاقة العاملين بالمنظمة

تنبع هذه العلاقة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذ أصبحوا أكثر مهارة في وظائفهم وتعلموا كيف يختارون الزبائن المريحين وكيف يحتفظون بهم، ولذلك نجد بأنه هناك العديد من الأسباب التي تستدعي البحث عن ولائهم وكيفية تأسيس و تعزيز علاقتهم بالمنظمة والحفاظ عليها و هذا ما يشير عليه مفهوم التسويق الداخلي.

كما أن عوامل الرضا الوظيفي في الأجور وظروف العمل وزملاء العمل ومنافع العلاقات... الخ هي ذات تأثير مباشر في رضا العاملين، فإذا كانت ايجابية فسيكون التزام منظمي ايجابي ومن ثم سلوك ايجابي للعاملين الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الاحتفاظ بهم وانخفاض الدوران الوظيفي وتقوية أواصر العلاقة بين العاملين والمنظمة، والزبائن الراضين و الموظفين الراضين يزدهران مع بعضهما البعض، فمع ازدياد رضا الزبائن تتجه معنويات الموظفين إلى الارتفاع، و هذا يعني التخلي عن ترك العمل و تقليل نفقات التدريب و قلة الأخطاء، و إذا كان الموظف بالمؤسسة يتعامل مع مستهلك يشعر بالرضا فإن الأول يشعر بالرضا اتجاه وظيفته و يؤدي عمله بشكل أفضل و يظل مع المؤسسة لفترة أطول.¹

و انطلاقا من هذا نستنتج بأنه لو استطاعت المؤسسة الإبقاء على الموظفين الأكفاء مع تنمية الشعور بالرضا لديهم فإن الأحوال ستتحسن بالنسبة لهذه المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا، كما أن تحقيق سعادة العاملين و رضاهم في عملهم يأتي عن طريق إتباع المؤسسات سياسات و برامج التسويق الداخلي، لأن ذلك يعمل على زيادة ثقتهم فيها و يرفع معنوياتهم اتجاه العمل بالإضافة إلى جعلهم قادرين على إعطاء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجماهير الخارجي.

¹. بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص 200.

المبحث الثاني: علاقة رضا و ولاء العميل بجودة الخدمة

يعتبر رضا العميل من المفاهيم المهمة في مجال تسويق الخدمات، فقد بين (إدفرسون) أن رضا العملاء في مجال الخدمات أهم منه في مجال السلع المادية و ذلك كون العلاقة بينه و بين كل من النمو و تحقيق الأرباح أقوى في الخدمات مقارنة بالسلع المادية، و على الرغم من وجود علاقة واضحة و أكيدة بين مفهومي رضا العميل و جودة الخدمة إلا أن الباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على طبيعة و نوع هذه العلاقة و على مفهوم كل منهما، فمنهم من يرى بأن رضا العميل هو نفسه جودة الخدمة، و منهم من يرى بأنهما مختلفان.¹ و من اجل معرفة هذا أكثر فقد خصصنا هذا المبحث لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من الرضا و الولاء و جودة الخدمة المقدمة، و محاولة إبراز و توضيح العلاقات الناشئة بين هذه المفاهيم أو المصطلحات.

المطلب الأول: رضا العميل

يعد رضا العميل من ابرز آليات للتقييم و المتابعة، فهو عبارة عن خطوة أساسية من خطوات تحليل مواطن القوة و الضعف في الأداء، و لمعرفة المقصود من رضا العميل يجب علينا الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بمشاكل التنفيذ و مراحل و كيفية المحافظة على مستوى أداء و جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

أولاً: مفهومه و طرق تحقيقه

1. مفهوم رضا العميل

هناك من رواد التسويق من يرون بأن " رضا العملاء يعبر عن الحالة النفسية التي تنتج سلوكا معين حينما تحاط العواطف بالتوقع غير المحقق و تتصل بالشعور الأولي للفرد الناتج عن الخبرات السابقة".²

و يتبين من هذا التعريف أن رضا العملاء يرتكز على النقاط التالية:

- الحالة النفسية للعملاء.
- العواطف.
- الشعور.
- خبرة الفرد فيما يتعلق بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

¹. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و قسم العلوم التجارية، 2010، ص 78.

². سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 104.

2. طرق تحقيق رضا العميل

فيما يخص طرق تحقيق رضا العميل فهناك عدة طرق متاحة أمام من يسعى إلى سبل تحقيق رضا العملاء ومن أبرزها نجد¹:

أ. إجراء مقابلات شخصية: هنا يقوم أحد ممثلي الإدارة بعقد مقابلات شخصية مع العملاء، وذلك بطرح عليهم مجموعة من الأسئلة، و يجب أن يكونوا هؤلاء العملاء على دراية تامة بجميع جوانب نشاط الأعمال.

ب. تكوين مجموعات التركيز: في هذه الطريقة يقوم كل عضو بالفريق بجمع المعلومات عن العميل، ويجري مقابلة شخصية معمقة مع ثمانية أشخاص على الأقل بموقع العميل و تسمح هذه الطريقة ببناء على الأفكار التي توصل إليها الآخرون.

ج. استطلاعات الرأي عبر مكالمات الهاتفية: خلالها يقوم المسؤول بالمقابلة الشخصية و استطلاعات رأي مع العملاء من خلال المكالمات الهاتفية.

د. استطلاعات الرأي الورقية: في هذه الحالة يتم إرسال استبيانات ورقية عبر البريد إلى العملاء المحددين بغية الإجابة عليها وإعادة إرسالها مرة أخرى.

هـ. المتصل الغامض: هنا يتصرف أحد الأعضاء كما لو كان زبونا يسعى إلى الحصول على منتج أو خدمة معينة و يلاحظ من خلال ذلك كيفية استجابة العاملون لديه على ارض الواقع و ثم بعدها يقوم بتدوين مختلف النقائص و القصور التي لاحظها.

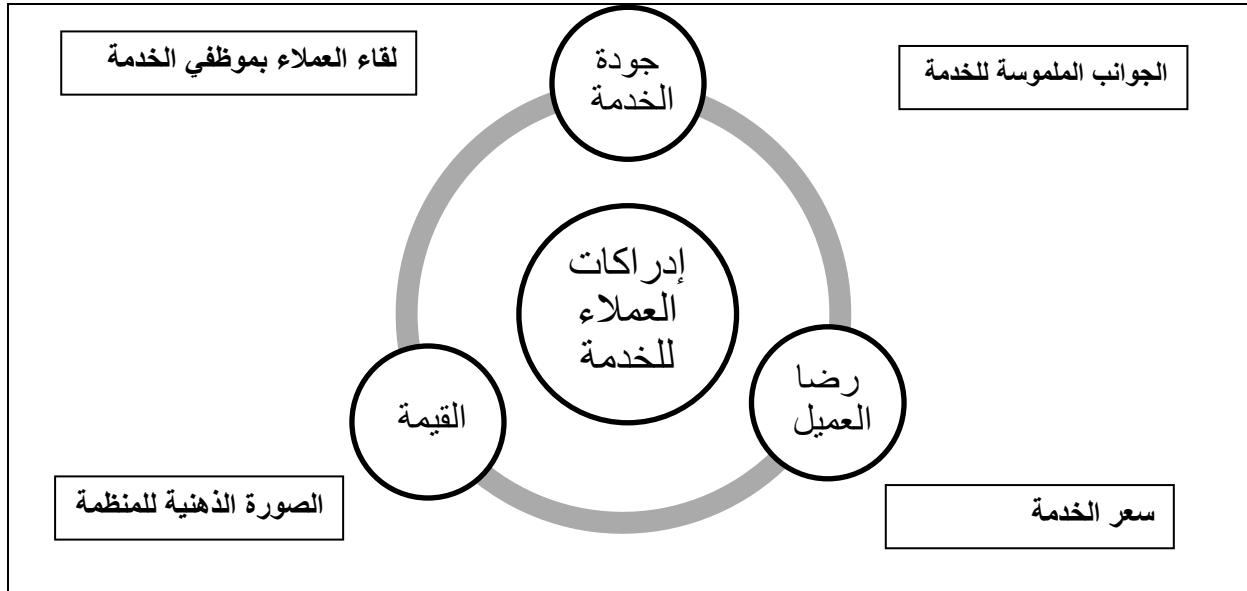
و. المعيار الاسترشادي للأداء: يقصد به عملية القياس المستمرة لمنتجات و خدمات المؤسسة و مقارنتها بالمنافسين المباشرين أو من يشغلون موقعا رياديا في نفس مجال الأعمال، و الغرض من المعيار الاسترشادي هو جمع المعلومات الضرورية لأية مؤسسة حتى تضع أهداف الأداء إلى أن تصل إلى الريادة في مجالها.

3. العوامل المؤثرة على إدراك العميل

إن إدراك العملاء لجودة الخدمات المقدمة تتأثر بعدة عوامل، فمنها نجد (الجوانب الملموسة للخدمة، سعر الخدمة، تفاعل العملاء مع موظفي الخدمة، صورة المنظمة)، ويمكن توضيح هذا أكثر في الشكل الموالي:

¹. سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، نفس المرجع، ص 109، 110.

الشكل رقم (8.3): العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة.



المصدر: سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

ثانياً: محددات رضا العميل

بالعودة إلى التعاريف السابقة لرضا العميل نجد أنها تتفق معظمها في أنه عبارة عن شعور يتولد لدى العميل ناتج عن مقارنة الأداء المدرك بعد الشراء مع توقعات العميل عنها قبل الشراء، أي أنه يشتمل على بعد معرفي و بعد شعوري، و على هذا الأساس تم اعتماد كلا البعدين كمحددات رئيسية لرضا العميل، و فيما يلي سنستعرض كل منها على حدا¹:

1. المحددات المعرفية لرضا العميل

و تتمثل في كل من:

- توقعات العميل: عبارة عن تطلعات العميل المتكونة بالخصوص من مستوى الأداء و المنافع التي ينتظر الحصول عليها من اقتناء الخدمة و يعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل الشراء، و تصنف التوقعات التي يكونها العميل عن الخدمة إلى توقعات عن طبيعة و أداء الخدمة، توقعات عن تكاليف الخدمة، توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية².

¹. عيسى مرازقة، سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(1) جوان 2017، ص ص، 393 394.

². سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- توقعات عن طبيعة و أداء الخدمة: و هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من خلال قيامه باقتناء خدمة معينة.
- توقعات عن تكاليف الخدمة: و هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل نتيجة حصوله على خدمة معينة مثل: الوقت و الجهد المبذول في عملية التسويق.
- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: و يقصد بها رد الفعل المتوقع من قبل أفراد آخرين مثل: الأقراب و الأصدقاء و ذلك عند اقتناء سلعة أو خدمة معينة، بحيث يأخذ شكل الاستحسان أو عدم الاستحسان للمنتج المشتري.
- الأداء المدرك: هو مستوى الأداء الذي يحصل عليه العميل فعليا نتيجة اقتنائه للخدمة، و تكمن أهميته في كونه يعد مرجع لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها العميل عن الخدمة التي كانت محل اختياره من بين البدائل.
- المطابقة: تتم المطابقة وفق نموذج " عدم تأكيد التوقعات " ل Oliver " الذي يقوم على مبدأ إيجاد الفرق بين مستوى الأداء المتوقع و مستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه العميل بعد اقتناء الخدمة، وهنا نميز حالتين:
- انحراف موجب أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع و هي حالة مرغوب فيها تولد الرضا.
- انحراف سالب أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع و هي حالة غير مرغوب فيها يتولد عليها عدم الرضا.

2. المحددات الشعورية لرضا العميل

الاستجابة الشعورية هي حالة نفسية تنشأ عن تقييم العميل لما أدركه من أحداث، و قد تصاحبها ردود أفعال تحدد نوعية هذه العاطفة، و التي تنعكس على مستوى الرضا و ينشأ عنها حكم مبني على أساس شعوري، فقيام العميل بتجربة استهلاك خدمة معينة ينتهي إما باستجابة شعورية ايجابية كالسرور، الامتنان، الرضا، الارتياح، السعادة و الاستمتاع، أو باستجابة شعورية سلبية كالغضب، خيبة الأمل، الحزن، الاشمئزاز، الاستياء والإحباط.

- أ. الاستجابة العاطفية الايجابية: العواطف الإيجابية المتكونة لدى العميل اتجاه خدمة معينة هي بمثابة محركا هاما بين العميل والمؤسسة و تمثل نوع من الرضا العاطفي لديه ينصب في مصلحة المؤسسة ويعزز علاقتهما و يقومها.
- ب. الاستجابة العاطفية السلبية: و هي رد فعل عاطفي يحفظ في ذاكرة العميل ناتج عن تجربة خدمة غير مرضية ، و تؤكد الدراسات بأن العواطف السلبية لها انعكاس قوي على درجة الرضا العاطفي للخدمة

مقارنة بالعواطف الإيجابية، و قد تؤدي لتناقص الرضا و من ثم إلغائه من خدمات المؤسسة مما يهدد استمراريتها.

المطلب الثاني: ولاء العميل

كنتيجة لتوجهات الجديدة لتسويق ظهرت العديد من المساهمات الفكرية و العملية التي تنادي بضرورة كسب و الحفاظ على ولاء الزبون، حيث فرضت على المؤسسات التوجه نحو بناء علاقات دائمة مع الزبائن وذلك بواسطة انتهاز استراتيجيات تسويقية دفاعية تسمى بالاستراتيجية الولاء، و التي تهدف إلى تخفيض من التكاليف التسويقية و تحافظ على الحصة السوقية في إطار محيط خارجي يتمثل بأسواق مشبعة تختص بعروض متنوعة و منافسة شديدة.¹ و يكمن توضيحه و شرحه أكثر فيما يلي:

أولاً: مفهومه و أهميته

1. مفهومه

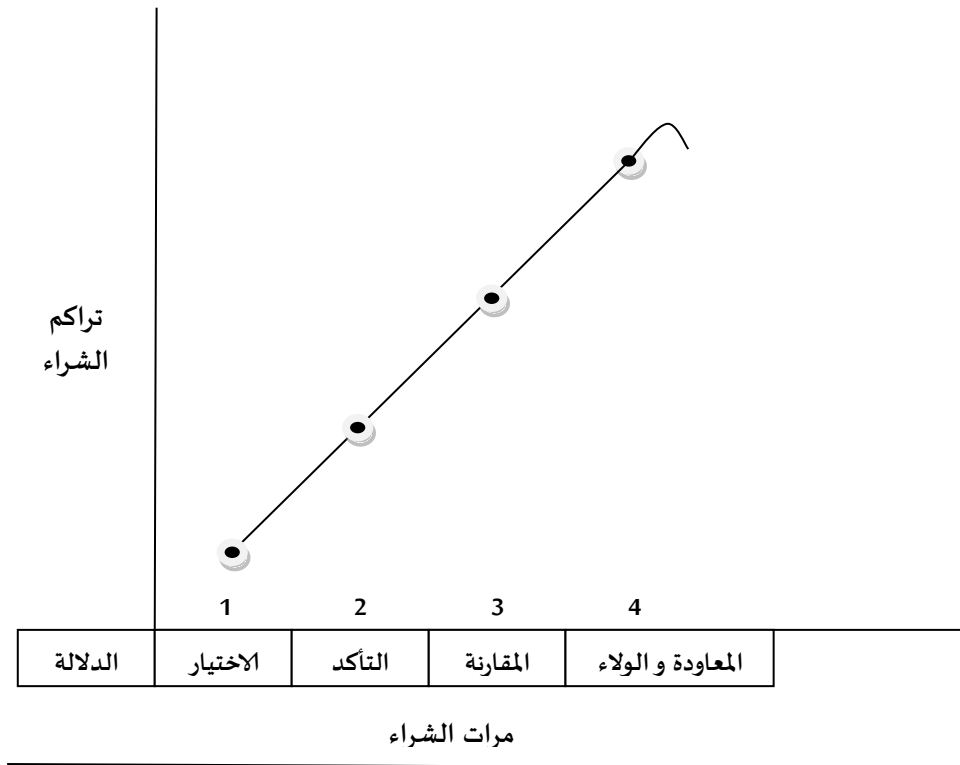
يعد موضوع الولاء محورا هاما في أبحاث التسويق نظرا لدور الذي يلعبه في دراسة و فهم سلوك الزبون، بحيث مزال موضوع مفهوم ولاء الزبون موضوعا معقدا و مصدر جدل العديد من مفكري التسويق، فالولاء لمنتج أو خدمة معينة يعني " أن سلوك الزبون يصبح مبرمج بشكل الذي يسمح بشراء ذلك المنتج أو اقتناء خدمة معينة بذاته عند الإحساس بالحاجة، و يكون الولاء لعلامة أو ماركة معينة أو بنك معين، حيث تؤدي الجهود التسويقية إلى خلق علاقة دائمة بين المنشأة و العميل".

ولهذا يعتبر الزبون محدد و مقياس للقيمة في تجربة الشراء، بحيث عندما يشتري الزبون أول مرة فإنه شراء الاختبار لإشباع الحاجة، فإذا ما قام الزبون بالشراء للمرة الثانية و ثالثة فهو يقدم اعترافا بان قيمة المنتج تتناسب بشكل مرضي مع تكلفة إنتاجه، و إذا قام بالشراء للمرة الرابعة (بشكل متواصل و ليس متباعد) و ما يليه فهذا إقرار بالولاء الزبون و بان منتج المنظمة يحمل قيمة تفوق أو تتميز على منتجات المنظمات المنافسة²، و الشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ معراج هواري و آخرون، ولاء الزبون و أثره على سلوك المستهلك، ط1، داركنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 14.

² نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 137.

الشكل رقم (9.3): مراحل عملية الشراء إلى الولاء.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 137.

2. أهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة

تعد قدرة المؤسسة على جذب زبائن جدد و كسب ولائهم و المحافظة عليهم دورا كبيرا في تحقيق نجاحها و ضمان استمراريتها، بحيث تجني المؤسسة من العلامة التجارية المميزة لها العديد من الفوائد الايجابية نتيجة ولاء زبائنها خاصة في بعض قطاعات النشاط كالتوزيع أو البنوك و التأمينات، كما يعد أيضا ولاء الزبائن و العمال و المساهمين بالمؤسسة مصدر رئيسي لنجاحها أو فشلها¹، و بالتالي أصبح ولاء الزبون يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة و يمكن ذكر بعض منها في النقاط التالية :

- محافظة المؤسسة على زبون حالي يعد أقل تكلفة من جذب زبون آخر جديد.
- يعد الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير أوفياء.
- الزبائن الأوفياء ضمان استقراره المؤسسة.
- الزبائن الأوفياء هم يمثلون مصدر سمعة و صورة ايجابية للمؤسسة.

¹. معراج هواري و آخرون، ولاء الزبون و أثره على سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ثانيا: أنواع الولاء عند العميل

يأخذ الولاء عدة أشكال يمكن ذكر بعض منها كما يلي¹:

1. ولاء عاطفي (Emotional loyalty): هنا تؤدي صفات السلعة أو الخدمة المقدمة في تفردا وإمكانية تذكرها و ما تماثلها من ضغوط على العميل لدفعه لتجربة، و بالتالي تسعى المؤسسات دوما إلى محاولة خلق السمعة الطيبة لها، و تحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة وفقا لما يقال عن المؤسسة في السوق.
2. الولاء للاسم (Identity loyalty): يحمل الولاء إلى اسم معين قدرا من الاحترام لدى العملاء، ويصبح جزءا منهم مثل: الولاء إلى أجهزة اليكترونية (علامة سوني أو سامسونغ) أو ماركات عالمية ، حيث أن هذا الولاء يحمي سلعة أو خدمة تلك المؤسسة من الهجوم أو المنافسة ، ولكن يحتاج ذلك إلى إدارة رشيدة تحكم التوسع في الأجل الطويل.
3. الولاء للصفات الحاكمة (Differentiated loyalty): و يقصد به ارتباط ولاء الزبون بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في السلع و الخدمات المعروضة، مثل: سهولة التعلم، الاستخدام، و منه نفهم بان الضغط على قيام العملاء بالتجربة هي الطريقة الوحيدة للحصول على الولاء المستقبلي.
4. ولاء الارتباط (Contract loyalty): و هو الولاء الناتج عن مدى إحساس العميل بان الاستمرار في اقتناء المنتجات و الخدمات لمؤسسة معينة يمنحه مزايا إضافية لا يمكنه الحصول عليها في حالة اقتناءه لأصناف أخرى غير التي توفرها تلك المؤسسة، يشيع هذا النوع أكثر في العلاقة بين تجار الجملة والتجزئة ، غير أن هذا النوع من الولاء يسهل استيلاء عليه أو اقتناصه من قبل المنافسين.
5. الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير (Switching Cost Loyalti): هنا يضل الزبون محافظا على ولاءه طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج أو خدمة أخرى لا تتناسب مع العائد، مثل ولاء إلى بنك معين، ولكن يسهل على المنافس جذب العملاء من خلال انتهاج مجموعة من السياسات و البرامج التي تسهل من عملية الشراء و تقلل من تكلفة الانتقال.
6. الولاء بالتعامل الطويل المألوفة (Familiarity loyalty) : هو الولاء الناتج عن ترسب اسم و مكونات سلعة أو خدمة معينة لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام و ذلك مثل: ماركات كوكا و بيبسي الشهيرة ، و تؤثر الجهود الترويجية بشكل مباشر على تثبيت الولاء.
7. الولاء المرتبط بالراحة (Convenience loyalty) : و هو الولاء المبني على تسهيل عملية الشراء للعملاء و ما توفره من راحة ، مثل توفير الخدمة في أماكن قريبة من الزبون مع استعمال أدوات التكنولوجيا

¹. أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة جرير - كافة الفروع بالخليج، 2013، ص 108.

لترويج و التوزيع ، و هنا بإمكان للمنافس من كسر هذا الولاء و ذلك من خلال قيامه بتوسيع منافذ التوزيع ورفع مستوى الخدمة .

ثالثاً: الزبون الوفي

1. تعريفه

المقصود من الزبون الوفي هو الزبون الذي يفضل أو يميل إلى شراء أصناف معينة من مصادر أو جهات معينة و ذلك بعد قناعته بان تلك الجهات تلبى رغباته، و يشترط في الوفاء أن يستمر لفترة زمنية معقولة، أي أن تتكرر عملية الشراء على الأقل مرتين، و بالتالي يشير هذا المفهوم إلى وجود مقياسين للوفاء¹:

- المقياس الأول: هو امتداد فترة تعامل الزبون مع المؤسسة (استمرارية الزبون) و يشير هذا إلى أن نسبة الزبائن المستمرين تقاس بالنسبة المئوية من الزبائن الذين يشترون المنتج للمرة الثانية خلال فترة زمنية محددة.

- المقياس الثاني: يشير هذا المقياس إلى نصيب المؤسسة من مشتريات الزبون، فهو يمثل نسبة ما ينفقه الزبون على شراء السلع و الخدمات لهذه المؤسسة محسوبا كنسبة مئوية من مجمل مشترياته، إذا من الطبيعي بان تكون هناك مؤسسات أخرى كثيرة تتعامل بسلع أو خدمات مماثلة.

2. الزبون الوفي يقابله الموظف الوفي

عندما لا تجد المؤسسة نفسها مضطرة لإنفاق الأموال من اجل كسب زبائن جدد ، فسيسمح لها هذا الوضع بزيادة رواتب العاملين في المؤسسة، و الغاية من ذلك أن زيادة في الرواتب الموظفين سترفع من معنوياتهم و تجعلهم أكثر التزاما و رغبة في البقاء مع المؤسسة و تزداد إنتاجيتهم مع مرور الوقت ، و هذا ما سيؤدي إلى التقليل من تكاليف تدريب موظفين جدد من جهة ، و من جهة أخرى فان الموظفين السعداء في عملهم يمتلكون الخبرة و المعرفة و التي بطبيعة الحال تساعدهم في تقديم خدمات أفضل للزبائن، و في هذه الحالة سيميل الزبائن إلى البقاء على ولائهم للمؤسسة و في النهاية ستحظى هذه المؤسسة بأفضل زبائن وأفضل موظفين².

و منه يمكن القول بان ارتفاع علاقة الزبون بالبائع (موظف المؤسسة) ستساهم في تكوين الزبون الوفي، لان الزبون الذي يعامل مع نفس البائع سيميل إلى الاعتماد على هذا البائع في اختيار مشترياته.

¹. جيل غريفن، ترجمة أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن وزيادة ولائهم، ط1، مكتبة العبيكان – الرياض، 2001، ص ص، 17 18.

². جيل غريفن، ترجمة أيمن الأرمنازي، نفس المرجع، ص 27.

و يرى أيضا رجال التسويق انه من الأيسر التعامل مرارا مع نفس الزبون عوضا عن التعامل مع زبون حديث العهد، وكذلك نجد بان عملية تدريب موظفين جدد ستكون المؤسسة مالا و وقتا، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على موظفيها القديرين لمنفعة المؤسسة و الزبون على حد سواء، و نفهم من هذا بان الزبون و الموظف نظيران مكملان لبعضهما البعض.

رابعاً: مبادئ تنمية الولاء عند العملاء

لكي تنمي المؤسسة ولائها يجب عليها أن تلتزم بمجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي¹:

1. زيادة معدل ارتياح العميل و رضاه: حتى يتحقق رضا و ولاء العميل يجب على المؤسسة أن تحقق أو تفوق توقعاته، فالمستويات العالية من الرضا تدفع بالعميل إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار العمليات التي تربطه بالمؤسسة، أي تنشأ علاقة دائمة فيما بينهما (العميل و المؤسسة).
2. رصد التغيرات في مواقف العملاء باستمرار: تعد القدرة على التكيف للتغيير في مواقف العملاء أمر بالغ الأهمية، حيث انه لا يمكن للمؤسسات الكبيرة أو الأفضل تجهيز أن تضمن التفوق و النجاح بل تلك التي تتفاعل أكثر مع التغيرات المستمرة حتى تستطيع أن تنتقل من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل مما هي عليه بغية تحقيق و تنمية ولاء عملائها.
3. التوسع في العلاقات مع العملاء: يهدف هذا المبدأ إلى محاولة المؤسسة ببناء علاقة مع العملاء و تنمية الولاء لعلامتها التجارية و منه يمكن التوسع من خلال التدابير و الإجراءات التالية:
 - الاستماع للعميل كونه يعبر عما لديه من توقعات و أهداف و نتائج يرغب في الوصول إليها.
 - إشراك العميل في تصميم المنتجات من خلال التأكد من اخذ آراء العملاء و في كل مرة.
 - المعالجة الفعالة لشكاوي العميل حيث لا تنتهي مهمة المؤسسة بإيصال المنتج للعميل وإنما تعمل على تشجيعهم للإفصاح عن جوانب القصور لمعالجتها بفعالية.
 - القضاء على مصادر عدم الرضا، بحيث يمكن أن يكون هناك شعور عدم الرضا عن سوء فهم ما هو هام من وجهة نظر العملاء لذا يجب أن تلبى حاجاتهم وفقا لأهميتها بالنسبة لهم.
4. السرعة و القوة في تلبية توقعات العميل: يجب على المؤسسة تلبية توقعات العملاء باستمرار مع مراعاة عامل الوقت الذي يعتبر عامل جوهري بالنسبة للعملاء، لانه من محددات جودة المنتج تكون في توفره في الوقت المناسب حيث تعتبر السرعة ميزة أساسية يمكن استغلالها من طرف المؤسسة لكي تنمي ولاء عملائها باتجاه لعلامتها التجارية.

¹. معراج هوارى و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 157 158 159.

5. وضع نماذج تنبؤية لانسحاب العميل: في هذا المبدأ يتوجب على إدارة المؤسسة وضع قاعدة بيانات للعملاء لتحديد هوية العميل الضعيف والكيفية اللازمة لتعامل معه.
6. بناء برنامج فعال للاتصال مع العميل: هنا يجب إعداد البرنامج في بداية التعامل مع العميل مع استعمال عدة وسائل متنوعة مثل: (الهاتف، الانترنت، رسائل، بريد الكتروني، شبكات اجتماعية... الخ) وأن تكون هناك استمرارية في ذلك، كون أن البرنامج يهدف إلى إقامة علاقات شخصية مع العميل لكي يشعر بان المؤسسة تعرفه وتقدره وتعيره اهتمامها.

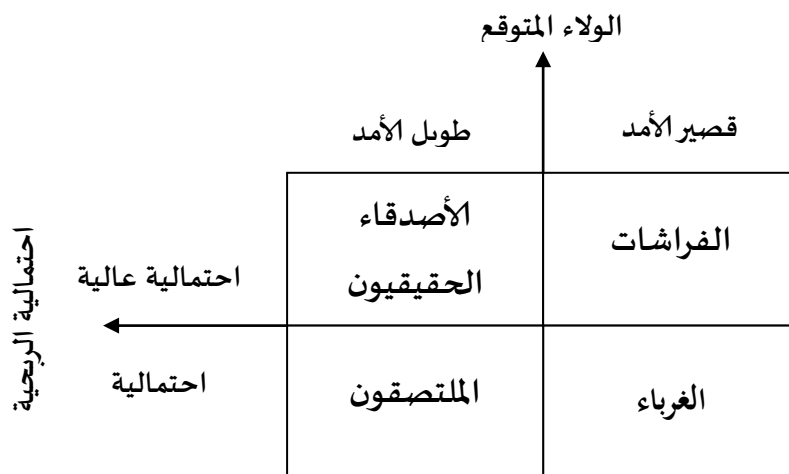
خامسا: مصفوفة محفظة الزبائن (الربحية و الولاء)

مصفوفة محفظة الزبائن هي تلك التي يطلق عليها بمصفوفة الربحية / الولاء و تتكون من بعدين أساسيين هما:

- ربحية الزبون: وتشمل (ربحية عالية، و ربحية منخفضة).
- درجة الولاء: وتشمل (ولاء عالي، وولاء منخفض).

حيث تقوم المؤسسة بتقسيم زبائنها وفقا لهذين البعدين، و عليه سوف يصنف الزبائن إلى أربعة مجموعات للعلاقة طبقا للربحية المحتملة و ولائهم المتوقع، حيث أن كل مجموعة من هذه المجموع تحتاح إلى استراتيجية خاصة لإدارة العلاقة المختلفة عن المجموعة الأخرى¹ و الشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

الشكل رقم (10.3): مصفوفة محفظة الزبائن.



المصدر: سليمان شكيب الجيوسي، و محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع الأدنى، ص 481.

¹. سليمان شكيب الجيوسي و محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، داروائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 480.

1. المجموعة الأولى: الفرشات

هم مجموعة من الزبائن الذين لديهم احتمالية الربحية عالية ولكنهم ذو ولاء قصير الأمد أو بسيط، ومن سمات هذه المجموعة أن هناك انسجام بين احتياجاتهم و عروض المؤسسة غير أنهم يتعاملون مع المؤسسة لوهلة قصيرة دون بناء علاقة منتظمة مع أي مؤسسة وسيطة (مؤسسات السمسرة الفردية)، و بالتالي يتوجب على المؤسسة أن تبذل جهودها للتأثير عليهم و محاولة جذبهم بمختلف الطرق والأساليب حتى يكونوا عناصر ذو ولاء لها، و كذلك تعمل على إقامة علاقة وثيقة معهم ، حيث أن هذه الإجراءات المتبعة تبقى بمثابة الاختيار المناسب لها.

2. المجموعة الثانية: الأصدقاء الحقيقيون

تعتبر هذه المجموعة من أفضل المجاميع الأخرى، فهم زبائن مريحون ولديهم ولاء عالي، حيث أنه هناك إنفاق كامل بين احتياجات و العروض المقدمة من المؤسسة، و بالتالي فإن استراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح و المناسب لأي مؤسسة ساعية لتحقيق التميز و النجاح.

3. المجموعة الثالثة: الملتصقون

هذه المجموعة تمثل زبائن مرتفعي الولاء و لكنهم غير مريحين للمؤسسة، ومعنى هذا أن عائداتهم غير كافية لتغطية تكاليف الاحتفاظ بهم، و لكن بإمكان المؤسسة تحسين ربحيتها معهم عن طريق زيادة حجم التعامل معهم أو زيادة الرسوم التي يتحملوها أو تقليل من حجم الخدمة المقدمة لهم، فإذا لم تستطع المؤسسة تحويلهم إلى زبائن مريحين فإن استراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون هي الخيار الأنسب لها.

4. المجموعة الرابعة: الغرباء

هذه المجموعة هي الأضعف ضمن اهتمامات المؤسسة، حيث أن زبائن هذه المجموعة غير مريحين أو ذوي ربحية منخفضة و ولاء متوقع بسيط أو قليل، و عليه فإن الاستراتيجية الأنسب هي إدارة علاقة بسيطة مع هذه المجموعة و أن لا تستثمر فيها أي شيء مكلف.

المطلب الثالث: رضا العميل وعلاقته بجودة الخدمة الداخلية

جودة الخدمة الداخلية يمكن أن نصفها بجودة تلك الخدمات التي يقدمها الموظفون في الخطوط الأمامية أي الموظفون الذين هم في اتصال مباشر مع العملاء، ولهذا يجب على المديرين أن يفهموا مدى دور الموظفين في تحقيق جودة الخدمة الداخلية وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء وكسب رضا العملاء وولائهم.

أولاً: جودة الخدمة الداخلية

تشير جودة الخدمة الداخلية إلى كيفية تعامل المنظمة مع موظفيها ، و الظروف التي توفرها لهم للعمل ، والمكافأة ، و إثراء العمل ، وغيرها من الإجراءات التي تؤثر على رضا الموظفين، و يؤثر هذا على ولاء الموظف الذي يؤثر بدوره على إنتاجية الموظف ويؤثر على قيمة الخدمة الخارجية و رضا العملاء ، و في النهاية يؤثر على ولاء العميل الذي يؤدي بالطبع إلى النمو و الربحية، وهذا ما يسمى ب "سلسلة أرباح الخدمة" ، حيث تبدأ في بداية مع الموظف و كيفية مشاركته و توجيهه و تدريبه و إقامته (بمعنى صنع بيئة عمل ملائمة له) من قبل المنظمة.¹ ولو ننظر إلى العملية على شكل ترتيب عكسي فستكون الروابط الموجودة في السلسلة على الشكل التالي:

- يتم تحقيق الربح و النمو من خلال ولاء العملاء.
- ولاء العملاء هو نتيجة مباشرة لرضا العملاء.
- و رضا العملاء يتأثر إلى حد كبير بقيمة الخدمات المقدمة للعملاء.
- و يتم إنشاء هذه القيمة (الخدمات المقدمة ذات الجودة العالية) بواسطة موظفين راضين ومخلصين.
- و هنا يبرز دور رضا الموظفين في المقام الأول حيث يكون فيها الموظفون الموضوع الرئيسي.

ثانياً: رضا العميل و الربحية

في نموذج (Berry و Gronroos) و الذي قد سبق تطرق إليه، فإنه لا يوجد أي نقاش حول كيف يؤدي رضا العملاء إلى الربحية، و مع ذلك فقد اقترحت العلاقة بين رضا العملاء و الربحية من قبل عدد من الباحثين، و الذين يرون بأن لرضا و ولاء العملاء اثر على تحقيق الربحية، أي وجود صلة مباشرة بين الرضا

1. HERBERT K R, op. cit, p34.

والربحية، حيث أظهر (Hallowell) في القطاع المصرفي للأفراد أن هناك علاقات إيجابية بين رضا العملاء والولاء و بين الولاء و الربحية.¹

الولاء = الربح

إذن لا شك أن هناك رابطا بين رضا العاملين و ولاء العملاء، في المقابل هناك رابط لا ينفصل بين الولاء و الربح ، لكن كيف يثبت ذلك:

فقد لاحظ كل من (ريتشارد و مارك و ابتون) أن "الولاء يقاس بشكل موثوق ما إذا كان يحقق قيمة أعلى، و بمعنى آخر أن الاحتفاظ بالعملاء يؤدي باستمرار إلى تقلبات في الأرباح بنسبة تتراوح بين 25 و 100٪ وقد نسبوا ذلك إلى ما يسمونه بتأثيرات من الدرجة الثانية ويمكن توضيحها كما يلي:

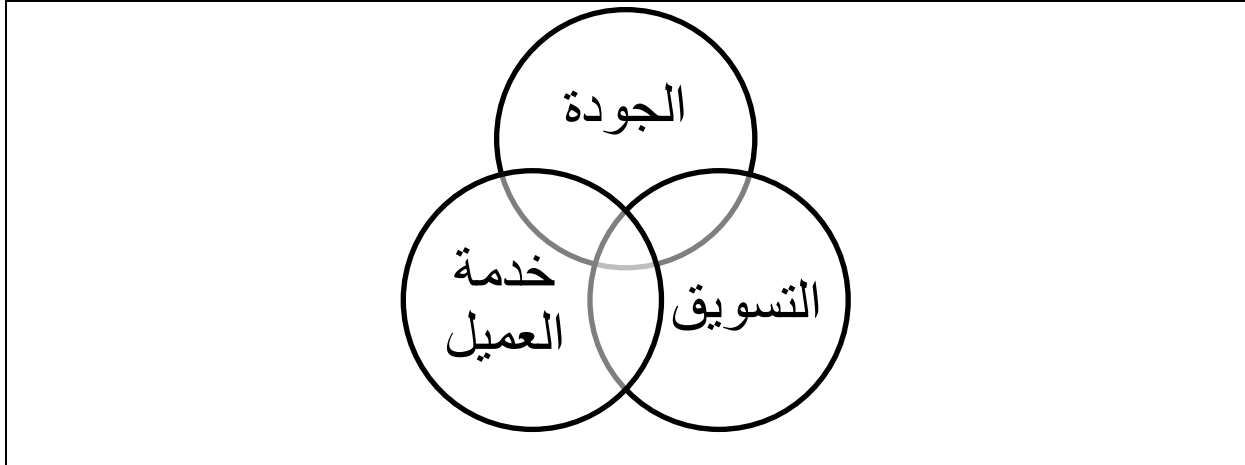
- تنمو الإيرادات و حصص المؤسسة في السوق بجذب أفضل العملاء إلى دفتر أعمال المؤسسة، مما يؤدي إلى تكرار المبيعات.
- تتقلص التكاليف مع انخفاض تكاليف اكتساب عملاء جدد و تقديم الخدمات لهم واستبدال العملاء القدامى.
- يزيد الاحتفاظ بالموظفين بسبب زيادة الانتماء الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى إنشاء حلقة تعزز الاحتفاظ بالعميل من خلال الألفة و خدمة أفضل للعملاء.
- زيادة الإنتاجية تنتج عن زيادة مدة خدمة الموظف بحيث يذهبون إلى أبعد من ذلك ويقولون إنه بمجرد بدء تأثيرات الترتيب الثاني، تبدأ تأثيرات الترتيب الثالث في الظهور، و المتمثلة في الميزات الجديدة التي تعزز قيمة العميل.

ثالثا: دمج الجودة و خدمة العملاء و التسويق

تحتاج المؤسسات إلى عرض التسويق و خدمة العملاء و مدخلات الجودة كما يراها العميل كجزء من عرض سلس، هذا لا يعني أننا نحتاج إلى "عملية استحواذ" تسويقية لوضع الأمور في نصابها الصحيح و إنما يؤدي هذا بالفعل إلى إيجاد حل آخر دون المستوى الأمثل، و ذلك بالتعاون و الحوار في المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة القيام بدمج المدخلات من وظائف متخصصة مختلفة و هذه هي الطريقة الوحيدة لتحسين خدمة العملاء وجودتها و تمثل فرصة لتطوير العلاقات الداخلية بين (الموظفين) داخل المؤسسة، و يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

1. PERVAIZ K A and RAFIK M, Internal Marketing, op. cit, p19

الشكل رقم (11.3): يبين عملية دمج كل من الجودة وخدمة العملاء و التسويق.



Resource: David Ballantyne, and others, Relationship Marketing- Creating Stakeholder Value, op. cit, p 09.

من خلال هذا الشكل نفهم بان خدمة العملاء لها دورا هاما في المراحل التفاعلية و ذلك قبل البيع و أثناء البيع وما بعد البيع لتبادل القيمة، فإذا كان البيع هو نتيجة التفاعل، فإن خدمة العملاء هي جزء من عمليات تطوير العلاقات، بمعنى آخر يمكن للمسوق و العميل إنشاء قيمة فريدة إما من خلال المزايا المحسنة بشكل متبادل أو خفض التكاليف بشكل تقليدي، و لا تهتم الأدبيات المتعلقة بخدمة العملاء إلا بالتفاعل بين موظفي المؤسسة و عملائها فهي تلعب دورا كبير في جميع أطوار العلاقات التي تحدثنا.

المبحث الثالث: العلاقات التأثيرية لتسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي الوسيلة التي تساهم في تنمية العلاقات بين المؤسسة و عملائها قصد تحقيق أهداف العملاء و ذلك بتضافر كل الجهود الوظيفية الموجودة داخل المؤسسة، فالتطبيق الفعال للتسويق الداخلي يحتاج إلى تفهم العاملين بمدى أهمية العملاء و كذا المنافع التي تعود عليهم من جراء تعاملهم معهم بطريقة لائقة، و كذلك اقتناعهم بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمعنى الانطلاق من داخل المؤسسة، فرضا العاملين هو رضا العملاء أي يصبح العاملين يولوا اهتمام كبير لجودة الخدمات المقدمة لعملائهم كما لو كانوا يطمحوا للحصول عليها، و عليه فقد خصصنا هذا المبحث لدراسة العلاقات التأثيرية الناتجة عن استخدام منهج التسويق الداخلي الحديث ، و مدى تأثيره على جودة حياة العمل ، و أيضا تأثيره على رضا الموظفين و رضا العملاء و كذلك تأثيره على جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: أثر التسويق الداخلي على جودة حياة العمل

يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة و تحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد ملتزمين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل، و هذا ما يدخل ضمن فلسفات و مبادئ التسويق الداخلي و سيتم توضيح هذا فيما يلي:

أولاً: كيفية دمج التسويق الداخلي مع إدارة الموارد البشرية

هذه الفلسفة التي يبدو أنه لا يمكن فهمها و هي أكثر بكثير سهولة مما نعتقد، و علاوة على ذلك هناك عدة أقسام التي يتم جمعها في إطار التقنيات الرئيسية للتسويق الداخلي و خاصة فوائدها للمنظمة.

1. التكيف الداخلي و الخارجي للموظفين

من واجبات إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالموظفين و القيام بإعداد و تهيئة الأفراد و الموظفين والإداريين للقيام بالأعمال و الوظائف الإدارية المكلفين بها ، و كذلك تدريبهم و دمجهم في الأعمال و الوظائف الإدارية ، كما تقوم أيضا بمعرفة و دراسة حاجات و رغبات الموظفين و القوى العاملة في المنظمات و تعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم بطريقة تجعل الموظفين في حالة من التكيف و الاندماج و الانسجام مع طبيعة العمل و الوظائف الإدارية المكلفين بها، و هناك عدة أساسيات ترتكز عليها عملية التكيف الوظيفي مع البيئة الداخلية و الخارجية و من هذه الأساسيات ما يلي¹:

- التركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد و الموظفين العاملين و الاهتمام بعملية خلق الألفة و الانسجام بين الموظفين، و خلق جو عمل ملائم في البيئة الداخلية التي يعملون فيها.
- استفادة الأفراد العاملين من خبرات العاملين الذين سبقوهم في الأعمال الوظيفية و الإدارية في المنشأة ذاتها.
- التركيز على الاستقرار النفسي للأفراد العاملين بالمنظمة بالأخص الجدد منهم.
- تهيئة الأفراد العاملين للقيام بالأعمال الجديدة و توعيتهم بالطرق السليمة لتنفيذ الأعمال و تعريفهم بأهمية النتائج الايجابية العائدة من التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال.

¹. محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- جعل الموظفين في مرحلة جيدة من التعمق في الواقع العملي المحيط بهم و تعريفهم بكيفية سير الأمور في المنشأة.
- التركيز على عملية تقييم الأداء العملي للأفراد و إيجاد طرق مراجعة للخطط و الأهداف و الأعمال و المهام التي يقومون بها مع إيجاد نظام رقابة فعال على الموظفين.
- علاج و حل مشكلات الموظفين و توفير متطلباتهم و رغباتهم مما يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة التي يعمل بها هؤلاء الموظفين.
- إعداد برامج تدريبية تهتم بكيفية جعل الموظفين الجدد يتكيفون مع بيئتهم الداخلية بالمنظمة.
- إعلام الموظفين بأهداف المنشأة و العمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- عدم عزل الموظفين عن الأعمال التنفيذية التي يقومون بها فان عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل و اتصال ميداني مباشر بين الموظفين و الأعمال التي يقومون بها.
- توفير خبرات إدارية متميزة من المرشدين و الموجهين للقيام بعملية الإرشاد و التوجيه و تقديم النصائح للموظفين في المنشأة الإدارية.

2. نهج العملاء مع الموظفين في المكتب

في هذه الحالة يعتبر الموظف زبونا ، بحيث هذا المصطلح يبرز في منهج التسويق الداخلي الذي يترجم إلى رغبة حقيقية في تكييف ظروف العمل مع احتياجات الموظفين ، ليقدم لهم "منتج" يتوافق مع احتياجاتهم و توقعاتهم، و هذا يعتبر وسيلة لكسب "ولاء العملاء"، وعبارة أخرى لتعبئة الموظفين و زيادة كفاءاتهم ، و على الرغم من أنها معقدة في بعض الأحيان ، تبقى الحقيقة أنه من الأفضل تغيير الهيكل التنظيمي للحفاظ على الموظفين الجيدين بدلا من توظيف و تدريب أشخاص جدد باستمرار.

3. جودة الخدمة الداخلية

من الممكن أيضا تطبيق استراتيجية التسويق الداخلية على تنظيم العمل، حيث يلاحظ في بعض الأحيان أن بعض الموظفين غالبا ما يكونون مهذبين للغاية مع عملاء خارجيين ولكنهم يظهرون فجوات خطيرة فيما يتعلق بموردتهم الداخليين (الإدارات الأخرى في المنظمة)، و هنا يجب النظر في إنشاء مناخ ملء بالاحترام و الثقة بين الفرق من خلال زرع أيديولوجية العملاء الداخليين، و يجب على كل قسم أن يأخذ بعين الاعتبار

الفريق الذي يعتمد عليه كعميل داخلي بنفس الصرامة والاحترام كما لو كان للعميل الخارجي، و هذا يعني توفير الجداول الزمنية وتقدير الوقت والتكاليف والتحكم في جودة المنتج المقدم وخدمة العملاء¹.

4. جزء لا يتجزأ من النهج التجاري

من خلال دمج موظفين في صميم الاستراتيجية الترويجية، فهذا يثبت لهم أنهم جزء من استراتيجية العمل الخاصة بالمؤسسة وأنهم يمثلون محركات قوية في تحقيق الأهداف التنظيمية و نجاح الأعمال، فالموظفون هم أفضل إعلانات المؤسسة، لذا يجب تأكد من أن الموظفين يقدرّون منتجات المؤسسة ويتحدثون عنها و يستهلكونها كلما أمكن، هذا هو العميل القيم الذي لا ينبغي إهماله على هذا النحو لخطط المنظمة، و العروض المبكرة أو حتى العينات التي لن تؤدي إلا إلى زيادة الشعور بالانتماء الموظفين مع السماح لهم بالاستفادة من ثمار جهودهم.

ثانيا: التسويق الداخلي ومدى مساهمته في خلق جودة حياة العمل

استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية، فهو يشير إلى مدى توفير المنظمة لعوامل وظروف حياة وظيفية أفضل للعاملين، و يتطلب ذلك انتهاج سياسات حديثة مثل: برامج التسويق الداخلي التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجات الموظفين، و تحقق أداء أفضل للمنظمة. كما يشمل أيضا مفهوم جودة حياة العمل على الأمن و السلامة في العمل، و أنظمة مكافأة أفضل، و أجر عادل و منصف، و مجموعات عمل مشاركة و متعاونة تمثل فرص أفضل للنمو.

و يتفق بعض الباحثين أيضا على أن جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العمل مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق و الضغوط لدى العاملين، في حين ينظر البعض الآخر إلى مكونات جودة حياة العمل كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات و المعرفة و السلطة و المكافآت التي تنمي الأداء و تمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد و كرامتهم، مما يدعم و يقوي الثقافة التنظيمية للمنظمة².

و لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل حيث واجهت المنظمات مشكلات

عديدة منها:

¹. POIRIER S, Un article sur Marketing interne : quand le marketing se mêle à la gestion des RH, Publier sur le site : <https://atmanco.com/fr/blog/environnement-travail/marketing-interne-quand>, consulter le : 14/03/2019.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2012، ص ص، 04 06.

- انخفاض الجودة و شدة المنافسة و الحرص الشديد على خلق عميل دائم.
 - هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي).
 - انخفاض العوامل الاجتماعية و الإنسانية في جو العمل.
 - التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
 - تغير احتياجات و طموح الأفراد، فلقد أصبحوا أكثر استنارة و تعليما و وعيا مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا، و ليس مجرد كسب قوتهم من اجل العيش.
- و الغرض من سعي المنظمات إلى خلق و تحقيق جودة في حياة العمل هو تحقيقها لمزايا متعددة نذكر منها:
- جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية و توظيف أشخاص أكفاء فقط، و إنما تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.
 - توفير ظروف عمل جيدة و مطورة من وجهة نظر العاملين.
 - تساهم في توفير الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
 - التأثير الايجابي على الأداء التسويقي للمنظمة.
 - التأثير الايجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- و تقاس جودة حياة العمل وفق مجموعة من المعايير يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (1.3): قائمة المعايير اللازمة لقياس أبعاد جودة حياة العمل.

محتوى العمل	علاقات العمل	ظروف العمل	بيئة العمل
حرية اتخاذ القرار في العمل	أسلوب القيادة	المرتب	البيئة المادية للعمل
المسئولية	المشاركة	ساعات العمل	الحرارة
تنوع المهام	العلاقات الاجتماعية	تسهيلات الدراسة و التعليم	الإضاءة
وضوح القواعد و التعليمات		الترقية	

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بكسب رضا العاملين ورضا العملاء

التسويق الداخلي هو ذلك التسويق الذي يركز على التنظيم الداخلي للكيان (المؤسسة)، و ذلك من خلال بذل الجهود لإعطاء موظفي المؤسسة توجه نحو العملاء، و أساليب وتقنيات التسويق الداخلي متعددة ومختلفة مثل: (التجزئة، الاتصالات، سياسة الجودة...) بحيث تستخدمها إدارة المؤسسة لاستهداف موظفيها و كسب رضاهم و يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: سياسة جودة الخدمة الداخلية

وفقاً لهذا النهج يؤدي تحسين جودة الخدمة الداخلية (بيئة العمل ، نظام المكافآت ، التدريب ، ... إلخ) إلى تحسين رضا الموظفين ، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين و إنتاجيتهم ، و من المرجح أن يتصرف العملاء الذين يتأثرون بهذه التغييرات (الموظفون الأكثر استقراراً والأكثر كفاءة) بشكل أفضل تجاه المؤسسة (زيادة المشتريات والولاء) ، كما هو الحال في التسويق الخارجي و مع أدوات مماثلة على إتباع نهج نشط في مجال الجودة ، و تجاه الموظفين (دراسة احتياجات الموظفين ، و تكييف "العرض" ، تحقيق الولاء و الارتياح النفسي تجاه الوظيفة و المؤسسة الانتماء).

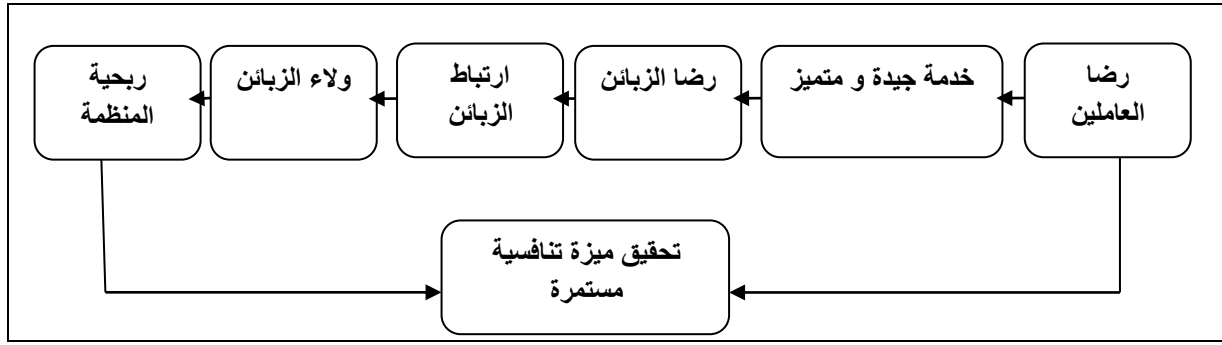
ثانياً: الرضا و علاقته بكسب العملاء و تحقيق الربحية

إن سبيل نجاح أي عمل تجاري يقتضي بالدرجة الأولى إلى إرضاء الزبون من خلال تلبية مختلف حاجاته و رغباته المتعددة و المتغيرة ، حيث أن إرضاء الزبائن يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات سواء إنتاجية أو خدمية ، و نجد الجميع يسعون لإيجاد الوسائل الضرورية التي ترضي الزبون و تفي برغباته، بحيث كانت النظرة السائدة هي أن الزبون على استعداد لأن ينفق أكثر و يستهلك أكثر إذا كان راضياً عن السلعة أو الخدمة ، و قد برزت عدت عبارات حول ذلك مثل: " خدمة الزبون" أو " جودة الخدمة " أو " الخدمة المتميزة "، و هذه العبارات كلها تنصب في مجرى واحد و هو أن إرضاء الزبون يؤدي إلى نتائج ايجابية أبرزها هو أن الزبون لا يتردد في المرة القادمة من العودة للتسوق في المتجر نفسه.¹

و من هذا المنطلق نفهم بأن صناعة الموظف السعيد و المحب لعمله ليس بالأمر السهل، و كذلك ليس بالأمر الهين البسيط، فهذا يحتاج إلى بذل الجهود الذكية و الأفكار الخلاقة الغنية التي يتوجب على المنظمات الأعمال تحقيقها لموظفيها لكي ينعكس على درجة رضاهم عن أعمالهم و علاقاتهم الوظيفية بمديريهم أو بمرؤوسيهم و زملائهم، و يمكن أن يمتد هذا الأمر إلى عملائهم فيقدمون لهم فوق مما يتوقعونه، و يمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

¹. جيل غريفن، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الشكل رقم (12.3): الرضا و علاقته بكسب العملاء و تحقيق الربحية في ظل الميزة التنافسية.



المصدر: حافظ الصديق اسماعيل، مقال حول أهمية الاحتفاظ بالزبون، نشر بتاريخ: 2008/06/21 على الموقع اللوكة الثقافية: <https://www.alukah.net/culture/0/2811> ، تاريخ التصفح: 2019/05/24.

ثالثا: تطوير السمعة الداخلية للمنتجات أو العلامات التجارية و الخبرة المتعلقة بالموظفين

وفقا لهذا النهج و أدوات التسويق (خاصة في مجال الاتصالات) يجب استخدام المعرفة للموافقة على المنتجات من خلال استهداف العملاء وليس فقط الموظفين (اعتماد على إجراءات محددة)، و بالتالي سيكون هذا الأخير (الموظف) قادرا بشكل أفضل على أن يعرف و يقدر منتجات المؤسسة، و كيفية عرضها للجمهور بشكل عام (الزبائن)، و من المحتمل أيضا أن تعمل هذه السياسة على تحسين التماسك الداخلي للمؤسسة و ذلك من خلال المحافظة على هويتها و ثقافتها التي تعد فيها العلامات التجارية للمنتجات جزءا تاريخيا لها.

رابعا: إنشاء علاقات داخلية بين العملاء و الموردين

يتعلق هذا بالاعتماد على المنطق التنافسي و كفاءته داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يصبح أحد مصانع المورد الداخلي لأخر من نفس المجموعة و ذلك وفق أدوات تحكم إدارية محددة مثل: أسعار المبيعات الداخلية، و التي يمكن مقارنتها بأسعار السوق و يمكن للعميل الداخلي من حيث المبدأ اختيار مورده داخليا أو في السوق، و من خلال هذا يمكن تلخيص العلاقة فيما يلي¹:

- تغير تجربة العملاء داخليا: التسويق الداخلي للموارد البشرية يغير العلاقات بين صناع القرار والموظفين للوهلة الأولى، فعموما يعمل الموظفون المهتمون الذين يسعدهم الحضور بشكل أكثر فاعلية من الموظفين غير الحريصين، و الذين يشعرون أنهم لا يستمتعون بالعمل أو لا يتمتعون بأي متعة.

1. CLEMENTINE L, Un article sur, Pourquoi adopter le marketing RH en interne ? , Publier le : 09/11/2015, sur le site : <https://www.digitaweb.com/blog/pourquoi-marketing-interne-entreprise>, Consulté le 04/ 10/ 2019.

- من أجل تأثير أفضل خارجياً: لا يؤثر تنفيذ استراتيجية التسويق الداخلي على المؤسسة فقط، بل يؤثر أيضاً على العملاء الخارجيين، ففي الواقع إن إرضاء الموظفين و تقديم المزايا لهم ينظر إليه بشكل إيجابي من قبل أسرهم، و بشكل عام من قبل عامة الناس، و التي يمكن أن تدعم تحويل العميل المحتمل إلى عميل أو حتى الاحتفاظ بعملائه الحاليين. بمعنى أن التغيير في العلاقة بين موظفي المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تغيير في سلوك الأخير لصالح بنيتها.
- تحديد من هم المرشحين المحتملين: التسويق الداخلي الجيد لصاحب العمل يهدف إلى تطوير و توريد العمالة التي تلبى الاحتياجات و الرغبات من القوى العاملة لا محالة، و وضع المنظمة كصاحب عمل في اختيار استراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في الصناعات التي تعاني من نقص في الموظفين المؤهلين، و نجد أيضاً أن الطريقة المتبعة لتصور سوق العمل من خلال التسويق الداخلي تجعل من الممكن تطوير أساليب توظيف تتكيف مع المرشحين المرغوبين، و بعبارة أخرى مع الكثير من الوقت لدراسة "العامل" الهدف (الوصول إلى الموظف المثالي)، و وضع استراتيجية للتوظيف و تقديم منتج (العمل) الذي يلبي احتياجاتهم و يمكنهم من زيادة فرص للترحيب بين صفوف أفضل المرشحين.

خامساً: أثر عامل الرضا الوظيفي و ولاء العملاء في ظل فلسفة التسويق الداخلي

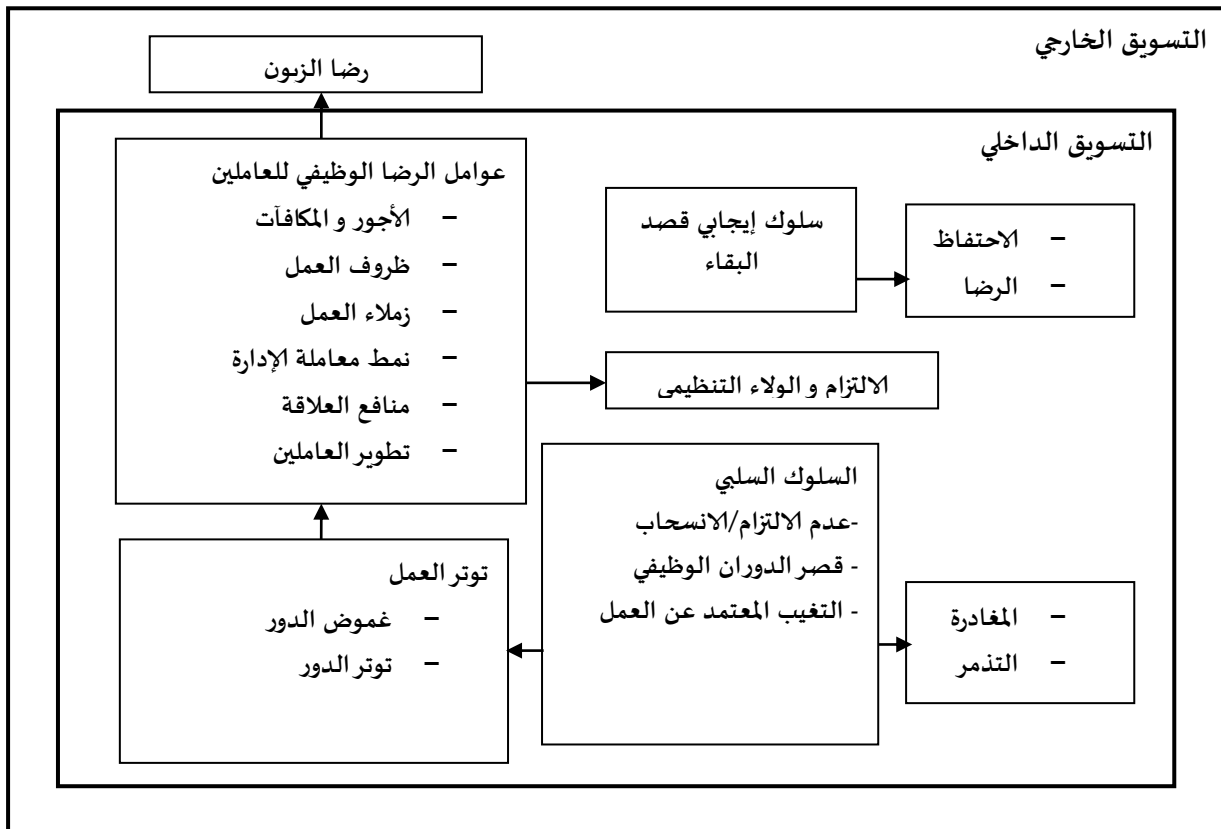
إن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح فعالية أي مؤسسة هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيها، لأن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد و التدريب و التطوير، بل بقدر ما تعتمد على درجة و مستوى ولاء و رضا هؤلاء الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون بها، حيث يرجع كثير من باحثي الإدارة و منظرها إلى أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بها مع المصانع الدول أخرى تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في المصانع، و ذلك كون الموظف الياباني يعطي للحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة المؤسسة ككل¹، لذلك نجد بأن أغلبية الإدارات في المؤسسات الحديثة تسعى بقدر الإمكان إلى تنمية العلاقة بين المؤسسة و الأفراد المنتمين لها و ذلك بهدف استمرارهم فيها خاصة الذين لديهم مهارات و خبرات و تخصصات هامة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية الجانب الإبداعي و الابتكار لدى المنتمين إليها من خلال تحفيزهم و دفعهم لبذل أقصى جهد ممكن و الذي يحقق أداء و إنتاجية عالية².

¹. دنا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2008، ص 08.

². عبيد بن عبد الله العمري، بحث حول تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية، قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

ومن هذا المنطلق فلقد لاق هذان المتغيران (الرضا و الولاء) اهتماما كبيرا على مستوى إدارات الأعمال لأنهما يعتبران كأساس للكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: (الغياب ، والتسرب الوظيفي ، وتدني مستوى الأداء الوظيفي و الفعالية) و كذلك الآثار الإيجابية مثل: (الإخلاص في العمل، الأداء العالي و المتميز، و الكفاءة الإنتاجية العالية)، إذن يعتبر وجود مستوى عالي من الولاء و الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، و كذلك يعد مطلباً أساسياً للكثير من المؤسسات الحديثة لأن المؤسسات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي هي مؤسسات تمتلك خصائص و ميزات عالية تمكنها من منافسة منافسيها و تضمن لها البقاء و الاستمرارية في مزاولة نشاطها، و لهذا فقد أصبح من واجب على أي إدارة مؤسسة أن تعمل على إرضاء عاملها من خلال جهود التسويق الداخلي ، بحيث يصبح الموظف موالياً و مسوقاً إيجابياً للمؤسسة و قادر على بناء علاقة جيدة مع الزبائن و الاحتفاظ بهم، و يمكن توضيح هذا أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (13.3): عامل الرضا و الولاء في ظل التسويق الداخلي.



المصدر: زاهي إبراهيم لبد و عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 30.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالخدمة المصرفية

قد بدأت مؤسسات الخدمة بأخص المصارف تدرك بشكل متزايد بان نجاحها في السوق الخارجي للزبائن مرتبط بنجاحها في السوق الداخلي للعاملين، ولكل فرد ولكل قسم في المصرف دور كزبائن داخليين ، و من اجل المساعدة بضمنان الجودة لتسويق الخارجي يتوجب على كل قسم أو فرد في المصرف أن يزود ويتلقى خدمة ممتازة بدقة وسرعة عالية، و عليه يحتاج الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض وذلك لتوجيه الجهود والقوى نحوى الرسالة و الاستراتيجيات و الأهداف المسطرة للمصرف، إذا أن الفكرة من وراء استخدام منهج التسويق الداخلي هي التأكيد على أن جميع أعضاء الكادر تزود الخدمة بأفضل مساهمة ممكنة للأنشطة التسويقية للمصرف و الإنجاح الكامل للاتصالات سواء من خلال الهاتف أو شبكات الانترنت و التفاعلات الفردية مع الزبون بالأسلوب الذي يعطي قيمة للخدمة المقدمة من الواجهة¹.

أولاً: خصائص و مميزات تبني التسويق الداخلي في المصارف

إن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي في المصارف تتسم بعدد من الخصائص المميزة لها عن بقية الأنشطة الأخرى نوجزها فيما يلي²:

✓ التسويق الداخلي عملية اجتماعية: إذ يطبق التسويق الداخلي داخل المصرف لإعادة عملية التبادل والتفاعل بينه وبين مختلف موظفيه، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن و الانتماء و الصداقة، بحيث يريدون إشباعها و هذا لا يتحقق إلا من خلال تبني ممارسات التسويق الداخلي في المصرف.

✓ التسويق الداخلي عملية إدارية: حيث يعد نشاط التسويق الداخلي في المصرف عملية إدارية تنظيمية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المصرف و ذلك من خلال:

- التأكد من أن جميع موظفي المصرف لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من أن كل الموظفين لدى المصرف قد تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

كما يتميز تطبيق التسويق الداخلي في المصارف بأنه يركز على جانبين هما:

¹. تيسير العفشيات العجارية، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

². خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية -المجلد 2 -العدد 3، أبريل 2018، ص 99.

✓ الجانب الأول: يرى بأن كل موظف من موظفي المصرف هو عميل داخلي، و بالتالي سوف تسعى إدارة المصرف قدر الإمكان إلى جعل العمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن، و ذلك من خلال التأكد من أن كل موظف يقدم و يستلم خدمات مميزة و متفوقة.

✓ الجانب الثاني: التأكد من أن كل موظف من موظفي المصرف يعمل مع بقية الموظفين بطريقة تخدم أهداف المصرف، و تساعد على تجسيد رسالته و استراتيجياته بالتوازي مع ذلك، كما أن نشاط التسويق الداخلي في المصارف يتميز بمجموعة الخصائص نذكرها كما يلي:

- إن ممارسات التسويق الداخلي في المصرف ليست أنشطة منفصلة، و إنما مضمنة بالجودة لبرامج خدمة العملاء و الاستراتيجيات والأعمال المصرفية الكلية.
- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة (أنشطة الدعم) في المصرف و يعد هيكلا تمهيديا لنشاط التسويق الخارجي.
- الاتصالات الناجحة داخل المصرف هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي فيه.
- يعد التسويق الداخلي في المصرف عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على نتائج جيدة.
- التسويق الداخلي في المصرف هو نشاط تطوري، أي أنه يقوم على الإلغاء البطيء للحواجز بين مختلف أقسام و وظائف المصرف، و له دور مهم في المساعدة على إيجاد التوازن بين أنشطة التسويق و العمليات.
- يلعب تبني التسويق الداخلي في المصارف دورا حاسما في تقليص الصراع الوظيفي، و تيسير روح الإبداع و اكتساب المصارف لميزة تنافسية.
- يكون التسويق الداخلي في المصرف أكثر نجاحا عندما يكون هناك التزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة مع ضرورة التزام كافة الموظفين، و بذلك يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب الأمثل.

ثانيا: العلاقات التفاعلية الناجمة عن تسويق الخدمات المصرفية

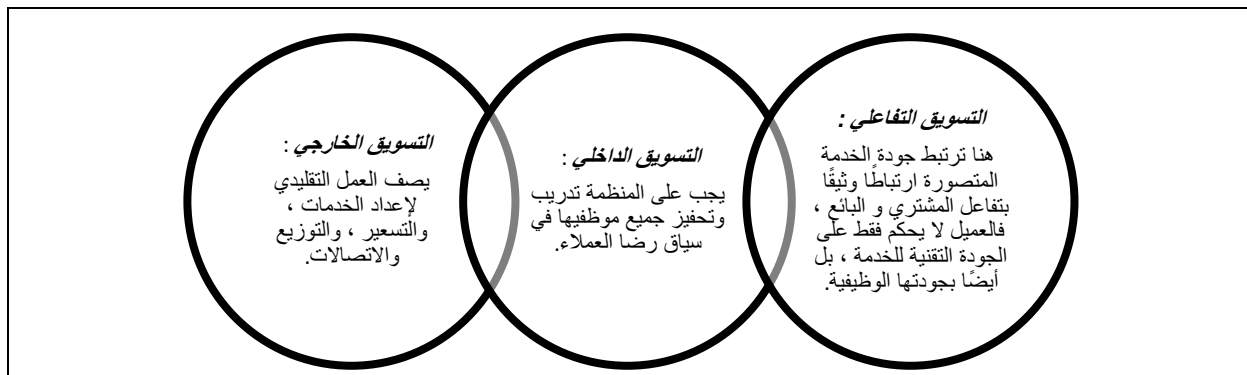
من الصعب جدا تحديد نشاط الخدمة لأنه يعتمد على العديد من العوامل، و بالتالي فإنه عندما يذهب أحد العملاء إلى فرع البنك للحصول على قرض، سوف يلتقي مع عملاء آخرين يأتون للحصول على نفس الخدمات أو غيرها، و يرى بيئة مؤلفة من مبني، و ديكور، و أثاث.....الخ.

يتواصل الزبائن مع موظفي البنك، و وراء الكواليس يكون كل شيء في نظام التنظيم والإنتاج يدعم الجزء المرئي للخدمة المقدمة، وبالتالي يتطلب تسويق الخدمات المصرفية في الواقع ثلاثة أنواع من التسويق الخارجية والداخلية والتفاعلية¹.

- التسويق الخارجي: يصف العمل التقليدي لإعداد الخدمات، و التسعير، و التوزيع و الاتصالات.
- التسويق الداخلي: يجب على المنظمة تدريب و تحفيز جميع موظفيها في سياق رضا العملاء.
- التسويق التفاعلي: هنا ترتبط جودة الخدمة المتطورة ارتباطاً وثيقاً بتفاعل المشتري و البائع، فالعميل لا يحكم فقط على الجودة التقنية للخدمة بل أيضاً بجودتها الوظيفية.

ويمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (14.3): أشكال التسويق في مجال الخدمات.



Source: HERMANN, N B, Ibid. p 03.

نلاحظ من هذا أن تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقاً خارجياً فقط ولكن يتطلب تسويقاً داخلياً وتسويقاً تفاعلياً ، فالتسويق الخارجي يتعامل و يهتم بأنشطة التسويق العادية للمؤسسة (المصرفية) مثل : التسعير ، التوزيع ، و ترويج الخدمة للزبائن المستهدفين ، أما التسويق الداخلي فيهتم بالأنشطة الداخلية للمؤسسة مثل : التدريب و تطوير و تحفيز الموظفين لضمان تقديم أفضل من الخدمة للزبائن و تلبية حاجاتهم بشكل جيد ، و ذلك لتحقيق مستوى عالي من رضا الزبائن ، أما التسويق التفاعلي فهو يصف مهارات الموظفين في تقديم الخدمة للزبائن ، حيث نرى بان الزبون يعمل على إدراك جودة الخدمة من ناحية

¹ . HERMAN, NGHY B, Perception de la qualité des services offerts dans le secteur bancaire congolais, Memoire Online, Publier le: 2012 , sur le site : <https://www.memoireonline.com/11/13/7837/Perception-de-la-qualite-des-services-offerts-dans-le-secteur-bancaire-congolais.html> , Consulté le: 03 /03/ 2019, p 03

جودتها الفنية و الوظيفية (كيفية تقديم الخدمة)، فمن ناحية الجودة الفنية فهي مرتبطة بالتطبيقات والأنظمة والأساليب الإحصائية و التي تؤكد على جودتها ، أما الجودة الوظيفية فهي تدخل ضمن الأمور التي يصعب تنظيمها وجعلها مثالية¹. و نضيف أيضا بان للعمل الجماعي دورا حيويا في تفويض سلطة الموظفين على اتصال مع العميل، مما يؤدي إلى تطوير مرونة الخدمة من أجل حل المشكلات بشكل أفضل، وزيادة إشراك الموظفين وتعزيز نقل المعرفة، وبالتالي فالتسويق الداخلي يهتم بتحقيق غايتين رئيسيتين هما²:

- التكامل مع الجهود التسويق الخارجية من خلال مساعدة الأفراد على فهم و قبول أهمية التفاعل الذي يجري مع العميل، و العمل على تشجيع المسؤولية التسويقية.
- تطوير ودعم مستوى الرضا الوظيفي، و الذي يسهم في زيادة رضا العميل الخارجي.

ثالثا: متطلبات إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف

يتطلب نجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف أن تكون ضمن مسؤولية كافة العاملين و ليست محصورة في قسم التسويق فحسب ، فالمتعارف عليه في المنظمات الصناعية أن وظيفة التسويق غالبا ما تقع مسؤوليتها على عاتق قسم التسويق، و ذلك لوجود عدد كبير من العاملين لا توجد لهم علاقة مباشرة مع المستهلك و إنما مع الصناعي، أما في المنظمات الخدمية و منها المصارف فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، لذا يتطلب من مدراء المصرف أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيدين و يولوها الأهمية الخاصة، لأن العميل الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية، أي أن ردود فعل العملاء الحاليين تلعب دورا هاما في ردود فعل العملاء المحتملين إيجابا أو سلبا، و هذا يعتمد بالتأكيد على العلاقة الطيبة أو السيئة بين العاملين الذين يقدمون المنتجات والخدمات المصرفية، و لتحقيق الأهداف المنوطة به فإن أسلوب التسويق الداخلي في المصرف يجب أن يستند إلى مجموعة من العناصر و هي كما يلي :

- إتباع سياسة فعالة في تعيين و اختيار الموظفين الجدد في المصرف.
- الدعم التنظيمي والإداري الكفيل بتحسين كفاءة أداء العنصر البشري في المصرف.
- تبني سياسات ناجعة في تدريب و تكوين و تطوير مختلف موظفي المصرف.
- إتباع نظام مكافآت و حوافز فعال و مشجع لقدرات الابتكار و الإبداع في المصرف.

¹. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال – التسويق الصناعي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص، 226 227.

². مسعود طحطوح، استخدام التسويق الداخلي كمقاربة لتحسين الأداء في المؤسسات المصرفية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 8- جوان 2015، ص 234.

- تفويض الصلاحيات و وضوح أدوار العمل داخل المصرف.
 - تشجيع الاتصال و بث مختلف المعلومات داخل المصرف.
- كما يتطلب إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف ضرورة توافر مجموعة من المهارات الأساسية لدى الكادر البشري للمصرف و هي كما يلي:
- المهارات المتكاملة: و تعني قدرة العاملين على فهم و تحليل مكونات الترويج، و فهم الكيفية التي يتم بها إدخال تلك المكونات حيز التطبيق.
 - المهارات التحليلية: و يقصد بها قيام العاملين بتطبيق الأدوات و الطرق المختلفة عند دراسة الأسواق المستهدفة، والإفادة من المعلومات المتاحة و إعادتها بطريقة قابلة للاستخدام.
 - مهارات التفاوض: تعني إعادة تعزيز المعرفة المكتسبة من قبل المصرف، والإفادة من الأفكار الجديدة المكتشفة في الأسواق المستهدفة و اقتراح الطرق المناسبة لتنفيذها.
 - مهارات التقديم : و يقصد بهذه مهارات تشكيل النماذج اللفظية أو المكتوبة التي يستخدمها العاملون في المصرف أثناء مخاطبة العملاء.
 - مهارات التخطيط و إدارة الوقت : و تتمثل هذه المهارات في القدرة على تقسيم العمل و المهام المرتبطة بالكوادر البشرية في المصرف، و التخطيط الكفاء لتلك الكوادر في سبيل تحقيق أهداف المصرف المنصبة على تلبية حاجات و رغبات العملاء المستهدفين.
 - المهارات المنعكسة: و هي القدرة على فهم الأفكار و الجوانب الجديدة الناجمة عن تطبيق الاستراتيجية، ومحاولة التفكير بالطرق و الأساليب التي تحسن من الأداء المستقبلي للمصرف.

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لهذا الفصل فقد تبين لنا بان العميل يعد عصب حياة المؤسسة ، فمعرفة بالصوره الجيدة و بصفة مستمرة تسمح بتدفق المعطيات و البيانات التي تحتاجها المؤسسة عنه للانطلاق في أنشطتها مما أوجب تبني أسلوب التسويق الداخلي الذي يضمن هذا التدفق، و ذلك للحفاظ على العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها على المدى الطويل و العمل على جذب عملاء جدد و تكوين علاقات تفاعلية معهم تقوم على أساس تبادل المعارف و المنافع و إدارتهم بالشكل المناسب، و كذا بتقديمها لجودة خدمة عالية مما يضمن رضاهم عن القيمة المدركة نتيجة استعمالهم للخدمات و المنتجات المقدمة لهم باستمرار، و هو الأمر الذي يتولد عنه الشعور بالسعادة و الابتهاج الذي يعزز ولائهم، كما أن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يحتاج إلى تفهم العاملين بمدى أهمية العملاء و كذا المنافع التي تعود عليهم من جراء تعاملهم معهم بطريقة لائقة، و كذلك اقتناعهم بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمعنى الانطلاق من داخل المؤسسة، لان رضا العاملين هو رضا العملاء، أي يصبح العاملين يولوا اهتمام كبير لجودة الخدمات المقدمة لعملائهم كما لو كانوا هم من يطمحوا للحصول عليها، إضافة إلى ذلك نجد بان المؤسسات التي تتبنى مفهوم التسويق الداخلي لا يهملها الربح الفوري و إنما تعظيم الأرباح على المدى الطويل فهو يساهم في تقليل التكاليف (جذب العملاء جدد، الترويج، الإعلان و غيرها من تكاليف) بشكل كبير، و يساهم في تسخير مختلف الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من إطالة العلاقات مما يزيد من ربحيتها و يعزز موقعها التنافسي.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

دراسة حالة – أربعة بنوك عمومية بولاية مستغانم

تمهيد

في هذا الفصل المتعلق بالجانب التطبيقي سنعمل على إسقاط تلك الدراسة النظرية التي سبق ذكرها على واقع قطاع المصرفي في الجزائر وبالتحديد على مستوى أربعة بنوك عمومية متواجدة بولاية مستغانم (بنك الوطني الجزائري ، بنك التنمية المحلية ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، و القرض الشعبي الجزائري) .

وقد ارتكزت الدراسة على عملية استقصاء آراء عينة من الموظفين التابعين للبنوك محل الدراسة، وذلك من خلال توزيع استمارة استبيان على موظفي هذه البنوك والاعتماد أيضا على المقابلات الشخصية، وهذا لمعرفة مدى تبني هذه البنوك عينة الدراسة لمفهوم ومبادئ التسويق الداخلي مع استخراج أوجه القصور ليتم معالجتها فيما بعد ، وذلك عن طريق تقديم مجموعة من الاقتراحات والتدابير التي من شأنها أن تزيد من جودة أداء وكفاءات هذه البنوك بما يخدم تعزيز ميزتها التنافسية .

و تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ تقديم توضيحي للبنوك الأربعة محل الدراسة.
- ✓ وصف و تحليل عينة الدراسة.
- ✓ عرض النتائج و اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

المبحث الأول: تقديم توضيحي للبنوك الأربعة محل الدراسة

قد احتل النظام المصرفي منذ زمن طويل أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية، فالبنوك تمثل المحرك الرئيسي للاقتصاد الوطني ، حيث تمثل المصدر الأساسي لتمويله و القناة الرئيسية لتداول الكتلة النقدية، إذ تربط مختلف قطاعات الاقتصاد بالبنوك علاقة تبادلية وثيقة تتمثل في عملية الإقراض المصرفي ، وهذا من خلال جمع الودائع و منحها في شكل قروض مؤديا بذلك دور الوساطة المالية بالتوفيق بين رغبات أصحاب الفائض المالي و أصحاب العجز المالي، فنظام المصرفي لأي دولة ما يعمل على التحويل الفوري لمختلف أشكال النقود فيما بينها، كما يسعى لتحقيق التوازن بين مجموعة الوحدات المالية، وعلى هذا الأساس فقد خصصنا هذا المبحث لإلقاء نظرة واقعية على جزء من النظام البنكي الجزائري و ذلك بتسليط الضوء على أربعة بنوك عمومية وطنية جزائرية بغرض اكتشافها و معرفة أهدافها و مختلف منتجاتها و خدماتها التي تقدمها لزيائنها بهدف مواكبتها للمستجدات الصناعة البنكية. ففي المطلب الأول سيتم تقديم لمحة عن هذه البنوك محل الدراسة ، بينما المطلب الثاني فقد خصص لعرض الهيكل النموذجي لوكالة بنكية معينة.

المطلب الأول: التعريف بالبنوك محل الدراسة (نشأتها، مهامها ومنتجاتها)

أولاً: البنك الوطني الجزائري

1. تعريف بالبنك

يعتبر بنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري وطني، أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966 ، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي. وفي سنة 1982 تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص و هو " بنك الفلاحة والتنمية الريفية "مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل و تطوير المجال الفلاحي.

و بعد صدور القانون رقم 01 – 88، المؤرخ بتاريخ 12 جانفي 1988 ، و المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة و كبير على إجراءات تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها¹:

- خروج الخزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها.
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.
- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك: www.bna.dz/ar/عن-البنك-الوطني-الجزائري/التعريف-بالبنك.html تاريخ التصفح: 2020/03/10.

و بعد صدور أيضا القانون رقم 10-90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 و المتعلق بالنقد و القرض سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، بحث أن هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي، و على غرار البنوك الأخرى يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي يؤدي كمهنة اعتيادية لكافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن، و في سنة 1995 اعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، و ذلك بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

و في شهر جوان 2009 تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري إلى 41600 مليار دينار جزائري، ثم بعدها في شهر جوان 2018 تم رفع رأسماله من 41600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري.

و يأطر البنك الوطني الجزائري أزيد من 5000 موظف ، و ذلك بتوسع شبكاته ، حيث و ضعت تحت تصرف زبائنه 214 وكالة تجارية موزعة على التراب الوطني و تشرف عليها 17 مديرية جهوية للاستغلال ، و ذلك قصد دعم و تمويل كافة الناشطين المحليين في تحقيق مشاريعهم ، و تطوير النقد ، كما يقدم البنك أيضا لزبائنه بطاقات بنكية تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية المتنوعة عن طريق وضع 97 شبك آلي و 145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات ، و يعد أيضا تأقلمه الجهوي و المحلي وأسلوبه الخاص في العلاقات و نقاط تمركزه هو أساس الذي يجعل منه بنك جوارى ضخم ، و يمكن تلخيص هذه المعطيات بالأرقام كما يلي:

الجدول رقم (1.4): يوضح معطيات البنك الوطني بالأرقام.

النتائج التجارية	النتائج المالية	الأرقام المهمة إلى غاية 31 ديسمبر 2018
- الميزانية الإجمالية: 299 082 3 مليون دج. - إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 643 849 1 مليون دج - وظائف الزبائن: 444 822 1 مليون دج. - جاري القروض العقارية: أكثر من 52 مليار دج. - جاري قروض المؤسسات: 412 91 مليون دج. - جاري قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/الصناعات الصغيرة والمتوسطة: 862 109 مليون دج.	- المنتج البنكي الصافي: 705 95 مليون دج - الناتج الإجمالي للاستغلال: 600 73 مليون دج - ناتج الاستغلال: 036 50 مليون دج - الناتج الصافي: 35 832 مليون دج	- 214 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني. - 17 مديرية جهوية للاستغلال. - 145 موزع آلي للأوراق النقدية (DAB). - 97 شبك آلي للبنك (GAB). - أكثر من 5000 موظف. - المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI). - 122 234 بطاقة بنكية. - 481 780 2 حساب للزبائن.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك: www.bna.dz/ar عن-البنك-الوطني-الجزائري/البنك-الوطني-الجزائري- بالأرقام.html ، تاريخ التصفح: 2020/03/10.

2. منتوجات وخدمات البنك الوطني الجزائري

أ. صيغ التمويل بالبنك

تشمل صيغ التمويل مختلف القروض التي يمنحها البنك لزيائنه ويمكن ذكر بعض منها كما يلي:

(1) القروض الاستهلاكية: يرافق البنك الوطني الجزائري زبائنه ويضع تحت تصرفهم حلولاً تتكيف مع احتياجاتهم وذلك عن طريق الاختيار ما بين قرض الرفاهية أو قرض السيارة، كما بإمكانهم الجمع بين تلك الصيغتين.

(2) القروض العقارية: تمنح القروض العقارية للأشخاص الذين يملكون مسكناً، ويريدون تهيئته أو القيام بتوسعته بأنفسهم ولا يملكون الأموال اللازمة لذلك.

(3) القروض المدعومة من الدولة: وتشمل مختلف القروض المدعومة من قبل الدولة مثل: قرض ANGEM، قرض ANSEJ، قرض CNAC.

(4) القروض الطويلة المدى: هي قروض تتجاوز مدتها 07 سنوات وتكون موجهة لتمويل استثمارات الضخمة مثل: بناء الهياكل الأساسية، مع فترة تأجيل الدفع تتلاءم مع نشاطات أصحاب المشاريع قد تصل حتى 05 سنوات، وهنا يقوم الموظفون المكلفون على مستوى البنك بدراسة مسبقة

- تتعلق بالجدوى من المشروع، كما يمكن أن تصل نسبة التمويل إلى 80% من تكلفة المشروع، وقد يستفيد أحيانا المقترضين من تقليص الفائدة في حالة اختيار احد المشاريع المدعمة من قبل الدولة.
- (5) القروض المتوسطة المدى: البنك الوطني الجزائري يضع تحت تصرف زبائنه قرض متوسط المدى تتراوح مدته من 02 إلى 07 سنوات مع فترة تأجيل الدفع تتناسب مع النشاط الذي يمارسونه، و تتراوح مدتها من 01 إلى 03 سنوات.
- (6) القرض الإيجاري: البنك الوطني الجزائري يؤجر لزبائنه المهنيين العقار لمدة تتناسب على العموم مع الفترة الاستهلاكية مع إمكانية شراء العقار عند نهاية العقد، لكن هذه الخدمة لم تنطلق بعد.
- (7) قروض بالإمضاءات: هنا يمكن للبنك أن يكون ضامنا لزبائنه وهذا عن طريق إمضائه، وتشمل قروض بالإمضاءات الضمان الاحتياطي والكفالات.
- ✓ الضمان الاحتياطي: هو ضمان خاص بالأوراق التجارية، في حالة ما إذا ألزم ممول ما بتقديم ضمان بالدفع لأجل، هنا بإمكان البنك الوطني الجزائري من الاستفادة من نوعية إمضائه وذلك بضمن أوراق التجارية.
- ✓ الكفالات: وتشمل الكفالات ما يلي:
- كفالة التعهد: هي كفالة ضرورية في إطار الصفقات العمومية أو الخاصة، والوطنية منها أو الدولية لتجنيب المؤسسة إيداع أموالها في حالة قبول عرضها.
 - كفالة حسن التنفيذ: هي كفالة ضرورية عند رغبة المؤسسة في المساهمة في ورشات عمل مطلوبة من قبل الدولة أو الجماعات المحلية، وتجنب هذه الكفالة الخاصة بالمناقصة وحسن التنفيذ المؤسسة من إيداع أموالها كضمان عند مشاركتها في مناقصة.
 - تعهد خاص بقرض السحب: هو قرض يسمح للمؤسسة بسحب السلع والبضائع المستوردة قبل تصفية ودفع الحقوق والرسوم الملزمة.
 - القرض المستندي: هو قرض يستخدم في إطار التعاملات الدولية من أجل استرداد وتصدير السلع ومعدات التجهيز.
- (8) قروض الصندوق: هي قروض قصيرة المدى متوفرة في عدة صيغ يمكن ذكرها كما يلي:
- ✓ تسهيلات الصندوق: هذا القرض مقدم لتسيير وتغطية الفارق الزمني في الخزينة لمدة جد قصيرة، وأيضا لمواجهة صعوبات نهاية الشهر، وكذلك الأرباح محسوبة على أساس الأموال المستعملة فعليا.
- ✓ قروض المتعلقة بخصم الأوراق التجارية: يقوم البنك الوطني الجزائري بتحويل قروض المجسدة بأوراق تجارية إلى أموال نقدية بفضل عملية خصم الورق التجاري، ويسمح هذا

القرض بتحقيق قروض تجارية مدفوعة عن طريق الأوراق التجارية، و يساهم أيضا في التقليل من استعمال قروض الصناديق أخرى الأكثر كلفة.

✓ **قرض السحب المكشوف:** يجسد هذا القرض بسحب مرخص من الحساب يتجاوز قيمة الرصيد و يكون مكيف و سريع، هذا السحب موضوع تحت تصرف لمواجهة المصاريف الفورية والغير متوقعة و التي تدخل في دورة الاستغلال أو الفوائد محسوبة على أساس المبالغ المالية المستلمة.

✓ **قرض تسبيق على الصفقات:** هو قرض يسمح للمؤسسات و الشركات المشاركة في الصفقات العمومية لمواجهة فارق الزمن في الخزينة الناتج عن المصاريف الضخمة (الأشغال، التموينات...) وأجال التسديد، يضع البنك الوطني الجزائري باقة غنية و متنوعة من التمويلات قصيرة المدى على مستوى وكالاته مثل: تسبيق على الفواتير/وضعية الأشغال و تسبيق على السندات و القرض الريفي.

(9) **قروض الحلول الخاصة بالأطباء:** هذا القرض يكون موجه لتمويل فتح عيادة طبية جديدة (إنشاء جديد)، أو توسيع عيادة موجودة أصلا، فهو قرض استثماري متوسط أو طويل المدى، و لكن هذه الخدمة سيتم تسويقها عن قريب، أي أنها لم تسوق بعد

ب. خدمات التوفير و الادخار

تنقسم خدمات التوفير و الادخار إلى الإيداعات للأجل و الإيداع الحر.

(1) الإيداعات للأجل

وهي تشمل كل من حسابات الإيداع للأجل و سندات الصندوق.

✓ **حسابات الإيداع للأجل:** الإيداع لأجل هو استثمار يجازى بمدة محددة يمكن أن تتراوح بين 03 إلى 120 شهرا و يمكن أن تكون قيمته بالدينار أو بالعملة الصعبة، و يكون المبلغ الأدنى مقدر ب 10.000 دج

✓ **سندات الصندوق:** يمنح البنك الوطني الجزائري لزيائنه إمكانية ادخار أموالهم في صيغة " وصل الصندوق " لمدة تتراوح ما بين 03 أشهر و 120 شهرو قسيمات متنوعة حسب اختيارهم.

(2) **الإيداع الحر:** يشمل الإيداع الحر كل من الدفاتر التالية:

- دفتر التوفير بالفائدة.
- دفتر التوفير بدون فائدة.
- دفتر التوفير المغناطيسي.

- دفتر التوفير للقصر (مستقبلي).
- دفتر التوفير للتقاعد (شحيحي).

ج. خدمات المتعلقة بالتجارة الخارجية

يتكفل البنك الوطني الجزائري بكافة عمليات التجارة الخارجية مستعينا في ذلك بشبكته الواسعة من فروع وشركائه في كل من الجزائر والخارج، وكذا شبكته المتنوعة من المراسلين البنكيين الأجانب¹.

(1) التوطين المسبق: تستوجب كافة التعاملات مع الخارج التوطين المسبق و تخضع لشرط التسجيل والموافقة على التوطين الإلكتروني المسبق، كتحويل، تحصيل الأموال، الالتزام، التخليص الجمركي وكل إجراء نهائي للتوطين، ولهذا الغرض وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه خدمة مرتبطة مباشرة بالإنترنت تسمح لهم بتسجيل و تقديم طلبات التوطين لهياكل البنك المكلفة بهذا القسم: <http://www.bna-dz.com/login.php>.

(2) القرض المستندي: عند اختيار المستثمرين للقرض المستندي لتحقيق عمليات الاستيراد، بإمكانهم أن يستفيدوا من إرشادات و مرافقة الخبراء الموضوعين تحت تصرفهم من أجل التقييم المالي لعقودهم، و تحسين فعاليتهم العملية فور إصدار قرار الموافقة على القرض من قبل البنك الوطني الجزائري الذي يتحقق من صحة الوثائق، أما عند اختيارهم للقرض المستندي لتحقيق عمليات التصدير: فسيستفيدون من مساعدة و التزام البنك الوطني الجزائري، حيث يستعيدوا منتجاتهم بالامتثال الصارم لنظام الصرف المعمول به.

(3) الضمانات الدولية: يلتزم البنك الوطني الجزائري بدعم زبائنه سواء كانت عملية تصدير أو استيراد، ويقترح عليهم تحت شروط معينة، منح ضمانات بنكية دولية لفائدتهم (يمكن إرفاق العقد بنماذج مثل: ضمان الصفقات، استرجاع الودائع والأداء الجيد).

(4) الدفع المستندي: الدفع المستندي هو وسيلة بسيطة وفعالة لإنجاز معاملات الخارجية بنجاح، فهو ذو استعمال متكرر في إطار الصفقات التجارية المستمرة، و يسهل التنفيذ و التسيير و تقييم العلاقات التجارية، و يمكن تحقيق الدفعات المستندية من خلال شبكات البنك الموزعة عبر الوطن، و تبقى معالجة هذه العمليات من صلاحيات الوكالة التي تم بها التوطين.

(5) التحويلات البنكية: يمكن البنك الوطني الجزائري زبائنه بكل سهولة إرسال و استلام الأموال من حسابهم الخاص إلى أي حساب بنكي في العالم، وفقا للنظام المعمول به و لهذا يضع تحت تصرفهم إمكانية الولوج إلى أحد أفضل أنظمة الدفع والاتصال في العالم: SWIFT.

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعة من وكالات البنك و أيضا على الموقع الرسمي للبنك: www.bna.dz/ar/ /منتوجاتنا- وخدماتنا/التجارة-الخارجية.html

6) التصدير من غير المحروقات: يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه مصدرين التأيير الأفضل و المتابعة

الجيدة لتحقيق عمليات التصدير من غير المحروقات و يمكن توضيح هذا أكثر في النقاط التالية:

- يساعدهم البنك أثناء مرحلة البحث بتزويدهم بكافة المعلومات الضرورية حول البلد المنشود (التشريع النقدي، المالي و القانوني)، و يزودهم أيضا بالمعلومات التجارية المهمة الخاصة بشركائهم، ويرشدهم من خلال الصالونات و المعارض في الجزائر و كذا في الخارج.

- أثناء مرحلة التفاوض على العقد التجاري يقدم لهم البنك إرشادات فيما يخص إجراءات الدفع والضمانات المفروضة على المشتري.

- أثناء مرحلة التصدير يساعدهم البنك في التمويل المسبق لعملية التصدير، عن طريق قروض خاصة بالتمويل، حيث أن هذه الأخيرة تكون تلائم نشاطهم الإنتاجي و تحضير المنتوجات الموجهة للتصدير.

و إضافة إلى ما سبق يقدم البنك الوطني الجزائري أيضا خدمات أخرى، كالخدمات الائتمانية مثل: خدمة بطاقة الدفع الالكتروني، خدمة جهاز الدفع الالكتروني، خدمة البطاقة البنكية الدولية، و أيضا يقدم خدمات التأمين مثل: خدمة التأمين البنكي، خدمة التأمين على الأشخاص، خدمة التأمين على الممتلكات.

3. إجراءات تقييم جودة الخدمة بالبنك

حتى يضمن البنك الوطني الجزائري تقديم خدمة أفضل لزبائنه قام بانتهاج عدة طرق و أساليب وهي كما يلي:

أ. وضع مركز الاتصالات: يمنح مركز الاتصال BNA الدعم الفعال و الرد السريع على جميع اتصالات الزبائن و قتما احتاجوا إلى ذلك من الأحد إلى الخميس من 08 صباحا إلى 16.30 مساء.

ب. الشكاوى و التنظيمات: من اجل ضمان أفضل جودة للخدمة يقترح البنك على زبائنه الحلول الفعالة لشكاويهم و تظلماتهم في اقصر الآجال، حيث يدعو البنك زبائنه لطرح شكاويهم لدى موظفيه على مستوى وكالات البنكية التابعة له أو يمكنهم أيضا التوجه مباشرة إلى خلية الإنصات و الاتصال عبر البريد، الهاتف، البريد الالكتروني أو عرض شكاويهم عبر الاستمارة الموضوعة تحت تصرفهم بالموقع الالكتروني.

ج. ملء وثيقة سير الآراء: بهدف قياس مستوى رضا الزبائن و تقديم أجود الخدمات التي تلائم رغباتهم و توقعاتهم يقوم البنك الوطني الجزائري بوضع إجراءات و دراسات استقصائية دورية، حيث يقدم ورقة بيانات الكترونية على موقعه لكي تملئ من قبل زبائنه و من ثم تحليلها و تدارك انشغالاتهم و حاجاتهم.

ثانيا: بنك التنمية المحلية

1. تقديم بنك التنمية المحلية

بنك التنمية المحلية باختصار BDL ، وهو البنك العمومي الذي يواكب العصرنة لتوفير أفضل خدمة لزبائن، وذلك برأس مال يصل إلى 36800 مليون دينار جزائري، و يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، و هو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.

بنك التنمية المحلية هو أولا بنك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في أوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة و الأفراد و العائلات.

يسعي بنك التنمية المحلية إلى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني، و على وجه الخصوص تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الإجراءات التي وضعتها السلطات العمومية [ANSEJ ، CNAC ، ANGEM]، بحيث أن بنك التنمية المحلية على استعداد لتلبية الاحتياجات التمويلية للأفراد، و من جهة أخرى لبنك التنمية المحلية دور رئيسي في تمويل المشاريع السكنية و ذلك عن طريق دعم و مرافقة أصحاب مشاريع الترقية العقارية، و كذا أيضا الأشخاص الذين يريدون شراء مسكن مرحبا بهم لاكتشاف العروض المقدمة من طرف بنك التنمية المحلية و ذلك بالتقرب من إحدى الوكالات¹.

2. منتجات و خدمات بنك التنمية المحلية

أ. خدمات التمويل

(1) تمويل الاستثمار: تشمل خدمات تمويل الاستثمار قروض الاستثمار على المدى المتوسط و قروض الاستثمار على المدى الطويل.²

✓ قروض الاستثمار على المدى المتوسط: تشمل كل مشاريع الاستثمار، الإنشاء، خلق المشاريع، أوتوسعة المشاريع يمكن أن تمول من طرف بنك التنمية المحلية عن طريق قرض على المدى المتوسط، و يتم تحديد مبلغ القرض وفقا لقدرة السداد للمشروع والتدفقات النقدية المتولدة، أما مدة قرض متوسط المدى فالتسديد فيه يتم ما بين ثلاثة (03) إلى سبعة (07) سبعة سنوات، في فترة زمنية تتراوح ما بين ستة أشهر (06) إلى ثلاثة (03) سنوات يمكن الموافقة عليها.

¹ من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك التنمية المحلية: www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html

² من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك لبنك التنمية المحلية:

<https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/investissement.html>. تاريخ التصفح: 15/ 03/ 2020.

✓ قروض الاستثمار على المدى الطويل: هو قرض موجه لتمويل المشاريع الاستثمارية على المدى الطويل مثل: المشاريع السياحية، ومدة تسديده تتم في فترة زمنية تتعدى (07) سنوات.

(2) تمويل الاستغلال: تتمثل خدمات تمويل الاستغلال في منح قروض الاستغلال، فبنك التنمية المحلية يرافق المؤسسات و المستثمرين من اجل مساعدتهم على تسيير الخزينة بمنحهم قروض الاستغلال ، وذلك بتقديم تسهيلات في الدفع عن طريق تغطية مبلغ المعاملات التجارية، و التكفل الجزئي بالقيمة المادية للسلعة المراد شرائها، و منح قروض بالتوقيع مثل: اعتماد مستندي خاص بالتجارة الخارجية، ضمانات جبائية، و يتم تحديد مبلغ القرض بناء على احتياجات المؤسسة، و على حسب قدرة تسديد القرض و أيضا على حسب القدرات التجارية للمؤسسة، أما مدة تسديد القرض هي لا تتعدى 24 شهر.

ب. خدمة الحساب والإيداع

(1) حساب المؤسسات

و يتكون حساب المؤسسات من الحسابات التالية:

✓ الحساب الداخلي لغير المقيمين: هو حساب يمنح لكل المؤسسات الأجنبية التي تملك عقد عمل محدد مع متعاملين اقتصاديين جزائريين.

✓ حساب أجنبي بالدينار: الحساب الأجنبي بالدينار الجزائري يتم فتحه باسم الأشخاص المعنويين من جنسية أجنبية.

✓ حساب بالعملة الصعبة: حساب بالعملة الصعبة لشخص طبيعي يسمح للمؤسسات أيضا بإيداع مبالغ مالية بالعملة الصعبة (أورو، دولار) عن طريق إيداع أو سحب من الحساب إلى حساب آخر أو دفع من الخارج، حساب العملة الصعبة يعمل بعملة صعبة واحدة.

(2) السند النقدي: هو توظيف مالي يتم من خلاله إيداع مبلغ بالدينار الجزائري على وجه دين يمكن إجرائه من طرف شخص طبيعي أو معنوي بصيغة اسمية لحامله أو مجهولة، و تكون صلاحية مدة إيداعه على الأقل (03) أشهر، و تتحدد المكافئات في السند النقدي كما يلي في الشكل الآتي¹:

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمععة و الموقع الرسمي للبنك التنمية المحلية: www.bdl.dz/Algerie/arabe/bon-de . caisse.html . تاريخ التصفح: 15/ 03/ 2020.

جدول رقم (2.4): يوضح كيفية تحديد المكافآت في السند النقدي.

المبلغ	مدة توظيف	نسبة المكافئة
أقل من 50 مليون دج	03 إلى 06 أشهر	2%
	06 إلى 12 شهرا	2.25%
	12 إلى 18 شهرا	2.5%
	18 إلى 24 شهرا	2.75%
	24 إلى 36 شهرا	3.25%
	36 إلى 42 شهرا	3.5%
	42 إلى 48 شهرا	3.75%
	48 إلى 54 شهرا	4%
	54 إلى 60 شهرا	4.25%
	من 50 مليون دج الى 100 مليون دج	على 03 سنوات
أكثر من 100 مليون دج	على 05 سنوات	5%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك التنمية المحلية: www.bdl.dz/Algerie/arabe/bon-de-caisse.html

ج. الودائع لأجل

الودائع لأجل هي توظيفات للأموال بالدينار أو بالعملة الأجنبية تتم بأمر من الزبون (شخصا معنويا أو طبيعيا) لفترة محددة، وتكون نسبة الفائدة للودائع الأجلة بالدينار محددة بتعريف الأسعار المعتمدة على مستوى البنك لحظة إيداع طلب التمويل، أما معدل الفائدة للودائع الأجلة بالعملة الأجنبية فهو محدد من طرف البنك المركزي.

د. خدمات التجارة الخارجية

يقوم أيضا بنك التنمية المحلية بتقديم خدمات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وذلك بتمويل عمليات الاستيراد والتصدير، بحيث يلتزم البنك بالدفع لواردات أو صادرات المتعامل في حالة ما إذا كان رجل الأعمال مقيد بوقت ضيق لدفع مستحقات الممون أو كان مرتبط بمدة زمنية محددة، مع وجود كل الوثائق اللازمة يمكن للبنك أن يدفع قيمة السلع المحجوزة في الميناء، و من أنواع قروض الاستيراد والتصدير التي يمنحها البنك ما يلي:

- الحساب المفتوح.

- التحصيل المستندي.

- خطاب الاعتماد المؤكد غير القابل للإلغاء.

- خطاب الاعتماد غير المؤكد و غير القابل للإلغاء.

- ضمان المدفوعات.

- خطاب اعتماد إضافي.

أما فيما يخص مزايا التي تنتج عن عمليات تمويل الاستيراد و التصدير التي يمنحها بنك التنمية المحلية نجد ما يلي:

- الأمان: يمكن للبنك أن يدفع في مدة زمنية قصيرة لتجنب صاحب السلعة الخسارة مع وجود مؤهلات علمية كبيرة للمتعاملين ببنك التنمية المحلية من أجل معالجة الملفات و تسيرها في الوقت المناسب.

- سرعة الدفع: عندما يتم التأكد من صحة الوثائق يتم بسرعة كبيرة تمكين البائع من الحصول على مستحقاته.

- الدقة في التعامل: قروض الاستيراد و التصدير تتطلب تقنية الدقة و الالتزام في العمل بالاعتماد على الوثائق لتفادي أي مشكل.

- العالمية: التقنية في العمل في قروض التصدير و الاستيراد عالمية تخضع للتعاملات الدولية في العقود و لسماع للبائع بأن يشتري المواد الخام أو لتغطية تكاليف الإنتاج الأولية، و لغرض تسوية هذه المدفوعات يوجد العديد من القروض التي يمكن استعمالها.

هـ. خدمة بطاقة كوربوراييت لبنك التنمية المحلية

بطاقة كوربوراييت لبنك التنمية المحلية هي بطاقة متخصصة موجهة إلى المهنيين (أطباء، محامين، موثقين... إلخ) و المؤسسات من أجل تغطية مختلف النفقات، و تسمح البطاقة القيام بمجموعة من مهام نذكر منها ما يلي:

- الدفع عن طريق أجهزة الدفع الالكتروني.

- الدفع عن طريق الانترنت.

- السحب عن طريق موزعات السحب الالكتروني.

- إمكانية متابعة العمليات عن طريق الانترنت بواسطة خدمة E-BDL (هذه الخدمة مخصصة للمستخدم).

و من هنا نشير إلى أن بنك التنمية المحلية يقدم لزيائنه نوعين من البطاقات المضمونة يمكن توضيحها كما يلي في الشكل الموالي:

الجدول رقم (3.4): نوع البطاقة و خصائصها.

نوع البطاقة	استعمال البطاقة	الصلاحية	سقف الاستعمال
بطاقة كوربورايث الفضية	24 سا / 24	صالحة لمدة ثلاث (03) سنوات قابلة لتجديد.	- السحب: 50.000 دج / الشهر. - الدفع: 500.000 دج/الشهر. - الدفع عن طريق الانترنت: 80.000 دج/شهر
بطاقة كوربورايث الذهبية	7 أيام/7	سنوات قابلة لتجديد.	- السحب: 100.000 دج / الشهر. - الدفع: 900.000 دج / الشهر. - الدفع عن طريق الانترنت: 300.000 دج / الشهر.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعة من البنك وأيضا من الموقع الرسمي للبنك.

و بنفس الوتيرة فان بنك التنمية المحلية يقدم أيضا خدمات مماثلة أو زيادة عن الخدمات التي سبق ذكرها وذلك لفائدة فئات أخرى مثل: المهنيين، الخواص، الخواص غير المقيمين، والمستثمرين.

3. سياسات التوظيف و تسيير الخبرة المهنية بالبنك التنمية المحلية

أ. السياسات الاجتماعية ببنك التنمية المحلية

يشكل رأس المال البشري الحلقة الأهم في الحياة الديناميكية التي يعيشها بنك التنمية المحلية، ما يعطيه التمكن و سهولة تجسيد الأهداف و أيضا في تسيير و قيادة العامة، فالتناسق الذي تعرفه الموارد البشرية هو نتاج حال بنك التنمية المحلية الذي يسعى من خلال هذه الاستراتيجية المطبقة الوصول إلى أهدافه الاقتصادية مثل¹:

- مبدأ تكافؤ الفرص.
- مناخ عائلي و قضاء ملائم للعمل.
- اتصال و مبدأ المشاركة في العمل.

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك: <https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/sociale.html>

تحقيق هذه الأهداف جاء بناء على وضع عدة إجراءات و اتخاذ تدابير تسمح بتحسين الأوضاع المهنية الفردية و الجماعية داخل البنك منها:

- مبدأ تحقيق العدالة المهنية لكل متعامل ببنك التنمية المحلية.
- الاستماع للانشغالات و تغليب مبدأ الحوار مع المتعاملين.
- احترام الحقوق الفردية و الجماعية للعمال.
- تطوير العلاقات مع الشريك الاجتماعي.
- تحسين الظروف المهنية و توفير الصحة في العمل و الأمن بالإضافة إلى تحسين الأوضاع السوسيو مهنية للمتعاملين.

أما الانتباه الشخصي و الموجه للمتعاملين في بنك التنمية المحلية يتركز على:

- تصرفات مهنية مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل بين المتعاملين.
- ممارسة النشاط المهني بكل شفافية و التزام، مع احترافية للحفاظ على صورة الخارجية للبنك.
- وجود اتصال فعال و مدعم من ثقافة الحوار بين مختلف المتعاملين.

ب. سياسات التحفيز بالبنك التنمية المحلية

سياسة التحفيز ببنك التنمية المحلية هي الركيزة الأساسية التي تسعى المديرية العامة إلى ترسيخها لتضمن التنافسية و النشاط و الوفاء بين المتعاملين، فبنك يسعى دائما إلى الاعتراف بالقدرات الخاصة للمتعاملين و هذا بالبحث على التوازن المالي بفضل القيادة و متابعة كتلة الرواتب¹، و يسعى نظام التحفيز في بنك التنمية المحلية لتحقيق جملة من الأهداف و هي كما يلي:

- ضمان التناسق بين أهداف البنك و تسيير الموارد البشرية.
- ضمان احترام السلم الإداري عن طريق نظام مناسب لتصنيف الرواتب.
- تحفيز المتعاملين و جلب الأفضل من بينهم.
- تحفيز المتعاملين فرديا و جماعيا عن طريق استحداث نظام تسيير عصري و فعال.
- تعزيز الشعور بالاعتراف من خلال الأخذ بعين الاعتبار توقعات جميع الموظفين.

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعّة من وكالات البنك و أيضا من الموقع الرسمي للبنك:

<https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/remuneration.html>

- التوفيق بين تطور بنك التنمية المحلية و رأس المال البشري و هذا من خلال إشراك الجميع بالانضمام لمشروع تطوير البنك.

ج. سياسة الشغل ببنك التنمية المحلية

من اجل الاستجابة لمتطلبات المتعاملين و تطوير البنك و رعاية الكفاءات على مستوى السوق الداخلي، يسعى بنك التنمية المحلية إلى تحفيز المتعاملين و حمايتهم و تطوير كفاءاتهم المهنية، فسوق الشغل بالنسبة إلى البنك متحكم فيه من خلال التحليل و المعاينة و هذا بتسطير استراتيجية عمل تركز أساسا على أربعة محاور رئيسية¹:

- النشاط: تطوير الخبرات و حماية الكفاءات بالإضافة إلى وضع خطة ديناميكية لإيجاد الخبرات وتوظيفها.

- تحقيق فرص العمل: تطوير المهن في بنك التنمية المحلية يسمح بخلق مسار مهني ايجابي غني و متنوع مع إمكانية الارتقاء في السلم المهني.

- الفاعلية المهنية: كل الشروط التنظيمية وضعت تحت تصرف المتعاملين من أجل تحقيق الفعالية و رفع مؤهلات الوصول إلى مستوى الامتياز في كل المهن في بنك التنمية المحلية.

- اكتشاف و تطوير المواهب المهنية: تنوع و ثراء رأس المال البشري ببنك التنمية المحلية يتطلب أن يدعم بمعاينة دائمة للكفاءات المهنية و الخبرات التي تملك الموهبة ليكون البنك المكان الأنسب للتعبير و ترمين قدرات هذه الكفاءات.

د. سياسات التكوين ببنك التنمية المحلية

ترتكز سياسة التشغيل ببنك التنمية المحلية على تدعيم و تطوير مؤهلات الموارد البشرية، حيث وضع بنك التنمية المحلية التكوين في صلب اهتمامات استراتيجية العامة من خلال:

- مرافقة التطور.

- التحكم في تطور المهن من أجل تحقيق حاجيات مهنية خاصة.

- تمكين المتعاملين من التحكم في معارف و خبرات مهنية جديدة لتلبية احتياجات السوق الوطنية.

- مساندة التطور و العصرية في عالم الشغل.

¹ من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك: <https://www.bdl.dz/Algerie/arabe/emploi.html>

- تحسين الخبرات الفردية و الجماعية للموارد البشرية للبنك.
 - السماح للمتعاملين بالبنك بالتأهيل من أجل ممارسة نشاطهم المهني وتطوير خبرتهم المهنية.
- إذن مخطط التكوين السنوي لبنك التنمية المحلية هو الدرع الأساسي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتطوير رأس المال البشري.

ثالثا: بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أ. تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية أنشأت في 13 مارس 1982، نتيجة سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري (BNA) بموجب مرسوم رقم 106-82، فبنك الفلاحة و التنمية الريفية هو بنك ينشط منذ أكثر من 36 عاما في تنمية الأراضي الزراعية وكذلك مشاريع المتعلقة بتنمية الريف، كتمويل الزراعة و الصناعة الغذائية و دعم صيد الأسماك و تربية الأحياء المائية ، و هذا ما يجعله بنكا داعما لتنمية و تحسين الاقتصاد الوطني ، و حاليا يبلغ رأسماله ب 54 مليار دينار جزائري مكتتب كله من طرف الدولة، و نشاط هذا البنك منتشر عبر كامل التراب الوطني مشكلا بذلك تغطية جغرافية عبر شبكية بنكية واسعة تظم ما يزيد عن 321 وكالة بنكية و 1200 مدير حسابات و ذلك من اجل الاستماع لانشغالات العملاء و توفير لهم اكبر قدر من الرضا من خلال فروعها البالغة عددها 39321 مجموعة تشغيلية إقليمية و كلها مؤطرة بأكثر من 7000 عامل (إطار، موظف) ،¹ و تتمثل أهم وظائف البنك في :

- تمويل القطاع الفلاحي و الأنشطة المختلفة في الريف.
 - منح القروض المتوسطة و الطويلة الأجل.
 - إعطاء امتياز للفلاحة الريفية بمنحها قروض بشروط سهلة.
2. منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية
- أ. صيغ التمويل ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

يمنح البنك لزيائنه مجموعة مختلفة من القروض التمويلية و يمكن ذكرها كما يلي:

- 1) قرض R'FIG: هو قرض تشغيلي مدعم بالكامل أي أن معدل الفائدة يساوي (0) صفر و يكون مخصص لتمويل المزارعين و المربين الذين ينشطون على أساس فردي (المزارعين و المربين الأفراد)

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الموقع الرسمي للبنك: <https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/>، تاريخ

- أو جماعي أي في شكل تعاونيات و مجموعات اقتصادية (مثل وحدات الخدمات الزراعية) ، و تتراوح مدة سداد القرض من 06 إلى 24 شهرا ، و مبلغ القرض يحدد حسب النشاط.
- (2) قرض R'FIG FEDERATIF: هو أيضا قرض تشغيلي مدعم بالكامل (معدل الفائدة = 0%) و يكون مخصص لتمويل المشاريع الاقتصادية المنظمة مثل: شركات تجارية أو التعاونيات التي تنشط في معالجة وتخزين أو استيراد المنتجات الزراعية (مؤسسة اقتصادية لترويج المنتجات الزراعية، الشركات التجارية)، و مدة سداد القرض تتراوح ما بين 06 و 24 شهر، أما مبلغ القرض محدد من 10.000.000 دج إلى 1.000.000.000 دج.
- (3) قرض التحدي (ETTAHADI): هو قرض استثماري مدعم جزئيا من الدولة (نسبة فائدة = 0 % بالنسبة لسنوات الخمسة الأولى) و بمساهمة شخصية تتراوح من 10% إلى 20% من تكلفة المشروع، و يمنح في إطار إنشاء مزارع زراعية و مزارع الماشية جديدة قائمة على أرض زراعية غير مستغلة تكون تحت ملكية خاصة أو تابعة لمجال الخاص بالدولة، و تكون مدة سداد القرض من 03 سنوات إلى 15 سنة، أما مبلغ القرض يكون محدد من 1.000.000 دج إلى 100.000.000 دج.
- (4) قرض التحدي الفيدرالي (ETTAHADI FEDERATIF): هو قرض استثماري مدعم جزئيا من الدولة (نسبة فائدة = 0 % بالنسبة لسنوات الخمسة الأولى) و بمساهمة شخصية تتراوح من 10 % إلى 20% من تكلفة المشروع ، و هو مخصص للمشتغلين في معالجة و تعبئة و تجهيز المنتجات الزراعية ، و تكون فترة سداد القرض من 03 سنوات إلى 15 سنة ، أما مبلغ القرض يكون محدد من 1.000.000 دج إلى 200.000.000 دج .
- (5) قرض الخاص بالبناء الريفي (LE Crédit Habitat Rural): هو رهن عقاري مخصص للأفراد من أجل تمويل سكناتهم في المناطق الريفية، (سعر الفائدة يتراوح من 01 % إلى 03% حسب دخل) و بمساهمة شخصية مقدرة 10% من تكلفة المشروع، و تصل فترة سداده إلى 20 سنة، أما مبلغ القرض فهو محدد من 1.000.000 دج إلى 3.000.000 دج.
- (6) قرض استئجار المعدات (LEASING Crédit-Bail): هو قرض إيجاري يمنح لاقتناء أو تأجير المعدات والآلات الزراعية و معدات الري التي تكون محلية الصنع، و تكون مدعمة جزئيا من الدولة، و تحدد مدة الاستئجار ب 10 سنوات بالنسبة للآلات الحصاد و 05 سنوات بالنسبة للمعدات الأخرى، أما مبلغ القرض ممكن أن يصل رصيده 100% من تكلفة المعدات التي سيتم اقتنائها.

ب. خدمات التأمين بينك الفلاحة و التنمية الريفية

يعد التأمين المصرفي سوق قائم على الرغبة في تنوع وتوسيع نطاق المنتجات المقدمة للعملاء في مجال الزراعة و التنمية الريفية و فيما يلي سيتم عرض مجموعة من صيغ التأمين بالبنك¹.

(1) تأمين الفلاحي (Assurances Agricoles): في مجال الفلاحي قام البنك بإبرام اتفاقية شراكة مع شركة التأمين ، و ذلك من اجل تأمين حرائق المحاصيل أي تغطية خسائر بعد حريق محاصيل الحبوب أو الأعلاف ، تأمين من البرد متعدد المخاطر ، تأمين الاحتباس الحراري متعدد المخاطر، تأمين مزارع الشباب، تأمين الماشية متعدد المخاطر، تأمين تربية الدواجن متعدد المخاطر، تأمين المخاطر المتعددة للنخيل التمر، تأمين الآلات و المعدات الزراعية ، تأمين أشجار الفاكهة ، تأمين محاصيل الخضرة، تأمين تربية النحل ، تأمين تربية الأحياء المائية متعدد المخاطر.

(2) تأمين عقاري (Assurance des biens): يغطي هذا النوع من العقود الممتلكات السكنية (المنقولة وغير المنقولة) ضد الحريق، و تلف المياه، و السرقة، و كسر الزجاج.

(3) تأمين شخصي (Assurances des Personnes): ويشمل هذا التأمين المجالات التالية:

✓ تأمين على السفر مع تقديم المساعدة في الخارج: هو تأمين ضد أي إصابة جسدية بعد حادث أثناء رحلة شخصية أو مهنية، أي تقديم ضمان المتعلق بالإصابة الجسدية أثناء الرحلة و ذلك بدفع تعويضات في حالة الوفاة أو العجز الدائم بسبب وقوع الحادث، و أيضا يخص تقديم ضمان المساعدة صالحة أثناء الرحلة إلى الخارج و ذلك بتقديم السداد بسعر موحد يخدم الشخص المؤمن عليه.

✓ تأمين الحوادث الفردية: هو تأمين ضد أي إصابة جسدية بعد حادث أثناء الحياة المهنية أو الشخصية، تقديم ضمانات أساسية مثل: العريضة الخاصة بالوفاة، و العجز المطلق و النهائي، تقديم ضمانات إضافية مثل: الإعاقة الدائمة، المصاريف الطبية، العجز المؤقت.

ج. خدمات الدفع الالكتروني بينك الفلاحة و التنمية الريفية

وهي تشمل مجموعة متنوعة من البطاقات المصرفية يقدمها البنك و التي تسمح بتنفيذ المعاملات المالية بسرعة و كفاءة و ذلك ببضع نقرات و كلها محصنة بأمان تام و من بين هذه البطاقات نجد²:

(1) بطاقة الحساب الكلاسيكي (La Carte C.I.B Classique et CBR) : بطاقة الحساب الكلاسيكي هي عبارة عن بطاقة بين البنوك صالحة لمدته سنتين و تستخدم في الجزائر فقط ، و هي تمكن الزبون من دفع و سحب بأمان على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع ، فهي تمكن التجار من تسديد مدفوعاتهم ،

¹ من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعّة من وكالات و أيضا من الموقع الرسمي للبنك: <https://badrbanque.dz/>

² من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعّة من وكالات و أيضا من الموقع الرسمي للبنك: <https://badrbanque.dz/> تاريخ التصفح: 2020/03/20.

و القيام بعمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي ، استشارة رصيد عبر الشبكة ، أما شروط إصدارها فهي تمنح للأشخاص الطبيعيين الذين لديهم حسابات بالدينار ، وكذلك الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون مهنة معترف بها حسب الأصول مع دخل ثابت و أيضا ممثلو الوكالات والشركات التي تمتلك حسابا جاريا ، بحيث تصدر البطاقة على حساب الشركة.

(2) بطاقة (La Carte C.I.B GOLD): هي بطاقة بين البنوك ذات سقف سحب كبير، وهي صالحة لمدة عامين و تستخدم في الجزائر فقط، و تؤدي نفس خدمات الموجودة في بطاقة الحساب الكلاسيكي فقط كونها مخصصة لعملاء البنك الذين يتجاوز دخلهم 100.000.00 دج وكذلك الأشخاص الطبيعيين الذين لديهم حسابات بالدينار، و أيضا الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون مهنة معترف بها حسب الأصول مع دخل ثابت، و ممثلو الوكالات والشركات.

(3) بطاقة توفير («TAWFIR» La Carte BADR): هي بطاقة مرفقة بحساب التوفير، (LEB) خاص بدفتر ادخار للأشخاص الطبيعيين، و (LEF) خاص بدفتر ادخار فلاح، و تمنح بفائدة أو بدون فائدة، كما تسمح هذه البطاقة بأداء آمن على مدار 24/24 ساعة وطوال أيام الأسبوع بالعمليات التالية:

- تسديد المدفوعات عبر الانترنت.
- قيام بعمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي.
- القيام بتحويلات من الحساب الجاري إلى حساب التوفير الخاص بالمدودع عبر أجهزة الصراف الآلي التابعة لشبكة.

رابعاً: بنك القرض الشعبي الجزائري

1. تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري

أنشئ القرض الشعبي الجزائري في سنة 1966 بموجب المرسوم رقم 366/66 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966 وتم اعتماد نظامه الأساسي بموجب المرسوم رقم 78/67 المؤرخ 11 مارس 1967، فهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه بعد الاستقلال ، و صنف كبنك عالمي عام، وقد أوكلت إليه وظائف كانت من اختصاص : (البنك الشعبي التجاري والصناعي بالجزائر(BPCIA)، وهران(BPCIO)، و عنابة(BPCIAN)، و قسنطينة)، وكذلك بنوك أجنبية أخرى مثل : بنك الجزائر مصر(BMAM-MISR)، شركة مرسيليا للقرض (SMC)، والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك(CFCB)، و بعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي الجزائري تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية (BDL) وذلك في سنة 1985 ، حيث حولت إليه 40 وكالة و 550 موظف و إطار، 89000 حساب من حسابات العملاء ، و في عام 1989 أصبح القرض الشعبي الجزائري عبارة عن مؤسسة اقتصادية عامة (EPE)، أي " مؤسسة ذات أسهم تملكها الدولة كليا " ويحكمها

القانون التجاري ، و بالتالي تعد تلك الفترة بمثابة الالتزام بالتسويق التجاري ، أما حاليا فقد تحصل القرض الشعبي الجزائري على موافقة مجلس النقد و القرض و أصبح ثاني بنك معتمد في الجزائر.

أما فيما يخص رأس ماله فقد حدد ب 15 مليون دج عند تاريخ تأسيسه، ولكنه فيما بعد عرف عدة تطورات يمكن توضيحها كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.4): يبين التطورات التي عرفها رأسمال القرض الشعبي الجزائري.

السنوات	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010	2019
رأسمال البنك ب دج	15 مليون	800 مليون	5.6 مليار	9.31 مليار	13.6 مليار	21.6 مليار	25.3 مليار	29.3 مليار	48 مليار	48 مليار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعة من وكالات البنك و أيضا من الموقع الرسمي للبنك.

2. منتجات و خدمات القرض الشعبي الجزائري

يقدم القرض الشعبي الجزائري لزيائنه الخدمات التالية¹:

أ. خدمات الادخار والاستثمار: وتنقسم إلى خدمات التوفير و المنتجات الاستثمارية.

1) خدمات التوفير (EPARENE): وهي تشمل أيضا نوعين من الخدمة:

✓ كتيب التوفير السكني (Livret d'Epargne Logement): هو كتيب يهدف إلى تشجيع الادخار الموجه نحو تمويل السكنات، و هو يختلف عن المنتجات الاستثمارية الأخرى من خلال المزايا التي تمنح في الاستحقاق.

✓ حساب التوفير البنكي (Livret d'Epargne Banque): هو حساب جاري يفتح في دفتر الحسابات و يحمل فائدة على المعدل السائد، و يفتح للأفراد القصر الذين يكونون تحت الوصاية القانونية لممثلهم و الذين يتصرفون عنهم بالنيابة حتى بلوغهم سن الرشد، و يسمح هذا الحساب بإجراء معاملات الدفع و السحب النقدي، التحويلات من حساب آخر إلى حساب التوفير، الخصم المباشر من الأجور و المعاشات.

2) المنتجات الاستثمارية (Produit de Placements): يتيح البنك لعملائه منتجات استثمارية مثل:

القسائم النقدية (BDC) التي يمكن الحصول عليها من البنك أو فروعه و الودائع لأجل (DAT) التي تنشأ

¹. من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المجمعة من وكالات البنك و أيضا من الموقع الرسمي للبنك: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>. تاريخ التصفح: 2020/03/23.

من خلال فتح حساب على أساس الطلب، و مبلغ الموظف في هذه المنتجات لا يقل عن 10.000 دج ولمدة لا تقل 03 أشهر.

ب. صيغ التمويل بالقرض الشعبي الجزائري: وتشمل صيغ تمويل بالبنك الأنواع التالية:

(1) منح قروض عقارية (Crédit Immobilier): يوفر البنك لزيائنه العديد من صيغ الاقتراض كالرهن العقاري و يكون بشكل آمن و محافظ على دخل أو ميزانية المقترض، و ذلك من أجل شراء مساكن جديدة أو تهيئة و تحسين المساكن، أو شراء مساكن فردية و مساكن مدعمة.

(2) منح قروض بالنسبة للمهنيين (Crédits Professionnels): و يشمل نوعين من التمويل و هما كما يلي:

✓ قروض تمويل رجال الأعمال و المهنيين: هو قرض استثماري طويل الأجل يهدف إلى تمويل شراء المعدات أو شراء و تجهيز غرف للاستخدام المهني ، و يكون مخصص للحرفيين المثبتين بالفعل والذين يرغبون بتطوير نشاطاتهم ، و كذلك المبتدئين المهنيين و الموظفين العموميين الذين يمارسون نشاطا بصفقتهم يعملون لحسابهم الخاص ، و يكون بموافقة أو قرار صادر عن الهيئة أو السلطة المختصة مثل : مهندس معماري ، و كيل عام لشركة تامين ، خبير أو مستشار ، كاتب عدل ، و يمكن أن يصل مبلغ القرض في حدود 8.000.000 دج ، أما مدته بالنسبة لشراء مباني يمكن أن تصل 10 سنوات ، أما لشراء المعدات و التجهيزات يمكن أن تصل 05 سنوات.

✓ قروض تمويل للمختصين في الرعاية الصحية: هو قرض استثماري متوسط و طويل الأجل يهدف إلى تمويل المعدات الصحية أو التركيب خارج البناء، أو شراء المباني للاستخدام المهني أو الشراء المشترك (الغرفة و المعدات)، و يمنح هذا القرض للمهنيين الصحيين سواء يمثلون شخص طبيعى أو معنوي (نشاط جماعي) مثل: طبيب متخصص أو عام، طبيب نفسي، بيطري، و مبلغ القرض يمكن أن يصل إلى 20.000.000 دج إذا تعلق الأمر بتوفير مبنى، أما مدة سداده فتتراوح من 03 سنوات إلى 10 سنة أي حسب حجم القرض و نوعه.

(3) منح قروض بالنسبة للمؤسسات (Crédit des Entreprises): و يشمل هذا ثلاث أنواع من التمويل: قروض استثمارية (Crédit Investissement): هي قروض استثمارية تمنح للمؤسسات أو شركات ذات طابع (SNC) و الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، و قروض تشغيلية (Crédit D'exploitation) و تمنح للمؤسسات التي يزيد حجم مبيعاتها عن 10 مليون دج (SARL et SPA) ، و قروض الترويج العقاري (Crédit Immobilier) و تمنح للأشخاص الطبيعية أو الاعتبارية المسجلة قانونيا في السجل التجاري و مصرح لها بممارسة نشاط التطوير العقاري ، و ذلك بعد تقديم تبرير بالملكية حقيقية للأرض المخصصة للمشروع.

4) منح قروض المساعدة (Crédit Aidés): يمنح بنك القرض الشعبي الجزائري ضمن سياسة دعم الدولة قروض تمويل مشروع اونساج (Crédit Ansej)، و قروض تمويل مشروع كناك (Crédit CNAC)، و قروض تمويل مشروع أونجام (Crédit ANGEM).

ج. خدمات الدفع الالكتروني ببنك القرض الشعبي الجزائري (Monétique): الدفع الالكتروني هو عبارة عن مجموعة من تقنيات الكمبيوتر و التي تسمح بتحويل الأموال بدون دعم وري، و في الوقت الحالي أصبح بإمكان البنك استخدام أربعة طرق للدفع عبر الانترنت، عن طريق بطاقة الاقتراض، أو عن طريق التحويل أو من خلال برنامج التحويل البنكي، أو من خلال تنظيم الافتراضي الشبكي للبنك، و لهذا خصص بنك القرض الشعبي الجزائري لزيائنه نوعين من البطاقات، بطاقات محلية و بطاقات دولية:

1) بطاقات الالكترونية المحلية (Carte domestiques): من بين البطاقات المحلية التي يقدمها البنك لزيائنه نجد:

✓ البطاقة الكلاسيكية (CIB) و البطاقة الذهبية (CIB): يكمن هذا النوع من البطاقة بدفع مقابل المشتريات و الخدمات على مستوى محطات الدفع الالكتروني، كما يسمح أيضا بقيام بسحب من جميع أجهزة الصراف الآلي المتصلة بشبكة الدفع الالكتروني بين البنوك.

✓ بطاقة المصرفية الخاصة بالشركات (+ Carte Corporate et Carte Corporate): تصدر هذه البطاقة لصالح الشركات و المهنيين لتغطية نفقاتهم المختلفة (صالحة للاستخدام المنزلي).

2) بطاقات الالكترونية الدولية (Cartes Internationales): من بين البطاقات الدولية التي يقدمها البنك لزيائنه نجد:

✓ بطاقة التأشيرة الكلاسيكية (Carte VISA Classique): يمكن استخدام هذه البطاقة على مستوى عالمي و تسمح بتغطية نفقات سنوية مقدرة بـ 6000 دج.

✓ بطاقة التأشيرة الذهبية (Carte VISA Gold): أيضا يمكن استخدامها على المستوى العالمي، و تسمح بتغطية نفقات سنوية مقدرة بـ 9000 دج.

✓ بطاقة الأمان الدولية (Carte EL Amane): هي بطاقة مصرفية دولية قابلة لإعادة الشحن، تسمح بدفع النفقات للتجار التابعين لشبكات الخاصة بهذه البطاقات، و أيضا توفر إمكانية السحب من أجهزة الصراف الآلي من البنوك التي تتعامل مع هذا النوع من البطاقات، أما السقف المحدد للدفع و السحب بهذه البطاقة هو 600 دولار / 500 يورو.

د. خدمات التأمين ببنك القرض الشعبي الجزائري (CPA/CAARAMA Assurance): بنك القرض الشعبي الجزائري يقدم أيضا خدمات التأمين لزيائنه مثله مثل البنوك الأخرى، حيث قام بعقد اتفاقية مع شركة تامين (CAAR) ، و من أشكال التامين التي يوفرها البنك نجد: تامين السكني المتعدد المخاطر،

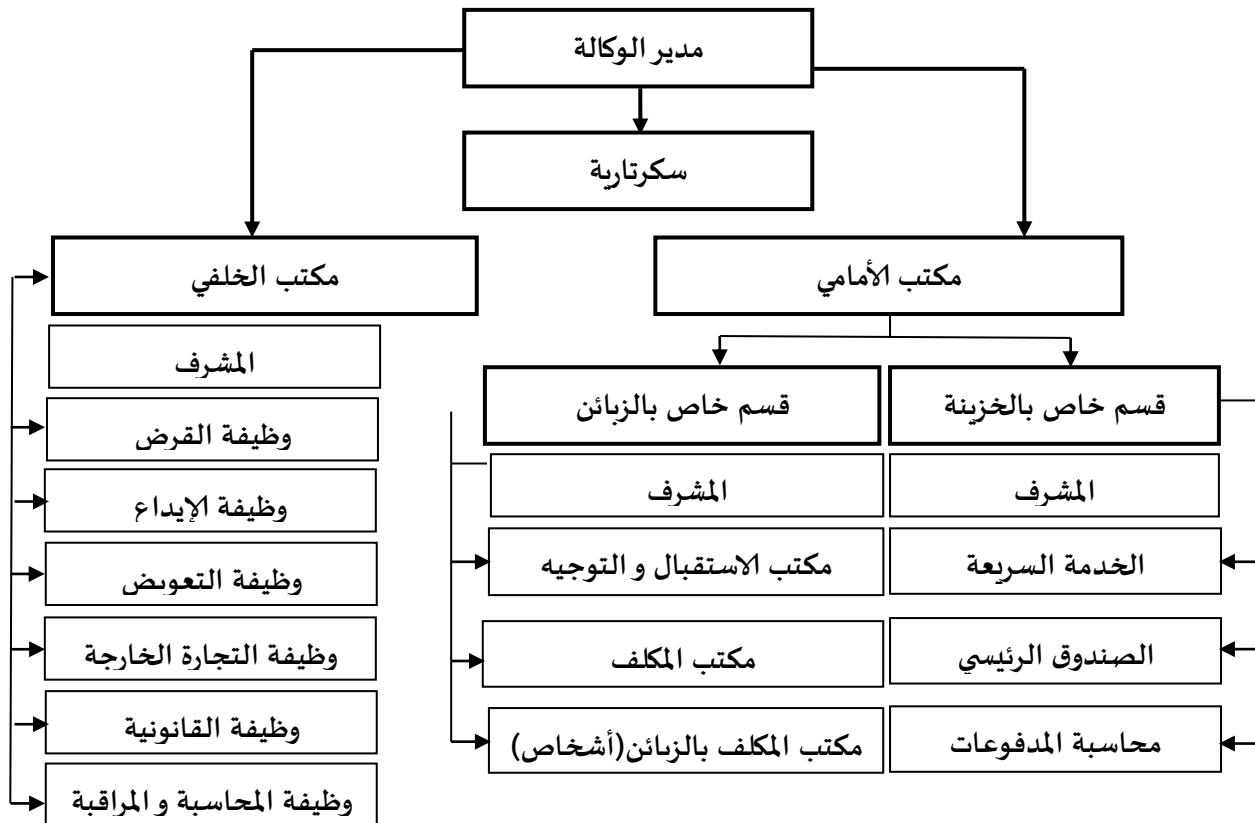
تأمين على الكوارث الطبيعية، التأمين المؤقت على الوفاة، تأمين على الائتمان، تأمين مجموعات الاستغلال المحلية.

هـ. خدمات المصرفية عن بعد (Banque à distance – CPA): تسمح هذه الخدمة للعميل بمعرفة رصيد حسابه عن بعد أو القيام بتنزيل معاملات الخصم و الائتمان وذلك إما عن طريق الإنترنت أو عن طريق استخدام الهاتف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي النموذجي للوكالة بنكية

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي النموذجي لوكالة بنكية مع العلم أن الهيكل التنظيمي قد يتغير على حسب حجم الوكالة و البنك التابعة له.

الشكل رقم (1.4): الهيكل التنظيمي النموذجي لوكالة بنكية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من إدارات البنوك.

نلاحظ من هذا الشكل بأن الهيكل التنظيمي للوكالة يتكون من الفروع والأقسام التالية:

1. مدير الوكالة: هو المسؤول الأول في الوكالة و يعين عن طريق إجراء مسابقة لحاملي الشهادات العليا تخصص اقتصاد و مالية، أو باقتراح من المدير الفرعي على الموظفين ذوي الخبرة لأكثر من خمسة سنوات، و من الصلاحيات المخولة له حسب قانون الداخلي للبنك نجد:
 - يقوم بتسيير و تنسيق بين أقسام و المصالح التي هي تحت مسؤوليته، و مراقبتها لمواجهة الظروف الطارئة.
 - يعتبر رئيس و عضو في لجنة القرض التي تدرس ملفات و طلبات القرض.
 - يعمل على تنفيذ القرارات و المداولات الخاصة بالمديرية الفرعية و أيضا تنفيذ السياسات العامة الصادرة من المديرية المركزية العامة.
2. سكرتارية: هي التي تهتم بتدوين المواعيد، و استقبال البريد و إرساله و الرد على المكالمات الهاتفية، و استقبال زوار المدير.
3. المكتب الأمامي: و هو يخص الأقسام و المكاتب التي لها علاقة مباشرة بالزبون، و من بين هذه الأقسام و المكاتب نجد:
 - أ. قسم خاص بالخبزينة (عمليات السحب و الإيداع): هذا القسم يخص جميع العمليات السحب و الإيداع للمبالغ المالية التي يقوم بها الزبائن، و يشمل هذا القسم ما يلي:
 - الخدمة السريعة (الخبزينة الفورية): تتم فيها عملية السحب و الإيداع بشكل فوري و سريع.
 - الصندوق الرئيسي: تتم فيه عمليات السحب و الإيداع للعمليات التي تفوق مبلغ 500 ألف دينار جزائري.
 - محاسبة المدفوعات: تتم فيها تصفية و تسوية جميع الحسابات أو المدفوعات.
 - ب. قسم خاص بالزبائن: و هو يتكون من المكاتب التالية:
 - مكتب الاستقبال و التوجيه: هنا يتم استقبال و توجيه الزبون إلى المكتب أو المصلحة التي يحتاجها.
 - مكتب المكلف بالزبائن (مؤسسات): يتكفل هذا المكتب بجميع الطلبات أو الأمور أو الملفات المتعلقة بالمؤسسات مثل: ملف طلب قرض... وغيرها من الإجراءات الأخرى.
 - مكتب المكلف بالزبائن (أشخاص): يتكفل بالملفات و العمليات المتعلقة بالأفراد مثل: طلب فتح حساب، طلب قرض و غيرها من الإجراءات الأخرى.

4. المكتب الخلفي: و هو يخص الأقسام أو المكاتب و الوظائف التي ليست لها علاقة مباشرة بالزبون و يشمل:

- أ. وظيفة القرض: تختص هذه الوظيفة بإعطاء المعلومات الكافية حول الشروط اللازمة لمنح القرض ودراسة و معالجة ملفات طلب القروض و ذلك من أجل تمويل مختلف المشاريع الاقتصادية، لكن مع شرط المتابعة الميدانية قصد ضمان السير الحسن لها.
- ب. وظيفة الإيداع: تتكفل هذه الوظيفة باستقبال الودائع أو الشيكات من مختلف البنوك و ذلك من أجل تسوية الوضعية المالية للزبون.
- ج. وظيفة المقاصة: تهتم هذه الوظيفة باستقبال الشيكات و التحويلات و السندات المتعلقة بالبنوك الأخرى و من ثم يتم تسجيلها و تمريرها في الحاسوب، و بعدها يتم تبادلها مع دفاتر الإيداع.
- د. وظيفة التجارة الخارجية: هي التي تشرف على العمليات التصدير و الاستيراد التي تخص زبون الوكالة و ذلك في حالة إذا ما كان هذا الزبون يتعامل مع زبون من بنك متواجد في الخارج، و بالتالي فإن هذه الوكالة هي التي سوف تتكفل بالعمليات التي تتعلق بدفع ثمن السلعة أو إرسال الملفات، إضافة إلى ذلك علاقتها مع الخزينة من حيث عمليات سحب و إيداع العملة الصعبة.
- هـ. وظيفة القانونية: تتم فيها اتخاذ الإجراءات و القوانين اللازمة على الزبون نتيجة ظروف أو مخالفات معينة و من بينها نجد:

- عند ضياع شيك الزبون.
- عدم تسديد الزبون لمستحققاته.
- التعامل مع ورثة الزبون الذي كان يملك حساب بالبنك.
- و. وظيفة المحاسبة و المراقبة: فيها يتم تسجيل و مراقبة جميع العمليات و الإحصائيات اليومية، و الأسبوعية و الشهرية التي تجريها الوكالة.

المبحث الثاني: وصف وتحليل عينة الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بإجراء وصف إحصائي لعينة ومجتمع الدراسة، مع ذكر وشرح الأدوات التي تم استخدامها في التحليل.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة. والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

تم إسقاط هذه الدراسة على القطاع المصرفي العمومي، وتحديد على مستوى أربعة بنوك متواجدة بولاية مستغانم (بنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الوطني، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25) لمعالجة البيانات المجمعة من الاستمارة .

2. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة متكونة من (75) موظف مع العلم أنه قد تم توزيع (100) استمارة استبيان على مستوى البنوك المذكورة سابقا.

3. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى أربعة بنوك متواجدة بولاية مستغانم (بنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الوطني).
- الحدود الزمنية: دامت الدراسة ضمن الفترة الزمنية المحصورة ما بين 2018/12/15 إلى غاية 2019/04/15.
- الحدود البحثية: تنحصر الحدود البحثية في مدى تبني البنوك محل الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي ومدى علاقته بكسب رضا الموظفين والزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: أدوات جمع وتحليل البيانات

في هذه الدراسة التطبيقية قد اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة، بالإضافة إلى بعض الملاحظات والمقابلات مع مدراء وكالات البنوك محل الدراسة والموظفين وهذا من خلال الزيارات الميدانية، واعتمدنا أثناء التحليل على عدد من الأدوات الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25) لمعالجة البيانات المجمعة من الاستمارة .

1. الأدوات الإحصائية المستخدمة

من بين الأدوات الإحصائية المستخدمة نجد ما يلي:

- التكرارات و النسب.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- اختبار معامل الارتباط.

2. تصميم استمارة الاستبيان

من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية تم تصميم استمارة استبيان موجهة إلى موظفي البنوك ، و ذلك من خلال الاستعانة بالعديد من الكتب و الدراسات السابقة و التي لها علاقة بموضوع البحث من بينها نجد : دراسة أحمد ورفيق (2003)، دراسة درمان سليمان و حسان ثابت جاسم (2004)، و دراسة بوبكر عباس (2009)، دراسة بلبالي عبد النبي (2009) ، دراسة مسعود طحطوح (2009) ، دراسة شاكر تركي إسماعيل (2011)، دراسة فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطري (2012)، دراسة فراحتية العيد (2015)، دراسة بن الزين حمزة (2018)، دراسة حلوز فاطمة و جقريف علي (2019)، وغيرها من الدراسات التي لها علاقة بالتسويق الداخلي و ذلك من أجل تحقيق أهداف البحث والوقوف على واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة، و تضمنت استمارة الاستبيان أربعة أجزاء وهي:

الجزء الأول: اشتمل الجزء الأول على الخصائص الديموغرافية للعينة مثل: (الجنس، السن، الرتبة والوظيفة المشغولة، الحالة الاجتماعية، الدخل، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: قد خصص هذا الجزء لمعرفة آراء الموظفين حول مدى تطبيق مبادئ التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة، حيث تضمن هذا الجزء (15) عبارة، وهذه العبارات هي تتعلق ب: (ترسيخ ثقافة الخدمة للعاملين ، اختيار وتدريب العاملين، الحوافز و المكافآت ، نشر المعلومات التسويقية لدى العاملين) وهي موزعة كما يلي:

- العبارات من 1 إلى 3 تقيس عنصر ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين في البنوك و مثال على ذلك نجد: يستطيع العامل معرفة ما الذي يجب عمله و ما هو متوقع منه. تدرك إدارة البنك مدى أهمية العلاقة التفاعلية التي تتم بين مقدم الخدمة (العامل) و طالها (الزبون) و ذلك في إطار تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

- العبارات من 4 إلى 9 تقيس عنصر اختيار و تدريب العاملين مثل: تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية. تهدف إدارة البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الأفراد العاملين للمهارات و القدرات العالية و المتعلقة بخدمة الزبائن.
- العبارات من 10 إلى 12 تقيس عنصر الحوافز و المكافآت التي تعتمد عليها إدارة البنك في تحريك دوافع الأفراد العاملين و مثل هذه العبارات نجد: توفر إدارة البنك حوافز مادية مثل: (مكافآت، علاوات و هدايا) و حوافز معنوية مثل: (تكريم، تشكر). توفر إدارة البنك فرص لترقية الموظفين إلى مناصب عليا بناء على خبرتهم و أدائهم الجيد و مدى تحقيقهم للجودة في خدمة الزبائن.
- العبارات من 13 إلى 15 تقيس عنصر نشر المعلومات التسويقية لدى العاملين بالبنك و ذلك من خلال محاولة معرفة إذ ما كان هناك تفاعل بين كل من إدارة البنك و الموظفين و الزبائن، و من هذه العبارات نذكر ما يلي: تستخدم إدارة البنك الوسائل و الأساليب التقنية الحديثة و ذلك لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين. و غيرها من العبارات الأخرى.

الجزء الثالث: يركز هذا الجزء على معرفة آراء الموظفين إذ ما كانت هذه البنوك محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية أو لا و قد تضمن هذا الجزء (14) عبارة و هي مقسمة كما يلي:

- العبارات من 16 إلى 19 تشير إلى الأداء المتميز المقدم من قبل العاملين بالبنك و من هذه العبارات الدالة على ذلك نجد: يتميز البنك عن باقي البنوك و المؤسسات الخدمية المنافسة بمهارات و خبرات العاملين المتطورة. الموظفون في البنك يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم و لديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.
- العبارات من 20 إلى 26 تشير إلى الجودة إذا ما توفرت في البنك، و من العبارات الدالة على ذلك نجد: تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون. لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة و التميز. يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزه عن البنوك الأخرى.
- العبارات من 27 إلى 29 تشير إلى مردودية البنك أي (معرفة إذ ما كان البنك يحقق أرباح أم لا)، و من العبارات التي تبين ذلك نجد: يتمتع البنك بزيادة في حجم التداول و نمو في الأرباح السنوية. يشرك البنك زبائنه في مشاريع اقتصادية و يعمل على منحهم نسب أرباح مرضية إلخ.

الجزء الرابع: خصص هذا الجزء لمعرفة آراء الموظفين حول إذا ما كانوا راضين عن العمل بهذه البنوك محل الدراسة أو لا و قد تضمن هذا الجزء (16) عبارة، و يمكن السرد بعض منها كما يلي:

يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي و مسؤولياتي داخل العمل مرضيا لي. الحوافز المادية و المعنوية التي أتلقاها هي تتناسب مع الجهود التي أبذلها. الوظيفة التي أشغلها هي تتناسب و تتطابق مع قدراتي و مؤهلاتي العلمية و الفنية. لدي الثقة بما يتم إخباري أو وعدي به من قبل الإدارة. يمكنني الحصول على تسهيلات مالية و مصرفية و مرابحات و كفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب و الادخار و مكافأة نهاية الخدمة. و غيرها من العبارات الأخرى.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في توزيع الإجابات، و التي تتوزع من أعلى وزن (موافق تماما) إلى أقل وزن (غير موافق تماما) و أعطيت له الدرجات كما يلي:

- الدرجة 5: موافق تماما
- الدرجة 4: موافق.
- الدرجة 3: محايد.
- الدرجة 2: غير موافق
- الدرجة 1: غير موافق تماما.

و قد تمت عملية القياس على حسب مقياس ليكرت كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (5.4): يوضح درجة الموافقة على حسب المتوسط الحسابي.

5		3.66		2.33		1	المجال المحدد
	عالية		متوسطة		منخفضة		درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

3. اختبار أداة الدراسة

و يقصد بها التأكد من صدق و ثبات و صلاحية أداة القياس، و لهذا تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، و ذلك من اجل إعطاء ملاحظات حول انتماء و تناسق عبارات المقياس و بعدها تم تعديل هذا المقياس على حسب الملاحظات التي طرحت، و كذلك تم التأكد من صدق تلك الأداة من خلال استخدام مقياس ثبات الاستبيان (Alph cronbach)، حيث قدر هذا المعامل على المستوى الإجمالي ب (92.60%)، و تعد هذه النسبة مقبولة قبول تام في المقياس الوصفي الذي لا يجب أن يقل عن نسبة (60%).

جدول رقم (6.4): يوضح درجة صدق وثبات أداة القياس.

مقياس ثبات الاستبيان	
عدد عبارات	معامل ألف كرونباخ
53	0,92

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

المطلب الثاني: وصف الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لموظفي البنوك محل دراسة

بعد القيام بعملية التحليل والاستقصاء لعينة الموظفين تم التوصل إلى أهم الخصائص الديموغرافية

التالية:

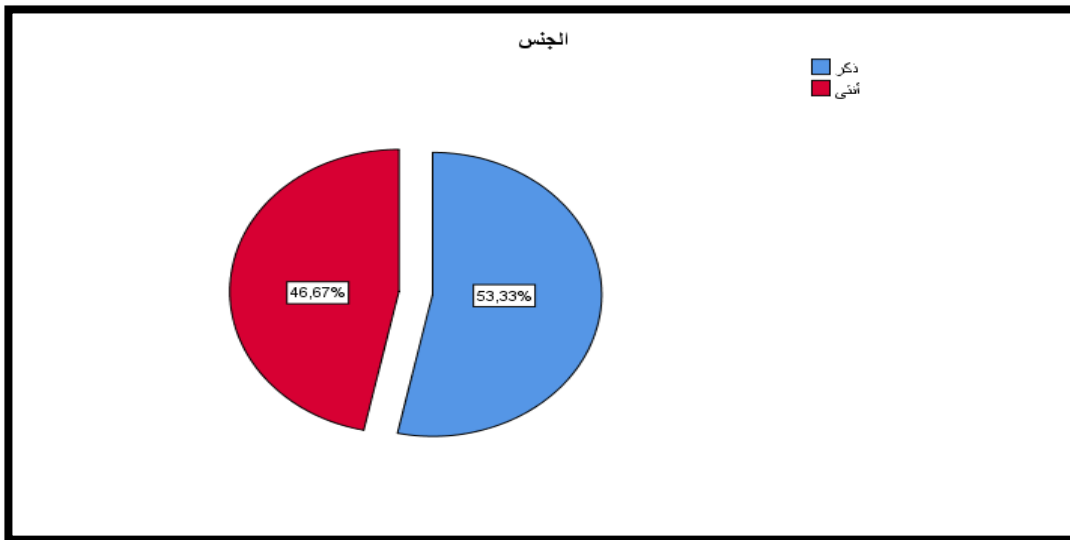
1. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب الجنس

نلاحظ من الشكل رقم (2.4) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة قدرت بـ (53.3%) في حين بلغت

نسبة الإناث بـ (46.7%) من عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث ،

و إن كان الفارق ليس كبير جدا.

الشكل رقم (2.4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

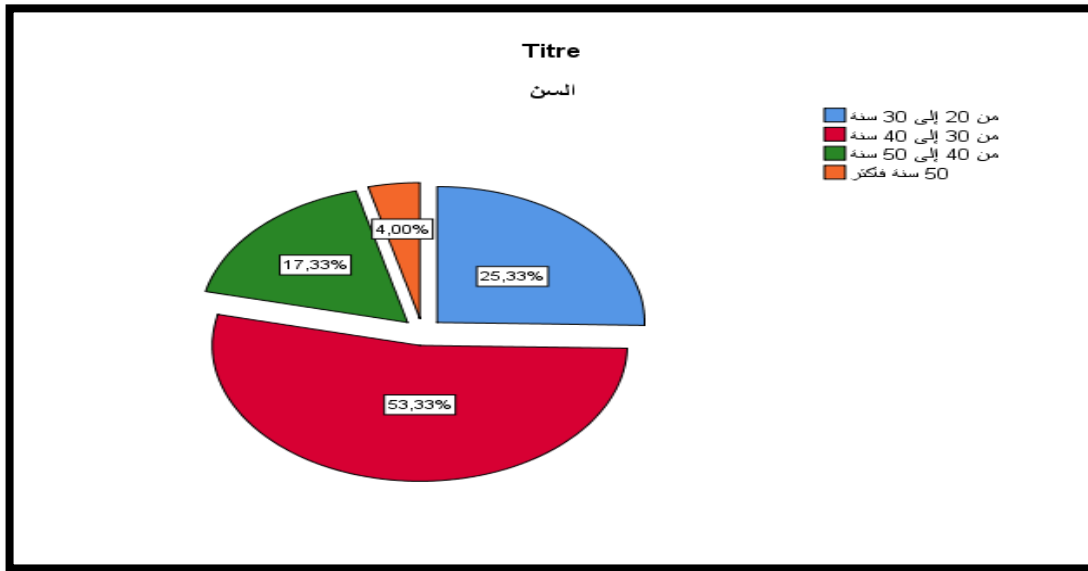


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

2. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب السن

يوضح الشكل رقم (3.4) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، أن أكثر أعمار عينة الموظفين هي محصورة بين (30 و40 سنة) وذلك بنسبة مقدر ب (53.33%)، ثم تليها الفئة العمرية المحصورة بين (20 و30) بنسبة مقدر ب (25.33%)، ثم تليها الفئة المحصورة بين (40 و50) بنسبة مقدر ب (17.33%) و أخيرا الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة مقدر ب (4%)، وهذا ما يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة المعتمد عليهم في البنك هم تحت سن الأربعين.

الشكل رقم (3.4): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

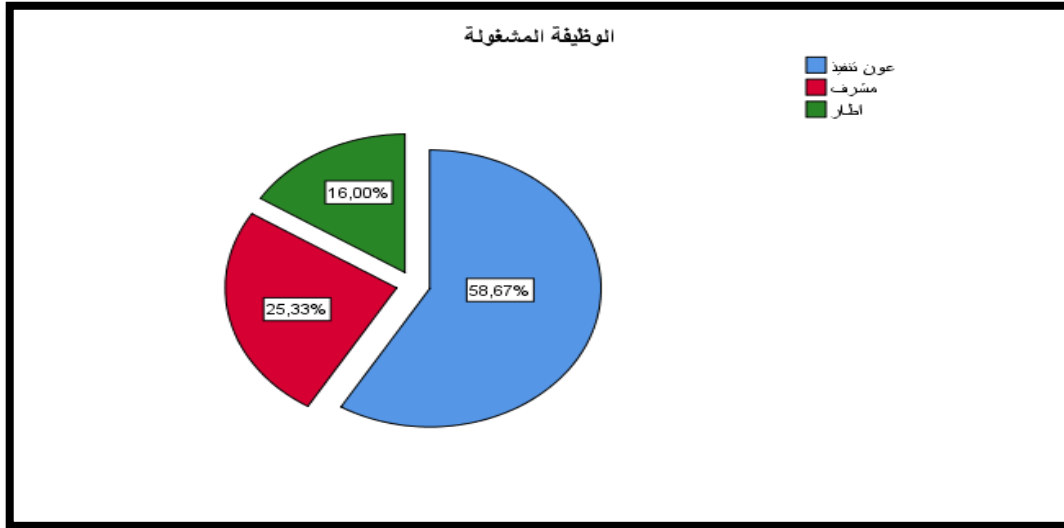


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

3. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب التصنيف الوظيفي

يوضح الشكل رقم (4.4) أن أغلبية الأفراد العاملين (عينة الدراسة) هم يمثلون رتبة عون تنفيذ وذلك بنسبة قدرت ب (58.7%)، ثم تليها رتبة مشرف بنسبة مقدر ب (25.3%)، وأخير تأتي رتبة إطار بنسبة مئوية مقدر ب (16%)، و بالتالي يعتبر هذا التوزيع توزيع طبيعي و عادي، و ذلك كونه متناسق و يتبع التسلسل السلطوي.

الشكل رقم (4.4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.

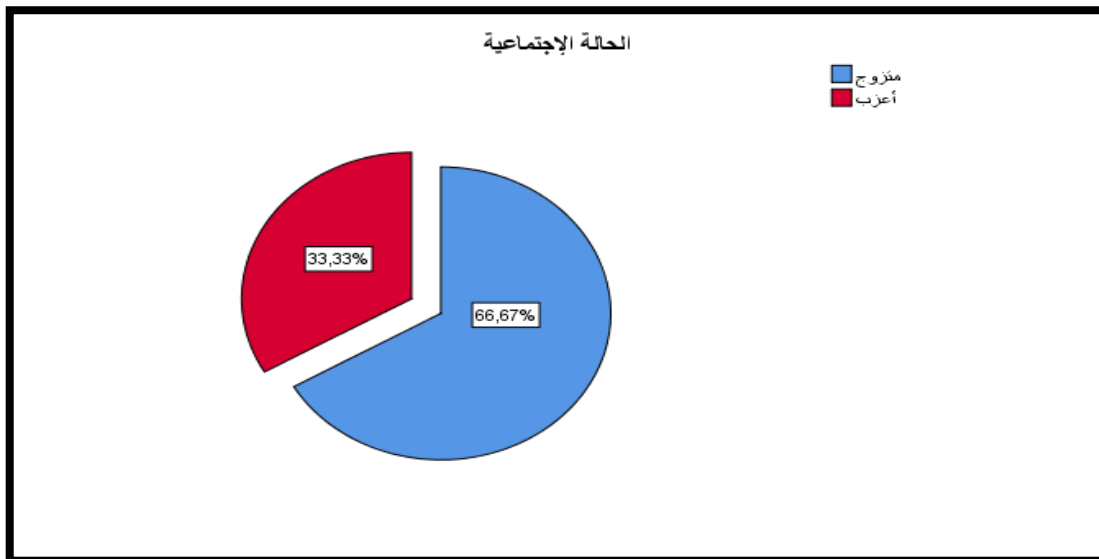


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

4. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب الحالة الاجتماعية

يوضح الشكل رقم (5.4) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، بأن نسبة العاملين المتزوجين قد بلغت (66.7%)، ونسبة العاملين غير متزوجين قد بلغت (33.3%)، وهذا ما يشير إلى أن معظم الأفراد العاملين الذين تم إسقاط عليهم الدراسة هم من فئة المتزوجين.

الشكل رقم (5.4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

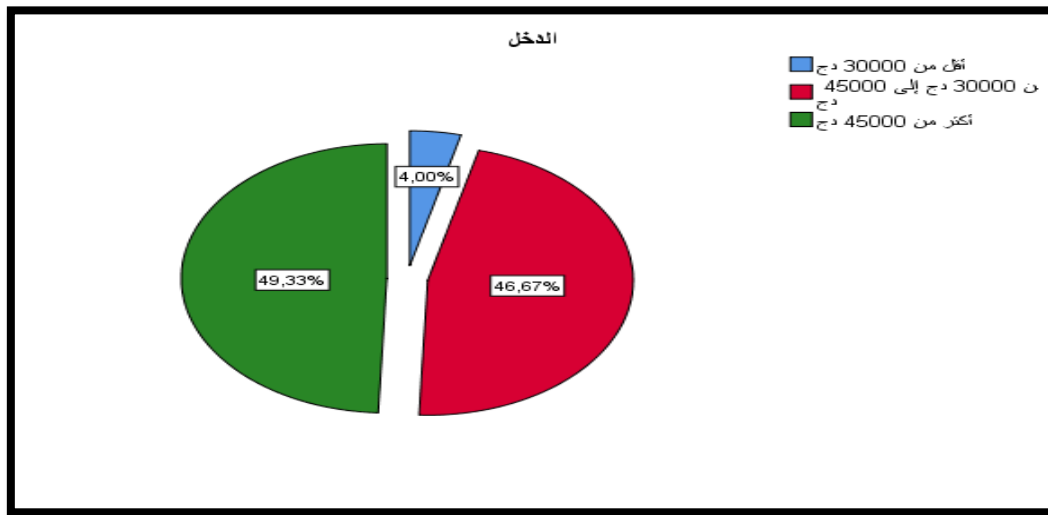


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

5. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب الدخل

يوضح الشكل رقم (6.4) أن نسبة الأفراد العاملين ذوي الدخل المتوسط، أي المحصور بين (30000 دج و45000 دج) بلغت (49.33%)، ثم تليها نسبة الأفراد العاملين ذوي الدخل المرتفع (دخل أكثر من 45000 دج) والمقدرة بـ (46.67%)، وفي أخير تأتي نسبة الأفراد العاملين ذوي الدخل المنخفض (دخل أقل من 30000 دج) والمقدرة بـ (4%)، و لهذا نستنتج من هذا التوزيع أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الدخل المتوسط.

الشكل رقم (6.4): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل.

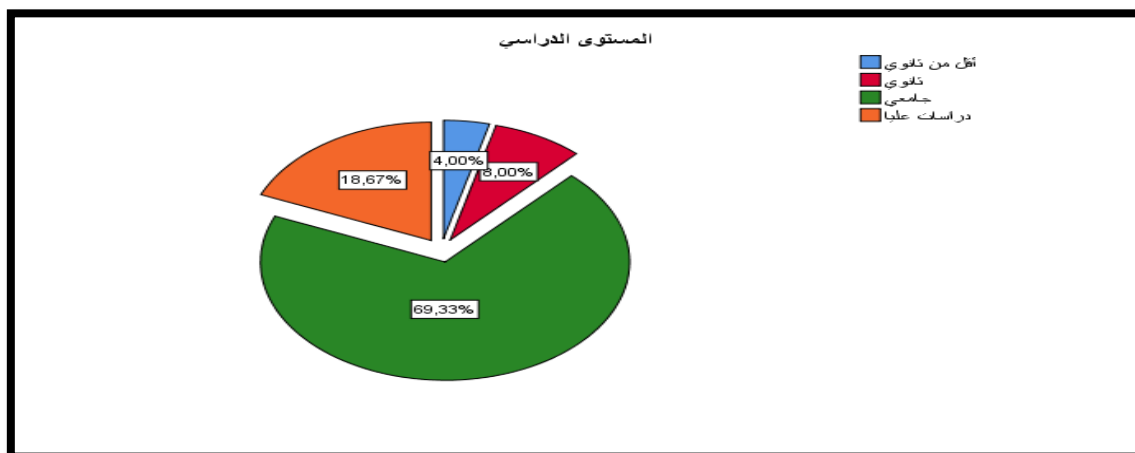


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

6. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب المستوى الدراسي

يوضح الشكل رقم (7.4) أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الجامعيين و ذلك بنسبة مقدرة بـ (69.30%) ثم تليها فئة الأفراد العاملين المتحصلين على شهادات العليا بنسبة (18.70%)، أما الأفراد العاملين ذو المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم بـ (8%) و في أخير تأتي نسبة الأفراد العاملين ذوي المستوى الأقل من الثانوي والمقدرة بـ (4%) و هي أقل نسبة من النسب المذكورة من قبل، و بالتالي نستنتج من هذه النسب أن غالبية الأفراد العاملين هم يتمتعون بخلفية علمية جيدة تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه.

الشكل رقم (7.4): توزيع عينة الدراسة على حسب المستوى الدراسي المتحصل عليه.

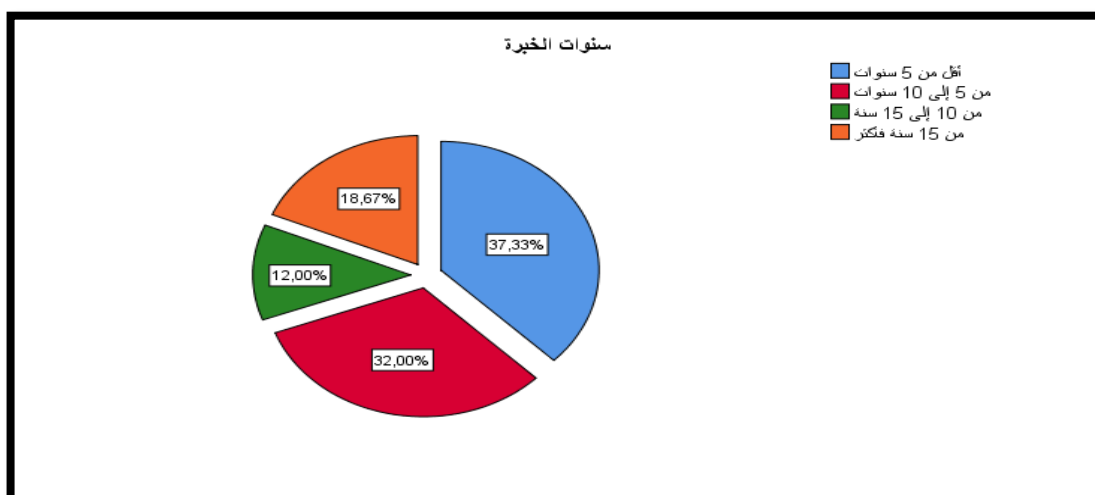


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

7. توزيع الأفراد العاملين (عينة الدراسة) حسب سنوات الخبرة

يشير الشكل رقم (8.4) الخاص بتوزيع الأفراد العاملين حسب متغير الخبرة أن أغلبية أفراد العاملين هم من الذين لديهم خبرة بالبنك أقل من 5 سنوات و ذلك بنسبة مقدرة بـ (37.30%)، ثم تليها فئة أفراد العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5 و 10 سنوات) بنسبة مقدرة بـ (32%)، و بعدها تليها فئة أفراد العاملين الذين تزيد خبرتهم بالبنك لأكثر من 15 سنة و بنسبة مقدرة بـ (18.70%) ، و في أخير تأتي فئة الأفراد العاملين المحصورة بين (10 و 15 سنة) و المقدرة بنسبة (12%)، و يتضح من خلال مقارنة هذه النسب أن أغلبية الأفراد العاملين بالبنوك عينة الدراسة هم جدد في الوظيفة أي أن أغلبهم لا تتعدى خبرتهم 10 سنوات ، و ذلك كونهم يمثلون خريجي الجامعات الذين تم توظيفهم في سنوات الأخيرة.

الشكل رقم (8.4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

المبحث الثالث: عرض النتائج و اختبار صحة الفرضيات

المطلب الأول: عرض و تحليل النتائج

بعد جمع البيانات الضرورية عن متغيرات الدراسة، سيتم انتقال إلى المرحلة الثانية و هي تحليل هذه البيانات بشكل منهجي و علمي بغية الوصول إلى نتائج علمية دقيقة و واضحة.

أولاً: النتائج الخاصة بالتسويق الداخلي

يتضمن هذا العنصر أربعة متغيرات أساسية و هي ترسيخ ثقافة الخدمة، اختيار و تدريب العاملين، الحوافز و المكافآت، نشر المعلومات التسويقية، بحيث يقصد بمتغيرات الدراسة بمبادئ التسويق الداخلي، و فيما يلي سيتم عرضها و تحليلها جميعاً.

1. قياس و تحليل مبدأ ترسيخ ثقافة الخدمة

الجدول رقم (7.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يستطيع العامل معرفة ما الذي يجب عمله و ما هو متوقع منه.	4,08	0,92	عالية
2	تقوم إدارة البنك بتفويض العاملين من خلال تحرك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرارات من المشرفين إلى العاملين.	3,89	0,90	عالية
3	تدرك إدارة البنك مدى أهمية العلاقة التفاعلية التي تتم بين مقدم الخدمة (العامل) و طالها (الزبون) و ذلك في إطار تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.	4,11	0,98	عالية
	المؤشر الكلي (ثقافة الخدمة)	4,03	0,69	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

يشير هذا الجدول إلى وجود درجة اتفاق عالية على جميع عبارات متغير ثقافة الخدمة، حيث تراوحت درجة الاتفاق للمتوسط الحسابي بين (3.89 و 4.03) و في حدود المجال [3.66 , 5] حسب مقياس المستخدم، و نجد من بين أهم هذه العبارات عبارة رقم (3) و التي تنص على: " تدرك إدارة البنك مدى أهمية العلاقة التفاعلية التي تتم بين مقدم الخدمة (العامل) و طالها (الزبون) و ذلك في إطار تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث أن هاته العبارة قد جاءت بدرجة اتفاق جد عالية حيث قدر متوسط حسابي فيها بـ (4.11) ، و بانحراف معياري (0.98) الذي يدل على تشتت إجابات عينة الأفراد العاملين حول المتوسط الحسابي ، وبالتالي نستنتج من هذه المعطيات أن غالبية أفراد العينة يقيمون متغير ثقافة الخدمة لدى العامل في البنك تقييماً إيجابياً و ذلك بمتوسط حسابي مرجح مقدر بـ (4.03) و انحراف معياري مقدر بـ (0.69)، و يعني هذا

أن إدارة البنك تهدف بشكل كبير إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى موظفيها و تعمل على تزويدهم بمختلف أنماط السلوك والتعامل والانضباط في العمل بغية تحقيق جودة و أداء مرتفع في تقديم الخدمة للزبون.

2. قياس و تحليل مبدأ اختيار و تدريب العاملين

الجدول رقم (8.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة باختيار و تدريب العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية.	3,32	1,15	متوسطة
5	القائمون بالعملية اختيار أفراد العاملين هم من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.	3,61	1,12	متوسطة
6	يتم اختيار أفراد العاملين وفقا لمواصفات و معايير شغل الوظيفة الشاغرة.	3,40	1,24	متوسطة
7	يستفيد جميع موظفي البنك من دورات تكوينية.	3,44	1,31	متوسطة
8	يساهم المسؤولون و المشرفون في تعليم و تكوين أفراد العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية.	3,47	1,08	متوسطة
9	تهدف إدارة البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الأفراد العاملين للمهارات و القدرات العالية و المتعلقة بخدمة الزبائن.	3,68	1,11	عالية
	المؤشر الكلي (اختيار و تدريب العاملين)	3,49	0,79	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

يتبين من هذا الجدول أن جل عبارات متغير اختيار و تدريب العاملين قد سجلت درجة موافقة متوسطة ما عدا عبارة رقم (9) التي تنص على "تهدف إدارة البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الأفراد العاملين للمهارات و القدرات العالية و المتعلقة بخدمة الزبائن"، والتي جاءت بدرجة موافقة عالية و بمتوسط حسابي مقدرب (3.68) و انحراف معياري مقدرب (1.11) ، بينما المتوسط الحسابي المرجح الكلي فقد قدر ب (3.49) و هو بذلك يمثل درجة اتفاق متوسطة ، و عليه نستنتج من هذه الأرقام أو الإحصائيات بأن تقييم أفراد العاملين لهذا المعيار كان حيادي، أي أنه يوجد هناك مبادرة من قبل إدارات البنوك محل دراسة في إكساب و تزويد العاملين بالمهارات و الخبرات لكنها قليلة ولم تصل بعد إلى المستوى الذي يرتقي بأداء العاملين، و بإضافة إلى ذلك أن عملية اختيار العاملين لا تتم بشكلها الصحيح، أي لا تراعي أهمية التوافق بين متطلبات الوظيفة و القدرات و المؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

3. قياس وتحليل مبدأ الحوافز و المكافآت

الجدول رقم(9.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بالحوافز و المكافآت.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	هناك اهتمام كبير من قبل القائمين بالتحفيز لتحريك دافعية أفراد نحو العمل	3,25	1,16	متوسطة
11	توفر إدارة البنك حوافز مادية مثل: (مكافآت، علاوات، و هدايا) و حوافز معنوية مثل: (تكريم، تشكر).	3,27	1,17	متوسطة
12	توفر إدارة البنك فرص لترقية الموظفين إلى مناصب عليا بناء على خبرتهم و أدائهم الجيد و مدى تحقيقه للجودة في خدمة الزبائن.	3,27	1,13	متوسطة
	المؤشر الكلي (الحوافز و المكافآت)	3,26	0.89	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

في هذا الجدول نلاحظ بأن جميع عبارات المتعلقة بمتغير الحوافز و المكافآت قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (3.25) و (3.27) و انحرف معياري مقدر على التوالي كما يلي (1.16، 1.17، 1.13)، و قد بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارات بـ (3.26)، و لهذا تعتبر إجابة أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بهذا العنصر حيادية، أي هناك نقص في عامل التحفيز من قبل إدارات البنوك لموظفيها، بإضافة إلى نقص مبدأ العدالة في تقديم الحوافز و المكافآت.

4. قياس و تحليل مبدأ نشر المعلومات التسويقية للعاملين

الجدول رقم (10.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بنشر المعلومات التسويقية للعاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تستخدم إدارة البنك الوسائل و الأساليب التقنية الحديثة وذلك لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين.	3,33	1,17	متوسطة
14	تزود إدارة البنك جميع العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة و التغيرات التي حصلت أو ستحصل.	3,59	1,10	متوسطة
15	لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم.	3,59	1,04	متوسطة
	المؤشر الكلي (نشر المعلومات التسويقية للعاملين)	3,50	0.84	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود اتفاق متوسط على جميع عبارات متغير نشر المعلومات التسويقية للعاملين، حيث تراوح المتوسط الحسابي لكل عبارة بين (3.33 و 3.59) ، و بانحرافات معيارية لكل عبارة مقدر بـ (1.17، 1.10، 1.04) ، و كان تقييم العاملين عينة الدراسة للمؤشر الكلي الخاص بمبدأ نشر المعلومات التسويقية حيادي أو غير كافي، حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح بـ (3.50)، و هي درجة موافقة متوسطة تقع في حدود المجال [2.33, 3.66] و تشتت معياري مقدر بـ (0.64) ، و بالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود نقص في الجهود المبذولة من طرف إدارات البنوك محل الدراسة لنشر المعلومات التسويقية للعاملين بغية تسهيل مهامهم و رفع أداءهم.

5. قياس و تحليل إجراءات التسويق الداخلي بشكل إجمالي

الجدول رقم (11.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي.

الرقم	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ترسيخ ثقافة الخدمة	4,03	0,69	عالية
2	اختيار و تدريب العاملين	3,49	0,79	متوسطة
3	الحوافز و المكافآت	3,26	0,89	متوسطة
4	نشر المعلومات التسويقية للعاملين	3,50	0,84	متوسطة
	المؤشر الكلي (مبادئ التسويق الداخلي)	3,57	0,64	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

يتبين من هذا الجدول أن إجابات أفراد العاملين عينة الدراسة حول المتغير الأول و المتمثل في مدى ترسيخ ثقافة الخدمة في البنك الى وجود درجة موافقة عالية و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.03) و انحراف معياري قدر بـ (0.69) أي يقع في مجال [3.66 ، 5] ، و هذا يعني أن هذه البنوك محل الدراسة تسعى بشكل كبير إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى موظفيها و تعمل على تزويدهم بمختلف أنماط السلوك و التعامل و الانضباط في العمل بغية تحقيق جودة و أداء مرتفع في تقديم الخدمة الجيدة للزبون، بينما بقية إجابات أفراد العاملين عينة الدراسة حول المتغيرات الأخرى (اختيار و تدريب العاملين ، توفير الحوافز و المكافآت للعمال ، نشر المعلومات التسويقية للعمال) فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة ، حيث تراوح المتوسط الحسابي فيها ما بين (3.26) و (3.50)، و بانحرافات معيارية على التوالي (0.79، 0.89، 0.84) ، و هذه المتوسطات تقع في حدود المجال [2.33 ، 3.66] ، و عليه يتبين من هذه الاحصائيات أنه هناك مبادرة من قبل إدارات هذه البنوك في إكساب و تزويد العاملين بالمهارات والخبرات لكنها قليلة و لم تصل بعد إلى المستوى الذي يرتقي بأداء العاملين، و كذلك نجد بأن عملية اختيار العاملين لا تتم بشكل نزيه أي أن إدارات البنوك

عينة الدراسة لا تراعي أهمية التوافق بين متطلبات الوظيفة و القدرات والمؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة ، وكذلك هناك نقص في عامل التحفيز والاتصال بين الموظفين ، وهذا ما تم تأكيده من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ التسويق الداخلي ككل التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة ، حيث قدر بها المتوسط الحسابي المرجح بـ (3.57) و انحراف معياري قدر بـ (0.64) ، و بتقييم إجمالي يمكن اعتبار هذه النتيجة إيجابية بالرغم من أنها لا تعكس الاعتناق الفعلي لمفهوم و مبادئ التسويق الداخلي ، أي هناك ممارسة فعلية لأنشطة و مبادئ التسويق الداخلي لكنها بشكل غير كافي أو غير مخطط له و ليس مقصود أو موجه لتحقيق الأهداف المرجوة .

6. مقارنة كل بنك على مدى تطبيقه لمبادئ التسويق الداخلي

الجدول رقم (12.4): خاص بمقارنة كل بنك على مدى تطبيقه لمبادئ التسويق الداخلي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البنوك محل الدراسة	مبادئ التسويق الداخلي
عالية	3,93	3,93	بنك الوطني الجزائري	
عالية	3,85	3,85	بنك التنمية المحلية	
متوسطة	3,36	3,36	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	
منخفضة	3,23	3,23	بنك القرض الشعبي الوطني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عمليات تطبيق مبادئ التسويق الداخلي تبرز أكثر في بنك الوطني الجزائري، حيث قدر المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البنك بـ (3.93) وهي درجة موافقة عالية ، ثم يليه بنك التنمية المحلية حيث قدر المتوسط الحسابي فيه بـ (3.85) وهي أيضا درجة موافقة عالية ، ثم بعدها يليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.36) ، وهذا يعني تحقيق درجة موافقة متوسطة ، وفي المرتبة الأخيرة يأتي بنك القرض الشعبي الوطني وذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ (3.23) وهي درجة موافقة منخفضة ، و نستنتج من هذه النتائج بان مناهج و مبادئ التسويق الداخلي تطبق أكثر في إدارتي بنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية وهذا ما يسهل من عمل الموظفين و يزيد من كفاءتهم و مهاراتهم و يزيد من جودة الخدمات المقدمة مما يجعل الزبون وفي و راضي عن الخدمات التي تقدم له من قبل هاذين البنكين ، أما فيما يخص بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك القرض الشعبي الوطني فمبادئ التسويق الداخلي تطبق فهما بشكل ضئيل و غير ممنهج و هذا ما يعود بالسلب على الموظفين و أداءهم و على الخدمات المقدمة و الذي ينتج عنه نقص في ولاء و رضا الزبون و بالتالي سينقص هذا من مردودية البنكين .

ثانيا: النتائج الخاصة بالميزة التنافسية

بعد وصف و تشخيص المتغيرات المستقلة المتمثلة في مبادئ التسويق الداخلي، سيتم الآن عرض المتغيرات التابعة و المتمثلة في مؤشرات الميزة التنافسية و التي تتضمن كل من مستوى أداء الموظفين، مستوى جودة الخدمات المقدمة، و المرودية المحصلة، و سيتم في ما يلي تحليل كل عنصر على حدا.

1. قياس الأداء على مستوى البنوك الأربعة

الجدول رقم (13.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بمستوى الأداء المقدم من قبل الموظفين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يتميز البنك عن باقي البنوك و المؤسسات الخدمية المنافسة بمهارات وخبرات العاملين المتطورة.	3,64	1,02	متوسطة
17	يملك البنك مرونة عالية للتحكم في حجم إنتاج خدماته بما يتناسب مع متغيرات سوق الطلب على الخدمات.	3,49	1,03	متوسطة
18	يتميز موظفوا البنك بالمظهر الجيد و الأناقة في اللباس والأخلاق الحميدة.	3,64	1,18	متوسطة
19	الموظفون في البنك يلبون الطلبات فورا مهما كانت درجة انشغالهم ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.	3,64	1,08	متوسطة
	المؤشر الكلي (أداء الموظفين على مستوى جميع البنوك)	3,60	0,78	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

نلاحظ من معطيات هذا الجدول بأن جل العبارات المتعلقة بمستوى الأداء المقدم في البنوك قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة أي حيادية في أجوبة الأفراد العاملين، حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.49) و(3.64) و بانحرافات معيارية مقدره كما يلي: (1.02، 1.03، 1.18، 1.08)، و بالتالي تشير هذه المعطيات المتوصل إليها على أن أفراد العاملين لم تكن لديهم رؤية واضحة عن هذا المتغير، و أن إدارة البنك لا تعطي الاهتمام في كيفية رفع مستوى أداء العاملين و تكوينهم.

2. قياس جودة الخدمات المقدمة على مستوى البنوك الأربعة

الجدول رقم (14.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بدرجة جودة الخدمات المقدمة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
20	تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون.	3,41	1,07	متوسطة
21	لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	3,61	0,98	متوسطة
22	تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية.	3,99	0,93	عالية
23	يقوم موظفو البنك بتقديم خدمات تلائم حاجات و رغبات الزبائن وبجودة عالية.	3,72	0,98	عالية
24	يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزه عن البنوك الأخرى.	3,32	1,02	متوسطة
25	المظهر العام و الديكور الداخلي للبنك مميز و جذاب.	3,40	1,24	متوسطة
26	توفر إدارة البنك المناخ الجيد للابتكار و تطوير الأداء.	3,29	1,07	متوسطة
	المؤشر الكلي (درجة جودة الخدمات المقدمة من قبل لجميع البنوك)	3,54	0,62	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

يتبين من هذا الجدول بأن جميع إجابات الأفراد العاملين عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة متوسطة عدا عبارتين قد جاءتا بدرجة موافقة عالية، عبارة رقم (22) و التي تنص على " تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية" ، و عبارة رقم (23) و التي تنص على " يقوم موظفوا البنك بتقديم خدمات تلائم حاجات و رغبات الزبائن وبجودة عالية "، و قد بلغ المتوسط الحسابي المرجح (3.54) وهو يقع في حدود المجال [2.33, 3.66] (حسب المقياس المستخدم) و بانحراف معياري مقدرب (0.62) ، و بالتالي تشير هذه التقديرات على أن إدارات البنوك محل الدراسة تبذل جهودها في تقديم خدماتها لزيائنها لكنها غير كافية ولا تسمح بتحقيق النوعية و الجودة العالية في الأداء و في أشكال تقديم الخدمات التي تجذب الزبائن و ترفع من حصص السوقية لكي تكون هناك زيادة في التميز و تحقيق الريادة و المردودية العالية.

3. قياس مردودية البنوك

الجدول رقم (15.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بمردودية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27	يشرك البنك زبائنه في مشاريعه الاقتصادية و يمنحهم نسبة أرباح مرضية.	3,28	1,12	متوسطة
28	يتمتع البنك بزيادة في حجم التداول و نمو في الأرباح السنوية.	3,79	0,90	عالية
29	لدى البنك حصة سوقية كبيرة مع وجود استهداف أسواق جديدة.	3,76	0,92	عالية
	المؤشر الكلي (مردودية البنوك)	3,61	0,71	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

تشير نتائج الجدول إلى وجود درجة موافقة متوسطة في العبارة رقم (27) و التي تنص على "يشرك البنك زبائنه في مشاريعه الاقتصادية و يمنحهم نسبة أرباح مرضية"، حيث قدر المتوسط الحسابي فيها ب(3.28) و الانحراف معياري ب (1.12) ، لكن فيما يتعلق بعباراتي رقم (28، 29) فكانت إجابة أفراد العينة مقدرة بدرجة موافقة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل عبارة ب (3.79، 3.46) ، و عليه نستنتج من الأرقام بأن البنوك محل الدراسة تحقق نسبة مردودية قليلة و محدودة نوعا ما ، و هذا راجع إلى نقص الجودة و الأداء في تقديم الخدمات لزبائن، و هذا ما تم تأكيده من خلال المؤشر الكلي للمردودية حيث بلغ المتوسط حسابي مرجح (3.61) و انحراف معياري (0.71) ، و هذا يعني تحقيق درجة موافقة متوسطة.

4. قياس و تحليل مؤشرات الميزة التنافسية بالشكل الإجمالي و على مستوى البنوك الأربعة

الجدول رقم (16.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بالمؤشرات الكلية للميزة التنافسية.

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	مستوى الأداء المقدم من طرف الموظفين	3,60	0,78	متوسطة
2	مستوى جودة الخدمات المقدمة	3,54	0,62	متوسطة
3	المردودية المحصلة	3,61	0,71	متوسطة
	المؤشر الكلي (مؤشرات الميزة التنافسية)	3,58	0,59	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع إجابات الأفراد العاملين عينة الدراسة حول مؤشرات الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لكل من متغير مستوى أداء المقدم من قبل العمال و متغير مستوى جودة الخدمة المقدمة و متغير مدى المردودية

المحصلة من قبل البنوك ما بين (3.54) و (3.61)، أي ينتهي في مجال [2.33، 3.66]، و بانحرافات معيارية قدرت على التوالي بـ (0.78، 0.62، 0.71) ، أما المتوسط الحسابي المرجح الخاص بمؤشرات الميزة التنافسية ككل فقد قدر بـ (3.58)، و عليه نستنتج من هذه الإحصائيات بأن هذه البنوك محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية لكنها غير كافية وليست قوية بالشكل الذي يمكنها من منافسة المنافسين الآخرين بالخصوص على المستوى الخارجي .

ثالثا: النتائج الخاصة بالرضا الوظيفي (رضا العامل)

يعتبر هذا المتغير أيضا من المتغيرات التابعة، و هو يقيس لنا المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك محل الدراسة، و قد تم تعبير عن هذا المتغير من خلال (16) عبارة من استمارة الاستبيان الموجهة للعاملين، يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (17.4): يوضح الإحصاءات الوصفية الخاصة بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنك.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي و مسؤولياتي داخل العمل مرضيا لي.	3,15	1,25	متوسطة
31	أشعر أن فرص الترقية و التطوير و التأهيل جيدة و متاحة لجميع العاملين.	3,19	1,18	متوسطة
32	الحوافز المادية و المعنوية التي أتلقتها هي تتناسب مع الجهود التي أبذلها.	3,00	1,12	متوسطة
33	يقوم البنك بتقديم لي المساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	2,99	1,14	متوسطة
34	الوظيفة التي أشغلها هي تتناسب و تتطابق مع قدراتي و مؤهلاتي العلمية والفنية.	3,59	1,24	متوسطة
35	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و الزبائن بشكل مباشر.	3,79	1,13	عالية
36	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذا البنك.	3,05	1,19	متوسطة
37	أشعر برضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي بهذا المنصب.	3,63	0,95	متوسطة
38	يمكنني الحصول على تسهيلات مالية و مصرفية، و مرابحات و كفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب و الادخار و مكافأة نهاية الخدمة.	3,49	0,92	متوسطة
39	لدي الثقة بما يتم إخباري أو وعدي به من قبل الإدارة.	3,39	1,11	متوسطة
40	لديك الثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.	3,44	1,11	متوسطة
41	علاقتي مع العاملين يسودها الود و الاحترام المتبادل.	3,88	0,98	عالية
42	أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة بالبنك و كذلك طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين.	3,43	1,09	متوسطة

متوسطة	1,08	3,33	يعمل رئيسي المباشر على تقويم أدائي بصورة موضوعية و يمنحني تفويضا لسلطات معينة.	43
متوسطة	0,88	3,68	مديري المباشر يتعامل معي بكل شفافية و عدالة و احترام و يأخذ بأفكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	44
متوسطة	0,96	3,43	اشعر بان أمور في هذا البنك تسير بالشكل الصحيح، و أدين لهذا البنك بمقدار كبير.	45
متوسطة	0,59	3,40	المؤشر الكلي (الرضا الوظيفي)	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25) .

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن جميع اتجاهات الأفراد العاملين عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي بالبنوك قد جاءت حيادية أي بدرجة موافقة متوسطة ما عدا عبارتين فقد جاءت بدرجة موافقة عالية وهما عبارة رقم (35) و التي تنص على " تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و الزبائن بشكل مباشر." و عبارة رقم (41) و التي تنص على " علاقتي مع العاملين يسودها الود و الاحترام المتبادل" ، تدل هاتين العبارتين على أن العلاقة بين العاملين ايجابية ، و قد بلغ المتوسط الحسابي العام أو المرجح للرضا الوظيفي بـ (3.40) و انحراف معياري مقدر بـ (0.59) ، و هي درجة موافقة متوسطة حسب سلم القياس المعتمد، و عليه نستنتج من هذه معطيات أن تقييم أفراد العاملين عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي كان إيجابيا بعض الشيء، لكنه أيضا لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب ، و ذلك يعود إلى عدم رضا العاملين عن الرواتب الممنوحة لهم، و عدم تناسبها مع ظروفهم المعيشية ، أو أنه لا يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين و عدم ارتباط الترقية بالكفاءة.

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

بعد الانتهاء من عملية تحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم في هذه المرحلة التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها في البحث أو الدراسة.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

و التي تنص على " تؤثر مبادئ التسويق الداخلي على أداء و جودة الخدمات المقدمة "، ويمكن اختبار صحة هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط r كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18.4) : نتائج اختبار معامل الارتباط بين مبادئ التسويق الداخلي ومؤشرات الميزة التنافسية.

نوع العلاقة	مجال انتماء	مؤشرات الميزة التنافسية			المتغير التابع المتغير المستقل
		المردودية	جودة الخدمات المقدمة	أداء المقدم	
		معامل الارتباط r			
طردية متوسطة	$r \in] 0, 0.5]$	0.49			ترسيخ ثقافة الخدمة للعاملين
طردية قوية	$r \in] 0.5, 1]$	0.68			اختيار وتدريب العاملين
طردية قوية	$r \in] 0.5, 1]$	0.60			الجوائز والمكافآت
طردية قوية	$r \in] 0.5, 1]$	0.58			نشر المعلومات التسويقية للعاملين
طردية قوية جدا	$r \in] 0.5, 1]$	0.75			مبادئ التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

تشير معطيات هذا الجدول أن معامل ارتباط بين المتغير المستقل و المتمثل في ترسيخ ثقافة الخدمة والمتغير التابع و المتمثل في مؤشرات الميزة التنافسية التي تشمل كل من (الأداء المقدم من قبل العاملين ، ومستوى جودة الخدمة المقدمة ، و المردودية المحصلة) قد قدر بـ (0.49)، و بما أن معامل الارتباط $r \in] 0, 0.5]$ أي r موجب و يساوي بتقريب (0.5) فإن هذه العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية متوسطة، أي أنه كلما كانت هناك زيادة في مبدأ ترسيخ ثقافة الخدمة للعاملين في البنوك كلما زاد الأداء المقدم وزادت جودة الخدمات المقدمة، ولكن هذه الزيادة تكون بشكل ضئيل أو منخفض نوعا ما ، أما فيما يخص معاملات الارتباط الأخرى و التي تقع بين المتغيرات المستقلة و المتمثلة في (اختيار وتدريب العاملين ،

الحوافز و المكافآت ، نشر المعلومات التسويقية للعاملين) و المتغيرات التابعة و المتمثلة في مؤشرات الميزة التنافسية فقد قدرت على التوالي و بالترتيب كما يلي : (0.68، 0.60، 0.58) ، و بما أن معامل الارتباط $r \in]0.5, 1]$ ، أي r موجب و قريب من الواحد فإن هذه العلاقات بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة هي علاقات طردية قوية ، أي انه كلما كانت هناك زيادة في أي متغير مستقل سواء كان يمثل متغير اختيار و تدريب العاملين أو يمثل الحوافز و المكافآت أو يمثل نشر المعلومات التسويقية ستكون هناك زيادة في المتغير التابع والذي يمثل مستوى أداء و جودة الخدمة المقدمة و المردودية و العكس صحيح ، و هذا ما تم تأكيده من خلال معامل ارتباط الشامل الذي يقيس العلاقة بين مبادئ التسويق الداخلي ككل و المؤشرات الميزة التنافسية ككل و الذي قدر بـ (0.75) أي أن معامل ارتباط $r \in]0.5, 1]$ ، و بما أن r موجب و قريب من الواحد فإن العلاقة بين هاذين المتغيرين هي علاقة طردية قوية جدا ، بمعنى انه كلما طبقت هذه البنوك محل الدراسة لمبادئ التسويق الداخلي كلما زاد مستوى أداء و جودة الخدمات المقدمة للزبائن و زادت حصة المردودية و العكس صحيح ، و نستخلص في الأخير من هذه النتيجة بأنه يمكن أن نقبل الفرضية الأولى و التي تنص على " أن مبادئ التسويق الداخلي تؤثر على أداء و جودة الخدمات المقدمة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

و تنص هذه الفرضية على: " أن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي له اثر كبير على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك محل الدراسة " ، و من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط r كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (19.4): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين مبادئ التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

نوع العلاقة	مجال انتماء	الرضا الوظيفي	المتغير التابع
		معامل الارتباط r	المتغير المستقل
ارتباط طردي متوسط	$r \in]0.5, 1]$	0.53	نشر ثقافة الخدمة للعاملين
ارتباط طردي قوي	$r \in]0.5, 1]$	0.65	اختيار و تدريب العاملين
ارتباط طردي قوي	$r \in]0.5, 1]$	0.58	الحوافز و المكافآت
ارتباط طردي ضعيف	$r \in]0, 0.5]$	0.43	نشر المعلومات التسويقية للعاملين
ارتباط طردي قوي جدا	$r \in]0.5, 1]$	0.70	مبادئ التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة طردية قوية بين مبادئ التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي r بـ (0.70)، و يعني هذا انه كلما زادت إدارات البنوك محل الدراسة

في تطبيقها لمبادئ التسويق الداخلي كلما زاد الرضا الوظيفي بها، و يمكن التأكد أكثر من خلال النظر إلى معاملات الارتباط الفرعية حث قدر معامل ارتباط بين متغير نشر ثقافة الخدمة و متغير الرضا الوظيفي بـ (0.53) ، أي وجود علاقة طردية متوسطة (نسبة تأثير قليلة) ، بينما معامل ارتباط بين متغير اختيار وتدريب العاملين و متغير الرضا الوظيفي قد قدر بـ (0.65) ، (وجود علاقة ارتباط طردية قوية) ، و معامل ارتباط بين متغير الحوافز و المكافآت و متغير الرضا الوظيفي قد قدر بـ (0.58) ، (وجود علاقة ارتباط طردية قوية) ، أما فيما يخص معامل الارتباط بين متغير نشر المعلومات التسويقية و المتغير التابع الرضا الوظيفي فقد قدر بـ (0.43) ، (يشير هذا إلى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة) ، و من خلال هذه النتائج المتوصل إليها فإنه يمكن قبول الفرضية الثانية و التي تنص على " أن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي له اثر كبير على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك محل الدراسة " ، وهذا ما يشير إلى أهمية مبادئ التسويق الداخلي في دعم وتحقيق الرضا الوظيفي للبنوك محل الدراسة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

و تنص هذه الفرضية على: " أن تحقيق رضا العاملين يزيد من أداء و جودة الخدمات المقدمة للزبائن" ، وكذلك تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال استخدام معامل الارتباط r كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (20.4): يوضح نتائج اختبار معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي و مؤشرات الميزة التنافسية.

نوع العلاقة	مجال انتماء	مؤشرات الميزة التنافسية			المتغير التابع
		المردودية	جودة الخدمات المقدمة	أداء المقدم	
		معامل الارتباط r			المتغير المستقل
طردية قوية	$r \in] 0.5, 1]$	0.65			الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات (spss 25).

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا الوظيفي و مؤشرات الميزة التنافسية التي تشمل كل من أداء العاملين بالبنوك، و كذلك جودة الخدمات المقدمة للزبائن، و المردودية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط r بـ (0.65) ، أي وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين و هذا ما يشير إلى أن الزيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من شأنه أن يزيد في أداء العاملين بالبنوك محل الدراسة و يرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة ، و بالتالي كسب رضا و ولاء الزبائن الذي يعتبر بمثابة موردا رئيسيا

للمؤسسات المصرفية، وهذا نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أن " تحقيق رضا العاملين يزيد من أداء وجودة الخدمات المقدمة للزبائن".

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

بعدها تم تأكد من صحة الفرضية الأولى و صحة الفرضية الثانية و صحة الفرضية الثالثة فإننا نقبل صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على " عن طريق الأداء و الجودة و رضا العاملين و رضا العملاء تتحقق الميزة التنافسية ". و هذا ما يدل على أن تطبيق و استخدام لمبادئ التسوق الداخلي يجعل الموظفين راضين عن عملهم و عن انتمائهم لمؤسستهم، وكذا يرفع من مستوى أدائهم الذي ينعكس مباشرة على مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين، و الذي ينعكس أيضا على كسب رضا و ولاء الزبائن الذين يعتبرون موردا رئيسيا لمؤسسات الخدماتية و المصرفية، و كل هذا يعتبر بمثابة نقاط قوة و مزايا تمكن هذه البنوك من المنافسة و البقاء في الصدارة (لتحقيقها للمزايا التنافسية).

خلاصة الفصل

من خلال تطرقنا لهذا الفصل والذي خصص لدراسة واقع التسويق الداخلي على مستوى أربعة بنوك المذكورة سابقا و الكائن مقرها بولاية مستغانم، اتضح لنا بأن إدارات هذه البنوك تسعى إلى إكساب وتزويد موظفيها بالمهارات والخبرات غير أنها لا تزال بعيدة عن تحقيق المستوى الذي يرتقي بأداء العاملين، وكذلك عملية اختيار العاملين لم تتم بشكل أفضل أي أن إدارات البنوك لا تتبع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، و كذلك يوجد نقص في تطبيق البرامج التدريبية و التطويرية التي تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد ، بإضافة إلى محدودية عامل التحفيز للعاملين بالبنوك، وهذا ما تم تأكيده من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ التسويق الداخلي ككل التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة ، أما فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان إيجابيا بعض الشيء لكنه أيضا لم يصل إلى مستوى المرغوب فيه ، و يعود ذلك إلى عدم رضا العاملين عن الرواتب الممنوحة لهم، أو عدم تناسبها مع ظروفهم المعيشية .

وقد تبين كذلك أن تطبيق لمبادئ التسويق الداخلي له اثر كبير على مستوى أداء العاملين وعلى مستوى جودة الخدمات المقدمة، بحيث هذا الأخير ينعكس مباشرة على كسب رضا العاملين و العملاء وزيادة مردودية البنوك، بمعنى آخر أنه لو سعت هذه البنوك في زيادة تبنيها لمفهوم التسويق الداخلي ستقابلها زيادة في مستوى أداء ومهارات العاملين و الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية مما يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية تبقيها في الصدارة و تساعد على مواجهة المنافسين الآخرين .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة التي قمنا بها و المتعلق بدراسة علاقة التسويق الداخلي بالعميل و الميزة التنافسية سنحاول استخلاص بعض النتائج النظرية و التطبيقية و التي عن طريقها تأكدنا من صحة الفرضيات المقترحة في الدراسة، و كذلك من خلالها سنقوم بتقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي يتوجب على البنوك المحل الدراسة العمل بها، و نفتح في أخير آفاق الدراسة للبحوث المستقبلية و التي لها علاقة بموضوعنا المقدم، و يمكن تلخيص اهم ما توصلنا إليه من نتائج كما يلي:

أولاً: نتائج المتعلقة بالجانب النظري

تمثلت النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري كما يلي:

- ✓ لكي يتسنى للمؤسسة الخدماتية البقاء في السوق و تعزيز موقفها التنافسي عليها التعرف على بيئتها التنافسية التي تنشط فيها، و هذا من اجل استغلال الفرص و تجنب المخاطر و التهديدات المحتملة.
- ✓ حتى تضمن المؤسسة المصرفية استمرارية و بقاء لميزتها التنافسية لا بد لها من الاعتماد على مصادر قوية، حيث نجد بان الأفراد الذي يعملون داخل المؤسسة هم من أكثر الطرق الفعالة في تأمين الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة و المهارات البشرية و التي لا يمكن إيجادها أو تكرارها في المؤسسات المالية المنافسة الأخرى، و هذا الأمر يجيز للمفكرين الاقتصاديين في التفكير حول مبادئ تنظيمية و تسييرية حديثة مثل: استخدام منهج التسويق الداخلي.
- ✓ تتحقق الميزة التنافسية على حسب رأي بورتر للمؤسسة إذا أدرك العملاء بأنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع المؤسسة المقدمة للخدمة على قيمة أعلى من المنافسين، و تأخذ هذه الميزة شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين و بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة.
- ✓ تتوقف حالة المنافسة وفق رأي بورتر على خمس قوى تنافسية أساسية تحدد احتمال الربح النهائي لتلك المؤسسة في قطاع ما ، و تشمل هذه القوى التنافسية الداخلين الجدد (المنافسون الجدد)، تهديدات المنتجات أو الخدمات الجديدة ، القوة التفاوضية لزبائن، القوة التفاوضية للموردين ، المزاحمة بين المنافسين القائمين، و من أجل مواجهة هذه القوى اقترح بورتر أيضا ثلاث استراتيجيات عامة تستخدمها المؤسسة للمحافظة على مركزها ومكانتها التنافسية في السوق ، و تتضمن هذه الاستراتيجيات كل من استراتيجية تدنية التكاليف و استراتيجية التميز و أخيرا استراتيجية التركيز.
- ✓ الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها هي منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية و الميزة الاستراتيجية وذلك باعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق، و أخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة، و قوة الميزة هنا تتمثل في كم من الوقت الذي سيستغرق المنافسون للوصول إلى تقليدها، و كلما كان ذلك أسرع كانت الميزة أقل قوة و استمرارا.

✓ تبين أيضا بأن الخدمة المصرفية تعتبر بالنسبة للعميل مصدر للإشباع رغباته، أما بالنسبة للبنك فإنها تمثل مصدر للربح، و تتميز الخدمة المصرفية بخصائص و ميزات أساسية تجعل عملية تسويقها تختلف بشكل كبير عن تسويق السلع المادية، و هذا ما يتطلب من مسئول التسويق في المؤسسة المصرفية بمراعاة هذه الخصائص و مدى تأثيرها في الاستراتيجيات و السياسات التسويقية حتى يتسنى له تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل الأمثل.

✓ تبين أيضا بأن التسويق الداخلي يركز بالدرجة الأولى على المؤسسات الخدمائية، و انه يعتبر من بين أوجه التسويق الحديث الذي يهدف إلى تقديم خدمة ممتازة، حيث يأخذ في عين الاعتبار مسؤولية المؤسسة تجاه الموظفين ومسؤوليتها تجاه الزبائن على حد سواء، فهو يساهم في رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة بما يحقق الإشباع و الرضا للزبون على ما يتم تقديمه من سلع و خدمات.

✓ تبين كذلك بأن مبادئ التسويق الداخلي هي عبارة عن تفعيل تطبيقات الموارد البشرية (من اختيار و تدريب العاملين، الحوافز و المكافآت....) بإضافة إلى تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين (من ثقافة الخدمة، و نشر المعلومات التسويقية للعاملين...) و هذه المبادئ لها دور و أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و زيادة ربحيتها.

ثانيا: نتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

فيما يخص نتائج الدراسة التطبيقية التي تم إسقاطها على عينة من العاملين في البنوك محل الدراسة المذكورة سلفا فكانت كما يلي:

✓ تبين أنه هناك مبادرة من قبل إدارات هذه البنوك في إكساب و تزويد العاملين بالمهارات والخبرات لكنها قليلة و لم تصل بعد إلى المستوى الذي يرتقي بأداء العاملين.

✓ تبين أن عملية اختيار العاملين هي لا تتم بشكل نزيه أي أن إدارات البنوك عينة الدراسة لا تراعي أهمية التوافق بين متطلبات الوظيفة والقدرات والمؤهلات العلمية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

✓ تبين كذلك انه هناك نقص في عامل التحفيز و الاتصال بين الموظفين ، و هذا ما تم تأكيده من خلال إجابات أفراد عينة حول مبادئ التسويق الداخلي ككل التي جاءت بدرجة موافقة متوسطة.

✓ تبين أيضا أن البنوك محل الدراسة تمتلك مزايا تنافسية لكنها غير كافية و ليست قوية بالشكل الذي يمكنها من المنافسة بأخص على مستوى الخارجي.

✓ فيما يخص مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان إيجابي بعض الشيء، لكنه كذلك لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب، وذلك يعود إلى عدم رضا العاملين عن الرواتب الممنوحة لهم، أو عدم تناسبها مع ظروفهم المعيشية، و عدم ارتباط الترقية بالكفاءة.

✓ تبين أيضا أن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي في المؤسسة المصرفية له اثر كبير على مستوى أداء العاملين و على مستوى جودة الخدمات المقدمة ، بحيث هذا أخير ينعكس مباشرة على كسب رضا العاملين و العملاء و زيادة مردودية البنوك ، وهذا ما يعد بمثابة تحقيق للمزايا التنافسية التي تبقي هذه البنوك في الصدارة أمام المنافسين الآخرين.

التوصيات

من خلال ما سبق يمكننا أن نقدم مجموعة من التوصيات التي تساعد إدارات البنوك عينة الدراسة على تحسين أدائها، و تحسين مستوى جودة خدماتها، و بالتالي تحقيقها للمزايا التنافسية، و من هذه التوصيات نذكر ما يلي:

- ✓ يتوجب على إدارة البنوك محل الدراسة أن تعطي للجانب الإنساني أهمية كبيرة، و أن تتجنب الظواهر السلبية التي انتشرت بشكل كبير في القطاع المصرفي ككل مثل: المحسوبة و النفوذ.
- ✓ يتوجب على إدارات البنوك محل الدراسة أن تعمل على اختيار أفضل الكفاءات للعمل بالبنك.
- ✓ إدخال العاملين في دورات تدريبية و ارشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم و قدراتهم في التعامل مع الزبائن اثناء تقديمهم للخدمات.
- ✓ ضرورة تحفيز الافراد العاملين بتطبيق نظم جديدة للحوافز و توفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم ، ولكي يشعر العاملون بأهمية الدور الذي يقومون به و يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية .
- ✓ ضرورة انتهاج أسلوب الدمج و التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة التسويق ليتبلور عنه جهد مشترك بين الإدارتين، و يكون هناك تكامل بين التسويق الداخلي و الخارجي.
- ✓ يجب على إدارة البنوك أن تنمي روح العمل الجماعي بين الموظفين، و تقدم لهم أفضل الطرق و تفوضهم للقيام بأعمالهم التسويقية بكل حرية لكي ينعكس ذلك على كفاءات الاتصال بينهم و بين الزبائن و هذا ما يزيد من تحسين أداء و جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك.

آفاق الدراسة:

من خلال اعدادنا لهذه الدراسة تبين لنا بان موضوع التسويق الداخلي هو موضوع واسع و حديث و هذا ما يستوجب على الباحثين العمل عليه في البحوث و الدراسات المستقبلية بالأخص في الاتجاهات الآتية:

- التسويق الداخلي كفلسفة حديثة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية.
- التسويق الداخلي و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الخدمية.
- مساهمة التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل ملائمة.
- دراسة علاقات التسويق الداخلي بكل من أداء العاملين و رضاهم، و رضا الزبائن، و جودة الخدمات المقدمة.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد إبراهيم عبد الهادي، المنافسة و التمييز السلعي و الخدمي، مركز التعليم المفتوح – كلية التجارة، جامعة بنها، 2009.
2. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال-الأساسيات و الاتجاهات الحديثة، ط6، مكتبة العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع عمان – الأردن، 2011، ص 56.
4. أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة جرير – كافة الفروع بالخليج، 2013.
5. إسماعيل محمد السيد ومحمد أحمد حسان، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
6. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، ط 1، دار الجنان للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن، 2016.
7. إياد زوكار، التسويق – إدارة الأعمال التجارية (ترجمة)، مركز الرضا للكومبيوتر – دار الرضا للنشر، 1999.
8. براينيس عبد القادر، تسويق الخدمات و الخدمات العمومية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
9. بيار أمريان، و آخرون، التسويق – إدارة الأعمال التجارية، ترجمة و إعداد المهندس إياد زوكار، ط1، دار الرضا للنشر، 1999.
10. تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع – عمان، ط 2، 2013، ص 337.
11. جيل غريفن، ترجمة أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن و زيادة ولائهم، ط1، مكتبة العبيكان – الرياض، 2001.
12. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوتي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. خالد مقابلة، التسويق الفندقية، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

14. خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك و أثرها على رضا العملاء، ط1، دار خالد الحياتي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
15. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. رءوف شبايك ، التسويق للجميع ، (كتاب الكتروني) ، منشور من قبل شبكة ابونواف ، 2009.
17. زكريا احمد، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، ط 2، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
18. سعاد فهد الحوال، أحمد إبراهيم غنيم، التسويق الأخضر و دوره في زيادة رضا العملاء، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.
19. سليمان شكيب الجيوسي، و محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
20. سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
21. شريف غريب وآخرون، فهم بيئة المنظمة، فريق عمل المشروع، مهارات، 2017.
22. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن 21، ط 18، مكتبة جرير لتوزيع ونشر، 2013، ص73.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أشرف محمد إبراهيم، إدارة التسويق، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2016.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2012.
25. عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة – جامعة المنصورة، 2007.
26. عبد الكريم أحمد جميل، التسويق المصرفي، ط 1، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
27. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر و التدريب، القاهرة، مصر، 2015.

28. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
29. فريد كورتل، أمال كحيله، تسويق الخدمات الفندقية، ط 1، عمان، 2016.
30. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009.
31. فضل محمد إبراهيم المحمودي، التسويق المصرفي، مركز جامعة العلوم و التكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2014.
32. فيليب كوتلر، آخرون، التسويق، الجزء الثالث، أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر، ط 1، 2002.
33. فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الجزء الأول، ترجمة لسرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 432.
34. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، ط 2، عمان، دار المناهج، 2005.
35. محمد خليل برعى، مبادئ الاقتصاد، دارزهراء الشرق، القاهرة، 1996، ص 119.
36. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2012.
37. محمد عبد العالي النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
38. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
39. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق، مدخل كمي و تحليلي، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2010، ص 53.
40. محمود قطر، مشكلات تسويق خدمات المعلومات، الجمعية المصرية للمعلومات و المكتبات والأرشيف، 2012.
41. محمود يوسف عبد الرحمان، مفاهيم حديثة في التسويق البنكي، ط 1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
42. معالي فهيم <حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
43. معراج هوارى و آخرون، ولاء الزبون و أثره على سلوك المستهلك، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

44. منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، ط1، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة ، مصر، 2015.
45. ميكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، أساليب تحليل الصناعات و المنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، هيئة أبوظبي للثقافة و التراث (كلمة)، ط1، 2010.
46. نبيل محمد مرسي، و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
47. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان، 2010.
48. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال – التسويق الصناعي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
49. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.
50. نور الدين حامد، نور الهدى بورغدة، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة، دار خالد الحياني للنشر و التوزيع، 2016.
51. هالة محمد لبيب، و آخرون، التسويق المبادئ و التطورات الحديثة، كلية التجارة – قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2017.
52. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 5، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2009.
53. وصفي عبد الرحمان أحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011.

ب. البحوث و الرسائل و الأطروحات العلمية

1. أمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خضيرة – بسكرة، 2017، ص، 183.
2. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث و التطوير في تنمية الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 14.

3. فراحتية العيد، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2015، ص، 80.
4. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الافضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 2013.
5. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
6. صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية وفق مدخل التسويق بالعلاقات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2016.
7. دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2011.
8. سرين عبد المجيد الناظر، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، غزة، فلسطين، 2011.
9. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية و التجارية، جامعة سطيف، 2012.
10. رشاد محمود بدر، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، 2009.
11. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
12. جبلي هدى، قياس جودة الخدمة المصرفية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و قسم العلوم التجارية، 2010.
13. دنا لطفي حمدان، العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية نابلس، 2008.
14. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009.

15. بوهزة محمد، مطبوعة حول استراتيجية المؤسسة-الاستراتيجيات المتقاربة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

البحوث العلمية:

1. احمد حواوره، و آخرون، بحث حول تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، 2011.
2. بن نذير نصر الدين و منصورى الزين، بحث حول الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية.
3. جمعي عماري، بحث حول التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
4. زاهي إبراهيم لبدو و عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
5. زيدان محمد، بحث حول دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، قسم علوم التسيير جامعة الشلف.
6. عبيد بن عبد الله العمري، بحث حول تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، قسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. ناصر بن ضيف الله الحربي، بحث حول الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، كلية الاقتصاد و الدارة – قسم إدارة الأعمال -جامعة الملك عبد العزيز، 2006.

ج. مقالات المجلات و الملتقيات و الدراسات:

1. أبو بكر أيمن عبد الله، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، 2015.
2. أثير عبد الأمير، سلام جاسم، متغيرات البيئة الخارجية و أثرها في أداء المنظمات الصناعية، مجلة الإداري – القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية – المجلد 7-العدد 3، 2005.
3. أحمد فهيم، وفاء جثير، البيئة الخارجية و أثر تحليلها في منح الانتماء المصرفي، مجلة جامعة ذي قار – المجلد 12 – العدد 3-2017.

4. أحمد يوسف، دلهوم محمد الأمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08-العدد 01، 2019.
5. إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15-2016.
6. بساب منيب علي الطائي، وإسراء وعد الله قاسم السبعواوي، مقال دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، جامعة الموصل، العراق.
7. بن نبلي جميلة، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المؤسسات الصحية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 11-العدد 4، أكتوبر 2019.
8. بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، أثر تسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5-العدد 1، جانفي 2018.
9. بودي عبد القادر، بن حليلة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5 – العدد 1، جانفي 2018.
10. ثامر البكري، وخالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية – العدد 9 – 2013.
11. حابس سليمان العواملة، مقال حول الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2004.
12. خلفي عيسى، فرحات سميرة، الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية – العدد 2 – 2011، ص 154.
13. خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية - المجلد 2- العدد 3 ، أبريل 2018.
14. درمان سليمان صادق و حسان ثابت جاسم، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.
15. رديف مصطفى و آخرون، واقع الأداء والسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة لعربية للأبحاث والدراسات، مجلد 11 عدد 4، أكتوبر 2019.

16. رشيد مناصرية، الحاج عرابية آية، واقع إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر، مجلة أرشيف الباحث العدد 14-2014.
17. زكريا مطلق الدوري، و أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي 14، 13 ديسمبر 2011.
18. شاكرا إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 45، جانفي 2010.
19. عصماني سفيان ، توظيف حملات التسويق الاجتماعي في التوعية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، العدد 16- 2016.
20. عظيمي دلال، مدخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 10 لسنة 2010.
21. عمورات أعراب، مقال حول أثر تطبيق سياسات التسويق الداخلي على رضا العاملين في البنوك الجزائرية، جامعة فرحات عباس – سطيف 01.
22. عيسى مرزوقة، سهام مخلوف، أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(1) جوان 2017.
23. قويدر لويزة وكشيدة حبيبة ، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف.
24. مالك محمد المجالي و آخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 12- العدد ، 2016.
25. محمد ناجي، فالج عبيد الله، مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية – العدد 09 – 10 / 06/ 2016.
26. مسعود طحطوح، استخدام التسويق الداخلي كمقاربة لتحسين الأداء في المؤسسات المصرفية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 8- جوان 2015.

المقالات المنشورة عبر مواقع الانترنت:

1. أحمد السيد كردي ، منهج بورتر لتحليل الصناعة ، تاريخ النشر: 2016/07/06 على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/854693> ، تاريخ التصفح : 2019/10/05.
2. أيمن ماهر، مقال حول التسويق الخدمي أنواعه وعلاقته بالمزيد التسويقي، نشر بتاريخ: 2019/06/18 على موقع الضيوف : <https://www.6y0f.com/marketing-service/> ، تاريخ التصفح : 2019/08/12.
3. بدون كاتب، محاضرة رقم 2 حول أساسيات التسويق (البيئة التسويقية)، نشرت بتاريخ: 2017/10/17، على الموقع: <http://smartcontractor.blogspot.com/2017/10/2.html> ، تاريخ التصفح : 2019/10/12 ، ص 1.
4. بوجحيش خالدية، مقال حول الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، تاريخ النشر: 2010/10/14 ، من صفحة بوابات كنانة اونلاين: <http://kenanaonline.com/users/khaldiabouj/posts/155371> ، تاريخ التصفح: 2019/09/13 .
5. ثامر البكري، مصادر الميزة التنافسية، نشر بتاريخ : 2019/03/13، على الموقع: <http://almerja.com/reading.php?idm=113620> ، تاريخ التصفح : 2019/09/27.
6. جمال عرفة، مقال حول الإستراتيجيات التسويقية - قيادة التكلفة والتميز وكيفية الجمع بينهما، تاريخ النشر: 2014/12/28، على الموقع: <http://e3langi.com/الإستراتيجيات-التسويقية/> ، تاريخ التصفح: 2019/09/14 ::
7. حافظ الصديق اسماعيل، مقال حول أهمية الاحتفاظ بالزبون، نشر بتاريخ: 2008/06/21 على الموقع اللوكة الثقافية: <https://www.alukah.net/culture/0/2811/> ، تاريخ التصفح : 2019/05/24.
8. سعيد شعبان حامد ، مقال حول إستراتيجية التسويق الداخلي، نشر بتاريخ : 2011/01/02، على الموقع : <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/206381> ، تاريخ التصفح: 2012/01/14.
9. سماح محمد أبو بكر ، ما هي أساليب التحليل الاستراتيجي ، تاريخ النشر: 2017 ، من صفحة البيت ، الموقع : <https://specialties.bayt.com/ar/specialties/q/332731/ماهي-اساليب-التحليل-الاستراتيجي-المستخدمة-لخفض-التكاليف/> تاريخ تصفح الموقع : 2019/09/08.
10. صالح مهدي طاهر، محسن منصور، الادارة والاعمال. نشر بتاريخ: 2014 ، من صفحة مهارات النجاح - الموقع : <https://sst5.com/Article/1997/76> . تاريخ التصفح : 2019/05 /22 ،

11. صهيب خزاعة ، مقال حول مشاكل تسويق الخدمات ، نشر بتاريخ : 2019/01/03 ، على الموقع: https://mawdoo3.com/مشاكل_تسويق_الخدمات، تاريخ التصفح : 2019/08/11.
12. صهيب شبلي ، مفهوم التسويق الداخلي، نشر بتاريخ 2019/04/05 من صفحة اكبر موقع عربي ، الموقع: https://mawdoo3.com/تعريف_التسويق_الداخلي ، تاريخ التصفح : 2019/09/25.
13. طلال مشعل ، أهمية خدمة العملاء، نشر بتاريخ : 2018/11/11، من صفحة أكبر موقع عربي ، على الموقع: https://mawdoo3.com/أهمية_خدمة_العملاء، تاريخ التصفح : 2019/09/01.
14. عادل غزال، البيئة الداخلية والخارجية للتسويق ، نشر بتاريخ : 2013/02/09، على موقع: http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post_9.html ، تاريخ التصفح : 2019/10/11.
15. مشعل العصيمي ، تحليل القوى التنافسية الخمسة ، تاريخ النشر: 2016/05/07 ، على الموقع : <http://mesh.al/blog/10-Porter-Five-Forces.html> ، تاريخ التصفح : 2019 /05/22.
16. مصطفى كريم ، دراسة البيئة الخارجية ، نشر بتاريخ: 2013/02/12، على الموقع: <https://bawaba.khayma.com/إدارة/الإدارة/دراسة-البيئة-الخارجية> ، تاريخ التصفح: 2019/10/14.
17. مهند بدور ، زهاء ديوب، الإستراتيجية التنافسية للإدارة الإستراتيجية، نشر على الموقع: <https://slideplayer.com/slide/14963269/> ، تاريخ التصفح : 2019/09/09
18. نبيل سارة ، مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها، نشر بتاريخ: 2012/05/14، على الموقع : <https://hrdiscussion.com/hr49388.html>، تاريخ التصفح: 2019/10/11، ص 1.

أ. الكتب

1. Alice M. Tybout , Bobby J. Calder , **Kellogg on Marketing** , Copyright 2010, by northwestern university – Canada.
2. Forest R. David, Fred R. David, **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach , Concepts and Causes** (Electronic Book), Publisher: Pearson, Release Date: January 2016, on the site : <https://learning.oreilly.com/library/view/strategic-management-a/9780134167848/> , Date of entry of the site : 29/09/2019.
3. John A. Wagner, John R. Hollenbeck, **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**, Publisher: Routledge, 2 edition, 2015, p5.
4. Kevin Robson, **Service-Ability: Create a Customer Centric Culture and Achieve Competitive Advantage**, (Electronic Book), this edition first published 2013 © Herbert Kevin Robson.
5. M. porter , **l'avantage concurrentiel** ,(paris dunod , 1999) , p13.
6. M. porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors**, First Free Press Edition 1990.
7. Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne , **Relationship Marketing- Creating Stakeholder Value**, British Library Cataloguing , First published 2002, p 8 .
8. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal Marketing**, Library of Congress Cataloguing in Publication Data, First published 2002.
9. Sean Covey, And others, **The Ultimate Competitive Advantage: Why Your People Make All the Difference and the 6 Practices You Need to Engage Them**, (Electronic Book), Copyright © 2015 by Franklin Covey Co.

ب. المقالات

1. Article sans auteur, **Marketing interne, Publier** le: 9 /05/ 2012, Sur le site : <https://www.etudier.com/dissertations/Marketing-Interne/386441.html> , Consulter le : 18/10/2019.
2. Article sans auteur, **marketing interne**, publier le: 28 /12/2017, sur le site : https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_interne , consulter le : 03/03/2019.

3. Bathelot, B, Un article, **Définition : Communication commerciale**, Publier le : 01/08/2015 sur le site : <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-commerciale/> , Consulté le : 05/05/2019.
4. Chelsea Levinson .**Types of competition in Economics**. Date de publication: 08/2018, sur le site : <https://bizfluent.com/info-7904519-types-competition-economics.html>, Consulté le 05/ 23/ 2019.
5. Claire, B. , **La magie du marketing à l'interne** , Article paru dans Québec Vert, mars 2006.
6. Clémentine. L, Un article sur, Pourquoi adopter le marketing RH en interne ? , Publier le : 09/11/2015, sur le site : <https://www.digitaweb.com/blog/pourquoi-marketing-interne-entreprise>, Consulté le 04/ 10/ 2019.
7. Hermann , Nghy Bavutula, **Perception de la qualité des services offerts dans le secteur bancaire congolais**, Memoire Online, Publier le : 2012, sur le site : <https://www.memoireonline.com/11/13/7837/Perception-de-la-qualite-des-services-offerts-dans-le-secteur-bancaire-congolais.html> , Consulté le 03 03, 2019.
8. Jean, L. S, **Stratégies générique de Porter**, Publié le : 19/12/2014, , sur wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Strat%C3%A9gies_g%C3%A9n%C3%A9riques_de_Porter, Consulté le 05 15, 2019.
9. Jules Perignon, Un article, **Pourquoi adopter une stratégie de différenciation pour votre marque ?**, Date de publication : 22/11/2016, le Site : <https://blog.hubspot.fr/marketing/strategie-positionnement-differenciation>, Consulter le: 14/09/2019
10. Lynda St-Arneault, Un article, **Qu'est-ce que le Marketing Intégré en B2B et pourquoi devrais-je le pratiquer?**, publier le : 08/10/2015, Sur le Site : <https://exob2b.com/quest-ce-que-le-marketing-integre-en-b2b-et-pourquoi-devrais-je-le-pratiquer/> , Consulter le : 22/09/2019.
11. Ning he, **How to Maintain Sustainable Competitive Advantages -Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management**, International Journal of Business Administration, Vol. 3, No. 5, 2012.
12. Olivier POUSSARD, Céline MANSENCAL, **l'environnement des organisations**, Date de publication, 06/03/2006, Sur le site : <https://cocom.ac-versailles.fr/spip.php?article267>, consulter le : 10/10/2019.

13. Pervaiz, A., Mohamed, R. **Internal Marketing**. Journal of services marketing (vol 14), 2000.
14. Pierre Morgat, **Analysez l'environnement concurrentiel de l'organisation** , Date de publication : 09/03/2018, Sur le Site : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4683376-realisez-un-audit-marketing/4852521-analysez-l-environnement-concurrentiel-de-l-organisation> , consulter le : 11/10/2019.
15. Stéphane Poirier, **Un article sur Marketing interne: quand le marketing se mêle à la gestion des RH**, Publier sur le site : <https://atmanco.com/fr/blog/environnement-travail/marketing-interne-quand> , consulter le : 14/03/2019.

ثالثا: مواقع الانترنت

1. الموقع الرسمي لبنك الوطني الجزائري: www.bna.dz/ar-عن-البنك-الوطني-الجزائري/التعريف-بالبنك.html
2. الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية: www.bdl.dz/Algerie/arabe/index.html
3. الموقع الرسمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية: <https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/>
4. الموقع الرسمي لبنك القرض الشعبي الجزائري: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>

الملاحق

نموذج استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين:

أولاً: البيانات العامة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 30 - 20 40 - 30
 50 - 40 50 فأكثر
3. المؤسسة المالية أو الوكالة المحل الدراسة
4. الرتبة والوظيفة المشغولة:
5. الحالة الإجتماعية: متزوج أعزب
6. الدخل : اقل من 30000 دج
 من 30000 دج الى 45000 دج
 أكثر من 45000 دج
7. المستوى الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي
 جامعي دراسات عليا
8. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمبادئ التسويق الداخلي

مبادئ التسويق الداخلي: هي مجموعة من السياسات والبرامج التي من خلالها يطبق مفهوم التسويق الداخلي وتتمثل هذه المبادئ في : (1) نشر ثقافة الخدمة (2)، اختيار وتدريب العاملين، (3) الحوافز والمكافآت، (4) نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

ملحق رقم 01

الرجاء قراءة العبارات جيدا ثم قم بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر على وجهة نظرك.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم	
					يستطيع العامل معرفة ما الذي يجب عمله وما هو متوقع منه.	1	نشر ثقافة الخدمة
					تقوم إدارة البنك بتفويض العاملين من خلال تحرك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرارات من المشرفين إلى العاملين.	2	
					تدرك إدارة البنك مدى أهمية العلاقة التفاعلية التي تتم بين مقدم الخدمة (العامل) وطلبها (الزبون) وذلك في إطار تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.	3	
					تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	4	اختيار وتدريب العاملين
					القائمون بالعملية اختيار أفراد العاملين هم من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.	5	
					يتم اختيار أفراد العاملين وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظيفة الشاغرة.	6	
					يستفيد جميع موظفي البنك من دورات تكوينية.	7	
					يساهم المسؤولون والمشرفون في تعليم وتكوين أفراد العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية.	8	
					تهدف إدارة البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الأفراد العاملين للمهارات والقدرات العالية والمتعلقة بخدمة الزبائن.	9	
					هناك اهتمام كبير من قبل القائمين بالتحفيز لتحريك دافعية أفراد نحو العمل	10	الحوافز والمكافآت
					توفر إدارة البنك حوافز مادية مثل (مكافآت ، علاوات وهدايا) وحوافز معنوية مثل (تكريم ، تشكر) .	11	
					توفر إدارة البنك فرص لترقية الموظفين إلى مناصب عليا بناء على خبرتهم و أدائهم الجيد ومدى تحقيقه للجودة في خدمة الزبائن.	12	
					تستخدم إدارة البنك الوسائل والأساليب التقنية الحديثة وذلك لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين.	13	نشر المعلومات التسويقية
					تزود إدارة البنك جميع العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية .	14	
					لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم.	15	

الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء بأنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع هذه المؤسسة على قيمة أعلى من المنافسين الآخرين، وتأخذ هذه الميزة شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين و بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متميزة تعوض الزيادة السعرية المفروضة.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم	مؤشرات الميزة التنافسية
					يتميز البنك عن باقي البنوك والمؤسسات الخدمية المنافسة بمهارات وخبرات العاملين المتطورة.	16	أداء المتميز
					يملك البنك مرونة عالية للتحكم في حجم إنتاج خدماته بما يتناسب مع متغيرات سوق الطلب على الخدمات.	17	
					يتميز موظفو البنك بالمظهر الجيد والأناقة في اللباس والأخلاق الحميدة.	18	
					الموظفون في البنك يلبون الطلبات فورا مهما كانت درجة انشغالهم ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.	19	
					تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون.	20	الجودة
					لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز	21	
					تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان والسرية.	22	
					يقوم موظفو البنك بتقديم خدمات تلائم حاجات ورغبات الزبائن وبجودة عالية.	23	
					يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزه عن البنوك الأخرى.	24	
					المظهر العام و الديكور الداخلي للبنك مميز و جذاب.	25	
					توفر إدارة البنك المناخ الجيد للابتكار وتطوير الأداء.	26	المردودية
					يشرك البنك زبائنه في مشاريعه الاقتصادية و يمنحهم نسبة أرباح مرضية.	27	
					يتمتع البنك بزيادة في حجم التداول و نمو في الأرباح السنوية.	28	
					لدى البنك حصة سوقية كبيرة مع وجود استهداف أسواق جديدة .	29	

رابعاً: أسئلة متعلقة برضا العاملين (الرضا الوظيفي):

رضا العامل: هو ذلك الارتياح النفسي الذي يشعر به العامل اتجاه الوظيفة التي يشغلها أو المؤسسة التي يعمل فيها.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	الرقم
					يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي ومسؤولياتي داخل العمل مرضياً لي .	30
					أشعر أن فرص الترقية والتطوير والتأهيل جيدة ومتاحة لجميع العاملين.	31
					الحوافز المادية والمعنوية التي أتلقاها هي تتناسب مع الجهود التي أبذلها.	32
					يقوم البنك بتقديم لي المساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	33
					الوظيفة التي أشغلها هي تتناسب و تتطابق مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية والفنية.	34
					تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و الزبائن بشكل مباشر.	35
					لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذا البنك.	36
					أشعر برضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي بهذا المنصب .	37
					يمكنني الحصول على تسهيلات مالية و مصرفية ، و مرابحات و كفالات مصرفية من المصارف بضمن الرواتب والادخار و مكافأة نهاية الخدمة.	38
					لدي الثقة بما يتم إخباري أو وعدي به من قبل الإدارة.	39
					لديك الثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.	40
					علاقتي مع العاملين يسودها الود والاحترام المتبادل.	41
					أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة بالبنك وكذلك طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين.	42
					يعمل رئيسي المباشر على تقويم أدائي بصورة موضوعية و يمنحني تفويضاً لسلطات معينة.	43
					مديري المباشر يتعامل معي بكل شفافية و عدالة و احترام و يأخذ بأفكاري وأرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	44
					أشعر بان أمور في هذا البنك تسير بالشكل الصحيح، و أدين لهذا البنك بمقدار كبير.	45

معامل الفا كرونباخ الذي يقاس ثبات و صدق الاستبيان :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	53

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	53,3	53,3	53,3
	أنثى	35	46,7	46,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 إلى 20 من	19	25,3	25,3	25,3
	سنة 40 إلى 30 من	40	53,3	53,3	78,7
	سنة 50 إلى 40 من	13	17,3	17,3	96,0
	فاكثر سنة 50	3	4,0	4,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

الدراسة المحل البنك					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الريفية التنمية و الفلاحة بنك	30	40,0	40,0	40,0
	الجزائري الوطني بنك	20	26,7	26,7	66,7
	المحلية التنمية بنك	10	13,3	13,3	80,0
	الوطني الشعبي قرض	15	20,0	20,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

المشغولة الوظيفة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	44	58,7	58,7	58,7
	مشرف	19	25,3	25,3	84,0
	اطار	12	16,0	16,0	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

الإجتماعية الحالة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	50	66,7	66,7	66,7
	أعزب	25	33,3	33,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

ملحق رقم 01

الدخل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دج 30000 من أقل	3	4,0	4,0	4,0
	دج 45000 إلى دج 30000 من	35	46,7	46,7	50,7
	دج 45000 من أكثر	37	49,3	49,3	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

الدراسي المستوى					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي من أقل	3	4,0	4,0	4,0
	ثانوي	6	8,0	8,0	12,0
	جامعي	52	69,3	69,3	81,3
	عليا دراسات	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

الخبرة سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	28	37,3	37,3	37,3
	سنوات 10 إلى 5 من	24	32,0	32,0	69,3
	سنة 15 إلى 10 من	9	12,0	12,0	81,3
	فأكثر سنة 15 من	14	18,7	18,7	100,0
	Total	75	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يستطيع العامل معرفة ما الذي يجب عمله و ما هو متوقع منه.	75	0	4,08	0,926
تقوم إدارة البنك بتفويض العاملين من خلال تحرك الصلاحية والمسؤولية في اتخاذ القرارات من المشرفين إلى العاملين.	75	0	3,89	0,909
تدرك إدارة البنك مدى أهمية العلاقة التفاعلية التي تتم بين مقدم الخدمة (العامل) وطالباها (الزبون) و ذلك في إطار تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.	75	0	4,11	0,981
تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية.	75	0	3,32	1,153
القائمون بالعملية اختيار أفراد العاملين هم من ذوي الخبرة والكفاءة العالية.	75	0	3,61	1,126
يتم اختيار أفراد العاملين وفقا لمواصفات و معايير شغل الوظيفة الشاغرة.	75	0	3,4	1,241
يستفيد جميع موظفي البنك من دورات تكوينية.	75	0	3,44	1,318
يساهم المسؤولون و المشرفون في تعليم وتكوين أفراد العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم اليومية.	75	0	3,47	1,082
تهدف إدارة البنك من البرامج التدريبية إلى إكساب الأفراد العاملين للمهارات و القدرات العالية و المتعلقة بخدمة الزبائن.	75	0	3,68	1,117
هناك اهتمام كبير من قبل القائمين بالتحفيز لتحريك دافعية أفراد نحو العمل	75	0	3,25	1,164
توفر إدارة البنك حوافز مادية مثل (مكافآت ، علاوات و هدايا) وحوافز معنوية مثل (تكريم ، تشكر) .	75	0	3,27	1,178
توفر إدارة البنك فرص لترقية الموظفين إلى مناصب عليا بناء و على خبرتهم و أدائهم الجيد و مدى تحقيقه للجودة في خدمة الزبائن.	75	0	3,27	1,131

ملحق رقم 01

تستخدم إدارة البنك الوسائل والأساليب التقنية الحديثة و ذلك لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين.	75	0	3,33	1,178
تزود إدارة البنك جميع العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة و التغييرات التي حصلت أو ستحصل	75	0	3,59	1,104
لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم.	75	0	3,59	1,041
يتميز البنك عن باقي البنوك و المؤسسات الخدمية المنافسة بمهارات وخبرات العاملين المتطورة.	75	0	3,64	1,022
يملك البنك مرونة عالية للتحكم في حجم إنتاج خدماته بما يتناسب مع متغيرات سوق الطلب على الخدمات.	75	0	3,49	1,032
يتميز موظفو البنك بالمظهر الجيد و الأناقة في اللباس و الأخلاق الحميدة.	75	0	3,64	1,181
الموظفون في البنك يلبون الطلبات فوراً مهما كانت درجة انشغالهم ولديهم الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء.	75	0	3,64	1,086
تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون.	75	0	3,41	1,079
لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز	75	0	3,61	0,985
تتم المعاملات في البنك على درجة كبيرة من الأمان و السرية.	75	0	3,99	0,937
يقوم موظفو البنك بتقديم خدمات تلائم حاجات و رغبات الزبائن وبجودة عالية.	75	0	3,72	0,98
يشجع البنك العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات بما يميزه عن البنوك الأخرى.	75	0	3,32	1,029
المظهر العام و الديكور الداخلي للبنك مميز و جذاب.	75	0	3,4	1,241
توفر إدارة البنك المناخ الجيد للابتكار و تطوير الأداء.	75	0	3,29	1,075
يشرك البنك زبائنه في مشاريعه الاقتصادية و يمنحهم نسبة أرباح مرضية.	75	0	3,28	1,122
يتمتع البنك بزيادة في حجم التداول و نمو في الأرباح السنوية.	75	0	3,79	0,905
لدى البنك حصة سوقية كبيرة مع وجود استهداف أسواق جديدة .	75	0	3,76	0,928
يعتبر الراتب الإجمالي الحالي الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مهامي و مسؤولياتي داخل العمل مرضياً لي .	75	0	3,15	1,259
أشعر أن فرص الترقية و التطوير و التأهيل جيدة و متاحة لجميع العاملين.	75	0	3,19	1,182
الحوافز المادية و المعنوية التي أتلقاها هي تتناسب مع الجهود التي أبذلها.	75	0	3	1,127
يقوم البنك بتقديم لي المساعدة في حالة الظروف الشخصية الطارئة.	75	0	2,99	1,145
الوظيفة التي أشغلها هي تتناسب و تتطابق مع قدراتي و مؤهلاتي العلمية والفنية.	75	0	3,59	1,242
تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و الزبائن بشكل مباشر.	75	0	3,79	1,131
لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذا البنك.	75	0	3,05	1,196
أشعر برضا عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي بهذا المنصب .	75	0	3,63	0,955
يمكنني الحصول على تسهيلات مالية و مصرفية ، و مرابحات و كفالات مصرفية من المصارف بضمان الرواتب و الادخار و مكافأة نهاية الخدمة.	75	0	3,49	0,921
لدي الثقة بما يتم إخباري أو وعدي به من قبل الإدارة.	75	0	3,39	1,114
لديك ا لثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.	75	0	3,44	1,118
علاقتي مع العاملين يسودها الود و الاحترام المتبادل.	75	0	3,88	0,986
أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف و القيادة بالبنك و كذلك طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين.	75	0	3,43	1,093
يعمل رئيسي المباشر على تقويم أدائي بصورة موضوعية و يمنحني تفويضاً لسلطات معينة.	75	0	3,33	1,082
مديري المباشر يتعامل معي بكل شفافية و عدالة و احترام و يأخذ بأفكاري و آرائي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	75	0	3,68	0,888
أشعر بان أمور في هذا البنك تسير بالشكل الصحيح، و أدين لهذا البنك بمقدار كبير .	75	0	3,43	0,961

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الخدمة ثقافة نشر	75	0	4,03	,693
العاملين تدريب و إختيار	75	0	3,49	,799
المكافآت و الحوافز	75	0	3,26	,896
التسويقية المعلومات نشر	75	0	3,50	,841
الداخلي التسويق مبادئ	75	0	3,57	,640
الموظفين قبل من المقدم الأداء	75	0	3,60	,783
المقدمة الخدمات جودة	75	0	3,54	,628
المحصلة المرودية	75	0	3,61	,715
التنافسية الميزة مؤشرات	75	0	3,58	,599
الوظيفي الرضا	75	0	3,40	,599

المتوسط الحسابي لكل بنك:
القرض الشعبي الوطني:

Statistiques				
		الداخلي التسويق مبادئ	التنافسية الميزة مؤشرات	الوظيفي الرضا
N	Valide	15	15	15
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,23	3,23	2,99
Ecart type		,577	,566	,428

بنك التنمية المحلية:

Statistiques				
		الداخلي التسويق مبادئ	الميزة مؤشرات التنافسية	الوظيفي الرضا
N	Valide	10	10	10
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,85	3,82	3,49
Ecart type		,407	,735	,603

بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

Statistiques				
		الداخلي التسويق مبادئ	الميزة مؤشرات التنافسية	الوظيفي الرضا
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,36	3,40	3,32
Ecart type		,694	,535	,587

البنك الوطني الجزائري:

Statistiques				
		الداخلي التسويق مبادئ	التنافسية الميزة مؤشرات	الوظيفي الرضا
N	Valide	20	20	20
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,93	3,95	3,80
Ecart type		,525	,371	,501

معامل ارتباط R

Corrélations			
		الخدمة ثقافة نشر	الميزة مؤشرات التنافسية
الخدمة ثقافة نشر	Corrélation de Pearson	1	,488**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
التنافسية الميزة مؤشرات	Corrélation de Pearson	,488**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		تدريب و إختيار العاملين	الميزة مؤشرات التنافسية
العاملين تدريب و إختيار	Corrélation de Pearson	1	,678**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
التنافسية الميزة مؤشرات	Corrélation de Pearson	,678**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		المكافآت و الحوافز	الميزة مؤشرات التنافسية
المكافآت و الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,599**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
التنافسية الميزة مؤشرات	Corrélation de Pearson	,599**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		المعلومات نشر التسويقية	الميزة مؤشرات التنافسية
التسويقية المعلومات نشر	Corrélation de Pearson	1	,586**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
التنافسية الميزة مؤشرات	Corrélation de Pearson	,586**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		الداخلي التسويق مبادئ	الميزة مؤشرات التنافسية
الداخلي التسويق مبادئ	Corrélation de Pearson	1	,748**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
التنافسية الميزة مؤشرات	Corrélation de Pearson	,748**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		الوظيفي الرضا	الميزة مؤشرات التنافسية
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	1	,649**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
التنافسية الميزة مؤشرات	Corrélation de Pearson	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		الخدمة ثقافة نشر	الوظيفي الرضا
الخدمة ثقافة نشر	Corrélation de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		تدريب و إختيار العاملين	الوظيفي الرضا
العاملين تدريب و إختيار	Corrélation de Pearson	1	,651**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		المكافآت و الحوافز	الوظيفي الرضا
المكافآت و الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	,588**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 01

Corrélations			
		المعلومات نشر التسويقية	الوظيفي الرضا
التسويقية المعلومات نشر	Corrélation de Pearson	1	,433**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	,433**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations			
		الداخلي التسويق مبادئ	الوظيفي الرضا
الداخلي التسويق مبادئ	Corrélation de Pearson	1	,694**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	75	75
الوظيفي الرضا	Corrélation de Pearson	,694**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	75	75

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Bilan au 31 décembre 2016 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	238
Actifs financiers disponibles à la vente	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	10 929 186
Impôts différés - Actif	715 320
Autres actifs	78 034 835
Comptes de régularisation	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	22 813 283
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	171 517
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 843 371 178
PASSIF	Déc - 16
Banque centrale	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	14 245 846
Impôts courants - Passif	12 418 096
Impôts différés - Passif	535 633
Autres passifs	140 671 583
Comptes de régularisation	79 065 313
Provisions pour risques et charges	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	92 063 068
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	155 567 323
Ecart d'évaluation	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 843 371 178

Compte de résultats de l'exercice 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
+ Intérêts et produits assimilés	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 685 271
- Commissions (charges)	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	-468 723
+ Produits des autres activités	214 322
- Charges des autres activités	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	20 965 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
RESULTAT AVANT IMPOT	43 890 376
- Impôts sur les résultats et assimilés	-12 470 480
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	31 419 896

HORS BILAN AU 31 décembre 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
ENGAGEMENTS	
ENGAGEMENTS DONNES :	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	271 063 134
Autres engagements donnés	
ENGAGEMENTS REÇUS :	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572

" Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires "

BILAN Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ACTIF	Déc-17	Déc-16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	298 863 421	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	250	238
Actifs financiers disponibles à la vente	265 053 415	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	277 338 267	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1622 181 004	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	194 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	11 176 286	10 929 186
Impôts différés - Actif	611 969	715 320
Autres actifs	38 681 034	78 034 835
Comptes de régularisation	75 010 175	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 741 477	22 813 283
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	21 791 299	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	140 856	171 517
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	2 828 633 272	2 843 371 17

En milliers de DA

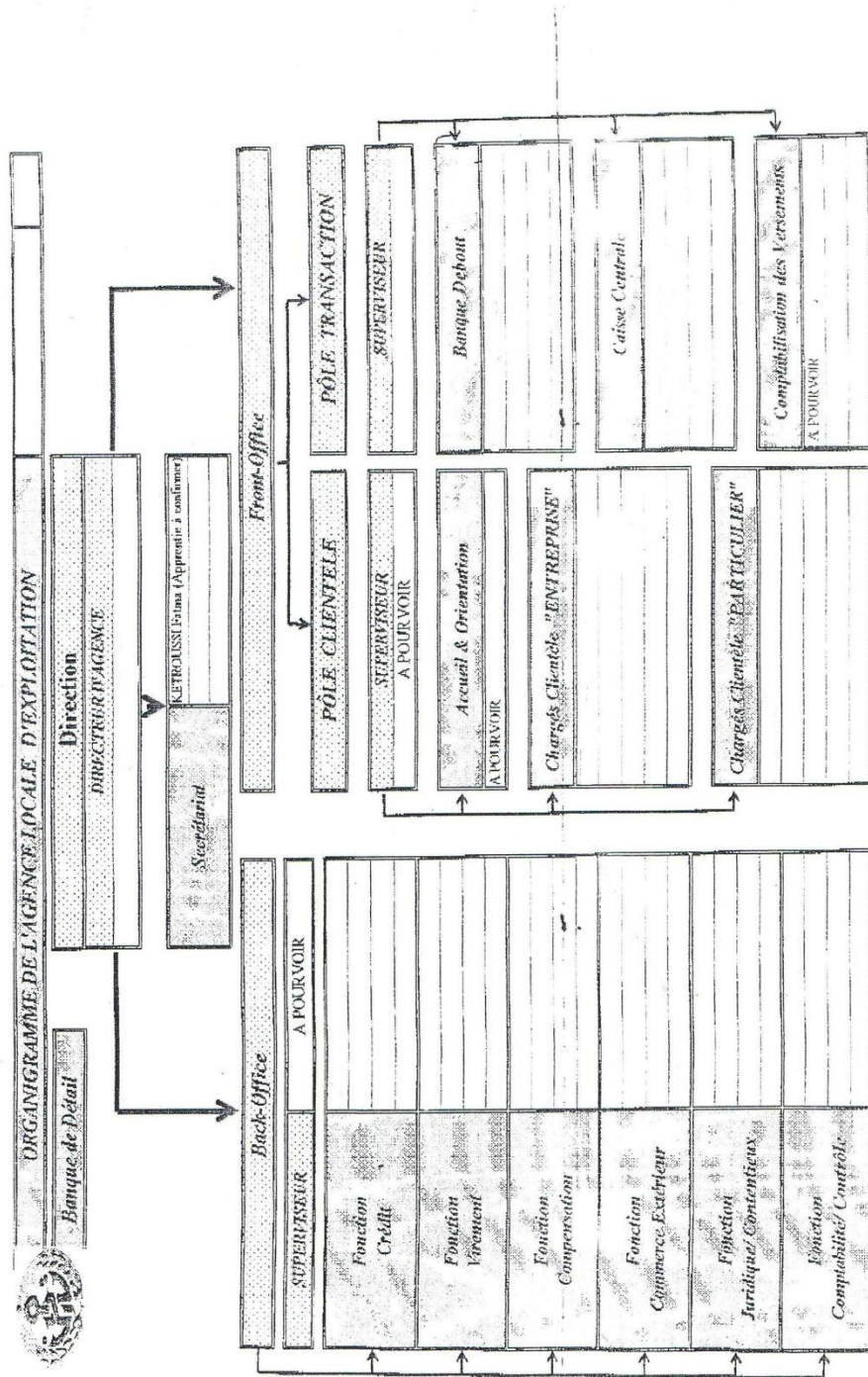
PASSIF	Déc-17	Déc-16
Banque centrale	-	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	158 992 098	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 834 455 739	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	16 428 533	14 245 846
Impôts courants - Passif	11 273 229	12 418 096
Impôts différés - Passif	536 812	535 633
Autres passifs	110 962 924	140 671 583
Comptes de régularisation	104 668 088	79 065 313
Provisions pour risques et charges	30 045 156	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	102 041 054	92 063 068
Dettes subordonnées	194 000 000	14 000 000
Capital	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	178 987 219	155 567 323
Ecart d'évaluation	-5 169 755	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 986 747	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 828 633 27	2 843 371 17

HORS BILAN Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ENGAGEMENTS	Déc-17	Déc-16
ENGAGEMENTS DONNES :	09 150 776	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	8 383 244	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	453 177 269	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	181 193 033	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	266 397 230	271 063 134
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS RECUS :	909 258 521	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	343 962 949	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572	565 295 572

« Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires »



Banque de L'agriculture et du Développement Rural

**FICHE TECHNIQUE CLIENT
"NORMALISE "**

1. Identification du client

Raison sociale	
Siege social	
Forme juridique	
Capital social	
Agence domiciliataire	
Numero de compte	
CARTE FELLAH	
Numero de l'edentification fiscal	
Numero de l'edentification CNAS	
Activité	
Date de création	
Date d'entrée en relation	
Gerant	
Qualite du gérant (statutaire,salarie,ass	
Durée du mandat	
Cogerant	
Mandataire 1:	
Mandataire 2:	
Mandataire 3:	
Mandataire 4:	
Mandataire 5:	

2. Structure de l'actionariat.

u=millier de dinars

Actionnaires : Non Prénon Raison sociale	Montant	Taux
Actionnaire 1		
Actionnaire 2		
Actionnaire 3		
Actionnaire 4		
Actionnaire 5		
Actionnaire 6		
Actionnaire 7		
Actionnaire 8		
Actionnaire 9		
Actionnaire 10		



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

بطاقة الإمضاء

Fiche de signature

مركز: Siege :

Date d'ouverture	تاريخ التسجيل	N° de Compte	رقم الحساب
Titulaire	المستفيد	Signature	الإمضاء
Nom :	اللقب:		
Prénom(s) :	الإسم :		
Profession: المهنة:			
Adresse Fiscale: عنوان الجبائي:			
Adresse Courrier: عنوان البريد:			
N° Piece d'identité: رقم بطاقة التعريف:			
Date et Lieu de naissance: تاريخ و مكان الولادة:			
Nationalite: الجنسية:		TEL: الهاتف:	
Mandataire	المفوض	Signature	الإمضاء
M:	السيد:		
Date :	تاريخ:		
M:	السيد:		
Date :	تاريخ:		
M:	السيد:		
Date :	تاريخ:		



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

ENTREPRISE PERSONNE MORALE

Dossier..... ملف
.....
.....
.....

Compte n° حساب رقم

Nous soussignés (raison sociale)..... نحن المرعون أسفله (ذكر التسمية الاجتماعية للشركة)
.....
.....
.....

Représenté par (nom, prénoms, qualité)..... الممثلة من إذن (اللقب، الاسم والصفة)
.....
.....
.....

Numéro, lieu, date d'inscription au Registre du Commerce (un extrait vous sera remis par nos soins)..... رقم و مكان و تاريخ القيد بالسجل التجاري (و سيتم تقديم نسخة من طرفنا)
.....
.....
.....

Siège Social (ou adresse fiscale)..... مقر الشركة (أو العنوان الجبائي).....
.....
.....

Autre adresse (courrier)..... عناوين أخرى (البريد).....
.....
.....

N° de téléphone..... رقم الهاتف.....

Documents (remis, à remettre : statuts, journaux d'annonces légales, etc....)..... الوثائق (التي سلمت و التي ستسلم ز القانون الأساسي، منشورات الاعلانات الشرعية ... الخ).....
.....
.....

pour les besoins de notre exploitation (1)..... من أجل احتياجات مؤسستنا (1)
.....

prions la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** de bien vouloir nous ouvrir un compte courant sur ses livres.
نرجو من بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يفتح لنا حسابا جاريا في سجلاته.

Pour la facilité de nos relations commerciales, toutes les opérations que nous traiterons avec la **BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL** seront faites sous la dénomination.
و لتسهيل علاقاتنا التجارية، فان كان كل العمليات التي سنجرها مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية ستكون تحت اسم
.....
.....
.....



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

ENTREPRISE PERSONNE MORALE

Nous tenons à spécifier qu'en ce qui concerne ce compte, notre intention est de créer entre nous et la BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL un compte courant produisant tous les effets juridiques du compte courant. Il est notamment expressément entendu Qu'au cas de dénonciation ou de clôture du compte, pour quelque cause que ce soit, vous aurez le droit de virer au débit de ce compte tous les effets échus ou non échus en votre possession et portant notre signature à quelque titre que ce soit. Ce compte étant purement commercial, nous nous engageons à n'y faire porter que des opérations se rattachant exclusivement à notre exploitation (1).....

Nous nous engageons également à comprendre dans nos déclarations fiscales des recettes provenant de l'exercice de notre profession, le montant des intérêts dont le compte-courant ouvert à notre nom pourra être productif en notre faveur.

En conséquence, et conformément à l'article 105 du Code Algérien des valeurs mobilières, les intérêts ne doivent pas supporter l'impôt prévu par les articles 57 et suivants du même code.

Nous dégageons la BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL de toute responsabilité à cet égard, et nous nous engageons à prendre à notre charge, le cas échéant, tout droit, double droit ou amendes quelconques que le fisc se croirait en droit de réclamer de ce fait.

A.....
Le.....

و نؤكد فيما يتعلق بهذا الحساب أن نيتنا هي إحداث حساب جار بيننا و بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية تترتب عليه كل المفاعيل الشرعية الخاصة بالحساب الجاري. ومن المتفق عليه أن في حالة إلغاء أو غلق الحساب لأي سبب كان يكون لكم الحق في التحويل إلى هذا الحساب مبالغ كل أوراق المعاملة التجارية التي تكون في حوزتكم سواء منها ما حان و قتها أو ما يحن و تكون موقعة من طرفي مهما كان نوعها. و حيث أن لهذا الحساب طابع تجاري بحث، فإنني ألتزم بأن لا أجري فيه سوى العمليات التي لها علاقة بمؤسستي (1)

كما ألتزم بإدراج المحصولات الواردة من ممارسة مهنتي ضمن التصريحات الجبائية، و مبلغ الفوائد الناتجة لي عن الحساب الجاري المفتوح باسمنا.

و عليه، فإنه طبقاً للمادة 105 من القانون الجزائري للقيم الغير عقارية ن فان الفوائد لا تطبق عليها الضريبة المنصوص عليها في المادة 57 و ما بعدها من نفس القانون.

و أتعهد بأن لا أحمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية أي مسؤولية في هذا الصدد و ألتزم بتحمل كل الحقوق أو غيرها من الزوائد التي قد تطالبنني بها إدارة المغارم.

في.....
يوم.....

(1) Indiquer : commerciale, ou industrielle, ou agricole, ou minière).
Formule n° 302 non timbrée.

(1) ذكر : تجارية أو صناعية أو فلاحية أو مرجعية،
وثيقة رقم 302 غير مختومة.



PARTICULIER

Dossier.....
.....
.....

ملف.....
.....
.....

Compte n°

حساب رقم

Je soussigné (nom et prénom – la femme mariée indique le nom et le prénom du mari suivis de ses nom et prénoms de jeune fille)

انى الموقع اسفله (اللقب و الاسم واسم المرأة المتزوجة تذكر لقب زوجها متبعين بلقبها واسمها قبل الزواج)

.....
.....
.....

.....
.....
.....

agissant (en mon nom personnel) ou (en qualité de président, trésorier, etc... de l'Association...ou autre personne morale désirant ouvrir le compte)

المتصرف (باسمي الشخصي) او (بصفتي رئيسا او امين مال ... الخ. للجمعية ... او أي شخص معنوي اخر يرغب في فتح حساب)

.....
.....
.....

.....
.....
.....

Date et lieu de naissance(1)

تاريخ ومكان الولادة (1).....

Nationalité (1)

الجنسية (1)

Profession (1)

المهنة (1)

Adresse fiscale

العنوان الجبائي

Autre adresse (courrier)

عناوين اخرى (البريد)

N° de téléphone

رقم الهاتف

Pièce d'identité présenté (nature, numéro, date, lieu, autorité l'ayant délivrée)

بطاقة التعريف بالمقدمة (نوعها، رقمها، تاريخها، مكان تسليمها، السلطة التي سلمتها).....

Documents (2) remis, à remettre : statuts, journaux, de publications, pouvoirs, etc.

الوثائق (2) (التي سلمتوا التي سلمتوا: القانون الاساسي منشور اتالاتا لشرعية، الفويضات ... الخ)



.....
.....
.....

prie la BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL de bien vouloir ouvrir un compte de chèques sur ses livres (à mon nom personnel) ou (au nom de ... personne morale représentée)

.....
.....
.....
.....
.....

Je déclare que je jouis de tous mes droits (1) et que (les femmes préciseront : je suis célibataire, ou mariée, ou divorcé ou veuve).....

.....

Je m'engage à aviser la BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL de tout changement pouvant survenir dans les renseignements précités.

A

Le

.....
.....
.....

ارجو من بنك الفلاحة و التنمية الريفية ان يفتتح حسابا جاريا في سجلاته (باسميا لشخصي) او (باسم الشخصية المعنوية الممثلة)

.....
.....
.....
.....
.....

وأعلن أنني أتمتع بكامل حقوقي (1) وتبين المرأحاليها :
عازية، ممتزوجة، مطلقة أو أرملة)

.....

واتعهد باطلاع بنك الفلاحة و التنمية الريفية عليك بتغير قديطر أعلنا المعلو
مات المذكور أعلاه

..... في

..... يوم

- (1) Personne physique seulement
(2) Personne Morales

Formule n° 303 non timbré

(1) الاشخاص فقط
(2) الشخصية المعنوية.
وثيقترقم 303 غير مختومة.

historique du Crédit Populaire d'Algérie

Le CPA est créé en 1966 par l'ordonnance n° 66/366 du 29 Décembre, ses statuts ont été arrêtés par l'ordonnance n° 67/78 du 11 Mars 1967. Dans les dispositions générales de ses statuts, le CPA est conçu comme banque générale et universelle. Il est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba, Constantine) ainsi que d'autres banques étrangères, Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB). En 1985, le CPA a donné naissance à la Banque de Développement Local (BDL), après cession de 40 agences, le transfert de 550 employés et cadres et de 89 000 comptes clientèle. En 1989, il est érigé en Entreprise Publique Economique (EPE), juridiquement structuré en société par actions, Cette période marque ainsi son engagement sur la voie de la commercialité, fort d'une situation financière saine.

ميزانية البنك

PASSIF	31 Décembre 2018	www.cpa-bank.dz	ACTIF	31 Décembre 2018
U = Milliers de DA		U = Milliers de DA		
Barque Centrale	-	DIRECTION GÉNÉRALE Adresse : 02 Bd Colonel Amirouche, Alger Té. : 023.50.32.62/63/65/67/68/69/79/78/25 023.50.32.64	Caract. Banque Centrale, Trésor Public, CCP	319 731 286
Dettes envers les institutions financières	369 012 170	DIVISION EXPLOITATION Adresse : 02 Boulevard Colonel Amirouche Alger Tél. : 023.50.32.62/023.50.32.63/023.50.32.65 Fax : 023.50.32.88	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	5 410 405
Dettes envers la clientèle	1 558 269 474	DIVISION DES ENGAGEMENTS Adresse : 02 Boulevard Colonel Amirouche Alger Tél. : 023.50.32.63/65/67 Fax : 023.50.35.74	Actifs financiers disponibles à la vente	133 920 879
Dettes représentées par un titre	38 250 826	DIVISION DE LA MONÉTIQUE ET DES MOYENS DE PAIEMENT Adresse : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage, Bir Mourad Rais Tél. : 023.56.94.18/14/07 Fax : 023.56.93.99	Prêts et créances sur les institutions financières	383 430 322
Impôts courants - Passif	0 048 077	DIVISION DES AFFAIRES INTERNATIONALES Adresse : Cité du 5 Juillet route de l'Hôtel Mercure Bab Ezzouar - Alger Tél. : 023.88.47.50 Fax : 023.88.47.39	Prêts et créances sur la clientèle	1 370 000 532
Impôts différés - Passif	37 528	DIVISION FINANCIÈRE Adresse : 50, Rue des trois Frères Bouadou Cité Financière Ravin de la Femme Sauvage Bir Mourad Rais Tél. : 023.56.94.32/33/50 Fax : 023.56.94.50	Actifs financiers détenus jusqu'à échéance	1 086 917
Autres passifs	16 532 588		Impôts courants - Actif	2 554 983
Comptes de régularisation	7 532 383		Impôts différés - Actif	2 142 803
Provisions pour risques et charges	3 112 604		Autres actifs	10 963 501
Subventions d'équipement Autres subventions	-		Comptes de régularisation	39 373
Fonds pour risques bancaires généraux	37 739 911		Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	12 711 148
Dettes subordonnées	-		Immobilisations de placement	-
Capital	48 000 000		Immobilisations corporelles	16 304 975
Primes liées au capital	-		Immobilisations incorporelles	281 410
Réserves	114 800 764		Ecart d'acquisition	-
Ecart d'évaluation	-389 748		TOTAL DE L'ACTIF	2 256 543 699
Ecart de réévaluation	15 920 734			
Report à nouveau	-		HORS BILAN	31 Décembre 2018
Résultat de l'exercice	43 981 379		ENGAGEMENTS RECUS	611 605 376
TOTAL DU PASSIF	2 256 543 699		ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	-
			ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	611 686 732
			AUTRES ENGAGEMENTS RECUS	9 644
			HORS BILAN	31 Décembre 2018
			ENGAGEMENTS DONNES	889 046 781
			ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	-
			ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTÈLE	329 372 958
			ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	286 270 986
			ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTÈLE	273 403 226
			AUTRES ENGAGEMENTS DONNES	-

COMPTE DE RÉSULTATS		31/12/2018		TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE		TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX		PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018					
U = Milliers de DA		RUBRIQUES		U = Milliers de DA									
(+) Intérêts et produits assimilés	85 073 688	Résultat avant impôts	54 412 128	(+) Dotations nettes aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	1 137 237								
(-) Intérêts et charges assimilés	-19 303 263	(+) Dotations nettes pour pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres immobilisations	-	(+) Dotations nettes aux provisions et aux pertes de valeur	5 637 520								
(+) Commissions (Produits)	8 877 768	(+) Pertes nettes / gains nets des activités d'investissement	-7 554 039	(+) Charges / produits des activités de financement	-								
(-) Commissions (Charges)	-686 864	(+) Autres mouvements	2 016 867	*Total des éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant impôts et des autres ajustements (total des éléments 2 à 7)	-2 476 148								
(+) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	774 232	(+) Flux liés aux opérations avec les institutions financières	-61 533 627	(+) Flux liés aux opérations avec la clientèle	62 516 333								
(+) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	285 276	(+) Flux liés aux opérations affectant des actifs ou passifs financiers	357 391	(+) Flux liés aux opérations affectant des actifs ou passifs non financiers	-2 567 863								
(+) Produits des autres activités	2 186 371	(-) Impôts versés	-11 667 114	= Diminution / (augmentation) nette des actifs et passifs provenant des activités opérationnelles (total des éléments 8 à 13)	-13 630 091								
(-) Charges des autres activités	-21 437	Total flux net de trésorerie générés par l'activité opérationnelle (a)	38 045 887	Total flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement (b)	83 514 389								
PRODUIT NET BANCAIRE	76 895 809	(+) Flux liés aux actifs financiers, y compris les participations	85 640 810	(+) Flux liés aux immeubles de placement	-								
(-) Charges générales d'exploitation	-15 512 932	(+) Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles	-2 129 021	Total flux net de trésorerie liés aux opérations de financement (c)	-15 000 000								
(-) Dotations aux amortissements et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles	-1 137 237	(+) Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires	-	(+) Ventes / achats nets de trésorerie provenant des activités de financement	-								
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	60 245 640	Effets de la variation des taux de change sur la trésorerie et équivalents de trésorerie (d)	2 016 867	Augmentation / (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (a+b+c+d)	108 577 343								
(-) Dotations aux provisions, pertes de valeur et créances incouvrables	-8 869 192	TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture (total des éléments 26 et 27)	328 343 836								
(+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	3 031 612	Caisse, banque centrale, ccp, trésor public (actif & passif)	337 075 856	Caisse, banque centrale, ccp, trésor public (actif & passif)	310 731 286								
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	54 408 128	Comptes (actif & passif) et prêts/rapports à vue auprès des institutions financières	-9 322 021	Comptes (actif & passif) et prêts/rapports à vue auprès des institutions financières	117 189 891								
(+) Gains ou pertes nets sur autres actifs	4 007	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture (total des éléments 28 et 30)	436 921 177	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture (total des éléments 28 et 30)	436 921 177								
(+) Éléments extraordinaires (Produits)	-	Caisse, banque centrale, ccp, trésor public (actif & passif)	310 731 286	Caisse, banque centrale, ccp, trésor public (actif & passif)	310 731 286								
(-) Éléments extraordinaires (Charges)	-	Comptes (actif & passif) et prêts/rapports à vue auprès des institutions financières	117 189 891	Comptes (actif & passif) et prêts/rapports à vue auprès des institutions financières	117 189 891								
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	54 412 128	Variation de la trésorerie nette (pour confirmation)	108 577 343	Variation de la trésorerie nette (pour confirmation)	108 577 343								
(-) Impôts sur les résultats et assimilés	-13 430 747												
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	40 981 379												

RUBRIQUES	NOTES	Capital social	Primes d'émission	Ecart de réévaluation	Ecart de d'valuation	Reserves et Résultats
Solde au 31/12/2016		48 000 000	-	15 920 734	-39 908	129 566 107
Impacts des changements de méthodes comptables		-	-	-	-	-
Impacts des corrections d'erreurs significatives		-	-	-	-	-
Solde au 31/12/2016 corrigé	6	48 000 000	-	15 920 734	-39 908	129 566 107
Variation des écarts de réévaluation des immobilisations		-	-	-	-	-
Variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente		-	-	-	-384 099	-
Variation des écarts de conversion		-	-	-	-	-
Affectation du résultat net 2016		-	-	-	-	-
Dividendes payés		-	-	-	-	-8 000 000
Variation du FRBG		-	-	-	-	8 194 330
Opérations en capital		-	-	-	-	-
Résultat net 2017		-	-	-	-	32 937 868
Solde au 31/12/2017	6	48 000 000	-	15 920 734	-424 007	162 698 426
Impacts des changements de méthodes comptables		-	-	-	-	-
Impacts des corrections d'erreurs significatives		-	-	-	-	-
Solde au 31/12/2017 corrigé	6	48 000 000	-	15 920 734	-424 007	162 698 426
Variation des écarts de réévaluation des immobilisations		-	-	-	-	-
Variation de juste valeur des actifs disponibles à la vente		-	-	-	34 258	-
Variation des écarts de conversion		-	-	-	-	-
Affectation du résultat net 2017		-	-	-	-	-
Dividendes payés		-	-	-	-	-15 000 000
Variation du FRBG		-	-	-	-	4 542 249
Opérations en capital		-	-	-	-	-
Résultat net 2018		-	-	-	-	40 981 379
Solde au 31/12/2018	6	48 000 000	-	15 920 734	-389 749	193 222 054

المخلص:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي والعميل والميزة التنافسية. أجريت هذه الدراسة على القطاع المصرفي العمومي الجزائري و بالتحديد على مستوى أربعة بنوك متواجدة في إقليم ولاية مستغانم (البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الوطني) خلال الفترة الزمنية الممتدة من ديسمبر 2018 إلى غاية أبريل 2019. اعتمدت الدراسة على المقابلات الحرة مع الموظفين و بعض المسؤولين، و أيضا على السجلات و الوثائق التي تم الحصول عليها من الإدارة، و على الاستبيان بحيث تم توزيع 100 استمارة استبيان على موظفي هذه البنوك المذكورة سلفا. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة و أثر بين مبادئ التسويق الداخلي و أداء و جودة الخدمات المقدمة، و بالتالي يوجد أثر على تحقيق رضا العاملين و العملاء و الميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية: الميزة التنافسية، التسويق الداخلي، أداء العاملين، جودة الخدمات المقدمة، الرضا الوظيفي، رضا الزبائن.

Résumé:

Le but de cette étude est de connaître la relation entre le marketing interne, le client et l'avantage concurrentiel. Cette étude a été menée sur le secteur bancaire public algérien, plus précisément au niveau de quatre banques situées dans la wilaya de Mostaganem (BNA, BADR, BDL, CPA) durant la période allant de Décembre 2018 à Avril 2019. L'étude s'est basée sur des entretiens libres avec des employés et certains responsables, ainsi que sur le contenu des registres et documents de l'administration, et sur le questionnaire, où 100 formulaires ont été distribués aux employés de ces banques susmentionnées. Il a été conclu qu'il existe une relation et un effet entre les principes du marketing interne et la performance et qualité des services, et par conséquent l'existence d'un impact sur la satisfaction des employés, des clients et l'avantage concurrentiel.

Mots clés: avantage concurrentiel, marketing interne, performance des employés, qualité des services, satisfaction au travail, satisfaction client.

Abstract:

The aim of this study is to identify the relationship between internal marketing, customer and competitive advantage. The study was conducted on the Algerian public banking sector, specifically at the level of four banks located in the Wilaya of Mostaganem (BNA, BADR, BDL, CPA) during the period from December 2018 to April 2019. The study relied on free interviews with employees and some officials, as well as on the records and documents obtained from the administration, and on the questionnaire so that 100 questionnaires were distributed to the employees of these banks mentioned above. The findings show that there is a relationship and impact between the principles of internal marketing, the performance and quality of the services provided. Therefore there is an impact on achieving employee satisfaction, customer satisfaction and competitive advantage.

Keywords: competitive advantage, internal marketing, employee performance, quality of service provided, job satisfaction, customer satisfaction.