

التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية

Internal marketing and its role in improving the quality of banking services : A theoretical approach

د. خوالد أبوبكر

جامعة باجي مختار – عنابة، الجزائر

Khoualed_aboubaker@yahoo.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، ولتحقيق الهدف السابق الذكر اعتمد الباحث على المنهج الوصفي عبر مناقشة النقاط التالية: مفهوم التسويق الداخلي في المصارف، مميزات تطبيق التسويق الداخلي في المصارف، أهداف تطبيق التسويق الداخلي في المصارف، إجراءات تفعيل التسويق الداخلي في المصارف، متطلبات إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف، وأخيرا دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية، وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج أبرزها ضرورة تبني كافة ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية بشكل فعال يساهم في تطوير مختلف منتجاتها وخدماتها، كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف هي مسؤولية جميع الموظفين وليست مقتصرة على قسم إدارة التسويق فحسب.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي – خدمات – مصارف – جودة – عملاء.

Abstract :

This study aims to clarify the role of internal marketing practices in improving the quality of products and services provided by commercial banks. To achieve the above objective the researcher adopted the descriptive analytical method through discussion and analysis the following points: the definition of internal marketing in banks, characteristics of internal marketing in banks, objectives of adopting internal marketing in banks, procedures for activating internal marketing in banks, requirements for successful internal marketing practices in banks, the role of internal marketing in improving the quality of banking products and services. Finally, the study reached several conclusions, most notably the need of adoption of internal marketing practices in commercial banks with effectively manner contribute to the development of its products and services, the study also concluded that success of applying of internal marketing practices in banks is the responsibility of all staff and not limited in the department of marketing management.

Keywords

Internal marketing – Products and services – Banks – Quality – Customers.

JEL Classification : G21, M31, M53, M54

المقدمة

تعد الصناعة المصرفية من الصناعات الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام بها بشكل واسع باعتبارها تلعب دوراً جوهرياً في جمع وحشد الموارد والمدخرات المالية الضرورية لتمويل مختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية، إضافة إلى توفير فرص عمل جديدة لأبنائها، ناهيك عن مختلف الأدوار الأخرى التي تلعبها المصارف اليوم، حيث أضحت بمثابة اللبنة الأساسية التي تبنى عليها كافة مفاصل الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وكما هو معلوم فبفضل العولمة والتطور التقني الهائل وعدة عوامل أخرى، تطورت وتنوعت تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف اليوم بشكل واسع وكبير، حيث لم يعد بالإمكان حصرها وتصنيفها، الأمر الذي نتج عنه ضرورة ملحة إلى توفير قوى عاملة كفؤة وماهرة قادرة على تقديم مختلف منتجات وخدمات المصارف، بالشكل الملائم الذي يضمن تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم الذي أصبح هدفاً صعب التحقيق في ظل تنوع وتعدد حاجات العملاء والتغير المستمر لأذواقهم من جهة، وتطور مستوى الحياة والمعيشة من جهة أخرى.

وفي سبيل تأهيل مواردها البشرية بغية تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ترضي العملاء وتشبع حاجاتهم، اهتمت المصارف اليوم إلى عدة سبل وإستراتيجيات حديثة أبرزها ما يعرف بالتسويق الداخلي (Internal Marketing)، الذي ينظر إلى موظف المصرف باعتباره عميلاً داخلياً ينبغي السعي قدر الإمكان لتحفيزه مادياً ومعنوياً وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الوظيفي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لقدرة المصرف على حسن خدمة عملائه الخارجيين وتحقيق رضاهم، للتمكن من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المصارف التجارية اليوم وهي تمارس أعمالها في الأسواق المحلية والدولية منافسة شديدة للغاية، حيث أن هذه المنافسة المتنوعة والمخاطبة بالمخاطر العالية وحالات عدم التأكد أجبرت العديد من المصارف على إعادة هيكلة أوضاعها بهدف تعزيز فرصها في النمو والبقاء. وقد تمخض عن جهود إعادة الهيكلة هذه بروز عدة مفاهيم وإستراتيجيات تسويقية حديثة متاحة أمام هذه المصارف ولعل من أبرزها الاهتمام أكثر بمواردها البشرية التي أصبحت تشكل المفتاح الجديد لتحقيق السبق والتفوق التنافسي، وذلك عبر إدماج وتبني مجموعة من الإجراءات والممارسات التسويقية التي تسما بالتسويق الداخلي.

وتزداد أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي خصوصاً بالنسبة للمصارف التي تقدم منتجات وخدمات ذات طبيعة غير ملموسة قائمة على أساس الاتصال المباشر بين الموظف مقدم الخدمة والعميل المتلقي لتلك الخدمة، وهذا ما يحتم على إدارات المصارف الاهتمام بمقدمي الخدمات المصرفية وتلبية جميع حاجاتهم ورغباتهم، حتى تتمكن من

تحسين جودة منتجاتها وخدماتها المصرفية، ولن تستطيع المصارف القيام بذلك إلا عبر تطبيق وتبني منهج التسويق الداخلي الذي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل وأجود المنتجات والخدمات المصرفية.

وتأسيسا على كل ما سبق ذكره تأتي هذه الورقة البحثية في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي طبيعة الدور الذي يلعبه تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف ؟

وستتم الإجابة على السؤال الرئيسي السابق الذكر عبر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بنشاط التسويق الداخلي في المصارف ؟ وفيما تتمثل خصوصية تطبيقه فيها ؟

- فيما تكمن أبرز أهداف تطبيق التسويق الداخلي في المصارف ؟

- ما هي الإجراءات اللازم اتخاذها لتفعيل تبني التسويق الداخلي في المصارف ؟ وما هي المتطلبات الضرورية لإنجاحه ؟

- كيف يساهم التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية ؟

ثانيا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- الحدائة النسبية لموضوعي التسويق الداخلي وجودة الخدمات بالنسبة للمصارف العربية عموما والجزائرية على وجه الخصوص.

- أهمية القطاع الذي تمسه هذه الدراسة وهو القطاع المصرفي، إذ يعد هذا القطاع قطاعا جوهريا بالنسبة لجميع دول واقتصاديات العالم، على اعتبار أنه القطاع المسؤول عن تعبئة الادخارات وتكوين رؤوس الأموال اللازمة لتمويل مختلف مشاريع التنمية في هذه البلدان، وبالتالي فإن الاهتمام بمختلف مداخل تطوير وتحديث هذا القطاع يعد أمرا حيويا.

- ما تقدمه هذه الدراسة من مساهمة نظرية فكرية مفاهيمية أصيلة بخصوص موضوع التسويق الداخلي المصرفي في محاولة لإثراء الموضوع خصوصا في ظل النقص الملاحظ للدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع.

ثالثا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- السعي للكشف عن المفهوم الحقيقي للتسويق الداخلي والطبيعة الخاصة التي يحظى بها في القطاع المصرفي، مع توضيح كافة أهدافه، وإجراءاته، ومتطلبات تطويره.
- إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف.
- التحسيس بأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في المصارف المحلية والعربية على حد سواء.
- لفت انتباه الباحثين والمتخصصين لأهمية الموضوع بغية الاجتهاد وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية فيه.

رابعا: تقسيمات الدراسة

- بغية الإجابة على مشكلة الدراسة شملت هذه الورقة البحثية مقدمة وخاتمة وست مباحث أساسية جاءت كما يلي:
- المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي في المصارف
- المبحث الثاني: مميزات تبني التسويق الداخلي في المصارف
- المبحث الثالث: أهداف تطبيق التسويق الداخلي في المصارف
- المبحث الرابع: إجراءات تفعيل التسويق الداخلي في المصارف
- المبحث الخامس: متطلبات إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف
- المبحث السادس: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية

خامسا: منهج الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لقد اعتمد الباحث في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي، وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع القائمة على جمع وتلخيص وتحليل مجموعة من البيانات والحقائق المرتبطة بموضوع التسويق الداخلي ومدى إسهامه في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية.

أما فيما يخص مصادر الحصول على المعلومات فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على البحوث والدراسات السابقة من كتب ومؤلفات، مذكرات ورسائل جامعية، ملتقيات ومؤتمرات، مجلات ودوريات، ...، وغيرها من المصادر المتاحة في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة - الجزائر، كما تمت الاستعانة أيضا بالمصادر المتاحة عبر شبكة الإنترنت باللغتين العربية والانجليزية والتي ساهمت بشكل بارز في إثراء المناقشة.

المبحث الأول: مفهوم التسويق الداخلي في المصارف

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات، والغاية الأساسية التي حملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات ولاسيما موظفو الخطوط الأمامية لصلتهم المباشرة مع العملاء، لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل

- ¹ ولكن قد توسع استعمال هذا المفهوم حالياً إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي، وهو الآن مقبول ومستخدم في كل أنواع المنظمات ولاسيما الخدمية منها.
- ولقد عرف ضبط تعريف شامل وموحد لمفهوم التسويق الداخلي اختلافاً وتبايناً كبيرين بين مختلف الباحثين والمتخصصين في ميدان التسويق الخدمي، وقد نتج عن هذا الاختلاف عدة محاولات وإسهامات من طرف الباحثين في هذا المجال، نورد أبرزها فيما يلي:
- عرف الباحث **(Berry, 1984)** الذي يعتبر أول من أشار إلى المفهوم التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بمختلف الأعمال على أكمل وجه".²
- أما **(Gronroos, 1990)** فقد عرف التسويق الداخلي بأنه: "تلك الفلسفة التسويقية الحديثة التي تستهدف إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها إلى العاملين والعمل على تحقيقها".³
- في حين عرفته كل من **(Zeithaml and Bitner, 2000)** بأنه: "اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف تزويد العملاء بخدمة ذات جودة عالية".⁴
- أما كل من **(Pride and Ferrell, 2003)** فيريان أن مفهوم التسويق الداخلي يشير إلى: "تلك الفلسفة الإدارية التي تستهدف تنسيق التغيرات الداخلية بين المنظمة وموظفيها، من أجل نجاح التغيرات الخارجية بين المنظمة وعملائها".⁵
- كذلك عرف كل من **(دعبول وأيوب، 2003)** التسويق الداخلي على أنه: "كافة الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة".⁶
- من جهته عرف **(Ballantyne, 2004)** نشاط التسويق الداخلي على أنه: "سعي المنظمة لإرضاء عملائها الداخليين (موظفيها) خصوصاً موظفي الخطوط الأمامية، لما لهم من تأثير مباشر في تحقيق رضا العملاء الخارجيين".⁷
- في حين عرف كل من **(Kotler et al, 2006)** التسويق الداخلي على أنه: "نشاط تدريب وتحفيز العمال بهدف حثهم على السعي لإرضاء العملاء، هذا ما يجعلهم قادرين على تقديم خدمات بأسلوب متميز ويشجعهم على التعامل مع العملاء كفريق واحد بغية حسن إرضائهم".⁸

- ومؤخراً قام (Mc Grath, 2009) بتعريف التسويق الداخلي على أنه: "أسلوب أنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات المتبادلة معهم".⁹ وبإسقاط مختلف التعريفات السابقة الذكر على الميدان المصرفي يتضح أن مفهوم التسويق الداخلي في المصارف يشير إلى: "كافة الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المصرف بأهمية أداؤهم الفعال، ودورهم في تحقيق الأهداف العامة للمصرف".¹⁰

وتأسيساً على كل ما سبق ذكره من تعريفات تمكن الباحث من صياغة تعريفه الخاص لنشاط التسويق الداخلي المصرفي حيث يرى أنه يشير إلى: "تلك الفلسفة الإدارية الشاملة المنتهجة من قبل المصرف لترتيب أو صناعة موظفيه من الداخل قبل التوجه إلى العملاء في الخارج، وبموجبه يتم النظر إلى موظفي المصرف كعملاء داخليين يتم تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها، وكذلك تدريبهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد، بهدف رفع كفاءتهم وتحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم".

المبحث الثاني: مميزات تبني التسويق الداخلي في المصارف

تشير جل الأدبيات التسويقية إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي في المصارف تتسم بعدد من الخصائص المميزة لها عن بقية الأنشطة الأخرى نوجزها فيما يلي:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: إذ يطبق التسويق الداخلي داخل المصرف لإعادة عملية التبادل والتفاعل بينه وبين مختلف موظفيه، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال تبني ممارسات التسويق الداخلي في المصرف.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية: حيث يعد نشاط التسويق الداخلي في المصرف عملية إدارية تنظيمية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المصرف، وذلك من خلال:¹¹

أ- التأكد من أن جميع موظفي المصرف لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

ب- التأكد من أن كل الموظفين لدى المصرف قد تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

كما يتميز تطبيق التسويق الداخلي في المصارف بأنه يركز على جانبين:¹²

أ- الجانب الأول: الذي يرى بأن كل موظف من موظفي المصرف هو عميل داخلي، وبالتالي سوف تسعى إدارة المصرف قدر الإمكان إلى جعل العمليات التشغيلية بأفضل ما يمكن، وذلك من خلال التأكد من أن كل موظف يقدم ويستلم خدمات مميزة ومتفوقة.

ب- الجانب الثاني: التأكد من أن كل موظف من موظفي المصرف يعمل مع بقية الموظفين بطريقة تخدم أهداف المصرف، وتساعد على تجسيد رسالته وإستراتيجياته.

بالتوازي مع ذلك يرى (العجائمة، 2005) أن نشاط التسويق الداخلي في المصارف يتميز بمجموعة الخصائص التالية:¹³

- إن ممارسات التسويق الداخلي في المصرف ليست أنشطة منفصلة، وإنما مضمنة بالجودة لبرامج خدمة العملاء والإستراتيجيات والأعمال المصرفية الكلية.

- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة (أنشطة الدعم) في المصرف ويعد هيكلا تمهيدا لنشاط التسويق الخارجي.

- الاتصالات الناجحة داخل المصرف هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي فيه.

- يعد التسويق الداخلي في المصرف عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على نتائج جيدة.

- التسويق الداخلي في المصرف هو نشاط تطوري، أي أنه يقوم على الإلغاء البطيء للحواجز بين مختلف أقسام ووظائف المصرف، وله دور مهم في المساعدة على إيجاد التوازن بين أنشطة التسويق والعمليات.

- يلعب تبني التسويق الداخلي في المصارف دورا حاسما في تقليص الصراع الوظيفي، وتيسير روح الإبداع، واكتساب المصارف لميزة تنافسية.

- يكون التسويق الداخلي في المصرف أكثر نجاحا عندما يكون هناك التزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة مع ضرورة التزام كافة الموظفين، وبذلك يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب الأمثل.

المبحث الثالث: أهداف تطبيق التسويق الداخلي في المصارف

إن الهدف الأساسي من تطبيق برامج وإجراءات التسويق الداخلي في المصارف هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس عال بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المصرف.¹⁴

فالفكرة من وراء التسويق الداخلي هي التأكيد على أن جميع أعضاء الكادر البشري تزود الخدمة بأفضل ممارسة ممكنة للأنشطة التسويقية للمصرف، والإنجاح الكامل للاتصالات سواءً من خلال الهاتف أو شبكات الإنترنت والتفاعلات الفردية مع العميل بالأسلوب الذي يعطي قيمة للخدمة المقدمة من الواجهة.¹⁵

كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي، والعميل الخارجي، ومحاولة إزالة المعوقات الوظيفية التي تحد من الفعالية التنظيمية، وبالتالي تعيق تحقيق المصرف لأهدافه التسويقية عموماً.

ومن وجهة نظر الباحث الشهير في ميدان التسويق الخدمي (Gronroose, 1990) فإن أهداف التسويق الداخلي في المصرف تشمل مستويان، مستوى الأهداف المتعلقة بالجانب الإستراتيجي بحيث يهدف التسويق الداخلي هنا إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للعملاء والجهود الموجهة تجاههم¹⁶، ومستوى الأهداف المتعلقة بالجانب التشغيلي أو التكتيكي حيث تكمن أهداف التسويق الداخلي في هذه الحالة في تنمية التعامل الإيجابي مع العملاء.

وقد قام (الضمور، 2004) بتصنيف مختلف أهداف نشاط التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية بما فيها المصارف في الجدول (01) الموضح أدناه:¹⁷

الجدول (01) : أهداف التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية

التطبيقات	مستويات الأهداف
- جعل الموظفين أكثر تفهماً وتحفزاً واهتماماً بالعملاء.	الهدف العام
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل. - دعم الطرق الإدارية، والأفراد، وسياسة التدريب الداخلي، وإجراءات التخطيط والرقابة. - تطوير الخدمات عبر تعزيز قبولها داخلياً، وتفعيل قنوات الاتصالات، وأنشطة البيع الشخصي.	الهدف الإستراتيجي
- تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع العملاء. - دعم المواقف، والخدمات، والنشاطات داخل المنظمة الخدمية.	الهدف التكتيكي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الضمور، 2004، 343)

وتأسيساً على كل ما سبق ذكره يتضح أن مختلف أنشطة ومهارات التسويق الداخلي في المصارف تهدف بشكل رئيسي إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات المصرفية لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف

واتجاهات متطورة¹⁸، يستطيع المصرف من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى العملاء بحيث تلي رغبتهم وتتجاوز توقعاتهم.

المبحث الرابع: إجراءات تفعيل التسويق الداخلي في المصارف

بغية تفعيل أنشطة وممارسات التسويق الداخلي في المصارف هناك مجموعة واسعة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها نوجز أبرزها فيما يلي:

1- ترسيخ ثقافة الخدمة في المصرف: أي أن برنامج التسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل لثقافة الخدمة، إذ أن هذا البرنامج لتسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل إذا لم يعمل المصرف على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة العميل¹⁹، أي أن ثقافة المصرف هي نوع من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطى معنويا إلى العاملين في المصرف وتزويدهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، إذ أن لكل مصرف ثقافة خاصة يتميز بها.

وبالتالي فإن المصارف التي تمتلك ثقافة قوية للخدمة فإن ذلك سوف يؤثر تأثيرا إيجابيا على علاقة العاملين بالمصرف وهذا ما يجعلهم يسعون قدر الإمكان لتحقيق أهداف المصرف، كما تؤثر الثقافة القوية للخدمة تأثيرا إيجابيا على علاقة العاملين بعملاء المصرف حيث سيسعون قدر الإمكان إلى إقناع العملاء الحاليين والتأثير مستقبلا على العملاء المحتملين.

2- تفعيل سياسة إدارة الموارد البشرية المتبعة في المصرف: إن تفعيل تبني مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل سليم في المصارف يساعدها على تنفيذ خططها الموضوعية وتحقيق أهدافها المسطرة، على اعتبار أن الرأسمال البشري أضحى يعتبر المورد الأساسي لتحقيق التميز التنافسي²⁰، وعلى اعتبار أن نجاح أسلوب التسويق الداخلي يعتمد أساسا على مدى كفاءة الموارد البشرية للمصرف وقدرتها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء في ظل أحسن الظروف، فإن ذلك يفرض على المصرف إتباع عدة تدابير وإجراءات خاصة بتنمية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية فيه، والتي تشمل:²¹

2-1- الاستقطاب: ويقصد به تلك العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمصرف لشغل الوظائف الشاغرة.

2-2- الاختيار: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المصرف.

- 2-3- التدريب:** مجموعة الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الموظف على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المصرف الذي يعمل فيه.
- 2-4- التحفيز:** تلك العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز معينة مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية تحقيق أهداف المصرف.
- 2-5- الاتصال الداخلي:** عملية إرسال واستقبال رسائل ورموز ذات معاني بهدف إعلام الموظف الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين.
- 2-6- التمكين:** تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين الموظفين للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال تفويض الصلاحيات والتدريب والثقة والدعم العاطفي.
- 2-7- تقييم الأداء:** عملية تقدير وتقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.
- 2-8- تطوير المسار الوظيفي:** عملية إدارة وتنمية مختلف المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية وعمله في المصرف.
- وبالتالي فإن المصارف اليوم تتخذ كافة الإجراءات والإستراتيجيات والتدابير الرامية إلى تطوير كافة وظائف إدارة الموارد البشرية السابقة الذكر وغيرها من الوظائف الأخرى التي لا يتسع المجال لتوضيحها جميعا.

المبحث الخامس: متطلبات إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف

يتطلب نجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف أن تكون ضمن مسؤولية كافة العاملين، وليست محصورة في قسم التسويق فحسب (النمر وآل مراد، 2011)²²، فالمتعارف عليه في المنظمات الصناعية أن وظيفة التسويق غالبا ما تقع مسؤوليتها على عاتق قسم التسويق، وذلك لوجود عدد كبير من العاملين لا توجد لهم علاقة مباشرة مع المستهلك وإنما مع الصناعي، أما في المنظمات الخدمية ومنها المصارف فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، لذا يتطلب من مدراء المصرف أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيدين ويولوها الأهمية الخاصة، لأن العميل الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية، أي أن ردود فعل العملاء الحاليين تلعب دورا هاما في ردود فعل العملاء المحتملين إيجابا أو سلبا، وهذا يعتمد بالتأكيد على العلاقة الطيبة أو السيئة بين العاملين الذين يقدمون المنتجات والخدمات المصرفية.

ولتحقيق الأهداف المنوطة به فإن أسلوب التسويق الداخلي في المصرف يجب أن يستند إلى مجموعة من العناصر أوجزها الباحث فيما يلي:²³

- إتباع سياسة فعالة في تعيين واختيار الموظفين الجدد في المصرف.
- الدعم التنظيمي والإداري الكفيل بتحسين كفاءة أداء العنصر البشري في المصرف.
- تبني سياسات ناجعة في تدريب وتكوين وتطوير مختلف موظفي المصرف.
- إتباع نظام مكافآت وحوافز فعال ومشجع لقدرات الابتكار والإبداع في المصرف.
- تفويض الصلاحيات ووضوح أدوار العمل داخل المصرف.
- تشجيع الاتصال وبث مختلف المعلومات داخل المصرف.

كما يتطلب إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف توافر مجموعة من المهارات الأساسية لدى الكادر البشري للمصرف أوجزها (النسور، 2015) فيما يلي:²⁴

- 1- المهارات المتكاملة:** وتعني قدرة العاملين على فهم وتحليل مكونات الترويج، وفهم الكيفية التي يتم بها إدخال تلك المكونات حيز التطبيق.
 - 2- المهارات التحليلية:** ويقصد بها قيام العاملين بتطبيق الأدوات والطرق المختلفة عند دراسة الأسواق المستهدفة، والإفادة من المعلومات المتاحة وإعادة بطريقتهم قابلة للاستخدام.
 - 3- مهارات التفاوض:** تعني إعادة تعزيز المعرفة المكتسبة من قبل المصرف، والإفادة من الأفكار الجديدة المكتشفة في الأسواق المستهدفة، واقتراح الطرق المناسبة لتنفيذها.
 - 4- مهارات التقديم:** ويقصد بهذه المهارات تشكيل النماذج اللفظية أو المكتوبة، التي يستخدمها العاملون في المصرف أثناء مخاطبة العملاء.
 - 5- مهارات التخطيط وإدارة الوقت:** وتتمثل هذه المهارات في القدرة على تقسيم العمل والمهام المناطة بالكوادر البشرية في المصرف، والتخطيط الكفء لتلك الكوادر في سبيل تحقيق أهداف المصرف المنصبة على تلبية حاجات ورغبات العملاء المستهدفين.
 - 6- المهارات المنعكسة:** وهي القدرة على فهم الأفكار والجوانب الجديدة الناجمة عن تطبيق الإستراتيجية، ومحاولة التفكير بالطرق والأساليب التي تحسن من الأداء المستقبلي للمصرف.
- المبحث السادس: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية

لقد أدركت غالبية المنظمات الخدمية بما فيها المصارف اليوم الحاجة الملحة إلى التسويق الداخلي بوصفه سلاحا تنافسيا يستخدم في الاحتفاظ بعلاقات حميمة وطوية المدى مع العملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات المصرفية بجودة عالية وتحقيق رضا العملاء²⁵. فالتسويق الداخلي يعد بمثابة طريقة إدارية تهدف للوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفراد المصرف للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالعملاء، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع موظفي المصرف بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا العملاء.

كما تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها في المصارف من أهمية عملية التفاعل بين موظفي المصرف والعملاء عند أداء الخدمات المصرفية، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمات المصرفية²⁶ وبذلك يشارك كل موظف من موظفي المصرف والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. ويعد الجانب البشري من أهم الجوانب التي ينبغي التركيز عليها في المصرف، لأن حلقة الوصل الوحيدة التي يمكن أن تتم فيها عملية تبادل كامل لمختلف الأفكار والآراء هي التي تحصل بين الموظفين والعميل مباشرة، وبالتالي فإنه من الأهمية بما كان لدى المصرف أن تبدأ إدارته بالتركيز على كسب رضا الموظفين وقناعتهم بفوائد ومزايا جميع الخدمات المقدمة²⁷، لكي يقوموا بدورهم في تسويق هذه الخدمات إلى العملاء عن قناعة وبشكل فعال مما يعود بالفائدة الكبيرة على المصرف وبالتالي على الموظفين أنفسهم.

وبذلك يلعب التسويق الداخلي دورا هاما في تحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي لدى العاملين ورفع روح اعتزازهم بالمصرف وتمتين روابطهم وعلاقتهم به، وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لديهم ينتج عنه ولاء والتزام تجاه المصرف، الأمر الذي يجعلهم لا يدخرون أي جهد في تقديم أفضل الخدمات للعملاء والسهر على راحتهم²⁸. بالتوازي مع ذلك فإن تبني ممارسات التسويق الداخلي في المصارف له أهمية كبيرة تعكس ضمن ثلاث مجالات أساسية هي:

1- إدارة التغيير: حيث يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المصرف، مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وممارسة أنشطة ووظائف جديدة.

2- بناء الصورة الذهنية العامة: حيث يلعب التسويق الداخلي دورا كبيرا في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المصرف وقواه ووظيفته في المجتمع، وذلك لأن جميع الموظفين هم سفراء محتملون للمصرف.

3- إستراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لتفعيل مختلف الإستراتيجيات التسويقية للمصرف²⁹.

كل تلك الأدوار الهامة السابق ذكرها يلعب التسويق الداخلي دورا كبيرا في تحقيقها داخل المصارف، وهذا ما من شأنه خلق بيئة مواتية داخل المصارف تسمح بتقديم العملاء الداخليين لمنتجات وخدمات ذات جودة عالية ترضي العملاء الخارجيين وتساهم في تحقيق مختلف أهداف المصرف وضمان سبقه التنافسي.

الخاتمة

لقد بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور في بداية الثمانينيات بفضل إسهام عدد من الباحثين المعروفين في ميدان التسويق الخدمي على غرار (Berry)، (Gronroos)، (Payne)، (Kotler)، ...، وغيرهم، وقد أخذ هذا الموضوع يكبر من حيث الأهمية والاهتمام المتزايد إلى أن أصبح الآن من الموضوعات الهامة التي أثارت وما زالت تثير اهتمام الباحثين والمتخصصين.

ولقد كان الهدف الأساسي من هذه الورقة البحثية هو توضيح الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية، وعبر مختلف محاور هذه الورقة البحثية اتضح ذلك جليا حيث يعتبر التسويق الداخلي كل العاملين بالمصرف بمثابة عملاء داخليين يتعين عليهم تحقيق أهداف المصرف النابعة من نشاط التسويق الخارجي، لذلك سيسعى مختلف موظفي المصرف قدر الإمكان للاستجابة لمختلف حاجات ورغبات العملاء الخارجيين وتحقيق رضاهم، فرضا العملاء وجودة الخدمات وجهان لعملة واحدة، فمن المحال نيل رضا العملاء دون تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تشبع حاجاتهم وترضي ميولاتهم.

وقد خلصت هذه الورقة البحثية في الأخير إلى أن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف يتطلب توافر مجموعة هامة من المتطلبات والركائز لعل من أبرزها على الإطلاق هو أن يكون نشاط التسويق الداخلي من مسؤولية جميع موظفي المصرف وليس محصورا في قسم التسويق، لذا يتطلب من مدراء المصارف أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيدين منها، فضلا عن أن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المصارف وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك عبر تفعيل كافة وظائف إدارة الموارد البشرية في المصرف.

قائمة المراجع والهوامش

- ¹ صادق درمان سليمان، جاسم حسان ثابت، (2007)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الريف، جامعة الموصل، العراق، المجلد (29)، العدد (85)، ص 50.
- ² Berry Leonard, (1984), Service marketing in different text, cases and reading, Prentice-Hall, New Jersey, USA, P 23.
- ³ Gronroos Christian, (1990), Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition, Lexington Books, Massachusetts, USA, P 549.
- ⁴ Zeithaml Valerie A, Bitner Marry, (2000), Service marketing: integration customer focus across the firm, Mc Graw-Hill Erwin, New York, USA, P 23.
- ⁵ Pride William M, Ferrell O.C, (2003), Marketing : concepts and strategies, 2nd Ed, Houghton Mifflin Co, Boston, USA, P 549.
- ⁶ دعبول محمد زاهر، أيوب محمد، (2003)، مبادئ تسويق الخدمات، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 321.
- ⁷ Ballantyne David, (2004): A relationship mediated theory of internal marketing, Swedish School Economics and Business Administration, Helsinki, Finland, P 09.
- ⁸ Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, et Manceau Delphine, (2006), Marketing management, 12^{ème} Ed, Pearson Education, Paris, France, P 473.
- ⁹ Mc Grath Gary E, (2009), Internal market orientation as an antecedent to industrial market service quality, Unpublished dissertation of doctor in business administration, Nova South-eastern University.
- ¹⁰ النور إيداد عبد الفتاح، (2015)، تسويق المنتجات المصرفية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 323.
- ¹¹ Varey Richard J, (1995), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, International Journal of Service Industry Management, Vol(6), No(01).
- ¹² Gillemo Susanne, Rijkxen Marieke, (2000), Saab versus internal marketing: internal brand alignment in an MNC operating in the automobile industry, Unpublished master thesis in international business, Goteborg University, Sweden, P 28.
- ¹³ العجارمة تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 312.
- ¹⁴ الجريري صالح عمرو كرامة، (2006)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص 40.
- ¹⁵ العجارمة تيسير، مرجع سبق ذكره، ص 313.
- ¹⁶ Gronroos Christian, op.cit, P 90.
- ¹⁷ الضمور هاني حامد، (2004)، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ¹⁸ الطائي حميد عبد النبي، (2001)، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة عمان، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، مصر، 6-8 تشرين الثاني/ نوفمبر، ص 150.

- 19 النمر درمان سليمان صادق، آل مراد نجلة يونس محمد، (2011)، تسويق الخدمات المصرفية، ط1، الدار النموذجية للطباعة والنشر، صيدا - بيروت، لبنان، ص 225.
- 20 Perry James, (2001), Strategic human resource management, Review of Public Personnel Administration, Vol(13), No(14), P 24.
- 21 أنظر في ذلك:
- أبو زايد بسمة أحمد إبراهيم، (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العامري صالح مهدي حسن، الغالبي طاهر منصور، (2008)، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22 النمر درمان سليمان صادق، آل مراد نجلة يونس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 224.
- 23 خوالد أبوبكر الشريف، (2017)، السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف: مدخل الكفاءة – الجودة – وتحقيق رضا العملاء، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 111.
- 24 النصور إياد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 130.
- 25 الجريري عمرو صالح كرامة، مرجع سبق ذكره، ص 155.
- 26 حامد سعيد شعبان، (2003)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد (60)، ص 07.
- 27 بوسواك أمال، (2011)، إدماج التسويق المصرفي مدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية (BADR 811 et BDL 213) بالطارف، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقد – بنك وتمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 65.
- 28 خوالد أبوبكر الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 112.
- 29 الضمور هاني حامد، مرجع سبق ذكره، ص 343.