

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق مصرفي

محاضرات في مقياس
التسويق الداخلي المصرفي

من إعداد الدكتورة: ميمون نبيلة

السنة الجامعية: 2017-2018

فهرس المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>المحتويات</u>
<u>3-1</u>	مقدمة
<u>5</u>	1. طبيعة التسويق الداخلي
<u>5</u>	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي
<u>9</u>	ثانياً: أهمية التسويق الداخلي
<u>9</u>	ثالثاً: تطور مفهوم التسويق الداخلي
<u>10</u>	رابعاً: أهداف التسويق الداخلي
<u>11</u>	خامساً: خصائص التسويق الداخلي المصرفي
<u>14</u>	2. أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي المصرفي
<u>15</u>	أولاً: ترسيخ ثقافة الخدمة
<u>21</u>	ثانياً_ تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية
<u>36</u>	ثالثاً: بث المعلومات التسويقية لكل العاملين
<u>37</u>	رابعاً: تحفيز ومكافأة العاملين
<u>46</u>	3. سياسة جودة الخدمة الداخلية المصرفية
<u>46</u>	أولاً- تعريف جودة الخدمة الداخلية
<u>46</u>	ثانياً : متطلبات الاداء العالي لأبعاد جودة الخدمة الداخلية
<u>49</u>	ثالثاً: نموذج (edvarsson larsson) لأبعاد جودة الخدمة الداخلية
<u>51</u>	4. متغيرات التسويق الداخلي المصرفي
<u>52</u>	أولاً- المزيج التسويقي الداخلي
<u>53</u>	ثانياً- تطوير المزيج التسويقي الداخلي
<u>61</u>	5. تقييم متغيرات التسويق الداخلي المصرفي
<u>62</u>	أولاً_ تقييم المنتج (لوظيفة)

<u>65</u>	ثانيا- تقييم السعر(الأجور)
<u>66</u>	ثالثا _ تقييم الترويج أو الاتصال الداخلي
<u>68</u>	رابعا_ تقييم التوزيع(الاجتماعات)
<u>70</u>	6. نجاح التسويق الداخلي المصرفي
<u>71</u>	أولا: قواعد نجاح برنامج التسويق الداخلي
<u>71</u>	ثانيا: نقاط أساسية لنجاح التسويق الداخلي
<u>73</u>	خاتمة
<u>75</u>	الهوامش
<u>80</u>	المراجع

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
8	الجدول رقم(01): أهم المقارنات لمفهوم التسويق الداخلي
11	الجدول رقم(02): أهداف التسويق الداخلي
14	الجدول رقم(03): مختلف النماذج المقدمة كعناصر لأنشطة التسويق الداخلي
17	الجدول رقم(04): معايير الحكم على قوة ثقافة المؤسسة أو ضعفها
35	الجدول رقم(05): المواضيع التي يجب أن يغطيها التدريب ومداه الزماني لكل متدرب.

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
43	الشكل رقم (01): تأثير الحوافز على أداء العاملين
49	الشكل رقم (02): مثلث تسويق الخدمات

مقدمة:

يشهد عالم التسويق تغير وتطور سريعاً بسبب التحول السريع في سلوك الأفراد، والذي أفرزته التقنيات والتكنولوجيات الجديدة، وكذلك ظهور أنماط جديدة من الأفكار لدى الأفراد والشركات بسبب تحول كل متغيرات بيئة الأعمال، كل ذلك أدى إلى تحول الفكر التقليدي إلى فكر حديث للتسويق. فالتسويق الحديث عكس التسويق التقليدي فهو يشمل كل شيء تقوم به المؤسسة من قبل اللحظة التي تؤسس فيها وحتى إلى مرحلة ما بعد تفضيل الزبائن لمنتجاتها وخدماتها.

في ظل هذا التحول في التوجهات والمفاهيم في النشاط التسويقي، ظهرت بعض الأنواع والتقنيات الجديدة في التسويق منها على وجه الخصوص التسويق الداخلي، وطراً على هذا النوع من التسويق أيضاً تطورات ظهرت من خلال الكتابات الخاصة بهذا الموضوع، خاصة عند النظر للاختلافات الكثيرة بين هذه الكتابات حول المفاهيم المتعلقة به وكذا تقنياته وتطبيقاته.

ظهر مفهوم "التسويق الداخلي المصرفي" في أوائل الخمسينيات من القرن العشرين، بواسطة مديري الجودة اليابانية، وقد ركز على الاستثمار في المورد البشري عن طريق إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين، وذلك من خلال اختيار أفضلهم، تدريبهم، تحفيزهم وتحسين قدراتهم، بهدف كسب وتعزيز الولاء التنظيمي والمؤسسي، لكي يصبحوا طرفاً فعالاً في تحقيق أهداف المصرف.

تتكون المصارف من عدة عناصر مادية ومالية وبشرية، وكون أن المورد البشري هو أهم عنصر في المصارف بصفته المحرك والمسير للموارد الأخرى، يجب على القائمين على هذا المصارف الاهتمام به، كونه الثروة الحقيقية التي يملكها، فالمصارف اليوم تعاني من مشاكل عديدة منها ما يرتبط بضعف قدرات ومهارات مواردها البشرية، وكذا عدم وجود مستخدمين فعالين ومبتكرين في أعمالهم، وحتى لو كان لديها هذا النوع من الموارد المتميزة فإنها تفتقر إلى سياسات وأساليب تستطيع من خلالها أن تحافظ عليهم. لذلك وفي هذا السياق نحن بصدد

تناول هذا الموضوع ألا وهو التسويق الداخلي المصرفي. والذي يعد أسلوب واستراتيجية حديثة، ومن بين أهم المواضيع المعاصرة التي تولي اهتمام وتركيز مهمين بتحسين أداء الموظف أو العميل الداخلي، وتحقيق رضاه وولائه للمنظمة، وكل ذلك لأجل تقديم خدمة جيدة لكل من زملائه وكذا العملاء الذين يتعامل معهم، وارضائهم وكسب ولائهم، ومن ثم الوصول بالمصرف إلى النمو والبقاء والاستمرار.

الأهداف التعليمية للمقياس:

يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا المقياس في:

- ✓ التعرف على المفاهيم والآراء المختلفة حول التسويق الداخلي
- ✓ توضيح وجهات النظر حول عناصر وأبعاد واجراءات التسويق الداخلي.
- ✓ تقديم نظرة حول المزيج التسويقي الداخلي.
- ✓ التعرف على كيفية اسقاط المزيج التسويقي للسلع والخدمات على المزيج التسويقي الداخلي وذلك من خلال المزيج التسويقي المطور.
- ✓ التعرف على بعض النماذج لأبعاد جودة الخدمة الداخلية.
- ✓ التعرف على كيفية وطرق تقييم عناصر المزيج التسويقي الداخلي.
- ✓ امداد القارئ والطالب بآليات التسويق الداخلي لتمكينه من استخدام التسويق الداخلي في المؤسسة التي سوف يعمل بها مستقبلا.

المقاييس والمكتسبات السابقة:

إن فهم واستيعاب المقياس والاستفادة الجيدة من محتوياته يتطلب مكتسبات سابقة لدى الطالب، وذلك من خلال مقاييس تم دراستها وفهمها سابقا، ومنها:

- ✓ مبادئ التسويق
- ✓ التسويق المصرفي
- ✓ تسيير الموارد البشرية
- ✓ ادارة علاقات الزبائن
- ✓ الاتصال التسويقي
- ✓ تسيير المؤسسة

- ✓ جودة الخدمة المصرفية
- ✓ رقابة التسويق المصرفي

المهارات المكتسبة من المقياس:

- ✓ قدرات فكرية ومعرفية تلخص مدى استيعاب وفهم مختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالتسويق الداخلي.
- ✓ مهارات تسويقية تتمثل في كيفية ترجمة ونمذجة وهيكلية المزيج التسويقي الموجه للعميل الخارجي إلى مزيج تسويقي موجه لعميل الداخل ألا وهو الموظف.
- ✓ مهارات ادارية تكمن في تعلم مختلف الوظائف والأنشطة الادارية وكيفية تنفيذها والتي يمكن لها أن تحسن أداء الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ مهارات سلوكية، تكمن في تعلم مختلف السلوكيات الايجابية والسلبية اتجاه الموظفين من جهة واتجاه العملاء من جهة أخرى.

1_ طبيعة التسويق الداخلي

الأهداف التعليمية:

الأهداف التعليمية لهذا الجزء هي:

✓ التعرف على المفاهيم المختلفة للتسويق

الداخلي

✓ التعرف على أهمية التسويق الداخلي

✓ تحديد المراحل التي تطور من خلالها التسويق

الداخلي

سيتم في هذا الجزء تناول بعض التعاريف المختلفة والمتنوعة للتسويق الداخلي، وكذلك أهميته كنشاط، بالإضافة إلى مراحل تطوره
أولاً مفهوم التسويق الداخلي:

التسويق الداخلي هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيهه بالتسويق، وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء.¹ ونضيف في تعريف آخر أنه يعتبر " جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على اشباع حاجياتهم كمرحلة تسبق اشباع احتياجات العملاء، وذلك لأن العاملين هم عملاء المؤسسة الداخليين، بالتالي يجب أن يحصلوا على أفضل الخدمات حتى يتمكنوا من خدمة العملاء الخارجيين".²

وهناك الكثير من التعريفات التي تعتبر أن التسويق الداخلي يمثل "فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمؤسسة+ باعتبارهم عملاء داخليين لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من اشباع احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين، وذلك لضمان اشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية".³

التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية.⁴

التسويق الداخلي هو " مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين ليصبحوا قادرين على خدمة العملاء بشكل جيد وعلى المؤسسة إدراك أن الأنشطة التسويقية الداخلية هي ذات أهمية كبيرة للنجاح في الوفاء بتقديم خدمة ممتازة حسب الشروط المتفق عليها لان رضا العميل الداخلي يرفع من التزامه اتجاه عملاء الخارجيين"⁵

وقد عرف (BERRY) أن التسويق الداخلي يمثل "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه"⁶.

ويضيف (Gumessen) أن التسويق الداخلي هو "جهود المنظمات الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصوير كامل، وفهم واضح للأهداف، والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة، وفقا لإنجاز الأهداف" أما (cahil) فيعرف التسويق الداخلي على أنه "عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلا عاليا مع الاحتفاظ بهم، شريطة أن تكون مهاراتهم وامكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والتي تشبع حاجاتهم"، ولذلك فإن التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارهم زبائن حقيقيين.⁷

وقد أشار (McGrath,2009,p36) إلى أنه "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم"⁸. ولا يختلف تعريف (varey and lewis) عن مضمون ما جاءت به التعريفات السابقة، من أن التسويق الداخلي يمثل "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية". ويوافقه (foreman) أن التسويق الداخلي هو "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة". كما أنه يعد من أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين، لأداء الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي وفقا ل (ballantyne).⁹

إن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين كعملاء، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج العاملين كعملاء، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضى العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفرض دائما أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين¹⁰. كما أن التسويق الداخلي يغطي أمورا أخرى ترتبط بمجالات عمل أخرى في المؤسسات مثل إدارة الموارد البشرية (Palmer.2001)، وهي توضح من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب المصممة لتحسين وتعزيز ما يلي:¹¹

- المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وخدماتها.
- الافتخار بالمؤسسة نفسها ووظائفها.

- التعرف على الفرص للخدمة الجديدة وتطوير الأعمال.
- تنمية مهارات تسويقية محددة.

لذلك واعتمادا على كل ما سبق، فإن فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعان من العملاء عند انتاج السلع وتقديم الخدمات وهما:¹²

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

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

الجدول رقم (01): أهم المقارنات لمفهوم التسويق الداخلي

المقارنة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف الإدارة الموارد البشرية	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لادوار الموظفين في المؤسسة
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الامامي من اجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من اجل خدمة الزبائن على أحسن وجه
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	بيرسي ومورقان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي
	قيلمر وكارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة
التسويق الداخلي كأداة لارضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقارنة استراتيجية من اجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك
	فاري 2001	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من اجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من اجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المؤسسة
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	بالونتين واخرون 2000	أحد اشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي.

Source :Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications,human resourc managament and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia. https://hrcak.srce.hr/file/202182_p05-06.

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي:

يبين (Lovelock & Wirtz, 2004) أهمية التسويق الداخلي بأن المؤسسة التي فيها عملاء داخليون سعداء فإنها على الأرجح ستحصل على عملاء خارجيين سعداء وتصل إلى أهدافها، ويؤدي تنفيذ التسويق الداخلي إلى تحسين رضا العاملين، وتلبية حاجاتهم وتحسين النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء، وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العملاء، وإن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يترجم إلى مواقف ومظاهر سلوك إيجابية من العاملين، تنعكس في ولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق أهدافها.¹³

ثالثا_ تطور التسويق الداخلي: يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو المؤسسة ومنتجاتها وعمالها، ثم الاهتمام بالتدريب والتحفيز وفرق العمل. (Kotler & Keller, 2007)، وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي:¹⁴

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

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

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

الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

✓ زيادة الفرص التسويقية للمنظمة.

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

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

رابعاً: أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام يتمثل في: خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة، تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل، ويزيد من رضا العاملين، ويساعد في بناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين، مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل مستقل. ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة، تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن، والتي تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.¹⁵

وهنا يشير (Gronoos) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان هما:¹⁶

- على الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم.
- على المستوى التكتيكي يهدف التسويق الداخلي إلى تنمية الاتجاه الإيجابي، فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.

يساعد التسويق الداخلي جميع العاملين في داخل المؤسسة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، ويؤدي العاملون في المنظمات الدور الحاسم في ذلك، وهذا يتطلب تطوير العاملين ليكونوا على وعي ومعرفة بحاجات العملاء، ومن أهداف التسويق الداخلي ما يلي:¹⁷

- بناء بيئة عمل مستقرة في المؤسسة تتصف بمعنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية، وبناء بيئة عمل مسقرة تؤثر إيجابيا في تحقيق اهداف المؤسسة.
- تدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وعدم إغفال عن علاقاتهم وأشكال التعاون بينهم، لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد اساليب التعامل بين العاملين وبناء العلاقات الداخلية والتعاون بينهم.
- العمل على إنجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة.

الجدول رقم(02): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
-جعل العاملين أكثر كفاءة وتحفيزا واهتماما بحاجات العملاء.	الهدف العام
-خلق بيئة داخلية أكثر حساسية لحاجات ورغبات العميل. -دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة.	الهدف الاستراتيجي
-معرفة العاملون ما المطلوب منهم وطريقة تقديم الخدمة.	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص285(بتصرف).

خامسا: خصائص التسويق الداخلي المصرفي

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة، والعملاء أو الزبائن خاصة في مجال الخدمات مثل المصارف، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك للخدمة، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كلا العاملين بالمصرف والعملاء في انتاج الخدمة ذاتها.

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي عموماً إلى الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين، وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك بتطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، ومحاولة إزالة المعوقات الوظيفية التي تحد من الفعالية التنظيمية، وبالتالي تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية عموماً.

لذلك فإن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين، وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات، وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة المتمثل بشكل رئيسي في تحقيق رضا الزبائن وتحقيق الربحية، لذلك على جميع أعضاء المؤسسة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن. وتشير الأدبيات التسويقية أن فلسفة التسويق الداخلي تتسم بعدد من الخصائص المميزة لها عن بقية النشاطات، وهي على النحو التالي:¹⁸

– التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة، لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا يقتصر اشباعهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون اشباعها، وهذا ما يتحقق لهم من خلال التسويق الداخلي.

– التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

- ✓ التأكد من أن جميع العاملين لديهم دراية وخبرة كافية، عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى اشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- ✓ التأكد من أن كل العاملين تم اعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة

2_ أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي المصرفي

الأهداف التعليمية:

يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

- ✓ التعرف على النماذج المختلفة لأنشطة وأبعاد التسويق الداخلي.
- ✓ التعرف على مختلف أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي حسب نموذج كوتلر
- ✓ التعرف على كيفية تطبيق بعض الأبعاد للتسويق الداخلي.

أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي المصرفي هي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة أو بالأحرى البنك صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، أي البيئة الحاضنة لنجاح التسويق الداخلي. والجدول رقم (03) الموالي يمثل ويلخص مختلف عناصر أنشطة التسويق الداخلي.

الجدول رقم(03): مختلف النماذج المقدمة كعناصر لأنشطة التسويق الداخلي

الباحث	عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos 1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعملاء.
Forman & money 1995	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المؤسسة وتوضيحها لهم.
Gilmore & carson 1995	التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين والمدراء.
Pitt & forman 1999	تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين
Kotler 2003	ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.
Rafiq et al 2003	تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين.

SOURCE : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf/>, 14/12/2017,15:00h.

نقلا عن:

Keller,S, et al, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations , Journal of Business Logistics, Vol27, 2006, p112.

من بين النماذج التي قدمت كعناصر لأنشطة التسويق الداخلي (وقد قدمت أيضا كأبعاد أو كإجراءات) نموذج (Kotler 2003) وهو النموذج الأكثر شهرة حيث أن الكثير من المراجع تتحدث عن عناصر هذا النموذج، فوفق هذا النموذج، عناصر أنشطة التسويق الداخلي هي:

– ترسيخ ثقافة الخدمة

– تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية

– بث المعلومات التسويقية لكل العاملين

– تحفيز ومكافأة العاملين

أولاً: ترسيخ ثقافة الخدمة

تعني ثقافة المؤسسة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي¹⁹. أما شين فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها، للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.²⁰

وهي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة والخبرات، والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي. تؤثر ثقافة المؤسسة في سلوك العاملين والمديرين حيث تبني القيم الجديدة وتنشر الفكر الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون واثبات الذات والابتكار. وتؤثر القيادات على الثقافة التنظيمية. ويجب استخدام منظومة للحوافز والدوافع لتشجع أعضاء المؤسسة على الاستمرار في تنفيذ ثقافة المؤسسة²¹.

ويقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو بالإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل، وأيضا درجة قوة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى وكذلك الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين.²²

لقد أصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدبر نفسه عوضا أن يديره شخصا آخر، وهذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة. وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها ونقصه بذلك مدى تأثيرها في العاملين إذ غالبا ما تكون قوية

في منظمات الاعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون ضعيفة أي ذات تأثير محدود كما في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بأحداث أي تغيير في العاملين لديها.

لقد أفرزت الدراسات الميدانية المتعلقة بموضوع الفعالية التنظيمية في علاقتها بالثقافة التنظيمية جملة من النتائج تدور حول فكرة رئيسية مفادها أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على الأداء، فكلما كانت ثقافة المؤسسة متجانسة وقوية، أي كانت تشجع الإبداع والابتكار وتدعم تحمل المخاطر وحل المشكلات كلما زادت معدلات الأداء، والمؤسسات الأكثر نجاحا وفعالية هي المؤسسات التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط وتعقيده. وأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى المتغيرات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية²³.

صُنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (Hodge et Anthony,1991) إلى نوعين هما:²⁴

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

- وجود قائد أو مؤسس قوي.

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

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

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

يؤشر من الجدول الموالي رقم (04) أن إجابات المعايير بنعم يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى المؤسسة على العكس مما لو كانت الإجابات بكلمة كلا عندها تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة.

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

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

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

في حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى توجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضى الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والاحباط.²⁵

إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع ورضى ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملحها الثقافة لتثمين

العمل. لقد أبرزت بعض النظريات ومنها نظرية (GEER Hofstede 1980) و(selznik 1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.²⁶

تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

– الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

– الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فالثقافة التي تحترم النسق أو تتماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تتضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلام أو توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة ووجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة.²⁷

ان الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

_ السلوك المباشر، وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم

_ الثقافة القوية تعطي للعاملين احساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظمهم وأنهم جزءا مهما منها. وهذه النقطة غاية في الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول اليه ودورهم في مساعدتها على الوصول اليه، في هذه الحالة تستطيع ادارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الادارية.

المؤسسة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر ايجابا في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبيا في التسويق الداخلي للمؤسسة، كما أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن العاملين هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشرفة في أسفل الهيكل، حيث أن هذا النمط يظهر أن جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون بما فيهم الادارة من مديرها العام الذي

يدعم الاقسام كذا ومديري الاقسام الذين يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون، وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر وغير مباشر.

توجد العديد من الشعارات التي تعكس ثقافة المؤسسة مثل:²⁸

The Customer is Always Right - "العميل دائما على حق"

The Customer is the Business - "العميل هو النشاط"

The Customer is My Boss - "العميل هو رئيسي"

The Customer is a King - "العميل هو الملك"

هذه الشعارات وغيرها التي تدل على اقتناع العاملين بأهمية العميل وضرورة السعي إلى تحقيق رضاه. وفي الحقيقة، فإن تحقيق التميز في خدمة العملاء يتطلب أن تتحول هذه الشعارات إلى واقع عملي، بمعنى أن تصبح قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا ليس فقط للعملاء بل والعاملين كذلك. على سبيل المثال، توجد تعليمات مشددة للعاملين في شركة (DuPont) بأن يتركوا كل ما لديهم إذ تقدم أحد العملاء لشراء أحد المنتجات، أو بادر بالاستفسار عن بعض الأمور أو الجوانب التي تساعد في اتخاذ قرار الشراء. وبالمثل تقوم شركة (American Express) بمنح مكافأة قد تصل إلى ألف دولار لكل تصرف استثنائي قد يقوم به الموظف لتحقيق خدمة متميزة للعميل ويطلق عليها جائزة " أعظم مؤدي " (Great performer)، إن أحد أسرار التفوق لمؤسسة مثل (Wal-Mart) هو امتلاكها لثقافة عبر تاريخها الطويل تعظم من أهمية تحقيق رضى العملاء، وتدعيم القيم الوظيفية الإيجابية. بالمثل، فقد اكتسبت مؤسسة مثل ماكدونالدز شهرتها الواسعة من خلال تركيزها المستمر على اعتبارات الجودة والخدمة والنظافة وتحقيق الكمال في كل جزئية من جزئيات العمل.²⁹

ولإيجاد مثل هذه الثقافة الإيجابية فإن الأمر يتطلب:

- وجود معايير متفق عليها لجودة خدمة العملاء
- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير
- دعم إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين مستويات الخدمة

- توفر درجة عالية من الاعتمادية والأداء الصحيح للخدمة من المرة الأولى (Do It Right) (Frits Time)

مثال³⁰: تركز الثقافة في مؤسسة (Nordstrom)، وهي إحدى مؤسسات التجزئة، إلى الالتزام بالخدمة الاستثنائية لعملائها، والتي تبدو واضحة في شعارها " الاستجابة للطلبات غير المنطقية للعملاء"، إن معاشية مثل هذا الشعار بواسطة العاملين بالمؤسسة جعله يرسخ في السلوك اليومي لهم عند مواجهة أي تحدي قد يفرضه طلب أو تساؤل غير متوقع من العملاء. عادة التصدي لطلبات العملاء بطريقة ودية قد لا يتضمن أكثر من الابتسامة وإبراز الاهتمام الشخصي، ولكن الاستثناء قد يعني دفع تذكرة انتظار السيارة عند التأخير في إجراءات تغليف إحدى الهدايا المشتراة عن الوقت المعتاد، كما قد يتضمن توصيل بعض المواد المشتراة إلى المطار مجاناً إذا كان العميل في حاجة ماسة لذلك.

في مؤسسة (Nordstrom)، فإن كل طلب غير منطقي لأحد العملاء يعتبر فرصة " لتصرف بطولي " (Heroic act) بواسطة أحد العاملين، كما ينظر إليه بإعتباره لبنة في بناء سمعة عظيمة للخدمة. إن مؤسسة (Nordstrom) تشجع على تكرار مثل هذه التصرفات عن طريق منح الترقية لأولئك الذين يقومون بتصرفات بطولية مع العملاء، كما تمنحهم الأولوية في الحوافز والمزايا الوظيفية الأخرى.

على المؤسسة أن توظف هؤلاء الذين يمتلكون القدرة على إسعاد العملاء وتحقيق معاييرها الذاتية في الخدمة والتوافق مع ثقافتها الخاصة. وتعطى كل المزايا لأولئك الذين يستطيعون تخليد قيم وثقافة المؤسسة وطريقتها الخاصة في خدمة عملائها.

ثانياً_ تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية

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

أ- خلق الأعمال التي تجذب أيدي عاملة جديدة

✓ العوامل المؤثرة في جذب العاملين للعمل: يمكن في هذا المجال سرد بعض العوامل المؤثرة في جذب العاملين للعمل في المنشآت الخدمية، بالإضافة إلى الراتب (Salary) والمزايا (Benefits)، وهذه العوامل هي:³¹

- الحصول على في الترقية والنمو.
- الرغبة في العمل.
- الفرصة لتحمل المسؤولية.
- شروط عمل جيدة.
- شعور الموظف بقيامه بعمل ما وأنه أصبح عنصرا مهما في المجتمع.
- التقدير التام للعمل المنجز.
- أمان العمل.
- برنامج تدريبي جيد.
- السمعة الشخصية للعمل في المؤسسة.
- راتب شهري جيد.
- مزايا إضافية جيدة.
- الوصول إلى منزلة أرفع أو أفضل.
- الموقع الجغرافي. ساعات عمل معقولة.
- الملائمة لمزاج المرء.

✓ كيف نحصل على الموظف المناسب بطرق غير تقليدية ؟

- إذا كانت تكلفة الإعلان مرتفعة، وكانت المنافسة على العمالة الجيدة على أشدها، يمكن البحث عن طرق أخرى لجذب العمالة، وهذه بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في سوق العمل التي يكون الناصر فيها للأقوى وبأقل التكاليف:³²
- ابحث عن العاملين في صفوف الشركات التي تعلن إفلاسها.
 - ابحث عن العمالة بين عملائك وموردك.
 - اجعل طلبات التوظيف متاحة طول الوقت.

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

تشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن نحو ثلثي مشكلات خدمة العملاء تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للعميل. ويزيد من خطورة هذا الجانب أنه من وجهة نظر العميل، فإن مقدم الخدمة هو المؤسسة، والمؤسسة ماهي إلا مجموعة العاملين لديها ولذا فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع العملاء.

تؤكد نتائج العديد من الدراسات أن المؤسسات الرائدة تمتلك القدرة على الاختيار والتوظيف، حيث تتمكن من الحصول على المرشحين الذين تتفق مؤهلاتهم الفنية والسلوكية مع متطلبات الأداء المتميزة للوظيفة. فالمهارات الفنية وحدها ليست كافية ولكن ربما الأهم هو ما يمتلكه الفرد من معتقدات وقيم وظيفية واتجاهات سلوكية نحو الآخرين وبصفة خاصة العملاء، وتعد مقابلات التوظيف من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها للكشف عن

القدرات الفنية والسلوكية لدى المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة. وعلى الرغم من اختلاف وظائف خدمة العملاء من حيث القدرات والمهارات والسمات الشخصية، إلا أن هناك بعض المهارات التي تمثل الحد الأدنى من المتطلبات لتحقيق النجاح في مثل هذه النوعية من الوظائف وهي:³³

- الدافعية لخدمة العملاء.
- الطاقة.
- الحماس.
- الذكاء واليقظة الذهنية.
- العمل الجماعي.
- المرونة.
- الإلمام بمجال وبيئة النشاط .
- المهارة الفنية.
- الأمانة.
- الاعتمادية.
- تحمل الضغوط.
- الولاء والانتماء.
- كيف تخلق بيئة عمل مثالية للموظفين: من بين أهم الطرق والمداخل لخلق بيئة عمل مثالية تساهم في رضا وولاء الموظفين الحاليين وتجذب جدد ما يلي:³⁴
- تجارب الآخرين في مجالات العمل المختلفة هي بمثابة المنهج العلمي الذي يجب اتباعه حتى نتجنب هذه الأخطاء ونعرف ما هي الحلول المناسبة لكل خطأ من الأخطاء التي نواجهها.
- توفير بيئة جديدة وإيجابية للعمل.
- توفير بيئة اجتماعية خلاقية.
- النظر إلى حاجات العاملين الأساسية وتقديرها.

- المشاركة من الجميع.
- تطوير مهارات وامكانيات الموظفين بالمؤسسة.
- هذه النصائح مفيدة لرواد الاعمال لأجل جذب انتباه الموظفين لبذل اقصى جهد ممكن من أجل انجاح المؤسسة التي يعمل بها وأهم هذه النصائح هو أن تشعر الموظف بقيمة كل شئ يقوم به نافع للشركة والأهم أن يشعر بأنه يتواجد في مكان يستطيع تقييمه جيدا وأن يشعر بأنه في منزله الثاني.
- يجب الانتباه إلى أن النجاح هو نجاح المؤسسة بالكامل والفشل هو فشل المؤسسة بالكامل وعليه يجب توفير كل احتياجات الموظفين للسير معهم في طريق النجاح الصحيح.

ب- اجراءات التشغيل

إذا ما رغبت المؤسسة بتقديم خدمات لزبائنها بجو تسوده الكياسة والدمائة واللطف والصدقة والمحبة، فإنه يتوجب عليها أن تطبق سياسة تشغيل تتوافق وهذه الاتجاهات الانسانية الطيبة، بالرغم من أن بعض المنشآت يصعب عليها تطبيق هذه السياسة في برامجها التدريبية لأنها تهتم وتركز على تزويد العاملين بالمهارات الفنية (Skills Technical) وتعطي أهمية ثانوية للمهارات الانسانية (Human skills) في حين أن المهارات الانسانية في القطاع الخدمي هي أكثر أهمية لأن مورد الخدمة (provider) يحتاج إليها أكثر، ولأن المستفيدين من الخدمة يبحثون في معظم الأحيان عن اللمسة الانسانية (Human Touch)³⁵.

وبدأت كثير من المؤسسات الخدمية العالمية الاهتمام بهذا الاتجاه، فعلى سبيل المثال لا الحصر، شركة النقل الجوي السويسرية (Swissair) حيث أعدت برنامجا تدريبيا لمدة ثلاثة أشهر يتضمن كيفية التعامل مع المسافرين منذ لحظة الحجز في مكتب الحجوزات والدخول إلى المطارات ثم الصعود على متن الطائرة والجلوس والانتفاع بالخدمة المقدمة خلال مدة الرحلة إلى التوديع بإبتسامة لطيفة. وبهذا الإجراء فإن شركة الطيران السويسرية تمكنت من الوصول إلى فهم دقيق لتطبيق سياسة التشغيل لعاملها وبما يتناسب وحاجات ورغبات مسافريها، علما بأن هذا البرنامج قد حقق نتائج طيبة لكل من العاملين والمسافرين.³⁶

إن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق والاتصال بين قسم التسويق وادارة المزارد البشرية، ويعتبر هذا التنسيق

المفتاح الذي يحقق تميز ونجاح برنامج التسويق الداخلي الذي يعتمد اساسا على الكثير من الانشطة والاجراءات والتي تحتاج إلى تسيير من طرف ادارة الموارد البشرية.

ج- فرق العمل(العمل الجماعي)

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

يرى معجم العلوم الاجتماعية " أنه لكي يكون للتعريف دلالة يجب أن يرتبط بنوع البناء المتكامل، لا بمجرد مجموعة من الأفراد. ولذلك فالأفراد يشكلون جماعة إذا حدث بينهم طراز محدد من الاندماج، يمكن تحديد درجته. أما تشارلز كولي " فقد وضع تعريفا للجماعة حدده بخمسة خصائص:³⁸

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

من بين التعاريف المشهورة للجماعة تعريف سميث (Smith) الذي ذهب إلى أن الجماعة الاجتماعية تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم المقدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم بهذا يكون سميث قد اعتبر معيار العمل هو الأساس في وجود الجماعة، ولكننا قد نعثر على أفراد يشكلون جماعة ولا تجمعهم بيئة عمل واحدة، كالأسرة أو جمعية النادي.³⁹

من خلال ما سبق يمكن أن نخرج بنتيجة مفادها أن المعنى الحقيقي للجماعة يتجسد عندما يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية، وتربطهم قيم ومعايير وتفاعل على أساس مصالح مشتركة ومعايير وضوابط محددة، وكل هذا يؤثر على أعضاء الجماعة وعلى المؤسسة بصورة عامة.

تحتاج مؤسسة القرن الحادي والعشرين للعمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى، وذلك نتيجة لتعدد الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الحديثة، وزيادة معدلات التغيير

الديناميكية في بيئة أعمالها، وتنوع المعلومات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وإنجاز المهام المختلفة، بالإضافة إلى تدعيم الابتكار والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تنهي من قدرتها التنافسية وتساعد على تحقيق أعلى معدلات الاشباع والرضا لعملائها⁴⁰.

✓ أهمية العمل الجماعي: تستند المؤسسات الرائدة في كافة المجالات تقريبا ومنها مايكروسوفت وفيدال اكسبريس ونوكيا وتويوتا وماكدونالدز وغيرها على العمل الجماعي في تحقيق مستويات متميزة من الأداء من حيث الكمية أو الجودة أو تخفيض التكلفة وتستند فكرة العمل الجماعي إلى تأكيد المبادرة والاتصالات المفتوحة وتحمل المسؤولية والثقة بين العاملين عند التصدي للمهام الوظيفية المختلفة أو التعامل مع المشكلات التي تعوق الأداء. وفي مجال خدمة العملاء تبرز أهمية العمل الجماعي في الجوانب التالية:⁴¹

- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العملاء والمؤسسة والوظيفة ذاتها.
- إظهار الحساسية لاحتياجات وتوقعات العملاء للخدمة.
- الإستجابة لمطالب العملاء الخاصة أو غير العادية.
- سرعة التعامل مع مشكلات أو معوقات الخدمة.
- التطوير والتحسين المستمر في مستويات الخدمة.

✓ مواصفات فريق عمل جماعي متميز: تتمثل مواصفات فريق عمل جماعي متميز فيما يلي:⁴²

- إعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، هذا بالطبع إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.
- الوحدة والتماسك بين الأعضاء، حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق، ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتنفيس عن المشاعر من دون حرج، وفي ظل هذا الجو تشبع حاجة الانتماء لدى الأشخاص.

- سيادة جو من احترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق، بل واعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
 - العمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على المنافسة، بل يتم إشعار الجميع بأن المنافسة غير مقبولة.
 - سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى القرارات، ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها.
 - يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.
 - النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.
- ✓ فرق العمل وضرورة الإدارة الذاتية

يعتبر فريق العمل مفهوما رائعا، ولكن كيف نحدد هذا المفهوم عندما نفكر في تكوين فريق عمل، حيث يتبادر إلى الذهن سؤال هو: ما الفريق الذي تفكر المؤسسة في تكوينه؟ ومن أحد الأسباب التي تجعل من الصعب تحديد مفهوم "فريق العمل" هو تعدد معانيه.

تعتبر لعبة كرة القدم من الألعاب التي تحتاج إلى تعاون جميع اللاعبين ويلتزم اللاعبون بقواعد اللعبة المحددة والخطة التي يضعها مدرب الفريق، وهذه الخطة تعمل على تنظيم حركات اللاعبين، ويمكن قياس هذا التقدم الذي يحققه الفريق من خلال النتائج الباهرة ويسير هذا التقدم وفقا لخطة محكمة في جميع النواحي. (ويتولى المدربون الذين يتابعون اللعب عن بعد وضع أغلب الخطط أكثر من اللاعبين الذين يشتركون في اللعب) وتميل المؤسسات الكبرى والمشهورة إلى اتخاذ لعبة كرة القدم كنموذج يحتذى به في تكوين الفريق الأساسي للمؤسسة.⁴³

تستفيد مجموعات العمل الفعالة من الأهداف والأغراض الواضحة، ويتشارك الأفراد في تبادل المعلومات ووجهات النظر للتأكد من تنفيذ القرارات الصائبة، ويتدربون على عمل الفريق لمساعدة أفرادهم على القيام بعملهم، كما يعملون جميعا بجد من أجل تعزيز أخلاقيات أداء العمل لجميع أعضائه. والأكثر من ذلك، سواء كان الأعضاء رؤساء العمل، مديري تنفيذيين، أعضاء إدارة عليا، إدارة وسطى أو مشرفين فإنهم يديرون الأفراد بطريقة حديثة

ومشرفة. كما يتميز قادة مجموعات العمل الفاعلين بالاستماع الجيد والبحث عن الفرص التي يتقدم من خلالها الأفراد ويشجعون قيم فريق العمل، ولكن على قادة فريق العمل أيضا التأكد من وجود السلطة في قبضتهم، وأن ينصب تركيزهم الأكبر على أداء الفرد ومساءلته.

تقدم الفرق التي تتولى القيام بالعديد من المهام خدمات محددة وقد يشغل الأعضاء وظائف متعددة في المؤسسة مثل: المبيعات وتصميم المنتجات والاهتمام بالعميل والدعم الفني وما شابه ذلك.

في الغالب لا يحتاج الموظفون المتميزون الذين يتمتعون بخبرات وإمكانيات هائلة إلى متابعة مستمرة من الرئيس، وتعتبر الفرق التي تدير نفسها بمثابة أشخاص يقومون بالعمل الجماعي دون الحاجة إلى أي توجيه من المدير. وقد تتولى هذه الفرق:⁴⁴

- تقديم اقتراح أو تحديد الميزانية.

- تعيين العاملين من الفريق وفصلهم.

- شراء الأدوات والمستلزمات.

- تحديد العمل الذي سيقومون به.

✓ تعريف التدريب: التدريب هو أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص ما في مجال محدد، فالتدريب نشاط له عنصر فاعل ألا وهو المدرب، وعدد من العناصر أو عنصر واحد وهو المدرب.⁴⁵

يعتبر التدريب أحد الأدوات المساعدة في تحسين الكفاءات والمهارات البيعية، بشرط أن يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من التدريب، وأن يكون محتوى ومضمون النشاط التدريبي فعالا بالشكل الذي يعود بنتائج إيجابية على القوة البيعية.⁴⁶

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

يفرق بعض الكتاب بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة ومفهوم تنمية أو تطوير تلك الموارد فيها. فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن

تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداد لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.

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

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

✓ أهمية التدريب في المنظمات:

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدر ما ينفق في الولايات المتحدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد.⁴⁷

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:⁴⁸

- زيادة الإنتاجية: ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.
- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين: يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمؤسسة بشكل عام.
- تخفيض حوادث العمل: إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.
- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة: أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المؤسسة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين. وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني. أما المرونة: فهي قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.
- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المؤسسة: ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تثبت الفوائد الأنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المؤسسة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.
- **المبادئ الأساسية للتدريب الفعال:** تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي:⁴⁹
- مبدأ الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المؤسسة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد

بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

- من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المؤسسة.
- من قبل الأفراد في المؤسسة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيرا ولأكثر من سبب.
- ولا يجب أبدا أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلا، لأننا بذلك نكون تماما مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب وصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.
- مبدأ الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.⁵⁰ كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.
- التدريب نظام متكامل: ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

○ مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

- ✓ الأفراد المتدربين.
- ✓ المدربين.
- ✓ المسؤولين عن التدريب.
- ✓ الوظائف التي يشغلها المتدربون.
- ✓ المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

○ النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:

- ✓ تصميم برامج التدريب وتنفيذها.
- ✓ تقويم نتائج التدريب.

○ مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

- ✓ نتائج اقتصادية: تتمثل فيما يلي:

*تحسين الإنتاجية.

*زيادة المبيعات.

*تخفيض التكاليف.

✓ نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية:

*تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.

*تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.

*زيادة الولاء الوظيفي.⁵¹

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

والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية): ولعل هذا المبدأ هو أهم ما يجب تعزيه

في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه التدريب نشاط متجدد

وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في

المؤسسة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من

السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

○ تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

○ أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن

محتوياته تظل نفسها، فمثلا: برنامج تدريبي تحت اسم ((الطرق المحاسبية

للمبتدئين))، يحتوي على نفس المواد التي يحويها برنامج آخر تحت اسم ((الطرق

المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات)).

وعليه وعند حضور العاملين للبرنامجين في فترات متباعدة، سوف نتفاجأ بمغادرة

ثلاثة أرباع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس الدورة التدريبية من قبل، لذلك

يجب وقبل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت

مسمى آخر.

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

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

-مبدأ التدرج والتفرد في التدريب: يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في (الإدارة الاستراتيجية) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل. ويقصد بالتفرد في التدريب، تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية. وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب. ومثالنا: أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين لبرامج إعداد كوادر النسق الثاني في البنوك، فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها.⁵⁴

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

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

الجدول (05): المواضيع التي يجب أن يغطيها التدريب ومداهما الزمني لكل متدرب.

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

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

للبنك الحق في أخذ تعهد على موظفيه ممن يخضعهم لهذا البرنامج، بالاستمرارية في العمل لديه لفترة زمنية معينة، وله الحق بمطالبة الموظف بتكاليف التدريب في حال الفشل، إلا أنه في كل أمر نقدم عليه لابد لنا وكما يدفعا التفاؤل للنجاح إلى المضي قدما، لا مناص أيضا من أن نكون موضوعيين فنضع البدائل لأسوأ ما يمكن حدوثه من نتائج، متبنين بذلك النموذج (المتفائل والمتشائم في اتخاذ القرارات) كما يلي:

*يتم حساب تكاليف التدريب وفق الخطة/برنامج إعداد كوادرنسق الثاني لكل مرشح أو متدرب وقبل المباشرة بالبرنامج.

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

*تحدد مدة التعهد بالالتزام، بما يتناسب مع تكاليف التدريب، وأجر العامل.

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

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

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

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

لأن إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة يتأثر بدرجة عالية وبصورة مباشرة بأداء وسلوك مقدم الخدمة مما يفرض على المصرف التخطيط لدورات تدريبية بصورة مستمرة؛ قصد التحسين المستمر في أدائهم لبلوغ أعلى مستويات الجودة لأن موظفي الخطوط الأمامية يحتاجون إلى المتطلبات اللازمة، والمعرفة والقدرة على التعرف على المشاكل وحلها وضمان تقديم منتجات عالية الجودة⁵⁵.

ثالثاً: بث المعلومات التسويقية لكل العاملين

يمكن توضيح هذا الموضوع الهام على شكل نقاط كالآتي:⁵⁶

- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة. أي الاتصال المباشر بالزبون (Customer contact).
- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع مورد الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة. وهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.
- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن الموظفين يؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.
- يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي بغية إيصال المعلومات للعاملين.
- إن مؤسسات الخدمة كالبنوك مثلا والمستشفيات والفنادق تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.
- يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالسلع والخدمات الجديدة والتغييرات والتعديلات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية (Marketing campaigns) والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة (Service Provision) في الزمان والمكان المحددين.
- على المؤسسات الخدمية وخاصة البنوك توزيع هذه المعلومات ونشرها وتفعيل إيصالها بشكل دوري إلى هؤلاء العاملين الذين هم في حاجة إليها، لأن تأديتهم لمهامهم ولأعمالهم مرتبط بهذه المعلومات، مع الحرص على دقة وصحة هذه المعلومات.

رابعاً: تحفيز ومكافأة العاملين

أ- مفهوم التحفيز (Motivation Concept): لا بد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز. فهناك دوافع العمل (Work Concept) التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذن حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فإن هذا الشعور والإحساس

الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في اشباع حاجة معينة. وبالنسبة للحافز (Incentive) فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المؤسسة. أما الحوافز فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه.⁵⁷

ب- أهمية ودور التحفيز: أظهرت استطلاعات حديثة لمجموعات مختلفة من العاملين النتائج التالية:⁵⁸

- 88% من العاملين يريدون العمل بجدية، ولديهم الرغبة في بذل أقصى الجهد في الوظيفة.

- 55% لديهم رغبة داخلية ليبذلوا قصارى جهدهم بغض النظر عن العائد المادي.

- 50% يعملون بالقدر الذي يجنبهم خسارة الوظيفة.

- 75% كان باستطاعتهم أن يصبحوا أكثر فاعلية في وظائفهم، وعندما سئلوا لماذا لم يعملوا بجد أكثر؟ قالوا: رؤساؤنا في العمل لا يعرفون كيف يجعلوننا نعمل بجد أكبر، إنهم لا يدفعون لنا ما يحفزنا للعمل بجد أكبر.

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

المدير الناجح هو الذي يعرف كيف يحفز العاملين ويحمسهم للحصول على أفضل ما لديهم في بيئة العمل، لكن كثيراً من المديرين يخفقون في اختيار الطريقة المناسبة لذلك.

مثال: عندما جمعت كيت سوليفان موظفيها لحضور اجتماع طارئ بناء على طلب الإدارة العليا، بدا التجهم ظاهراً على وجوه جميع من في غرفة الاجتماعات. كان ذلك في عام 2008، مع بداية الأزمة المالية العالمية، وكان مدير سوليفان يُعلن عن تسريح بعض العاملين في دار النشر التي تعمل بها. وقد جُمِدَّت الرواتب، وسُحِّح من العمل واحد من بين كل عشرة موظفين.

هذا الخطأ منكم أنتم"، قالها ذلك المدير للعاملين حسبما تتذكر سوليفان، وأضاف المدير: "لكن باستطاعتكم أن تحتفظوا بوظائفكم وذلك بأن تجتهدوا أكثر في عملكم". رغم ذلك، وبدل تحفيز الموظفين وإلهامهم، وصلت معنويات الموظفين إلى أدنى مستوياتها. وتصف سوليفان الوضع عقب ما جرى بالقول: "واجهت أوقاتاً صعبة لأجعل الموظفين الجيدين يقومون بأعمالهم".

كانت سوليفان تدرك أن ترهيب العاملين لن يجعلهم ينجزوا مهاماً أكثر. لذا، حاولت تغيير حالتهم المزاجية خلال اجتماع لاحق مع أفراد فريق عملها. وأوضحت لهم أن قسمها يدرّ ربحاً جيداً، وقالت لهم: "حان وقت المجد. إنها فرصتنا لنبيّن أننا الفريق الأكثر تميزاً". كانت سوليفان، التي انتقلت منذ حينها لتصبح مديرة لدى دار نشر "تي كي سي" في نيويورك، محظوظة، فهي لم تخسر أي فرد من أفراد فريقها الخاص خلال تلك الفترة الصعبة.

إن خلق الدوافع يظل معادلة صعبة بالنسبة لكثير من المديرين. وغالباً ما تؤدي أفكار ذات نوايا حسنة، بغرض تحفيز العاملين، إلى تبعات سلبية. حتى أنها قد تنافي الأخلاق، أو تحمل تهديداً، لكنها ليست نوايا غير طيبة. لا يصل أحد تقريباً إلى منصب مدير وهو يتقن تماماً كل المهارات اللازمة لتحفيز الآخرين. فما الذي يمكن عمله؟⁵⁹

ج- أبرز طرق تحفيز الموظفين:

يتحقق التحفيز في العمل عادة بإحدى الطريقتين، فإما أن يعمل الموظفون على تحفيز أنفسهم للقيام بالعمل الذي يرضي احتياجاتهم الشخصية، أو يسعى الموظفون للمحفزات من خلال عوامل خارجية. يتحقق التحفيز في العمل عادة بإحدى الطريقتين، فإما أن يعمل الموظفون على تحفيز أنفسهم للقيام بالعمل الذي يرضي احتياجاتهم الشخصية، أو يسعى الموظفون للمحفزات من خلال عوامل خارجية.⁶⁰

_ التحفيز الداخلي: وهي الطريقة التي يقوم فيها الموظفون بتحفيز أنفسهم، وهو دافع يقود الموظف من منطلق المتعة أو الشغف من المهمة ذاتها، ويكون نابعاً عن شعور داخلي لدى الموظف أكثر من كونه السعي للحصول على المكافأة أو تجنب العقاب، ويستند إلى الشعور بالمكافأة الداخلية بإنجاز العمل نفسه، ويمكن أن يجد الموظفون من خلاله فرصة للاكتشاف واستثمار القدرات.

سؤال: كيف يكون التحفيز الداخلي فعال وهو المرجح من طرق تحفيز الموظفين؟
التحدي: إن المهام المعقدة والصعبة تبعث شعوراً بالتفرد والكفاءة والنضوج، بالتالي تعزز ثقة الموظفين بأنفسهم، وهذا يقودهم إلى متابعة المهمة.
السيطرة: حرية الخيار تبعث شعوراً بتملك العمل، وما إن تملك شيئاً فإنك سوف تعتني به أكثر وبالتالي ستبذل جهداً أكبر لإنجازه على أكمل وجه.
العلاقات الإيجابية: الشعور بالاحترام والتقدير وأهمية الذات يحفز لمستويات الراحة والرغبة في إعطاء المزيد من أجل العمل.

التحفيز الخارجي: ويحدث عندما يشعر الموظفون بالتحفيز والحماس للقيام بعمل ما، أو الانخراط بنشاط للحصول على مكافأة أو لتجنب عقوبة وليس من أجل المهمة بحد ذاتها، ومن العوامل الخارجية الشائعة، العمولة والترقيات، أو ربما التهديد بعقوبة بهدف الارتقاء إلى مستوى العمل المطلوب.

يميل معظم إلى القول بأن التحفيز الداخلي هو الأفضل، إلا أنه ليس من السهل توفره في جميع المواقف، ففي بعض الحالات لا يمتلك فيها الموظفون أي رغبة داخلية للانخراط بنشاط معين وهم يكونون بحاجة إلى تحفيز خارجي، لكن ينبغي على الإدارة أن تعرف متى تستخدم المحفز الداخلي أو الخارجي، ففي بعض المراحل ينبغي تجنب المحفزات في المواقف التي يجد فيها الموظف أن المهمة مجدية بحد ذاتها، حيث أن وضع مكافأة مادية لعمل ما تستمتع به قد يجعله يبدو أشبه بواجب أو إلزام عندها فإنك تجازف بأن تجعل الموظف يفقد شغفه بالعمل وقس على ذلك.

يوجد تصنيف آخر لطرق التحفيز حسب طبيعتها وهي التحفيزات المادية والتحفيزات المعنوية

وسائل التحفيز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى. بالإضافة لذلك فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الرأهنة عن العمل؛ حيث إنّه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أنّ المال يعتبر ضرورياً للصحة والتعليم، بالإضافة إلى قدرته

على توفير كماليّات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه الطّرق التي لا حصر لها على سبيل المثال:⁶¹

_الأجر اليومي: ولكن لهذا الحافز عيب يتمثل في أنّها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنّه على الرّغم من ذلك فإن حوافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتّى يزداد أجره.

_الأجر الشهري: وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كلّ شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متّفق عليه في عقد العمل. وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور الماديّة انتشاراً نجد أنّ هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

- العلاوات المستحقّة بداية كلّ عام: تتمثل في الزيادة السنويّة للعمّال أو الموظفين، وتحدّد من خلال قانون العمل والذي يطبّق عادةً على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.
- مكافأة نوعيّة العمل: وهي رتبة في الدّرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، وهو يجاوز الأداء المقرّر للوظيفة من حيث نوعيّة وكميّة العمل والمعرفة الفنيّة. وتمنح هذه المكافأة بالإضافة إلى الزيادة السنويّة، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميّز في العمل.
- مكافأة الموظف: وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينيّة، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كلّ عام لتميّزه وإبداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.
- مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنّة بمعدّل حصّة واحدة لكلّ قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التّأخير، والتّواجد

في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

○ مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سنّ التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سنّ التقاعد، أو لأسبابٍ صحيّةٍ، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى

_ وسائل التحفيز المعنوية: ومن وسائل التحفيز المعنوية ما يلي:⁶²

○ الاحترام: يتألف الاحترام من عناصر متعددة وهو يجعل العاملين يشعرون بأنهم ذوي أهمية بالنسبة للمؤسسة، فمن بين الالتزامات التي تبرهن من خلالها المؤسسة احترامها لعاملها ما يلي:

✓ يجب أن تطبق قوانين العمل على كل فرد مع رفض كل أشكال التفرقة والتمييز.

✓ يجب إرساء قواعد التعامل بلطف فمثلاً تحية العاملين عند بدء العمل ومجرد قول من فضلك وشكراً ذات مغزى كبير تحدد شعور الناس نحو عملهم.

✓ يجب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات العاملين واحترام اختلافاتهم.

✓ يجب احترام إسهامات كل فرد في إحراز الأهداف الموجودة فمهما كانت إسهاماته بسيطة يجب إشعاره بأنها ذات أهمية كبيرة.

○ التقدير: يمكن أن يكون بواسطة إرسال بطاقة بمناسبة معينة، أو مكافآت مثل مكافأة العامل المثالي.

○ المسؤولية: أي يجب الأخذ بعين الاعتبار إلى أي مدى يستطيع العامل حمل مسؤولية العمل الذي يقوم به ومتى يمكن إسناد مسؤوليات إضافية إليه؟

○ الترفيه: فالعامل يؤدي عمله بحماس أكثر كلما كان هناك جو من المرح يأسر النفس أثناء العمل.

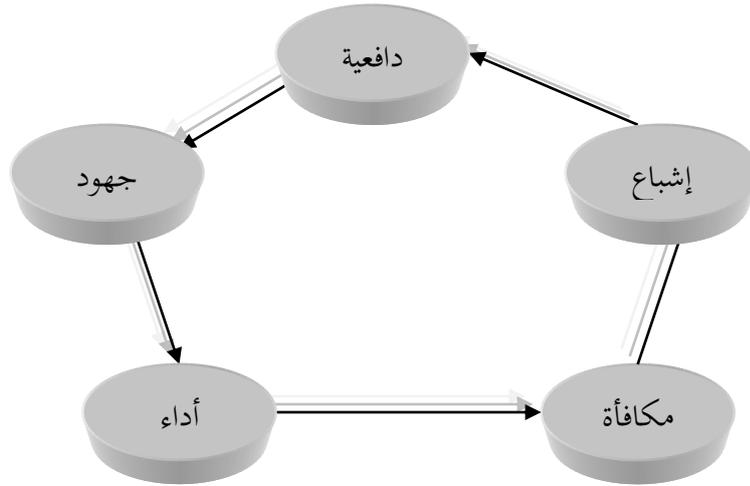
○ الاتصال: وذلك بانتقال المعلومات إما بطريقة شفوية أو كتابية، وبوسائل عدة منها إعداد الاجتماعات في حالة تغيير السياسة التجارية، وهي تتيح لمدير المبيعات مثلاً إنشاء علاقات شخصية مع العاملين لديه، والمسابقات بين الموظفين جماعات أو أفراد، والتي تساهم في

خلق المنافسة كمفهوم لتحسين الأداء، بالإضافة إلى الجريفة الموجهة لهم حول تطور السوق والمنافسة مثلاً.

لكي تكون المكافآت فاعلة وتؤدي الغرض الذي تمنح من أجله لا بد من توفر شروط معينة فيها وهي أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين، توليد قناعة لدى العاملين بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة من نوع ما. وفي إطار نظرية التوقع فإنه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزاً. والمكافآت يجب أن تكون عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة. كما يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء، حيث يجب اتباع أسلوب تحفيز يأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتبار. إن الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدي إلى حفز العاملين بشكل كبير لذا لا بد من إضافة بعض النظم الأخرى.⁶³

التحفيز له دور في تحسين أداء الموظف كما يوضحه الشكل رقم (1) الموالي:

الشكل رقم (01): تأثير الحوافز على أداء رجل البيع



المصدر (بتصرف): KOTLER & DUBOIS: Marketing Management, publi union éditions, Paris, France,

إلى 10^{ème} édition, 2000, P642-644.

نية

لديه مما يجعله يبذل مجهودات أكثر ليصل إلى المطلوب منه، وبذلك يتحسن أدائه وبالذات الأنشطة والأعمال التي يقوم بها، وعند بلوغه مستوى من الأداء فيمكنه الحصول على مكافأة وإشباع حاجته وظهور الدافعية لديه مرة أخرى، ويبقى الاداء في تحسن مستمر ضمن هذه

الحلقة، وإذا لم يتم الإشباع يمكن للأداء أن يبقى كما هو أو ينقص. وبالتالي يمكن القول أن هدف التحفيز هو التأثير على المدى القصير، وهو يولد الرغبة في بذل مجهودات إضافية، فالتحفيز عادة يهدف إلى تحسين واستحداث بيئة عمل جيدة.

إن من أهم الأدوار والمسؤوليات التي يتحملها المدير هو توجيه وإثارة حماس العاملين لأداء المهام الموكلة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها، وهنا نتحدث عن الدوافع التي تحرك الفرد للقيام بعمل معين بمتابعة وجهد عاليين، فالتحفيز هو "ممارسة إدارية للمدير يهدف إلى التأثير على العاملين من خلال تحريك الدافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المصرف"⁶⁴

معنى ذلك أنه على المصرف أن يسعى لتوجيه سلوك العاملين من خلال بعض المؤثرات والمزايا التي تقدمها بغرض تحسين أداء وإلزام الموظفين بتقديم أحسن معاملة للزبون وهذه السلوكيات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي، من خلال توفير البيئة المناسبة ليقدّم العاملين أحسن وأفضل ما لديهم.⁶⁵

3- سياسة جودة الخدمة الداخلية المصرفية

الأهداف التعليمية:

يمكن تلخيص الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

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

أولاً- تعريف جودة الخدمة الداخلية

ان المنظمات لديها نوعان من الموظفين: أولئك الذين يخدمون العميل أي الزبون مباشرة، وأولئك الذين يخدمون مباشرة الموظفين في خدمة العملاء. قد يكون هذا الشيء مبسطاً، إلا أنه يؤكد أهمية هؤلاء الأفراد الذين يدعمون الموظفين الذين يواجهون العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تستلزم جودة الخدمة الداخلية إشراك جميع الموظفين.

تعرف جودة الخدمة الداخلية بأنها نوعية الخدمات التي يتلقاها موظفو الخطوط الأمامية من باقي المؤسسة. فإذا واجه موظفو الخطوط الأمامية صعوبة في تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء، فإن المؤسسة تعاني بأكملها. لذلك، من الأهمية على المدراء فهم وقياس جودة الخدمة الداخلية لتحقيق مستويات عالية من مشاركة الموظفين ورضا العملاء والولاء.⁶⁶

ثانياً – متطلبات الاداء العالي لأبعاد جودة الخدمة الداخلية

في عام 1987، حدد ديفيد جارفين David Garvin ثمانية أبعاد للجودة: أداء المنتج(الصفات التشغيلية للمنتج)، والميزات أو الخصائص(الصفات الاضافية التي تكمل الصفات الرئيسية)، والموثوقية أو المعولية(احتمالية وجود خلل أو فشل في المنتج في فترة زمنية محددة)، والمتانة(درجة ومقدار استخدام المنتج قبل التدهور)، المطابقة لمعايير محددة(درجة الخصائص التشغيلية والتصميمية التي تقابل المعايير الموضوعية)، ومستوى الخدمة(والتي تعتمد على سرعة مقدم الخدمة والملاطفة والكفاءة وسهولة اصلاح المنتج)، الجانب الجمالي للمنتج(التي ترتبط بالمظاهر، كيف يبدو، الملمس، الرائحة، المذاق)، والجودة المدركة أو المستلمة. **product performance, features, reliability, durability, conformance to specified standards, serviceability, aesthetics, and perceived quality.**

فيجب على المنظمات العمل على الحفاظ على مستويات عالية من الجودة وذلك بالمحافظة على جميع الأبعاد الثمانية، ولكن هل يمكن أن تنطبق أبعاد مماثلة لجودة الخدمة الداخلية؟

إن تفسير الفروقات بين تسويق المنتجات والخدمات، فضلاً عن الاختلافات في الجودة الداخلية والخارجية، يؤدي إلى هذه الأبعاد التسعة (كما طرحها ديفيد راي باكا وغيره- David Ray Baca and others). تتطلب جودة الخدمة الداخلية أداء عالي على جميع هذه الأبعاد التسعة:⁶⁷

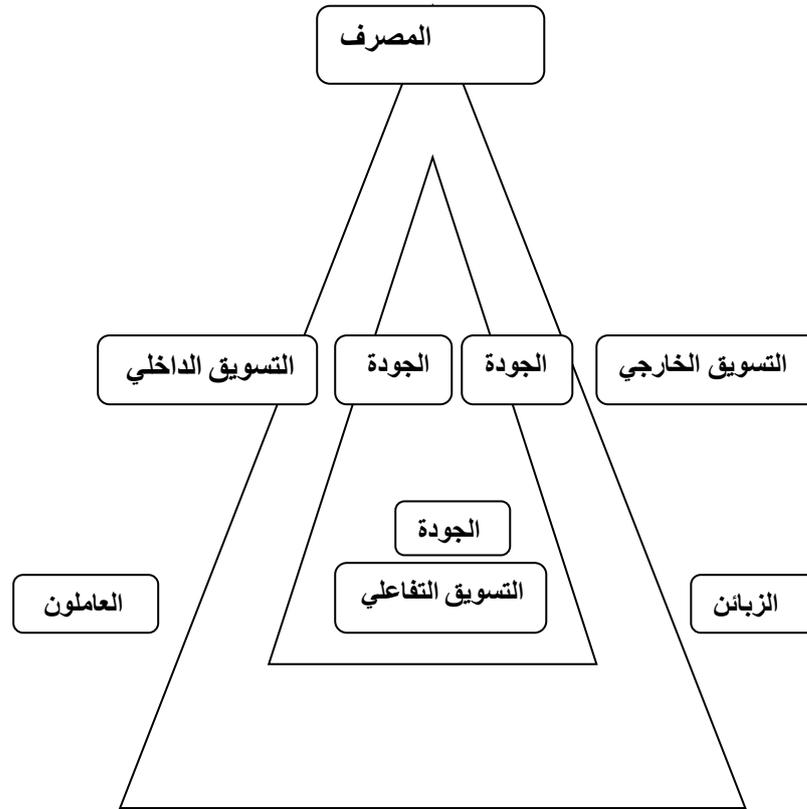
- على الموظفين فهم احتياجات الموظفين الآخرين داخل المؤسسة. وهذا يعني أن الموظفين قد تم تدريبهم وتدريبهم على عمل المؤسسة.
 - يمكن للموظفين الاعتماد على الخدمات التي يتم تنفيذها؛ فإن الموظفين الأفراد يدركون أهمية أداء الخدمات المتوقعة. الخدمات الموثوقة.
 - يقدم الموظفون الخدمات في الوقت المحدد، كما وعدت بها المؤسسة. وهذا يزيد من الكفاءة التشغيلية ويحسن رضا الموظفين.
 - يقوم الموظفون بتنفيذ الخدمات على النحو المطلوب (من قبل المشرفين أو الزملاء أو المرؤوسين) بشكل صحيح في المرة الأولى. يتم إعطاء الموظفين توجيه واضح حول كيفية أداء وظائفهم.
 - المشاكل الداخلية هي أولوية كل موظف. يجب اعطاء المشاكل الداخلية الاهتمام الكامل الفوري حتى يتم حلها.
 - على الموظفين وضع خطة بشكل استباقي لتقديم الخدمات، وتحديد العقبات قبل أن تصبح مشاكل.
 - يجب أن يعامل جميع الموظفين بعضهم البعض بمهارة ومهنية.
 - ان يكون لدى الموظفين معرفة كافية للإجابة على أسئلة الموظفين الآخرين. سهولة تبادل الموظفين لمعارفهم.
 - يجب أن يتلقى الموظفون الذين يعانون من مشاكل اهتمام فردي. الموظفين لديهم سلطة لتخصيص استجاباتهم لمشاكل للموظفين.
 - تتمثل الرسالة الرئيسية لسلسلة أرباح الخدمة في الترابط، والربط بين مشاركة الموظفين، ورضا العملاء، وأداء الأعمال. ولتحقيق مستويات عالية من أداء الأعمال، يجب على الإدارة تسيير الجودة بشكل شامل وعلى جميع المستويات الثلاثة.
 - فبدون جودة الخدمة الداخلية، فإن مشاركة الموظفين سوف تؤثر سلبا على رضا العملاء وولائهم، وسيعاني أداء الأعمال. وينبغي أن توجه هذه الأبعاد التسعة المديرين في إنشاء - وقياس - جودة الخدمة الداخلية.⁶⁸
- ثالثا: نموذج (1997edvarsson larsson) لأبعاد جودة الخدمة الداخلية

إذا كان قياس الجودة الخارجية يواجه عدة إشكاليات وصعوبات، فإن الأمر يكون أكثر صعوبة منه في قياس جودة الخدمة الداخلية، ولكن بالاستناد إلى الدراسات التي قام بها كل من ايدفارسون ولارسون (edvarsson larsson 1997) في احد المنظمات الخدمية حيث استعملوا التحليل العاملي لاستخلاص الابعاد التي يتوقع على أساسها الموظفين جودة الخدمة الداخلية، فحاولوا قياس جودة الخدمة الداخلية بمحاكاة مقياس (servqual) على السوق الداخلي، ومن خلال جمع وتحليل المعلومات من الموظفين. وفيما يلي الابعاد المعتمدة:

- المظهر العام للمنظمة: واجهة المبنى التجهيزات، مظهر العمال، الديكور الداخلي للمبنى.
- الاعتمادية (مدى قدرة المؤسسة على الاعتماد على موظفيها) شعور الموظف بالانتماء للمنظمة، روح المبادرة، المساهمة في حل المشاكل، اتقان العمل.
- التفاعل الإيجابي: (علاقات العمل بين الموظفين، التواصل الفعال، الاستجابة الفورية أي نمط الاشراف، والعلاقة مع الرؤساء، الرغبة في المساعدة.
- الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة (علاقات شخصية خارج اطار العمل) جو من الثقة السائدة بين الموظفين ايمان العمال بروح المنافسة بينهم.
- الدعاية والتعاطف: اهتمام المؤسسة بالموظفين الاستجابة لاحتياجاتهم، الولاء للمنظمة.

تزداد أهمية التسويق الداخلي كونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين وولائهم للمؤسسات الخدمية بصفة عامة والمصرف بصفة خاصة، ولقد قدما طورا كل من (Kotler et Armstrong) مثلث تسويق الخدمات، والذي يمكن توضيحه كما يلي:

الشكل رقم (2): مثلث تسويق الخدمات



المصدر: بلباي عبد النبي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010، ص36.

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

6_ متغيرات التسويق الداخلي المصرفي:

الأهداف التعليمية:

- يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:
- ✓ التعرف على مختلف متغيرات أو عناصر المزيج التسويقي الداخلي الأربعة التقليدية.
 - ✓ التعرف على العناصر المضافة للمزيج التسويقي أو المزيج التسويقي المطور.
 - ✓ محاولة ترجمة وتكييف المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن إلى مزيج تسويقي موجه للداخل أي للموظفين.

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

أولا- المزيج التسويقي الداخلي: هنالك أربعة عناصر للتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي (Lovelock & Wright, 2002):⁶⁹

أ- المنتج الداخلي: تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار افضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمنظمات تبيع الوظيفة لعمالها قبل أن تبيع منتجاتها إلى العملاء .

ب- السعر الداخلي: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها، وأشار إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.

حسب (Berry, 1984) تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات وخاصة لرجال البيع أو موظفي المكتب الامامي وكذا أهمية الاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية أو الداخلية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

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

الترويج من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة

ذات الكفاية بين العاملين، كاستخدام التفاعل وجهاً لوجه بهدف تحقيق الاتصال الأمثل بين العاملين، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تعريف العامل بدوره وما يجب عليه فعله نحو تطبيق استراتيجية المؤسسة .

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

ثانيا- تطوير المزيج التسويقي الداخلي:

تتمثل الفكرة التي ادت إلى ظهور مفهوم مزيج التسويق الداخلي في ان هناك عددا من العناصر الموضوعية تحت تصرف الادارة يتم دمجها من اجل تحقيق الاستجابة المأمولة من الصور المستهدفة هذا وقد قامت محاولات تطبيق مفهوم المزيج التسويقي على التسويق الداخلي بشكل عام على اساس من اطار المزيج التسويقي القائم على اربعة محاور الا وهي المنتج والترويج والسعر والمكان مع ذلك ونضيف الطبيعة غير الملموسة للمنتج الذي يتم تسويقه في ظل التسويق الداخلي (على سبيل المثال، فكرة الموظف المهتم بالعميل)، نقترح استخدام المزيج التسويقي الذي تم تطويره لتقديم الخدمات بعبارة اخرى من المرجح ان تتم اضافته الدليل المادي والمعالجة والمشاركين إلى المزيج التسويقي للمنتج بعناصره الرئيسية، ترجع هذه الاضافة إلى أن المزيج التسويقي الناتج عنها (وخصوصا مفهومي المعالجة والمشاركين) يساعد بوضوح في الكشف عن نقاط الارتباط أو الاعتماد بين المهام وكذلك الحاجة إلى بذل المزيد من الجهود المتكاملة من أجل تقديم خدمة أو منتج بشكل فعال، ففي النهاية يعد الجهد المتكامل أحد الأهداف الرئيسية لبرنامج التسويق الداخلي، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي المطورة فيما يلي:⁷⁰

أ-المنتج: على المستوى الاستراتيجي قد يشير المنتج إلى استراتيجيات التسويق اي ان ما يتم بيعه هو القيم والسلوكيات اللازمة لتفعيل خطة عمل، اما على المستوى التكتيكي فقد يشمل المنتج على معايير اداء جديدة وطرق حديثة للتعامل مع العملاء. ويمكن استخدام المنتج أيضا للإشارة إلى الخدمات والدورات التدريبية المقدمة بواسطة ادارة الموارد البشرية، أما على

المستوى الجوهر، فيعد المنتج هو الوظيفة ومن أجل تحقيق قبول المبادرات الجديدة يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه، بعبارة أخرى ينبغي عليهم التركيز على شرح المكاسب العائدة من المبادرات الجديدة لكل من العملاء والمؤسسة، وبالتالي للموظفين أنفسهم. إن اعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب بل من منظور الموظفين والمكاسب التي يبغونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والاشتراك في صناعة القرار وفرص الترقى الوظيفي وبيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم الموظفون بها، سوف تسهل معاملة الوظيفة بهذه الطريقة من عملية تعيين الموظفين وتحفيزهم واستبقائهم، كما يعد التعامل مع الوظائف كمنتجات عامل تذكير بالحاجة إلى تسويق الوظائف جيدا من أجل تعيين أفضل الموظفين.

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

مثال: (الاتصالات الداخلية في بنك Lloyds TSB): بشكل متزايد، تدرك المؤسسات الكبيرة أهمية استخدام التسويق الداخلي من أجل غرس قيم وثقافة المؤسسة التي صنعت بها علامة تميزها التجاري، يرجع هذا بشكل جزئي إلى العدد المتزايد من عمليات الدمج بين الشركات، تلك العمليات التي تؤدي إلى مشكلات دمج ثقافات مؤسسية مختلفة وتستلزم مثل هذه المواقف من المدير التنفيذي الجديد، ووضع برنامج مخطط للتواصل الداخلي وإلقاء خطاب أو خطابين. يتضح هذا تمام الوضوح من خلال مثال وهو دمج بنك Lloyds TSB عام 1995 واطلاقه كعلامة تجارية قائمة بذاتها عام 1999.

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

أدرك البنك انه إذا كان من الضروري ايضاح قيم العلامة التجارية الجديدة بفاعلية لعملائه فعليه اولا ان يوضحها لموظفيه ويحفزهم على العمل وفقا للعلامة والسمعة التجارية، لذا قبل الانطلاق الكامل اثار البنك برنامجا تسويقيا داخليا قويا وشاملا وكان من بين العناصر الرئيسية في البرنامج اقامة ملتقى تم بثه مباشرة على القنوات في NEC ببرنامج بعنوان "بنك هو حياتك" وكان ذلك قبل شهر من الاطلاق الكامل وتمثلت اهداف الملتقى في توضيح الشعار الجديد الازرق مع الاخضر وشرح القيم الممثلة في العلامة التجارية واكتساب التزام من الموظفين تجاه الثقافة المؤسسية الجديدة وطرق العمل الجديدة اللازمة للعمل وفقا لهذه العلامة. تمثلت المشكلة التي واجهتها مجموعة Lloyds TSB في كيفية اخبار الموظفين الذين عددهم 77 الفا باستراتيجية العمل الجديدة تلك كانت الطريقة التي ساهمت في تحقيق هذا الهدف هي الاستعانة بشركة تنظيم اللقاءات Caribiner: حيث تمت مطالبة الموظفين بان يرشحوا سفيرا يحضر الملتقى ثم يوصل الرسالة بدوره إلى 15 من زملائه. أدى هذا إلى تعيين 15 آلاف موظف كسفراء كان منهم ألفان من كبار المديرين مع كون الباقيين من جميع المستويات الوظيفية. اشتمل الملتقى على معرض ضم 28 لوحة عرض تمثل جميع اقسام البنك. شرح عدد من العروض التقديمية عن كيف تم دمج Lloyds مع TSB بينما ركزت عروض اخرى توضيح مغزى العلامة التجارية وكانت هناك مساهمات من جميع المستويات بداية من الادارة العليا إلى الافراد العاملين الذين أعدوا التصميمات الجديدة. تم تقديم هذا الملتقى بواسطة كارول فورديرمان ووصل إلى ذروته بوصول الفرقة الموسيقية زاكورس إلى خشبة المسرح والتي تمت الاستعانة بموسيقاها في الحملة الاعلانية الجديدة.

يعد الملتقى نقل السفراء المعرفة التي اكتسبوها بخصوص ثقافة العلامة الجديدة إلى زملائهم في اجتماعات تم الاعداد لها مسبقا هذا وتم اعداد السفراء بملخصات للنقاط

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

ج- سبل الاتصال الداخلي/ الترويج:

يشير الترويج في سياق المزيج التسويقي إلى استخدام الاعلان والدعاية والبيع الشخصي (كالعروض التقديمية التي يتم اجراؤها وجها لوجه) وحملات المبيعات (حوافز على الشراء) من أجل إخبار العملاء المحتملين بمنتجات المؤسسة والتأثير على سلوكياتهم تجاهها. يعد تحفيز الموظفين والتأثير على سلوكياتهم من الجوانب المهمة للتسويق الداخلي، ومن ثم فإن له دورا في أهمية تطبيق استراتيجيات الاتصال الداخلي بشكل سليم. هذا ويستخدم مديرو الموارد البشرية بالفعل تقنيات عديدة للتواصل مع الموظفين بدءا من العروض الموجزة الشفوية إلى المجالات الخاصة بالمؤسسة ومقاطع الفيديو، مع ذلك يعد الاستخدام المنسق لهذه الوسائل الاعلامية المتعددة ضروريا من أجل ضمان الاتصال الفعال. على سبيل المثال قد يتم الاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية من خلال تعميمها وإذاعتها عن طريق نشرها في المجالات الخاصة بالمؤسسة أو على لوحات الاعلان في المؤسسة، ويجب اتباع هذا بإعداد نقاط تواصل ونشرات مطبوعة وكتيبات تشتمل معلومات مفصلة.

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

- **الحوافز:** من الواضح من مفهوم معاملة الموظف كعميل انه يجب توفير بعض المزايا للموظفين من اجل تغيير سلوكهم ويعد استخدام الحوافز التشجيعية كالعلاوات

والمكافآت وبرامج التقدير وسحوبات الجوائز والمنافسات الموجهة إلى موظفي التعامل المباشر مع العملاء في المجال الخدمي من الاستخدامات الشائعة. ويمكن استخدام الحوافز للتغلب على معارضة التغيير قصيرة المدى أو لتحفيز الموظفين على التوجه باستمرار إلى السلوك المناسب للتعامل مع العميل أو لزيادة الانتاجية.

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

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

هـ- الدليل المادي: يشير الدليل المادي والذي يتم الاشارة اليه ايضا باسم الدليل الملموس من قبل بعض الكتاب إلى البيئة او المكان الذي يتم فيه تسليم المنتج وحيث يحدث التواصل بين العملاء وموظفي تقديم الخدمة بالإضافة إلى اية بضائع ملموسة تسهل من عملية توصيل المنتج والتواصل بخصوصه. ويمكن تصنيف الدليل المادي اما كدليل مادي جوهري او دليل مادي سطحي، ويشير الدليل المادي السطحي إلى الاشارات الملموسة التي تبرهن على ان المنتج قد تم تسليمه وتشمل امثلة الدليل السطحي على اشياء كالمذكرات وكتيبات الارشادات وكتيبات التدريب وما شابه ذلك، على الجانب الاخر يتمثل دليل المادي الجوهري في بيئة

تقديم المنتج. وفي مواقف التسويق الداخلي لا تعد بيئة تقديم المنتج مهمة كما هو الحال في المجال الخدمي بشكل عام لان هذا المكان سيكون عادة هو مكان العمل المعتاد. مع ذلك قد تتم الاشارة إلى الاهمية الخاصة لسياسات بعينها من خلال اقامة مؤتمرات او من خلال انتداب الموظفين إلى دورات تدريبية خاصة في اماكن خارجية كالجامعات على سبيل المثال.

على النقيض قد تكون الدلائل الملموسة أكثر اهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات بشكل عام ويعد التوثيق أحد أكثر العناصر الملموسة اهمية في التسويق الداخلي فتوثيق السياسات والتغييرات الطارئة عليها امر غاية في الاهمية لأنه إذا كان مطلوباً من الموظفين ان يقدموا اداء وفقاً لمعايير معينة فمن المهم توثيق هذه المعايير كلها بشكل جيد بالفعل. تركز معايير الجودة مثل المعايير البريطانية ومعايير الايزو 9000 تركيزاً كبيراً على التوثيق في تحقيق الجودة. هذا وقد تشتمل معايير ملموسة اخرى على دورات تدريبية تسعى إلى تحقيق المعايير المطلوبة كما تعد الدورات التدريبية نفسها من الادلة الملموسة على الالتزام بالمعايير او بسياسات معينة.

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

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

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

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

هذا ويستلزم بحث السوق ان يتم التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومراقبة تأثير سياسات ادارة الموارد البشرية عليهم، ولهذا النوع من البحث تاريخ طويل في ادارة الموارد البشرية واتخذ شكل استبيانات لمواقف الموظفين. في بريطانيا على سبيل المثال يرجع تاريخ عمليات الاستبيان تلك إلى ثلاثينيات القرن العشرين عندما بدأ المعهد القومي لدراسات علم النفس الصناعي استخدامها لدراسة اسباب دوران العمالة ولكنها الان مستخدمة في موضوعات كثيرة للغاية تتضمن السلوكيات المتعلقة بالإشراف والاجور وظروف العمل وبعض الممارسات الشخصية المحددة للموظفين والخطط التشجيعية وما سابه ذلك. ويعتبر عدد الشركات التي تستخدم هذه الانواع من الاستبيانات قليلا نسبيا وتقدر نسبته ب 8%. غير ان بعض الشركات تولي هذه الاستبيانات اهتماما كبيرا فعلى سبيل المثال كانت شركة IBM

تستخدم تلك الاستبيانات منذ عام 1962 ولكنها جعلت هذه العملية تتم عبر الكمبيوتر الان كي تزيد من فاعليتها.

يجب التعامل مع الاستبيانات المتعلقة بالموظفين بعناية أكثر من استبيانات المستهلكين، ويرجع ذلك إلى خوف الموظفين من النتائج غير المباشرة للاستبيان لذا قد يكون من الضروري ضمان السرية التامة للاستبيانات الخاصة بالموظفين من اجل ضمان تلقي استجابات جيدة منهم. مع ذلك، وحتى إذا كانت معدلات الاستجابة مرتفعة يجب تفسير تلك الردود بعناية حيث انه من المحتمل بشكل كبير ان يجيب الموظفون في الاستبيان عن الاسئلة بالإجابة التي تتمناها المؤسسة بدلاً من التعبير عن وجهة نظرهم الحقيقية بسبب الخوف من النتائج غير المباشرة المذكورة انفا. ومن الاختلافات المهمة الاخرى بين استبيان الموظفين واستبيان المستهلكين أنه من المحتمل انخفاض مشاركة الموظفين في حالة عدم حصولهم على رد تقييمي لنتائج الاستبيان. ومن الجدير بالذكر انه يلزم على الادارة توضيح وجود اجراءات يتم اتباعها فيما يتعلق بالموضوعات المهمة التي لا تشتمل عليها الاستبيانات. قد يتشكك الموظفون تجاه استبيانات السلوك حيث يتم استخدامها لإضعاف واعاقه الاتحادات والنقابات.

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

7_ تقييم متغيرات التسويق الداخلي المصرفي

الأهداف التعليمية:

يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

- ✓ التعرف على مختلف طرق تقييم المنتج الداخلي
- ✓ التعرف كيفية تقييم السعر الداخلي
- ✓ التعرف على طرق تقييم الاتصالات الداخلية
- ✓ تحديد طرق تقييم التوزيع أو قنوات التوزيع الداخلية.

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

أولاً- تقييم المنتج (لوظيفة)

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

أ- مفهوم تقييم الوظائف :

يُقصد بتقييم الوظائف (تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة، حيث تستخدم المعلومات والبيانات المستخلصة من عملية الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المؤسسة قياساً بالوظائف الأخرى، ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمته وأهميته كل منها). كما يُقصد بتقييم الوظائف هو (العملية التي سيتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي وظروف العمل).⁷¹ وهي تلك العملية المؤسسة التي تهدف إلى تحديد الأجر العادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها بالوظائف الأخرى .

ويساعد تقييم الوظيفة في بناء عدالة داخلية بين الوظائف المختلفة ويمكن تحديد القيمة المرتبطة بأي وظيفة بمقارنتها مع وظائف أخرى داخل المؤسسة. أو بمقارنتها بمقياس تم رسمه لهذا الغرض.⁷²

ب- أهداف عملية تقييم الوظائف:

— تحديد هيكل أجور رسمي وثابت يعتمد على قيمة الوظيفة.

– تحقيق العدالة في نظام الأجور الحالي.

– تجنب النزاعات حول الأجور والفصل في النزاعات حولها.

– استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج والمحافظة على الكفاءات التي بالداخل.

ج- طرق تقييم الوظائف : توجد عدة طرق منها طرق غير كمية وطرق كمية، وهي كالتالي: ⁷³

✓ طرق غير الكمية:

- طريقة المراتب أو طريقة الترتيب البسيط: تعتبر من أقدم وابسط الطرق استعمالا وهي

طريقة كلاسيكية تعتمد على التقدير الشخصي في تحديد مستوكل وظيفة على حدة مقارنة

مع الوظائف الأخرى، اذ يجرى استخدام بطاقات يدون عليها عنوان الوظيفة ووصف موجز

للوظيفة، ثم ترتب هذه البطاقات بحسب الأهمية بالنسبة لكل وظيفة –متصرف اداري

رئيسي، متصرف اداري ، مساعد اداري رئيس، مساعد اداري... ويجرى الترتيب على مستوى

الوحدات ثم على مستوى الأقسام ثم على مستوى الإدارات وأخيرا على مستوى المنظمة

- طريقة التدرج: ويطلق عليها أحيانا بطريقة التصنيف او طريقة الفئات، الوظائف الإدارية،

الفنية، الإنتاجية، التسويقية، المالية، الكتابية.... وتستند هذه الطريقة على انشاء سلم

الدرجات، تمثل كل درجة منها مستوى محدد من صعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة

صعوبة وواجباتها ومسؤولياتها، وبعدها يحدد أجر كل وظيفة.

- طريقة الترتيب المزدوج: يتم هنا مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى، لاطهار الأهم، ويكون

أساس المقارنة عوامل معينة مثل التعليم والخبرة والمسؤولية، وبعد المقارنة المزدوجة يتم

حساب عدد المرات التي ظهرت فيها كل وظيفة متفوقة، وتستخدم هذه الطريق في المنشآت

الصغيرة والمتوسطة الحجم.

✓ طرق التقييم الكمية:

- طريقة النقط: تعتبر من بين أكبر الطرق شيوعا، وتتطلب وجود دليل يحتوي على وصف

درجات كل عنصر من العناصر تقارن الوظائف على أساسها، بحيث تقوم على:

– تحدد الوظائف المطلوب تقييمها

– تحديد عوامل التقييم (ظروف العمل، أخطار العمل، المجهود البدني...)

- تحديد مستويات كل عامل من عوامل التقييم
- تحديد أوزان عوامل التقييم وعدد النقاط الخاصة بمستوياتها
- اختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة أو المفتاحية بحيث تمثل جميع مستويات الوظائف المراد تقييمها لدراسة مدى توافر كل عامل من عوامل التقييم في كل وظيفة مختارة.
- جمع عدد النقاط لمعرفة ما حصلت عليه كل وظيفة، ثم ترتيب هذه الوظائف تنازليا وفقا لعدد النقاط، وبعدها ترجمة هذه النقاط إلى أجر يقابل أهمية الوظيفة.
- طريقة مقارنة العوامل: تشبه هذه الطريقة طريقة التقييم بالنقط في تحليلها للوظيفة إلى عواملها الرئيسية والفرعية وتحديد الأهمية النسبية لكل بتقدير كمي أو حسابي يتناسب وأهميته، غير أنها تختلف عنها في الإجراءات العملية، إذ جرى الاعتماد على اختيار مجموعة من الوظائف الرئيسية أو الدالة تمثل جميع أنواع الوظائف المراد تقييمها ويتم تحديد درجاتها وفق الخطوات التالية:
- إختيار عوامل التقييم في ضوء طبيعة نشاط المنظمة (القدرات العقلية ، المجهود البدني، المسؤولية، ظروف العمل....)
- إختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة الممثلة للأنشطة والمستويات الوظيفية المختلفة.
- ترتيب الوظائف الرئيسة
- مراجعة نتيجة الترتيب للتأكد من عدم وجود غموض لأوصاف الوظائف
- توزيع متوسط أجور الوظائف الرئيسة على عوامل تقييمها
- إنشاء قياس التقييم (تقدير)
- تقييم ترتيب باقي الوظائف في المنظمة بدراسة أوصافها...

ثانياً_ تقييم السعر(الأجور)

الأجر هو مقابل نقدي عن قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجور المرتب، الأجر، إجمالي الأجر، صافي الأجر، الأجر النقدي، الأجر العيني⁷⁴.
أ- طرق تقييم الأجور على أساس الوظائف.

هناك طرق متعددة في تصميم وتقييم هيكله الاجور والرواتب وسنتناول الطرق الاكثر شيوعاً:⁷⁵

– طريقة الدرجات في تقويم الوظائف، ويتم فيها ترتيب الوظائف بشكل درجات وظيفية وتحديد معايير وصفات للوظائف ويستخدم هذا الاسلوب غالباً في وظائف (القطاع العام) ويتطلب هذا النوع من الاسلوب في التقييم مايلي:

✓ تحديد عدد الدرجات الوظيفية التي سيتم استخدامها تبعاً للقدرات والمهارات، وكلما ازداد التفاوت في المهارات ازداد عدد الدرجات.

✓ اعداد وصف لكل درجة وظيفية، ويكون واضحاً و"متدرجاً" يسمح بتوزيع جميع الوظائف.

✓ يستلم الخبراء قائمة الوظائف وفق الوصف الوظيفي لتحديد الدرجة التي يستحقها في ضوء الجدول المعد.

– طريقة النقط في تقويم الوظائف، ويتم بموجبها اعطاء درجات كمية للوظائف وفق عوامل التقويم مثلاً" تقسيم الوظائف إلى (ادارية، فنية، محاسبية) ويتم الاحتساب بدقة وفقاً لتفصيلات الوظائف، وتحديد الدرجة الوظيفية وفقاً للأهمية النسبية التي تعطى لكل عامل من المهارات (العقلية، البدنية، المهارة،)ومن ثم يتم مطابقة درجات كل مقياس وفقاً للأهمية النسبية وتحديد القيمة النقدية الكلية للوظيفة.

ب-خطوات تصميم نظام الاجور: إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وهي:

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

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

ثالثاً_ تقييم الترويج (الاتصال الداخلي)

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

لتحسين السياسة الإتصالية الداخلية ينصح الخبراء بالتقيد بالمبادئ التالية:⁷⁶

- يكفي أن يكون هناك تعدد في استخدام الوسائل بل لا بد من تنظيم الإتصال الداخلي . من المهم أن نتصل ونتحدث عن عمل، وظائف السياسة الإتصالية الداخلية. ويتم ذلك من خلال عملية التخطيط. أو بناء المخطط الإتصالي أو الخطة الإستراتيجية للإتصال. لكن ما المقصود ببناء المخطط الإتصالي وما علاقته بالإستراتيجية الهدف من التخطيط هو اقتراح أدوات لأجل تنفيذ عملية الإتصال بالمشاركة، بالارتكاز على المقاربة النسقية، فما المقصود بعملية التخطيط في هذا الإطار بالذات؟

✓ التخطيط تحليل لما هو موجود في أرض الواقع: ينبغي إدماج الإتصال الداخلي في السياسة العامة للإتصال المنبثقة عن السياسة العامة للإدارة حتى تنكب كل مصلحة على إعداد سياستها الإتصالية الخاصة التي يمكن أن تكون متناقضة مع بقية السياسات.

✓ محتوى التخطيط: إنه تشخيص عام يتضمن تحليل الوسط السوسيو إداري والتقني والتاريخي، تميز درجة مشاركة المسؤولين الإداريين في معالجة الخلل الذي يواجه المؤسسة، إختيار الوسائل البشرية من الأفراد الأكفاء. الوسائل المادية من قروض وتكاليف، تقييم التجارب السابقة وفهم صعوباتها لتجاوزها. التحقق من مصادر المعلومات - إحصاء للوسائل الإتصالية المتوفرة، وجمع أفكار الموارد البشرية في شتى المستويات.

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

- فساد المناخ الإجتماعي للمؤسسة بسبب الصراعات أو النزاعات. - غيابات كثيرة أو استقالات في إرتفاع مستمر. أو تغيرات ذات أهمية داخل المؤسسة. - انتهاج سياسة داخلية جديدة، أو إرادة حقيقية لرفع الإنتاجية- 4. المراحل المتبعة في الإعداد: التحقيق التمهيدي الافتتاحي: يركز على دراسة وثائقية، للحصول على كافة المعطيات المتعلقة بالمؤسسة، يسند هذا الدور، لأفراد مؤهلين لنقل المعلومات بمصداقية.

- تحليل الوقائع الموجودة: بإحصاء الوسائل الموجودة والتساؤل عن مدى فعاليتها. - درجة قابليتها للتأثير على مختلف الفئات، شكل الوسائل المستعملة. - التركيز على المعنى الذي تنقله وسائل الإتصال في حد ذاته إختيار أفضلها.

✓ مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية الداخلية: يتم ذلك الإجابة على عدة التساؤلات، فإذا كان الأمر يتعلق باتخاذ قرار ما بد من الإجابة على ما يلي: ما القرار الواجب اتخاذه؟ وما نتائجه أهدافه، الموارد المستعملة فيه ما هي مراحل إعداد الإستراتيجية؟

✓ - عملية تنفيذ إستراتيجية الاتصال الداخلي : يتم إعداد الخطة في مدة زمنية قد تطول أو تقصر حسب الهدف منها، قبل تنفيذها لأبد من تحديد مختلف العناصر اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها بدءا من الأهداف المسطرة والخلايا الإتصالية الموجودة، مروراً بتحديد الجمهور المستهدف، والوسائل اللازمة وكذا الوسطاء، والتواريخ نتهاء بضبط قيمة التكاليف، والقيود والصعوبات، المحتمل مواجهتها. وغالبا ما يجري ذلك تحت مسؤولية مصلحة معينة. تتولى مهامها مجموعة عمل مشتركة، يرأسها فرد يتحمل مسؤولية مختلف الأعمال الموكلة للجنة والنتائج المترتبة عنها ليطلع الإدارة عليه.

✓ المراقبة والتقييم لإستراتيجية الاتصال الداخلي: هذه الخطوة من أهم شروط النجاح لأنها ذات تأثير واضح، فبرهان التقييم المرحلي يمكن من معرفة أن:

○ فهم حقيقي للمسيرين لوسائل الإتصال الداخلي الأهداف ليست مستحيلة التحقيق أو سيئة التحديد، قد ينصب التقييم حول الإتصال الداخلي الهادف لتنمية مشاعر الإنتماء لدى العمال دون أن ينحرف عن ذلك. نتائج التقييم لابد أن يعرفها من تهمهم، لكن حين ترقى النتائج المتحصل عليها لمستوى الأهداف المسطرة، ينبغي الإستسلام لليأس فتغيير السلوكات يتطلب وقتاً أطول كما لا يجب الجلوس عند عتبة الشرح والتفسير، بل ينبغي الإرتكاز على تحليل معمق.

○ التعرف على الأسباب الحقيقية للفشل. وذلك من خلال طرح بعض التساؤلات:- هل هناك إرادة حقيقية من طرف الإدارة - هل تم إشراك الطبقة العاملة بمختلف مواقعها في السلم التدرجي للوظائف؟ - هل تم فعلاً تحسيس وإشراك كافة الموارد البشرية وإستخدام الوسائل الناجعة؟ إذا كان الهدف تحسين الإنتاجية كيف يمكن إستخدام الاتصال الداخلي لتحقيق ذلك؟

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

تعد لاجتماعات من أهم الوسائل لتأكيد تواصل العاملين داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويتوقف ذلك على أسلوب إدارة وتنظيم هذه الاجتماعات، وكيف يمكن لفريق العمل انجان المهام المنوطة به كل في مجاله، وحماس لتحقيق لتحقيق الغاية المنشودة والأهداف المرجوة من هذه الاجتماعات.⁷⁷

من أهم طرق تقييم الاجتماعات طريقة التقييم بواسطة الاستبانة، وهي وسيلة تحتوى على الكثير من الأسئلة، والتي يمكن الاجابة عليها لمعرفة مدى كفاءة الاجتماع وفعاليتها، خاصة إذا

ما قورنت الأهداف المخططة للاجتماع بالنتائج المحققة. وسنقوم في الأخير بإدراج ملحق يوضح نموذج لهذه الاستبانة.

8_ أبعاد وعوامل نجاح التسويق الداخلي المصرفي

الأهداف التعليمية:

يمكن تحديد الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:

- ✓ تحديد قواعد نجاح برنامج التسويق الداخلي.
- ✓ الامام بالنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي.

أولاً: قواعد نجاح برنامج التسويق الداخلي

يهدف ضمان النجاح لبرنامج التسويق الداخلي يرى *bayne* أن هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما:⁷⁸

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

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

ثانياً: نقاط أساسية لنجاح التسويق الداخلي

اعتماداً على ما سبق، يمكن القول أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي تتعلق بالتسويق الداخلي، والتي نوردتها على النحو التالي:

✓ التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة، وإنما متضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.

✓ يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة، ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.

✓ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.

✓ هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ هناك دور حاسم ومهم للتسويق الداخلي في تقليل الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.

✓ التسويق الداخلي هو تطوري بمعنى أنه يلغي الحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة ما بين التسويق والعمليات.

✓ يستخدم التسويق الداخلي لتسهيل روح الابداع في بيئة العمل الداخلية.

✓ يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملون، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

خاتمة

من خلال هذه المحاضرات والتي تناولت موضوع التسويق الداخلي المصرفي، حاولنا التعريف بمختلف المفاهيم المرتبطة وطبيعة هذا الموضوع، ثم تطرقنا إلى أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي المصرفي، وذلك بالاعتماد على أشهر النماذج، وهو نموذج كوتلر، بعدها عرجنا على جودة الخدمة المصرفية الداخلية، حيث تعرفنا على مفهومها وأبعادها، ثم حاولنا التركيز على مختلف الأنشطة التسويقية أو بالأحرى عناصر المزيج التسويقي الداخلي التقليدي ثم تعرفنا على المزيج المطور. ومن ثم تعرفنا أيضا على مختلف الطرق التي يمكن من خلالها تقييم هذا المزيج، وفي الأخير حددنا القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي، ومن خلال كل ما تناولناه في هذه المحاضرات توصلنا لمجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- ✓ يمكن زيادة رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة المصرفية من خلال اعتبار الوظائف التي يشغلونها كمنتجات لها قيمة، توزع بشكل مناسب، ويتم تصميمها بحيث تشتمل على خصائص يقدرها المتقدمون إليها، ولا ننسى أن هذا يسهم في جلب عمالة ومستخدمين جيدين للمؤسسة. وحتى من مصارف منافسة.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي المصرفي في الرفع من قدرات ومهارات موظفي المصرف، وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية للرفع من مستوى رضاهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، وهذا يؤدي بالطبع إلى تحسين وجودة وتميز الخدمة المقدمة للزبائن.
- ✓ إن اهتمام المصرف بموظفي الخط الأمامي باعتبارهم ممثلي المصرف من وجهة نظر الزبائن، وذلك بحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم، والعمل على نشر المعلومات التسويقية بينهم، يؤدي بالطبع إلى تحسين أدائهم للخدمات المقدمة للزبائن، خاصة وأن من خصائص الخدمة أنها تلازمية أي جودتها من جودة أداء مقدمها.
- ✓ جودة الخدمة المقدمة للزبائن لا يتحملها بصفة كاملة الموظفون الذي قاموا بتقديمها بصفة مباشرة وشخصية ومنهم موظفي المكتب الأمامي؛ بل يتحملها أيضا موظفو المكاتب

الخلفية للمصرف، لذلك يجب أن يسود التعاون بين الموظفين وحثهم على الاتصال الايجابي من خلال ثقافة خدمة تدعوا وتحفز على ذلك.

✓ تقييم عناصر المزيج التسويقي الداخلي المصرفي، ومنها الوظيفة والأجور والاتصالات الداخلية، وقنوات الاتصال الداخلي، نشاط لا بد منه، لأنه نشاط يمنح الحقوق والعدالة بين الموظفين، كما أنه يؤدي إلى تحسين وتقويم هذه الأنشطة وبالتالي نجاح المؤسسة وتطورها.

✓ لا يتم تطبيق برنامج وعناصر المزيج التسويقي الداخلي دون التواصل والتعاون مع بقية الأقسام في المؤسسة، ويستلزم التطبيق الفعال لهذا المزيج بيئة وخطة عمل يدعمان ذلك، كما يتطلب هذا وبصفة خاصة التعاون الكبير بين ادارة التسويق وادارة الموارد البشرية، وذلك بغية التحقق من أن سياسات ادارة الموارد البشرية من تدريب وتحفيز وتقييم مثلا قد تم تنفيذها بالشكل الذي يدعم استراتيجيات وأهداف التسويق الداخلي، وبالتالي تفادي التضارب والصراع بين الادارات.

✓ من القواعد والنقاط الأساسية لنجاح التسويق الداخلي المصرفي ضرورة الحث على العمل الجماعي وروح الفريق، كما على كل موظف داخل المصرف تقديم خدمة جيدة لزميله، ثم لا ننسى دور الاتصالات الداخلية في هذا النجاح، بالإضافة إلى أهمية التنسيق والمشاركة لكل أقسام المصرف بمختلف أنواعها في هذا النجاح، وهذا النجاح هو ميزة تنافسية في حد ذاته، لأن الموظفين السعداء في مؤسستهم هم ثروة ورأس مال دائم لها.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في انجاز وتقديم هذه المحاضرات، وأن تكون مرجع ومنطلق لأبحاث ودراسات قادمة لكل الطلبة والباحثين والمهتمين

المهامش

- ¹ بيرقيز أحمد ومحمد رفيق: التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، الطبعة العربية الأولى، 2013، ص19.
- ² اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص412.
- ³ نفس المرجع، ص412.
- ⁴ حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق: تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص346.
- ⁵ BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation and Distribution , ISSN 2067-8177, Volume 3, Issue3, Nigeria, 2012, p19.
- ⁶ اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص412.
- ⁷ نفس المرجع، ص412.
- ⁸ أيمن عبد الله محمد أبو بكر: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين "دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي – الإمارات – فرع مدينة العين"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1)16، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010، ص14.
- ⁹ اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص413.
- ¹⁰ هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص386.
- ¹¹ نفس المرجع، ص386.
- ¹² جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر: دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص13-14.
- ¹³ سلوى محمود مطاحن: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010، ص17-18.
- ¹⁴ نفس المرجع، ص18-19.
- ¹⁵ اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص415.
- ¹⁶ نفس المرجع، ص415.
- ¹⁷ سلوى محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص17.
- ¹⁸ اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير، مرجع سبق ذكره، ص414.
- ¹⁹ مارشال جوردون: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد1، الطبعة الأولى، 2000، ص513.
- ²⁰ Gibert Patrick et autres :organisations et comportement : nouvelles approches nouveaux enjeux , donod, paris, 2005, p141.
- ²¹ سامر جلدة: ادارة السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص204.

²² زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان: أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص24-25.

²³ خالد بوشارب بولوداني، مهدي ساطور: اشكالية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أبحاث الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص20.

²⁴ احسان دهش جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص610-611.

²⁵ سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص153.

²⁶ المرجع نفسه، ص151.

²⁷ المرجع نفسه، ص153.

²⁸ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

²⁹ المرجع نفسه، ص 155.

³⁰ المرجع نفسه، ص156.

³¹ حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص353.

³² <http://www.goodquote.net/14-4-2018,19:35>.

³³ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص155.

³⁴ <https://www.albawaba.com,14-4-2018,19:50>.

³⁵ حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص353-354.

³⁶ نفس المرجع، ص354.

³⁷ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013، ص153.

³⁸ حسان الجيلالي: الجماعات في التنظيم_ دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المؤسسة_ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص15-16.

³⁹ المرجع نفسه، ص16.

⁴⁰ جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص166.

⁴¹ المرجع نفسه، ص223.

⁴² <http://www.alimam.ws/ref/772,12/07/2015,14.00>.

⁴³ حسان الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص15_16.

⁴⁴ المرجع نفسه، ص22.

⁴⁵ مالكولم بيل: التدريب الناجح للموظفين، ترجمة: مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1997، ص9-10.

⁴⁶ C.HAMON, P.LEZIN & Autre: Gestion Commercial et Management De Force De Vente, édition Dunod, Paris, France, 1993, P452.

⁴⁷ النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

⁴⁸ الفارس سليمان خليل وآخرون: إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص8.

⁴⁹ دياب: إدارة الموارد البشرية "مدخل متكامل"، شركة البراء، القاهرة، 1997، ص9.

⁵⁰ نفس المرجع، ص10.

⁵¹ نفس المرجع، ص11.

⁵² نفس المرجع، ص11.

⁵³ نفس المرجع، ص11.

⁵⁴ نفس المرجع، ص12.

⁵⁵ Alencar de Farias, Salomão ,Internal Marketing BBR , Brazilian Business Review, vol. 7, núm. 2, FUCEPE Business School Vitória, Brasil , 2010, p107.

⁵⁶ حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص358-359.

⁵⁷ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، ص490.

⁵⁸ تويلاذل: كيف تحفز موظفيك، ترجمة: ريم السالم، مراجعة: يوسف محمد القبلان، الدار العربية، بيروت، لبنان، 1993، ص10_11.

⁵⁹ <http://www.bbc.com/arabic/vert-cap-40228310,15-03-2018,12:00>.

⁶⁰ <https://batdacademy.com/-إدارة-الموارد-البشرية/693-طرق-تحفيز-الموظفين-التي-تتبعها-إدارة-الموارد-البشرية.html>

⁶¹ <http://mawdoo3.com,15-03-2018,13:00>.

⁶² دي كامب: مدير القرن الواحد والعشرين- مهارات إدارية للألفية الجديدة-، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000، ص223-228.

⁶³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص508-509.

⁶⁴ صالح مهدي، محسن العامري وآخرون: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص491.

⁶⁵ منذر التلا عمران: واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2016، ص35-36.

⁶⁶ <http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/>, 12-02-2018,14 :00.

⁶⁷ <http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/>, 12-02-2018,14 :00.

⁶⁸<http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/>, 12-02-2018,14 :00.

⁶⁹ سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

⁷⁰ بيرقيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص 38-47.

⁷¹ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: " قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 81.

⁷² نفس المرجع، ص 81.

⁷³ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص 79-82.

⁷⁴ عطا الله محمد تيسير الشرعة وغالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية " الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 273.

⁷⁵ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، أنظمة الأجور والرواتب "محاضرة إلكترونية"، قسم إدارة البيئة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل،

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=69288>

⁷⁶ باية بووزة: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية "دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM للفترة 2007-2011"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال، قسم الإتصال، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر(3).

http://biblio.univ-alger.dz/jspui/bitstream/123456789/13021/1/BOUOUZA_BAYA.pdf

⁷⁷ مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم لاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 ص 13.

⁷⁸ سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1. احسان دهش جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
2. اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. بيرقيز أحمد ومحمد رفيق: التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، الطبعة العربية الأولى، 2013.
4. تويلاذل: كيف تحفز موظفيك، ترجمة: ريم السالم، مراجعة: يوسف محمد القبلان، الدار العربية، بيروت، لبنان، 1993.
5. جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر: دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
6. حسان الجيلالي: الجماعات في التنظيم_ دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المؤسسة_، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
7. حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2013.
8. حسين عبد الفتاح دياب: إدارة الموارد البشرية "مدخل متكامل"، شركة البراء، القاهرة، 1997.
9. حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق: تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
10. دي كامب: مدير القرن الواحد والعشرين- مهارات إدارية للألفية الجديدة-، دار الوفاء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2000.
11. سامر جلدة: ادارة السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
12. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
13. سلوى محمود محمود مطاحن: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010.

14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014.
15. صالح مهدي، محسن العامري وآخرون: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
16. عطا الله محمد تيسير الشريعة وغالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
17. الفارس سليمان خليل وآخرون: إدارة الموارد البشرية ((الأفراد))، منشورات جامعة دمشق، 2003.
18. مارشال جوردون: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد1، الطبعة الأولى، 2000.
19. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم لاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
20. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر، 2011.
21. النجار محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.
22. هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015.
23. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: " قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

ب-المذكرات والأطروحات

24. باية بووزة: الإتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية "دراسة وصفية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM للفترة 2007-2011"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، قسم الإتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر(3).
http://biblio.univ-.alger.dz/jspui/bitstream/123456789/13021/1/BOUOUZA_BAYA.pdf
25. زاهي ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان: أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

26. منذر التلا عمران: واقع التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2016.
27. بلباي عبد النبي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

ج- المحاضرات

28. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، أنظمة الأجور والرواتب "محاضرة إلكترونية"، قسم إدارة البيئة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل،
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=69288>

د- المجالات والملتقيات

29. أيمن عبد الله محمد أبو بكر: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين "دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي – الإمارات – فرع مدينة العين"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1) 16، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010.
30. خالد بوشارب بولوداني، مهدية ساطور: اشكالية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أبحاث الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

31. Alencar de Farias, Salomão ,Internal Marketing BBR , Brazilian Business Review, vol. 7, núm. 2, FUCAPE Business School Vitória, Brasil , 2010.
32. BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation and Distribution , ISSN 2067-8177, Volume 3, Issue3, Nigeria, 2012.
33. C.HAMON, P.LEZIN & Autre: Gestion Commercial et Management De Force De Vente, édition Dunod, Paris, France, 1993.
34. Gibert Patrick et autres :organisations et comportement: nouvelles approches nouveaux enjeux , donod, paris, 2005.

35. Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications,human resourc managmaent and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.
36. Keller,S, et al, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations , Journal of Business Logistics, Vol27, 2006.
37. KOTLER & DUBOIS:Marketing Management, publi union éditions, 10^{ème} èdition, Paris, France, 2000.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

38. <http://www.alimam.ws/ref/772>.
39. <http://www.bbc.com/arabic/vert-cap-40228310>.
40. <http://www.goodquote.net/>.
41. <http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/>.
42. <https://www.albawaba.com>.
43. <http://mawdoo3.com>.
44. <http://www.infosurv.com/supporting-internal-service-quality-with-the-service-profit-chain-9-critical-dimensions/>.
45. <https://batdacademy.com/-إدارة-الموارد-البشرية/693-طرق-تحفيز-الموظفين-التي-تتبعها-.html>
46. <https://www.mu.edu.sa/sites/default/files/.../1418058983.4358الفصل%20السابع.pdf>.
47. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf>.
48. <https://books.google.dz/books?id=-pWsDQAAQBAJ&pg=PA51&lpg=PA51&dq=1->