

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: إستراتيجية التسويق

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل. م. د

دور التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي

تحت إشراف الأستاذ: جبلي محمد الأمين

إعداد طالب الدكتوراه: بركاني علي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.مكاوي مكي
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.جبلي محمد الأمين
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.بغداد باي غالي
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر أ	أ.سحانين ميلود
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.زقاي دياب
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر أ	أ.محمود العوني

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



صدق الله العظيم

كلمة الشكر والعرفان

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف جبلي محمد الأمين على كل ما بذله من جهد
لتقويم هذا العمل.

إلى الأستاذ هشماوي كمال الذي رافقنا طيلة أيام التكوين

و إلى عميد و أساتذة وموظفي وعمال كلية العلوم الاقتصادية،
العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة مصطفى اسطمبولي
معسكر.

و إلى كل من ساهم في مشواري الدراسي على مر السنين.

الإهداء

إلى الزوجة الفاضلة سندي في الحياة

إلى بناتي العزيزات قرة عيني:

فريال - هاجر - سهام

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه الخاص

إلى الأهل والأقارب، أصدقاء الدراسة والعمل

إلى كل من له علاقة معي من قريب أو من بعيد.

ملخص:

تهدف الأطروحة إلى دراسة أهمية مدى تبني المؤسسات لفكر التسويق الاستراتيجي، وكيفية تنفيذه وتبيان الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي من وجهة نظر الإدارة العليا والمسيرين والمدراء التنفيذيين في المؤسسات الاقتصادية كإستراتيجية لتحفيز الموظفين على تحقيق تنفيذه بنجاح، ودراسة اثر أبعاد التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ عمليات التسويق الاستراتيجي المتمثلة في اختيار الأسواق المرجعية، التجزئة، الاستهداف، والتموقع بالمزيج التسويقي المناسب.

تمت الدراسة باستخدام أسلوب الاستبيان في عدد من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر (صناعية، تجارية، خدمية)، استهدف 160 فردا ثم تم تحليله بواسطة برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ودور لممارسة التسويق الداخلي في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر، وأن الأبعاد الآتية المتمثلة في (الاختيار والتعيين، تدريب الموظفين، وتحفيز الموظفين لها علاقة ارتباط ضعيفة مع نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي ولا يوجد لها اثر ذو دلالة إحصائية في نجاح تنفيذه، أما بعدي تمكين الموظفين، والاتصال الداخلي فلهما علاقة ارتباط متوسطة واثر ذو دلالة إحصائية لدورهما في نجاحه في المؤسسات الاقتصادية المدروسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، تسويق استراتيجي، تسويق داخلي، أفراد، تدريب، اتصال، مؤسسة اقتصادية.

Abstract:

The thesis aims to examine the importance of organizations' adoption of the strategic marketing concept and how to implement it. It also aims to demonstrate the role played by internal marketing from the perspective of senior management, managers, and executives in economic institutions as a strategy to motivate employees to successfully implement it. It also aims to examine the impact of internal marketing dimensions on the successful implementation of strategic marketing operations, including selecting reference markets, segmentation, targeting, and positioning with the appropriate marketing mix.

The study was conducted using a questionnaire method in a number of economic institutions operating in Algeria (industrial, commercial, and service). 160 individuals were targeted, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is a relationship and role for internal marketing practices in the successful implementation of strategic marketing in economic institutions operating in Algeria. The following dimensions (selection and appointment, employee training, and employee motivation) have a weak correlation with the success of strategic marketing implementation and no statistically significant effect on its success. The dimensions of employee empowerment and internal communication have a moderate correlation and a statistically significant effect on their role in the successful implementation of strategic marketing in the economic institutions studied.

Keywords: Strategy, Strategic Marketing, Internal Marketing, People, Training, Communication, Economic Institution.

Abstrait:

La thèse vise à étudier l'importance de la mesure dans laquelle les institutions adoptent le concept de marketing stratégique et comment le mettre en œuvre, et à clarifier le rôle joué par le marketing interne du point de vue de la haute direction, des gestionnaires et des directeurs exécutifs des institutions économiques en tant que stratégie pour motiver les employés à réussir sa mise en œuvre, et à étudier l'impact des dimensions du marketing interne sur la mise en œuvre réussie des opérations de marketing stratégique représentées dans la sélection des marchés de référence, la segmentation, le ciblage et le positionnement avec le mix marketing approprié .

L'étude a été menée par la méthode du questionnaire dans un certain nombre d'institutions économiques opérant en Algérie (industrielles, commerciales, de services) ciblant 160 individus, puis elle a été analysée à l'aide du programme Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). L'étude a conclu qu'il existe une relation et un rôle pour le marketing de pratiquer le marketing interne dans le succès de la mise en œuvre du marketing stratégique dans les institutions économiques opérant en Algérie, et que les dimensions suivantes représentées par (sélection et nomination, formation des employés et motivation des employés ont une faible corrélation avec le succès de la mise en œuvre du marketing stratégique et n'ont pas d'effet statistiquement significatif sur le succès de sa mise en œuvre, tandis que les dimensions de l'autonomisation des employés et de la communication interne ont une corrélation moyenne et un effet statistiquement significatif pour leur rôle dans le succès de la mise en œuvre du marketing stratégique dans les institutions économiques étudiées.

Mots-clés : Stratégie, Marketing stratégique, Marketing interne, Personnes, Formation, Communication, entreprise économique.

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
01	صفات الموارد وخصائصها	10
02	الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية	34
03	تصنيف الفرص التسويقية	47
04	مصفوفة SWOT	47
05	عناصر القوة والضعف حسب نموذج SWOT	48
06	عناصر الفرص، والتهديدات حسب نموذج SWOT	49
07	أبعاد التسويق الداخلي	95
08	التجانس بين أفكار التسويق وعملية التوظيف	97
09	مراحل إعادة التغيير	131
10	مصفوفة اللاعبين الأساسيين	131
11	معامل ألفا كرامباخ (Cronbach Alpha)	146
12	معامل الارتباط الخاص بفقرات ومحور اختيار وتعيين الموظفين	146
13	معامل الارتباط الخاص بفقرات ومحور تدريب الموظفين	147
14	معامل الارتباط الخاص بفقرات محور تكوين الموظفين	148
15	معامل الارتباط الخاص بفقرات محور تحفيز الموظفين	148
16	معامل الارتباط الخاص بفقرات محور الاتصال الداخلي	149
17	معامل الارتباط الخاص بفقرات محور تنفيذ التسويق الاستراتيجي	149
18	توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي	150
19	توزيع العينة حسب عمر المستجوب	151
20	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	152
21	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	152
22	أوزان درجات معامل ليكرت الخماسي	153
23	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه محور اختيار وتعيين الموظفين	154
24	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه محور تكوين الموظفين	155
25	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه محور تمكين الموظفين	156

فهرس الجداول

157	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه محور تحفيز الموظفين	26
159	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه محور الاتصال الداخلي	27
161	المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واتجاه محور نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي	28
163	مصفوفة الارتباط لبيرسون (Pearson correlation) بين محاور الدراسة	29
165	تحليل للانحدار الخطي البسيط	30
166	معامل تضخم التباين، ومعامل التباين المسموح	31
167	معامل التحديد (R^2)	32
167	تحليل التباين (ANOVA) للانحدار الخطي المتعدد	33
168	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	34

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	النموذج الأولي للدراسة	هـ
01	مثلث التسويق الاستراتيجي	22
02	عمليات التسويق الاستراتيجي	28
03	مؤشرات السوق المرجعي	30
04	خطوات اختيار السوق المستهدف	39
05	نموذج (porter) للقوى الخمسة المؤثرة على المنافسة	40
06	عمليات البحث لتحديد التوقع	50
07	خطوات إستراتيجية تحديد التوقع	53
08	نموذج ماكنزي (Mckinsey 7S) للتنفيذ الاستراتيجي	60
09	نموذج SOSTAC للتنفيذ الاستراتيجي	62
10	خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد	63
11	نموذج احمد ورفيق متعدد المستويات لتطبيق التسويق الداخلي	79
12	النموذج العام للاتصال	102
13	نموذج بيرري (Berry)	105
14	نموذج قرونوروز (Gronroos)	106
15	نموذج احمد ورفيق (Rafiq and Ahmed)	107
16	مراحل تنفيذ التسويق الداخلي	108
17	نموذج الدراسة التطبيقية	128
18	منحنى التوزيع الطبيعي للبواقي	155
19	نقاط انتشار البواقي حول خط الانحدار	156

مقدمة عامة

تسعى المؤسسات من أجل الحصول على مكانة تنافسية في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية الدائمة في ظل التطورات الحاصل في نمط الاستهلاك، والتسارع التكنولوجي، هذه ظروف أدت إلى خلق تنافسية شديدة على التمتع في الأسواق؛ مما جعل المؤسسات تبحث عن الموارد المتميزة التي تمكنها من الحصول على المكان المناسب الذي يحافظ على أنشطتها، ومن أجل ذلك تبحث دوماً على التميز في عرض أحسن قيمة للمستهلكين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاتهم، ويرقى إلى تطلعاتهم، وبلوغ أهدافها التسويقية المسطرة.

أقلعت الجزائر بعد استقلالها باقتصاد منهار دون أي نوع من النظام مع تفكك تام في معظم الصناعات التي كانت جزء من اقتصاد فرنسا التي سحبت المستثمرين ومسيري المؤسسات وجمدت كل المشاريع، أجبر هذا الوضع الدولة الجزائرية على ضم كل الصناعات المتبقية إلى القطاع العام، واستخدام نموذج التسيير الذاتي للمؤسسات باستعمال مجالس من العمال، ثم انتقل الاقتصاد الجزائري في السبعينات من القرن الماضي إلى النظام الاشتراكي، وتم تحويل المؤسسات إلى شركات وطنية تمتلكها الدولة يتم تسييرها من قبل مجالس إدارية تعتمد على التخطيط في التسيير، نتج عن ذلك إنشاء نسيج صناعي في مختلف المنتجات عبر الجزائر، إلا أنه واجه مشاكل في التسيير نظراً للزيادة في تكاليف التسيير وارتفاع عدد العمال وتقدم الاستثمارات، بالإضافة إلى عدم القدرة على تصريف المنتجات التي باتت لا تتماشى مع حاجات الزبائن.

اتخذت الجزائر بعد ذلك عدة تدابير للحفاظ على المؤسسات الصناعية، كإعادة الهيكلة مع بداية الثمانينات بتقسيم الشركات إلى مؤسسات اقتصادية صغيرة، ثم إعادة الهيكلة المالية بعد عجزها عن الاستمرار في النشاط، ثم حولتها إلى مؤسسات عمومية مستقلة عن الدولة في التسيير بعد أزمة 1986، ثم الذهاب بعد ذلك إلى تجربة المجمعات الصناعية الكبرى (Holding) التي ضمت الصناعات المتجانسة، ومع بداية التسعينات تخلت الدولة الجزائرية على النظام الاشتراكي، وفتحت الاستثمار للقطاع الخاص والأجنبي مع اعتماد اقتصاد السوق ومبدأ المنافسة أمام المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها للبقاء والاستمرار.

وبما أن المؤسسات الجزائرية حديثة العهد بتبني المفهوم المتعلق بالتسويق الاستراتيجي " المؤسسة الموجه بالسوق"، فإن غالبيتها تعاني من عدم القدرة على التكيف مع الوضع الحالي، وعاجزة عن الاستمرار في نشاطها، لعدم قدرتها على تحديد أسواقها وفئات المستهلكين المستهدفة، والتنبؤ بحاجات زبائنهم وذلك لعدم أو ندرة اعتمادها على البحوث المتعلقة بالأسواق، والمنافسة، والمستهلكين بالإضافة إلى عدم استعمال الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات والأسواق، التي تتطلب وجود أفراد مختصين، أو بالتعاون مع مراكز البحث والجامعات، حتى تتمكن من التكيف مع بيئة أعمالها وتحقيق أهدافها التسويقية.

فالاهتمام بالفكر الاستراتيجي في المؤسسات يؤدي إلى اعتماد مفاهيم جديدة تساعد على النجاح وتفادي الفشل، وتتبع المستجدات والتطورات الحاصلة في مجال الإدارة والتسيير والتسويق، هذا المفهوم الأخير الذي اخذ موقع هام في التنظيم، والمتمثل في التسويق الاستراتيجي وعملياته كفسلفة ومنهاج لتحديد الأسواق المرجعية واختيار القطاعات الأكثر جاذبية، واستهدافها بمنتجات حسب حاجات ورغبات مستهلكيها، من خلال تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والتعرف على مواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية، من اجل تطوير إستراتيجية تسويقية جيدة واستعمال أفضل الأساليب لتنفيذها بشكل فعال، ومن أهمها استخدام التسويق الداخلي لإدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية، وتحفيز العمال لبناء ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

تحصي الجزائر أكثر من مليون مؤسسة اقتصادية، منها 55 % تجارية تسيطر عليها 90 % من المؤسسات الخاصة، تنشط بنظام يحكمه السوق، نشأ عن هذا النظام شدة في المنافسة تقتضي من المؤسسات تتبع التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية، والتغيرات التي تحدث في الأسواق والمنتجات، وحاجات وتطلعات المستهلكين من جهة، وطرق التسيير ومستجدات البحث العلمي في المفاهيم الحديثة التي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد بمختلف أنواعها وتساعد المؤسسات في تجزئة واستهداف الأسواق والتوقع فيها. تحتل الإدارة العليا ومسيري المؤسسات والقيادة التنفيذية التي تتمتع بالكفاءة العالية أهمية بالغة في تحقيق التفوق التسويقي، من خلال التنفيذ الفعال والجيد للتسويق الاستراتيجي، بتحليل واستكشاف الأسواق الواعدة وتطلعات المستهلكين، وتجنب تهديدات المنافسة واستشراف التغيرات مما يحتم على المؤسسات تعيين أفراد في هذه المناصب من ذوي الكفاءة والمؤهلات اللازمة، وتوفير لهم كافة الشروط الممكنة، وتحفيزهم باستخدام تقنيات التسويق الداخلي للوصول لثقافة تنظيمية موجهة بالسوق، وموظفين قادرين على رفع مستوى الأداء التسويقي، وتقديم قيمة لقطاعات السوق المستهدفة، وخدمتها بفعالية وتحقيق النجاح التسويقي.

❖ 1 - الإشكالية:

إلى أي مدى تستعمل المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر أبعاد التسويق الداخلي

كإستراتيجية لتحفيز موظفيها على إنجاز تنفيذ تسويقها الاستراتيجي؟

ومنه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ 02 - التساؤلات الفرعية:

أ - ما هو مفهوم الفكر الاستراتيجي في الأعمال وما هو موقع التسويق الاستراتيجي ومكانته ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

- ب - كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي؟
- ج - هل تقوم المؤسسات بالبحث عن العوامل المساعدة على التنفيذ الناجح للتسويق الإستراتيجي؟
- د - كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي لتحفيز موظفيها على تنفيذ تسويقها الاستراتيجي؟
- هـ - ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر، وما هو دور أبعاده في نجاح تنفيذ التسويق الإستراتيجي فيها؟
- وانطلاقا من هذه التساؤلات والدراسات السابقة التي تطرقت إلى البحث في التسويق الداخلي والتسويق الاستراتيجي رأى الباحث طرح الفرضيات التالية لإجراء دراسة تطبيقية واستخلاص النتائج منها وهي على الشكل التالي:

❖ 03 - فرضيات الدراسة:

أ - الفرضية الرئيسية:

- H_0 = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.
- H_1 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

ب - الفرضيات الفرعية:

- H_{01} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.
- H_{11} = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الاختيار والتعيين على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.
- H_{02} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.
- H_{12} = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التدريب على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.
- H_{03} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التمكين على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

H13 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التمكين على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

H04 = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

H14 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التحفيز على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

H05 = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال الداخلي على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

H15 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال الداخلي على إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

❖ 04 - أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعريف وتبيان أهمية تنفيذ التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تسليط الضوء على مفهومه، وعملياته، ودوره في نجاح الاستراتيجيات التسويقية المصاغة، واستخدام التسويق الداخلي كمدخل للتنفيذ الاستراتيجي مع إجراء دراسة تطبيقية تجريبية على إمكانية استخدامه في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

❖ 05 - أهمية الدراسة:

إن بقاء المؤسسات واستمرارها مرهون بقدرتها على التواجد في الأسواق، وتطوير إستراتيجية تسويقية ناجحة في بيئة أعمال صناعية جزائرية ديناميكية وغير مستقرة، فهذه الدراسة لها أهمية أكاديمية من حيث الإضافة العلمية لمفهوم التسويق الاستراتيجي خاصة من جانبه التنفيذي، والبحث في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي كمدخل للتنفيذ الاستراتيجي، ومن ناحية ميدانية تحاول تقديم حلول لمديري ومسيري المؤسسات على كيفية استغلال هذين المفهومين واستعمالهما لإنجاح الاستراتيجيات التسويقية لديهم، وتحقيق أهدافهم التسويقية.

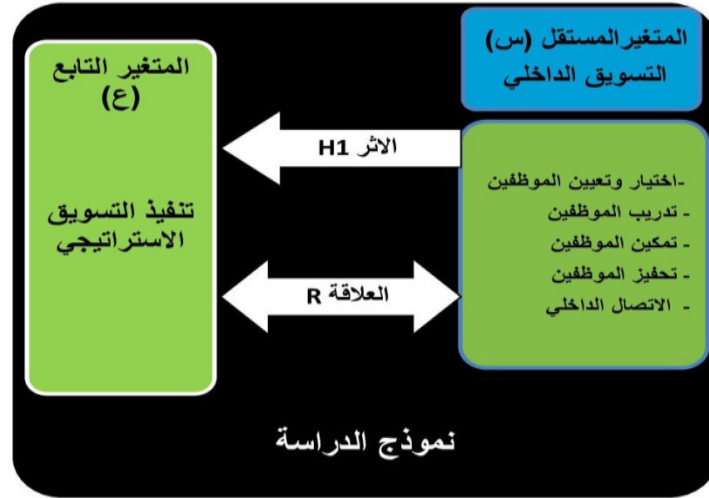
❖ 06 - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من البحث، حيث تم تحديد مشكلة البحث ودرستها بناءا على مسح مكتبي للمقالات العلمية والكتب التي تطرقت لهذا الموضوع لتحديد الجانب النظري للدراسة وحصيلة البحث، والنتائج المتوصل إليها، وبوضع فرضيات بناءا على الأدبيات والدراسات السابقة التي وصل إليها البحث، وجانب تطبيقي عن طريق استبيان استهدف عينة قدرت ب 160

فردا في عدد من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر من مدراء وموظفين في الإدارة العليا ومدراء تنفيذيين لمعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسات لأبعاد التسويق الداخلي، وانعكاسها على نجاح تنفيذ تسويقها الإستراتيجي.

❖ 07 - نموذج الدراسة: وقد تم بناء نموذج أولي للدراسة حسب ما يظهره الشكل أدناه:

الشكل رقم(01): النموذج الأولي للدراسة



من إعداد الباحث بالاعتقاد على الدراسات السابقة.

❖ 08 - أسباب اختيار الموضوع:

- 1 - حكم الانتماء إلى التخصص المتمثل في إستراتيجية التسويق وحب مواصلة البحث في مجال التسويق.
- 2 - قلة الدراسات التي تناولت دراسات تطبيقية على تنفيذ التسويق الاستراتيجي والتداخل الموجود بين مفهومي التسويق الاستراتيجي والإستراتيجية التسويقية.
- 3 - التقدم المتزايد في مكانة التسويق في التنظيم داخل المؤسسات ودوره في نجاح واستمرار أنشطتها.
- 4 - التطرق إلى التطور الحاصل في نظرية الموارد والكفاءات وكيفية الاعتماد على التحليل الداخلي للموارد المتاحة المتميزة لتحقيق النجاح التسويقي.
- 5 - بروز التسويق الداخلي كمفهوم جديد لإدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات وتبيان علاقته بتنفيذ التسويق الاستراتيجي في المؤسسات العاملة في الجزائر.
- 6 - اختيار دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية لحدثة اعتمادها على اقتصاد السوق وتحرير الدولة للاقتصاد واعتماد المنافسة بين المؤسسات للبقاء.

❖ 09 - صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في قلة المراجع التي تتعلق بدراسة تنفيذ التسويق الاستراتيجي ومعظمها تطرقت له بشكل عام وسطحي دون تعمق، مع وجود خلط بين هذا المفهوم ومفهوم تنفيذ الإستراتيجية التسويقية. أما في الجانب التطبيقي كانت الصعوبة في الحصول على المعلومات المطلوبة لإجراء الدراسة وذلك لعزوف اغلب المؤسسات الاقتصادية خاصة الرائدة في نشاطها على المساعدة ورفضها لإجراء الدراسة داخلها.

❖ 10 - حدود الدراسة:

أ - **الحدود الموضوعية:** تسليط الضوء على أهمية التسويق الاستراتيجي خاصة الجانب التنفيذي منه في نجاح تموقع المؤسسات الاقتصادية في الأسواق باستراتيجيات تسويقية فعالة، والبحث في مجال التسويق الداخلي، ودوره في التنفيذ الناجح للتسويق وإدارة التغيير.

ب - **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في الحيز الجغرافي للدولة الجزائرية باستهداف عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط داخل حدودها من مختلف القطاعات الصناعية، التجارية، المالية، والخدمية باستهداف صناع القرار فيها من مدراء، رؤساء المصالح، ومدراء تنفيذيين كمجتمع لإجراء الدراسة.

ج - **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة ابتداء من سنة 2021 إلى غاية 2023 وهذا لجمع المعلومات والبيانات حول الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي والتسويق الداخلي لإنجاز الجزء النظري، واستمر البحث في الجانب التطبيقي سنة 2024 لجمع البيانات الأولية من المؤسسات الاقتصادية باستعمال استبيان، وتوزيعه، وتحليله، واستخلاص النتائج وتفسيرها.

❖ 11 - تقسيم الدراسة:

لقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ضم الفصل الأول والثاني خمسة مباحث، والفصل الثالث ثلاثة مباحث.

• الفصل الأول: بعنوان الأدبيات النظرية للتسويق الاستراتيجي، وتناول نشأة الإستراتيجية وتطورها

عبر التاريخ، كيفية دخولها إلى مجال الأعمال، مفهومها، ومختلف المقاربات والمدارس الإستراتيجية، وعلاقة الإستراتيجية بالتسويق، أما المبحث الثاني تضمن مفهوم التسويق، وتطوره، أسباب ظهور التسويق الاستراتيجي، مفهومه أهميته، وأهدافه، بالإضافة إلى مستوياته، كما تطرق المبحث الثالث إلى عملية التجزئة السوقية، أسسها، وتقسيم السوق الصناعية، وببحث المبحث الرابع في مفهوم الاستهداف، والتموقع السوقي، وكيفية تحقيقهما، وفي الأخير المبحث الخامس بعنوان تنفيذ التسويق الاستراتيجي، أهمية التنفيذ، وأهدافه، وعناصر التنفيذ، وكيفية قياس نجاحه.

- **الفصل الثاني:** تحت عنوان الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي، وتم تقسيمه إلى خمسة مباحث،
 جاء المبحث الأول بعنوان مدخل للتسويق الداخلي وتناول نشأة، وتطور، ومفهوم التسويق الداخلي،
 أهميته، وخصائصه، في المبحث الثاني تم التطرق إلى مسار التسويق الداخلي ومزيج التسويقي،
 أما المبحث الثالث تم تخصيصه لأبعاد التسويق الداخلي، وجاء في المبحث الرابع كيفية تطبيق
 التسويق الداخلي وفي الأخير المبحث الخامس الذي تناول العلاقة بين التسويق الداخلي ونجاح
 تنفيذ التسويق الاستراتيجي.
 - **الفصل الثالث:** الدراسة التطبيقية بعنوان دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية
 العاملة في الجزائر قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تم في المبحث الأول استعراض الدراسات
 السابقة الخاصة بالتسويق الاستراتيجي، والتسويق الداخلي، وما تضمنته الدراسة الحالية، وفيما
 تضمن المبحث الثاني التعريف بأداة الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل،
 بالإضافة غالى الدراسة الوصفية للعينة المدروسة، أما في المبحث الثالث تمت دراسة العلاقة بين
 أبعاد المحور المستقل للتسويق الداخلي والمحور التابع لتنفيذ التسويق الاستراتيجي واختبار
 الفرضيات وفي الأخير عرض النتائج المتحصل عليها من الدراسة.
- ❖ 12 - مصطلحات الدراسة:**
- **الإستراتيجية:** "الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص
 الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، أو إعادة تخصيصها وتعد من مسؤولية الإدارة العليا".
 - **التسويق الاستراتيجي:** "عمليات تحليل وتطوير وتنفيذ مجموعة من الفعاليات المتعلقة بتطوير الرؤيا
 الواضحة عن السوق المستهدف، اختيار الإستراتيجية، وضع الأهداف، تطوير وتنفيذ وإدارة البرامج
 التسويقية للوصول إلى تحقيق قيمة عالية للمستهلكين، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة" (Gravens & Piercy, 2009).
 - **التنفيذ الاستراتيجي:** "هو العملية التي تحول الخطط إلى مهام عمل وتضمن أن يتم تنفيذ هذه التعيينات
 بطريقة تحقق أهداف الخطة المحددة"، (Kotler, 1984).
 - **التجزئة السوقية:** "العملية التي يتم من خلالها تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة من خلال
 الاهتمام المشترك لهذه القطاعات اعتمادا على عوامل (سكانية، نفسية، جغرافية، والفوائد المدركة)"
 (شفيق إبراهيم حداد، 2006).
 - **الاستهداف السوقي:** هو عملية تحديد واختيار القطاعات التي تقرر المؤسسة التوجه لخدمتهم والذين
 لديهم نفس الحاجات والخصائص التي يمكن للمؤسسة تلبيتها مع تحقيق أهدافها التسويقية.

- **التموقع السوقي:** "هو أداة من أدوات التسويق التي يمكن استخدامها لوضع إستراتيجية تسويقية فعالة" (Lamp, 2004).
- **التسويق الداخلي:** مختلف الجهود التي تبذلها المؤسسة لتلبية حاجات ورغبات الموظفين لتحفيزهم على تقديم خدمات أفضل ومنتجات ذات قيمة للمستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- **الاختيار والتعيين:** عملية يتم من خلالها استقطاب واختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط والمؤهلات والمهارات التي تتطلبها وظيفة معينة مع عرض عليهم الامتيازات التي سيحصلون عليها جراء ذلك.
- **التدريب:** هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعارف والمهارات والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة أداء الفرد في عمله.
- **التمكين:** منح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات وحل مشكلات معينة دون الرجوع إلى رؤسائهم.
- **التحفيز:** عملية خلق الدافعية لدى الموظف من خلال منحه مكافآت مادية ومعنوية للرفع من روح معنوياته وحثه على أداء أحسن.
- **الاتصال الداخلي:** عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، ووسيلة لتبادل الأفكار والاقتراحات بين الأفراد في جميع المستويات والتي تؤدي إلى فهم المهام وتحقيق الأهداف.
- **الالتزام:** يعرف (Wiener, 1982) "الالتزام هو مجموعة الضغوط الداخلية التي تحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة".
- **الإجماع:** هو درجة الانسجام السلوكي بين الأفراد في مختلف المصالح والتوافق في الأفكار بينهم وسهولة الاتصال والتنسيق بين فرق العمل الذي يحسن من مستوى الأداء الجماعي وعلى مستوى المنظمة ككل.
- **التنسيق:** "المجهود الذي يرمي إلى تعاون مختلف الإدارة وعدم تعارضها في سبيل تحقيق الهدف المشترك" (أمين سعاتي، 1997).

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتسويق

الاستراتيجي

❖ تمهيد:

في أوائل السبعينات من القرن الماضي ومع ظهور صعوبات في بيئة الأعمال، أجبرت المؤسسات على وضع خطط إستراتيجية للسيطرة على الموارد مركزين على الأهداف المالية وكيفية الزيادة في الأرباح تطورت الأمور بعد ذلك لتصل الحاجة إلى فحص العلاقة بين التدفقات المالية والأسواق، وكيفية الحصول على حصة سوقية أكبر تؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية، ومن هنا أصبح للتسويق دوار مهما جدا في حلقة الوظائف داخل المؤسسات.

ومن ثم تم ربط التخطيط الاستراتيجي بالتسويق، نتج عنه فيما بعد ما سمي بالتسويق الاستراتيجي، هذا المصطلح الذي يربط بين التسويق والإستراتيجية للحصول على حصة سوقية في الأسواق المتنافس عليها في نفس المجال.

في القرن الحالي ازدادت ديناميكية البيئة، واشتدت المنافسة بعد إلغاء القيود التنظيمية في العديد من الصناعات، مع تساوي الفرص التسويقية بين المؤسسات العاملة في نفس النشاط، بالإضافة إلى التحول في التكنولوجيا، وقنوات التوزيع، فازدادت الحاجة لدي مسيري المؤسسات لاستعمال مدخلات التسويق للحصول على ميزة تنافسية تمكن المؤسسات من تحسين نشاطها والبقاء في مجال أعمالها.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بإعطاء نظرة عن نشأة وتطور الفكر الاستراتيجي في ميدان الأعمال ومختلف المقاربات والمدارس الإستراتيجية، وما نتج عنها من تطور في تسيير نشاط التسويق ووصوله إلى المرحلة التي نتج عنها مزج مفهوم الإستراتيجية بمفهوم التسويق وظهور مصطلح التسويق الاستراتيجي والتعريف بأهميته والعمليات التي يركز عليها، وسبل تنفيذه بنجاح في المؤسسات الاقتصادية.

❖ المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجية:

قبل التعرض إلى التسويق الاستراتيجي لابد من التعرض أولا إلى مفهوم وجذور الإستراتيجية ومجالات استعمالها، وكيف استخدمت في مختلف ميادين العلوم الاجتماعية وصولا إلى ميدان الأعمال والتسويق وسنعالج فكرة الإستراتيجية من خلال التطرق أولا إلى مفهومها.

❖ المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية:

وجد مصطلح الإستراتيجية (strategy) في اللغة الإغريقية (اللاتينية القديمة)، ويعود المصطلح إلى العصر اليوناني، فهو مشتق من كلمة (straegie) حيث استعمل في الحرب بين الفرس والإغريق سنة 506 قبل الميلاد، وهو يعني الدفع بالجيش إلى الأمام ويعني هذا المصطلح أيضا الجنرال أو أعمال الجنرال بالمفهوم العسكري، وهو أيضا فن قيادة الجيوش واستعملت الإستراتيجية في المجال العسكري لدراسة نقاط القوة للجيش

وكيفية استعمال الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات العسكرية، وقد أشار (Clausewitz, 1967) على أن الإستراتيجية تبنى على النهايات أي الأهداف، ومن الناحية الثانية الوسائل التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف وأضاف إليها المفكر (Lykke, 1983) الطرائق المستعملة، أي كيفية بلوغ الأهداف، كما أشارت الدراسة التي قدمها (Liddell Hart, 1967) على أن الإستراتيجية هي فن استعمال الوسائل العسكرية لتحقيق النهايات السياسية.¹

وبالنظر إلى التشابه بين العمل العسكري ومجال الأعمال المتمثل في السيطرة والصراع على الأسواق تم إقحام الفكر الاستراتيجي في الأعمال ابتداء من الخمسينيات من القرن الماضي رغم أن بوادر الفكر الاستراتيجي في مجال الأعمال بدأت منذ 1911 في مدرسة هارفارد من خلال المحاضرات التي كانت تتناول ما سمي "بالسياسات العامة للمؤسسات".²

اقتصر مفهوم الإستراتيجية قبل القرن العشرين على المجال العسكري ثم تعدد فيما بعد استخدامه في النصف الثاني من القرن الماضي إلى العديد من الميادين الأخرى والعلوم الاجتماعية كالسياسة، والاجتماع والاقتصاد، وغير ذلك من العلوم الأخرى، بحيث أن المبدأ الأساسي والجوهري للإستراتيجية في الأعمال يبنى على حالات قوة المنظمة والكفاءات المتميزة التي تحوز عليها بالنظر إلى بيئة الأعمال التي تنشط فيها قصد الحصول على ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في نفس النشاط.³

يوضح الباحث (صلاح عبد الرضا، 2015) الإطار العام لمختلف العوامل التي تبنى على أساسها الإستراتيجية، والمتمثلة في كيف يمكن للمؤسسة القيام بتحديد الأهداف، الطرائق، الأفكار والمفاهيم، والمزج بين الموارد والقبليات والمقدرات الجوهرية، وبالطبع هذا يعود على تحليل البيئة الداخلية واستغلال الفرص والتغلب على الصعوبات الموجودة في البيئة الخارجية.

فالإستراتيجية هي استعمال مختلف الوسائل للوصول إلى خطة متكاملة من مختلف النواحي قصد بلوغ أهداف المؤسسة، وتعتمد على إيجاد الطريقة المثلى وبأكبر كفاءة ممكنة لدمج واستخدام مختلف الموارد المتاحة واتخاذ القرارات على المدى الطويل لتعزيز موقعها التنافسي لضمان النمو والبقاء والاستمرار في أنشطتها.

¹ - صلاح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المنهج للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2007، ص17.

² - عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2003، ص108.

³ - رعد الصرن، نجد الصقور، استراتيجيات وسياسة التسويق، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2020، ص3.

❖ الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية:

تم تقديم عدة تعريفات للإستراتيجية من قبل مختلف الباحثين كل حسب تخصصه، ففي الميدان الاقتصادي هناك وجود تباين في تقديم تصور عام موحد لمفهوم الإستراتيجية ونذكر بعضها، حيث أجمعت معظمها على التأكيد على النهايات والوسائل المتاحة، والمتمثلة في الموارد والمفاهيم التي توضح كيفية استعمالها لتحقيق الأهداف المسطرة.

فيشير كل من (Richard & Baber, 1997) إلى الإستراتيجية "على أنها تتعلق بكيفية استعمال القوة المتوفرة للسيطرة على الظروف المحيطة لتحقيق النهايات المرغوبة"¹،

ويعرف (Chandler) "الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، أو إعادة تخصيصها، وتعد من مسؤولية الإدارة العليا"².

أما الباحث (الزعبي، 2009) فقد عرف الإستراتيجية: "بأنها الوسيلة المستخدمة لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة وليس مجرد خطة منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهدافها"³.

فيما عرف (Walke) الإستراتيجية على أنها: "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها" وبين هذا التعريف وجود ثلاثة متغيرات أو أسئلة رئيسية تطرحها المؤسسة وهي: متى؟ أين؟، وكيف؟

ويعرف (Porter) إستراتيجية المؤسسة على النحو التالي: "فن بناء مزايا مربحة مستدامة فيما يتعلق ببيئتها من خلال تقليل عدم اليقين والابتكارات والتأمينات وزيادة التعاون والمرونة"، وتم تقديم تعريف من المفكر (Mintzberg) "بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما وهي المحرك الأكبر للتحرك من وضعية إلى أخرى وهي الأسلوب وهي توقع وهي أفاق".

إن الإستراتيجية من خلال التعارف السابقة: هي عبارة عن خطة شاملة على المدى الطويل تتضمن مفاهيم وأفكار تتعلق بالمستقبل تهدف إلى تحقيق أهداف معينة باستعمال الموارد والقبليات المتاحة، والقدرات الجوهرية التي تتيح للمؤسسة استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، وتجنب التهديدات الحاصلة فيها فالإستراتيجية فن بناء مزايا مربحة وفي نفس الوقت عبارة عن نماذج أساسية وخطط، أو منهج يوضع من قبل المؤسسة لتحقيق الأهداف والأفاق التي ستكون عليها المؤسسة في المستقبل.

¹ - صالح عبد الرضا، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 27-281.

² - علاء الدين ناطورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 144.

³ - علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 18.

❖ الفرع الثاني: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي:

بعد خروج العالم من الحرب العالمية الثانية مر الفكر الاستراتيجي بعدة مراحل حيث يرى (Gluck, 1980) أن الفكر الاستراتيجي مر بأربعة مراحل، فبعد بداية التطور الذي طرا على المؤسسات الاقتصادية وكبر حجمها وزيادة حجم ونوع المنتجات واتساع الأسواق بدا الفكر الاستراتيجي يلعب دورا هاما بالنسبة للمسيرين والمفكرين وتقدم حسب الظروف المحيطة بالأعمال عبر عدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه الآن ويمكن حصر هذه المراحل في الآتي¹

أ- مرحلة التخطيط المالي الأساسي: اعتمدت المؤسسات في هذه المرحلة على الموازنات السنوية والخاصة بالتكاليف والإيرادات والنمو في معدلات الأرباح من خلال الميزانيات التقديرية المتوقعة للسنة القادمة مع تحديد الأهداف المالية المراد الوصول إليها حيث اعتمدت على الحسابات وتحديد التكاليف ومضاعفة الأرباح.

ب- مرحلة التخطيط بالتنبؤ: مع بداية الستينات من القرن الماضي حيث اشتدت المنافسة بعد كثرة المؤسسة وبدأت تعتمد في هذه الفترة على العمل تحليل بيئة الأعمال واستخدام التخطيط على المدى البعيد ووضع تنبؤات بالوضع المستقبلي لتحديد الموارد وذاك حسب استجابة المؤسسة للنمو.

ج - مرحلة التخطيط الاستراتيجي: اتجهت المؤسسة في هذه المرحلة إلى التخطيط الموجه بالظروف الخارجية والمتمثلة في المؤسسات المنافسة ووجهة نظرة الزبون والتوزيع الديناميكي للموارد واشتهرت هذه المرحلة باستعمال عدة أساليب للتحليل منها: تحليل المحفظة، دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة. وتركزت عملية الإستراتيجية على الإدارة العليا وزاد الضغط عليها مما أدى إلى التفكير في إدماج المستويات الدنيا في عملية جمع المعلومات ودمج التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة نتج عنها مرحلة جديدة اتسمت بالتعقيد واعتمدت على تحديد رؤية ورسالة المنظمة مع التحليل النوعي للأسواق والزبائن وموارد وقبليات المؤسسة.

د- مرحلة الإدارة الإستراتيجية: ابتداء من الثمانينات من القرن الماضي بدا الاهتمام بالتنفيذ الاستراتيجي لتدارك الإخفاقات التي نتجت عن التركيز على صياغة الإستراتيجية وذلك بدمج التخطيط مع الإدارة ونتج عنها ما يسمى الإدارة الإستراتيجية، فالتطور الذي حصل في البيئة خاصة مع مطلع القرن الحالي (2000) ازدادت الحاجة إلى إدراج عدة مفاهيم جديدة وتوسعت النشاطات لتشمل مختلف الجوانب التي تحيط بالمؤسسة.

¹ - متناوي محمد، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص06.

❖ المطلب الثاني: مقاربات ومدارس الفكر الاستراتيجي:

تطور الفكر الاستراتيجي في بيئة الأعمال وظهرت عدة مقاربات ومدارس في الفكر الاستراتيجي حيث قدم (Mintezberg) سنة 1998 عشرة مدارس مختلفة للفكر الاستراتيجي، وهي كالتالي: المشروع، التخطيط، التموقع المؤسسة، المعرفة، التعلم، السلطة، الثقافة، المحيط، الشكلية.¹

فيما وصف (إدريس أو هلال) في كتابه "مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشرة والفيل 2018" الإستراتيجية كأنها جسم فيل يتحسسه عشرة عميان من جوانب مختلفة ويبيدي كل واحد رأيه حسب العضو الذي يتحسسه، إذ تختلف وجهة نظر الباحثين في مقاربات الإستراتيجية والتي نظم عشرة مدارس بالإضافة إلى المقاربة الداخلية التي بنيت على فكرة الموارد والكفاءات وبذلك يكون عدد المدارس احد عشرة مدرسة.² من الضروري الاستفادة من هذه المدارس لإيجاد نظرة شاملة ومتوازنة وفعالة للفكر الاستراتيجي تجمع بين مختلف المدارس المذكورة، وتقدم أفضل الممارسات في المجال الاستراتيجي، ويظهر من خلال التجارب البحثية للعديد من الباحثين أن التطور المعرفي المتراكم في ميدان الإستراتيجية في السنوات الماضية وباعتمادهم على مجموعة من المعايير قد اهتموا إلى تصنيف المقاربات إلى عدة مدارس إستراتيجية.

❖ الفرع الأول: المقاربة المعيارية:

تضم هذه المقاربة ثلاثة مدارس تتمثل في، مدرسة المشروع، مدرسة التخطيط ومدرسة التموقع أو ما يسمى (الموقع التنافسي).

أ - مدرسة المشاريع: ترجع أصول هذه المدرسة إلى المفكرين (Philipn Selznick, 1957) في كتابه القيادة في الإدارة و (Alfred Schindler) في الاستراتيجيات والبنىات التنظيمية سنة 1962 وتمتد أصولها إلى جامعة "هارفارد الأمريكية" التي استحدثت دروسا في "سياسة الأعمال" في تخصص إدارة الأعمال وكتاب "السياسة العامة".

وتعتبر الإستراتيجية عبارة عن مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقاربة تشاركية، والتي تعتبر الإستراتيجية على أنها تصور مزج القدرات التنظيمية مع الفرص في البيئة التنافسية واستعملت التحليل البيئي باستعمال نموذج (swot) كإطار لهذا التحليل لاختيار الإستراتيجية وتنفيذها، واعتبرت المديرين لهم مستوي من العقلانية المطلقة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص18.

² - أو هلال إدريس ، مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشر والفيل، منشورات المجموعة الأكاديميات الدولية، 2018، ص 10/09.

ب - مدرسة التخطيط: تم تطوير هذه المدرسة مع (Igor Ansoff) بكتابه "إستراتيجية المؤسسة" بمبدأ تحليل الفجوة الإستراتيجية من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية وهي: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نصل؟ كيف نصل؟، وكيف نعرف أننا وصلنا؟ ولقد اعتبرت الإستراتيجية خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك الدقيق بالشكليات، كما اعتمدت هذه المدرسة على مبدأ الفصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث يتم التخطيط مسبقاً ثم تأتي عملية التنفيذ إذ تبنى الإستراتيجية على الورق ثم يتم تطبيقها في الواقع.

ج - مدرسة التوقع: تم تطوير هذه المدرسة من قبل (M. Porter) في ثمانينات القرن الماضي حيث استخدم نموذج BCG باستعمال مؤشر نمو السوق والحصة السوقية للمؤسسات لتحليل "محفظة الأنشطة"، وذلك لاستغلال نمو السوق والبحث على الموقع المثالي للمنتجات حسب أربعة قواعد هي: مرحلة النجوم التي تبدأ من عملية الابتكارات الجديدة والفرص المتاحة المسماة بمرحلة علامات الاستفهام، وتتحول في المرحلة الثالثة إلى الأبقار المدرة للسيولة (النقدية) وفي المرحلة التالية تتحول إلى أوزان مينة فإما التخلي عنها تماماً أو الإبقاء عليها وإعادة تأهيلها من جديد إن كان فيها فائدة.

ساهم (بورتر) في تقديم عدة نماذج لتحليل الإستراتيجية مازالت تستخدم إلى يومنا هذا منها: تحليل القوى الخمسة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، قوة المنتجات البديلة، قوة المنافسة داخل القطاع الداخلي الجدد والحصول على ميزة تنافسية من خلال ميزة التكلفة أو بالتميز في المنتجات، وأيضاً تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة التي تتكون من أنشطة رئيسية متعلقة بالإنتاج أو تأدية الخدمة، وأنشطة داعمة متمثلة في المشتريات، البحث والتطوير المالية، الموارد البشرية، والرقابة الإدارية.

❖ الفرع الثاني: المقاربة الوصفية:

تضم المقاربة الوصفية ستة مدارس هي: مدرسة القيادة، المدرسة المعرفية، مدرسة التعلم، مدرسة السلطة، والمدرسة الثقافية ومدرسة البيئة الخارجية، حيث بنيت هذه المقاربة على إن وجود قيادة إستراتيجية على رأس المؤسسة تمكنها من تطوير إستراتيجيتها بشكل جيد.¹

أ - مدرسة القيادة: وفق هذه المدرسة فإن الإستراتيجية هي عبارة عن رؤية القائد وذكائه وحده وإن تطوير الإستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بوجود قيادة إستراتيجية تحسن التحليل لاتخاذ القرارات المفيدة للمؤسسة.

¹ - أو هلال إدريس ، مدارس الفكر الاستراتيجي، مرجع سابق ، 2018، ص 10/09.

ب - مدرسة المعرفة: قامت هذه المدرسة على البحوث التي قام بها كل من (H. Simon & March) إذ تعتبر أن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية ذهنية، بمثابة الكشف عن عمليات ذهنية ومعرفية في ذهن المشرف وتحويلها إلى العملية الإستراتيجية.

ج - مدرسة التعلم: بدأ تطويرها من قبل الباحث (Charles Lindbiou) في البحث الذي قدمه بعنوان (la science de la débrouillardise, 1959) تعتبر هذه المدرسة الإستراتيجية هي عبارة عن تراكم التجارب وخطوات التعلم وتتضح من خلال التجربة حيث يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات من مختلف الوضعيات التي يمرون بها.

د - مدرسة السلطة: إن مدرسة السلطة مبنية على الصراعات بين موازين القوى والعلاقات في المؤسسة وإستراتيجية الفريق المهيمن هي التي تنتهجها المؤسسة، ويعني أن كل ممارسة هدف السلطة إما الاحتفاظ بها أو محاولة الحصول عليها أو التأثير فيمن يمتلكها.

هـ - مدرسة الثقافة: تتألف ثقافة المؤسسة من المعارف، المعتقدات، العادات والتقاليد المشتركة بين الأفراد بالإضافة إلى القصص المتداولة وتاريخ المنظمة والايولوجيا التي تحدث التكامل والإجماع والارتباط والقيم المشتركة التي تؤدي إلى خلق إستراتيجية معينة للمؤسسة.

ز - مدرسة البيئة الخارجية: اعتبرت هذه المدرسة البيئة هي الممثل الحقيقي لنشاط المؤسسة، وتنشأ المؤسسة من خلال الفرص المتاحة وهذا ما يجعلها تستغل ما تتيحه البيئة وتتفاعل مع المحيط وتبني إستراتيجيتها وفقا لما يتطابق معه.

❖ الفرع الثالث: المقاربة التشكيلية: تظم هذه المقاربة مدرسة واحدة وهي:

ا - مدرسة التحول: تعود أصول هذه المدرسة إلى تياران هما التيار الأكاديمي والتيار الاستشاري وهي عبارة عن دمج للمقاربات السابقة حيث اعتبرت أن الإستراتيجية عملية تحول للإعدادات بصفة مستمرة وقدمت نماذج تصلح لمختلف مراحل دورة حياة المؤسسة ومن أهم رواد هذه المدرسة المفكر (Henry Mintzberg).

❖ المطلب الثالث: المقاربة الداخلية:

حسب (Sargis, 2000) فإن بعد مرحلة الجمود التي سيطرت فيها أعمال (Michael porter) في المجال

التحليل الاستراتيجي ظهرت مقاربة جديدة ديناميكية انطلقت من التحليل الداخلي للمؤسسة، قامت على:¹

❖ 1 - اختلاف وتباين المؤسسات في نفس القطاع من حيث امتلاك الموارد.

¹ - سمالي بحضية، بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص154.

❖ 2 - الموارد شبه المستقرة الخاصة بالمؤسسة تكسبها ميزة تنافسية طويلة المدى.

❖ الفرع الأول: نظرية الموارد والكفاءات:

لقد ركز الفكر الاستراتيجي في النصف الأخير من القرن الماضي وبداية من الستينات على العوامل الخارجية المؤسسة لنجاحها ومدى تكيفها مع الفرص والتهديدات المحيطة حيث ظهرت عدت نماذج للتحليل حتى أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي أين ظهر أن تفوق أداء بعض المؤسسة جاء من حسن استغلال مواردها الداخلية وكيفية استعمالهم بشكل أحسن بذلك اتجه الفكر الاستراتيجي إلى الاهتمام بالموارد والكفاءات، وتعود أصول هذه النظرية إلى المفكر (Penrose, 1959) حيث تطرق آنذاك إلى أن نمو المؤسسة يمكن أن ينبع من مواردها، وتطورت الفكرة مع بداية الثمانينات بان وجود موارد ذات خصائص إستراتيجية بالمؤسسة تمنحها ميزة تنافسية تؤدي إلى نجاحها.¹

أعطت هذه المقاربة الأولوية لجانب التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة، وتعتبر أن الفرص الموجودة في المحيط متاحة لكل المؤسسة في هيكل الصناعة التي تعمل فيها بينما الذي يحدث الميزة التنافسية هو امتلاكها الموارد المميزة والكفاءات التنظيمية وإمكانية المزج بينها بطريقة أفضل من المنافسين، ويمكن تصنيف الموارد حسب الباحث (Barney. Y.J , 2006) إلى أصول مادية، أصول تنظيمية، وأصول بشرية.² تعتبر أيضا هذه النظرية نموذج استراتيجي متكامل يعتمد على قانون المنافذ، وبدلا من الاعتماد على التحليل الخارجي اتجه أصحاب هذا المفهوم إلى التركيز على البيئة الداخلية والتميز في الأداء على المؤسسات الأخرى من خلال الاعتماد على الموارد والكفاءات، وكيفية دمجها لتحقيق تنفيذ استراتيجي جيد من أجل تقديم قيمة للزبائن أحسن مما يقدمه المنافسون، والحفاظ على نشاط المؤسسة لمدة أطول.

❖ الفرع الثاني: صفات الموارد وخصائصها:

وحتى يتحقق نجاح اتجاه هذه النظرية على الموارد المتوفرة لدى المؤسسة لابد أن تختص ببعض الميزات التي تجعلها تكتسي أهميه وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية فريدة تسمح لها بالتفوق لمدة أطول ويمكن حصر هذه الخصائص في العناصر التي يبينها الجدول الآتي.³

1 - عبد المليك مزهود، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003، ص 10.

2 - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 167.

3 - زكية معزوز، المقاربة الفكرية الحديثة للإستراتيجية التسويقية، مع الإشارة إلى نظرية الموارد والكفاءات، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، 2020، ص 28.

الجدول رقم (02): صفات الموارد وخصائصها.

صفة المورد	الخصائص الموارد
ذات قيمة	من الناحية النظرية هل تستطيع موارد المنظمة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات؟ هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات أو تخفيض لتكاليف أو كلاهما؟
الندرة	إذا لم تكن الموارد نادرة ستسود المنافسة التامة في السوق، يتعين وجود ندرة في الموارد للحيلولة دون قيام منافسة تامة قد تمتلكها بعض المنظمات إلا أنها قد تكون نادرة نوعا ما، أو صعب الوصول إليها.
التقليد	يمكن المحافظة على الميزة التنافسية في حالة تحمل تكلف اكبر لتقليدها من قبل المنافسين من خلال تكلفة تقليدها يمكن للمنظمة الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة أطول.
التنظيم	وجود تنسيق وتناغم بين الهيكل التنظيمي وتحفيز الأفراد واليات الرقابة لمنحهم القدرة على استثمار موارد المنظمة تكامل آليات الرقابة وهيكل المنظمة و مواردها للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

Source: barny.j.b, & hesterly. W. s, strategic management and competitive advantage: concepts and cases, prentice hall, 2006, p2.

انطلق مبدأ نظرية الموارد والكفاءات من أن المعطيات الداخلية يمكن أن تحقق الفارق في التفوق التنافسي للمؤسسة إذا كان لهذه الأخيرة موارد تتسم بالخصوصية، وتعود أصولها إلى المفكر (Penrose, 1959) الذي تطرق إلى أن نمو المؤسسة يمكن أن ينتج من مواردها، وتطورت هذه الفكرة في الثمانينات من القرن الماضي من الفكرة التي مفادها إن حصول المؤسسة على موارد ذات خصائص إستراتيجية تمكنها من خلق ميزة تنافسية، حيث اعتبرت المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد، وإن ضعف هذه الموارد لا يخرجها من السوق كما أن كثرتها وقوتها لا تجعلها قائمة للسوق، وإن الاستغلال الكفء للموارد يرفع من فعالية الأداء والمردودية. إن هذه المقاربات متداخلة زمنيا حيث لا يمكن الفصل بينها زمنيا، إذ تم تصنيفها حسب نوع البحوث التي أجريت من قبل الباحثين وتم من خلالها تطوير مفاهيم خاصة بالإستراتيجية، ورغم اختلاف وجهة نظر كال منها عن الأخرى إلا أنها في الأخير تؤدي إلى أن المؤسسات عليها تبني الفكر الاستراتيجي لبلوغ الأهداف والتفوق والاستمرار في نشاطها وتستطيع معرفة قوتها وضعفها في الأسواق، مع تحديد الفرص المتاحة لها والتهديدات التي قد تواجهها من قبل المنافسين، فالهدف من كل هذا هو الوصول إلى الأسواق والحصول على

أكبر حصص سوقية فيها ومواجهة الصراع القائم فيها بين المؤسسات التي لها نفس مجال الأعمال، وبما أن التسويق هو حلقة الوصل بين المؤسسة والأسواق فإن المؤسسات مجبرة على تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي كمفهوم معاصر لتوجيهها لتفادي تهديدات البيئة التي تعمل فيها، والحل المثالي لبناء استراتيجيات تسويقية بفعالية قادرة على النجاح في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير الدائم.

ففي العصر الحالي ومع بداية القرن الجاري عانت مؤسسات الأعمال على المستوى العالمي من ركود اقتصادي وأزمات مالية بالإضافة إلى التغير الذي أحدثته التكنولوجيا الحديثة في منطق التبادل والأسواق وظهور عوائق جديدة أمام المؤسسات كالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة والحوكمة. أجبرت هذه الظروف الفكر الاستراتيجي في الأعمال على التغير ليشمل كل المقاربات التي ذكرت أنفاً على مختلف تصوراتها لتصبح هذه التوليفة صالحة لتطوير إستراتيجيات تستجيب لتطلعات كل من له ارتباط بالمؤسسة، ابتداء بالعملاء والبيئة الخارجية وصولاً إلى البيئة الداخلية، والتي تتكون من موارد المؤسسة و مختلف أصحاب المصالح بالمؤسسات بما في ذلك الإدارة العليا ومدراء التنفيذ والموظفين والعمال من أجل بناء وتنفيذ استراتيجيات المؤسسات.¹

❖ المطلب الرابع: العلاقة بين الإستراتيجية والتسويق:

إن التطرق إلى التسويق الاستراتيجي يعود إلى أن عمل المؤسسة يتم في بيئة متغيرة ويشهد فيها الصراع بين المنافسين للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق والمحافظة على البقاء، إذ يعتبر النشاط التسويقي هو الأكثر ارتباطاً بالبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، فهو الذي توكل إليه مهمة تزويد الإدارة بكل ما يتم استكشافه حول ما يدور في الأسواق.

فالأنشطة التسويقية هي المسؤولة على إيصال القيمة إلى المستهلك أو العميل وهي التي تعكس صورة المؤسسة في السوق، كما يمكنها تزود الإدارة بمختلف المعلومات الموجودة في السوق والبيئة واستراتيجيات المنافسين، والتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي تكون وظيفة التسويق مسؤولة عن تحديد كل العوامل المؤثرة على صياغة الإستراتيجية التسويقية الجيدة، وكيفية تنفيذها بشكل ناجح للوصول إلى الميزة التنافسية.²

¹ - العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 113.

² - أمينة قندوز، مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص 44.

قبل الخمسينات من القرن الماضي اعتمدت المؤسسات على العمل وفق متطلبات السوق ورهاناته والظرية عن طريق الإنتاج بكميات كبيرة أو بتشكيلة متنوعة من المنتجات، وتوزيعها بواسطة التكثيف من الترويج والإشهار معتمدتا على تغير هيكلها التنظيمي حسب الأهداف، بعد ذلك اشتدت المنافسة بين مختلف المؤسسات والمنتجات مما جعل الفكر الاستراتيجي يقتحم ميدان الأعمال، حيث بدأت معظم المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع خطط إستراتيجية تتضمن اختيار مجال نشاطها وطبيعة اندفاعها فيه. إن بواذر الفكر الاستراتيجي في ميدان الأعمال ظهر مع الباحث (Ansoff) في كتابه (strategy and structure سنة 1962) الذي يشرح فيه تطور العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمية لأهم المؤسسات الأمريكية واستنتاجه بأن الإستراتيجية تسبق الهيكلية¹.

كما تطرق إلى كيفية إعداد الإستراتيجية وتنفيذها مما جعل معظم الباحثين يرجعون الفضل لدخول الإستراتيجية إلى الأعمال إلى هذا الباحث، وعززت هذا الطرح مجموعة (harvard business school) التي طرحت نموذج (swot) والذي ينطلق من فكرة مقابلة الفرص والتهديدات في المحيط بنقاط القوة والضعف الداخلي للمنظمة من ناحية ثانية لوضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

توالت بعد ذلك الأبحاث في الجانب النظيري للفكر الاستراتيجي من قبل عدة باحثين مثل (M. Porter) الذي قدم دراسات لعوامل بناء الميزة التنافسية في كتبه: (الاستراتيجيات التنافسية سنة 1980 و 1985) والذي يتحدث فيهما عن الوضعيات التنافسية في القطاعات الصناعية والقوى التنافسية الخمسة والاستراتيجيات الشاملة (التخصص، التميز، والسيطرة بالتكاليف).

وفي نفس السياق ظهرت عدة أدوات للتحليل الاستراتيجي كمصفوفات كل من: (BCG , ADL ,)

(MCKINSEY) وأدوات أخرى مثل منحنى التجربة، التجزئة، ودورة الحياة وظهرت عدة نظريات كنظرية الوكالة، تكاليف المعاملة ونظرية الموارد.²

يتحمل المسوقون في المؤسسات هذه المهمة الصعبة باستخدام بحوث التسويق لتطوير استراتيجيات تسويقية مناسبة مع التغيرات الحاصلة في الأعمال فلذا حضي مفهوم التسويق الاستراتيجي بأهمية بالغة في العقود الأخيرة من قبل الباحثين وأكدت البحوث أن نجاح المؤسسات وبقائها مرهون بنجاح وفعالية استراتيجياتها التسويقية في بيئة انحصرت فيها كل الفواصل المكانية والزمنية التي أحدثتها التكنولوجيا التي أدت إلى انفتاح الأسواق وإمكانية التفاعل بين المؤسسات الاقتصادية والمستهلكين والتأثيرات الحاصلة بين بيئات الأعمال.

¹ - عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج (SWOT) إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2003، ص110.

² - مؤيد سعيد سالم، أساليب الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص58.

اليوم أصبح من الضروري على المؤسسات اللجوء إلى مفهوم جديد يمكنها من البقاء ويضمن لها الاستمرار والاستقرار لتنمية أنشطتها على المدى الحالي والطويل، وبات الاهتمام بما يسمى بالتسويق الاستراتيجي أمرا مهما لمختلف المؤسسات لرفع التحدي أمام التهديدات واستغلال الفرص الموجودة في البيئة باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف لمواصلة نشاطها.

يعمل التسويق الاستراتيجي على الأهداف في الأسواق وكيفية الوصول إلى تلك الأهداف فهو يركز على الوسائل التي تمكن المؤسسة من التميز على بقية المنافسين وتقديم أفضل قيمة للزبون، وقد تم تقديم عدة تعريفات للتسويق الإستراتيجي من قبل عدة باحثين منها "التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن العمليات والأنشطة طويلة المدى التي تقوم بتقديم قيمة لكل من المؤسسات والمجموعات المرتبطة بنشاطها، وتلبية الحاجات والرغبات التي يحتاجونها ويعمل على توفير الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال البعد الاستراتيجي المتمثل في التجزئة، الاستهداف والتموقع بتحليل السوق وتحديد الفرص، وصياغة الإستراتيجية التسويقية والعمل على تنفيذها ومراقبتها باستمرار في بيئة تتسم بالتغير المستمر إذ يعتبر التسويق الإستراتيجي جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة فهو يعزز المكانة التنافسية لها من خلال توسيع الحصة السوقية وزيادة في حجم المبيعات واستقطاب المزيد من العملاء.

ويرى الباحث (John Suelly) حسب ما ذكره (البكري سنة 2007) إلى أن "التسويق الاستراتيجي هو سلسلة الأعمال التي تدعم إسناد الميزة التنافسية للمؤسسة" ومنه فان التسويق الاستراتيجي هو الذي يعمل على دراسة الأسواق والمستهلكين وتحديد الأهداف التسويقية وتخصيص الموارد والأنشطة التسويقية التي تحقق تلك الأهداف.

ومن خلال المبحث القادم يمكن التطرق إلى مفهوم التسويق الاستراتيجي، نشاطاته، أهدافه وأهميته بالإضافة إلى العمليات التي يقوم بها ودوره في تسيير المؤسسات وكيفية تنفيذه بفعالية لنجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية.¹

❖ المبحث الثاني: مدخل للتسويق الاستراتيجي:

إن التغير الكبير وبالشكل السريع الذي يحدث في الأسواق من ناحية تغير أذواق وحاجات ومتطلبات العملاء أو الزبائن والقوى التنافسية وتقلص الفواصل المكانية والزمنية نتيجة التطور التكنولوجي، أحدثت تغير كبير لدى مؤسسات الأعمال في طريقة التسيير وأدى إلى إعادة النظر في استراتيجياتها العامة والتسويقية وأجبرتها على تبني خيار التسويق الاستراتيجي كخيار يحقق لها ميزة تنافسية تضمن لها استمرار أنشطتها على

¹ - مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص5.

المدى الطويل والنمو قصد البقاء، إذ يمكنها التسويق الاستراتيجي من تحليل بيئتها الخارجية والداخلية واستغلال الموارد المتاحة لديها لتحديد الأهداف التسويقية ووضع إستراتيجية تسويقية ناجحة تمكنها من المحافظة على موقعها في السوق وتطوير منتجاتها حسب القيمة التي يتطلع لها المستهلكون وبطريقة أحسن من التي تقدمها المنافسة.

قبل التطرق إلى التسويق الاستراتيجي لابد من التذكير بمفهوم التسويق وأهمية ومراحل تطوره في مؤسسات الأعمال.

❖ المطلب الأول: مفهوم التسويق:

أدت التطورات الحاصلة في التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، ومختلف مجالات الحياة الإنسانية إلى تطور مفهوم التسويق ابتداء من بداية القرن الماضي، فتنامي وزيادة المنتجات وتنوع الخدمات والتحول المستمر في نمط المعيشة أدى إلى التغير والتزايد في حاجات ورغبات المستهلكين مع ارتفاع عدد منتجين واشتداد المنافسة على الأسواق نتج عنه البحث من قبل المؤسسات عن أساليب وطرق جديد لتصرف منتجاتها زاد على ذلك التطور التكنولوجي الذي افرز نمط جديد من التعاملات كالتجارة الالكترونية والتسويق الالكتروني، واستحداث الأسواق والمتاجر الافتراضية والإشهار الالكتروني مما دفع بالمؤسسات إلى التخصص في منتجات معينة أو تلبية خدمة فئة معينة من العملاء والاحتفاظ بهم أو خدمة أسواق محددة.

اشتق مصطلح التسويق من كلمة (markatus) اللاتينية المرادفة لكلمة السوق أو الكلمة اللاتينية (marcari) والتي معناها المتجر، وكلمة (marcartus) التي تعني السوق، ومن ثم فان كلمة التسويق

(marketing) تعني كل الوظائف والأعمال التي تتم في الأسواق من اجل إتمام عملية التبادل وقد ظهرت عدة تعريفات للتسويق منها.¹

❖ الفرع الأول: تعريف التسويق:

عرفت (الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1985) التسويق على انه "عملية تخطيط والتنفيذ، التطوير التسعير، التوزيع والترويج للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تحقق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات"،² كما تم تعريفه من قبل كل من (Kotler & Dubohs) "انه نشاط حيوي يؤدي إلى انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستخدم".³

¹ - زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظري والتطبيقي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص28.

² - نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019، ص3.

³ - Philip kotler, marketing management, analysis ;planning and control ,prentice-hall, inc, edition pupli-union,1996 ,p5.

❖ الفرع الثاني: أهمية التسويق:

للتسويق أهمية كبيرة للمؤسسة والأفراد المستهلكين والمجتمع والإنسانية فالتسويق يعمل على تحقيق:

أ - الموائمة بين العرض والطلب:

يقوم التسويق بالموائمة بين العرض الذي تقدمه المؤسسة والطلب في السوق بحيث يقوم بتحديد نوع وحجم المنتجات والسلع التي يتم تقديمها إلى السوق بناءً على التنبؤ بحاجات وتطلعات المستهلكين لتقديم قيمة حسب تطلعاتهم والطلب في الأسواق المستهدفة.

ب - خلق المنافع:

يعمل التسويق على منفعة شكلية بتقديم قيمة مضافة لإشباع رغبات المستهلكين، منفعة زمنية بتقديم العروض في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه المستهلكون للمنتجات، المنفعة الحيازة بانتقال المنتجات من المؤسسة المنتجة إلى المستهلكين من أجل استعمالها والمنفعة المكانية بتوفير المنتج في المكان المناسب من خلال (النقل والتخزين) إلى أماكن التسليم بالإضافة إلى الحيازة النفسية التي تنتج جراء استخدام المنتج من قبل المستهلك والتي ينتج عنه الشعور بالتحسن الاجتماعي والراحة النفسية لديهم.¹

ج - دعم التخصص:

إن الزيادة في المنتجات وتشعب الأسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات والتطور النوعي في حاجات المستهلكين استدعى التخصص في الأعمال للتمييز والتفوق والحصول على الميزة المناسبة للمنتجات. كما يعد التسويق بمثابة العملية الرئيسية التي تستعين بها المؤسسات الربحية أو غير الربحية على التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في السوق حيث يمثل هنا التسويق عملية ديناميكية للتغيير وتتبع كلما يمكن أن يحدث من تغير في العوامل البيئية المحيطة.²

د - التوظيف:

ينشأ عن التسويق مناصب عمل في المؤسسات والمجتمع وذلك بتوفير مناصب بوظيفة التسويق كرجال البيع، وعمال النقل والتخزين، التوزيع، ومختصين في البحث والتطوير، والترويج، كما يمكن أن تحدث مناصب شغل للأفراد في جميع الوظائف بالمؤسسة كوظيفة الإنتاج، التموين وكل ما له علاقة بانسياب السلع والخدمات بين المؤسسات والأسواق.³

¹ - محمود الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، 2011، مرجع سبق ذكره، ص34.

² - كربالي بغداد، نهار خالد بن الوليد، دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دفا تر اقتصادية، الجزائر، 2018، ص106.

³ - مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، 2018، ص46.

❖ الفرع الثالث: مراحل تطور التسويق:

مر التسويق بعدة مراحل حسب نمو وازدياد عدد المتنافسين في المنتجات والخدمات والتطور التكنولوجي وزيادة حجم الإنتاج وتغير أنماط الاستهلاك واتساع الأسواق وتوفر وسائل الاتصال والنقل وكثافة المنافسة ودرجة تشبع الأسواق وتنقسم هذه المراحل إلى:¹

أ - مرحلة التوجه الإنتاجي:

تميزت هذه المرحلة بارتفاع مستوى الطلب على العرض وندرة المنتجات إذ سادت فكرة كل ما ينتج يباع وان إنتاج أي سلعة يمكنه أن يخلق الطلب عليها حيث اهتم المستهلك بكيفية الحصول على السلعة فيما اهتمت المؤسسات بتكثيف الإنتاج لتخفيض التكلفة

ب - مرحلة التوجه السلعي:

في هذه المرحلة تنافست المؤسسات على نوعية السلع وقام هذا المفهوم على ما يسمى بجودة المنتجات والعمل على تطويرها أو تحسينها دون الرجوع إلى أذواق المستهلكين.²

ج - مرحلة التوجه البيعي:

لاحظت المؤسسات في هذه المرحلة تشبع الأسواق بالمنتجات واشتدت المنافسة فيها وأصبح الوصول إلى الأسواق أمراً صعباً مما حتم عليها الاعتماد على عمليات الترويج المكثف بمختلف أنواعه كالإعلانات البيع الشخصي للوصول إلى الضغط على المستهلك لإقناعه ودفعه لشراء المنتجات واعتمدت المؤسسات على الزيادة في نسبة المبيعات كمعيار لنجاح أنشطتها.³

د - مرحلة التوجه التسويقي:

لما عجز المفهوم البيعي عن إتمام مهامه للوصول إلى الأسواق لجأت المؤسسات إلى المفهوم التسويقي إذ ظهر ما يسمى بوظيفة التسويق فيها التي اهتمت بتطوير والاهتمام بالمزيج التسويقي لتحقيق الأهداف التسويقية والمتمثلة في إشباع رغبات المستهلكين وتطوير العلاقة مع الموردين وأصحاب المصالح وشبكات التوزيع والتكامل بين مختلف المصالح، وتحقيق الأرباح على المدى الطويل.⁴

¹ - محمد فريد الصحن و نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص34.

² - محمد أمين السيد علي ، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص21.

³ - إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص20 - 23.

⁴ - عبد الرحيم علي الغامدي، التسويق الاستراتيجي (النظرية والتطبيق)، مدخل اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مكتبة الإكليل الطائف، م.ع. السعودية،

2015، ص 19.

هـ - مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق:

ظهر في هذه المرحلة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق إذ أن الزيادة في استغلال الموارد وتطوير المنتجات، الخدمات والأفكار أدت إلى بروز ظواهر ضرت بالمجتمع، والبيئة مما اضطر الحكومات إلى وضع ضوابط تحافظ على التوازن بين مصالح المؤسسات، وحاجات المستهلكين، ومصلحة المجتمع والحفاظ على البيئة.

و - مرحلة التسويق الاستراتيجي:

في هذه المرحلة أصبح من يقوم بالتسويق عليه أن يتمتع بالتفكير الاستراتيجي والذي يعتمد على التحليل الدقيق والاستشراف المستقبلي ورسم السيناريوهات المحتملة في المستقبل وصياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها باستغلال الموارد النادرة بأفضل الطرق الممكنة، واستغلال الفرص المتاحة والمواقف الحرجة قصد كسب ميزة تنافسية.

ظهر في العقد الأخير ما يسمى بالتسويق الالكتروني الذي يعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي والانترنت إلا انه يعمل بمبادئ التسويق الاستراتيجي إذ يعتمد على نفس عملياته المتمثلة في استهداف المستهلكين المهتمين بمنتجات المؤسسة وتتبع تطلعاتهم ورغباتهم من أجل تقديم لهم العروض المناسبة لحاجاتهم عبر المتاجر الالكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي.

❖ المطلب الثاني: مفهوم التسويق الاستراتيجي:

تهدف المؤسسات على اختلافها سواء كانت ربحية أو غير ربحية إنتاجية أو خدمية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وأصحاب المصالح لديها قصد تحقيق أهدافها المتمثلة في الأرباح أو زيادة حصتها في السوق، وبالتالي النمو والاستمرار في البقاء، وهذا ما يتطلب منها أن تتبنى ما يسمى بالتسويق الاستراتيجي حيث يتم هذا الخيار عبر مسارين متكاملين.

أولاً - التحليل الدائم للتطورات الحاصلة في حاجات السوق لتطوير منتجاتها حسب رغبات المستهلكين المستهدفين وتحديد الإجراءات اللازمة لدخول السوق كالوقت المناسب لدخوله، حالة نموه وتراجعته أو ما يسمى "باليقظة الإستراتيجية"، ومن ثم تمييز منتجات المؤسسة بقيمة أفضل من المنافسة وضمان تحقيق الأهداف التي تضمن لها البقاء واستدامة نشاطها.

ثانياً - العمل على التعريف بمنتجاتها والاتصال بالمستهلكين المستهدفين قصد الاستجابة والولاء لمنتجاتها باستعمال التسويق التكتيكي، وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المختارة بفعالية قصد إتمام عمليات البيع.

فالتسويق الاستراتيجي يساهم في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة حسب (أنطوان سنة 1995)، كما يطرح (شارمان سنة 1999) انه يمكن للتسويق الاستراتيجي الجمع بين الموارد الداخلية للمؤسسة وفرص البيئة في البحث عن وضع تنافسي مثالي على المدى الطويل أو ما يسمى بالميزة التنافسية الإستراتيجية وهذا ما يعني التحكم في العوامل الرئيسية للنجاح الاستراتيجي بشكل أفضل.¹

جاء تعريف (محمد عبيدات، 2009) "أن التسويق الاستراتيجي هو كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا".²

ويرى كل من (محمود الصميدعي، ردينة عثمان) "أن التسويق الاستراتيجي هو نظرة المؤسسة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص إلى المدى البعيد من خلال دراسة السوق، الزبون، المنافسة، وكذلك البيئة المحيطة".³

فالتسويق الاستراتيجي هو عملية تخطيط وتحليل كل العوامل المتمثلة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (السوق، المنافسة، المستهلكين، الموردين وأصحاب المصالح)، والتي تؤثر على عملية صياغة، تنفيذ ومراقبة الإستراتيجية التسويقية، وتساهم في نجاح تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

❖ الفرع الأول: عوامل ظهور التسويق الاستراتيجي:

إن حاجة المؤسسات إلى تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي راجع لعدة عوامل منها: ما هو داخلي وحاجتها في البقاء والسيطرة، ومنه ما هو مرتبط بالبيئة التي تعمل فيها من منافسة ومخاطر أخرى ومن أهمها:

1- اشتداد المنافسة بين المؤسسات واتخاذها طابعا عالميا والبحث عن الريادة في الأعمال من قبل المؤسسات والحصول على موقع تنافسي.

2- ممارسة التسويق بأحدث الطرق واستغلال أحسن الوسائل الجديدة واستغلال التكنولوجيا الحديثة لتسيير المؤسسات.

3- دخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميدان الأعمال، خاصة وظيفة التسويق نظرا لوجه التشابه بين الأسواق وميادين المعركة من أجل الحصول على المكاسب مع الاستحواذ على أكبر حصة سوقية والتغلب على المنافسة.

¹ - محمود الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 34/35.

² - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص، 25.

³ - كربالي بغداد، نهاري خالد بن الوليد، دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية، مرجع سابق، ص 103.

حسب (محمود الصميدعي، ردينة عثمان، 2011) فإن الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يعود إلى كونه "يمكن إدارة التسويق من توضيح ما تقوم به حالياً، وما الذي تريد أن تصل إليه في المستقبل؟، من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي تتحدد به الاستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية ورسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة".¹

❖ الفرع الثاني: مراحل تطور فكر التسويقي الاستراتيجي:

أول من وضع مفهوم الاستراتيجيات في التسويق هي مدرسة هارفارد للأعمال، حيث أجمع معظم الباحثون أن هذه المدرسة تعتبر الانطلاقة الأولى للتفكير الاستراتيجي في الأعمال إذ في بداية خمسينات القرن الماضي طورت مادة للتدريس بعنوان "سياسة الأعمال"، هدف من خلالها إلى تعظيم الأرباح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة، ثم عزز هذا الطرح من قبل الكاتب (Philip Kotler) بوضع مفهوم للاستراتيجيات ربطه بالفكر، والمنهجية التسويقية في كتابه (مبادئ التسويق النظرية والمنهج)، تلاه ظهور نموذج لدراسة نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى، في سنة 1970 أضيف عامل التنظيم الذي اعتبر ضروريا لنجاح المؤسسة في تطبيق الاستراتيجيات تلتها انجازات (Maikel Porter, 1980) للاستراتيجيات التنافسية واهتمامه بالبيئة الصناعية للمؤسسة، بعد ذلك سيطرت ما سميت بمرحلة التخطيط الاستراتيجي المبني على مجموعة من الأدوات (المصفوفات التحليلية)، ومن أهم الباحثين لهذه المرحلة الباحث (Insoff).

وصل التسويق الاستراتيجي في الوقت الراهن إلى مرحلة الوظيفة المعرفية أو الإدراكية للمؤسسة التي طورت فكرة الموارد إلى كيفية الحصول على مهارات وكفاءات قاعدية، إذ بلغت المعلومات والمعارف أهمية كبيرة وخاصة في التسويق وأصبحت تلعب دورا كبيرا لمعرفة ودراية المؤسسة لكل ما يحدث داخلها وحولها وفي نشر الوعي، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة بالشكل وفي الوقت المناسبين بالاعتماد على التفكير المسبق.

يعود هذا الاتجاه الذي جعل المؤسسة تركز على اقتصاد المعرفة إلى التطور الهائل وانتشار وسائل الاتصال الحديثة وبروز مصطلحات جديدة كالمخابر التسويقية، والمعلومات التسويقية مثل (أنظمة دعم القرارات التسويقية وأنظمة الخبرة التسويقية) فكان لها اثر كبير في وظيفة التسويق ولتتمكن المؤسسة من مواكبة ذلك استلزم عليها تطوير المعرفة والسلوك لدى متخذي القرار بمصلحة التسويق.

¹ - محمود الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، 2011، ص9.

❖ الفرع الثالث: تعريف التسويق الاستراتيجي:

يعد التسويق الاستراتيجي "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق سواء كانت داخلية أو خارجية، المنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل واحدة على حدا" حسب ما جاء به عبيدات، 2009.

ويعرف (Vassinen, 2006) التسويق الاستراتيجي "بأنه التوجه للزبون، ويركز على رؤية الإدارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وإن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار، والتفكير المبدع في نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الداخلي والخارجي في التوجهات ذو أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الاستراتيجي".¹

كما يعتبر التسويق الاستراتيجي أنه "النظرة الشاملة لما ستكون عليه المؤسسة على المدى البعيد من خلال دراسة السوق، الزبائن، المنافسة، والبيئة الخارجية، والداخلية حيث تقوم مصلحة التسويق بصياغة الإستراتيجية، والخطط التسويقية، والعمل على تنفيذها من أجل تحقيق أهدافها".

فالتسويق الاستراتيجي يعرف على أنه "عبارة عن الفلسفة التي تؤدي إلى تلك العمليات التي تجعل كل من المؤسسة، المجموعات، والأفراد يحصلون على ما يريدون ويحتاجون من خلال تمييز القيمة".²

كما أشار (الكلائي، 2008)، على أن التسويق الاستراتيجي "هو النشاط الذي يعتمد على مجموعة من الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للزبون".³

وحسب (Nathalie) فان "التسويق الاستراتيجي زمن (مدة) خلال عدة خطوات رئيسية يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية بالاعتماد على عدة معايير في السوق".⁴

يشمل مجال التسويق الاستراتيجي دراسة الظواهر التنظيمية بين المؤسسات والبيئة ويهتم بالعناصر

التالية:

¹ - أحمد موسى، التسويق في عصر الاضطرابات رؤى وتحديات، ط 1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 206.

² - محمود الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 14.

³ - محمد الملا حسن، لوحة القيادة التسويقية ودورها في تعزيز التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي، مجلة العلوم الإدارية، العراقية، 2017، ص 342.

⁴ - Nathalie van laetem, l'essentiel du plan marketing opérationnel, éditions d'organisation, groupe eyrolles, paris, France, 2013, p13.

1- سلوك المؤسسات في السوق بتفاعلها مع المستهلكين، والعملاء، والمنافسين، والجهات الخارجية الأخرى في سياق إنشاء المنتجات التي تقدم قيمة للعملاء في التبادلات، والتواصل معهم.

2- مسؤوليات الإدارة العامة المرتبطة بالدور الممتد لحدود وظيفة التسويق في المؤسسات.

عرف (Jean- Jacques Lambin) التسويق الاستراتيجي على انه "عملية تتبناها المؤسسة التي تكون ذات توجه سوقي وتهدف إلى تحقيق أداء اقتصادي مرتفع على ما هو موجود في السوق، بانتهاج سياسة مستمرة لخلق سلعة أو خدمة مقدمة بقيمة عالية للمستخدمين مقارنة بالتي يقدمها المنافسون".¹

ويعرف التسويق الاستراتيجي أيضا على "انه أداة لاتخاذ قرار بشأن قيمة العميل التي سيتم تقديمها للجمهور المستهدف باستخدام التجزئة وتحديد الموقع وهو يساعد المؤسسة على توجيه أدوات التسويق الخاصة بها لإعادة صياغة أهداف التسويق"²

إن التسويق الاستراتيجي يعتبر المجال الواسع لإحداث التغيير الكلي للتسويق ابتداء من التحليل الدقيق للبيئة، والصناعة، وسلوك الشراء، وديناميكية الطلب في السوق، وتوليد مدخلات صالحة لصياغة إستراتيجية تسويقية مبنية على الفرص المتاحة، واستعمالها كأفكار وابتكارات جديدة تستجيب لمنافع غير مشبعة في السوق ووضع البرامج وتنفيذها بالشكل الصحيح والقيام بالرقابة التسويقية.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج التعري التالي: التسويق الاستراتيجي هو " فلسفة ترتكز على الفهم العميق للبيئة الحالية من قبل المؤسسة، ورسم السيناريوهات المستقبلية بناء على متطلبات الزبائن وتطور الأسواق ودرجة المنافسة فيها لتتمكن من تحديد الفرص واستخدام مواردها المتاحة لتطوير الاستراتيجيات التسويقية الأنسب، وتوفير الإجراءات والسياسات والأنظمة المساعدة على تنفيذها بهدف تقديم أفضل قيمة للمستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية.

❖ الفرع الرابع: أهمية التسويق الاستراتيجي:

إن التطور الذي حصل في التسويق الاستراتيجي خلال المدة الأخيرة في تسيير المؤسسات جعله يكون عامل أساسي في تطوير استراتيجيات المؤسسات ورسائلها وله القدرة على تعزيز الميزة التنافسية مما جعله

¹ - Rajan Varadarajan, Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises, Journal of the Academy of Marketing Science, 2010, p126.

² - harold bernard and al, analysis of strategic marketing in small and medieum sized enterprises, the international symposium on intelligent systems and futre networks, 2023, p 9.

³ - نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019، ص62.

يكتسي أهمية من خلال الممارسات التي تتبناها الإدارة، والتي تعود على المؤسسة بالمنفعة وتجعل أهدافها ممكنة التحقيق وقابلة للتنفيذ بنجاح وتتلاءم مع حاجات السوق المستهدف.

وتتجلى أهمية التسويق الاستراتيجي في النقاط التالية:¹

- 1 - تحقيق التوازنات بين قدرة المؤسسة وبيئة أعمالها والكشف عن الفرص والتهديدات التي قد تواجهها.
 - 2 - مساعدة المؤسسة على تحديد خصائص السوق وإستراتيجية المنافسين من خلال قادة السوق المحتملين دورة حياة الصناعة، طبيعة المنافسة، الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية وموقعها في السوق.
 - 3- إرشاد رجال التسويق إلى الكشف عن المشكلات التسويقية المحتملة في المستقبل وتجنب الوقوع فيها.
 - 4- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة وإجراء التحليل الداخلي والمتمثلة في الإمكانيات التنظيمية، الثقافية والبشرية والنظم الداخلية ووسائل الاتصال.
 - 5 - تحقيق التكامل بين أنشطة التسويق ومختلف باقي أنشطة المؤسسة الأخرى.
 - 6 - مراقبة الأنشطة التسويقية لتطوير وحدات الأعمال ذات الأداء الجيد والتخلص من وحدات الأعمال السيئة.
- إن التسويق الاستراتيجي يتحمل مسؤولية توفير المدخلات لإعداد الإستراتيجيات على مختلف المستويات في المنظمة وهذا يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية مع توزيع الموارد للرفع من الأداء، والعمل على تنفيذها بالشكل الجيد ومراقبتها من أجل تحقيق إدارة الطلب وتحديد مستواه، ومكوناته والتوقيت المناسب له.

❖ المطلب الثالث: مجال ومستويات التسويق الاستراتيجي:

يعمل التسويق الاستراتيجي على دراسة الظواهر التنظيمية المشتركة بين المؤسسة والبيئة الخارجية التي تعمل فيها باختلافها، أي التي تتفاعل معها كالعلاء والمنافسين والمؤسسات الأخرى وكل ما يتعلق بالسوق وعملية الاتصال وتوفير القيمة للعملاء من جهة، ومن جهة ثانية المسؤولية الإدارية المتعلقة بالأدوار المتقاطعة بين مختلف الوظائف ووظيفة التسويق داخل المؤسسة.²

ومنه يركز التسويق الاستراتيجي على ثلاثة عناصر متمثلة في المؤسسة ذاتها، الزبائن، والمنافسة.

❖ الفرع الأول: مثلث التسويق الاستراتيجي:

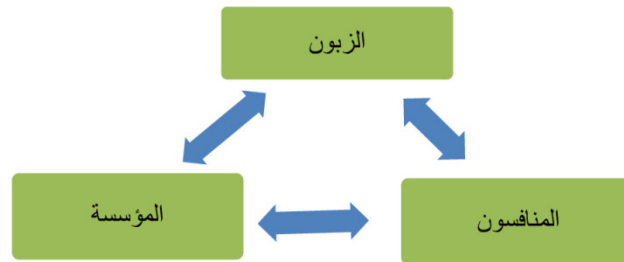
يتم بناء التسويق الاستراتيجي على ثلاثة ركائز أساسية، حيث يعود نموذج مثلث التسويق الاستراتيجي للباحث (Kenidi Ohmae, 2010) الذي طرح فيه أن التحليل الاستراتيجي لصياغة إستراتيجية تسويق ناجحة للمؤسسة يبني على ثلاثة عناصر رئيسية تتفاعل فيما بينها هي (الزبون، المؤسسة، المنافسة) وإن أي تغيير

¹ - محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص25.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع مذكور سابقا، 2011، ص35.

في احد العناصر الثلاثة المذكورة يترتب عليه تأثير مباشر على إستراتيجية المؤسسة،¹فإنجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ينبغي مراعاة أنها تنطبق بشكل جيد مع: قوتها واحتياجات الزبون والسوق المستهدف وأنها تقدم قيمة أفضل مما يقدمه المنافسون حتى تتمتع منتجاتها بميزة تنافسية ايجابية عن المنتجات الأخرى.²

الشكل رقم (02): نموذج مثلث التسويق الإستراتيجي.



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، 2011، ص 35.

❖ الفرع الثاني: عناصر مثلث التسويق الاستراتيجي:

أ - المؤسسة:

من البديهي أن صياغة الإستراتيجية تتطلب تحليلاً وفهماً شاملاً لبيئة المؤسسة الداخلية فالمؤسسة تركز جهودها على تحسين الوظائف الهامة والتي تحقق النجاح لها وحصر وتحديد الموارد الملموسة والغير الملموسة التي تمتلكها، والكفاءات الموجودة وكيفية مزجها مع بعض بطريقة ترفع من نسبة الأداء وتخفض من التكاليف لخلق عروض ذات قيمة عالية تلبي احتياجات الزبائن في السوق المستهدف وتتفوق على المنافسة.

ب - الزبون:

يعد الزبون هو الركيزة الأساسية في إستراتيجية المؤسسة لذا تعمل المؤسسات على اختيار الشريحة المناسبة لها والعمل على كسب رضا وولاء الزبائن في هذه الشريحة ويمكن للمؤسسة استعمال التجزئة سواء في الأهداف، تغطية العملاء، أو تجزئة السوق لتمييز عملائها وتحديد المبرحين منهم، وتكوين علاقة متينة معهم

¹ - Rajan varadarajan, advances in strategic marketing and the advancement of marketing discipline: the promise of theory, Journal of Marketing Management, 2017, p 03.

² - علاء عبد السلام اليماني، إبراهيم ثامر، تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج اوهني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2018، ص185.

وتحليل وفهم حاجاتهم ورغباتهم مما يمكنها من كسب ميزة تنافسية والبقاء في السوق (Ph. Kotler & al 2018 p137) والحفاظ على ولائهم.

ج - المنافسة:

لتنتمكن المؤسسة من تقديم قيمة للزبائن أفضل من المنافسين عليها تتبع وفهم الاستراتيجيات التي يقوم بها المنافسون في السوق والتنبؤ بردة فعلهم عند إطلاق أي مبادرة تسويقية وتحديد المنافسين الحاليين والمرتقبين والمباشرين وغير المباشرين للعلامة التجارية ونقاط قوتهم وضعفهم لاستغلالها من أجل بناء إستراتيجية جيدة وإمكانية تنفيذها بشكل ناجح، لذا على المؤسسة أن تركز على: ¹ - من تنافس؟ - وعلى ماذا؟ - وكيف تنافس؟

❖ الفرع الثالث: مستويات التسويق الاستراتيجي:

من الضروري أن ينطلق التسويق الاستراتيجي ابتداء من صياغة رسالة الشركة والمهمة التي وجدت من أجلها على المستوى الكلي ثم يمر إلى تحديد وتصنيف مجالات النشاطات الإستراتيجية التي تريد بها استهداف الأسواق المناسبة وفي الأخير وضع العرض التجاري المناسب لكل شريحة من السوق من خلال تحديد المزيج التسويقي المناسب لها واتخاذ قرارات التنفيذ اللازمة لذلك.

حيث تتم مهمة التسويق الاستراتيجي في المؤسسة على ثلاثة مستويات، وهي أولاً على مستوى المؤسسة ككل، أو الكلي كفلسفة وثقافة للمنظمة، ثم يظهر في شكل إستراتيجية على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي وأخيراً على المستوى التنفيذي فهو نشاط تكتيكي عملي، ويمكن توضيح العمل الذي يقوم به التسويق الاستراتيجي في كل مستوى من خلال ما هو مبين في الفقرات التالية.

أ - التسويق الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

إن التسويق الاستراتيجي يعمل على الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفاً واضحاً ومناسباً لمهمتها، مما يمكنه من إعداد حافظة أنشطة متعددة والسعي إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها، وتشخيصه بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك، ومن هذا المنطلق فهو يعمل على تحليل حاجات الزبائن، وحركة الأسواق والمنافسين، والبيئة الخارجية للمؤسسة، والتنبؤ بالتغيرات والاتجاهات التي تحصل في المستقبل، حيث يمكن للمؤسسة من خلال ذلك تحديد الفرص التسويقية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، وصياغة الإستراتيجية العامة.

¹ - نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، 2019، ص164.

ونتيجة لذلك تعمل المؤسسة في هذا المستوى على تحديد الأسواق التي يمكن أن تعمل فيه أو نوع المنتجات والخدمات التي تتعامل بها، وكيفية توزيع مواردها المتاحة على وحدات الأعمال الموجودة، وضمان التكامل والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى تحديد واختيار الاستراتيجيات العامة التي تنتهجها المؤسسة للاستمرار والبقاء كاستراتيجيات (التعاون، التنافس، التحالف).¹

ب- التسويق الاستراتيجي على المستوى مجال النشاط:

مما لا شك فيه أن فكرة العمل واسعة النطاق، فالإدارة غير قادرة على تسيير جميع أنشطة المؤسسة دفعة واحدة، فتعريف رسالة المؤسسة ومهمتها لا يمكن أن يقدم وضعية واضحة عن المركز التنافسي للمؤسسة ومختلف استراتيجياتها التسويقية ومن ثم كان لازماً عليها تقسيم نشاطها إلى قطاعات أو مجالات نشاط إستراتيجية أو ما يسمى بحافظة الأنشطة، حيث يتم تحديد مجال النشاط كوحدة تنظيمية تباع مجموعة محددة من المنتجات لمجموعة محددة من العملاء مقابل مجموعة محددة من المنافسين، أو منتجات لها نفس الاستعمال والمنافع أو نفس المسار الذي تتبعه في قنوات التوزيع ويتم تقييمها وتحديد مركزها التنافسي، لاختيار الإستراتيجية المناسبة لها وكيفية تخصيص الموارد الخاصة بها، ومنه بعد تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط والأهمية التي يجب أن تعطى لكل منها، فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تساعد أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تم تطوير العديد من الأدوات لتحليل محفظة الأعمال من قبل شركات التسويق الأمريكية أشهرها نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة (ماكيزي).

فالتسويق الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال يهتم بتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة والمركز التنافسي للمنتجات والخدمات ويتم من خلاله تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها، والتي يتم الاستغناء عنها وأخيراً إقامة عملية التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات بما يخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ج - التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج:

بعد تحديد الأهداف التسويقية ينتقل التسويق الاستراتيجي إلى المستوي التكتيكي أو مستوى المنتجات لتحديد المزيج التسويقي المناسب لكل سوق مستهدف وإعداد الخطط طويلة الأجل ووضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية لكل منتج مقابلة الحاجات المتوقعة في السوق المستهدف، هذا ما أشار إليه كل من

¹ - مجاهد عبد المهدي ، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص1.

محمود الصميدعي و ردينة عثمان، حيث قاما بتحديد عدة عناصر ضرورية على المؤسسة أتباعها لتتمكن من النجاح في التوجه إلى التسويق الاستراتيجي.¹

كما أكدا على كيفية تخطيط المؤسسة بالطريقة التي تجعلها تستمر بفعالية ونشاط في أعمالها، مع تحديد طريقة التعامل ودراسة الأجزاء السوقية التي يمكن التعامل معها وكيفية الوصول إليها باختيار الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذ الإجراءات والبرامج اللازمة في الوقت المناسب والسرعة الكافية لتحقيق حاجات وتطلعات الزبائن والتفوق على المنافسة.

❖ المطلب الرابع: خطوات التسويق الاستراتيجي:

يمر التسويق الاستراتيجي بعدة خطوات، وسنحاول تقديم هذه الخطوات التي ينبغي على إدارة المؤسسة ومسؤولي التسويق إتباعها في عملية تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي.

❖ الفرع الأول: التحليل التسويقي:

يتعلق التحليل الاستراتيجي بالتدقيق والفحص المفصل لبيئة الأعمال وتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة باستعمال أدوات التحليل المتاحة كتحليل المحفظة لتقييم الوضعية الحالية والتوقعات المستقبلية للسوق وتحليل البيئة التسويقية الخارجية المتمثلة في الأسواق والمنافسين الموردين والمستهلكين، وكل ما له علاقة بنشاط المؤسسة.

❖ الفرع الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تعرف الأهداف بالنتائج التي ترغب المؤسسة الحصول عليها بعد تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية والتي تصب في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وتتضمن الأهداف شروط معينة حتى تفي بالغرض حسب ما أورده الباحث (Ansoff) ومن جملة هذه الشروط:²

1 - أن تكون معرفة بشكل جيد مثلا كنسبة حصة المؤسسة في السوقية أو تحقيق هامش ربح محدد قيمة التكاليف، وأن يكون توقيت الوصول إلى الأهداف محددا بمدة زمنية معينة.

2- وجود العلاقة بين هذه الأهداف واضحة لمعرفة

أ - هل هي تكاملية؟

ب - هل هي هرمية؟

ج - هل هي تنافسية أو منفصلة عن بعضها؟

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، 2011، ص3.

² - احمد بن مويضة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006، ص25.

3- أن تتسم الأهداف بالواقعية، قابلية الانجاز، مع موافقتها لإمكانات المؤسسة المادية والمالية والبشرية.

فلتحديد الأهداف التسويقية يعمل المسؤولون في إدارة التسويق على تحديد الأهداف التسويقية من خلال عدة خطوات يتم إتباعها للوصول إلى أهداف ذات مصداقية وتخدم الإستراتيجية التسويقية وتتمثل هذه الخطوات في البحث عن الأهداف الممكنة وربطها بالواقع العملي، ثم تحليل العلاقة الموجودة بينها وما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها ليتم اختيارها في الأخير كأهداف تعتمد من قبل المؤسسة.¹

ويمكن لإدارة التسويق أن تحدد أهداف مالية تتمثل في العائد على الاستثمار أو الزيادة في الأرباح بمقدار معين بالإضافة إلى تحديد أهداف تسويقية كالزيادة في الحصة السوقية، الرفع من المردودية أو تحقيق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم كما يمكن تحسين التوقع من خلال التعريف بصورة المنتج أو العلامة التجارية للمؤسسة.

❖ الفرع الثالث: تحديد الموارد:

بعد التعرف على الأهداف واختيار البديل المناسب للمؤسسة لا شك أن العملية الموائية تتمثل في تحديد الموازنات، والموارد اللازمة لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى المصالح والأفراد وحصر مختلف الهياكل اللازمة والوسائل التي تستعمل لتحقيق تلك الأهداف سواء كانت على مستوى المؤسسة أو خارجها على سبيل المثال اختيار قنوات التوزيع ونوع الوسطاء المناسبين للوصول إلى السوق المستهدف.

❖ الفرع الرابع: التنفيذ:

تباشر مديرية التسويق بتنفيذ الإجراءات اللازمة والبرامج التي تمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال عناصر المزيج التسويقي المناسب للأسواق المستهدفة، ويعرف التنفيذ انه العملية التي تحول الخطط إلى مهام عمل تضمن أن تنفيذ هذه العمليات يتم بطريقة تحقق أهداف الخطة المحددة.²

❖ الفرع الخامس: الرقابة:

حسب ما أشار إليه الباحث (Henri Fayol 1961) في كتابه الإدارة العامة بتعرفه للرقابة " أنها التأكد من أن الأشياء تتم حسب الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وتهدف إلى تشخيص نقاط

¹ - سناء حسن، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، بحث تطبيقي في الشركات العمة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، 2009، ص 167.

² - محمود جاسم الصميدعي وعثمان ردينة، التسويق الاستراتيجي، مصدر تم ذكره من قبل 2011، ص 91.

الضعف والأخطاء لتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل حيث تمارس الرقابة على كل ما يتعلق بالتنفيذ الاستراتيجي بما في ذلك الأفراد".¹

فمن الضروري أن تكون عملية الرقابة مستمرة وتعمل قبل وأثناء وبعد التنفيذ الاستراتيجي فهي تساعد على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وللرقابة على التنفيذ الاستراتيجي أهمية كبيرة حيث يمكن من خلالها توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف، الاستثمار الأمثل للموارد، توضيح الانحرافات وتصحيحها وهي أيضا نظام قياس لمستوى الأداء وأداة لربح الوقت وخفض التكاليف.

وعلى العموم فإن عملية تنفيذ التسويق الاستراتيجي تتضمن التحليل البيئي الخارجي والداخلي لاستخلاص الفجوات التسويقية، ومن ثم تحديد الأهداف الملائمة لإمكانيات المؤسسة وحصر شامل للموجودات التي تدخل في عملية التنفيذ وبعدها بداية التنفيذ بالموازاة مع الرقابة وبطبيعة الحال فإن هذه العمليات تكون متداخلة فيما بينها حيث لا يمكن تحديدها بفواصل زمني معين، فاستمرار نشاط المؤسسة يتطلب مراجعة دورية لهذه العمليات دائما لتتبع التغيرات البيئية وذلك قصد تحديد السوق المرجعي للمؤسسة ومعرفة مكانتها التنافسية وتحسين موقعها التنافسي والإبقاء على مستوى من اليقظة الإستراتيجية الدائمة في الأسواق.

❖ المبحث الثالث: عملية التجزئة التسويقية:

قبل أن نتجه المؤسسة إلى التجزئة السوقية لا بد أن تمر بالتقسيم الكلي ثم إلى تقسيم المؤسسة إلى أجزاء أو بما يعرف بوحدة الأعمال الإستراتيجية (DAS) بعد ذلك تذهب مصلحة التسويق إلى دراسة الزوج (منتج/ سوق) لتتمكن من تجزئة السوق بتحليل حاجات ورغبات المستهلكين وتقسيمه إلى قطاعات سوقية متجانسة لها نفس التفضيلات واختيار منتجات معينة له تلبي حاجاته، وهذا ما يمكنها من استهداف الفئة المناسبة والتركيز عليها والبحث عن كيفية التموقع في هذه القطاعات بالاستراتيجيات المناسبة والذهاب إلى استعمال التسويق التكتيكي.²

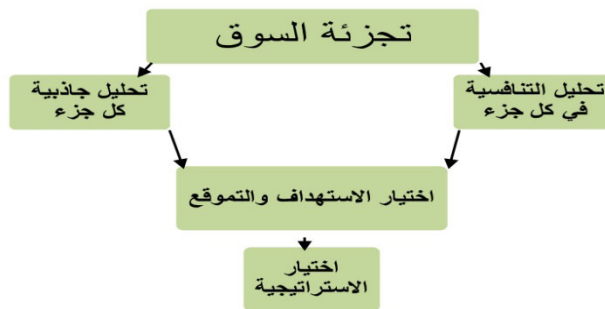
يتطلب تنفيذ عمليات التسويق الاستراتيجي المتمثلة في التجزئة، الاستهداف والتموقع عمل جد دقيق من قبل إدارة المؤسسة بتوفير الموارد وتجنيد الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة العالية، والقدرة على جمع المعلومات وفرزها وكيفية تحليلها لتحويلها إلى بيانات صالحة لاستعمالها في اتخاذ القرارات السليمة التي تبنى عليها الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

¹ - بلوم السعيد، زردومي احمد، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2018، ص 332.

² - محمد عبيدة، التسويق الاستراتيجي ومكانته ضمن الإستراتيجية التسويقية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2016، ص 63.

ولتتمكن المؤسسة من صياغة إستراتيجية تسويقية ناجحة عليها القيام بعملية تجزئة السوق، تحليل المنافسة تحليل جاذبية كل القطاعات السوقية، اختيار القطاعات المستهدفة ثم تشريع في إعداد أو تطوير الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل قطاع والإمكانيات المتوفرة لديها، والشكل المولي يبين تسلسل عملية بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ممثلة في العناصر التي حددها (J. L. Chantal, 2008, p 188) وهي تحليل التنافسية في كل جزء من السوق، تحليل جاذبية كل جزء، اختيار الاستهداف والتموقع، ثم اختيار الإستراتيجية:

الشكل رقم (03): عمليات التسويق الاستراتيجي.



Source: Jean. J. L, Chantal. D. M, marketing stratégique et opérationnel, dunod, paris, 2008, p188

❖ المطلب الأول: مفهوم السوق:

قبل عملية تجزئة السوق لا بد على المؤسسة أولاً معرفة الأسواق التي تريد خدمتها حسب نشاطها، ونوع منتجاتها وحجم استثماراتها، ونطاق عملها الجغرافي لتحديد سوقها المرجعي، فالسوق هو مكان التقاء العرض مع الطلب الذي يحتوي على المستهلكين المهتمين بعروض المؤسسة.

❖ الفرع الأول: تعريف السوق:

يعرف السوق أنه "مجموعة الأفراد الذين تتوفر لديهم شروط معينة وفق ما تقدمه المؤسسة وهي الحاجة أو الرغبة أو الاهتمام بالمنتج، والدخل الحالي والمستقبلي، والاستعداد للشراء".¹

❖ الفرع الثاني: السوق المرجعي للمؤسسة:

يتم تحديد السوق المرجعي للمؤسسة الذي يؤدي إلى عدم الوقوع في قصر النظر التسويقي وتحديد المجال الذي يمكن أن تنافس فيه بمنتجاتها خاصة وإن المؤسسات أصبحت موجهة بالسوق ولإدراك ذلك وجب عليها تحديد العناصر التالية بدقة.

¹ - بن ساعد فاطمة، الهواري جمال، دراسة السوق ودورها في تحقيق أداء تسويقي فعال، حالة البنوك الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، الجزائر، 2015، ص302.

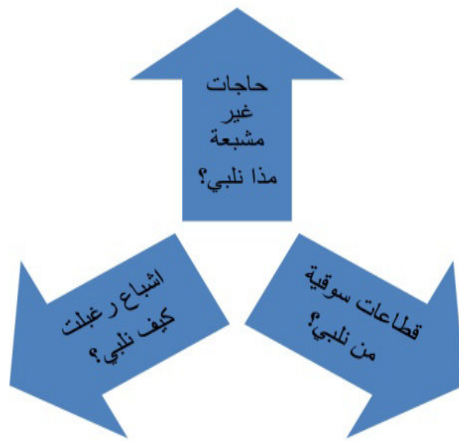
بداية من المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على منتجاتها، ونوع المنافسة التي ستقابلها في نفس النشاط، ثم الخصائص الرئيسية التي ستعتمد عليها لدخول السوق، وفي الأخير تحديد المنافسين الرئيسيين لها في السوق بالإضافة إلى أن إستراتيجية المؤسسة الموجهة بالسوق عليها أن تعتمد على معرفة الإجابة على التساؤلات التالية:¹

1 - ما هي الفوائد والحلول التي ينتظرها المستهلك من المؤسسة؟

2 - من هم المستهلكون المستهدفون؟

3 - كيف تتم تلبية حاجاتهم غير المشبعة؟

الشكل رقم: (04): مؤشرات السوق المرجعي



Source: Jean. J. L, Chantal. d. m, marketing stratégique et opérationnel, op.cit, p191

إن كبر حجم الأسواق وعدم قدرة المؤسسة على تلبية طلبات كل هذه الأسواق وتفرقهم وكثرة أنواع المشترين مع إمكانية اختلافهم وتشابههم في الخصائص والحاجات، وتباعد المناطق الجغرافية واختلاف السلوك الشرائي لدى المستهلكين، يحتم على المؤسسة اللجوء إلى تقسيم الأسواق إلى مجموعات أو قطاعات سوقية لاختيار التي تستطيع خدمتها بفعالية، ولذا فإن أول العمليات التي تتعلق بالتسويق الاستراتيجي تتمثل في تحديد القطاعات السوقية الممكنة مع قياس وتقييم جاذبية كل قطاع سوقي محتمل واختيار أفضل القطاعات لتصبح هدفا سوقيا للمؤسسة.

¹ - jean. j. l, Chantal. d. m, marketing stratégique et opérationnel, op.cip, p18.

وعلى هذا الأساس يتم تحديد كل ما يتعلق بالمستهلك من تفضيلات وسلوك الشراء ومردودية الأسواق ومدى تطورها في المستقبل.

❖ المطلب الثاني: التجزئة التسويقية:

التجزئة هي أول عملية تقوم بها المؤسسة لتحديد أجزاء السوق ويمكن أن تأخذ عدة أنواع حيث يمكن لكل مؤسسة أو منافس اختيار أسلوب معين لتقسيم سوقه ويعد الجانب الإبداعي لرجال التسويق هو الحل لإيجاد طريقة مختلفة للتجزئة توفر مزايا تنافسية أحسن مما يقدمه المنافسون في السوق.

كمرحلة أولية عادة يتم استخدام النهج المعتاد في التجزئة والمتمثل في التصنيفات الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية، حيث يمكن لكل المنافسين استخدام هذا النهج لأنه معرف ومحدد مسبقاً.¹

في مرحلة ثانية يمكن استخدام نهج الكتلة للتجزئة بحيث لا يكون مخطط له مسبقاً إنما يتم جمع عدد مناسب من الأجزاء وتحديد المعايير التي سيتم على أساسها اختيار أبعاد تجزئة السوق مثلاً (بيانات الاستخدام المواقف) ويتم جمعها من خلال أبحاث السوق النوعية والكمية وتحليلها وتحديد أنماط الاستجابة بتقنيات التحليل الإحصائية وتفسير النتائج لاتخاذ ما يصلح منها كأبعاد يمكن الاعتماد عليها لتحديد نوع التجزئة التي تختار بها المؤسسة قطاعات السوق المناسبة التي تؤدي إلى تحديد فرص جديدة تختلف على ما يراه المنافسون في السوق.¹

❖ الفرع الأول: مفهوم تجزئة السوق:

يعد الانتشار الكبير لعدد المشترين المحتملين واختلاف حاجاتهم بالإضافة إلى محدودية موارد المؤسسة في تلبية كل رغبات السوق من الأسباب التي جعلت المؤسسات تلجئ إلى تحديد فئات متجانسة تستطيع تقديم لها عروض تمكنها من بلوغ أهدافها، والمتمثلة في قيادة السوق أو الحصول على مركز تنافسي مناسب داخله في حدود الإمكانيات المتوفرة لديها، وبالتالي فهي خطوة أولية تسمح بعد ذلك باختيار الأهداف التسويقية للمؤسسة، وتحسين المنتجات أو الخدمات من خلال تكييفها مع متطلبات العملاء المستهدفين.

لا شك إن بداية أي نشاط تسويقي بالمؤسسة من الضروري أن يبدأ بالتجزئة التي تعد العملية الأولى والأساسية التي تتركز عليها باق العمليات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي التي تليها عمليتي الاستهداف والتموقع فهي تحدد وتختار الأسواق، وتصنف هذه الأسواق إلى مجموعات متجانسة، يتم من خلالها التعرف على جمهور المستهلكين المرتقبين الذين يمكن أن يتفاعلوا مع منتجات المؤسسة.

¹ - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 99.

ومنه فان التجزئة السوقية تكون مختلفة على التجزئة الإستراتيجية التي تقوم على مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة، ولتوضيح ذلك يمكن إظهار الفرق بينهما في الجدول التالي الذي يبين الاختلاف بين النوع الأول والثاني من التجزئة حسب ما جاء به (Garibaldi. G, 2001).¹

الجدول رقم (02): الفرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة السوقية.

الموضوع أو المنهج	التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
المواصفات	نابع من السوق	نابع من شكل العمل الحالي للمؤسسة والمنافسة.
النتيجة	قسم سوقي يتشكل من المستهلكين والمستعملين	ميدان نشاط استراتيجي يتكون من خطوط المنتج.
الاستخدام	يسمح بتقديم عروض جديدة، أي المزيج التسويقي، بالتناسب مع الاحتياجات لقطاع الزبائن المستهدفين	يسمح بتخصيص الوسائل الإستراتيجية، (التطوير، الابتكار، الاستغناء عن النشاط).
مستوى المسؤولية	مدير التسويق ، رئيس الإنتاج أو السوق	المديرة العامة مديرة التخطيط والتطوير
الزمن	تتغير قطاعات السوق بالتوافق مع التغيرات في تصرفات الزبائن ، أي في الآجال القصيرة أو المتوسطة	تتغير القطاعات الإستراتيجية حسب الحركة الواسعة في المحيط التكنولوجي ، تغيرات اقتصادية) أي في آجال المتوسط والطويل.

Source : Garibaldi , Gérard, L'analyse stratégique, 3^{ème} édition, organisation, papis, 2001, p 215.

¹ Jean. J. I, Chantal. D. M, marketing stratégique et opérationnel, op.cit, p191.

❖ الفرع الثاني: تعريف تجزئة السوق:

يعرف Walker تجزئة السوق أنها "مجموع العمليات التي يتم بواسطتها تجزئة السوق الكلي إلى مجموعات مختلفة من المستهلكين المتشابهين من حيث الحاجات والخصائص التي تقودهم للاستجابة إلى منتج معين أو برنامج تسويقي معين".

ويقدم (Lambin) تعريفاً من وجهة إستراتيجية لعملية تقسيم السوق على: "أن أول قرار استراتيجي على المؤسسة أن تتخذه يتمثل في تحديد السوق الذي تتعامل معه واختيار التقسيمات من الزبائن المستهدفين وهذا الاختيار يتطلب تجزئة السوق إلى مجموعات من الزبائن بحاجات متشابهة أو خصائص محفزة".

فتجزئة السوق هي العملية التي يتم من خلالها تقسيم السوق الكلي إلى عدة قطاعات متجانسة لها نفس الخصائص، وذلك بالاعتماد على عوامل ديموغرافية، جغرافية، نفسية وسلوكية أو على أساس الفوائد المدركة من المنتجات أو الخدمة المقدمة من المؤسسة.¹

كما تعرف تجزئة السوق أنها "عملية تقسيم السوق إلى مجموعات أو قطاعات من المشترين متجانسة نسبياً فيما بينها، وفقاً لاحتياجاتهم وخصائصهم، سلوكهم حيث يمكن توجيه لهم مزيج تسويق ملائم حيث ينتج عن ذلك قطاعات أو أجزاء سوقية متجانسة إلى حد ما فيما بينها".²

❖ الفرع الثالث: تعريف القطاع السوقي:

يعرف القطاع السوقي أنه "هو عبارة عن مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين يشتركون في واحد أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبياً فيما بينهم من حيث احتياجاتهم ورغباتهم ومتباينين نسبياً عن غيرهم في القطاعات الأخرى".³

ويمكن تحديد القطاع السوقي من خلال تجانس المستهلكين فيما بينهم أو اختلاف كل فئة من المستهلكين عن الفئة الأخرى في الحاجات والرغبات والنمط والسلوك الشرائي.

❖ الفرع الرابع: أهمية تجزئة السوق:

تستطيع المؤسسة من خلال عملية تقسيم السوق إلى قطاعات الحصول على معلومات مفصلة ودقيقة على حاجات العملاء ورغباتهم باستمرار وهذا ما يجعلها قادرة على التحليل الجيد لاحتياجاتهم الحالية وحتى

¹ - بن نوي راضية، إيمان بن زيان، تطبيق عمليات الإستراتيجية التسويقية (التجزئة، الاستهداف، التوقع) في الوكالة السياحية، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، 2018، ص 244.

² - محمد فريد الصحن، طارق احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 208.

³ - زكريا عزام، وآخرون، مبادئ التسويق لحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 102.

التنبؤ بالفرص والتهديدات من خلال تشخيص هذه المعلومات واستنتاج ما يحدث في كل قطاع سوقي ويمكن حصر أهمية التجزئة السوقية فيما يلي.¹

التركيز على أفضل القطاعات السوقية المربحة وتحديد الأهداف التسويقية بدقة منها مع ترشيد استخدام الموارد وتوجيهها نحو القطاعات الواعدة، كما تساعد على التعرف على العملاء الحقيقيين وجذب المحتملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى دخول الأسواق الواعدة في الوقت المناسب والزيادة في نسبة المبيعات والحصة السوقية ومحاولة تحقيق الميزة التنافسية للتفوق على المنافسة في الصناعة.

❖ الفرع الخامس: شروط تجزئة السوق:

لتنتمكن المؤسسة من تجزئة السوق بشكل جيد لابد أن تراعي المعايير التالية:²

- 1 - وجود خصائص مشتركة بين المستهلكين وإمكانية التشابه في الحاجات والرغبات والمنافع المراد الحصول عليها من المنتج وعوامل الشراء مع التقارب الجغرافي والديموغرافي.
 - 2 - إمكانية التعرف على القطاعات أو التباين فيما بينها وقابلية قياس خصائصها حتى يتسنى للمسوقين تحديد المستهلكين الموجودين في كل قطاع.
 - 3 - إمكانية الوصول إلى القطاع المستهدف بسهولة وعدم وجود أي عوائق تحيل دون ذلك كالقوانين والسياسات.
 - 4 - كبر حجم السوق بما فيه الكفاية لتحقيق أهداف المؤسسة وإمكانية نموه في المستقبل واستقرار الطلب والقدرة الشرائية فيه على المدى الطويل.
- وبالرغم من ذلك فإن هذه العوامل أصبحت في الوقت الراهن لا تؤثر بشكل مطلق بل بشكل جزئي على عملية التجزئة كون أن انفتاح الاقتصاد العالمي جعل الأسواق متاحة لغالبية المستهلكين خاصة في البعد الجغرافي وحجم السوق حيث أصبح بإمكان المؤسسات الوصول إلى أقصى نقطة ممكنة في العالم والتعريف بمنتجاتها في شتى الأسواق سواء محلية أو دولية وإمكانية اطلاع المستهلكين على مختلف العروض الترويجية للمنتجات والمقارنة بينها في ظرف قياسي ودون جهد.

¹ - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 283.

² - فضيل فارس، التسويق الدولي، مطبعة الإخوة الموملك، القبة، الجزائر، 2010، ص 189.

❖ **المطلب الثالث: متطلبات وأسس تجزئة السوق:**

❖ **الفرع الأول: متطلبات تجزئة السوق:**

يتم تقسيم السوق بناء على عدة عوامل حيث يجب أن تتوفر في السوق المستهدف الذي تود المؤسسة العمل على إشباع حاجات ورغبات القطاعات فيه وتحقق أهدافها التسويقية أن تتوفر فيه الشروط التالية منها:¹

أ - **قابلية القياس:**

سهولة التعرف على القطاعات السوقية وسهولة إحصاء أو تحديد عدد المستهلكين المحتملين وحجم الطلب ولو بالتقريب في كل قطاع مستهدف بالتفصيل من كل النواحي التي تساعد على معرفة حجم السوق وإمكانية تطور كل قطاع مستقبلا.

ب - **الربحية والأهمية:**

هذا يعني أن حجم السوق يكون كبير غير محدود حيث يمكن المؤسسة من تغطية نفقاتها بالتدفقات المالية وتحقق أهدافها الربحية عند تقديم برنامجها التسويقي.

ج - **إمكانية الوصول للسوق:**

يتمثل الوصول إلى السوق في إمكانية الولوج إلى القطاعات السوقية المختارة بسهولة وبدون عراقيل سواء كانت ناتجة عن بعد الأسواق أو عراقيل البيئة الكلية كالقانونية والسياسية إلى غير ذلك من الحواجز التي تحول دون الوصول إلى تلك الأسواق.

د - **التباين والاختلاف:**

يعني الفوارق بين مختلف القطاعات والاختلافات بينها حيث تكون واضحة ومتباينة إذ يشترك كل قطاع معين في نفس الخصائص التي تميزه عن القطاعات الأخرى من حيث الحاجات، والرغبات وسلوك الشراء حتى يمكن اختيار السوق المناسب لمزيج منتجات المؤسسة.²

هـ - **الاستجابة:**

تتمثل الاستجابة في توفر مدى تقبل المستهلكين المستهدفين للعروض المقدمة من قبل المؤسسة وتوفر الرغبة والإمكانية لديهم لاقتناء منتجاتها.

¹ - زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة ، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص107.

² - قاطر فارس، دور عملية تقسيم الأسواق في صياغة الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، سوق الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيذر بسكرة، الجزائر، 2019، ص 101.

❖ الفرع الثاني: أسس تجزئة سوق المستهلكين:

تستطيع المؤسسة الاعتماد على أساس واحد أو عدة أسس لتجزئة سوقها المرجعي إلى قطاعات سوقية تتمايز عن بعضها البعض وتتمثل هذه الأسس في العناصر التالية:

أ - التقسيم على أساس جغرافي:

تفترض هذه الطريقة إن اختلاف حاجات ورغبات المستهلكين تعود إلى اختلاف الموقع الجغرافي الذي يعيشون فيه ويتم من خلال ذلك تقسيم الأسواق إلى مناطق ومدن ودول وأقاليم ومن ثم يتم اختيار منطقة معينة يتم التركيز عليها من قبل المؤسسة وتخصيص منتجاتها حسب احتياجاتها والتركيز على كسب ميزة تنافسية في تلك المنطقة.

ب - التقسيم على الأساس الديمغرافي:

تستخدم هذه الطريقة التقسيم على أساس العوامل التالية: الجنس، حجم الأسرة، الدخل، التعلم الدين، الطبقة الاجتماعية، العرق، ودورة حياة الأسرة، ويتم استعمال هذه الطريقة لتجزئة المستهلكين لان اختلاف الحاجات مرتبطا دائما بالخصائص الديمغرافية للمستهلكين وتتواجد مع أسس التقسيم الأخرى وذلك لأهميتها وخاصة الجنس، الدخل والسن فتغير الرغبات مرتبطا دائما بها.

ج - التقسيم على الأساس النفسي:

هي أصعب طريقة يمكن استعمالها لتجزئة السوق فهي تعتمد على الصفات الشخصية للأفراد ونمط حياتهم والتميز بينهم من الناحية النفسية حيث يصعب دراستها وتتطلب جهد كبير للتمييز بين أفكار وعقليات المستهلكين مما يجعل استخدامها صعب بالنسبة للمسوقين.

د - التقسيم على الأساس السلوكي:

هو التصرفات التي تصف سلوكهم فيما يتعلق بفئة منتجات معينة كحالات شراء المستهلك، الفوائد المرغوبة، وطريقة الاستخدام، والحساسية للسعر.

❖ المطلب الرابع: تجزئة السوق الصناعي أو سوق الأعمال:

❖ الفرع الأول: تعريف تجزئة السوق الصناعي:

يعرف (kotler and Armstrong, 2005) " تجزئة السوق الصناعي على أنها العملية التي من خلالها تقوم المؤسسات بتقسيم الأسواق الكبيرة وغير المتجانسة إلى قطاعات اصغر يمكن الوصول إليها بكفاءة وفعالية اكبر عبر السلع والخدمات التي تلائم احتياجات الزبائن الفريدة".¹

يمكن تقسيم أسواق الأعمال وفقا للمعايير الجغرافية والاجتماعية والديموغرافية والنفسية والسلوكية المماثلة لتلك المذكورة سابقا، ولكنها تتكيف خصيصا مع خصائص الأعمال وتوجد هناك متغيرات أخرى تلعب دورا هاما في تجزئة السوق الصناعية نظرا لخصوصية التعامل فيها والمتمثلة في التعامل بين المؤسسات.

❖ الفرع الثاني: أهمية تقسيم السوق الصناعية:

تعتبر الأسواق الصناعية أكثر تعقيدا نظرا للاختصاص ووجود مشتريين مختصين يجيدون عملية التفاوض والاختيار ولديهم قوة في التأثير لأن عملية الشراء تتم بكميات كبيرة أو لمنتجات ذات قيمة عالية، وإن عملية الدخول إلى السوق الكلي أو قطاعات سوقية غير مربحة قد تكلف المؤسسة خسائر باهظة، ولذلك فإن تجزئة السوق الصناعية لها أهمية تكمن في تحليل الأسواق المعقدة وغير المتجانسة وتقديم خدمة أفضل لتلبية حاجات ورغبات العملاء والزبائن وتؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة أكثر وتجنب الوقوع في الخسائر مع الاستخدام الأمثل للموارد التسويقية وبكفاءة عالية، وإدارة الطلب بشكل أفضل.

❖ الفرع الثالث: أسس تجزئة السوق الصناعي:

قد تأخذ تجزئة السوق الصناعي نفس أسس تقسيم سوق المستهلكين ونظرا لخصوصيتها فهي تختلف نوعا ما عليها ويمكن أن تتم عملية التقسيم حسب العوامل التالية:

أ - **العوامل الديمغرافية:** المعايير الأكثر استخداما هي قطاع النشاط، وحجم المؤسسة، موقعها الجغرافي.

ب - **المتغيرات التشغيلية:** وتشمل التكنولوجيا الخاصة، ودرجة استخدام المنتج (المستخدمون العاديين، المستخدمون العرضيين والمستخدمون الجدد)، والقدرات الفنية والمالية.

ج - **طرق الشراء:** هيكل الشراء الخاص بالتركيز على مورد أو اثنين أو توزيع الطلبات وسياساتها كالدعوة إلى المناقصات المنافسة المنهجية، أو البحث عن شراكة طويلة الأمد وكذلك معايير الشراء المتمثلة في السعر الجودة الخدمات، وقت التسليم، طرق الدفع، وغيرها من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها.

¹ - نعمة شلبية، علي الكعبي، لمى ماجد، تجزئة السوق الصناعية وتأثيرها في استهداف السوق، دراسة وصفية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم، العراق، 2012، ص98.

4 - العوامل الموقفية: درجة الإلحاح على المنتج أي ضرورة الأمر كنوع الطلب وحجم الطلب.

د - الخصائص الشكلية للمؤسسة الصناعية: الموقع الجغرافي أو البعد والقرب بين المؤسسة البائعة للمنتج والمشتريين، والموقف تجاه المخاطر التي قد تحدث، والولاء من قبل العملاء.¹

نستنتج مما سبق إن عملية تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة تؤدي إلى تحديد الفجوة بين عروض المؤسسة والسوق والتي بدورها ترشد المؤسسة إلى التوجه المسبق اتجاه خدمة أجزاء السوق التي يمكن احتمال خدمتها، وتؤدي إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجيتها التسويقية من خلال استخدام تلك الأجزاء كمرجع لتقديم العروض حسب حاجات ومتطلبات المستهلكين، ومنه فإن عملية التجزئة لا بد أن تكون مستمرة ودائمة مع تطور السوق كي تستطيع المؤسسة التكيف مع التغيرات التي تطرأ في الأسواق.

فحتمًا تضطر إدارة التسويق إلى إعادة التجزئة والتغيير في إستراتيجيتها التسويقية في فترة ما جراء حدوث تغير في البيئة مما يتطلب إعادة النظر في البحث عن كفاءات ومهارات جديدة، وتخصيص موارد أخرى على مستوى مصلحة التسويق وقد يصل إلى إحداث تغيرات في التوازنات بين أقسام ووظائف المؤسسة، ويجبرها على إعادة تكيف بيئتها الداخلية لاستهداف قطاعات جديدة لتحقيق أهدافها التسويقية.

❖ المبحث الرابع: الاستهداف والتوقع السوقي:

بعد عملية تقسيم السوق تعكف مصلحة التسويق على عملية تقييم جاذبية القطاعات وتنمية البدائل الإستراتيجية للوصول إلى القطاعات المستهدفة بواسطة إحدى الاستراتيجيات التي تتلاءم مع موارد وأهداف المؤسسة، ورغبات وحاجات القطاع المستهدف من المستهلكين، حيث يقصد بالاستهداف تقييم جاذبية القطاعات السوقية التي تم التوصل إليها عن طريق التجزئة واختيار القطاع المناسب، أو مجموعة من القطاعات وتركيز جهود العروض التسويقية للمؤسسة عليها بتحديد أهداف قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة لديها.

❖ المطلب الأول: مفهوم الاستهداف السوقي:

❖ الفرع الأول: تعريف الاستهداف السوقي:

يعرف الاستهداف أنه "المسار الذي يقصد من وراء إجراء مبادلة مع مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق أكبر استجابة في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى".²

¹ - سيد سالم عرفة، إدارة التجزئة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2010، ص 34.

² - Dijoes riengl, social criticisms of target marketing, American behavioral scientist, 1995, p575.

كما يعرف الاستهداف أيضا على "أنه جزء من السوق المتاح والمؤهل والذي يمثل الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى خدمته"، ويمكن القول أن الاستهداف هو عملية دراسة وتقييم الأجزاء السوقية التي تتوصل إليها عملية التجزئة السوقية واختيار القطاعات الجذابة التي توائم منتجات وإمكانيات وموارد المؤسسة وتصميم الإستراتيجية المناسبة التي يمكن تنفيذها لكل قطاع مختار وتحقق لها النجاح.¹

❖ الفرع الثاني: معايير الاستهداف السوقي:

يمكن الإشارة إلى أن عملية استهداف القطاع السوقي التي يمكن للمؤسسة النجاح فيه لا بد أن تتوفر على معايير تمكن إدارة التسويق من اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تؤدي إلى نتائج جيدة تعود بالربح على المؤسسة ومنها ضرورة استجابة القطاع السوقي المختار إلى الأهداف التي توصلت إليها عملية التجزئة أولا، ثم أن يتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة وأهدافها العامة وإمكانياتها، بالإضافة إلى شرط كبر حجمه وزيادة نموه وسهولة وصول عروض المؤسسة إلى فئة المستهلكين فيه مع توفر إمكانية استمرارهم في استهلاك أو استعمال منتجاتها/خدماتها أي عدم تغير طباعهم الشرائية لفترة زمنية أطول، هذا ما تم التأكيد عليه من قبل الباحثان (Callagham and Merley, 2002) بأن عملية استهداف الأسواق تعد قرارا حاسما لنجاح التسويق حيث يتم اختيار السوق الأكثر جاذبية مما يتطلب دراسة العوامل الأساسية التي تم حصرها في العناصر التالية:²

- 1 - عدم احتواء السوق على منافسين أقوياء وعدوانيين.
- 2 - عدم وجود منتجات بديلة حاليا أو مستقبلا تحد من الأرباح في السوق.
- 3 - قدرة الزبائن النسبية على المساومة وقوة المجهزين في التحكم في الأسعار والإنتاج.
- 4 - التكلفة المتوقعة لدخول الأسواق المستهدفة.
- 5 - إمكانية نمو السوق المستهدف مستقبلا.
- 6 - مستوى وهيكل المنافسة.
- 7 - طبيعة حاجات الزبون.
- 8 - خبرة المؤسسة الملائمة.
- 9 - موائمة السوق مع أهداف وموارد المؤسسة.

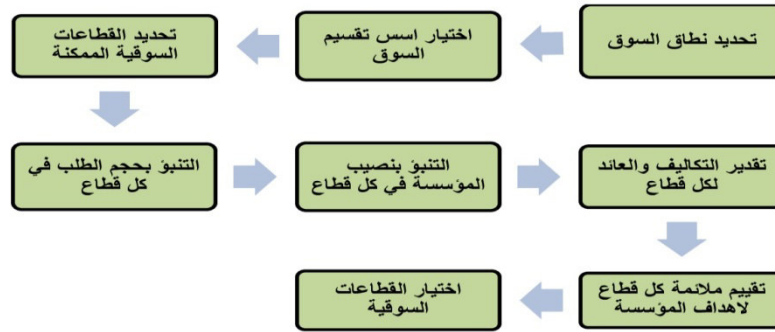
¹ - Jean jacques lambin, chantal de moerloose, marketing stratégiqueet opérationnel,op. cit, p188.

² - نعيمة شلبية، علي الكعبي، لمى ماجد، تجزئة السوق الصناعي وتأثيرها في استهداف السوق، مرجع سابق، ص100.

❖ الفرع الثالث: خطوات اختيار السوق المستهدف:

تخضع عملية استهداف القطاعات السوقية إلى سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى نتيجة تؤدي إلى اختيار أحسن القطاعات جاذبية والتي تمكنها من بلوغ أهدافها التسويقية حسب ما أشار إليه الباحثان (محمود الصميدعي، عثمان ردينة، 2000)، إذ أشارا إلى تتبع ثمانية خطوات تؤدي إلى الاختيار الجيد للقطاعات السوقية التي تحقق لها نجاح في تسويق منتجاتها والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خطوات اختيار السوق المستهدف.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 147.

❖ المطلب الثاني: تحديد القطاعات السوقية الجاذبة:

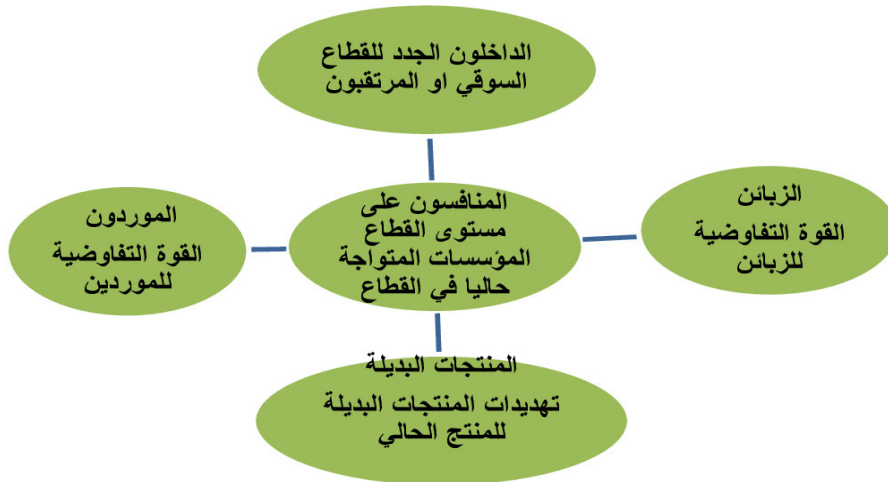
تتم عملية تقييم الأجزاء السوقية قبل اختيار الدخول إليها ومعرفة مدى جاذبيتها من خلال البحث والإجابة على بعض التساؤلات التي تساعد المؤسسة في مدى ملائمة هذه القطاعات لنشاطها ومدى استمرارها في النمو وخدمة الأهداف التسويقية الإستراتيجية المسطرة من قبل مصلحة التسويق.

❖ الفرع الأول: تحليل المنافسة:

يتوجب على المؤسسة معرفة ما الذي يجعل هذه القطاعات جاذبة؟، وما مدى قدرة المنافسة فيها؟ ومن هم المنافسون؟، وما هي قوتهم؟، بالإضافة إلى معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة عند دخولها هذه القطاعات المختارة، ويمكن تحليل تنافسية السوق بدراسة البيئة المباشرة للمؤسسة التي مثلها الباحث (Michael Porter) في القوى الخمسة المحيطة بنشاط المؤسسة.

حيث طرح الباحث (بورتر) نموذج يحدد فيه جاذبية الأسواق أطلق عليه القوى الخمسة التي تؤثر بشكل مباشر على المنافسة في السوق وتقييم جاذبية السوق والحالة التنافسية السائدة فيه ويعمل هذا النموذج على توضيح كيفية تحليل مدى حدة التنافس حسب ما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (06): نموذج القوى الخمسة المؤثرة على المنافسة Michael Porter



Source: Michael. Porter, choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, lavargne de paris, economica, 1982, p 04.

أ - المنافسون في القطاع: هم جميع المؤسسات التي تعمل حاليا في السوق حيث تتنافس فيما بينها على الموارد لتقديم نفس المنتجات بقيمة أفضل للمستهلكين في القطاع السوقي وتبحث عن كيفية الحصول على أكبر حصة سوقية فيه، ولذا فالمؤسسة أو مصلحة التسويق عليها أن تعمل على معرفة مدى حدة المنافسة بين المؤسسات من خلال معرفة حجم المؤسسات المتنافسة، عدد المنافسين، هامش الأرباح، مرونة الإنتاج، وعوائق الدخول والخروج من السوق.

ففي حالة وجود منافسين أقوى في السوق على المؤسسة أن يكون لديها القدرة على مواجهة الصعوبات لتحمل التكاليف الإضافية للترويج لمنتجاتها، وتكثيف عمليات الابتكار مع العمل على التخفيض من التكاليف الخاصة بمنتجاتها.

ب - المنتجات البديلة: إن المنتجات البديلة تستطيع أن تفرض قيود على أسعار منتجات المؤسسة كما أنها تعطي الفرصة للمستهلكين للعزوف عن منتجات المؤسسة لوجود بدائل في السوق تحل محل المنافع التي تقدمها منتجاتها وبالتالي يصبح هذا القطاع أقل جاذبية وعلى المؤسسة تفادي الدخول إليه.

ج - الداخلون الجدد: تشكل المؤسسات التي تدخل إلى النشاط تهديدا جديدا على المؤسسة خاصة إذا كانت لديها قدرة تنافسية قوية ومنتجات ذات جودة أو تقنيات جديدة تؤدي إلى قيمة إضافية للمستهلكين حيث يسعى الداخلون الجدد إلى اكتساب مواقع تنافسية ومزاومة للمؤسسات الموجودة في السوق.¹

د - قوة التفاوض لدى الموردين: يؤثر الموردون على قدرة المؤسسة التنافسية ومركزها التنافسي في السوق من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، كما قد تتوفر لهم فرص بيع أخرى أحسن من عروض المؤسسة، ووجود عدد محدود من الموردين، أو وجود ندرة في الموارد مما يكسبهم قوة احتكارية للمواد تؤدي إلى رفع تكاليف المواد الأولية على المؤسسة.

هـ - قوة التفاوض لدى المشتريين: إن قدرة وقوة المشتريين على التفاوض يرجع إلى وجود فائض في عروض المنتجات المتنافسة، ووجود درجة كبيرة من تركيز المشتريين، أو منتجات نمطية غير متميزة وكذلك قد يرجع إلى وجود منتجات بديلة تعوض منتجات المؤسسة.

❖ الفرع الثاني: تحليل سلوك المستهلك:

في الوقت الحالي التطور التكنولوجي والعولمة ساهمت بشكل كبير وسريع في تغير سلوك المستهلكين فالمستوى الثقافي والتعلم، والقدرة على الاطلاع على مختلف المنتجات المعروضة في الأسواق دون تكلفة أو تنقل نظرا لانتشار وسائل التواصل الاجتماعي والمتاجر الالكترونية عبر الانترنت التي احدث صعوبة لدى المؤسسات في كيفية تلبية رغبات عملائها، وأجبرتها على التطوير والابتكار الدائم في السلع والخدمات بشكل سريع لمسايرة بيئة أعمالها والحفاظ على عملائها.

يعرف سلوك المستهلك بأنه "جميع التصرفات التي يقوم بها المستهلك قبل وأثناء وبعد عملية الشراء لمنتج ما ابتداء من البحث عن المعلومات وغريبتها، والمقارنة بين العروض إلى اتخاذ قرار الشراء وإتمام العملية وردة الفعل بعد الاستعمال أو الاستخدام للمنتج، وكل ما يحيط بهذه العملية من عوامل مرتبطة بها".²

ولهذا تحلل عملية تحليل سلوك المستهلكين اتجاه منتجات المؤسسة أهمية كبيرة فهي تحدد حاجات ورغبات المستهلكين غير المشبعة وتطلعاتهم بالإضافة إلى التصرفات التي يتبعونها لشراء المنتجات من ميولات وقدرة شرائية، تكرار عملية الشراء ووقت الشراء، كما تؤدي إلى التنبؤ بالطلب ومعرفة المزيج التسويقي المناسب لكل جزء من السوق.

¹ - الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بـ برج بوعريـ ريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016، ص 294/295.

² - مجدوب نوال، أهمية دراسة سلوك المستهلك لإعداد إستراتيجية تسويقية نزيهة وناجحة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2017، ص323.

❖ الفرع الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

يشمل التحليل الداخلي دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة والمتمثلة في الموارد، القدرات والكفاءات الأساسية للمؤسسة، وقدرتها على التمكن من دمجها لخلق قيمة للزبون واكتساب ميزة تنافسية حسب ما أشار إليه (Hitt & al, 2011) فهي "مدخلات لعملية الإنتاج المتمثلة في المعدات، مهارات الأفراد العاملين، وبراءات الاختراع، والأموال، المدراء الموهوبين، والمقدرات الجوهرية والقبليات وما لذلك من انعكاسات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية"، وتصنف هذه الموارد إلى نوعين منها الموارد الملموسة.

وتتكون من الموارد المالية، والموارد المادية والموارد البشرية، وأخرى غير ملموسة، وهي التكنولوجيا السمعة، ويمكن إجراء التحليل الداخلي استنادا إلى عدة مصفوفات منها: مصفوفة (SWOT)، (BCG)، (ADL)، وعدة أدوات أخرى للتحليل الاستراتيجي.

❖ الفرع الرابع: تحليل الفرص التسويقية:

الفرص التسويقية هي كل ما هو إيجابي في بيئة المؤسسة، والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها التنافسي، وتعرف الفرص التسويقية أنها "عبارة عن المجالات التسويقية التي تتمتع فيها المؤسسة بميزة تنافسية عن المنافسين، ويمكن لإدارة التسويق أن تبذل فيها مجهودات لكسبها، ولها القدرة على إشباع حاجات العملاء فيها كما يمكن للمؤسسة أن تكتشف الفرص التسويقية انطلاقا من قدرتها على الابتكار أو تحسين الأداء، خلق ميزة تنافسية لمنتجاتها بجعلها أكثر جاذبية بالتفوق في الأسعار، أو الجودة كما يمكن للفرص التسويقية أن تكون في وجود حاجات غير مشبعة في السوق، أو وجود فرص للسيطرة على السوق".¹

ويمكن أن نبين مصادر الحصول على الفرص التسويقية وأنوعها في الجدول التالي حسب ما جاء به (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، 2007).

الجدول رقم (03): تصنيف الفرص التسويقية

أسس التصنيف	أنواع الفرص التسويقية
حسب المصدر	فرص في البيئة، فرص المؤسسة
حسب الحجم	فرص كبيرة الحجم، فرص متوسطة الحجم، فرص صغيرة الحجم
حسب الطبيعة	فرص عارضة، فرص اتفاقية، فرص مخططة
حسب الأجل	فرص فورية الأثر، فرص متوسطة الأجل، فرص طويلة الأجل

¹ - محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 2006، ص 256.

حسب المخاطر	فرص مؤكدة، فرص غير مؤكدة
حسب التكاليف	تحتاج استثمارات كبيرة، تحتاج استثمارات قليلة

المصدر : محمد محمد إبراهيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

❖ المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي:

❖ الفرع الأول: نموذج تحليل (SWOT):

ابتكر هذا النموذج الباحث (Albert Humphrey) من جامعة ستانفورد في الستينات من القرن الماضي ويعتبر النموذج الأول الذي أدى إلى التحول في التحليل الاستراتيجي ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أربعة عناصر تتعلق بالمؤسسة هي نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لبناء الاستراتيجيات على جميع المستويات داخل المؤسسة و التي تظهر في الشكل الموالي.¹

الجدول رقم (04): مصفوفة SWOT

نقاط القوة الداخلية	نقاط الضعف الداخلية	
فرص البيئة المتاحة	إستراتيجية هجومية s/o ، استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	التدوير والتحول w/o ، التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا
التهديدات البيئية الخارجية	إستراتيجية التنويع s/t ، استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها	إستراتيجية دفاعية w/t ، تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية

المصدر: فضيلة زواوي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسة، مرجع سابق، 2021،

ص71.

¹ - فضيلة زواوي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر، 2021، ص71.

ويمكن حصر أنواع نقاط القوة والضعف، وأنواع الفرص والتهديدات التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتقييم حالة الفرص المتاحة لها للدخول إلى القطاعات التي تمتلك فيها قوة على المنافسة حسب ما هو مبين في الجدولين التاليين.¹

الجدول رقم (05): عناصر القوة والضعف حسب نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التنافس محوري. - ملائمة الموارد المالية. - قناعة المشتري جيدة بمنتجات المؤسسة. - قائد سوقي معروف. - هناك تصور استراتيجي للمواقع المالية. - السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. - عزل الضغوط التنافسية القوية. - ميزة في التكاليف. - مهارات تكنولوجية مثالية. - أمور أخرى.	- التوجه الاستراتيجي الغير واضح. - التسهيلات شبه معدومة - نقص في الخبرة والعمق الإداري - معانات مع المشاكل العملية الداخلية - فشل في مجال البحث والتطوير - خط الإنتاج ضعيف جدا - تطور سوقي ضعيف - مهارات تسويقية دون المستوى. - عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير - الاستراتيجي - تكاليف الوحدة المنتجة مرتفعة مقارنة مع المنافسين - أمور أخرى

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص157.
إن تحديد نقاط القوة في المؤسسة يعمل على استغلالها من أجل استخدامها في استغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات التي تواجه المؤسسة، أما عملية التعرف على نقاط ضعفها فهي من أجل تصحيحها ومحاولة إيجاد الخلل الذي أوجد هذه النقاط لتفادي الوقوع فيها وتكرارها.

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص157.

تعد الفرص عوامل بيئية إيجابية تكتشفها المؤسسة في البيئة الخارجية أو في الأسواق وتستغلها لصالحها من أجل الحصول على ميزة تنافسية جديدة أما فيما يخص التهديدات فتتمثل العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة والتي تعمل على تفاديها أو مواجهتها باستراتيجيات للتقليل من خطورتها أو التغلب عليها.

الجدول رقم (06): عناصر الفرص والتهديدات حسب نموذج SWOT

الفرص	التهديدات
- القوة في توفير قيمة (منتج، خدمة) جديدة لمجموعة من المستهلكين، أو التوسع إلى أسواق جديدة. - إمكانية إضافة خطوط إنتاجية. - القدرة في تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. - اجتذاب أسواق خارجية. - النمو السريع بسبب الزيادة في طلب السوق. - ظهور تكنولوجيا جديدة. - أمور أخرى.	- دخول منافسين خارجيين بتكلفة أقل. - زيادة في مبيعات المنتجات البديلة. - تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية. - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. - زيادة الضغوط التنافسية. - زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال. - نمو قوي في التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين - تغير في حاجات وأذواق المستهلكين - تغيرات ديموغرافية معاكسة - أمور أخرى

المصدر: زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

يعود نجاح التحليل إلى قدرة الأفراد في الإدارة الإستراتيجية للتسويق على بناء نظام معلومات تسويقية يسمح بتوفير مجموعة من الوسائل والمعدات الكافية التي تسمح بجمع والاطلاع على المعلومات التي تجري في المحيط التنافسي للمؤسسة والأسواق باستمرار مع وجود نظام تحليل ونمذجة المعلومات المتحصل عليها بعد معالجتها واتخاذ القرارات اللازمة والمفيدة لنشاط لمؤسسة.¹

¹ - مشاري محمد الظفيري، اثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركة الاتصالات الكويتية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2012، ص 12.

❖ الفرع الثاني: المعلومات التسويقية:

تحتاج المؤسسة إلى كم هائل من المعلومات والبيانات الجاهزة التي يتم تخزينها واستعمالها عند الحاجة مما يتطلب منها بناء نظام يتكفل بالتدفق المستمر للمعلومات على مستوى مصلحة التسويق وكافة أقسام المؤسسة التي تحتاج إليها لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالسعة اللازمة.

يعرف نظام المعلومات التسويقية انه "مجموعة من الأفراد والأجهزة والإجراءات اللازمة لتجميع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة والمتزامنة والتي يحتاجها صانعو القرارات التسويقية".¹

إن ثورة المعلومات الحديثة التي عززت المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات جعلت نظام المعلومات التسويقية ضروريا للمؤسسة من أجل توثيق معلوماتها الداخلية وجمع المعلومات عن المنافسين والسوق والمستهلكين لتعديل خططها التسويقية ومواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ويمكن الحصول على المعلومات بعدة طرق إذ يحدد (kotler) مصادر جمع المعلومات بمجموعة من النظم منها:

- أ - السجلات الداخلية التي تحوز عليها المؤسسة المتمثلة في التقارير الصادرة عن مختلف أقسام المؤسسة.
- ب - الاستخبارات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة للحصول على معلومات عن التطور الحاصل في استراتيجيات المنافسين وكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية.
- ج - المعلومات الصادرة عن المكاتب الرسمية والهيئات التي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة.
- د - بحوث التسويق الناتجة عن الدراسات الميدانية التي تقوم بها المؤسسة وحدها أو بالشراكة مع مختصين وخبراء في التسويق.

❖ المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

من خلال ما سبق ذكره من تحليل لجاذبية القطاعات السوقية التي تتمكن إدارة التسويق أو المؤسسة من تحديدها يمكن لها اختيار القطاعات السوقية التي تتمتع فيه بميزة تنافسية وبناءا على ذلك تقوم بتحديد نوع الإستراتيجية التسويقية التي تتناسب من الفرص المتاحة والتي تستطيع بها الحصول على مركز تنافسي وتقديم عروض للقيمة تلبي بها حاجات العملاء في تلك القطاعات وتحقيق أهدافها التسويقية ومن بين استراتيجيات السوق المستهدف نجد ما يلي:²

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، إستراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي، مرجع سابق، 2009، ص 155.

² - Jean jaque lanbine, ruben chanpantaz, le marketing stratégique et opérationnel, 15è édition, dunod, parais, 2003, p 49/50.

❖ الفرع الأول: إستراتيجية التسويق المركز:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على التركيز على الثنائي (منتج/ سوق) حيث تعتمد على قوة منتجاتها ومعرفتها الجيدة لحاجات، وتطلعات المستهلكين في قطاع سوقي واحد أو فئة معينة من المستهلكين بعدة قطاعات سوقية في جميع الأسواق، وتقوم باستهدافهم وكسب ميزة تنافسية فيها حيث تكون رائدة أو تحتل مرتبة جيدة مع المنافسين في السوق إذ تتطلب هذه الإستراتيجية التخصص في مزيج تسويقي معين.

إلا أن هذه الاستراتيجية قد تشكل خطراً كبيراً على المؤسسة في حالة دخول منافسين أقوياء، أو حدوث تغير مفاجئ في نمط الاستهلاك عند العملاء.

❖ الفرع الثاني: إستراتيجية التخصص في السوق:

تعمل المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تخصيص منتجاتها في قطاع سوقي واحد تكون قادرة على خدمته بمنتجات متنوعة وذات جودة عالية تلبي طلبات القطاع بكفاءة، بحيث تكسبها ميزة تنافسية قوية مع التتبع الجيد لحالة جاذبية القطاع السوقي المستهدف لتفادي الخسارة المفاجئة.

❖ الفرع الثالث: إستراتيجية التخصص في المنتج:

تقوم المؤسسة بخدمة عدة قطاعات سوقية مختارة بنوع واحد من المنتجات تخصص فيها، وتقدمة إلى المستهلكين في هذه القطاعات، ومن مخاطر هذه الإستراتيجية ظهور منتجات تتفوق على منتجاتها من حيث الإشباع أو إقصاء هذا النوع من المنتجات نتيجة ظروف معينة طارئة تظهر في البيئة.¹

❖ الفرع الرابع: إستراتيجية التخصص الانتقائي:

تقوم المؤسسة في هذا النوع من الإستراتيجية بتوجيه عدد من المنتجات إلى عدد من القطاعات السوقية حيث تخصص لكل قطاع سوقي مزيج تسويق خاص، تتطلب هذه الإستراتيجية تحمل تكلفة كبيرة من قبل المؤسسة لأنها تتطلب مجهوداً كبيراً للوصول إلى مختلف القطاعات خاصة من ناحية الترويج، إلا أنها تجنبها الوقوع في المخاطر سواء المتعلقة بالمنافسة الشديدة في المنتجات أو الأسواق.

❖ الفرع الخامس: إستراتيجية التغطية الشاملة:

في هذه الحالة تعتبر المؤسسة أن كل السوق هدف واحد وأن حاجات المستهلكين نمطية ووجود فروق قليلة في متطلبات وسلوكياتهم مما يستدعي استخدام مزيج تسويقي موحد موجه إلى كافة أفراد المجتمع

¹ - احمد بن مويضة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملاتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020، ص103.

المستهدف وتلجا لها المؤسسة في حالة عدم وجود منافسة شديدة في النشاط وفي حالة المنتجات ذات الاستهلاك الواسع ومن فوائد هذه الإستراتيجية فإنها تحقق اقتصاديات السلم في النتاج.¹

في الخلاصة يمكن القول إن عملية الاستهداف واختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة التي تختارها المؤسسة تخضع لعدة عوامل نذكر منها:

- أ - الموارد المتاحة وإمكانيات المؤسسة.
- ب - درجة تجانس المنتج، ودرجة تجانس السوق.
- ج - الاستراتيجيات التسويقية المنافسة.
- د - المرحلة التي تمر بها دورة حياة المنتجات.

❖ المطلب الخامس: التموقع:

ساد التركيز في الخمسينات من القرن الماضي على دورة حياة المنتج واعتمدت المؤسسات على مميزات المنتجات لإتمام عمليات البيع حتى بداية السبعينات أين ظهر مصطلح التموقع حيث روجا الباحثان (Alger and Gatty 1969) إلى أن التموقع هو التميز بين العلامات التجارية وفقا لتصورات المستهلك والتي تفرق بين المؤسسات عندما يتم وضع هذه الأخيرة بشكل مختلف عن علامات المؤسسات المنافسة كما يمكن لها أن تميز منتجاتها في السوق ، وقدم ايضا كل من (Jack Trout and Alries) مقالة بعنوان (the positioning era) في مجلة (advertising) سنة 1972 حيث ساهما في إثراء هذا الموضوع بعد ذلك بعدة بحوث.²

إن التموقع للعلامة التجارية أو المنتج احد عمليات التسويق الاستراتيجي التي تؤدي إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية حيث تعمل على ترسيخ صورتها في ذهن المستهلكين المستهدفين، فهو يعبر عن قدرة المنتج ومدى استجابته لحاجات القطاع السوقي المستهدف مقارنة بما يقدمه المنافسون ويؤثر على إدراك الفئة المستهدفة لخصائص تميز المنتج عن غيره، وبالتالي يؤثر في قرارات الشراء لديهم ويسهل عملية المقارنة والاختيار بين المنتجات المتنافسة في نفس الصناعة.

❖ الفرع الأول: مفهوم التموقع:

تم تعريف التموقع من قبل (Jack Trout and Al Ries) على انه "الإرادة الخاصة باحتلال موقع في ذهن الزبون، بشغل عدد من المناطق العصبية فهو صراع من اجل الإدراك، حيث أن المقارنة الأساسية للتموقع لا

¹ - كريالي بغداد، نهاري خالد بن الوليد، دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، 2018، ص 166.

² - بوغاري فاطمة الزهرة، إستراتيجية التموقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه جامعة معسكر، الجزائر، 2017، ص14.

تكن بالضرورة بابتكار شيء جديد ومختلف ولكن في التحكم بما سيوجد مسبقا في أعلى ذهن وإعادة ربط الاتصال بما هو موجود فعلا".

كما أكد (Lanb, 2004) أن للتموقع دور مهم في إدارة التسويق لوضع إستراتيجية ناجحة حيث يقول: "إن التموقع هو أداة من أدوات التسويق والتي يمكن استخدامها لوضع إستراتيجية تسويقية فعالة".¹

كما يعرفه التموقع "انه عملية إعطاء الصورة والمكان للمنتج عن وضعيته بين المنتجات المنافسة الأخرى من خلال القيام بتنفيذ متماسك ومتناسق لعناصر المزيج التسويقي المختلفة".¹

وفي نفس السياق اقترح (Levy and Lindon Lendrevie) سنة 2006 تعريفا للتموقع بأنه "هو خيار استراتيجي تسعى من خلاله المؤسسة لإعطاء عرض متمثل في منتج، علامة تجارية أو اسم تجاري أو موقف ومصادقية مختلفة عن المنافسين وجذابة في السوق وبالتحديد في ذهن الزبون".

للإشارة ظهر هذا المفهوم عام 1972 من قبل المفكران، (Jack Trout and Alries)، حسب فكرتهما أن التحدي المتمثل في الإعلان عن المنتج لم يعد يتمثل في بث صورة بل في ضمان إدراك الأفراد للعرض المقدم حيث تكون هيكله هذا عرضك حول مفهوم قوي أمرا ضروريا ثم جاء مقالهما المنشور في نفس السنة بعنوان (مجيء عصر تحديد المواقع).

ويعرف أيضا التموقع انه "هو إعداد تصور معين لمنتج أو علامة بهدف إعطائه مكانا يفضل به ويتميز عن المكان الذي تحتله المنتجات المنافسة داخل ذهن و تفكير المستهلك".

❖ الفرع الثاني: أنواع التموقع:

- أ - التموقع اللاإرادي: إن التموقع اللاإرادي ينتج تلقائيا عند عرض المنتج لدى المستهلك نتيجة لمقارنته مع المنتجات المنافسة دون أن تبذل المؤسسة أي جهود تحسيسية للتأثير في إدراك المستهلكين، وهو عفوي يمكن أن يكون ايجابيا كما يمكن أن يكون سلبي بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كانت المنتجات متشابهة مع المنتجات المطروحة في السوق أو في حالة وجود حكم سلبي مسبق من قبل المستهلك على مثل هذه المنتجات.
- ب - التموقع الإرادي: ينتج التموقع الإرادي عن الجهد الذي تقوم به مصلحة التسويق من أجل اختيار خصائص ومميزات المنتج التي يتم الترويج لها وعرضها على المستهلكين المستهدفين باستخدام إستراتيجية محددة تجعل المستهلك ينظر إلى منتجاتها حسب رغبتها ويستجيب إلى عروضها التسويقية.²

¹ - Al Ries, Jack trout, "Le positionnement - La conquête de l'esprit", Traduction française de Stéphane de Kermaol, Préface de Marcel Bleustein-Blanchet, Editions McGraw-Hill, Collection Manager, 1986 , p24.

²alries, Jack trout,le positionnement – la conquete de lesprit,op.cit, p24.1

❖ الفرع الثالث: نقاط ارتكاز التموقع:

❖ لإجراء عملية تموقع فعالة ذات نتيجة ايجابية على المؤسسة أو مصلحة التسويق أن تأخذ ثلاثة عوامل بعين الاعتبار والمتمثلة في:¹

1- التوافق مع تطلعات المستهلكين ويعني أن يكون الموقع يلبي توقعات ما يبحث عنه المستهلك في المنتج ويستجيب لتطلعاته.

2- موافقة العروض المقدمة للسوق المستهدف مع التموقع المختار من قبل المسوقون.

3- أن يؤدي التموقع المختار إلى تميز المؤسسة عن المنافسة في تقديم عروضها.

❖ الفرع الرابع: خطوات التموقع:

تمر عملية التموقع عبر عدة عمليات بداية بجمع المعلومات عن نظرة المستهلك والتوقعات المنتظرة لديه حول منتج المؤسسة، وجمع المعلومات حول مواقع المنتجات المنافسة، ثم تحليل المواقع للمنتجات المتشابهة أو المتنافسة ومقارنتها بموقع منتج المؤسسة للوصول إلى تقييم البدائل واختيار الموقع الأفضل والمناسب للمنتجات وإمكانيات المؤسسة والتي يمكن أن تمدها بميزة تنافسية وصورة ذهنية ايجابية في أذهان المستهلكين، والشكل التالي يوضح سير عملية البحث عن تحديد التموقع لمنتجات المؤسسة:

الشكل رقم (07): عملية البحث لتحديد التموقع.



Source: Graham Hooly & al , marketing strategy and competitive positioning, pearon , 3 edt, united kingdom, 2004, P327.

يحدد كل من (Ph. Kotler & al 2015) سبعة مراحل تتبناها المؤسسات لتحديد تموقعها في الأسواق

لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي.²

¹ بلماني نورة، التموقع كمفتاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، دراسات اقتصادية، الجزائر، 2022، ص 224.

² - graham hooly & al , marketing strategy and competitive positioning, op.cit, P328.

- 1 - **تحديد الفضاء التنافسي:** يتم تحديد المنتجات المنافسة وهي تلك المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجا إليها العملاء كبديل عن منتجات المؤسسة في السوق والتي تلبي له نفس الغرض أو الحاجات التي تلبيها منتجاتنا، وبالتالي الفضاء التنافسي هو مجموعة المنتجات التي تنتمي إليها منتجات المؤسسة.
- 2 - **دراسة المنافسين:** تقوم المؤسسة بالتعرف وجمع المعلومات عن المنافسين في السوق باستخدام الاستخبارات التسويقية حول نقاط القوة والضعف التي يتمتع به المنافسون الرئيسيين أو التي تعتبرهم المؤسسة كمرجع لها لتحديد مركزها التنافسي بالإضافة إلى معرفة استراتيجياتهم، وأهدافهم الرئيسية وكيفية اتخاذ القرارات لديهم مع تسليط الضوء على حجم المؤسسات المنافسة من الناحية المالية، الثقافة السائدة لديهم، تاريخ وكيفية التسيير لديهم قصد معرفة تحركات المنافسين.
- 3 - **تحديد نقاط الاختلاف والتشابه:** بعد جمع المعلومات اللازمة تقوم المؤسسة بتحديد السمات التي يرى فيها المستهلكون تميز منتجات المؤسسة عن المنتجات المنافسة والتي تعبر عن قوة المنتج أو العلامة التجارية والتي لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المشابهة أو بمستوى أقل من عروض المؤسسة، وتكمن نقاط التشابه في الارتباطات الذهنية لدى المستهلك التي يتشارك فيها منتج المؤسسة مع منتجات المنافسين.
- 4 - **اختيار الموقع:** هي العملية الأخيرة والتي يمكن للمسوق تحديد موقعه التنافسي في السوق ويمكن إجراء عملية الاختيار للموقع بناء على إحدى الطرق التالية المتمثلة في كيفية التميز.
- 5 - **تحديد مجالات التمايز:** يبنى التمايز على موضوعين أساسيين، الأول السمات التي يتمتع بها منتج المؤسسة، والثاني الفوائد التي تعود على المستهلك أو قيمة العلامة التجارية، وفي أغلب الأحيان يتم الاعتماد على المنافع والفوائد التي تعود على المستهلك فهي ثابتة نسبياً وينظر لها العملاء باستمرار لسد حاجاتهم الضرورية أما السمات يمكن تقليدها بسهولة وتتغير في ظرف قصير.
- 6 - **خرائط التوقع:** بالاعتماد على الخرائط الإدراكية للسوق يتم وضع أو إظهار تفضيلات قطاعات السوق في نفس الخريطة والموقع المتصور لكل المنتجات أو العلامات التجارية المختلفة المتنافسة على رسم بياني ومنه يمكن تحديد الثغرات التي يمكن اعتبارها فرص متاحة غير مشبعة وحاجات لم تلبى من قبل المنافسة واختيارها لتكون منطقة تموقع للمؤسسة، انظر الصورة في الملحق رقم 1 التي تبين كيفية بناء خريطة تموقع لنوع من منتجات معين في السوق وهي خريطة توضح مواقع بعض علامات السيارات في السوق العالمية.
- 7 - **البعد العاطفي لتحديد الموقع:** ينظر المختصون أن العناصر العاطفية والعقلانية تعد من العوامل الأساسية في تحديد التوقع إذ تعد المرجعية والأصالة للعلامة التجارية عاملاً مهماً لاستمالة عواطف وأحاسيس

المستهلكين مثل تاريخ أو مكان معين، مثال: (المدينة المنورة للبيع بالتقسيط) للدلالة على شرعية البيع بالتقسيط في الدول الإسلامية أو الاعتماد على عراقية وثقافة وأصالة المؤسسة أو استعمال مواد خاصة في الإنتاج كالصدقية للبيئة والبيولوجية.

❖ المطلب السادس: أدوات التوقع:

تستطيع المؤسسة القيام بعملية التوقع في أذهان العملاء باستعمال عدة أدوات التي تميزها عن المنافسة وتمكنها من الوصول إلى أذهان المستهلكين منها:¹

❖ الفرع الأول: التميز عن طريق المنتج:

تعتمد هذه الطريقة على قوة الابتكار لدى المؤسسة لإيجاد خصائص جديدة في المنتج يمكن أن تتفوق بها على منتجات المنافسين.

❖ الفرع الثاني: التميز من خلال الخدمة المقدمة للعميل:

تتمثل الخدمة في كيفية سرعة التعامل مع الزبون كالاستجابة واحترام مواعيت التسليم، سهولة التوصيل وخدمات ما بعد البيع، التركيب، وشرح كيفية الاستخدام، ومدة الضمان للتصليح، وغيرها من الخدمات المرفقة والرد السريع على شكاوي العملاء.

❖ الفرع الثالث: التميز من خلال الموظفين:

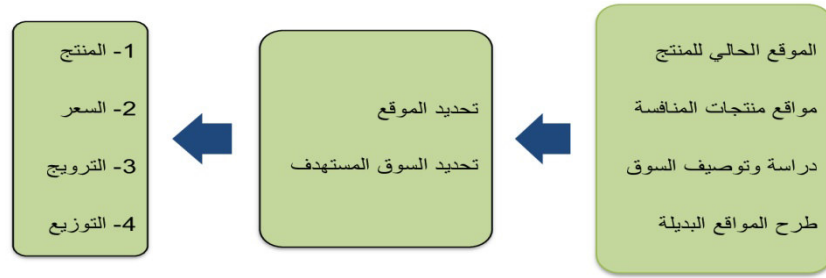
هي خلق ميزة تنافسية من خلال وجود موظفين لديهم مهارات ومؤهلات وخبرة عالية تمكنهم من الابتكار في تقديم منتجات / خدمات ذات جودة عالية ويحسنون التفاعل مع العملاء باحترافية من حيث الاستماع والتكفل والاتصال بالرد على انشغالاتهم وتلبية مطالبهم تجعل المؤسسة تكسب رضاهم وولائهم.

ويمكن اختصار اختيار إستراتيجية التوقع في الخطوات التي عددها (الأزهري 1995) حسب الشكل

التالي:

¹ - حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة 1 ، الجزائر، 2020، ص 60.

الشكل رقم (08): خطوات إستراتيجية تحديد التموقع.



المصدر: محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995، ص 627.

يوضح الشكل رقم (07) خطوات تحديد الموقع الحالي للمنتج ومقارنته بمواقع المنافسين مع دراسة وتوصيف السوق لمعرفة المواقع الممكن الوصول إليها واختيار الأنسب منها للمنتج، فهو يقوم بتبيين الخطوات التي تتبعها المؤسسة للوصول إلى تحديد الموقع المناسب لها في السوق وتصميم المزيج التسويقي المناسب لهذا الموقع داخل السوق المستهدف.

❖ الفرع الرابع: مخاطر التموقع:

قد يقع المسوقون أو مصلحة التسويق في إخفاقات أو انحرافات عن التموقع الصحيح للمنتج مما يؤدي إلى عدم فهم أو عدم إدراك المستهلك للإستراتيجية المعتمدة لترسيخ العلامة أو المنتج في ذهنه وبالتالي يحول ذلك دون الوصول إلى الأهداف المخطط لها ومن ضمن هذه الأخطاء ما يسمى تحت التموقع، التموقع الضيق التموقع الأقل مصداقية والتموقع الغامض.¹

أحيانا بعض المؤسسات أو رجال التسويق يكتشفون أنهم لم يقوموا بإيصال الصورة بالشكل المرغوب الوصول إليه وهذا ما يشار إليه (تحت التموقع)، كما إن المبالغة في الترويج قد تدخل الشك في نفوس العملاء وتحد من مصداقية التموقع وينتج عنه كذلك عدم الانسجام والتنسيق بين عناصر المزيج التسويقي مما يؤدي إلى الغموض واللبس في الوصول إلى الموقع المرغوب فيه من قبل المؤسسة.²

تستطيع المؤسسة التموقع في القطاعات السوقية المستهدفة من خلال تحديد واختيار المزيج التسويقي المناسب المتمثل في (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) من جهة أخرى يتم استكمال هذا النهج بشعار العلامة

¹ باجي فتحي، وآخرون، التموقع التسويقي كخيار استراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جازي، 2020، ص 45.

² حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حلة بمجمع الصناعي صيدال ، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة 1، 2020، ص 60.

التجارية وسرد القصص ومن الضروري بعد ذلك تنفيذ تحديد المواقع من خلال ترجمتها إلى قرار تسويقي وما ينتج عن ذلك من تغيير سواء تعلق التغيير بمصلحة التسويق أو على المستوى الكلي للمؤسسة.¹ فلا بد أن تقوم المؤسسة بذلك من أجل تكامل الوظائف فيما بينها للوصول إلى القيمة النهائية المراد الدخول بها إلى السوق المستهدف.

❖ المطلب السابع: صياغة الإستراتيجية التسويقية:

لقد اهتم جل الباحثين والمسوقين بمرحلة صياغة الإستراتيجية التسويقية فالت قدرًا وافرًا من البحث من قبلهم حيث جاءت معظم الدراسات التي تمت في إستراتيجية التسويق في مرحلة الصياغة ونالت قسطًا كبيرًا من مجموع البحوث التي قدمت في هذا الاختصاص.

تأتي مرحلة الصياغة بعد التحليل الاستراتيجي وتحديد الأسواق المستهدفة والقطاعات التي تريد المؤسسة العمل فيها وتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها فتقوم بصياغة الإستراتيجية التسويقية التي تعتمد عليها ويتم تنفيذها للوصول إلى تلك الأهداف.

❖ الفرع الأول: تحديد الأهداف التسويقية الإستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية التحليل الاستراتيجي وتحديد الموقع المناسب للمؤسسة تقوم مصلحة التسويق بتحديد الأهداف التسويقية لفترة زمنية محددة حيث يمكن استخدامها كمعيار لتوجيه إستراتيجية المؤسسة ومدى معرفة تقدم التنفيذ في الإستراتيجية التسويقية المصاغة والتي تعتبر في نفس الوقت الأهداف العامة للمؤسسة.

تعتبر الأهداف مرجع للقياس والتعرف على نسبة التقدم في الأداء أو انجاز المهام المسطرة خلال فترة محددة وتعرف الأهداف الإستراتيجية على أنها "التزام إداري يحقق أهداف أداء محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المؤسسة الإستراتيجية وقيمها الأساسية"²

ومنه يمكن تعريف الأهداف التسويقية أنها التزام من إدارة التسويق لتحقيق أداء تسويقي محدد في زمن محدد لتحقيق نتائج مرتبطة بالإستراتيجية التسويقية ورؤية المؤسسة ككل.

أ - شروط الأهداف التسويقية: هناك عدة شروط من أجل صياغة أهداف تسويقية ناجحة حسب ما أورده (ansoff) ومفادها أن الأهداف تحتوي على نتائج معرفة جيدا على سبيل المثال الحصة السوقية، رقم المبيعات هامش الربح، تكلفة محددة وغيرها من الأهداف التي يمكن تقييمها حسابيا وتكون مقرونة بالمدة الزمنية لتنفيذها

¹Ph. Kotler et duboi, marketing mabagement publi union edition 10 éd paris france 2005, p 327.

²سواء رابح الوافي، اثر رأس المال الفكري على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة، 2022، ص302.

ويشترط أن تكون العلاقة بين الأهداف واضحة وهل هي منفصلة أو تكاملية أو فرعية تصب في هدف رئيسي واحد على شكل هرمي؟¹

ب - صياغة الأهداف التسويقية: لبلوغ النتائج المرجوة وبالشكل الصحيح لا بد من إتباع منهجية دقيقة تمر عبر عدة مراحل تسلسلية للوصول إلى تحديد أهداف تتوافق مع الشروط التي تم تحديدها سلفاً وهي كالتالي:²

ج - البحث عن الأهداف الممكنة: نعني بالأهداف الممكنة أنه لا بد من البحث واختيار الأهداف التي تستطيع المؤسسة تجسيدها على أرض الواقع أي قابلة للتحقيق وغير مبالغ فيها حيث تكون مقبولة من قبل كل الأطراف المعنية في المؤسسة مع ربط الأهداف المختارة بالواقع العملي إذ لا يمكن أن تتحقق الأهداف دون تحديد محتواها بدقة جيدة والمتمثلة في القيمة الواجب تحقيقها والوقت المحدد لتحقيقها، وفي الأخير ربط الأهداف بالإمكانات المادية والمالية والبشرية التي تحوز عليها المؤسسة لاعتماد الأهداف القابلة للتنفيذ وتحقيق النتائج.

❖ الفرع الثاني: اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي :

يعرف (Sawyer 1987) البديل الاستراتيجي على أنه هو البديل الذي يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن تتم عملية غربلة تلك البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية التقويم والمقارنة بينها لأخذ البديل الذي يحقق الأهداف التسويقية للمؤسسة.³

كما يعرف من قبل (Dimmock and Seth) "أنه الهدف النهائي المتفق عليه من قبل مجموعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة والذي يحدد مسار التسويق لديها".

ومنه يتم تحديد المزيج التسويقي المناسب والذي يعرف أنه مجموعة العناصر التي يتم مزجها لتكوين السوق والمتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، والترويج والتي تستعملها المؤسسة لتأثر على سلوك المستهلك. تقوم مصلحة التسويق بالاشتراك مع إدارة المؤسسة باختيار وتجهيز البديل الاستراتيجي ابتداء من بناء الهيكل التنظيمي المناسب وتحديد الاختصاصات، إعداد الموازنات، تخصيص الموارد، صياغة السياسات وإجراءات العمل ووضع مؤشرات قياس للأداء وإعداد نظام للرقابة والمعلومات ونظام للحوافز على حسن الأداء والمسؤولية.

❖ المبحث الخامس: تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

تعتبر عملية التنفيذ الاستراتيجي أصعب وأطول المراحل التي تمر بها الخطة الإستراتيجية حيث تستمر مع المؤسسة طيلة نموها فهي غير منتهية إلا في حالة نهاية المؤسسة، ومن هذا نستنتج أن فشل عملية التنفيذ

¹ حسين حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2009، ص 176.

² على. د. حسين، الأساليب الحديثة في التسويق الدليل العلمي للاستراتيجيات والتخطيط التسويقي، ط 1، 2000، ص 149.

³ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، داروائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009 ص 142

يؤدي إلى زوال المؤسسة والقائمين عليها بجميع متطلباتها ومراحلها، ويعد التنفيذ عملية بالغة الأهمية والتعقيد فهي تؤثر بشكل مباشر على جميع أفراد المؤسسة ابتداء من المستوى الأعلى إلى الأسفل وتستلزم توفير طاقم إداري لديهم تفكير استراتيجي وقادرين على تحمل المسؤولية وأداء أعمالهم بنجاح.

حيث يشير كل من (Hughes and al, 2012) إلى أن التنفيذ الاستراتيجي يتم من خلال التعاون والتكامل والتنسيق بين الأفراد مما يؤدي إلى العمل بين الصياغة والتنفيذ بشكل مشترك.¹

❖ المطلب الأول: مفهوم تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

❖ الفرع الأول: تعريف التنفيذ الاستراتيجي

يعرف (Ph. Kotler 1984) "التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية تحويل الخطط إلى مهام عمل وتضمن أن يتم تنفيذ هذه التعيينات بطريقة تحقق أهداف الخطة المحددة".

كما أشار (Morgane, 2019, p 6) أن "تنفيذ التسويق الإستراتيجي هو ترجمة قرارات التسويق إلى مجموعة من التكتيكات التفصيلية والمتكاملة ومراقبة تلك القرارات بالإجراءات المناسبة ونشر الموارد لتنفيذها".² وفي نفس الشأن يقدم (محمود الصميدعي و ردينة عثمان ، 2011) تعريف للتنفيذ التسويقي انه "تلك العملية التي تحول خطط التسويق إلى مهمة عمل والتي يجب أن تتضمن تحديد المهام المعقدة وأسلوب انجازها وتنجز أهداف الخطة المنصوص عليها".

يرى كل من (Farrell & Hartline, 2008, p38) أن التنفيذ "هو العملية التي تتضمن الفعاليات أو الأنشطة التي تطبق الوظائف في مجال الإستراتيجية التسويقية"، كما يعرف التنفيذ انه "ترجمة القرارات إلى عمل على واقع التطبيق" (Gillgan,2008).

ويعرف (Kanagal 2016) "التنفيذ الإستراتيجي إنه عملية تتكون من مجموعة التقنيات والسلوكيات التي تحتاج المؤسسات إلى تطويرها للوصول إلى الميزة تنافسية".

أما الباحث أبو قحف فيقول "إن أي تنفيذ يتطلب تخصيص موارد مادية وبشرية ونظم وحوافز ونظم معلومات إدارية وقيادية"

ويعود غالبا الفشل إلى عدم التزام الإدارة العليا وضعف التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين، فالخطة الإستراتيجية تصاغ عادة على مستوى الإدارة العليا ثم يتم الدفع بها للإدارة الوسطى والدنيا لتنفيذها وإن أول ما تقوم به الإدارة في المؤسسة هو تحديد الأفراد الذين سيقومون بعملية التنفيذ.¹

¹ – avinash malshe, and al, marketing strategy implementaion inpediments and remedies a multi- livel theoretical framework withen the sales marketing interface , international journal of researchmarketing, 2022, p 825.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان التسويق الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة و للنشر والطباعة ولتوزيع، الأردن، 2011 ، ص84.83.

من هذا يمكن القول أن المسؤولية الأولى تعود على عاتق المديرين وهم أصحاب السلطة والقرار في المؤسسة؛ حيث يرى (Mintezberg) إن السلطة الرسمية ينتج عنها علاقات بين الأفراد حيث يتم الحصول على المعلومات منهم، والتي بدورها تسمح للمدير بأخذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن تنفيذها بشكل فعال، كما أن الاهتمام بالأفراد فكريا وديمغرافيا يكون قادر على وضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات، والنشاطات المطلوبة لانجاز عمليات التسويق الاستراتيجي، وتحديد الأشياء الواجب عملها من اجل مواعمة تنفيذها بالإضافة إلى استغلال جميع الأفراد من اجل تحقيق وانجاز ما خطط له.

ومنه يمكن تعريف تنفيذ التسويق الاستراتيجي انه عملية تحويل الخطط إلى عمل بتخصيص مختلف الموارد، وتحديد البرامج والموازنات والإجراءات الواجب إتباعها للوصول إلى نتائج تؤدي إلى تحديد القطاعات السوقية، وكيفية استهدافها والتموقع فيها، من خلال الكشف عن الفرص السوقية، واستغلالها في تطوير وتنفيذ إستراتيجية تسويقية ناجحة باستخدام مواردها المتميزة لتحسن وضعيتها في السوق، وتقديم قيمة للمستهلكين.

❖ الفرع الثاني: أهمية تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

إن التنفيذ الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يكتسي أهمية كبيرة كونه يعمل على نقل الخطط من الوضعية النظرية إلى الوضعية التطبيقية على أرض الواقع.²

لم يكن التنفيذ محطة أنظار المسيرين في المؤسسات ولا الباحثين من قبل إذ كان التركيز الأكبر منصب على كيفية صياغة الإستراتيجيات، إلا انه تبين في عدة دراسات في الآونة الأخيرة أن لا معنى لصياغة إستراتيجية جيدة إذا لم يتم تنفيذها بالشكل الصحيح، إذ يكتسي التنفيذ الناجح للتسويق الاستراتيجي أهمية بالغة تكمن في:

- 1 - الاستخدام الأمثل والسليم للموارد.
- 2 - تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة.
- 3 - الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية.
- 4 - التعامل مع حالات عدم التأكد والمخاطر.

¹ - خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 32014، ص 95.

² - نزال طروانة، وآخرون، الثقافة الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، 2021، ص184.

❖ الفرع الثالث: أهداف تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

يهدف التنفيذ الجد للتسويق الاستراتيجي إلى الوصول إلى عدة أهداف في صالح مصلحة المؤسسة ومنها:

- 01 - التسويق الاستراتيجي أداة رئيسية تؤدي إلى تحديد الأهداف حسب متطلبات وحاجات المستهلك.
- 02 - التعامل مع المنافسة والاستجابة طويلة المدى للسوق.
- 03 - التكامل بين مختلف الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية.
- 04 - الاستغلال الأمثل للموارد والوقت وتحقيق المزايا التنافسية.

لتنفيذ التسويق الاستراتيجي يتم إعداد خطة عمل من قبل الإدارة العليا، والتي تحدد فيها البرامج والموازنات والإجراءات بالاعتماد على مختلف رؤساء المصالح والمدراء في المؤسسة، التي يتم إتباعها لتحقيق التنفيذ الناجح، فالبرامج تعني جميع النشاطات والخطوات التي يتم تتبعها للوصول إلى أهداف محددة: مثل البحث عن منتجات جديدة للموقع في أسواق قديمة غير مشبعة، إعادة تموقع بمنتجات حالة في الأسواق بنوعيتها الجديد والقديم، ولضمان نجاح تنفيذ الخطة يستوجب إشراك جميع الأفراد في عملية التنفيذ مع وجود نظام اتصال فعال، وعوامل تحفيزية لجميع الأفراد المعنيين بتنفيذ الخطة، و حتى تتمكن المؤسسة من التنفيذ الاستراتيجي بشكل جيد وناجح على المديرين مراعاة العناصر التالية:¹

- 1 - تحديد نوعية الأنشطة التي تستطيع الإدارة من خلالها تحقيق الأهداف بالنوعية المطلوبة، وفي الوقت المناسب.
- 2 - تحديد الفترة اللازمة للتنفيذ الجيد والفعال.
- 3 - تحديد تكاليف التنفيذ وتوزيعها على الأنشطة.
- 4- تحديد نقطة البداية للتنفيذ وتوزيعها على الأنشطة.
- 5 - تحديد الأولويات حسب ترتيبها ضمن الخطط الموضوعية وظروف التنفيذ.
- 6 - توقع المشاكل التي من المحتمل أن تصاحب عملية التنفيذ، والاستعداد لمواجهةها من خلال إمكانية تعديل الخطط، البرامج والإجراءات.
- 7 - تحديد المستلزمات الداعمة، واللازمة للتنفيذ بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة النشاط وحجمه.
- 8 - تحديد طبيعة التنسيق والتكامل، والاتصالات وفقاً لظروف ومراحل التنفيذ.

¹ - طاهر الغالبي، استخدام إطار تحليل مكنزي 7s لمعالجة إشكالية تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العراق، 2018، ص 63.

9 - منح الصلاحيات اللازمة للتنفيذ أو تغيير الخطط وفقا لظروف التنفيذ.

10 - توفير المعلومات للجهات المعنية في إدارة التسويق لتوضيح مسار التنفيذ وصولا للتنفيذ الناجح.

ومنه يمكن استنتاج أن التنفيذ الكفاء والفعال للتسويق الاستراتيجي يعتمد على تكامل المهارات فيما بينها للوصول إلى التنفيذ الناجح وهذا يعني انه يجب تخصيص المهارات المستخدمة في وضع المستلزمات المادية والمالية والبشرية لكل وظيفة من وظائف التسويق، وبما يتناسب مع حجم المهام والعمل لكل وظيفة مع توزيع العاملين والموظفين وفقا للمهام المطلوبة وتحديد أدوارهم في عملية التنفيذ، بالإضافة إلى معالجة المشاكل التي يمكن أن تظهر من خصائص المهارات خلال العملية.

إن أي مؤسسة تسعى إلى تطوير حصتها السوقية وتعزيز موقعها التنافسي في السوق وتحقيق الأرباح أو زيادة في حصتها السوقية والحفاظ على زبائنها، الاعتماد على قدرات أفرادها العاملين والمستوى الجيد للتنفيذ التسويقي لتقديم قيمة عالية للزبائن.

مما سبق فان التنفيذ الجيد يتطلب من الإدارة العليا التشاور مع المديرين التنفيذيين والعاملين، وفهم أدوارهم في كيفية تطبيق السياسات المسطرة، والمراجعة الدائمة للخطط قصد بلوغ الأهداف، ويرى الباحث (Billgaw, 2010) "إن التنفيذ الاستراتيجي الناجح يتم من خلال نظرة مرنة مكيعة في إدارة نشاط تسويقي، وان مثل هذه النظرة مهمة جدا لضمان انجاز الأهداف"، وذلك لتفادي القرارات الفردية والاستعانة بالظروف التي تحدث أثناء التنفيذ، والاستجابة السريعة للتغيير في المهام والأدوار قصد نجاح العملية.

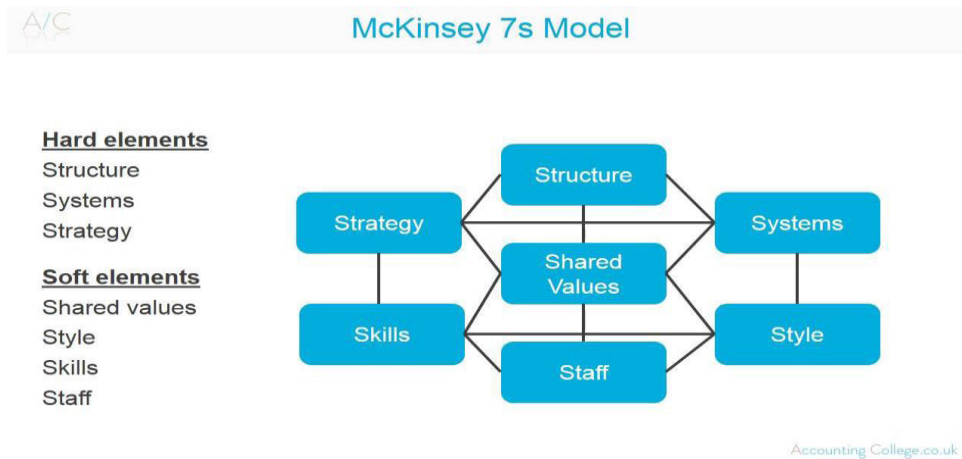
❖ المطلب الثاني: نماذج التنفيذ الاستراتيجي:

لقد ظهرت عدة نماذج للتنفيذ الاستراتيجي حاول الباحثون من خلالها تقديم العوامل التي تساعد المؤسسات في تحقيق نجاح التنفيذ، ويمكن ذكر أهمها والأكثر استعمالا وهما نموذج (Mckinsey7s) ونموذج (sostac).

❖ الفرع الأول: نموذج (Mckinsey -7S) للتنفيذ الاستراتيجي:

تم تطوير هذا النموذج من قبل مؤسسة ماكنزي في الثمانينات من القرن الماضي اثر دراسة أجريت على فن الإدارة اليابانية للمؤسسات، ويعمل على تحليل العوامل المساعدة على تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات العامة للمؤسسات، ويعتبر من احد النماذج الملمة بمختلف جوانب البيئة الداخلية التي يمكن أن يمسه التغيير أثناء أي تنفيذ إستراتيجية بالمؤسسة، باستخدام سبعة عناصر يتم التنسيق والتكامل بينها بحيث تلعب دورا مهما في نجاح تنفيذ إستراتيجيات المؤسسات، ويتكون النموذج من ثلاثة عناصر صلبة (الإستراتيجية، الهيكل، النظام) و أربعة عناصر لينة (القيم المشتركة، الأسلوب، الموظفين، المهارات) بالعلاقة المبينة في الجدول رقم (08) أدناه:

الشكل رقم (09): نموذج ماكنزي 7S للتنفيذ الاستراتيجي:



Source: Hayes .John, The Theory and Practies of Change Management, Palgrave Mac Millian, 2014, p157.

تم تعريف هذا النموذج (ماكنزي 7s) على انه إطار يعمل على تحليل العوامل أو الأبعاد السبعة التي حددها لنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسات، ويتكون من (الإستراتيجية، الهيكل، النظم، القيم المشتركة الأسلوب المهارات والعاملين) بحيث يمكن استخدامه لتنفيذ أي نوع من الخطط الإستراتيجية.

كما يعرفه هذا النموذج "انه أداة لتحليل الإجراءات التنظيمية والإدارية من خلال النظر إلى المؤسسة ككل، بحيث يتم تشخيص المشكلات التنظيمية، وتقديم التنظيم الداخلي، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة"¹. ويمكن التطرق إلى عناصر النموذج التي وردت في الشكل السابق:

أ - **الإستراتيجية:** الإستراتيجية التسويقية هي مجموعة القرارات المتكاملة التي تتخذها المؤسسة أو مصلحة التسويق لتحقيق أهداف تسويقية، باختيار مزيج تسويقي يتناسب مع حاجات العملاء، ويحقق أهداف المؤسسة.

ب - **الهيكل:** هو التسلسل الهرمي لمستويات المؤسسة أو الوظيفة الذي يحقق النتائج، ويحدد العلاقات التنظيمية المرنة على جميع المستويات و في كل المصالح.²

ج - **النظم:** هي عبارة عن الإجراءات التي تستخدمها وحدة التسويق أو المؤسسة، والتي توضح سير عملية التنفيذ من إجراءات وسياسات وتحديد الصلاحيات واختصاصات الأفراد في النظام.

د - **القيم المشتركة:** جميع القيم التي يتم غرسها في الأفراد كالانتماء، والولاء، والمشاركة، والاجتهاد والعمل الجماعي وتشكل الثقافة التي تميز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى.

¹ - Hayes .John, The Theory and Practices of Change Management, Palgrave Mac Millian, 2014, p1.

² - محمود سعيد العشماوي، محمد على الشعراوي، رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر، في ضوء نموذج ماكنزي 7s، مجلة كلية التربية، مصر، 2022، ص744.

هـ - الأسلوب: الأسلوب هو يعني المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤدي إلى التأثير في سلوك المدراء، ويقودهم إلى تحقيق الأهداف، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح، ويتمثل في كيفية تحفيز الأفراد لبذل مجهود اكبر من خلال تحمل المخاطر واتخاذ القرارات الصعبة، واستخدام مهاراتهم لانجاز المهام.¹

و - الموظفون: يعتبر العنصر البشري الجوهر في تنفيذ الإستراتيجية، ويجب العمل على انتقائهم وتنمية مهاراتهم بالتدريب والتحفيز لضمان تنفيذ ناجح للإستراتيجية التسويقية.

ز - المهارات: امتلاك مهارات فنية وفكرية وإنسانية قادرة على الرفع من مستوى الأداء، وتنفيذ المهام بجدارة وإيجاد الحلول السريعة والفعالة لتحقيق الأهداف التسويقية.²

❖ الفرع الثاني: نموذج sostac للتنفيذ الاستراتيجي:

تم تطوير هذا النموذج من قبل (P. R – SMITH) في تسعينات القرن الماضي، ويعد من أسهل النماذج الذي يمكن تطبيقه على مختلف الأنشطة التسويقية، ويتكون هذا النموذج من عدة مراحل تسلسلية حيث اشتقت تسميته من الحروف الأولى لهذه المراحل.³

الوضع، (S) SITUATION.

الأهداف، (O) OBJECTIVES.

الإستراتيجية، (S) STRATEGY.

الأساليب، (T) TACTICS.

العمل، (A) ACTION.

المراقبة، (C) CONTROL.

يأخذ هذا النموذج تسلسل لمسار هذه العمليات للحصول على مجموعة من العوامل التي يمكن إظهارها

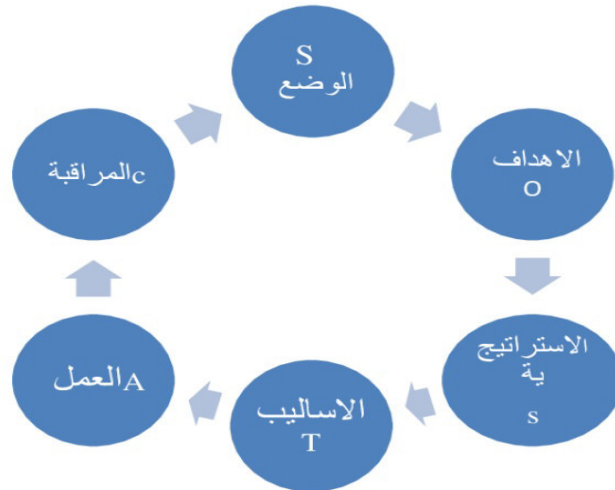
في الشكل رقم (09) حسب ما أورده (Dave Chaffey, 2023).

¹ - صلاح الدين الكبيسي، أسامة مهدي، تشخيص العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية لمشاريع الصرف الصحي، العراق، 2015، ص04.

² - بشير هاشم العزاوي، دور أبعاد نموذج ماكنزي في جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2017، ص190.

³ - سميرة عميش، نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج (SOSTAC) حالة مؤسسة نستله للشرق الأوسط، مجلة البحوث الاقتصادية والمناجمنت، الجزائر، 2020، ص75.

الشكل رقم (10): نموذج sostac لتنفيذ إستراتيجية التسويقية.



المصدر: سميرة عميش، نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج

SOSTQC، مرجع سبق ذكره، ص 79.

يحقق هذا النموذج تنفيذ الإستراتيجية التسويقية من خلال العمل المتناسق بين هذه المراحل؛ فهو يعمل على بناء الإستراتيجية التسويقية ابتداء من تحليل الموقف بتحليل الوضع الحالي، تحليل المستهلكين، تحليل المنافسة والأسواق، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، تحديد الأهداف التي يمكن العمل على تحقيقها ثم تطوير الإستراتيجية المناسبة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى السوق المستهدف، وتتمثل الأساليب حسب هذا النموذج في كيفية إيصال القيمة إلى الأسواق باختيار وسائل الاتصال مع العملاء باستخدام المزيج التسويقي المناسب لذلك، وتنتهي العمليات بالتنفيذ بتحديد ما سيتم فعله بالنسبة لكل تكتيك سيتم استخدامه، وفي الأخير وجب تحديد أسلوب المراقبة وتقويم وتتبع الخطط باستمرار باستخدام مؤشرات لقياس الأداء.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى نماذج التنفيذ الاستراتيجي على غرار كل من (Strickland and Thompson 1986 ونموذج (Morgan Levitt and Maleki , 2007) ونموذج (David , 2012) و (Robinson and Peace 2005) حيث ركزت أبحاثهم على القيادة، الأفراد، التحفيز والتمكين والثقافة التنظيمية.

❖ المطلب الثالث: خطوات التنفيذ الاستراتيجي:

كما تطرق أيضا الباحث (Marie 2007) إلى خطوات الإعداد والتنفيذ الاستراتيجي حسب نظرية الموارد والكفاءات وهذا ما يمكن إظهاره بتسلسل في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): خطوات الإعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية حسب نظرية الموارد.



Source : C. Marie, la mise en oeuvre de la strategie, les competences organisationnelles, 2007, p 09.

نستنتج مما سبق انه يمكن القول إن هذه النماذج تساعد في إدارة وتسيير الخطوات التي تتبعها إدارة المؤسسة أو إدارة التسويق بالقيام بالخطوات المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تريد الوصول إليها ابتداء من الحصول على الكفاءات التنظيمية الموجودة والكفاءات المطلوبة للعمل من أجل استكمال الناقص منها. ومن ناحية أخرى تحديد الفجوة، ونقصد هنا بالقيم الغير مشبعة في السوق ثم عن الموقع الذي تريد المؤسسة الوصول إليه باستخدام (بحوث السوق بحوث المستهلك، بحوث المنافسة، مع دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة)، وإيجاد نظام لتتبع سير العمليات والمراقبة وتصحيح الانحرافات. من خلال دراسة هذه النماذج يمكن استنتاج أن عملية تنفيذ التسويق الاستراتيجي تتمحور حول ثلاثة أبعاد تؤدي إلى التنفيذ الفعال والجيد ولا يمكن الاستغناء عنها وتتمثل في:

❖ الفرع الأول: أبعاد عملية التنفيذ:

لتنفيذ التسويق الاستراتيجي يقوم المدراء والإدارة العليا بإعداد الخطط ويقوم بالتنفيذ جميع أفراد المؤسسة كل حسب موقعه في التنظيم كما يمكن الاستفادة من مكاتب الاستشارة أو أشخاص من خارج المؤسسة من ذوي الاختصاص في مجال الإستراتيجية والتسويق، والذين تتوفر فيهم القدرات اللازمة من معرفة ومهارات التي تمكنهم من تحليل واستغلال موارد المؤسسة، والفرص التسويقية المتاحة لتحديد الأهداف التسويقية وتنفيذها.

1 - الواجب عمله: ونقصد به تسلسل الخطوات الواجب والمطلوب العمل وفقها، ابتداء من تحديد الإجراءات تحديد الميزانيات المالية اللازمة، وتحديد التفصيل الدقيقة لكيفية العمل لتنفيذ هذه الخطط، فالعملية تتطلب إجراء دراسات متعددة في مختلف المجالات ابتداء من حصر وتقييم الموجودات المتمثلة في:

- أ - دراسة وتحديد الوضع الحالي لمنتجات المؤسسة ومركزها التنافسي في السوق ودورة حياتها التي تمر بها.
- ب - الإمكانات والموارد المختلفة المتاحة أو التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها دون انقطاع وبسهولة.
- ج - دراسة الأسواق، والمنافسة، والمستهلكين لتتمكن من تجزئتها إلى قطاعات وتستطيع اختيار الواعدة منها من أجل استهدافها.
- د - اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة حسب الإمكانات والأهداف وحاجات السوق.
- و - وضع نظام متابعة وتقييم لسير الخطة لتصحيح الأخطاء ومعالجتها.
- 2 - **كيفية التنفيذ:** نعني بكيفية التنفيذ بإعداد التنظيم المناسب للتنفيذ وتوزيع المسؤوليات والمهام وتحديد العلاقات بين الأفراد المشرفين على عملية التنفيذ.
- 3 - **محددات التنفيذ:** وتتمثل في المحددات الهيكلية، القيادية، العملياتية، وتنظيم الفعليات والأنشطة.

❖ الفرع الثاني: معوقات تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

- يمكن أن تعترض عملية التنفيذ الاستراتيجي عدة عقبات تحول دون نجاح التنفيذ أو تحد من فرص الوصول إلى الأهداف المحددة من قبل الخطة حسب ما أورده الباحث (Hrebiniak 2005) في العناصر التالية:¹
- أ - عدم تمتع الإدارة بثقافة الفكر الاستراتيجي وإدراكها لمدى أهميته في نجاح المؤسسات.
- ب - وجود طاقم إداري غير متمكن أو تنقصه الكفاءة والمهارة في التحليل واتخاذ القرارات.
- ج - عدم القدرة على إدارة التغيير أو عدم وجود ثقافة تقبل بالتغيير وتقاوم كل ما هو جديد وتحب البقاء على الوضع الحالي.
- د - وجود ضعف أو لبس في تقسيم المسؤوليات والمناصب وتحديد المهام.
- هـ - تعارض الهيكل القائم في المؤسسة مع العملية والغموض في مهام تنفيذ التسويق الاستراتيجي.
- و - ضعف تدفق وتبادل المعلومات ما بين الأفراد، ومختلف الوظائف، ووحدات الأعمال أو وجود معوقات الاتصال.
- ز - عدم وجود نموذج توجيهي لجهود التنفيذ الاستراتيجي يتم تتبعه من قبل المنفذين.

❖ المطلب الرابع: نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

يعمل التسويق الاستراتيجي على التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في بيئة أعمال المؤسسات واكتشاف الفرص التي تناسب أنشطتها والتعرف على التهديدات لتجنبها وتوفير بدائل إستراتيجية لمواجهتها في الجانب

¹Nagzimha. B. kanagal, issues in marketing strategy implementation, international business research, 2016, p 20.

المتعلق بمحيط المؤسسة ويعمل على التنسيق والتكامل داخل مصلحة التسويق وبين مختلف الوظائف وتحقيق الرقابة على تحقيق أنشطة التسويق.¹

جاء هذا التعريف من مدخل نجاح عملية التنفيذ الجيد للإستراتيجية وتوفير كافة العوامل التي تساعد على ذلك حيث يعتبر نجاح التنفيذ معيار لنجاح الإستراتيجية. كما تم تعريف النجاح الاستراتيجي على انه " قدرة المنظمة على صياغة الإستراتيجية المناسبة لها وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بها".²

❖ الفرع الأول: متطلبات نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

يتطلب نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي أن يكون هناك مبدأ لدى القيادة بتبني المفهوم الاستراتيجي والاعتماد على التسويق الاستراتيجي كوسيلة لنجاح النشاطات التسويقية للمؤسسة، وتوفير الأفراد من ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة للقيام بمختلف العمليات التي يحتاجها تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

أ - وجود رؤية ورسالة لدى المؤسسة واضحة ومرنة تستجيب للتغيرات التي تحدث في البيئة، بالإضافة إلى تحديد أهداف تسويقية مشتقة من مهمة المؤسسة.

ب - العمل على ديمومة الأبحاث واستمرار الدراسات المختلفة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة. خاصة في الدراسات المتعلقة بالأسواق والمستهلكين والمنافسة لاتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة وملائمة للأسواق.

ج - صياغة أو تطوير إستراتيجية تسويقية تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها كاحتلال موقع مناسب لها في الأسواق أو التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى.

د - المراقبة والتدقيق والتصحيح المستمر لبرامج التنفيذ للتأكد أن العملية تتماشى مع الخطط الموضوعة.

إن نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي يرجع إلى الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين والأفراد المشاركين في العملية حسب ما ذكر (Ubi Lij Ubana and al 2019).

أكدت عدة دراسات على أن نجاح التنفيذ الاستراتيجي وفعاليتته ترجع إلى الأفراد المشاركين في العملية حسب ما ذكره كل من (Tapscott, 2008) و (Li Yang Guo and al, 2019) وما أشار إليه الباحثان (Cater and Pucko, 2010) " إلى إن التنفيذ الجيد يقع على عاتق القادة مثل الرؤساء التنفيذيين والإدارة العليا"، فالقيادة غير الفعالة تؤدي إلى التصارع في الأولويات وعدم التنسيق حسب ما جاء به (Beer and Elsenstat, 2000).

¹ - عبد الرحمان جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي (النظرية والتطبيق) مدخل اتخاذ القرار، مطبعة الإكليل الطائف، ط1، م.ع. السعودية، 2015، ص 46.

² - أمينة ساهل، محمد بوسنة، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، الجزائر 2022، ص 92.

ويشير أيضا الباحث (Gronoroos 1985): إلى انه "يجب على المؤسسة إقناع موظفيها لتنفيذ الاستراتيجية".

كما أضاف كل من (Brenes and al, 2008) أن التنفيذ هو "كيف يمكن للمؤسسات إنشاء ودمج الثقافات التنظيمية وأنظمة التحكم والهياكل من أجل تعزيز ميزة إستراتيجية مسبقة والحصول على ميزة تنافسية" وإن ثقافة المؤسسة والأفكار المشتركة للأفراد والقيم المكتسبة والتوافق بينهم والإجماع يسهل من عملية التنفيذ.¹

❖ الفرع الثاني: عوامل نجاح التنفيذ الاستراتيجي:

أول عامل مهم لنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي هو وجود القيادة الإستراتيجية أو توفر التفكير الاستراتيجي لديهم إذ يقدم (Hit and al 2011) تعريفا للقيادة الإستراتيجية على أنها " القدرة على التنبؤ والتحليل والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإجراء تغييرات إستراتيجية عند الحاجة".

وحسب ما أورده كل من (Sitti and Fazleem, 2018) : "تتمثل مسؤولية القيادة الإستراتيجية في إنشاء وصياغة وتنفيذ الرؤية المستقبلية للمؤسسة، تحليل البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة" ومنه فان دور القيادة في المؤسسة يتمثل في القدرة على التنبؤ، الاستشراف ومعاينة التغيرات البيئية، بالإضافة إلى القدرة على حل المشاكل وتجاوز الصعوبات التي قد تعترض المؤسسة، ويمكن إيجاز مهام القائد الاستراتيجي في العناصر التالية:²

ا - العمل في الحاضر واستشراف المستقبل ومحاولة احتضان الواقع بطريقة تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية.

ب - مواجهة المرونة المستقبلية ومتغيراتها في بيئة أعمال المؤسسة، ورفع التحديات لتعزيز البقاء في الأسواق.

ج - صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل واضح، ورصد أفضل الوسائل لتحقيقها بأدنى تكلفة وأقل وقت ممكن.

د - اتخاذ وصياغة القرارات الإستراتيجية مع الحرص على إشراك العناصر المهمة والأساسية في ذلك.

هـ - بناء علاقات قوية مع العاملين ومختلف قادة الوظائف، والمتعاملين لاقتصاديين بما في ذلك العملاء.

¹Ubi Lij Ubana and al, issues of strategic implementation and organizational performance in selected manufacturing companies in calabar cross river state, Nigeria, international journal of scientific research and engineering development, 2019, p 789.

²على محمد، عمار مجيد، التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية بالنجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2024، ص764.

❖ الفرع الثالث: قياس نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

إن الإستراتيجية التسويقية التي تم إعدادها وتنفيذها في الأسواق المستهدفة هي المخرجات النهائية لعملية التسويق الاستراتيجي؛ ويمكن أن تتعرف المؤسسة على نجاحها أو فشلها بالاعتماد على عدة معايير أو قياسات لتقييم مدى نجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية التسويقية خلال فترة زمنية محددة، وذلك بالاعتماد على المقاييس التالية الأداء المالي، الأداء التسويقي، والأداء التنافسي.

أولاً: - الأداء المالي: يعتمد هذا التقييم على النتائج المتحصل عليها بعد دورة مالية محددة وفق مؤشرات تصدر عن مصلحة المحاسبة والمالية، وحساب بعض النسب أما بالزيادة أو النقصان ومدى نموها خلال هذه الفترة وتتمثل في:

1 - الإيرادات: وهي قياس النمو في المبيعات الناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية التي تم اعتمادها من قبل إدارة التسويق، ويقدر بنسبة المبيعات للمؤسسة مقارنة بين مدتين زمنيتين مختلفتين أي الحالية والسابقة، ويتم حسابها على الشكل التالي :

نمو المبيعات يساوي (مبيعات المدة الحالية - مبيعات المدة السابقة) / مبيعات المدة السابقة * 100.¹

2 - الربحية: وهي عبارة عن الزيادة في الأرباح أو هوامش الربح من جراء المبيعات خلال الفترة مقارنة بما هو معتاد قبل تطبيق الإستراتيجية الجديدة.

3- العائد على الاستثمار: يعبر عن تقييم العائد المالي الذي تحقق من الاستثمار في أنشطة التسويق.

ثانياً: - الأداء السوقي: هي عبارة عن نتائج النشاط التسويقي التي تتحصل عليها المؤسسة في السوق مقارنة بالمؤسسات المرجعية المنافسة لها في نفس النشاط.

1 - الحصة السوقية: وهي قياس التغير في الحصة السوقية للمؤسسة بعد تنفيذ إستراتيجية التسويق الجديدة وتعد احد المؤشرات التي تبين مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التسويقية، والحصول على مركز تنافسي في السوق، وملائمة القيمة المطروحة في السوق لتوقعات الزبائن وتطلعاتهم، ويتم قياسها من خلال حساب عدة طرق منها ما يتعلق بالحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للسوق الكلية والحصة السوقية النسبية مقارنة مع اكبر منافس، أو حسب كل قطاع سوقي مستهدف وتحسب الحصة السوقية للمؤسسة حسب المعادلة الآتية.

مبيعات المؤسسة في فترة معينة ÷ (مجموع مبيعات السوق في نفس الفترة × 100)

2 - الوعي بالعلامة التجارية: قياس مدى انتشار وعي المستهلكين بالعلامة التجارية عن طريق الاستقصاء.

¹ - محمد عبد الداعي نموشي وآخرين، اثر استخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، 2023، ص197.

- 3 - اختراق السوق: تقييم قدرة المؤسسة على الدخول إلى أسواق جديدة أو تحقيق نمو في الأسواق الحالية.
- 4 - رضا العملاء: يتم جمع معلومات من بيانات العملاء للمؤسسة إما من خلال المعاملات مع المؤسسة أو عن طريق الاستقصاء لمعرفة سلوك تعاملهم مع منتجات المؤسسة؛ وولائهم لها، ويقاس مستوى الرضا باستخدام الاستبيانات والمقابلات لقياس مستوى رضا العملاء عن العروض المقدمة من قبل المؤسسة.
- 5 - الولاء والانتماء للعلامة التجارية: قياس مدى ولاء العملاء وميولاتهم لإعادة الشراء، والتوصية بالعلامة التجارية.

ثالثاً: - الأداء التنافسي:

- 1 - المقارنة مع المنافسين: وهي عملية المقارنة بين أداء المؤسسة، وأداء المنافسين في الصناعة.
 - 2 - الابتكار: وهو قياس مستوى الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة، وقدرتها على التفوق على منتجات المنافسين.
 - 3 - الكفاءات التشغيلية: أي فعالية الحملات التسويقية، وهي قياس مدى تحقيق الحملات التسويقية للأهداف المحددة.
 - 4 - إدارة الموارد: تقييم كيفية استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال في الأنشطة التسويقية.
- إن عملية استخدام مؤشرات القياس لمدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية المطورة من قبل فريق الإدارة المكلف بعمليات التسويق الاستراتيجي مقارنة بين ما تم التخطيط له كأهداف معيارية وبما تم تحقيقه فعلياً، يقدم لمتخذي القرارات النتائج التي يتم تحليلها ومعرفة نجاحها أو عدم نجاحها، والبحث عن الانحرافات الحاصلة وأسببها، وإعادة النظر في عملية التحليل القادمة، واستخلاص قرارات جديدة للوصول إلى النجاح في المستقبل.
- يمكن حصر نجاح التسويق الاستراتيجي في الانعكاس الإيجابي الذي تحققه المؤسسة من خلال صورتها، وسمعة علامتها التجارية، وقيمة منتجاتها المدركة لدى العملاء، ودرجة رضاهم عنها وولاءهم لها بالإضافة إلى الكفاءة والفعالية التي تصل إليها بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، المادي، المالية والمعلوماتية، وما تصل إليه من ابتكار وتطوير في أساليب التسويق التي تحقق لها أهدافها التسويقية، والميزة التنافسية، والحصة السوقية التي تمكنها من البقاء في السوق، واستدامة أنشطتها واستمرارها.¹

❖ خلاصة الفصل:

يعد التسويق الاستراتيجي المنهج الفكري المناسب لحل مشكلة الاستمرار في الأسواق، وتقديم قيمة أفضل للعملاء، والسبيل الوحيد لنجاح الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة وكيفية الحصول على ميزة تنافسية من

¹ احسن ويد حسن، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية و دورها في النجاح استراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة المنصور ، العراق 2020 ص9.

خلال تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة، إذ يعتبر الجوهر بالنسبة لمختلف أنشطة المؤسسة، وهمزة الوصل بينها وبين البيئة الخارجية فهو يضطلع بالبحث عن الأسواق التي تتلاءم مع نشاطها باستخدام عمليات التجزئة، استهداف القطاعات الجذابة، واختيار المواقع (S.C.P) بإتباع عدة خطوات تتمثل في تحليل السوق والمنافسة والمستهلكين واستخلاص الفرص التسويقية، وتحليل البيئة الداخلية لحصر الموارد المتاحة وتطوير الأهداف الملائمة لإمكانيات المؤسسة التي تمكن إدارة التسويق من صياغة الإستراتيجية التسويقية التي يتم إتباعها على مستوى التسويق التشغيلي باستعمال المزيج التسويقي المناسب، والكفاءات اللازمة، لتنفيذ البرامج التسويقية على مستوى وظيفة التسويق، وكيفية التكامل، والتنسيق مع الوظائف الأخرى للوصول إلى التنفيذ الناجح للخطط المسطرة، ومتابعتها بالمراقبة المستمرة لتحقيق النجاح التسويقي.

ففي العقود الأخيرة أصبح التركيز ووعي المؤسسات الاقتصادية يتجه نحو التنفيذ ودوره في بقاء واستمرار المؤسسات في النشاط وبلوغ الأهداف، مما جعلها تبحث عن مفاهيم جديدة تؤدي إلى التنفيذ الناجح وظهرت مفاهيم جديدة كإدارة التغيير، والقيادة التحويلية، حيث يعتمد مفهوم التسويق الاستراتيجي من قبل المؤسسات لمواجهة تغيرات البيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسة بالبحث عن الفرص المتاحة، وسد فجوات الحاجات الغير مشبعة واستغلالها لتوليد الأفكار التي تخدم تطلعات المستهلكين باستخدام المهارات المتوفرة لدى المؤسسة لجعلها سباقا في اقتحام الأسواق الجديدة، هذا ما يجعلها تبحث باستمرار دائم على الموارد المتميزة التي تمكنها من تنفيذ أنشطتها التسويقية بنجاح، ومن بينها الموارد البشرية التي تعتبر العمود الفقري في عملية التنفيذ الناجح لجميع الاستراتيجيات، فهي التي تسهر على دمج الموارد الأخرى للوصول إلى الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

تتمكن المؤسسة الحصول على هذا النوع من الموارد البشرية أو الأفراد المميزين عن طريق الاختيار والتعيين، وتحفيزهم من أجل الولاء وجعلهم متحمسين لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة، وسنتطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي وكيفية تطوره وأهميته ودوره في تنفيذ التسويق الاستراتيجي في الفصل الثاني، هذا المفهوم الذي أصبح إستراتيجية فعالة لتحفيز الأفراد وتزودهم بالمعارف اللازمة، وحثهم على التنفيذ الجيد بمختلف الطرق الحديثة للتسيير، والتي من بينها التسويق الداخلي الذي يستعمل أساليب شبيهة بالتسويق الخارجي للحصول على موظفين يتمتعون بالرضا والولاء، وملتزمين بأداء مهامهم كاملة؛ وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي

❖ تمهيد:

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديث التي أحدثت تغيرا كبيرا في مجال إدارة الأعمال بالمؤسسات؛ حيث جاءت الفكرة في بداية السبعينات من القرن الماضي لحل مشكلة تقديم الخدمة بجودة عالية وكيفية تدريب الموظفين من أجل إتمام ذلك من قبل كل من (Sasser and Arbeit, 1976) في دراسة لهما تبحث في كيفية جذب أفضل الموظفين من أجل بيع أحسن خدمة، وعلى هذا الأساس اعتبرا أن أول اهتمام للمؤسسة يكون نحو مواردها البشرية التي تعتبر احد عناصر مزيج الخدمة الملموسة.

تطورت الفكرة بعد ذلك إلى أن أصبح النظر إلى الموظفين على أنهم ليسوا مجرد موردا عاديا يمكن استعماله من أجل تأدية المهام داخل المؤسسة، بل أنهم عملاء داخليين يجب تلبية حاجاتهم قبل تلبية حاجات العملاء الخارجيين، باعتبارهم سوق داخلي، والوظائف منتجات داخلية يتم تطبيق عليها الأساليب التسويقية المختلفة كالبحت والتقسيم وتقديم المزيج التسويقي المناسب لكل فئة، وقد تطور هذا المفهوم منذ ظهوره في أواخر السبعينات من القرن الماضي ليحتل مكانة عالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة سواء كانت الكلية أو على مستوى الوظائف، مع بداية الثمانينات من القرن الماضي تطورت الفكرة من القاعدة المبنية على الاهتمام بالموظفين بتحفيظهم وإرضائهم داخل المؤسسة الخدمية نظرا للعلاقة المباشرة لمقدمي الخدمة بالزبائن لتنتشر الفكرة بعد ذلك لتشمل مختلف المنتجات والمصالح والمستويات داخل المؤسسة، وأدرك الباحثون والمسيرين أن العامل أو الموظف بحاجة إلى إشباع حاجات يمكن أن تحفزه على رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

هذا التطور الذي حصل في مفهوم التسويق الداخلي جعله يصبح مدخل لتنفيذ استراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية، فهو يعزز روح المبادرة، الابتكار، والإبداع، وتحمل المخاطرة، وتبني التغيير الذي يحصل عند عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال توفير أفراد لهم كفاءة عالية وقيادة فعالة وقادرة على اتخاذ قرارات حاسمة.

يعمل التسويق الداخلي على تحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والأفراد، الالتزام بالمهام وتحقيق الأهداف، حيث يوفر للأفراد التدريب الكافي والتمكين للرفع من مستوى الأداء، والتغلب على المشاكل التي تعترضهم، كما يوفر نظام اتصال فعال بين المستويات العليا والدنيا وفي نفس المستويات مما يساعد على الحصول على المعلومات اللازمة سواء للقيادة لاتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء، أو إلى المكلفين بالتنفيذ لكيفية سير الإجراءات والعمليات لإتمام التنفيذ الناجح.

يحتاج تنفيذ التسويق الاستراتيجي إلى التدفق المستمر وجمع للمعلومات التسويقية التي تعتبر مدخلات أولية تبنى عليها عمليات التجزئة الاستهداف والتوقع، سواء على المستوى الخارجي من خلال الاستخبارات التسويقية وبحوث التسويق للبحث عن المعلومات التي تخص الأسواق والمستهلكين والمنافسة، أو الداخلية التي تخص نوع وقوة المنتجات والموارد المادية والمالية والبشرية والتنظيمية المتوفرة لدى المؤسسة، مما يستوجب على المؤسسة أن تعمل على تضافر الجهود لخلق سياسة لدى الأفراد تجعلهم ينصهرون في ثقافة تنظيمية واحدة تتمتع بقوة الإجماع، والالتزام، والقدرة على التواصل للتمكن من تبني الفكر الاستراتيجي ونجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

❖ المبحث الأول: التطور التاريخي للتسويق الداخلي:

بدا الاهتمام بالموظفين منذ منتصف القرن الماضي 1959 حين لاحظ الباحث (Felton) الأهمية التي يحتلها هؤلاء في تحقيق قيمة للعملاء، ومن ثم زاد الاهتمام أكثر بكيفية تحفيزهم على تحسين الجودة خاصة في تسويق الخدمات.

❖ المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور التسويق الداخلي:

نشأ مفهوم التسويق الداخلي مع بداية السبعينات من القرن الماضي (1970) في سوق الخدمات من فكرة التي مفادها أن تحسين جودة الخدمة يعود إلى تميز أداء العاملين خاصة الموظفين في المكاتب الأمامية، ثم شهد تطوراً فيما بعد ليشمل مختلف المجالات الاقتصادية.

❖ الفرع الأول: نشأة التسويق الداخلي:

في بداية الأمر بدأ التأسيس لمفهوم التسويق الداخلي حيث اهتمت الدراسات بإيجاد تعريف خاص للتسويق الداخلي، وأجريت مجموعة من الدراسات التجريبية في التسويق الداخلي على الموظفين؛ وخاصة موظفو الخطوط الأمامية لحاجة المنظمات الخدمية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء من خلال نهج التسويق والموارد البشرية، ومن هؤلاء الباحثين (Green, Walls and Schrest, 1994, Varey, 1995)، وأكدت الدراسات بعد ذلك في السنوات الأولى للقرن الحالي ابتداء من 2010 مع كل من (Ehrhart and al, 2011, Gounaris and al, 2010) على أن استراتيجيات وتكتيكات التسويق الداخلي لها تأثير قوي على أداء الموظفين عند التفاعل مع العملاء وربطها بالأداء التنظيمي.

في المرحلة الأخيرة قدم كل من (رفيق واحمد 2000) التسويق الداخلي على انه إستراتيجية لإدارة التغيير التنظيمي للتغلب على المقاومة، وتم تعريف بأنه: " جهد مخطط باستخدام نمج شبيه بالتسويق لتحفيز الموظفين، واستهدافهم لتقديم رضا للعملاء، وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التنسيق بين الوظائف".¹

كما عزز هذا الطرح كل من (Gounaris and al 2010) بالإضافة إلى تحفيز الموظفين ووعي العملاء فان أنشطة التسويق الداخلي يمكنها أن تحقق أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة يمكنها أن تدمج وتعزز الموارد والقدرات الداخلية لتلبية الأهداف الخارجية من خلال تحسين العمليات والإجراءات.

ومن هنا يتبين أن التسويق الداخلي مر بثلاثة مراحل مهمة على غرار الدراسة التي قام بها كل من (Ahmed and Rafiq 2000)، والتي صنفت مراحل التسويق الداخلي إلى مرحلة رضا الموظفين، مرحلة رضا العملاء ثم المرحلة الأخيرة إدارة التغيير والتنفيذ الاستراتيجي.

❖ الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي:

أ - مرحلة تحفيز الموظفين وإرضائهم: تعد هذه المرحلة الأولى التي تبلور مفهوم التسويق الداخلي حيث برزت فيها أبحاث (Beryy and al 1976) والتي ركزت على دافعية العمال وكيفية خلق وظائف تلبي حاجاتهم.

وركزت المرحلة الأولى للتسويق الداخلي على دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة التي يقوم بالعمل لديها، وعلى الأعمال التي يقوم بها داخلها، وباعتبار أن وظيفة التسويق الداخلي تكمن في مبدأ كيفية تحفيز العاملين للحصول على رضاهم، واستعدادهم لتقديم مجهود أفضل لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

اعتمدت هذه المرحلة على تحقيق حاجات ورغبات الموظفين من خلال اعتبارهم السوق الأول الذي تتوجه له المؤسسة، واعتبارهم مستهلكين داخليين وان الوظائف هي منتجات داخلية تلبي تصمم حسب رغباتهم لجذب ذوي الكفاءة المتميزة منهم، وتحفيز، والاحتفاظ بهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، ولقد لاقت هذه الفلسفة عدة انتقادات من عدة باحثون في أن فكرة التعامل مع الموظفين كأنهم عملاء وان الوظائف منتجات قد تثير الكثير من الجدل داخل المؤسسة حسب ما أشار إليه كل من (احمد و رفيق) والمتمثلة في ما يلي:²

1 - إن اعتبار الموظفين مستهلكين قد يثير تصادم في الأولويات بين التعامل بطريق أفضل مع الموظفين أو المستهلكين الخارجيين وكيفية التوفيق بين ذلك.

¹ - Qiu, Jingqi, Boukis, Achilleas and Storey, Chris , Internal marketing: a systematic review. Journal of Marketing Theory and Practice – 2021, p8/9

² - ahmed. K parvaz and mohammed rafiq, the role of internal marketing in the implementation of marketing strategie , journales of marketing practice, 1995, p 34/35.

2 - صعوبة اختيار العامل للمنتج (الوظيفة) التي يرغب فيها، حيث أن الإدارة هي التي تحدد نوع الوظائف الشاغرة، وقد تفرض هذه الأخيرة على الموظف وظيفة معينة بما لا يتيح له الاختيار عكس التسويق الخارجي وهذا يؤدي إلى نفي مبدأ إشباع الحاجة والرغبة لدى الموظف.

3 - قد تتسبب عملة إرضاء الموظفين في زيادة التكاليف، أو تكلفة إضافية على عاتق المؤسسة.

ب - **مرحلة التوجه بالعملاء:** بدأت هذه المرحلة مع الدراسة التي قدمها الباحث (Gronoroo, 1981) إذ دعت أفكاره إلى اهتمام وتواصل الموظفين في الخطوط الأمامية مع العملاء لكسب رضاهم خاصة في مجال الخدمات، وبنيت هذه الأفكار على التفاعل بين الموظفين، والمستهلكين أثناء عملية التبادل، ويعني ذلك إقحام الموظف بشكل أعمق في التعامل مع العملاء أثناء تقديم الخدمة والتي أطلق عليها (التسويق التفاعلي)، حيث يرى أن عملية التفاعل مع العملاء تؤثر إيجابيا في عملة اتخاذ قرارات الشراء لديهم وصولا إلى رضا العميل وولائه للمؤسسة، ويمتد ذلك ليشمل كافة الوظائف الأخرى في المؤسسة لإحداث التكامل، والعمل على تقديم منتجات بطريقة جيدة وكفاءة عالية.¹

ج - **مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:** يعتبر الباحث (Winter, 1985) أول من أسس للمرحلة الثالثة وقدم التسويق الداخلي بأنه أسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقدم "إن التسويق الداخلي تخطيط، تعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق أهداف المنظمة، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم وإدراك ليس فقط البرنامج الذي تقدمه المنظمة بل أيضا معرفة دورهم فيه".

وأكد ذلك الباحثان احمد ورفيق سنة 2000 والعديد من المفكرين في الإدارة والتسويق على غرار (Taylor and Cosenza) أن: "التسويق الداخلي هو إستراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجيين".²

كما يشير الباحثان (Glasman and Macafi, 1992) إلى الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف التسويقية وباقي وظائف المؤسسة، حيث يجعل العاملين في مختلف الوظائف الأخرى موارد للوظيفة التسويقية.

ومن هنا يتضح أن هذا المدخل يرى أن إي تنفيذ ناجح لاستراتيجيات المؤسسة يحتاج إلى تطبيق جهود تسويقية داخلية تحد من الصراعات الداخلية، وتعمل على إيجاد اتصال داخلي جيد يساهم في عملية التنسيق بين الوظائف، ومنه أن التسويق الداخلي لم يعد محسورا في دافعية العاملين وتحسين الجودة بل تعدى ذلك إلى

¹ - قمموش إيمان، اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، 2017، ص145.

² عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2019، ص11.

التغلب على مقاومة التغيير، تقليل الصراع، تحقيق التنسيق والتكامل، زيادة الالتزام، وتفعيل الاتصال الداخلي وفي الأخير التنفيذ الجيد لإستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية، وذلك لتحقيق رضا وولاء العملاء الخارجيين وتحقيق أهداف المؤسسة.¹

من خلال هذه المرحلة تطور مفهوم التسويق الداخلي ليصبح هو الدافع لتنفيذ جميع استراتيجيات المؤسسة سواء العامة أو الوظيفية خاصة إستراتيجية التسويق، ومنه بات ضروريا إشراك جميع الأفراد في وضع الأهداف الإستراتيجية، واستخدام هذا المفهوم على جميع المستويات، وكل الموظفين، والعمال في المؤسسة، ولم يعد يقتصر استخدامه على الخطوط الأمامية للبيع بالإضافة إلى ذلك إمكانية توسع استخدامه في مختلف المؤسسات الاقتصادية بعد أن كان مقتصرا على المؤسسات الخدمية، بل تعدى ذلك ليصل إلى المؤسسات الغير هادفة للربح.

❖ المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التسويق الداخلي:

لا يوجد تعريف محدد متفق عليه من قبل الباحثين للتسويق الداخلي، وذلك لتعدد المقاربات، واختلفت الأبحاث في وجهة نظر هذا المفهوم حسب التخصصات، ومجالات البحث فيه، وظهرت بوادر هذا المفهوم في الخمسينات من القرن الماضي حيث أشار اليابانيون إلى وجوب الاهتمام بالعمال لما يقدمونه من منتجات داخلية والتكفل بهم يؤدي إلى خلق كفاءة جيدة تساهم في إرضاء الزبائن.

❖ الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي:

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الأساسية في مجال التسويق حيث يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة، ولقد ساهمت عدة تيارات في تطوير هذا المفهوم تمثلت في (تسويق الخدمات، إدارة الموارد البشرية، جودة المنتجات، نظرية التنظيم، والاعتبارات التخطيطية والإستراتيجية)، حيث لاحظ (Felton, 1959) الأهمية التي يحتلها الموظفون في تحقيق قيمة للعملاء فكان أول من تطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي (Berry and al, 1984)، وتم تعريفه من قبل (Berry and Parasuraman) على انه: " فلسفة معاملة الموظفين كعملاء وهو بمثابة إستراتيجية لتشكيل منتجات وظيفية تتلاءم مع الاحتياجات البشرية من اجل تحقيق أهداف المنظمة".²

يظهر من هذا التعريف أن على المنظمة أن تعتبر الموظفين زبائن داخليين والوظائف عبارة عن منتجات وتستعمل أساليب التسويق لإشباع رغبات زبائنهم الداخليين ورضاهم قصد تحقيق أهدافها، ويرتكز هذا

¹ - منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2015، ص 122.

² - Berry Leonard., service marketing in different text, cases and raeding, prentice-hall, new jersey, usa, 1984, p 23.

المفهوم على ثلاثة عناصر أساسية هي: اعتبار الموظفين زبائن داخليين، اعتبار الوظائف منتجات داخلية موجهة للموظفين وإن التسويق الداخلي يحقق أهداف المؤسسة.¹

وقدم (Ahmed and Rafiq) "التسويق الداخلي على أنه عبارة عن الجهد المخطط للتغلب على مقاومة التغيير، وتحفيز وإدماج الموظفين في التنفيذ الفعال لإستراتيجية المؤسسة والوظائف".² فيما عرفه (الأسدي، 2010) على أنه جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية، والتي بحاجة إلى التغيير لتحسين الأداء الخارجي".²

تم تعريفه من قبل (لبدوريان، 2013) أنه "نشاطات خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين"، ويعرف (الضمور) التسويق الداخلي أنه: "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية والسوق الخارجية من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والعملاء".³

كما قدم التسويق الداخلي أنه "فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المؤسسة من الداخل قبل الشروع، والتوجه إلى الزبائن في الخارج، من خلال وجود رؤية يؤمن بها العاملون، وأن تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات التطوير اللازم لهم، وتوفير الحوافز الداعمة للأداء المتميز بالإضافة إلى مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية في ظل اتصالات فعالة، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل، لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم".⁴

هذا التعريف تطرق إلى الأنشطة التي يمكن أن توفرها المؤسسة إلى موظفيها من أجل مشاركتهم في جميع المراحل المختلفة للإستراتيجية ابتداء من التطوير، واتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي تمكن الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات من التشخيص إلى التنفيذ، وتحقيق النتائج المرضية لهم، والمحققة لأهداف المؤسسة كما أكد كل من (احمد و رفيق) على أن التسويق الداخلي يعمل على التغلب على الصراع الداخلي، تحسين الاتصال، وتحفيز الموظفين على الأداء الجيد مما يؤدي إلى التنفيذ الجيد للإستراتيجية التسويقية.

¹ - ahmed. K parvaz and mohammed rafiq, the role of interneale marketing in the implementation of marketing strategy jounale of marketing practice, 1995, p 34.

² - حداد شفيق إبراهيم ، علي عبد الرضا ، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2008، ص7.

³ - فؤاد حمودي، حوراء ثامر، التسويق الداخلي و جودة الخدمة وتأثيره في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2015، ص321.

⁴ - ahmed, rafiq, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension , Journal of Services Marketing, 2000, P452.

من الدراسات التي تم تقديمها كل من (George and Pillai, 2019) في التسويق الداخلي يمكن تقسيم

تعريفات التسويق الداخلي إلى خمسة مجموعات من الدراسة وهي:¹

1 - استخدام التسويق الداخلي مسبقاً لتحقيق رضا العملاء الخارجيين، إذ يري هذا النوع من الباحثين أن التسويق الداخلي يأتي قبل التسويق الخارجي وعلى المؤسسة إشباع حاجات الموظفين (الزبائن الداخليين) قبل التوجه نحو العملاء الخارجيين.

2 - التسويق الداخلي مرادف لإدارة الموارد البشرية، حيث يعد التسويق الداخلي انه سياسة إدارة الموارد البشرية التي تتكون من التعيين والاختيار، التدريب، التحفيز، والمكافآت والقيادة والإجراءات.

3 - التسويق الداخلي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، فحسب هذه المجموعة التسويق الداخلي يخلق ميزة تنافسية للمنظمة، ويحسن من موقعها التنافسي في السوق.

4 - التسويق الداخلي هو استخدام أساليب التسويق على السوق الداخلي للمؤسسة، وهنا يستعمل التسويق الداخلي عناصر المزيج التسويقي على الموظفين من أجل تحقيق أهدافها.

5 - التسويق الداخلي أداة إستراتيجية، تعتبر هذه المجموعة التسويق الداخلي إستراتيجية تعمل على التأثير وتغيير سلوك الموظفين ومعاملتهم كعملاء داخليين، ويعتبر التسويق الداخلي بمثابة عمل تقوم به المؤسسة لتسويق نفسها لموظفيها.

وحسب موضوع دراستنا فالتسويق الداخلي هو إستراتيجية لإدارة التغيير، وتسخير، وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف، وإحداث التكامل بين وظيفة التسويق وباقي الوظائف الأخرى لنجاح تنفيذ التسويق الإستراتيجي، كما طرح كل من الباحثان احمد ورفيق تعريفاً للتسويق الداخلي بأنه فلسفة تطبيق عناصر المزيج التسويقي كإستراتيجية على العمال، والموظفين قصد تحفيزهم، وينعكس رضا العمال على رضا الزبائن الخارجيين بالإضافة إلى القضاء على مقاومة التغيير، وتحقيق التنفيذ الفعال لإستراتيجية المؤسسة، والاستراتيجيات الوظيفية.

من التعريفات السابقة يمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه جهد مخطط من قبل المؤسسة شبيهة بأنشطة التسوق الخارجي يتضمن عمليات تعمل على اختيار تدريب، تمكين، وتحفيز الموظفين بالإضافة إلى تعزيز الاتصال بينهم من أجل تحفيزهم على التنفيذ الناجح لمختلف الاستراتيجيات في المؤسسة والإستراتيجية التسويقية والتي تنطلق من التسويق الاستراتيجي.

¹ - محمد عبد الله عبد المقصود حسان، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال مصر، 2020، ص 178/179.

❖ الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي:

تكمن أهمية التسويق الداخلي في إشباع حاجات الأفراد من عمال، وموظفين داخل المنظمة، وتحقيق أهدافها كونه ينمي السلوك الإيجابي للأفراد، ويعمل على تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من الأداء ويحفز على العمل من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة، وأهدافها وذلك من خلال اعتبار الموظفين شركاء في المؤسسة وليس تكلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف، ويمكن حصر أهمية التسويق الداخلي في العناصر التالية:¹

1- البحث والتوظيف والتطوير والاحتفاظ بالكفاءات من العمال والموظفين.

2 - إشباع حاجات الموظفين ونيل رضاهم على الوظيفة.

3 - الرفع من الأداء وخلق ثقافة وإجماع على تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

4 - التحسين من جودة المنتجات/الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

5 - خلق مورد بشري مميز مما يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية.

6 - تحسين التفاعل بين الموظفين والعملاء وتحقيق الأهداف التسويقية.

يرى الباحثان (أحمد ورفيق) أن أهمية التسويق الداخلي تتمثل في تحفيز الأفراد وإرضائهم، وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة باستخدام مدخل التسويق داخل وخارج المؤسسة لتوجيه الموظفين نحو العملاء وإرضائهم بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة والاستراتيجيات الوظيفية.²

❖ المطلب الثاني: أهداف وخصائص التسويق الداخلي:

❖ الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي:

يهدف تنفيذ إستراتيجية التسويق الداخلي على الأفراد في المؤسسة للوصول إلى عدة أهداف منها:

1 - تحفيز العاملين على الأداء وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز الوظائف بكفاءة عالية.

2 - تعزيز التزام العاملين اتجاه استراتيجيات المؤسسة وثقافتها.

3 - إدارة التغيير في حالة إحلال استراتيجيات بديلة للانتقال من وضعية قديمة إلى وضعية جديدة.

4 - بناء ثقافة تنظيمية مبنية على خدمة الزبائن بجودة عالية .

4 - دعم الابتكار من خلال إتاحة الفرص للأفراد، وتمكينهم في المشاركة في القرارات الإستراتيجية.

6 - جمع المعلومات عن القوى العاملة والعملاء.

7 - تدريب العاملين على إنجاز المهام، والتوجه نحو الزبائن.

¹ - سوزة محمد قادر وآخرون، لتسويق الداخلي و أثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2018، ص287.

² - حلوز فاطمة، اثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص76.

8 - وجود نظام وإدارة اتصال فعالة بين مختلف الأفراد والوظائف وفي جميع المستويات.

مما سبق يتبين إن أهداف التسويق الداخلي تصب في تحقيق نجاح النشاط التسويقي للمؤسسة من خلال البحث، والحصول على أفراد قادرين على تنفيذ مختلف الاستراتيجيات الوظيفية بشكل مميز يؤدي في النهاية إلى بلوغ الأهداف المسطرة، والاستمرار في خدمة المستهلكين والأسواق.

❖ الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي:

يتميز التسويق الداخلي بعدة خصائص تستمد من التكامل الموجود بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق، ويمن سردها في العناصر التالية:¹

- 1- التسويق الداخلي عبارة عن أنشطة غير منفصلة إذ يضمن الجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون.
- 2 - يعتبر التسويق الداخلي وسيلة لإرضاء الزبائن والهيكل الأولي لنشاط التسويق الخارجي.
- 3- التسويق الداخلي عملية إدارية فهو يعمل على التكامل بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
- 4- امتلاك جميع الموظفين للمعرفة والخبرة عن الوظائف التي يشغلونها.
- 5- التأكيد على تحفيز جميع العاملين في المؤسسة لانجاز عملهم بكفاءة عالية.
- 6 - التسويق الداخلي عبارة عن أنشطة اجتماعية حيث يقوي العلاقات بين الأفراد في المؤسسة.
- 7 - يرفع من القيمة الاجتماعية للأفراد من خلال منحهم مركز اجتماعي ومكانة في المجتمع.
- 8- يعمل على الإشباع المادي للموظفين بتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي للأفراد وإقامة علاقات تبادلية فيما بينهم داخل المؤسسة وبين الزبائن الخارجيين.

❖ المبحث الثاني: مسار التسويق الداخلي:

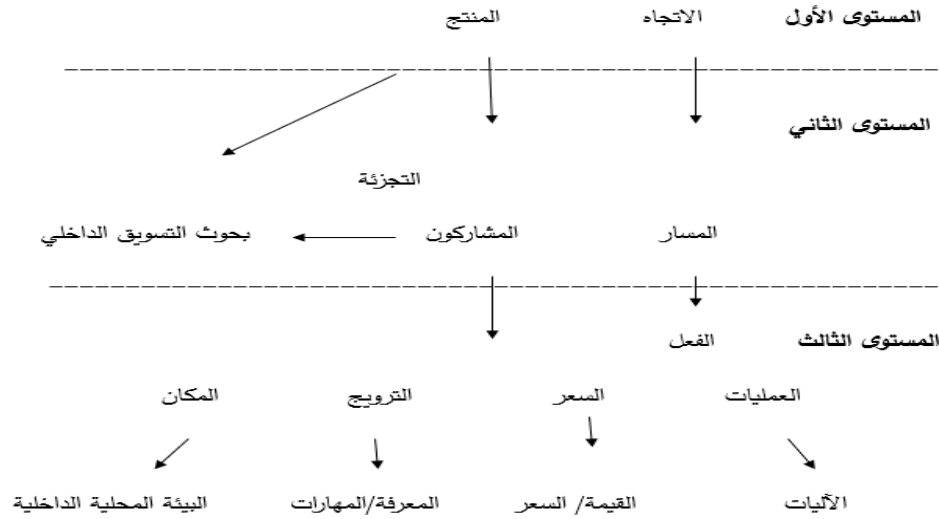
اقترح الباحثان (احمد و رفيق 1995) نموذج متعدد المستويات يشرح كيفية تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات يتم في كل مستوى تحديد العمليات التي يجب على إدارة المؤسسة القيام بها من أجل تنفيذ استراتيجيه التسويق الداخلي على موظفيها بفعالية اذ تم تقسيم هذا النموذج المقترح إلى ثلاثة مراحل.

تبدأ المرحلة الأولى ببحوث التسويق داخل المؤسسة، والتجزئة، والتموقع في سياق استراتيجي، والمستوى الثاني يتعلق بالتعريف وتحديد المشاركين أو المعنيين بالتغيير، وخصائصهم، ومعرفة مدى تقبلهم ومعارضتهم للبرامج التي تعيق التنفيذ.

¹بيداء لفئة، هالة حسين، تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي، بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية مجلة دراسات ومالية، جامعة بغداد، 2017، ص45.

في المستوى الثالث أو المرحلة الأخيرة عملية تحديد المواقع، وكيفية التغلب على الفجوات التي تحول دون تنفيذ التسويق الداخلي مع تحديد عناصر المزيج التسويقي الداخلي التي يتم تطبيقها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ويظهر الشكل الموالي هذا النموذج:

الشكل رقم (11): نموذج احمد ورفيق متعدد المستويات لتطبيق التسويق الداخلي



Source: Parvaiz. K. Ahmed, Mohammed Rafiq, the role of internal marketing in implementation of marketing strategies, op. cit, p 36.

حسب هذا النموذج الذي قدمه كل من (احمد ورفيق) فان تنفيذ التسويق الداخلي يبدأ من المستوى الأول الذي يتم فيه تحديد المهمة التي تريد المؤسسة القيام بها، وقد تكون تغيير أو تنفيذ إستراتيجية معينة على سبيل المثال في دراستنا يمكن أن تكون المهمة عبارة عن اقتحام أسواق جديدة، إطلاق منتج جديد أو إعادة التموقع في السوق الحالي بأحد عناصر المزيج التسويقي، ومنه يمكن تحديد إستراتيجية التسويق الداخلي التي يمكن تطبيقها على الأفراد من خلال معرفة القدرات الموجودة وما تحتاج إليه العملية من جهود للوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

في المرحلة الثانية أو المستوى الثاني يشير النموذج إلى تحديد المسار، وهو اختيار الطريق الأمثل أو البرامج التي تتبعها المؤسسة لتحقيق المهمة المراد القيام بها وينتج عن ذلك تحديد الفئات التي يستهدفها التسويق الداخلي وتقسيمها إلى أجزاء أو مجموعات لمعرفة ما يلزمها من برامج لتعديل سلوك الأفراد فيها بما يتوافق مع التغيير والتنفيذ المراد إحداثه.

¹ - parvaiz k. ahmed, mohammed rafiq, the role of internal marketing in implementation of marketing strategies, op. cit, p 36.

أما المستوى الثالث والأخير يتمثل في الجانب العملي أي تطبيق ما تم التخطيط له باستعمال منهج شبيه بالتسويق الخارجي باستخدام الإجراءات لتوضيح الأنشطة أي تسويق مشروع التغيير للوصول إلى التنفيذ الناجح.

ومنه فإن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يستخدم نفس مبادئ التسويق الخارجي وإتباع خطواته ابتداء من تحديد السوق الداخلي وتقسيمه إلى قطاعات (مجموعات من الأفراد العاملين) حسب حاجاتهم ومتطلبات التغيير الخاصة بهم ثم الشروع في تطبيق عناصر المزيج التسويقي المناسب لكل مجموعة في المؤسسة.

فالمؤسسة التي تريد تطبيق التسويق الداخلي عليها أن تتبع الخطوات أو العمليات التالية لبناء إستراتيجية تمكنها من الوصول إلى نجاح برنامجها في التغيير الذي يؤدي إلى تنفيذ ناجح لإستراتيجيتها التسويقية المطورة.

❖ المطلب الأول: السوق الداخلي:

❖ الفرع الأول: تعريف السوق الداخلي:

السوق الداخلي هو مجموعة العاملين في جميع الوظائف على كافة المستويات داخل المؤسسة الذين تتم عملية التبادل بينهم وبينها على أساس أن الوظائف هي منتجات داخلية يتم تقييمها من خلال الجهد البدني والذهني، الوقت، الالتزام، والولاء للمنظمة مقابل المنافع المادية، والمعنوية التي يحصلون عليها (السعر) ويجب على المؤسسة الحفاظ على إدارة هذا التبادل من خلال التسويق الداخلي.1

❖ الفرع الثاني: تقسيم السوق الداخلي:

تختلف وتتباين حاجات ورغبات الموظفين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ومناصب عملهم والأدوار التي يؤديها والرتب في الوظيفة ولذا وجب على المؤسسة القيام بعملية تجميعهم في مجموعات أو قطاعات سوقية داخلية ذات خصائص متشابهة، وتوجه لكل واحد من هذه المجموعات المزيج التسويقي الذي يليق بتلبية رغباتهم، فاحتياجات المديرين لعملية التدريب ليست كاحتياجات الموظفين التنفيذيين إذ يمكن تقسيم الموظفين حسب الدرجة، المهام أو الأقسام الموجودة داخل المنظمة، أو حسب درجة تقبل برنامج التغيير. كما يمكن لإدارة المؤسسة أن تحدد من يسوق لمن والتي يمكن معرفتها من طرح الأسئلة التالية:

1 - هل المؤسسة تسوق لنفسها؟

2 - هل المؤسسة تسوق لوظيفة معينة، أو وظيفة تسوق لكل المؤسسة؟

3 - هل وظيفة ما تسوق لوظيفة أخرى؟

في غالب الأحيان تسوق وظيفة التسويق للوظائف الأخرى من خلال اقتراح تغيير معين في إستراتيجية التسويق لمسايرة التغيرات المطلوبة في السوق، والفرص المتاحة للوصول إلى مزيج تسويقي مناسب للأسواق المستهدفة، فوظيفة التسويق هي التي تحدد نمط الاستهلاك ونوعية وجودة المنتجات وطرق التوزيع، وتطلع على الأسعار في الأسواق، وكيفية الترويج للمنتجات.

ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم العمال والموظفين في المؤسسة ككل، أو في وظيفة أو قسم منها تريد أن تسوق له تغيير معين، حسب تقبلهم واستجابتهم للتغيير المطلوب، وطريقة التنفيذ مع اخذ بالاعتبار طموحات الموظفين، ويمكن تقسيم الموظفين حسب عدة شرائح نذكر منها التالية:¹

1 - الناجون: وهم الأفراد الذين لديهم الرغبة في كسب المزيد من الأموال وتحقيق المزيد من الرغبات التي يحتاجونها.

2 - المستمتعون: تتكون هذه الشريحة أو القسم من العمال الذين يعملون على رضاهم الشخصي، وتحقيق بناء الشخصية من خلال العمل.

3 - المتجاوزون: هذا النوع من العمال يعملون على تحسين وتطوير الذات بالاعتماد على العمل لتحقيق ذلك.

❖ الفرع الثالث: تطبيق التسويق الداخلي:

يتم تطبيق التسويق الداخلي من خلال مشاركة كل الموظفين في تنفيذه بخلق بيئة عمل تدعم العمل الجماعي وتخلق بيئة عمل مستقرة، وذلك لخلق جو من المنافسة بين العمال من اجل إيجاد نوع من التعاون والالتزام والوفاء وجعلهم جزء من السوق الداخلي لإنجاح التسويق الخارجي وبلوغ أهداف المؤسسة.

❖ الفرع الرابع: التقييم ومراقبة التسويق الداخلي:

إن أي عمل تقوم به المؤسسة لابد أن يخضع إلى التقييم والمراقبة لسد الفجوات التي قد تحصل بسبب عدم ملائمة البرامج المسطرة أو حدوث انحراف على المسار المخطط له قصد تصحيحه واستدراك الأخطاء للوصول إلى نتائج جيدة.

❖ المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي:

إن الأسس التي بني عليها التسويق لها نفس الأنشطة، فالمزيج التسويقي يبقى واحد مهما اختلف نوع المنتج المراد تسويقه، لكن الاختلاف يكمن في أي نوع وما هي كيفية تطبيق هذا المزيج؟ حسب طبيعته وخصوصيته، فمبدأ التسويق مبني على عملية التبادل لإشباع رغبات المستهلك وتحقيق الأهداف التسويقية وبالنسبة للتسويق الداخلي فعملية التبادل تتم بين المؤسسة وعمالها أيضا لتلبية حاجاتهم، وتحقيق التنفيذ الجيد

¹ - محمد الخضر، المقارنة بين طرق التنفيذ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع.السورية، 2021، ص 301.

لمهامهم، بصفة مستمرة ما دام عقد العمل قائم بينها وبينهم، ولتحقيق هذا التوازن تسعى المؤسسة إلى بلوغ أهدافها من خلال عرض الوظائف لجلب الموظفين مقابل تقديم مقابل مادي، ومعنوي لإشباع حاجات الموظف. اذ اقترح كل من (Berry and Parasuraman) أن "التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين كعملاء وهو بمثابة إستراتيجية لتشكيل منتجات وظيفية تتلاءم مع الاحتياجات البشرية" ومن ثم فإن تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي الداخلي تتطلب من المؤسسة القيام بتجزئة العمال إلى فئات متجانسة وفق شروط معينة لتتمكن من تطوير المزيج المناسب لكل نوع أو فئة من الموظفين.¹

يقدم كل من (Pafiq and Phmad, 2000) إن مفهوم التسويق الداخلي هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي يمكن للإدارة أن تسيطر عليها والعمل على دمجها قصد الاستجابة لمتطلبات السوق المستهدف والمتمثل في الموظفين.²

واتفق العديد من الباحثين منهم كل من (Flipo, 1981 , Trumbly and Arnold , 1982 , Gronroos , 1989) على أنه يمكن تطبيق عناصر المزيج التسويقي على التسويق الداخلي وهي معرفة كالتالي:

❖ الفرع الأول: المنتج الداخلي:

يقدم كل من احمد ورفيق المنتج على "انه القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين في سبيل رفع المهارات ومعرفة الزبون الداخلي، وإنجاح إستراتيجية المنظمة". فالمنتج الداخلي هو الوظيفة أو مهام العمال والموظفين أي الموارد البشرية داخل المؤسسة بصفة عامة والخصائص المادية والمعنوية الملحقة بها والتي يمكنها أن تؤدي إلى تحفيزهم على تحقيق الأهداف، ويشمل المنتج الداخلي كل ما يمكنه أن يلبي حاجات وتطلعات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، وهو كل ما يمكنه أن يوائم بين الوظيفة وتطلعات الموارد البشرية ويؤدي إلى تغيير سلوكياتهم نحو الرفع من الأداء وتقبل التغيير والإسراع على تحقيق نجاح أهداف التسويق الاستراتيجي للمؤسسة.

اعتبر المنتج الداخلي هو أيضا العمل على ربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة في شكل يحقق حاجات ورغبات الموظفين والمؤسسة وباعتبار الوظائف على أنها منتجات التي يتعين القيام بها والنظر في احتياجات التدريب لها ومستويات المسؤولية، والمشاركة في صنع القرار، والفرص الوظيفية كما يمكن النظر إليه من الناحية الإستراتيجية بالقيم والمواقف التي يجب التحلي بها من قبل الموظفين من اجل تنفيذ الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، والتكتيكية بالقيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء.

¹ - Paivi Voima, Internal relationship management, Broadening the scope of internal marketing, InVarey & Barbara, Internal marketing Directions for Management, Rotledg, 2000, P 240.

² - حروش عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، بدون طبعة، الأردن، 2002، ص 50.

تم انتقاد هذه الفكرة من قبل احمد ورفيق على انه يمن أن لا يقبل الموظفين بالوظائف المعروضة عليهم أو يمكن أن تفرض عليهم الوظائف خاصة في حالة التشغيل بالتعاقد مع المؤسسة، فالمنتج الداخلي يعني الوظيفة أو منصب العمل والظروف التي تتيح للموظف، أو العامل القيام بمهامه بكل أريحية وسهولة ويشمل الخصائص التي تشبع رغباته التي توفرها المؤسسة كأماكن العمل المناسبة والوسائل المتاحة لتأديته بسهولة.¹ من هذا فان المنتج في التسويق الداخلي يعبر عن الوظيفة وما يحيط بها فيما يتعلق بالتدريب والتكوين لتطوير معارف الموظفين، وظروف العمل التي تسهل القيام بالمهام، وتحقيق الحاجات التي يتطلع إليها الأفراد من وراء هذه الوظيفة المتمثلة في المحفزات والرواتب من اجل الاستثمار في الموظفين للرفع من مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

❖ الفرع ثاني: التسعير الداخلي:

يمثل السعر المقابل الذي يدفعه المستفيد نظير تقديم تلقي منتج أو خدمة معينة إلا أن السعر في التسويق الداخلي يساوي القيمة التي تتلقاها المنظمة من قبل الموظفين (التكلفة التي يدفعها الموظفون للمنظمة) والمتمثلة في الالتزام بالعمل والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة فانعدام الالتزام ينتج عنه كثرة الغيابات وسرعة دوران العمل مع إهمال الوظائف والواجبات، والانعكاسات السلبية على حياة الموظفين.² هذا يعني أن السعر هو أساس التبادل بين الموظفين والمؤسسة، وهي القيمة التي يحصل عليها الفرد نظير ما قدمه من قيمة يمتلكها للمؤسسة من جهد مبذول لتأدية المهام وبلوغ الأهداف.

كما يشير السعر إلى التكلفة النفسية التي يقبلها الموظفون للقيام بالعمل في المنظمة (تكلفة الفرص البديلة) ويرى البعض إلى انه تكلفة التخلي عن أساليب العمل القديمة والتحول إلى تنفيذ الإستراتيجية الجديدة أو الانتقال من قسم إلى قسم آخر، ويمكن النظر إلى السعر من بعدين أساسيين هما:³

01 – التكلفة: وهي كل ما يقوم به الموظف من مهام وواجبات، نشاطات، ابتكارات، إبداعات، وما يتعرض له من ضغوط نفسية من جهد عقلي وخوف، وضغوط تنظيمية نظير تغيير أساليب وبرامج العمل التي تحتم عليهم القيام بمهام مختلفة عن المعتادة (Abzari.m and Ghujali.t, 2011).

¹ - abzari.m, ghujali.t, examining the impact of intetrnal marketing on organizational citizenship behavior, international journal of marketing studies, 2011, p96.

² – Mohammed, R., and Pervaiz, A. K. "Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management", Oxford Butterworth-Heinemann Publication, 1 st ed, Oxford, 2002, p282.

³ – هباز ناهد، جمال محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات ، دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، 2020، ص 362.

02 - القيمة: تتمثل القيمة في المقابل الذي يحصل عليه الموظف مقابل التكلفة التي يقدمها للمؤسسة ويمكن حصرها في القيم المادية كالرواتب والأجور والمكافآت، والقيم المعنوية كالثناء على الجهود المبذولة، وإشعار الموظفين بأهمية انتمائهم إلى المؤسسة. فالسعر الداخلي مهم لرضا الموظفين وحافز مهم لدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف.

❖ الفرع الثالث: الترويج الداخلي:

إن الترويج الداخلي هو الاتصالات الداخلية للمنظمة ومشاركة المعلومات وتبادل الآراء والأفكار ويتعلق الأمر بتصميم أنظمة الاتصال التي تربط بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين والعملاء من جهة أخرى، وكيفية إيصال استراتيجيات المنظمة إلى الموظفين وفهم أدوارهم في عملية تنفيذ برامج التسويق وتعزيز المعرفة والوعي لدى الموظفين.¹

فالأفراد العاملين بحاجة إلى معرفة الأفكار الجديدة والاستراتيجيات المطورة والقرارات المتخذة لإجراء العمليات والأنشطة الداخلية، والترويج الداخلي يساعد الموظفين في الحصول على المعلومات الصحيحة واللائمة في الوقت المناسب لتعزيز معرفتهم والرفع من الوعي لديهم بالواجبات مما يحقق الاستجابة من قبلهم وتحسين سلوكهم ايجابيا نحو تأدية المهام، والحرص على تحقيق الأهداف التسويقية.

❖ الفرع الرابع: التوزيع الداخلي:

يشير التوزيع إلى أماكن العمل والمتعلقة بالجوانب الملموسة وغير الملموسة في بيئة العمل والمتمثلة في:

1- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

2 - البيئة المادية والوسائل المساعدة على تنفيذ المهمة التي يؤديها الموظف.

3- ثقافة المنظمة والقيم والجانب الرمزي للمؤسسة.

4- التنسيق الداخلي بين الموظفين في جميع الأقسام، والإدارات.

يستخدم مزيج التسويق الداخلي لمعرفة حاجات ورغبات وتطلعات الأفراد الحالية والمستقبلية وكيفية تقسيمهم إلى قطاعات متجانسة شبيهة والتي تطبق على العملاء الخارجيين، وبالتالي اختيار المزيج المناسب لكل قطاع لتطبيقه عليه بالشكل المناسب للوصول إلى رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وولائهم للمؤسسة وجعلهم ملتزمين بتنفيذ أهدافها الإستراتيجية خاصة التسويقية.

¹ - فؤاد العطار حوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة كربلاء العلمية، العراق، 2015، ص 322.

❖ المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي:

يؤكد (berry) إن تميز المؤسسة عن منافسيها في السوق وتحقيقها لأهدافها يرجع إلى تميزها في التعامل مع موظفيها بالقيام بمجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية التي تشكل التسويق الداخلي، والتي تتمثل في الأبعاد التي تركز على تنمية مهارات وقدرات الموظفين ليصبحوا قادرين على تقديم أحسن أداء، وخلق علاقة تفاعلية جيدة مع العملاء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.¹

فالتسويق الداخلي يستخدم لتحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم ليصبحوا قادرين على القيام بالمهام، ورفع أدائهم ليتمكنوا من التنفيذ الجيد حيث يتم تقديم عدة أبعاد للتسويق الداخلي من قبل الباحثين حيث اتفق معظم الباحثين في أحدث الدراسات على أنها تتمثل في الأبعاد التي يبينها الجدول الآتي وحسب القطاعات المدروسة:

الجدول رقم (07): أبعاد التسويق الداخلي

اسم المؤلف والسنة	أبعاد التسويق الداخلي	قطاع الدراسة
قريشي شيماء، 2023	اختيار الموظفين، التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية، التمكين	البنوك التجارية
Ho-taek yi & al2023	دعم الإدارة العليا، الاتصال، التدريب، نظام المكافآت، التمكين	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
عبد العالم محمد، 2021	اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، تمكين العاملين	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
عجيلة وبن جروة، 2020	التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي	مؤسسات التعليم العالي
نجيعي وكجيل، 2020	اختيار العاملين، التدريب، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية	المؤسسات الصحية
أمينة وعثمان، 2019	التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين	الفنادق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

¹ - مهنى ليلة، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2022، ص 84.

❖ **المطلب الأول: اختيار وتعيين الموظفين:**

تعمل المؤسسة على البحث من خلال عرض الوظائف الشاغرة مع توضيح الشروط اللازمة لقبول التوظيف، والتعيين وذلك للحصول على القوى البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة مع حسن اختيار أفراد قادرين على اتخاذ القرارات الجيدة والمناسبة الحاسمة التي تحقق أهدافها الإستراتيجية.

تعتبر عملية استقطاب الأفراد والتوظيف والتعيين أول قرار صائب تتخذه المؤسسة لكسب موظفين أو عمال مؤهلين ليكونوا مصدر قوة لها مع اتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل الحفاظ عليهم وجعلهم يستمرون في خدمتها ودعمهم بمختلف أبعاد التسويق الداخلي الأخرى لدمجهم في ثقافة المؤسسة بالعمل على تحقيق حاجاتهم لدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة،¹ ويعرف التوظيف انه "عملية إدارية تقتضي من المؤسسة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة ثم اختيار و تعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل، وإسهامها في تحقيق أهدافها"، ومن هنا وجب التوافق بين الفكر المبني على التسويق الاستراتيجي في المؤسسة مع مصلحة الموارد البشرية للحصول على توظيف أحسن الأفراد لتحقيق الأهداف التسويقية والجدول التالي يبين التجانس الذي لا بد أن يتم بين عمليات تسويق الموارد البشرية والتسويق الاستراتيجي.²

الجدول رقم (08) التجانس بين أفكار التسويق وعملية التوظيف.

أفكار التسويق	عملية التوظيف
الأسواق المستهدفة	العمالة المستهدفة
قرار الشراء	البحث عن الوظيفة (العامل وصاحب العمل) ثم اختيار العامل
المنتج	المؤسسة وعرض الوظيفة ومميزاتها وبيئة العمل
وضع المنتج	وضع وسمه المؤسسة بالسوق والاختلافات في مميزات العمل بالمؤسسة
قنوات الاتصال	طرق الحصول على العمالة المطلوبة
إجراءات البيع	الاستقدام وإقناع العامل بالعمل لدى المؤسسة

المصدر: خديجة عرقوب، أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة دراسة، حالة مؤسسة (groupama)

مرجع سبق ذكره، ص 20.

¹ - عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، منحنى تنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص2.

² - خديجة عرقوب، أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة، دراسة حالة (groupama) ، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، 2019، ص20.

يوضح الجدول السابق أوجه التشابه التي يمكن أن تكون بين تقنيات التسويق وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعتبر المؤسسة الأفراد هم السوق المستهدف لها؛ والزبون الأول الذي ينبغي إشباع حاجاته وكسب رضاه وولائه بتقديم الوظائف المناسبة بالبيئة والمواصفات اللازمة مقابل تحقيق أهدافها التسويقية.

إن عملية استقطاب الأفراد تتمثل في جلب المتقدمين إلى شغل الوظيفة اللذين تتوفر لديهم المؤهلات اللازمة لتنتم عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المنصب المطروح سواء من داخل أو خارج المؤسسة ووضع الأفراد المناسبين لها حسب مؤهلاتهم ومهاراتهم وخصائصهم، ومدى استعداد الفرد وصلاحيته لتلبية متطلبات تأديتها والتنبؤ بالأداء المستقبلي؛ حيث يعد الاختيار من احد عناصر التسويق الداخلي حتى تتطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد المعينين.

تعد عملية اختيار وتوظيف الأفراد أساسية في تحقيق الانطلاق الجيد لنشاط واستراتيجيات المؤسسة حيث يمكن من خلال توظيف الكفاءات الجيدة تجنب ارتفاع معدل دوران العمل تجنب الوقوع في اختيار أفراد لا يحوزون على مؤهلات علمية، بالإضافة إلى توفير فريق عمل قادر على تحقيق الأهداف والرفع من مستوى سمعة المؤسسة وتقليل كلف التشغيل خاصة إذا تعلق الأمر بمتخذي القرارات الإستراتيجية.¹

❖ الفرع الأول: أهمية التوظيف:

لعملية التوظيف أهمية بالغة في المؤسسة كونها توفر أحسن الموارد البشرية لمختلف المصالح، وتحقيق لها الأفراد من ذوي الكفاءة العالية من جراء الأخذ بعين الاعتبار بعدين هما متطلبات الوظيفة الشاغرة ومواصفات التي تتوفر في الشخص المرشح للوظيفة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتتم عملية اختيار وتعيين بعدة مراحل.

❖ الفرع الثاني: الاستقطاب:

وهي عملية البحث عن الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة من جراء تخطيط الموارد البشرية والوظائف التي يتطلبها التنفيذ أو التغيير في الإستراتيجية القائمة إلى الإستراتيجية الجديدة وذلك في سوق العمل أو داخل المؤسسة (الترقية أو تغيير المنصب) حسب نوع وعدد المناصب المتاحة، والمواصفات المطلوبة في الموظف.

❖ الفرع الثالث: الاختيار:

الاختيار هو عملية فرز الأفراد حسب المواصفات والخصائص التي تتوفر فيهم لشغل الوظيفة والتي تتطابق مع شروط الوظيفة (المنصب الشاغر)، وذلك للحصول على مستوى الأداء اللازم، وتتمثل هذه

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 167.

الشروطي المستوى التعليمي، الخبرة السابقة، الصفات الشخصية للفرد والحالة الاجتماعية وغيرها من الخصائص التي يتم تحديدها للوظيفة.

❖ الفرع الرابع: التعيين:

التعيين هو آخر مرحلة وهي عملية اتخاذ قرار توظيف أو ضم الفرد إلى المؤسسة بتعيينه في منصب معين في قسم من أقسام المؤسسة، ويترتب عنها الالتزام من قبل الطرفين بالتبادل في الحقوق والواجبات والمسؤوليات.

إن تعيين الموظفين في وظيفة إدارية لتحمل مسؤولية في المؤسسة مهما كانت مؤهلاتهم عالية فإنها كافية للإدارة أو المؤسسة مجبرة على تطوير هذه الكفاءات حسب متطلبات تنفيذ المهمة المتمثلة في نجاح نشاطها الذي تريد أن يحقق به أهدافها، وهذا يتطلب منها اللجوء إلى تدريبهم جيدا من أجل الرفع من أدائهم وقدراتهم المهنية.

❖ المطلب الثاني: تدريب الموظفين:

يعد التدريب مجموعة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة لتطوير وتنمية مهارات العاملين والرفع من قدراتهم في الأداء وتقديم المعارف والاتجاهات لهم من خلال إشراكهم في دورات في برامج ودورات تدريبية التي تهدف إلى تطوير أداءهم، وتنمية المهارات لديهم وتعزيزها

❖ الفرع الأول: تعريف التدريب:

يعمل التدريب على تزويد العمال والموظفين بالمفاهيم والمعلومات الجديدة التي تدخل في قطاع الأعمال للمؤسسة للتمكن من فهم ومسايرة التطورات الحاصلة في السوق وكيفية تقديم قيمة تفوق ما يقدمه المنافسون.

ويعرف (kotler 2008) "التدريب بأنه تلك المعلومات الجديدة التي يحتاجها العاملون من أجل فهم السوق بشكل أفضل مما يعطي مؤسسات الأعمال فرصة قيمة لوضع استجابة إستراتيجية منسقة تقوم على أخذ آراء عاملها حول وضع السوق، ولأن برامج التدريب تهدف بشكل أساسي إلى تطوير وتحديث معلومات العاملين فأنها تشكل أساسا لاستمرارية المنظمة في سوق العمل وتقديم سلعة أو خدمة عالية الجودة لعملائها".¹ كما عرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء".²

¹ - أمال مطايس، انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار تليجاني الأغواط، الجزائر، 2017، ص56.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص80.

كما يعرف (Flipoo) التدريب انه: " العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارات

لأداء وتنفيذ عمل معين"¹

ومنه فان عملية التدريب تنطلق من معرفة الاحتياجات التدريبية التي تعتبر جملة من التغييرات المطلوب إحداثها في المهارات ومعارف واتجاهات الأفراد العاملين قصد تطوير أدائهم وإمكانية السيطرة على المشاكل التي تواجههم ومن ثم تقوم الجهة المسؤولة بتحديد نوع الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعالجة الإخفاقات والنقصات الملاحظة أو القصور في الأداء أو ادخلا تقنيات جديدة أو إيصال معلومات جديدة تمكن من سد الفجوة أو الخلل الموجود وتحديد نوع التدريب اللازم لذلك، وقد تختلف هذه الاحتياجات إلى التدريب فقد تكون طويلة أو قصيرة المدة آجلة أو آنية التنفيذ.

وتنتج الحاجة إلى التدريب عن عدة مدخلات متمثلة في العوامل كتوظيف عمال جدد، قصور في الأداء استحداث وظائف جديدة، تغير في أساليب العمل، الإثراء الوظيفي أو التغير في الأهداف الإستراتيجية؛ يتم بعد ذلك تحديد واختيار أساليب التدريب المناسبة تأخذ عدة أشكال منها المحاضرة، التدريب العملي، تمثيل للأدوار دراسة الحالة، استعمال البريد الوارد، المباريات الإدارية بالإضافة إلى المنافسة الجماعية، منحى السلوك، والعصف الذهني، والمحاكاة.

❖ الفرع الثاني: أهمية التدريب:

للتدريب أهمية بالنسبة للمؤسسة والتي تعود أيضا على الأفراد العاملين وأصحاب المصلحة، ويحتل التدريب أهمية بالغة في المؤسسة؛ حيث يساعد على تنمية عدة جوانب لدى العاملين تصب في صالح تنفيذ.

1- زيادة الأداء التنظيمي والإنتاجية في المؤسسة، والتغلب على الاغتراب والتوتر، وحالات القلق لدى العاملين.

2 - ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة مع فتح لهم مجال الترقية والتقدم، مما يؤدي إلى الإحساس لديهم بالرضا الوظيفي.¹

3 - خلق اتجاهات ايجابية نحو المؤسسة.

4 - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات.

5 - تحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة في صياغة الأهداف وتنفيذها، وتطوير مهارات الاتصال بين مختلف الأفراد.

6- الزيادة في فاعلية الاستشارات الداخلية، وفهم العاملين لدورهم، واستيعاب أدوارهم في عملية التنفيذ.

7- انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية.

¹ - Flipoo. B, principes of personnel management , 4 th, mcgraw, hill company inc, new yourk, usa,1976, p3.

8- التقليل من الأخطاء وحوادث العمل.

❖ الفرع الثالث: أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب حسب النوع، الغرض، أو مكان إجراء التدريب، وتتضمن:

أ - تدريب خاص بالموظفين الجدد: يعمل هذا التدريب على تهيئة وتزويد العمال الجدد بالمعلومات الأساسية لتأدية الوظائف بشكل مرضي بحيث يركز على الإجراءات وقواعد العمل، من خلال شرح النواحي المرتبطة بالعمل والتعريف بأنماط والسلوك والاتجاهات داخل المنظمة لزرع نوع من الثقة في العامل الجديد ونزع عنه القلق والتوتر وإدماجه مباشرة في العمل.

ب - تدريب خاص بالموظفين الحاليين: يتم هذا النوع من التدريب عند تغيير أساليب العمل بحيث لا تلبي الخبرة السابقة الغرض في الوظائف الجديدة، بحيث يقوم هذا النوع من التدريب إلى التحكم في مكونات المهنة وتطويرها كما يمكن من الارتقاء المهني والاجتماعي ويفتح مجال لتقليل الفوارق الاجتماعية، ويستجيب لدواعي العمل والعدالة الاجتماعية.¹

ج - التدريب المهني والفني: يوجه هذا التدريب إلى العمال من المستوى الأول في المؤسسات والذين يشغلون وظائف المهنية والفنية إذ تقوم الإدارة بتنظيم دورات تدريبية مستمرة وفق التغير لحاصل في الأساليب ومعدات العمل المستخدمة وعادة ما يركز هذا النوع من التدريب على المهارات اليدوية للعمال المهنيين.²

د - التدريب التخصصي: تدريب الموظفين والعمال على مهن وأعمال أعلى من الوظائف المهنية لترقيتهم في المناصب وغالباً ما تشمل تلقين مهارات تخصصية كالهندسة والتسويق والمحاسبة وتوكل لهم مهام تقوم بالتخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات.

هـ - التدريب الإداري:

يهدف إلى تنمية المهارات الإدارية و القيادية للمديرين قصد سد الحاجة التي تستلزم التطورات الحاصلة في المعارف الإدارية والإشرافية وذلك لتقلد المناصب الإدارية العليا في المؤسسة والتي تخص نشاطات التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة الإدارية والتنسيق والاتصال.

و - التدريب داخل المؤسسة:

قد تستعمل الإدارة التدريب داخل المؤسسة في حالة توفر الكادر المناسب لتعليم الموظفين وجلب خبراء في تخصص ما من خارج المؤسسة لتقديم محاضرات أو حصص لتكوين العمال والموظفين على نماذج أو تقنيات

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، السكندرية، مصر ، 2007، ص 141.

² - عصام حيدر، التدريب والتطوير، الإجازة في العلوم الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، ج.ع.السورية، 2020، ص 15.

جديدة في العمل، كما يمكن استعمال التدريب الداخلي للموظفين الجدد لاطلاعهم على المهام الموكلة إليهم من قبل مرؤوسيه أو العمال ذوي الخبرة المهنية.

ز - التدريب خارج المؤسسة:

التدريب الخارجي يتم عن طريق إرسال الموظفين والعمال إلى مؤسسات أخرى لتلقي تكوين سواء لتنمية المهارات أو من أجل الحصول على تكوين في التحكم أو القيادة ويكون بإرسال بعثات تكوين إلى المعاهد والجامعات وقد تحتاج المؤسسة الاستعانة في التكوين بالمؤسسات التي تتعامل معه كالموردين والموزعين من أجل اكتساب المهارات التي تساعد المؤسسة بإتمام عمليات التسويق، وبخصوص تدريب الأفراد في مجال التسويق الاستراتيجي قد يحتاج الأفراد إلى الحصول على تقنيات جديدة أو التحكم في برامج لجمع المعلومات وتحليلها وهذا يعود إلى الانتشار الواسع للرقمنة واستعمال الإعلام الآلي والانترنت في مجالات التسويق.

❖ المطلب الثالث: تحفيز الموظفين:

إن الإنسان في طبعه ينتظر المكافأة والثناء على العمل الجيد الذي يقوم بإنجازه والجهود التي يبذلها من أجل تحقيق نتيجة أحسن وتعمل الحوافز والمكافآت على الرفع من أداء العاملين ودفعهم لتحمل مسؤوليتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتطوير مهارتهم وسعيهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ الفرع الأول: تعريف التحفيز

يعرف التحفيز على أنه "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطون فيا عمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على أفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد نفسه.¹

فالحوافز عبارة عن مثيرات خارجية تليها عملية التحفيز لحركة استجابة، وتمثل الدافعية العلاقة بين المثير والاستجابة حيث تتولد ردة الفعل النهائية المتمثلة في السلوك لتعطي في النهاية النتيجة.

كما تم تعريف الحوافز والمكافآت من قبل (Casio 2013) على أنها "جميع المنافع المادية وغير المادية والمكافآت التي تقدمها مؤسسات الأعمال للعاملين فيها، من أجل استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والمحافظة على تلك الموجودة فيها، وتعد من أهم العوامل المؤثرة على مستويات دافعية العاملين والاستمرار في التطور والتقدم وزيادة مستوى الإنتاجية وسعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".²

¹ - أعطيات بنعمر، رحاب المرشدي، اثر التسويق الداخلي علي جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية، دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية المجلة العربية للإدارة، م . ع . السعودية، 2024، ص 333.

² - عبد العالم محمد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمحافظة شقراء، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، السعودية، 2021، ص 270.

فهو يعد من أهم العوامل التي تعمل على التمسك بالموظفين والعمال (الموارد البشرية) المؤهلة وتحفيزهم على الرفع من مستوى الأداء لديهم قصد الوصول إلى أهداف المؤسسة حيث أن التحفيز في المؤسسة يعتبر من المؤثرات الخارجية الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، وهو بذلك مسار يعتمد على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحافز يثير الدوافع لدى الموظفين وهذه الأخيرة بدورها تدفعهم للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن العمل.

❖ الفرع الثاني: أهمية الحوافز:

تكمن أهمية الحوافز في المؤسسة كونها المقابل للأداء المتميز وتهدف إلى الرفع من مستوى الأداء والعمل بكفاءة عالية مع تحقيق حاجات الموظفين المادية والمعنوية وتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن حصر أهمية الحوافز في العناصر الآتية:¹

- 1 - رفع مستوى الأداء لدى العاملين وتشجيع الابتكار.
- 2 - تحسين جودة المنتجات والخدمات والتفاعل مع العملاء.
- 3 - ترقية المركز التنافسي للمؤسسة.
- 4 - تخفيض تكاليف عنصر العمل.
- 5 - خلق الحماس لدى الأفراد والدافعية لأداء المهام.
- 6 - خلق الرضا لدى الأفراد مما يساهم في ولائهم للمؤسسة ويعزز الالتزام بتحقيق الأهداف.
- 7 - تقليل نسبة دوران العمل وتقليل الغياب والشكاوي والمنازعات وخلق الإجماع والتنسيق بينهم.
- 8 - تحسين الوضعية الاجتماعية والمكانة لدى الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

❖ الفرع الثالث: أهداف الحوافز:

إن نظام الحوافز من أهم العوامل التي تعمل على التمسك بالموظفين والعمال (الموارد البشرية) المؤهلة وتحفيزهم على الرفع من مستوى الأداء لديهم قصد الوصول إلى أهداف.

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تعمل على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها لذا فهي تسعى للبحث عن شتى الطرق التي تحت الموظفين على تقديم أفضل المهارات لديهم لتحقيق ذلك، ويعد التحفيز احد السبل الرئيسية في حثهم على الابتكار والاجتهاد في البحث وبذل مجهودات اكبر للوصول إلى المعلومات التسويقية وكيفية الحصول على الفرص التسويقية ومن أهداف تحفيز الموظفين ما يلي:

- 1 - الاعتراف بقيمة ما ينجزه الأفراد، وتحقيق إشباع حاجاتهم بالتقدير.

¹ - عمار حسن علوش، اثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 26.

- 2 - أداة لتعزيز التغذية المرتدة والحصول على المعلومات التسويقية.
 - 3 - الدعم المالي للأفراد، وإثارة المنافسة بينهم مما يزيد من تحسين الأداء ورفع المردودية.
 - 4 - تنمية روح المشاركة والتعاون بين الأفراد للوصول إلى أفضل النتائج.
- كما تهدف المؤسسة من خلال استعمال مختلف الحوافز التي تستعملها على الموظفين إلى:

- 1 - تحقيق التكيف مع المستجدات والضغوطات البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة.
- 2 - الربط بين نظام الحوافز وباقي أنشطة المؤسسة كربطها بأنشطة التسويق وتحقيق الأهداف التسويقية.
- 3 - تهيئة التنظيم المناسب من خلال تحقيق الرضا والولاء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ الفرع الرابع: أنواع الحوافز:

أ - **المحفزات الداخلية:** إن المحفزات الداخلية تتبع من داخل الفرد وهي الحاجة عند بعد الأفراد إلى الترقية والحصول على التهاني من قبل الرؤساء والمكافآت المالية وذلك قصد الشعور بالأفضلية الأنانية وحب الظهور المصلحة الخاصة التخصص والمرور بالتجربة، فطبيعة بعض الأشخاص انه تميل إلى انه أفضل من الآخرين بتميزه في الأنشطة الفكرية، فتحفيز مثل هؤلاء الأفراد من قبل المؤسسة أو الإدارة العليا يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتحمل المهام الصعبة، مع مسألتهم في حالة ارتكاب الأخطاء أو الفشل.

ب - **المحفزات الخارجية:** المحفزات الخارجية هي كل ما تبذله إدارة المؤسسة من جهد اجل لإثارة العامل من اجل لزيادة في الرفع من مستوى الأداء وبذل مجهودات اكبر لبلوغ الأهداف وتتمثل في الأجور، والمكافآت النقدية، والمعنوية كالهدايا والثناء على العمل الجيد والهدايا والشهادات الشرفية، والمنح والترقية ومنح فرص التبرص، وغيرها من المحفزات التي ترفع من همم الموظفين .

تقسم الحوافز عادة إلى نوعين من الحوافز منها المادية والمعنوية كما يمكن أن تصنف الحوافز إلى عدة أنواع حسب نوعها، أو تأثيرها على الموظفين ومنها¹.

ج- **الحوافز المادية:** تعد الحوافز المادية أكثر تعدد أو استعمالا من قبل إدارة المؤسسات وذلك لقدرة النقود على إشباع العديد من حاجات الأفراد فهي قابلة للتداول والمقايضة بمواد أو خدمات يحتاجها الشخص، فتوفير شروط الحياة للموظف من مسكن وملبس بالإضافة إلى الصحة والتعليم ووسائل الراحة والترفيه تجعل الأفراد متمسكين بوظائفهم بالمؤسسة، والحرص على تحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الحوافز في الأجر، والمكافآت الفردية والجماعية والزيادات ومشاركة الأرباح.

¹ إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص92.

د - الحوافز المعنوية: تتعلق بالتأثير على الجانب النفسي ايجابيا للفرد العامل من قبل الإدارة لرفع من معنوياته وجعله محمسا للأداء الجيد، وتتضمن التشجيع، والمدح، والشهادات التقديرية.

هـ - الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات إضافية للموظفين، وتقدم اثر قيام الموظف بتصرف يستحق عليه التحفيز وتكون فورية وعادلة، وتحمل مبدأ الثواب على العمل.

و - الحوافز السلبية: وهي عبارة عن عقوبات تطبق ضد الموظفين المتقاعسين والمتهاونون في تأدية المهام رغم توفر ظروف العمل لديهم، ويطبق قصد تغيير سلوك الموظفين إلى الاتجاه الصحيح، ودفعه لتحسين أدائه وتصرفاته ويتم تطبيقها تدريجيا حتى لا تؤثر سلبا على مردود الفرد، وتتمثل في الخصم من الأجر والمردودية والحرمان من الترقية.

ز - حوافز فردية: توجه الحوافز الفردية لموظف لوحده بعينه وتشمل مختلف الحوافز الايجابية والسلبية على حد سواء إما لمكافأته وتقديره على أداء متميز، حل مشكلة أو الاشتراك في اتخاذ قرار معين وقد تكون سلبية نتيجة تقصيره في المهام الموكلة إليه، وتعمل مثل هذا النوع من الحوافز على رفع نسبة التنافس بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

ح - حوافز جماعية: هذه الحوافز موجهة إلى الأفراد الذين يعملون بشكل جماعي أو في مجموعات عمل أو قسم معين من المؤسسة نظير تقديمهم عمل معين، وتستعمل لتشجيع وتفعيل العمل الجماعي للرفع من كفاءة العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة.¹

❖ المطلب الرابع: تمكين الموظفين:

❖ الفرع الأول: تعريف كالتمين:

إن التطور الحديث حدث في نفس الوقت مع بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث أن معظم المفاهيم الحديثة للتسويق ظهرت بواورها في نفس الوقت ومنها مفهوم التمكين الذي عرف على انه إتاحة درجة من حرية التصرف للموظفين حيث يقومون بتأدية بعض الأعمال باستقلالية وتحمل المسؤولية على النتائج المترتبة عن ذلك، حيث يشير (Lezise B. R and Varey R.J, 2000) انه "يجب تمكين الموظفين في الصف الأمامي، والذين يواجهون العملاء مباشرة باعتبارهم هم الأكبر معرفة ودراية بمتطلبات المستهلكين بحكم التفاعل المستمر بينهم، وهم يتحملون المسؤولية الناتجة عن عملهم".²

¹ إيمان قحموش ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة مرجع سبق ذكره، 2019 ص 94.

² فؤاد العطار، حوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2015، ص233.

تم تعريف التمكين من قبل (Macroff) انه " قدرة الفرد على ممارسة مهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها انجاز العمل".

ويقصد أيضا بتمكين العاملين، وإقناعهم بالابتكار والمبادرة وذلك بتطوير مهاراتهم، وقدراتهم لمواجهة المشاكل التي تواجههم، والعمل على حلها، واتخاذ القرارات الفورية السليمة التي تحقق أهدافهم، وإثبات ذاتهم.

كما يعرفه (Baird and Wang, 2010) تمكين الموظفين هو " تفويض السلطة والمسؤولية من المستويات

العليا في التسلسل التنظيمي إلى الموظفين في المستوى الأدنى منهم، وخاصة القدرة على تحمل القرارات".¹

ويعرف على انه امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج

يتأتى التمكين من عملية تشجيع الإدارة للعاملين على التفكير بطريقة تجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والمبادرة في أداء المهام، ومشاركة الإدارة، ومساعدة المسؤولين في حل المشاكل، وإبداء الرأي لحل الصعاب التي تعترضهم أثناء في التنفيذ، ويمكن أن يتخذ التمكين صفتين بالنسبة للأفراد.

يمكن تطبيق التمكين بالمرور بعدة مراحل متسلسلة من خلال تهيئة البيئة الداعمة للتمكين، وإزالة

العوائق بتطبيقه تدريجيا ثم وضع أهداف وتوفير تسهيلات مادية ومعنوية أمام الموظفين، واعتماد آليات التطبيق كالتالي:

- 1 - إثراء مسؤوليات العمال تجاه الأعمال المخولة لهم.
- 2 - تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.
- 3 - منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسؤولية الانجاز الذين لهم القدرة والثقة من الإدارة.
- 4 - تشكيل فرق لعمل بمختلف أنواعها والمتمثلة في (حلقات الحوار، فرق المهام الخاصة، فرق حل المشكلات فرق العمل ذاتية القيادة، فرق المشاريع الخاصة، وأخيرا فرق الوظيفة المتقاطعة).

يمكن تقسيم عملية التمكين إلى عمليتين الأولى تمكين العاملين والثانية تتعلق بتفويض السلطة ويمكن

الاختلاف بينهم في التالي:

- أ - **تمكين العاملين:** إن التمكين هو عملية يتم من خلاله توسيع الخيارات أمام الأفراد وإعطاءهم الفرصة للتعلم وتحمل المسؤولية في أداء العمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات اللازمة عند الضرورة لربح الوقت واغتنام الفرص المتاحة قبل فوات الأوان و يعني التمكين أيضا عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات

¹ بن علي إحسان، يحيوي عبد اللطيف، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة إبداع، الجزائر، 2019، ص304.

والإسهام في وضع الخطط التي تتعلق بوظيفة الفرد باستخدام الخبرة، والمهارات المتوفرة لديه لتحسين أداء المؤسسة.¹

ب - تفويض السلطة: قيام المديرين أو الرؤساء بتحديد مهام لمروؤسيهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتنفيذها وذلك بإصدار قرارات وأوامر لمن هم تحت تصرفهم في المهام حسب التسلسل الإداري من الأعلى إلى الأسفل.

❖ **الفرع الثاني: أهمية التمكين:**

يحتل التمكين أهمية بالغة بنسبة لمؤسسة والأفراد في نفس الوقت حيث يجعل العاملين يهتمون بالشؤون الإستراتيجية للمؤسسة فيبادرون إلى تقديم الحلول والنصائح حول الفجوات الحاصلة في التنفيذ وبالتالي تصحيح الأخطاء الناتجة عن القرارات في الإدارة العليا والمشاركة في وضع الاستراتيجيات، والخطط مع تحسين قدرات ومهارات الأفراد بفضل الحماس الذي يولده لديهم؛ مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والرضا وبالتالي التزامهم بالحرص على نجاح تنفيذ المهام المكلّة إليهم.

حيث يرى (Yulk) أن التمكين يحدث نتائج تنعكس على الموظفين كالاتزام القوي بالعمل، المشاركة في التنفيذ، مواجهة العوائق وأخيرا زيادة الإبداع والتعلم إما أهمية التمكين بالنسبة للموظفين فهو.²

- 1 - يعزز الكفاءات الذاتية للموظفين، وشعورهم بالمسؤولية الشخصية عن أداءهم.
- 2 - قدرة الموظفين على تحديد أفضل طريقة لخدمة الأسواق مع استيعاب، ومعرفة حاجيات متطلبات العملاء.
- 3 - معالجة احتياجات العملاء بسرعة أكبر، وحلها بكفاءة، ومنح الموظفين السيطرة على أنشطتهم والحرية في اتخاذ القرارات.
- 4 - يخلق التمكين الحافز لتقليل مستوى الأخطاء، ورفع من روح المسؤولية الشخصية للموظفين والعمال.
- 5 - يعطي فرص أكبر للابتكار والإبداع، ويظهر القدرات الكامنة للأفراد.
- 6 - يساعد على التطوير المستمر للعمليات التسويقية، والمنتجات والخدمات.
- 7 - زيادة رضا الزبائن الخارجين من خلال إحساس الأفراد العاملين بالرضا عن وظائفهم.
- 8 - سرعة اتخاذ القرارات ودقتها وذلك من خلال توسيع الصلاحيات للأفراد لمعالجة المشاكل الحاصلة في البيئة التسويقية.

9 - زيادة معدلات الإنتاجية وبلوغ الأهداف عن طريق شعور الأفراد بالفخر عن وظيفتهم.

¹ - احمد محمد الشيايب، غسان أبو حمو، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص222.

² - عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص18.

10 - تخفيف الضغط على الإدارة العليا نظرا لتمكين الإدارة الوسطى والأفراد المنفذين من عملية المشاركة في صياغة قرارات التسويق الاستراتيجي.

11- المحافظة ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الاستمرارية في النشاط لمدة أطول.

يتطلب تمكين الموظفين من المؤسسة توفير مستلزمات ضرورية لتحقيق ذلك منها القيادة الممكنة، والتي تؤيد عملية إعطاء صلاحيات للموظفين الحرية في بعض التصرفات في مهام معينة مع وجود عمليات ممكنة بالإضافة إلى ثقافة ممكنة.

❖ الفرع الثالث: أهداف التمكين:

يعمل التمكين كوسيلة لتحويل المؤسسة من الموقع الاستراتيجي الحالي إلى موقع استراتيجي جديد وتتوقف الخيارات المتاحة للمؤسسة في (رسالتها، أهدافها، مواردها، نمط القيادة وثقافتها) ويسهم التمكين في تحفيز العاملين وفهمهم لأدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة فهو يعمل على تطوير الكفاءات الذاتية وتقليل الشعور بالضعف وزياد الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى كسب رضا العملاء والاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وهذا يصب في مصلحة المؤسسة والأفراد العاملين وعملائها بما يحقق أهداف التسويق الإستراتيجي للمؤسسة، ويمكنها أن تستفيد من خلاله بالعناصر التالية.

أ- تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية.

ب - انخفاض عدد المسؤوليات الإدارية في الهيكل التنظيمي ووجود نموذج أفقي ومرونة في الهيكل.

ج -تفرغ الإدارة العليا للقضايا الإستراتيجية الكبرى كالتحالفات وعدم الانشغال بالأمور العادية في المستوى الأدنى.

د - التمكن من الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وبالأخص الموارد البشرية وذلك بتشجيعهم على الإبداع والابتكار لتعزيز الميزة التنافسية.

هـ - القضاء على البيروقراطية والتخلص من الروتين والبطء في اتخاذ القرارات مما يسرع في التعامل مع المستجدات والتغيرات مما يعود بالفائدة على المؤسسة والزبائن.

و - توفير درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمؤسسة خاصة في حالة اقترانه بالحوافز والمكافآت.

ز - دفع الموظفين إلى الاحترافية والمهنية وزيادة المعرفة.¹

¹ - صارة خلفه، فلة عيساوي، التمكين الإداري كثقافة جديدة في مؤسسات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2018، ص 359.

يؤدي التمكين في مجال التسويق الاستراتيجي إلى خلق الفرص واستغلالها واكتشاف الفجوات ومعالجتها بصورة أسرع بابتكار حلول تسويقية جديدة للمشكلات التي تواجه المؤسسة وذلك من خلال إعطاء الفرصة للأفراد في البحث والتطوير وإبداء الآراء في اتخاذ القرارات.

❖ المطلب الخامس: الاتصال الداخلي:

❖ الفرع الأول: تعريف الاتصال:

يعتبر الاتصال الداخلي احد مداخل التنفيذ الاستراتيجي الجيدة حسب العديد من الباحثين على غرار (Wenter and Kane 1985) اللذان اعتبراه "أسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة ويحدد العديد من المؤلفين تأثير جودة الاتصال بين المديرين والموظفين على فهم وإدراك الإستراتيجية، وبالتالي التنفيذ الناجح".¹

ويعرف الاتصال انه: "عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى وبالتالي فان للإيصال عناصر أساسية تتمثل في المرسل والرسالة والمستقبل بالإضافة إلى التغذية المرتدة التي تعتبر من أهم عناصر الاتصال، فالمرسل ينبغي ان يتلقى معلومات مرتدة عن ما حدث للرسالة وهل فهم المستقبل المقصود منها".

الاتصال هو انسياب المعلومات والقرارات بين مختلف المصالح والمستويات داخل المؤسسة وهو المسؤول عن شرح الإستراتيجية وتوضيح الأدوار التي يجب على كل فرد القيام بها من اجل تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق الأهداف.

ويعرف كل (Ahmed & Rafiq 2000 p 173) الاتصال الداخلي: "بأنه التعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة، إذ يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب أن يطبق بجانب التسويق الخارجي حتى يكون فعالاً".²

ومنه فان المؤسسات تعمل على توفير الطرق والوسائل الحديثة لتسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة وبين مختلف الوظائف وفي كل وظيفة على حدا وعلى جميع المستويات لإيصال المعلومات إلى الموظفين المنفذين، والاستماع إلى المعلومات الراجعة والمرتدة قصد إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض التنفيذ الجيد للإستراتيجية.

¹ - جان مالرك لوغان، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نيل جواد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2008، ص 148.

² سوزة محمد قادر، ديلمان احمد عزيز، به ناز رؤوف، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2018، ص 290.

إن الاتصال هو "العملية التي يتم بموجبها نقل المعلومات، والمهارات والاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة، ذلك الطرف هو فرد أو مجموعة من العاملين من أجل تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه"¹

يعرف الاتصال الداخلي على أنه " تلك الرسائل التي تستخدمها المؤسسة أو المدراء والأفراد العاملين لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض، وأهداف المؤسسة كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمؤسسة".

وهو أيضا رسائل موجهة بجميع الوسائل المتاحة في كل الاتجاهات والمستويات داخل المؤسسة بين مختلف المستويات، المصالح والأفراد قصد توفير المعلومات والقرارات اللازمة لتحقيق أغراض وأهداف المؤسسة، ويعتبر وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل المشكلات وتتبع الجهود.²

❖ الفرع الثاني: أهمية الاتصال:

تكمن أهمية الاتصال في كونه الوسيلة الرئيسية التي يتم من خلالها التعريف بالقرارات والأهداف وتوضيحها لمختلف العاملين، ويستعمل لتوفير لمعلومات لجميع الأفراد لخدمة أهداف المؤسسة وتوزيع العمل وحل المشاكل وتتبع الجهود وبالتالي المساهمة في نشر قيمة المؤسسة وأهدافها وفلسفتها، والإعلان عن خططها وإمكانياتها بالإضافة إلى التبليغ بالتعليمات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الموظفين وتوضيح لهم التغيرات والتجديدات الحاصلة مع الحصول على المعلومات المرتدة لتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال لتوجيه سلوك الأفراد نحو التنفيذ الفعال.

❖ الفرع الثالث: أنواع الاتصال:

أ - الاتصال الرسمي: يتم هذا النوع من الاتصال عبر الخطوط الرسمية للمؤسسة عبر كافة أنحاء المؤسسة ببعضها ويكون نازل من الأعلى إلى الأسفل عبر الأوامر والتعليمات واللوائح و التوجيهات الصادرة من السلطة العليا إلى المرؤوسين أو صاعد من الأسفل على شكل تقارير واقتراحات كما يكن أن يكون أن يكون أفقي في نفس المستوى بين وظائف المنظمة وأقسامها، ويمكن تصنيفه إلى الاتصال ذي اتجاه واحد، الاتصال ذي الاتجاهين.

ب - الاتصال غير الرسمي: على غرار الاتصال الرسمي يوجد اتصال غير رسمي أي غير منظم إداريا تدور المعلومات بين الأفراد والمجموعات فيشكل دردشة وقد تؤدي إلى معلومات ذات فوائد كبيرة للمؤسسة من خلال

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر، بيروت، لبنان، 2000. ص170.

² بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص16.

طموحات وتطلعات الأفراد، كما يمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع أخرى منها الاتصال النازل الذي يصدر من الإدارة العليا في اتجاه المرؤوسين على شكل قرارات وأوامر وتعليمات كما يكون صاعد على شكل تقارير وشكاوي وطلبات ويكن أيضا أفقيا بين مختلف المصالح في نفس المستويات لتبادل المعلومات وإتمام المهام المرتبطة ببعضها البعض.

❖ **الفرع الرابع: أساليب للاتصال الداخلي:** يمكن إجراء الاتصال عبر عدة أساليب داخل المؤسسة منها

أساليب تقليدية وأساليب حديثة.¹ فبالرغم أن الأساليب التقليدية مازالت فعالة إلا أن الأساليب الحديثة ساعدت في اختصار الوقت وسرعة التواصل خاصة في حالة اتساع حجم المؤسسة وتعدد الوحدات والمصالح ويمكن حصر هذه الأساليب في التالي:

أ - أساليب الاتصال التقليدية:

1 - الاتصال الشفهي: هذا النوع من الاتصال هو أقدم أسلوب للاتصال داخل المؤسسات ويعتمد على إيصال المعلومات مباشرة من الفم إلى الأذن دون استخدام إلى وسيلة وساطة مما يتيح التفاعل الفوري وتبادل المعلومات ومعرفة ردود الفعل مباشرة التي تضمن القدرة على تحسين اتخاذ القرارات المناسبة.

2 - الاتصال الكتابي: الاتصال الكتابي يكون عن طريق رسالة مكتوبة بحروف أو رموز أو أرقام مدونة كتابيا على شكل أوامر قرارات أو تقارير إخبارية حيث تعتبر وثائق قانونية رسمية يمكن الاعتماد عليها داخل المؤسسة لتبادل المعلومات وإنجاز المهام وتوضيح كيفية التنفيذ بالشكل الصحيح.

3 - الاتصال المصور: يمكن أن تتخذ الرسالة شكل الصورة حيث يمكن للصورة أن توضح أكثر هدف الاتصال وتكون مكملية لأساليب الاتصال الشفوية والكتابية لشرح ورفع اللبس والإبهام عن كيفية التعامل مع المعلومات الواردة وكيفية تنفيذها في الواقع حسب ما هو مبين في الصورة.

ب - أساليب الاتصال الحديثة:

1 - الاتصال الإلكتروني: إن التطور الذي حصل في الوسائل الإلكترونية للاتصال الحديثة جعل أسلوب الاتصال الإلكتروني وسيلة جديدة ومميزة تتميز بكثافة وسرعة الانتشار، ويمكن إيصال القرارات والمعلومات إلى مختلف المصالح والأفراد في نفس الوقت واستقبال ردود الأفعال عنها مباشرة حيث عززت فعالية الاتصال في المؤسسة.

¹ - محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، حسين بوتلجة، دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، حالة اتصالات الجزائر معسكر، مجلة مجامع المعرفة، الجزائر، 2019، ص 73.

2 - البرمجة اللغوية العصبية للعالم النفسي (ريتشارد باندلز، 1972):

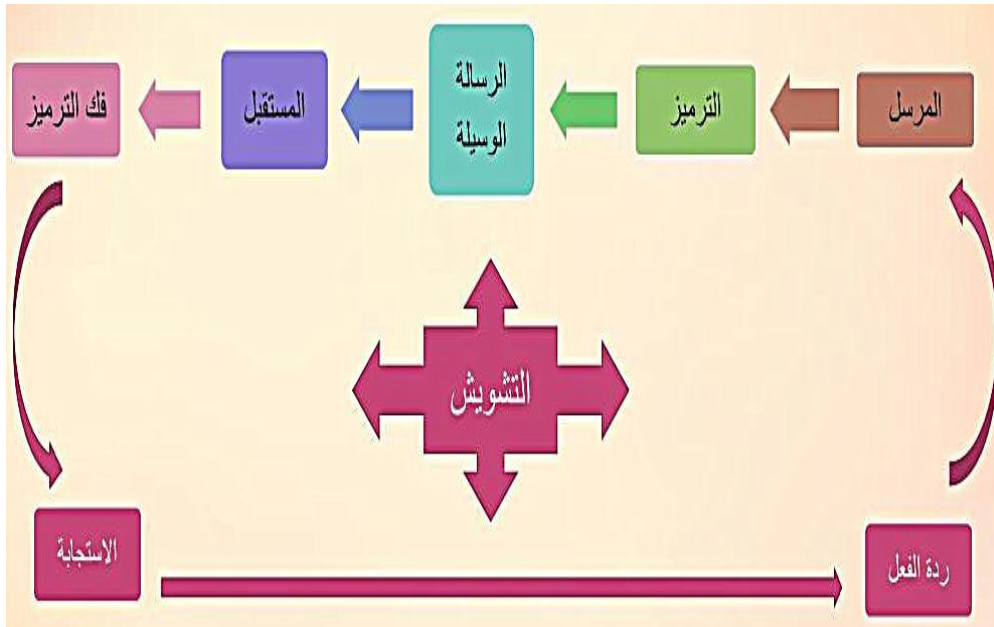
يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الحقائق النفسية وتطوير وسائل الملاحظة والترميز أو التفسير والحركات وجعلها ملائمة للتحديات والصعوبات الموجودة حيث يعتبر أسلوب نفسي للتأثير في نجاح الاتصال.¹

3 - التحليل التبادلي: يعتبر هذا الأسلوب أداة لتحليل الأنظمة والمؤسسات ويسمح بفهم الأفراد والمجموعات ويعمل على تسهيل الاتصال بين المجموعات والفرق داخل المؤسسة ويساعد هذا الأسلوب في عدة مجالات منها التعليم التكوين المتواصل للأفراد، التقليل من مشاكل التي تحدث من جراء عدم الاتصال الجيد في المؤسسة.

4 - أسلوب نافذة جواهري: تم تطوير هذا الأسلوب من قبل كل من الباحثان (جوزيف لوفت وهاري سنة 1969) وأطلق عليه هذا الاسم بدمج اسميهما، يستعمل هذا الأسلوب كنظام لتحسين العلاقة بين المجموعات داخل المؤسسة بحيث يعمل على إعطاء ثقة أكبر بينهم من خلال كشف المعلومات من قبل أي فريق للآخرين من جهة وتقبل وفهم ردود الأفعال من الفرق الأخرى مما يؤدي إلى بناء علاقات عمل قائمة على الثقة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوصول إلى اتفاق على حل المشاكل العالقة بينهم والعمل كفريق واحد لصالح المؤسسة.

❖ الفرع الخامس: عناصر الاتصال: تتكون عملي الاتصال من العوامل المبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (12) : النموذج العام للاتصال



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، 2011، ص80.

¹Cudicio Catherine, la PNL, communiquer autrement, éditions groupe eyrolles, paris, France, 2003, p04.

أ - **المرسل:** يعتبر المرسل الشخص أو الهيئة التي تقوم بإرسال معلومات محددة لها هدف معين داخل المؤسسة لإيصال قرار معين أو توجيه وقد يكون المرسل مسؤولاً أو مديراً كما يمكن أن يكون ممرضاً فالاتصال يسير في المؤسسة بين مختلف المستويات وفي المستويات أو المصالح نفسها.

ب - **الرسالة:** تتضمن الرسالة المعلومات التي يراد إرسالها وتكون على شكل قرارات، أوامر، تقرير تعليمات إلى غير ذلك من المعلومات التي يراد إرسالها وتتخذ عدة أشكال فقد تكون كلمات، صور، مخططات أو أرقام حيث تلعب الدور الذي يراد به إرسال المعلومة ويلعب شكلها دوراً مهماً في فهم محتواها من قبل المستقبل حيث لا بد أن تتسم بالوضوح وسهولة الفهم ولها هدف محدد ومعين حتى تساهم في الاستجابة لها بسرعة و تنفيذ ما جاء فيها أو الرد عليها في الوقت المناسب.

ج - **حامل الرسالة أو قناة الاتصال:** إن قنوات الاتصال هي الطريق الذي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، فقد تكون مباشرة بالكلمة من الفم إلى الأذن أو عن طريق وسيلة اتصال أخرى مكتوبة أو مسموعة كالرسالة الورقية، الهاتف، الفاكس، الانترنت، والوسائل المتاحة الأخرى وينبغي أن تحافظ الوسيلة المستعملة على مضمون الرسالة ووصلها في الوقت المناسب.

د - **التشويش:** هي الضوضاء التي تؤثر سلباً على في انسياب عملة الاتصال أو تحول دون الفهم الجيد لمضمون الرسالة ومحتواها سواء كانت تتعلق بموضوع الرسالة أو نابعة من المرسل أو المستقبل أو من عناصر أخرى كوسائل الاتصال أو الأشخاص الذين لا تخصهم هذه المعلومات.

هـ - **المستقبل:** المستقبل هو المستهدف بالرسالة أو الذي يتلقى الرسالة ويقوم بتحليلها وفهم مضمونها وإدراك ما جاء فيها بحل رموزها وتفسير مدلولها لتنفيذه أو الرد عليها حسب ما فهم منها ويلعب الإدراك دوراً بالغاً في فهم وتقبل ما جاء في الرسالة حيث ينبغي أن تتوفر في المستقبل المهارات والقدرات اللازمة لفك رموزها والاستجابة لما جاء فيها، وبناءاً على ذلك يقوم المستقبل بالقيام بالتصرف وفق ما تم تقبله ومنه تظهر التغذية العكسية التي توضح كيف تم استقبال محتوى الرسالة وفهماها.¹

ز - **التغذية الراجعة:** تعبر التغذية العكسية عن المعلومات المرتدة التي ترجع من المستقبل والتي يمكن من خلالها معرف فهمه للرسالة وتقبل هل محتواها من عدمه وهل حققت الأهداف المرجوة منها وهي التي يمكن صياغة الرسائل المستقبلية بناء على ما جاء ونتج عنها.

¹ - فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارة، الجزائر، 2021، ص 136.

❖ الفرع السادس: معوقات الاتصال:

يمكن أن يتم تحريف المعلومات الصادرة في الرسالة أو الحيلولة دون وصولها كاملة أو وصولها مبهمه حيث لا يمكن تنفيذ ما ورد فيها من قبل المستقبل كما يمكن عدة عوامل أن تعيق وصول الاتصال بشكل جيد ويبقى نوع الهيكل التنظيمي يلعب في المؤسسة دور كبيرا في وصول الاتصال بالشكل الصحيح حيث يعتبر أول واكبر عائق أمام الاتصال الناجح خاصة في حالة طول سلسلة التنظيم وكبر حجم المؤسسة إذ يؤدي ذلك إلى التأثير على مضمون الرسالة من خلال الضوضاء والتحريف الذي قد يصيبها أثناء النقل أو عدم فهم المضمون وقد يرجع عدم فهم أهداف الاتصال جراء وجود تنظيم عشوائي وتداخل في السلطة أو في حالة التنظيم البيروقراطي الذي لا يقبل مناقشة القرارات مما يؤدي أي عدم التفاهم بين مختلف المصالح والأفراد وضياع الأفكار وفقدان قيمة الرسالة مما يؤدي إلى الفشل بالا ضاف إلى رداءة وسائل الاتصال المستعملة ويمكن أيضا أن تفشل عملية الاتصال من خلال المعوقات التالية:

1- الإدراك: لا يمكن أن تفسر الرسالة من قبل جميع الأشخاص بالشكل نفسه حيث يختلف الإدراك لدى الأشخاص جراء عدم الفهم وقد يرجع السبب إلى الإدراك الانتقائي إذ يمكن للفرد المستقبل أن يستقبل ما يتناسب مع أفكاره وعدم تقبل ما هو مخالف لذلك تلقائيا مما يؤثر سلبا على مضمون الرسالة وإهمالها وقد تحمل أشياء مهمة لا يتقبلها الفرد وبالتالي فشلها وعدم نجاح الغية من الاتصال.

2 - المهارات: يتطلب الاتصال بين الأفراد مهارات سواء من قبل المرسل أو المستقبل وذلك قصد إعداد رسائل ذات قيمة تؤدي إلى تحقيق الغرض من الاتصال والفهم الجيد لها من قبل المستقبل لتطبيق ما ورد فيها وإبداء الرأي وإعداد التغذية العكسية التي يمكن تعود إلى المرسل.

3- الاحتكار: يميل بعض الأشخاص إلى احتكار المعلومة والاحتفاظ بها لأنفسهم على حساب الآخرين قصد السيطرة ولتنسب لهم المهام الجيدة أو إخفاء غير المناسبة لهم وقد يعود ذلك في بعض الأحيان إلى الانطواء الكتمان لدى بعض الأفراد مما يؤدي إلى عدم وصول الرسالة وبالتالي فشل عملية الاتصال في المؤسسة.

4 - سوء العلاقة: إن سوء العلاقة بين الأفراد يؤدي إلى توقف مرور المعلومات عند البعض بسبب العلاقة المتردية أو إلى تحريفها قصدا وفي بعض الأحيان تزويرها أو الزيادة فيها أو إخفاءها كليا نتيجة قصد تضليل الآخرين وهذا يعود غالبا إلى عدم التفاهم بينهم التي تؤثر سلبا على التنفيذ الناجح لأنشطة المؤسسة والانحراف عن الأهداف المسطرة.¹

¹ - جعالة فريد، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حلة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013 ص 56.

يعمل الاتصال في عملية نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي من خلال مساهمته في عملية اتخاذ القرارات السليمة فهو يوفر الكمية اللازمة من المعلومات والبيانات السليمة التي يتم جمعها وتوفيرها من مختلف الأفراد المصالح والوظائف في المؤسسة والبيئة الخارجية التي تمكن إدارة التسويق والإدارة العليا من تحديد الأهداف التسويقية بدقة وكيفية الوصول إليها كما يعمل الاتصال على التوجيه والتعلم والتنسيق بين المصالح وتحسين الرقابة على التنفيذ.

مثل ما رأينا في المبحث السابق يوجد العديد من الأبعاد التي يدرس بها تنفيذ التسويق الداخلي تم الاعتماد على الأبعاد الخمسة في هذه الدراسة لكون أغلب الدراسات تناولت هذه الأبعاد من ناحية ومن ناحية ثانية سهولة الحصول على استجابة لرد على الأسئلة التي وردت في الاستبيان من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات العاملة في الجزائر.

❖ المبحث الرابع: نماذج وعمليات تطبيق التسويق الداخلي:

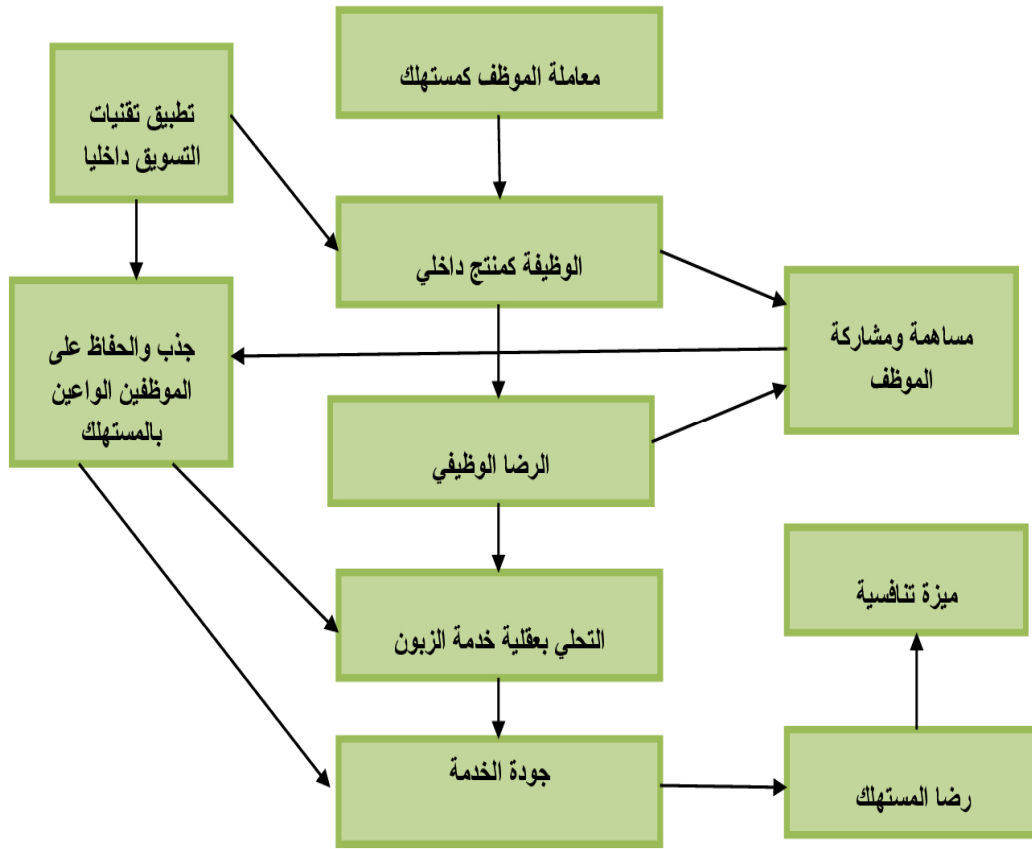
❖ المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي:

تشير معظم الدراسات التي تعرضت إلى التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية للتسويق الداخلي والتي تم التطرق إليها من قبل الباحثان (Ahmed & Rafiq 2000) وهي كالتالي:

❖ الفرع الأول: نموذج بيرري (Berry):

اعتبر هذا النموذج أن الموظفين مستهلكين أوليين للمنظمة يجب تلبية رغباتهم وإن الوظائف منتجات داخلية ويجب بناء تقنيات تسويقية داخلية لتلبية رغبات الموظفين وذلك من خلال تصميم وظائف لإشباع حاجات الموظفين مع جلب أفضلهم والاحتفاظ بهم مع إمكانية منحهم الحق في المشاركة في سياسات المؤسسة.

الشكل رقم (13): نموذج بيرري للتسويق الداخلي

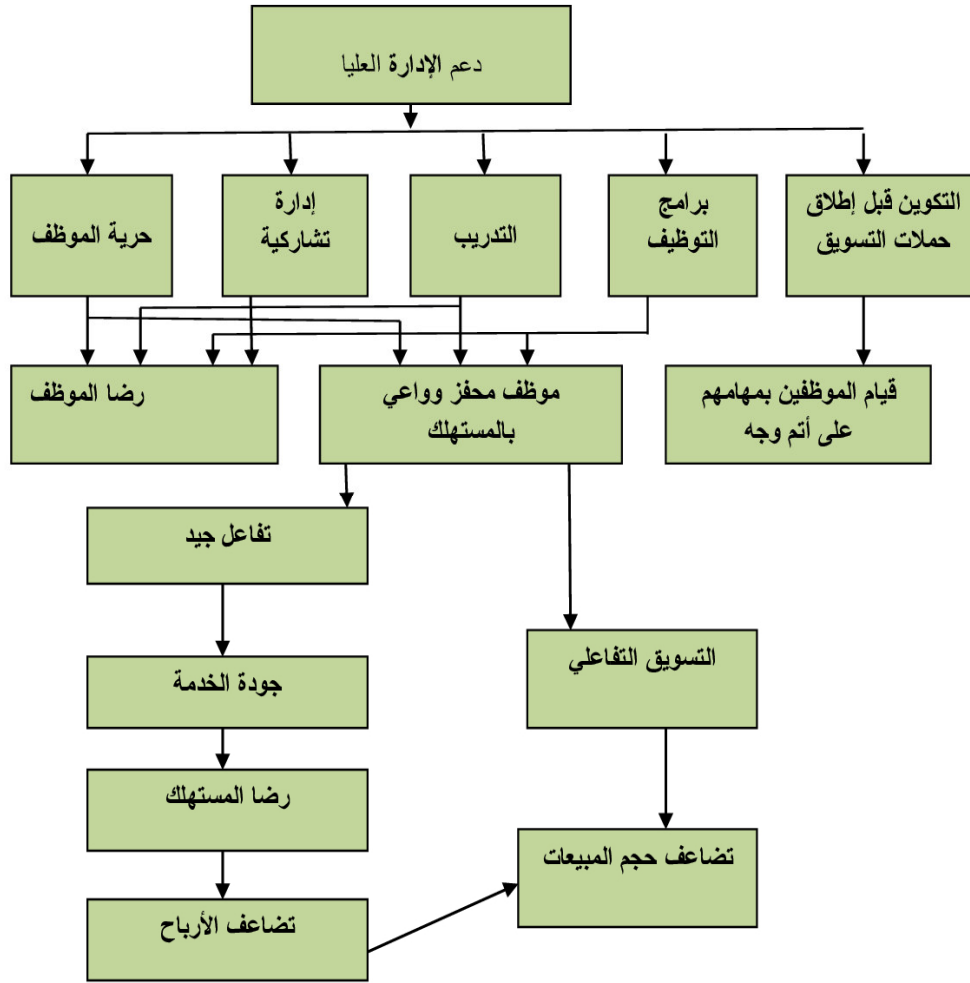


Source .Liliana gordillo and al, model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the Polytechnic University of Tulancingo in state of Hidalgo, Mexico, international review of management and business research, 2015, p 949

❖ الفرع الثاني: نموذج كرونوروس (Gronroos):

أعتمد هذا النموذج على التسويق التفاعلي الذي يتيح للمؤسسة ربح رضا وولاء الزبائن عن طريق خدمتهم بموظفين موجهين بهم ومتحمسين على تلبية حاجاتهم بجودة عالية وذلك بالاستجابة السريعة ويرى أيضا بأن التسويق الداخلي يجب إن يتم دعمه من قبل الإدارة العليا بالتدريب المستمر على حسن خدمة الزبائن وعلى أن تحرص أيضا على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وحثهم على عقلية خدمة الزبائن باستخدام تقنيات التسويق الخارجي وجعل الوظيفة بمثابة منتج داخلي يلبي طلب الموظفين يلبي حاجات الموظفين ويؤدي بالتالي إلى خلق خدمة ذات جودة عالية تساهم في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

الشكل رقم (14) نموذج كرونوروس للتسويق الداخلي

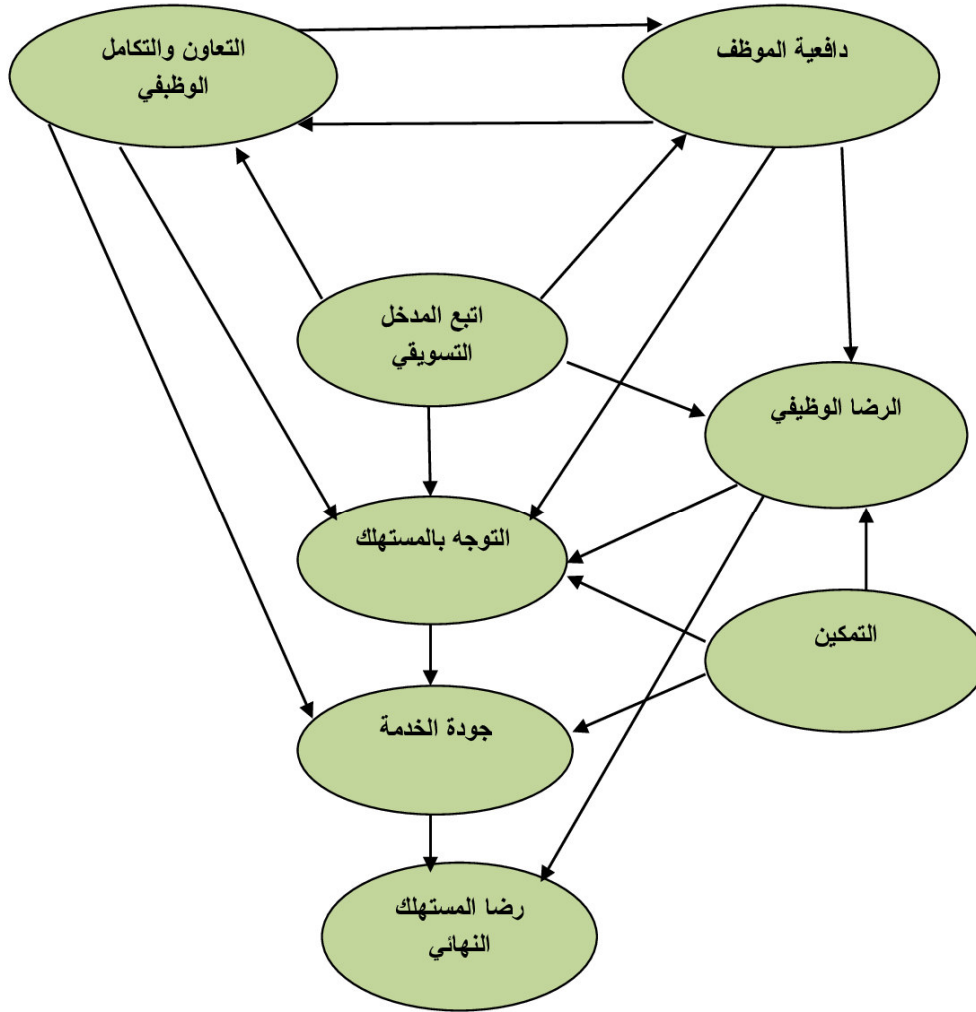


Source : Liliana gordillo and al, model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the Polytechnic University of Tulancingo in state of Hidalgo,Mexico,op. cit, p 949

❖ الفرع الثالث: نموذج احمد ورفيق:

ارتكز نموذج (احمد ورفيق 2000 ص 455) على النموذجين السابقين حيث طوراً نموذجاً يربط العلاقة المتبادلة بين مختلف عناصر التسويق الداخلي المتمثلة في تبني تقنيات تسويقية داخلية، التحفيز، التمكين والتنسيق بين مختلف الوظائف لتحقيق رضا الموظفين وتوجيههم نحو المستهلك لتقديم خدمة ذات جودة عالية وتحقيق رضا المستهلكين وأهداف المنظمة المتمثلة في نجاح تنفيذ استراتيجياتها، ويبين الشكل التالي النموذج الذي قدمه كل من احمد ورفيق لتنفيذ التسويق الاستراتيجي:

الشكل رقم (15): نموذج احمد ورفيق للتسويق الداخلي.

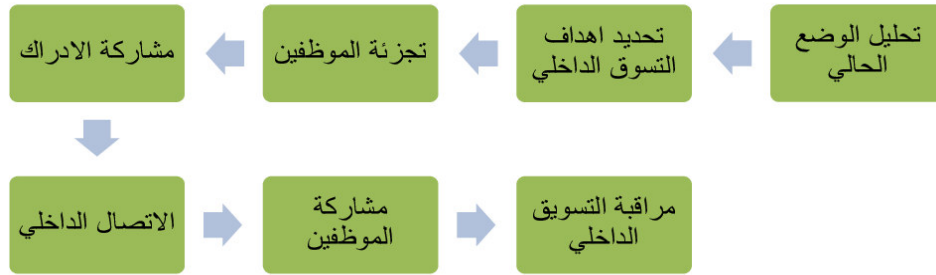


Source : Ahmed. P, Rafiq .P, Advances in the internal marketing concept, definition synthesis and extension, journal of services marketing, 2000, p 455.

❖ المطلب الثاني: عمليات تطبيق التسويق الداخلي :

حسب (Catalin and al ,2014 ,p11) إن التسويق الداخلي في المؤسسات هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية بالسوق الداخلية، ويمكن ملاحظة مراحل تنفيذ التسويق الداخلي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): مراحل تنفيذ التسويق الداخلي.



Source : Mundean. C. Catalin, and al, a holistic approach on internal marketing implementation, business management dynamics, 2014, p 11.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة إن طريقة تطبيق التسويق الداخلي تمر بعدة مراحل حيث تم

تقسيمها إلى سبعة مراحل تتبعها المؤسسة لتتم عملية التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي.

❖ الفرع الأول: مرحلة التحليل:

تبدأ المرحلة الأولى بعملية التحليل وذلك بجمع المعلومات و دراستها جيدة عن وضعية الموظفين حول معرفة تبني الاستراتيجيات المطورة ،أهداف المؤسسة، ونقاط قوتهم وضعفهم لإتمام التنفيذ الاستراتيجي وتوجهاتهم نحن كيفية خدمة حاجات العملاء وأصحاب المصالح وذلك قصد تحديد الاحتياجات اللازمة للوصول بهم إلى النتيجة المرغوبة من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية، وبالتالي تطوير المنتج الداخلي الذي يمكن العمل على تسويقه داخليا للأفراد للوصول إلى الغاية من تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة.

❖ الفرع الثاني: مرحلة تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف من تطبيق التسويق الداخلي بحيث تكون معروفة وقابلة للتنفيذ والقياس كالقيام بتغيير إستراتيجية تسويقية، إدخال منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة مما يتطلب التغيير الكلي أو استحداث مناصب جديدة أو الرفع من نسبة الأداء.

❖ الفرع الثالث: مرحلة تقسيم الموظفين (تجزئة السوق الداخلي):

تهتم المرحلة الثالثة بتقسيم الموظفين داخل المؤسسة أما حسب المستويات الإدارية، المهام الوظائف أو درجة مساهمة الأفراد في تنفيذ خطط التسويق، ومدى استجابتهم للتغيرات الحاصلة في المؤسسة، حتى يمكن استهداف كل جزء بمزيج تسويقي مناسب يمكن أن يؤثر في سلوكهم والاستجابة لتطلعاتهم وتحقيق رضاهم عن الوظائف والعمل بالتنفيذ الجيد و تحقيق الأهداف.

❖ الفرع الرابع: مرحلة التغيير:

يبدأ التغيير على مستوى الهرم بالإدارة العليا في المؤسسة وبعد ذلك يتم نشره إلى المستويات الدنيا لذا فعلى برامج تنفيذ التسويق الاستراتيجي أن يلقى دعماً كافياً من قبل الإدارة العليا ليكتمل بنجاح على المستوى الأدنى في كافة المؤسسة.¹

❖ الفرع الخامس: مرحلة نشر المعلومات:

تخص هذه المرحلة نشر المعلومات حيث يضمن الاتصال الداخلي انتقال الرسائل بين مختلف الأقسام والأفراد وذلك من خلال بناء نظام فعال يسمح بتوزيع المعلومات والعودة السريعة للتغذية العكسية لمعرفة نتائج إدراك الأفراد للتغيير المراد الوصول إليه.

❖ الفرع السادس: مشاركة الأفراد:

تساهم مشاركة كافة أفراد المؤسسة في البرنامج بالتزامهم بالنتائج وتحقيق الأهداف المرغوبة أو المسطرة من قبل الإدارة وتحفزهم للعمل كفرق واحد وتولد الثقة بينهم وبين الإدارة العليا والدعم الكامل للقرارات والمساهمة في تحقيق الأهداف.

❖ الفرع السابع: مرحلة الرقابة والتقييم:

وهي مراقبة مراحل عملية تطبيق التسويق الداخلي وتتمثل في التقييم والتصحيح المستمر للنقائص من أجل نجاح العملية لأن رغبة المؤسسة في الحصول على نتائج جيدة على مستوى التسويق الخارجي ونجاح تسويقها الاستراتيجي تطلب منها نجاح تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي بنجاح للحصول على أفراد مؤهلين ومحفزين على تقديم قيمة أعلا للملاء.

❖ المبحث الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي وتنفيذ التسويق الاستراتيجي:

قبل التطرق إلى العلاقة بين التسويق الداخلي وتنفيذ التسويق الاستراتيجي ينبغي أولاً الإشارة إلى مفهوم القدرات التسويقية الذي نتج عن التطور الحاصل في النظرية الإستراتيجية المستمدة من الموارد والتي مفادها أن الموارد موزعة بالتساوي بين المؤسسات ومستقرة مع الوقت وأن اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة يعود إلى اختلافها في الأداء والتمثل في قابلية استغلال الموارد.

يشير (Morgan and al 2009) إلى أنه يوجد ارتباط بين قدرات الاستشعار بالسوق والقدرات التسويقية فالقدرات التسويقية مرتبطة بعملية التوجه بالسوق والتمثلة في جمع المعلومات التسويقية والاستجابة للمستهلكين

¹– Mundean. C. Catalin, and al, a holistic approach on internal marketing implementation, op. cit, p 11.

وكيفية استغلال واستخدام هذه المعلومات بطريقة تسمح بخلق قيمة متميزة للمستهلكين وهذا ما يدل على أن القدرات التسويقية هي نفسها عمليات التسويق الاستراتيجي، فالقدرات التسويقية تشمل قدرات تطوير وتنفيذ التسويق الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي هو تحويل الاستراتيجيات التسويقية المصاغة إلى التشغيل الفعلي في الواقع للموارد (المالية، المادية، البشرية) وذلك بالحصول على الضرورية منها الخارجية والداخلية ومزجها مع بعض البعض لتحقيق الأهداف المسطرة.¹

يتولى تنفيذ التسويق الاستراتيجي إما أفراد الإدارة العليا للمؤسسة وإدارة التسويق أو بالتنسيق بينهما مما يجعل المؤسسة تبحث باستمرار على الكفاءات التي لها القدرة والمهارة اللازمتين في البحث والتطوير في مجال التسويق وكيفية الحصول على المعلومات وتحليلها مع التحكم في تقنيات تحليل البيانات واستخلاص النتائج المؤدية إلى اتخاذ القرارات السليمة ومتابعة تنفيذها للوصول إلى الأهداف المتخذة وذلك في حدود رسالة ونظرة المؤسسة وبإشراك كل أصحاب المصالح.²

مما سبق يمكن القول إن الاهتمام بالموظفين داخل المؤسسة يتطلب جهدا كبيرا لتنمية حاجاتهم وتحفيزهم لتحمل المسؤولية ومكافئتهم للحصول منهم على الالتزام والولاء الدائم وبذل المزيد من الجهد لخدمة المؤسسة.

ف نجاح أنشطة التسويق للمؤسسات على المستوي الخارجي ينطلق من أنشطتها الداخلية أو البيئة الداخلية ويعرف التسويق الداخلي انه "جميع الجهود التي تهدف بها المؤسسة لتحقيق قيمة مضافة للعاملين والموظفين" إذ يعمل على تلبية أهدافهم وذلك بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها التسويقية.

فالتسويق الداخلي إستراتيجية تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق أفضل أداء تسويقي ونجاح التنفيذ، ويعتمد التسويق الداخلي على استخدام منظور تسويقي لإدارة العاملين من اجل ارتباطهم بالمؤسسة وتمكينهم من نهج سلوك ايجابي وتوليد ثقافة مميزة وتحفيزهم على تلبية رغبات وحاجات الزبائن والسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

إن التعاون بين قسم التسويق والموارد البشرية يتم من خلال تحديد المهارات المطلوبة والمؤهلات المهنية اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، ويتطلب ذلك الاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي من خلال مراجعة الاختيار والتعيين في المناصب بالإضافة إلى تطوير الأفراد العاملين بالتدريب والتحفيز للرفع من الأداء وبناء

¹ - قاسي خالد، لراي سفيان، اثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي في المؤسسات لتحقيق التنافسية دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص6/5.

² - Kanagal, Issues in implementing marketing strategy, Journal of International Business Research, 2016, p16.

نظام مكافآت كتغيير الرواتب والأجور والمنح مع تطوير نظام اتصال داخلي فعال بما يحقق مساهمة الجميع في التنفيذ الجيد لأهداف التسويق الاستراتيجي.

❖ المطلب الأول: دور التسويق الداخلي في تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

إن التنفيذ الاستراتيجي حسب (Musyoka, 2011) يتطلب العمل من خلال كل الأفراد، وتنظيم وتحفيز وبناء الثقافة وخلق صلات قوية بين الإستراتيجية وكيفية عمل المؤسسة وتحويل الاستراتيجيات المطورة إلى عمليات تشغيلية من شأنها تحقق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة.

يعمل التسويق الداخلي على زيادة رغبة الموظفين داخل المؤسسة في المشاركة بقدراتهم وفهم أدوارهم في عملية التنفيذ، وي طرح (محمود الصميدعي، ردينة عثمان ، 2010) "أن التنفيذ النجاح يتطلب إشراك العاملين كل حسب موقعه الوظيفي والأهداف المحددة لوظيفته التي يشغلها حيث يتطلب من مديري التسويق متابعة مستوى عملية التنفيذ".¹

في نفس الإطار يتحدث كل من (Ployhart al 2014) و (Sybramony & al, 2017) عن الأفراد على أنهم رأس مال بشري له القدرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال المهارات، الخبرة، المعرفة والابتكار حيث يعرف رأس المال البشري على أنه المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملون ويعني هذا أنها الأصول التي تتكون في المؤسسة بصورة تدريجية عبر تفاعلات إدارية وتنظيمية وعملياتية واجتماعية بين الأفراد ما يؤدي في الأخير إلى انصهارهم في البيئة التنظيمية ويصبحون جزء منها".

من هنا يمكن أن نقول هذه العناصر المذكورة في التعريف السابق يتم الحصول عليها من خلال استخدام أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في الاختيار والتعيين، التدريب، التمكين، التحفيز، والاتصال الداخلي كوسيلة أو إستراتيجية لتحقيق التنفيذ الفعال للتسويق الاستراتيجي حيث يستطيع هذا الأخير أن يحقق للمؤسسة العناصر التالية.

❖ المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالقيادة والقدرات التسويقية

❖ الفرع الأول: التسويق الداخلي والقيادة الفعالة:

إن تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي في المؤسسة يعتمد على وجود أفراد لهم نظرة إستراتيجية قادرين على دراسة التغيرات البيئية أو على الأقل لهم القدرة على استخلاص النتائج من الدراسات التي تقوم بها المؤسسة حول البيئة الداخلية والخارجية سواء بالاعتماد على موظفيها أو بالاستعانة بمخابر مختصة في التسويق والإستراتيجية وكيفية اتخاذ القرارات الصحيحة التي تمكن المؤسسة من تحديد أسواقها المرجعية

¹ - محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص86.

وقطاعات السوق ذات المردودية وكيفية خدمتها بتقديم أحسن قيمة تعزز قدرتها على التمتع في السوق ورفع مكانتها بين المنافسة.

ويرى الباحث (Abzari and al 2011) "أن التسويق الداخلي هو إستراتيجية فعالة تستخدمها المؤسسة للحصول على الكفاءات والقدرات التي تمكنها من استغلال الفرص البيئية المتاحة"، كما تم اعتبار التسويق الداخلي من قبل كل من (Akbari and al 2017) "انه مفهوم يطبق الأدوات التسويقية لجذب أفضل العاملين من قبل المؤسسة والاحتفاظ بهم والذين يؤثرون فيما بعد في أداء المؤسسة المالي والغير مالي".¹

إن من العوامل الأولية التي ينبغي الاهتمام بها من قبل المؤسسة لتحقيق التنفيذ الجيد والناجح للعملية التسويقية يتطلب تطوير بيئتها الداخلية وموائمتها مع عملية التنفيذ من خلال أولا توفير أسلوب قيادة فعال وخلق ثقافة تنظيمية لتحقيق الإجماع والالتزام، فالتسويق الداخلي يعمل على خلق وظائف تستقطب موظفين يمتلكون أحسن المهارات والقدرات واختيار الأفضل منهم لتوظيفهم في المراكز التي ترفع من الأداء ونسبة نجاح تنفيذ الإستراتيجية المختارة من خلال المعارف المكتسبة لديهم والتي تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية.

فالقيادة الإستراتيجية تعتبر جوهر الممارسات التي تتضمن تحديد أهداف طويلة الأجل في المؤسسة والاستفادة من قدرات المؤسسة الأساسية، وإدارة الموجودات المتمثلة في الموارد البشرية وغرس الثقافة التنظيمية المستدامة مع تأكيد القيم الأخلاقية وصياغة نظام رقابة متوازن يحقق الاستقرار ويساعد على التحول المستدام حيث يحدد (Nahak & Ellizan, 2022) "دور القيادة في الإبداع في إدارة المؤسسة والتكيف مع الظروف المتغيرة".²

فهي تضمن تطوير وتطبيق وتحسين أنظمة العمل باستمرار وكيفية التواصل مع مختلف الشركاء والعملاء وتعمل على تحفيز ودعم الموظفين على الابتكار والتميز وتوجيه سلوكهم نحو التنفيذ الفعال، وتحدد نوع التغيير والأهداف ووضع الخطط ورسم الإستراتيجية وكيفية تنفيذها بشكل ناجح.

ولينعكس التسويق الداخلي بفعالية على ممارسة التسويق الاستراتيجي يستوجب على الإدارة العليا أن تبحث عن الموظفين المتميزين خاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى القادرين على استشراف التغيرات المستقبلية واستخلاص الفرص المتاحة في الأسواق وكيفية ترجمتها إلى أهداف يمكن تحقيقها ميدانيا لنجاح إستراتيجيتها التسويقية.

¹ - خضير علي فيروز، رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق 2017، ص 315.

² - ضرغام العميدي، براء عباس، دور التسويق الريادي في تحقيق التفوق الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة بهار للتجارة العامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارة العراق، 2024، ص 1674.

❖ الفرع الثاني: التسويق الداخلي والقدرات التسويقية:

تعرف القدرات على أنها " القدرة على توظيف الموارد لتحقيق أهداف محددة وتحتوى على نوعين من القدرات، قدرات عادية وقدرات ديناميكية، كما عرفها (Day,1994) "على أنها مجموعة معقدة من المهارات والتعلم الجماعي تمارس من خلال العمليات التنظيمية بطريقة تضمن بها تنسيق محكم للأنشطة الوظيفية".¹ أما القدرات التسويقية حسب (Vohris, 1998) فهي إمكانية تطبيق معارف ومهارات مستخدمي التسويق بسرعة لتحويل المدخلات التسويقية إلى مخرجات".

من هذا التعريف يمكن القول أنها تمثل الطريقة المتكاملة في توظيف المعارف والمهارات والموارد المتوفرة لدى المؤسسة لتلبية حاجات السوق المستهدف بالمنتجات أو الخدمات المطلوبة بالشكل وفي المكان والوقت المناسب والتي تسمح بتقديم قيمة مضافة للمستهلكين والتفوق، حيث إن أي تأخر في ذلك قد يتيح الفرصة للمؤسسات الأخرى للدخول إلى الأسواق وتقويت الفرصة على المؤسسة.

❖ المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالالتزام والإجماع:

❖ الفرع الأول: التسويق الداخلي والالتزام:

الالتزام هو "عملية ارتباط الأفراد بشكل كبير بأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل جهد معقول بالنيابة عنها والرغبة القوية في البقاء والاستمرار في عضويتها (Tolentino and Rebecca 2013) فالتنفيذ الاستراتيجي الناجح حسب (Johansson and Svenssoo, 2017) يتطلب مشاركة والتزام المدراء من كافة المستويات وأصحاب المصالح كافة بالتنفيذ الاستراتيجي.²

يمكن التسويق الداخلي أن يخلق الالتزام من خلال أبعاده التي تجعل الأفراد ملتزمين بتحقيق لأهداف من خلال حثهم على رفع مستوى الأداء بالتحفيز اللازمة وتوفير لهم شروط الوظيفة التي تؤدي إلى تلبية حاجاتهم وتنمي رغبتهم في البقاء والاستمرار في خدمة أهداف المؤسسة وتولد لديهم ثقافة تبني استراتيجياتها والدفاع عن مصالحها ومركزها التسويقي والتنافسي.³

ومن هنا يتبين أن نجاح التنفيذ الاستراتيجي لا يتم من خلال المراقبة المستمرة للأفراد وان نظام المسائلة وحده غير كاف لتحقيق الأهداف ما لم يكن هناك سلوك طوعي من المنفذين والالتزام من قبل المديرين

¹ - قاشي خالد، لرايدي سفيان، اثر القدرات التسويقية على الأداء التسويقي للمؤسسات لتحقيق التنافسية ، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، العدد16، 2016، ص4.

² - نزال خليفة الطراونة وآخرون، الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، 2021، ص186.

³Tolentino, R, Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel, International journal of Information technology and Business Management, 2013 , p 51–59.

والعاملين كافة في المؤسسة بتنفيذ التسويق الاستراتيجي بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات اللازمة للسير الحسن للتنفيذ لكل الأفراد المشاركين في العملية التنفيذية.

❖ الفرع الثاني: التسويق الداخلي والإجماع:

يولد التسويق الداخلي الإجماع لدى الأفراد ضمن روح الفريق وذلك جراء المعلومات التي يحصلون عليها من المؤسسة بخصوص إستراتيجيتها والثقة التي تبثها في العاملين، وينشأ الإجماع جراء إشراك العاملين على جميع المستويات خاصة المدراء التنفيذيين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتسويق الاستراتيجي والاطلاع على كل ما يتعلق بعملية التنفيذ ومعرفة أدوارهم من خلال التدريب وتزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية لعملية التنفيذ في الوقت المناسب، مما يولد روح العمل الجماعي ويدعم فرق العمل التي تساهم في الإبداع ورفع التحدي من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة.¹

❖ المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالتنسيق والتحفيز:

❖ الفرع الأول: التسويق الداخلي والتنسيق:

يشير الباحثان (Glassman and McAfee) إلى الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف التسويقية وباقي وظائف المنظمة، حيث يجعل العاملين في مختلف الوظائف الأخرى موارد للوظائف التسويقية" ومن هنا يتضح أن إي تنفيذ ناجح لاستراتيجيات المنظمة يحتاج إلى تطبيق جهود تسويقية داخلية تحد من الصراعات الداخلية وتعمل على إيجاد اتصال داخلي جيد يساهم في عملية التنسيق بين الوظائف.²

ومنه فأن التسويق الداخلي لم يعد محصورا في دافعية العاملين وتحسين الجودة بل تعدى ذلك إلى التغلب على مقاومة التغيير، تقليل الصراع، تحقيق التنسيق والتكامل ، زيادة الالتزام، تفعيل الاتصال الداخلي وفي الأخير التنفيذ الجيد لإستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية خاصة وظيفة التسويق وذلك لتحقيق رضا وولاء العملاء الخارجيين وتحقيق أهداف المنظمة.³

إن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتطلب التنسيق أفقيا وعموديا في المؤسسة من أجل تحقيق التوازن والتتابع والاستمرار الدائم والسلس في العمليات بين مختلف الأفراد والأقسام، فعملية التنسيق تعمل على عدم التداخل

¹ - عموارات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف1. الجزائر، 2019، ص11.

² نزال خليف الطراونة وآخرون، الثقافة الريادية ودورها في فعالية التنفيذ الاستراتيجي، في البنوك التجارية الأردنية، مرجع سابق، ص 187.

³ حاج محمد عبيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، جامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، 2020، ص 372.

والازدواجية، والخلط في المهام والصلاحيات ومنه يترتب على الإدارة إيجاد نظام اتصال فعال لنقل المعلومات بالسرعة اللازمة وفي الوقت المناسب بين مختلف الوحدات لتحديد نظام للمسائلة وفهم مشترك بين الأفراد، مع القدرة على حل المشكلات القائمة أثناء التنفيذ بشكل سريع.

❖ الفرع الثاني: التسويق الداخلي والتحفيز:

يعتبر التحفيز عاملاً أساسياً لتشجيع الموظفين والعمال على أداء وانجاز المهام بشكل أفضل في جميع وظائف المؤسسة وخاصة وظيفة التسويق فتطوير نظام تحفيزي عادل وفعال يجعل الأفراد يقومون بادوار استثنائية في مجال البحث والتطوير والابتكار ويعطي مزيداً من التميز في الأداء التسويقي ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية، حيث يشير (محمود الصميدعي وريانة عثمان 2010، ص 240) "على انه بالتحفيز يمكن التأثير على الأفراد لعمل شيء جدير بالاهتمام أو المساعدة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، فهو لا يؤدي إلى انسجام الأعمال فقط بل أيضاً إلى إحداث التغيير للفرد العامل وتغيير الأداء المتميز".

إذ يعد التحفيز أحد أهم عناصر التسويق الداخلي وهو مهم للتنفيذ الجيد حيث يرتبط مباشرة بالأداء الممتاز للأفراد سواء كان بشكل فردي أو جماعي فهو يجعل الأفراد يبذلون أقصى الجهد واكبر طاقة ممكنة للوصول لنتائج أحسن تمكنهم من الحصول على حوافز سواء كانت مادية أو معنوية تجعل لديهم الإحساس بالحصول على المكافآت وتلبية حاجاتهم المباشرة بالإضافة إلى ذلك يجعل التحفيز الموظف مرتبطاً بالمؤسسة ويزيد من إحساسه بالمسؤولية داخل التنظيم وبالتالي الانخراط في ثقافة المنظمة والدفاع عنها وعن مصالحها والعمل على تحقيق أهدافها.

❖ المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بالعمل الجماعي وإدارة التغيير:

❖ الفرع الأول: التسويق الداخلي والعمل الجماعي:

يعني العمل الجماعي انجاز المهام حيث يتشكل فيها أفراد المنظمة في جماعات وفرق وفق برنامج مسطر يتوافق وقدرات الأفراد ويؤدي إلى تلبية حاجاتهم المشتركة وتحقيق أهداف معينة في المؤسسة.

وفي دراستنا أهداف المؤسسة هي نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي حيث تتشكل المجموعات حسب المهام التي يحددها خبراء التسويق سواء على مستوى مصلحة التسويق أو الإدارة العليا للمؤسسة بشكل يحقق العمل الجماعي وخلق التعاون والتجانس والتنسيق والرفع من وتيرة الانجاز وتوفير الوقت مما يؤدي إلى النجاح.¹

¹ - ربحي مصطفى عليلن، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 27.

يعمل التسويق الداخلي من خلال تقسيم السوق الداخلي أي الأفراد إلى فئات لها نفس الخصائص لبناء المجموعات حسب ما يتناسب مع الخطة التنفيذية وتحديد حاجاتهم ورغباتهم وتوفير لهم التدريب، والتحفيز اللازم لتحقيق التنفيذ التسويقي والوصول إلى بلوغ الأهداف التسويقية حيث تكمن أهمية العمل الجماعي في دعم تبادل الآراء وبناء العلاقات، جمع المهارات بالإضافة إلى تعلم تقديم التنازلات، الإبداع وتفويض المهام مما يؤدي للوصول إلى السلوكيات التي يحتاجها نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.¹

يعرف العمل الجماعي انه عمل تمارسه الجماعة سواء بصورة مباشرة أو من خلال تنظيم بالنيابة عليها لتحقيق مصالح مشتركة يدركها أعضاؤها ويقول الباحث (بول بولوس) إن العمل الجماعي يحقق حاجات نفسية واجتماعية، ويعمل على تحقيق الأهداف بسهولة من جراء تبادل المعلومات بين الأفراد وإضفاء الأمان بين المجموعة مع إمكانية تقدير الفرد لنفسه فهو يحث الفرد على التفكير الايجابي.

ومن هنا يمكن القول أن التسويق الداخلي يلعب دوراً هاماً من خلال دراسة وتحليل الموظفين وتجزئتهم إلى قطاعات سوقية داخلية لها نفس الخصائص التي تبني عليها مجموعات عمل متجانسة داخل المؤسسة يتم استهدافهم بالمزيج التسويقي الداخلي المناسب لجعلهم يحققون رغباتهم وتنفيذ مهام معينة بالشكل الذي يؤدي إلى نجاح التنفيذ وتحقيق الأهداف التسويقية.

❖ الفرع الثاني: التسويق الداخلي وإدارة التغيير:

إن تنفيذ التسويق الاستراتيجي يتطلب من المؤسسة التغيير إما على المستوى الكلي أي في جميع الوظائف أو جزئي في بعض الوظائف أو على الأقل في وظيفة التسويق ويقصد بالتغيير التحول أو التعديل إما على مستوى الأهداف التسويقية، الهيكل، التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد للتفاعل الايجابي مع البيئة التسويقية بهدف المحافظة أو كسب مركز تنافسي أمام المنافسة في السوق.

حيث يطرح (Recardo) على أن "التغيير هو التحول في المؤسسة من حالة إلى حالة مغايرة أحسن من الحالية وفعالية أفضل لغرض إشباع حاجات الأفراد العالميين فيها".²

مما سبق فإن التسويق الداخلي هو الحل الأمثل لإدارة التغيير في المؤسسة حيث تستطيع التغيير في الأفراد أو رفع وتنمية مهاراتهم من خلال التوظيف، التدريب وتطبيق قواعد المكافآت أو تغيير الإجراءات والنظم وإعادة توزيع الاختصاصات وقنوات تدفق السلطة فهو أسلوب جيد لتفادي مقاومة التغيير من قبل الأفراد والتغلب على الجمود والتمسك بالوضع الحالي. ويمكن إيجاز مراحل إدارة التغيير في الجدول الموالي:

¹ - السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

² - محمد الصرن، التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2021، ص 04.

الجدول رقم (09): مراحل إدارة التغيير.

المرحلة الأولى: التخلص من الأنشطة الحالية (إذابة الجليد)	المرحلة الثانية: إحداث التغيير	المرحلة الثالثة: إعادة التشكيل (التجليد)
- إيجاد الشعور بالحاجة للتغيير - تخفيض مقاومة التغيير	- تغيير في واجبات وأداء الفرد - تغيير البناء وتغيير التقنيات	- تعزيز النتائج وتقييمها - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، مرجع سابق، ص 72.

فالتغيير يؤدي إلى ثبات المؤسسة في السوق ومواكبة التطور الحاصل في السوق واستيعاب الطلب المتزايد والتحول الدائم في حاجات وتطلعات المستهلكين والذي يؤدي إلى التغيير المستمر في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ويمكن أن يحدث جراء هذا التغيير مقاومة من قبل الأفراد العاملين تتطلب إيجاد حلول لتفاديها، فالاعتقادات السلبية لدى الأفراد والقلق والتوتر المصاحب لعملية التغيير تنتج عنه ردة فعل مناهضة لعملية التغيير إما جزئياً أو كلياً من قبل بعض العاملين مما يتطلب على المنظمة إعادة النظر في حاجات أفرادها وإرضائهم باستعمال أساليب التسويق الداخلي لتلبية حاجاتهم وتحفيزهم على تنفيذ الإستراتيجية الجديدة. وفي غالب الأحيان لا يدعم جميع الأفراد التغيير بنفس القدر، ومن ثم فإن المؤسسة تقوم بالنظر في المقاومة المحتملة للتغيير والمتمثلة في الفئات التالية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): مصفوفة اللاعبين الأساسيين في التغيير.

الاتجاه نحو القضايا	مقدار التأثير في القضايا		
	مؤيد	داعم مؤثر	داعم غير مؤثر
	معارض	معارض مؤثر	معارض غير مؤثر
	مرتفع	منخفض	

المصدر: محمد الخضر، التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2021،

إن عملية تغيير الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة يعتمد على التسويق الاستراتيجي وعملياته وإن عملية التغيير في الأهداف التسويقية تتطلب التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وهذا ينتج عن وجود قيادة فعالة ذات توجه استراتيجي تشجع التمكين والابتكار، وتوفير تنوع في الحوافز المادية والمعنوية مع توفر نظام اتصال فعال يساهم في تدفق المعلومات اللازمة في جميع الاتجاهات.

ومما سبق يمكن أن نستنتج من الدراسة النظرية للتسويق الداخلي انه على المؤسسة التي تريد تحقيق نجاح تسويقها الاستراتيجي إتباع الإجراءات والخطوات التالية:

- 1 - البحث عن الأفراد استقطاب ذوي الكفاءات والمهارات المتمكنة من القيام بعمليات التطوير بالتوفيق بين إجراء البحوث النظرية واتخاذ القرارات الجيدة والقدرة على تنفيذها ميدانيا بفعالية عالية.
- 2 - تجزئة الأفراد إلى مجموعات حسب المواهب والتخصصات وتطلعاتهم ودرجة الحماس لديهم للقيام بالمهام وحصر تطلعاتهم وحاجاتهم لمرافقتهم من أجل تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية.
- 3 - تمكين وتفويض الصلاحيات للمكلفين بمهام التسويق الاستراتيجي لإتاحة لهم الفرصة لإجراء البحوث والتجارب وإزالة عنهم القلق والخوف من الفشل وتشجيعهم على المبادرات الفردية والجماعية بالتشاور وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات.
- 4 - التكوين المستمر للأفراد الذي ينتج التعلم والاطلاع على مستجدات البحث العلمي والتكنولوجي الحديث والترود بالمفاهيم الحديثة للتسيير والتقدم في مجال اختصاصهم.
- 5- ربط نظام الحوافز بالنتائج ابتداء من عرض أجور ورواتب تتناسب مع الوظائف المفتوحة للشغل بالإضافة إلى تشجيع المتفوقين بحوافز مادية ومعنوية ترفع من مستوى التنافس وتحقيق نتائج أفضل بفضل رفع مستوى الأداء.

- 6- إقامة نظام اتصال فعال يزود الفرق والمجموعات بما يحتاجونه من معلومات ودوران البيانات بين الأفراد والمجموعات باستخدام وسائل حديثة توفرها في الوقت والمكان المناسب حتى تفي بالغرض المطلوب.

❖ خلاصة الفصل:

وفي نهاية هذا الفصل يمكن القول أن التسويق الداخلي أصبح إستراتيجية قائمة بحد ذاتها يتم البحث في كيفية تطويرها من قبل إدارة المؤسسات وتنفيذها بشكل فعال وتطبيقها على جميع الأفراد في مختلف المستويات والوظائف والأقسام فهو يعمل على خلق مؤسسات ذات رؤية ورسالة واضحة بإمكانها تكوين ثقافة خاصة بها تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية توصلها إلى التفوق التسويقي.

فالتسويق الداخلي يولد الإجماع ويساهم في التنسيق ويعمل على التزام الأفراد وتحفيزهم على رفع مستوى الأداء الذي بدوره يؤدي إلى الزيادة في الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار التسويقية الجديدة، فهو يخلق الحماس بين الأفراد ويولد ثقافة الحرص على الحفاظ على مكتسبات المؤسسة والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية وترشيد استخدامها في صالح أهداف المؤسسة هذا ما ينتج عنه ميزة تنافسية داخلية تتمتع بها المؤسسة عن منافسيها يصعب تقليدها وتجعلها تقدم قيمة مختلفة عن منافسيها ومنافع للمستهلكين اكبر مما يتوقعونه والريادة على الأقل في الوقت القصير.

إن التسويق الداخلي يساعد على إدارة التغيير، فترتيب البيئة الداخلية يساعد المؤسسة على استشراق التغيرات في بيئتها الخارجية وتحيين الفرص التسويقية واستغلالها في تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة وناجحة بوجود أفراد يتم استقطابهم وتوظيفهم على أساس كفاءتهم ومهارتهم وتطويرهم وتزويدهم بالمعارف الضرورية لتأدية الهامم وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية وتنفيذها من خلال تمكينهم ومنحهم الفرصة في ابتكار أساليب تسويقية تؤدي إلى كسب ميزة تنافسية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل ناجح يمكنها من المحافظة على عملائها واقتحام أسواق جديدة والاستمرار في النمو والبقاء في مجال أعمالها.

وبما أن التسويق الاستراتيجي يجعل المؤسسة في ديناميكية وتحول دائم حسب الظروف السائدة في الأسواق والبيئة فإن التسويق الداخلي له دور كبير في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي حيث يساعد على إيجاد أفراد يتمتعون بالقدرة على متابعة ما يجري في البيئة الخارجية ويجعلهم قادرين على التحول من الحالة السائدة في المؤسسة إلى حالة جديدة بالسرعة والوقت اللازمين للاستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن بابتكار أساليب ومزيج تسويقي يعود بالفائدة عليهم وعلى المؤسسة على حد سواء.

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

*دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

العاملة في الجزائر *

❖ تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول والفصل الثاني إلى الأدبيات النظرية للدراسة التي تناولت في الفصل الأول مفهوم الإستراتيجية والتسويق الاستراتيجي لفهم أسسه وطرق تنفيذه ابتداء من تحليل الموقف إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وعمليات التي يمكن استعماله من قبل مسيري المؤسسات للوصول إلى الأسواق الواعدة والمتوقع فيها والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار في نشاطها ، وفي الفصل الثاني في كيفية استغلال المفاهيم الجديدة في التسيير لإدارة التغيير وتحفيز أفرادها العاملين على تحقيق التنفيذ الناجح للتسويق الاستراتيجي والمتمثلة في أبعاد التسويق الداخلي كأسلوب لتوجيه سلوك الأفراد نحو تبني ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها العامة والاستراتيجيات الوظيفية.

سنقوم في الفصل الثالث بتقديم دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية العامل في الجزائر لتجسيد ما تم التطرق له في الجانب النظري لمعرفة ما مدى تطبيق هذه المؤسسات للمفهومين السابقين وهل تعمل على تطبيق ابعاد التسويق الداخلي للتأثير ايجابيا في تحقيق نجاح تنفيذ تسويقها الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية والبقاء في الأسواق.

تعتبر تجربة المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر قصيرة مقارنة بالمؤسسات العاملة في دول العالم خاصة الغربية نظرا لحدثة تحرير الاقتصاد الجزائري والتخلي عن الاقتصاد الموجه وترك نجاح واستمرار المؤسسات يرجع إلى مبدأ التنافس الأسواق.

في بداية هذا الفصل سنقوم بعرض:

في المبحث الأول الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم التسويق الاستراتيجي.

المبحث الثاني يتم تقديم منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث الدراسة الوصفية لعينة الدراسة ومدى تطبيق مفهومي التسويق الداخلي والتسويق الاستراتيجي في المؤسسات المدروسة على أفرادها.

وفي المبحث الرابع والأخير سنتناول دراسة العلاقة بين المفهومين وتأثير أبعاد التسويق الداخلي في التسوق الاستراتيجي.

❖ المبحث الأول: الدراسات السابقة:

❖ المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

❖ الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي:

❖ 01 - دراسة: نضال الطروانة، محمد المجالي، كمال الحوارجة، 2021، الثقافة الريادية ودورها في

فعالية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، تطرقت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة الريادية على فاعلية التنفيذ الاستراتيجي عن طريق استبانة طرحت على 315 فرد من موظفي البنوك في الأردن و عولجت بواسطة البرنامج الإحصائي (spss v.25) وخلصت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اصغر من 0.05 لأبعاد الثقافة الريادية، (الحماس المؤسسي، التماسك، الفرص كدافع للتغيير) في التنفيذ الاستراتيجي وكانت التوصيات التي خرجت بها الدراسة الاهتمام بالمكافآت ، وتعزيز الثقة بينهم وتعزيز التنسيق بين مختلف وحدات البنك.

❖ 02 - دراسة: سعيدة تلخوخ، 2022، إشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الأعمال (مقاربة

نظرية تحليلية)، تطرقت الدراسة إلى مفاهيم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية بمنهج وصفي تحليلي وهدفت إلى تحديد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي، واهم العناصر المرتبطة بعملية التنفيذ بالإضافة إلى خطوات القيام بالتنفيذ وتقييم مختلف متطلبات اللازمة لذلك والعوائق التي تحول دون نجاح عملية التنفيذ، فيما خلصت الدراسة إلى أن التنفيذ يتم من خلال وضع السياسات والبرامج و الميزانيات والإجراءات ، وقد يقوم بعملية التنفيذ إما الأفراد الذين قاموا بالصياغة أو غيرهم بناءا على حجم المؤسسة ويتطلب التنفيذ تفصيل الإستراتيجية، الإحاطة بالقدرات القيادية، والتعبئة الإستراتيجية، مع الحرص على دعم اكبر للتنفيذ من خلال مشاركة المديرين في العملية، مع شرحها بوضوح للمختلف العاملين، دراسة نظام الحوافز والمكافآت مع فحص ودراسة الأسواق و المنتجات وأقسام المؤسسة.

❖ 03 - دراسة: عبيلة محمد، 2016 ، التسويق الاستراتيجي ومكانته ضمن الإستراتيجية التسويقية

في المؤسسة، تناولت الدراسة أهم مرحلة من مراحل التسويق وهي مرحلة التسويق الاستراتيجي، وإبراز أهميته ضمن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة بحيث تطرقت إلى المراحل الثلاثة التي يركز عليها التسويق الاستراتيجي المتمثلة في: (التجزئة، الاستهداف، والتوقع)، تمد الدراسة في شكل نظري هدفت إلى التعريف بكيفية إعداد

الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها عبر عناصر المزيج التسويقي و خلصت الدراسة إلى أن التسويق الاستراتيجي هو واحد من أهم مراحل الإستراتيجية التسويقية في المنظمة.

❖ 04 - دراسة: كربالي بغداد ، نهاري خالد بن الوليد، 2018، دور التسويق الاستراتيجي في

استغلال الفرص التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جاءت هذه الدراسة في أطار نظري لتبين أهمية استخدام التسويق الاستراتيجي من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعمليات التسويق الاستراتيجي لمواجهة المنافسة الشديدة وتطوير استراتيجيات تسويقية تمكنها من البقاء في الأسواق من خلال البحث عن أفضل الفرص ، وتطرقت الدراسة إلى مفهوم التسويق الاستراتيجي ومفهوم الفرص التسويقية وأنواعها ومقوماتها وكيفية الحصول عليها للوصول إلى أهداف التسويق الاستراتيجي.

❖ 05 - دراسة: بن نوي راضية، وبن زيان إيمان، 2018، واقع تطبيق عمليات الإستراتيجية

التسويقية (التجزئة، الاستهداف، التوقع) في وكالات السياحة دراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة، تطرقت الدراسة إلى واقع تطبيق عمليات الإستراتيجية التسويقية في الوكالات السياحية والمتمثلة في التجزئة، الاستهداف التوقع وأثرها في انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية وترشيد القرارات التسويقية بالاعتماد على عينة من وكالات السياحة بمدينة باتنة واستبيان حول عمليات الإستراتيجية التسويقية وخلصت الدراسة إلى وجود تطبيق من قبل المؤسسات المدروسة لعمليات الإستراتيجية التسويقية ولكن بكيفية ناقصة عن المستوى المطلوب.

❖ 06 - دراسة: باني فتحي، محمودي احمد، تجانية احمد، 2020، التوقع التسويقي كخيار

استراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جازي،الجزائر، تطرقت الدراسة إلى مفهوم التوقع التسويقي كإستراتيجية تهدف إلى تمييز المؤسسة ومنتجاتها عن المنافسين وكيفية استخدامه في إعداد الإستراتيجية التسويقية وبناء صورة ذهنية لدى المستهلكين وتمت الدراسة بمنهج دراسة حالة في مؤسسة جازي للاتصالات في الجزائر وكيفية توقعها في سوق الهاتف النقال وخلصت الدراسة على أن المؤسسة تعمل كل ما في يوسعها للوصول إلى التوقع المناسب رغم أنها تواجه منافسة شديدة أفقدتها مكانتها التي انطلقت بها في بداية مشروعها بالجزائر.

❖ 07 - دراسة: (CHIJOK NWACHUKWA & AL) 2019، " دوافع تنفيذ الإستراتيجية فيما

يتعلق بالأداء الاستراتيجي"، تطرقت الدراسة إلى العوامل التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للإستراتيجية

العامّة للمؤسسة من منظور نظرية الموارد والتي تمثلت في محركات تنفيذ الإستراتيجية الآتية : استخدام الموارد البشرية ، الموارد المالية، الهيكل التنظيمي، السياسات التنظيمية، التزام الموظفين و ذلك في أربعة شركات للاتصالات المتنقلة في نيجيريا وخلصت الدراسة إلى أن خلق مناخ تنظيمي في الشركات يشجع التزام الموظفين على تنفيذ إستراتيجية ناجعة.

❖ 08 - دراسة: **magasimha. B, kanagali, 2016, issues in marketing strategy implementation journal of international business recheserch**

تعرضت الدراسة إلى المفاهيم في صنع تنفيذ إستراتيجية التسويق في التسويق الاستراتيجي داخل المؤسسة من الناحية التنظيمية ، ثم تعرض قضايا في تنفيذ الإستراتيجية والتحقق منها تجريبيا بإجراء مقابلات لفهم تحديات التنفيذ في شركة (بنغالور) بالهند.

❖ 09 - دراسة: **بدر يوسف عبديت وآخرون، 2017، العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية، دراسة حالة شركات الأدوية في الشرق الأوسط، (review of international business and strategy)**

هدفت الدراسة إلى تبيان العمليات التشغيلية وأثرها على تنفيذ الإستراتيجية من خلال خمسة عوامل هي (توفر الموارد، الاتصال، التخطيط التشغيلي، الأفراد، التحكم والتغذية العكسية) من خلال استقصاء بواسطة استبيان في شركات الأدوية بالشرق الأوسط وأدت نتائج هذه الدراسة إلى أن العمليات التشغيلية تأثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية ما عدى الأفراد لم يكن لهم اثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

❖ **المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:**

❖ 01 - دراسة: **شيماء قريشي، 2023، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك التجارية على مستوى ولاية بسكرة، الجزائر،** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توفر التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تواجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على الخدمات المصرفية في المؤسسات المدروسة.

❖ 02 - دراسة: **بلحج عبد الكريم، دياب الزقاي، سمغوني توفيق فيصل، 2023:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تبني إجراءات التسويق الداخلي ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بسعيدة، الجزائر، تمت الدراسة باستبيان على عينة من عمال المؤسسة قدر ب 90 استبيان، وتم معالجته بالبرنامج الإحصائي SPSS. 20 V والحصول على النتائج أن المؤسسة تطبق

إجراءات التسويق الداخلي ووجود علاقة تأثير بين الإجراءات وأداء العاملين من خلال ارتباط قوي بين تبني إجراءات التسويق الداخلي ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المدروسة.

❖ 03- دراسة حسين أمحمد التريكي، خالد عمران كرماد، شكري عبد الكريم الصغر 2023، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كوسيط (من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الصحية الإيوائية الخاصة بمدينة الخمس، ليبيا، هدفت الدراسة إلى تعرف على أثر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي على الميزة التنافسية. لتحقيق هذا الهدف تم تصميم نموذج للدراسة من خلال

استمارة استبيان تم توزيعها على عدد (66) موظف. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يؤثران على تحقيق الميزة التنافسية.

❖ 04 - دراسة: ANA REDRIGUES AND AL, 2023, the impact of internal employee attitudes and behaviours in local public sector organisation. marketing on Portugal.

تطرقت الدراسة إلى معرفة العلاقات بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء الوظيفي، من خلال اقتراح واختبار نموذج يصف تأثير التسويق الداخلي على مواقف وسلوكيات هؤلاء الموظفين. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم إجراؤه لموظفي القطاع العام المحلي البرتغالي بمجموع 565 استبيان ومعالجتها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، و أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له تأثير إيجابي ومباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، لكنه لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، يتأثر الأداء الوظيفي بالالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، ولكن ليس بالرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإن التأثير غير المباشر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، بوساطة الالتزام التنظيمي والثقة، مهم بدوره، يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي والذي بدوره له تأثير مباشر على الثقة التنظيمية في القطاع العام المحلي البرتغالي.

❖ 05 - دراسة: مقبح عيصامي، 2023، تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين من خلال التسويق الداخلي، دراسة حالة جامعة سكيكدة، الجزائر، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى موظفي جامعة سكيكدة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

وأسلوب دراسة الحالة مع استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة من 193 من الموظفين وعولجت بواسطة برنامج spss وتوصلت النتائج إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للموظفين في المؤسسة المدروسة.

❖ 06 - دراسة: هباز ناهد، جمام محمود، 2020، إدارة المزيج التسويقي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات (دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة في الجزائر)، هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة مزيج التسويق الداخلي مع بناء مزايا تنافسية في المؤسسات الصحية الخاصة في الجزائر باستخدام استبيان على عدد من المدراء قدرة ب 134 مفردة ، تمت معالجته بالأساليب الإحصائية المناسبة وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية واثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مزيج التسويق الداخلي على بناء المزايا التنافسية في المؤسسات المدروسة.

❖ 07 - دراسة: حلوز فاطمة، جقريف على، 2019، اثر تطبيق التسويق الداخلي على التفكير الابتكاري للموظفين (دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية العاملة في الجزائر)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، تطرقت الدراسة إلى تحليل اثر تطبيق التسويق الداخلي على التفكير الإبداعي للموظفين في المصارف العاملة في ولايتي سكيكدة وعنابة وخلصت إلى أن أبعاد التسويق الاستراتيجي لها اثر ايجابي على استجابة التفكير الإبداعي لد موظفي المؤسسات المدروسة.

❖ 08 - دراسة: على محمود علي و عمار مجيد عبد الله، 2024، التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي ، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في القطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف الاشرف، العراق،. هدفت الدراسة غالى اختبار علاقة التسويق الداخلي في تعزيز التفوق التسويقي من خلال تحليل أراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية في محافظة النجف بالعراق باستخدام استمارة استبيان لجمع المعلومات حول أبعاد التسويق الداخلي ممثلة في الاتصال الداخلي التدريب، الحوافز، الدعم الإداري على عينة بلغت 150 فرد وبعد التحليل أظهرت النتائج انه يوجد تأثير للتسويق الداخلي موجب ذو دلالة معنوية على التفوق التسويقي في المؤسسات المبحوثة وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي لها واعتباره جزء من ثقافتها.

❖ المطلب الثالث: الدراسة الحالية:

تبحث هذه الدراسة في التسويق الاستراتيجي كمفهوم يحقق للمؤسسة المزايا التنافسية وكسب مواقع إستراتيجية في الأسواق والاستمرار في أنشطتها وكيفية الوصول إلى تنفيذه بشكل نجاح يؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية.

بناء على ما توصل إليه البحث من خلال الدراسات السابقة والتقدم الحاصل في استعمال مفهوم التسويق الداخلي ومختلف الأبحاث العلمية الخاصة به والتي ركزت على علاقته بتحقيق جودة الخدمة وأثره على الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، السلوك الإبداعي، تحسين أداء العاملين، تحقيق الميزة التنافسية، إدارة التغيير، وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة بتخصيص أكبر عدد من هذه البحوث لقطاع الخدمات.

تحاول هذه الدراسة البحث في كيفية تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم التسويق الداخلي واستخدامه كإستراتيجية لتحفيز موظفيها لإنجاح تنفيذ عمليات تسويقها الاستراتيجي المتمثل في التجزئة، الاستهداف والتوقع لإعداد وتطوير إستراتيجية تسويقية فعالة وناجحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تبحث في عمليات تنفيذ التسويق الاستراتيجي التي تتم على مستوى الإدارة العليا بينما تبحث الدراسات المذكورة أنفا في إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية التسويق والتي يتم تنفيذها من قبل كل موظفي وعمال المؤسسة بما فيهم الإدارة العليا والوسطى والعمال العاديين.

استهدفت الدراسات السابقة إما جميع موظفي وعمال المؤسسات المدروسة أو موظفي الخطوط الأمامية الذين يرتبطون مباشرة بالعملاء.

البحث أيضا الدراسة الحالية في كيفية استعمال التسويق الداخلي في تنفيذ التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وذلك قصد تعميم استعماله من قبل مختلف المؤسسات بدلا من التركيز على قطاع الخدمات.

استعمال التسويق الداخلي في تسيير وظيفة التسويق وكيف يمكن له تحفيز الأفراد على القيام ببحوث التسويق وابتكار استراتيجيات جديدة في مجال التسويق.

استهدفت الدراسة المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر كعينة لإسقاط الدراسة عليها واستخلاص النتائج باستخدام استبيان للاطلاع على آراء الإدارة العليا، والإدارة الوسطى ومسيري وظائف التسويق حول تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ودوره في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي فيها.

❖ **المبحث الثاني: منهجية الدراسة:**

❖ **المطلب الأول: متغيرات ونموذج الدراسة:**

❖ **الفرع الأول: متغيرات الدراسة:**

قمنا بتقسيم الدراسة إلى محورين، المحور الأول التسويق الداخلي والمحور الثاني يتعلق بتنفيذ التسويق الاستراتيجي، ومعرفة دور أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (اختيار وتعيين الموظفين، تكوين الموظفين، تمكين الموظفين، تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي) في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي الممثل بالمتغيرات الآتية (التحليل، التجزئة، الاستهداف، التوقع) في عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر استنتاجا من الدراسات السابقة التي تناولت كل من التسويق الداخلي والتسويق الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي.

تم تصميم الاستبيان وفق الدراسة حسب المعايير التالية:

01 - المتغير المستقل (التسويق الداخلي): ويتكون من خمسة أبعاد تحتوي على الفقرات الآتية:

* اختيار وتعيين الموظفين: عدد الفقرات: (05)، (من س1 إلى س5).

* تدريب الموظفين: عدد الفقرات: (05)، (من س6 إلى س10).

* تمكين الموظفين: عدد الفقرات (04)، (من س11 إلى س14).

* تحفيز الموظفين: عدد الفقرات (05)، (من س15 إلى س19).

* الاتصال الداخلي: عدد الفقرات (05)، (من س20 إلى س24).

02 - المتغير التابع (تنفيذ التسويق الاستراتيجي): وهو محور واحد متكون من (07) فقرات (من 25 إلى

31) و تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي للحصول على الإجابة على العينة المدروسة.

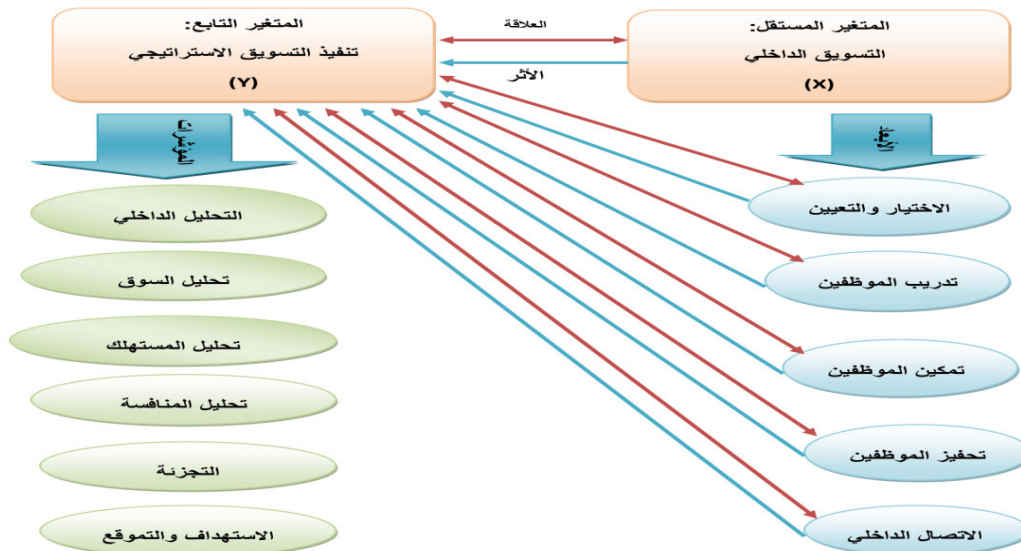
❖ **الفرع الثاني: نموذج الدراسة:** : وتم تصميم نموذج الدراسة بناءا على الدراسات السابق والأدبيات

النظرية التي تناولت التسويق الاستراتيجي والتسويق الداخلي وبد تصميم الاستبيان وتفرغ البيانات في

برنامج الإحصائي وإعداد محاور الدراسة تم التحصل على النموذج الذي يظهر في الشكل رقم (17)

أدناه.

الشكل رقم (17) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

❖ الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة بناء على تصميم استبيان لجمع البيانات الأولية من عينة من مجتمع الدراسة (أفراد الإدارة العليا و مسيري المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر) ونظرا لكبر حجم المجتمع الذي لا يمكن حصره تم استخدام عينة عشوائية تتكون من 300 مفردة في بناء الاستبيان الذي وزعت منه 200 نسخة ما بين استبيان كتابي واليكتروني استهدف موظفين من الإدارات العليا ومدراء الوظائف، والمصالح، ومدراء التنفيذ في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها إنتاجية ومالية، وخدمية، تم استرجاع منها 160 استبانة استوفت شروط الدراسة والتحليل والبقية بعضها لم يسترجع والبعض الآخر كان غير صالح للتحليل.

مع العلم أن معظم المؤسسات ترفض استقبال الباحثين لإجراء الدراسة بداخلها لأسباب تبقى مجهولة ومنها، من لا توجد بها وظيفة التسويق وإنما لديهم مديريات تجارية يتم من خلالها إتمام عملية البيع.

❖ الفرع الرابع: فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم تقديمه في الدراسة النظرية وأدبيات البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

• أولاً: الفرضية الرئيسية:

H_0 = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_1 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

وتتبقى عنه فرضيات فرعية تدرس الدور أبعاد التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي

وهي كالتالي:

• ثانياً: الفرضيات الفرعية:

H_{01} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور اختيار وتعيين الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{11} = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور اختيار وتعيين الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{02} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تكوين الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{12} = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تكوين الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{03} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تمكين الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{13} = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تمكين الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{04} = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تحفيز الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H_{14} = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور تحفيز الموظفين في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H0s = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

H1s = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الاتصال الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 بالمائة.

❖ الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستعملة التحليل:

إلتزام الدراسة وتحليل البيانات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

01 - مقاييس الإحصاء الوصفي. (descriptive statistic measures) متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

02 - اختبار ثبات الأداة ألفا كرومباخ. (reability test).

03 - اختبار معامل الارتباط بيرسون. (Pearson correlation coefficient).

04 - اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح. (variance inflation factor and tolerance).

05 - اختبار الانحدار الخطي البسيط. (Simple linear regression analysis).

06 - اختبار الانحدار الخطي المتعدد. (Multiple Linear Regression Analysis).

❖ المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

❖ الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستبيان:

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من هيئة التدريس في بعض الجامعات الجزائرية نذكر أسماء بعض الأساتذة في الملحق رقم (02) ومن خلال الملاحظات والنصائح تم صياغة الاستبيان النهائي الذي تم عرضه على العينة المدروسة حسب ما هو مبين في الملحق رقم (03).

❖ الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

بعد عملية تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستبيان تم قياس صدق وثباته الاستمارة باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Alpha de Cronbach) حسب ما يظهر في الجدول رقم (11)، ولمعرفة مدى تناسق الأجوبة مع المحاور قمنا بقياس معامل الارتباط بيرسون لفقرات كل محور مع المحور الكلي لها حسب ما هو موضح في الجداول من رقم (12 إلى 17).

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لصدق الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	عدد العبارات الاستبيان
0.74	31

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

يفسر الجدول رقم (11) مدى صدق أداة الدراسة وجاء هذا المعامل بنسبة مرتفعة قدرت ب 0.74 وهي اكبر من 0.6 مما يدل على صدق الاستبيان أما معامل الثبات فبلغ 0.86 مع العلم أن معامل الثبات يساوي الجذر التربيعي لمعامل الصدق حيث تدل هذه النتيجة على أن الاستمارة صادقة وصالحة لإجراء الدراسة والتحليل ويمكنها أن تمد نتائج صحيحة.

❖ الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي لمحاو الاستبيان:

لحساب الاتساق الداخلي قمنا بحساب درجة ارتباط (pearson) لفقرات كل محور مع درجة محورها الكلي وتحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الموالية:

1 - معاملات ارتباط عبارات الاختيار والتعين مع الحور الكلي لها:

الجدول رقم (12): معامل ارتباط محور اختيار وتعيين الموظفين مع فقراته.

الفقرات	معامل pearson	Sig
س1	0.477**	0.000
س2	0.535**	0.000
س3	0.442**	0.000
س4	0.511**	0.000
س5	0.557**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

2 - معاملات ارتباط عبارات تكوين الموظفين مع الحور الكلي لها:

الجدول رقم (13): معامل ارتباط محور تكوين الموظفين مع فقراته.

الفقرات	معامل pearson	Sig
س6	0.508**	0.000
س7	0.453**	0.000
س8	0.502**	0.000
س9	0.533**	0.000
س10	0.592**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

3- معاملات ارتباط عبارات محور تمكين الموظفين مع الحور الكلي لها:

الجدول رقم (14): معامل ارتباط محور تمكين الموظفين مع فقراته

الفقرات	معامل pearson	Sig
س11	0.690**	0.000
س12	0.660**	0.000
س13	0.587**	0.000
س14	0.585**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

4 - معاملات ارتباط عبارات محور تحفيز الموظفين مع الحور الكلي لها:

الجدول رقم (15): معامل ارتباط محور تحفيز الموظفين مع فقراته

الفقرات	معامل pearson	Sig
س15	0.586**	0.000
س16	0.558**	0.000
س17	0.693**	0.000
س18	0.599**	0.000

س19	0.505**	0.000
-----	---------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

5 - معاملات ارتباط عبارات محور الاتصال الداخلي مع الحور الكلي لها:

الجدول رقم (16): معامل ارتباط محور الاتصال الداخلي مع فقراته

الفقرات	معامل pearson	Sig
س20	0.409**	0.000
س21	0.647**	0.000
س22	0.467**	0.000
س23	0.549**	0.000
س24	0.498**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

6 - معاملات ارتباط عبارات محور تنفيذ التسويق الاستراتيجي مع الحور الكلي لها:

الجدول رقم (17): معامل ارتباط محور تنفيذ التسويق الاستراتيجي مع فقراته.

الفقرات	معامل pearson	Sig
س25	0.563**	0.000
س26	0.637**	0.000
س27	0.667**	0.000
س28	0.601**	0.000
س29	0.545**	0.000
س30	0.504**	0.000
س31	0.450**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

❖ الفرع الرابع: نتائج تحليل الاتساق الداخلي:

تظهر نتائج التحليل أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون للعبارات من س1 إلى س31 في الاستبيان مع محاورها الخمسة ترتبط ارتباطا طرديا متوسطا حيث بلغ أصغرها 0.450^{**} وكان أكبرها 0.693^{**} وكلها معنوية عند مستوى 0.01 أي أن $0.000 = \text{sig}$ وهذا يدل على وجود اتساق داخلي.

❖ المطلب الثالث: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة:

للقيام بدراسة خصائص والصفات الوصفية للعينة المدروسة استخدمت مجموعة من المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في النوع الاجتماعي، سن المستجوب، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الدراسي و قمنا باستعمال الإحصاء الوصفي ممثلا في المتوسط الحسابي والتكرارات وجاءت النتائج حسب الجداول من رقم (18) إلى (21) المبين أدناه.

❖ الفرع الأول: النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (18): توزيع الدراسة الوصفية لخصائص العينة حسب النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	127	0.794%
أنثى	33	0.206%
المجموع	160	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

تظهر النتائج الوصفية لعينة الدراسة المتكونة من مجموع 160 فرد حسب ما تم التوصل إليه من جراء التحليل بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إلنآآآي: بلغ عدد الأفراد الذكور 127 فرد بنسبة 79.4% فيما بلغ عدد الأفراد الإناث 33 أنثى فقط بنسبة 20.6% وهذا يدل على سيطرت الذكور على تولى المسؤوليات وتسيير الشؤون الإدارية ومصالح التسويق في المؤسسات الجزائرية العاملة في الجزائر بما يعادل ثلاثة أرباع من النوع الاجتماعي ذكور من مسيري المؤسسات.

❖ الفرع الثاني: الفئات العمرية:

الجدول رقم (19): توزيع الدراسة الوصفية لخصائص العينة حسب عمر المستجوب

عمر المستجوب	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى 29 سنة	40	25%
من 30 سنة إلى 39 سنة	55	34.38%
من 40 سنة إلى 49 سنة	54	33.75%
أكبر من 50 سنة	11	6.87%
المجموع	160	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

إن أكبر عدد من المستجوبين كان من نصيب أصحاب الأعمار ما بين 30 و 49 سنة، وجاءت في المرتبة الأولى فئة ما بين (30 و 39) سنة بعدد قدر بـ 55 فرد بنسبة 34.38%، وفئة ما بين (40 و 49) سنة بـ 54 فردا بنسبة 33.75% على التوالي، تليها فئة من (20 إلى 29) بـ 40 فردا بنسبة 25% وفي الأخير جاءت فئة أكبر من 50 بـ 11 فردا بنسبة 6.87%.

❖ الفرع الثالث: الخبرة المهنية:

الجدول رقم (20): توزيع الدراسة الوصفية لخصائص العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	37	23.1%
من 10 إلى 19 سنة	79	49.4%
أكثر من 20 سنة	44	27.5%
المجموع	160	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

من العينة المدروسة جاءت نتائجها بأن أكبر عدد كان من نصيب فئة من 10 إلى 19 سنة عمل بعدد 79 فردا بنسبة 49.4% أي نصف المستجوبين أو المسؤولين تقريبا في المؤسسات الاقتصادية لديهم سنوات عمل تتراوح بين 10 و 30 سنة عمل، وفي المرتبة الثانية أكثر من 20 سنة خبرة بعدد قدر بـ 44 فردا بنسبة 27.5%. وفي الأخير فئة أقل من 10 سنوات بـ 37 فردا بنسبة 23.1%.

❖ الفرع الرابع: المستوى الدراسي:

الجدول رقم (21): توزيع الدراسة الوصفية لخصائص العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من جامعي	21	13.1%
جامعي	95	59.4%
دراسات عليا	44	27.5%
المجموع	160	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

قمنا تقسيم المستوى الدراسي إلى ثلاثة مستويات أو فئات هي مستوى ادني اقل من جامعي ، ومستوى جامعي ومستوى عالي من ذوي الدراسات العليا وكانت النتائج على النحو الآتي:

لقد احتلت فئة ذوي المستوى الدراسي جامعي المرتبة الأولى بعدد 59 فردا من المستجوبين بنسبة مئوية قدرت ب 59.4%، فيما احتلت المرتبة الثانية فئة الأفراد أصحاب الدراسات العليا ب 44 فردا بنسبة مئوية 27.5% وأخيرا جاءت في المرتبة الثالثة فئة اقل من جامعي 21 فردا بنسبة 27.5%.

❖ المطلب الرابع: اتجاه أجوبة العينة المدروسة حول عبارات محاور الاستبيان:

بحساب المتوسطات التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات أبعاد التسويق الداخلي واستخلاص اتجاه أجوبة العينة لكل فقرة حسب الدرجة الموافقة والأوزان المعتمدة في سلم ليكرت الخماسي التي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): أوزان درجات الموافقة حسب ليكرت الخماسي

البيان	المتوسط المرجح للأوزان
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

من التحليل تظهر النتائج المبينة في الجداول رقم (23) إلى الجدول رقم (29) والتي تخص التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه كل فقرة من فقرات الاستبيان حسب كل محور:

❖ الفرع الأول: محور الاختيار والتعيين:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه أجوبة عبارات محور التعيين والاختيار.

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	02	17	10	78	53	4.02	0.968	موافق
النسبة	%1.3	%10.6	%6.3	%48.8	%33.1			
س2	04	10	18	94	34	3.90	0.892	موافق
النسبة	%2.5	%6.3	%11.3	%58.8	%21.3			
س3	02	06	13	93	46	4.09	0.791	موافق
النسبة	%1.3	%3.8	%8.1	%58.1	%28.8			
س4	04	07	20	67	62	4.10	0.953	موافق
النسبة	%2.5	%4.4	%12.5	%41.9	%38.8			
س5	03	07	15	83	52	4.09	0.872	موافق
النسبة	%1.9	%4.4	%9.4	%51.9	%32.5			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

بالنسبة لفقرات محور اختيار والتعيين الموظفين احتلت الفقرة رقم 4 - (يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة) المرتبة الأولى ب متوسط حسابي قدر ب 4.10 وانحراف معياري مساوي ل 0.953 ، فيما جاءت في الرتبة الثانية الفقرتين رقم 3 - (تتناسب الاختبارات من حيث نوعها ومستواها مع الوظيفة المطلوب شغلها) والفقرة رقم 5 - (يتم اختيار العاملين حسب الشهادة الملائمة للمنصب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ب 4.09. وانحراف معياري 0.791 والخامسة بانحراف معياري 0.872، في ما جاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 1 - (تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة) بمتوسط حسابي

4.02 وانحراف معياري 0.968 وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 2 - (يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف في المؤسسة العديد من الاختبارات) ب متوسط حسابي قدر ب 3.90 متوسط حسابي 0.892.

❖ الفرع الثاني: محور تدريب الموظفين:

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه أجوبة عبارات محور تدريب الموظفين

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	00	04	25	83	48	4.09	0.742	موافق
	%00	%2.5	%15.6	%51.9	%30			
س2	00	06	13	99	42	4.11	0.397	موافق
	%00	%3.8	%8.1	%61.9	%26.3			
س3	00	08	14	108	30	4.00	0.691	موافق
	%00	%05	%8.8	%67.5	%18.8			
س4	03	05	24	102	26	3.89	0.774	موافق
	%1.9	%3.1	%15	%63.8	%16.3			
س5	01	05	24	105	25	3.93	0.696	موافق
	%0.6	%3.1	%15	%65.6	%15.6			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

جاءت نتائج محور تدريب الموظفين على الشكل التالي: احتلت الفقرة رقم 2 - (تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريب للموظفين بشكل دوري) المرتبة الأولى ب متوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف معياري 0.397 وجاءت الفقرة رقم 1 - (تركز المؤسسة جهودها على تدريب الموظفين الجدد) في المرتبة الثانية ب متوسط حسابي قدر ب 4.09 وانحراف معياري قدر ب 0.742 ، وتلتها الفقرة رقم 3 - (يعتبر تطوير المعرفة والمهارات عملية مستمرة في المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مساوي ل 4.00 وانحراف معياري قدر ب 0.691 فيما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 5 - (توفر المؤسسة دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية) بمتوسط حسابي مساوي ل 3.93 وانحراف معياري 0.696 وفي المرتبة الأخيرة الفقرة رقم 4 - (

تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين) بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري قدر ب 0.774.

❖ الفرع الثالث: محور تمكين الموظفين:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه أجوبة عبارات محور تمكين الموظفين

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	03	05	17	76	59	4.14	0.868	موافق
	النسبة	%1.9	%3.1	%10.6	%47.5			
س2	2	9	25	96	28	3.87	0.810	موافق
	النسبة	%1.3	%5.6	%15.6	%60			
س3	1	5	22	93	39	4.03	0.752	موافق
	النسبة	%0.6	%3.1	%13.8	%58.1			
س4	1	6	8	76	69	4.29	0.780	موافق
	النسبة	%0.6	%3.8	%5	%47.5			تماما

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

قمنا في محور التمكين بقياس المحور بأربعة عبارات وجاءت النتائج كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 4 - (يتوفر للموظف فرصة لاتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله) بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.780 وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم 1 - (للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه) بمتوسط حسابي قدر ب 4.14 بانحراف معياري مساوي ل 0.868 وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم 3 - تتيح الإدارة للموظفين إبداء رأيهم في حل المشكلات) بمتوسط حسابي قدر ب 4.03 وانحراف معياري يساوي 0.752 فما احتلت الفقرة رقم 2 - (لدى الموظف صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحجات العملاء بمتوسط حسابي يساوي 3.87 وانحراف معياري يساوي 0.752.

❖ الفرع الرابع: محور تحفيز الموظفين:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه أجوبة عبارات محور تحفيز الموظفين

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	1	5	23	100	31	3.97	0.722	موافق
	النسبة	%0.6	%3.1	%14.4	%62.5			
س2	1	10	39	86	24	3.76	0.805	موافق
	النسبة	%0.6	%6.3	%24.4	%53.8			
س3	00	13	34	89	25	3.78	0.801	موافق
	النسبة	%00	%8.1	%21.3	%55.6			
س4	4	7	28	73	48	3.96	0.938	موافق
	النسبة	%2.5	%4.4	%17.5	%45.6			
س5	00	13	56	65	26	3.65	0.848	موافق
	النسبة	%00	%8.1	%35	%40.6			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

في محور التحفيز جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 1 - (يشعر الجميع في المؤسسة ان هناك نظام مكافآت وحوافز عادلة) بمتوسط حسابي قيمته 3.97 وانحراف معياري مساوي ل 0.722، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم 3 و 4 - (تنتهج المؤسسة التحفيز المادي والمعنوي للعمال) و (إن نظام الحوافز مرتبط بإستراتيجية وأهداف المؤسسة) بمتوسط حسابي قدر ب 3.78 ، وانحراف معياري للفقرة رقم - 3 قدرة ب 0.801 والفقرة رقم 4 - ب 0.938 وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم 2 - (يشجع نظام الحوافز على العمل الجماعي) بمتوسط حسابي قدر ب 3.76 وانحراف معياري قيمته 0.805، وفي المرتبة الخيرة الفقرة رقم 5 - (يتم مكافأة العمال الذين يبذلون جهدا متميزا في أدائهم) بمتوسط حسابي يساوي 3.65 وانحراف معياري يساوي 0.848.

❖ الفرع الخامس: محور الاتصال الداخلي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه أجوبة عبارات محور الاتصال الداخلي.

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	1	3	10	78	68	4.31	0.727	موافق
	النسبة	%0.6	%1.9	%6.3	%48.8			
س2	00	6	53	75	26	3.76	0.767	موافق
	النسبة	%00	%3.8	%33.1	%46.9			
س3	1	7	25	13	14	3.83	0.669	موافق
	النسبة	%0.6	%4.4	%15.6	%70.6			
س4	2	8	24	92	34	3.93	0.821	موافق
	النسبة	%1.3	%5	%57.5	%21.3			
س5	3	7	36	88	26	3.79	0.832	موافق
	النسبة	%1.9	%4.4	%22.5	%16			

من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

في محور الاتصال الداخلي جاءت النتائج على الشكل التالي :

من الجدول رقم (28) تظهر النتائج والتي حازت فيها الفقرة رقم 1 - (تستخدم المؤسسة الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مساوي ل 4.31 وانحراف معياري مساوي ل 0.727 ، وجاءت الفقرة رقم 4 - (يسود المؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير المعلومات التي يحتاجها العامل لتأدية عمله) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.93 و انحراف معياري قدر ب 0.821 ، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم 3 - (تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع العمال لديها) بمتوسط حسابي مساوي ل 3.83 وانحراف معياري مساوي ل 0.669 . فيما جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم 5 - (تقوم إدارة المؤسسة بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين لديها بمتوسط حسابي يساوي 3.79 وانحراف معياري يساوي 0.832 ، وأخيرا في المرتبة الخامسة الفقرة

رقم 2 - (يمكن للعامل الاتصال بسهولة بالرئيس مباشرة في حالة تعرضهم لمشكلة في عملهم) بمتوسط حسابي مساوي ل 0.76 وانحراف معياري 0.767.

❖ الفرع السادس: محور تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه أجوبة عبارات محور تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
س1	1	9	33	99	18	3.78	0.744	موافق
	النسبة	0.6	5.6	20.6	61.9			
س2	2	10	25	74	49	3.99	0.911	موافق
	النسبة	1.3	6.3	15.6	46.3			
س3	2	9	31	93	25	3.81	0.810	موافق
	النسبة	1.3	5.6	19.4	58.1			
س4	4	4	30	83	39	3.93	0.870	موافق
	النسبة	2.5	2.5	18.8	51.9			
س5	1	9	10	60	80	4.31	0.869	موافق تماما
	النسبة	0.6	5.6	6.3	37.5			
س6	00	6	23	94	37	4.01	0.727	موافق
	النسبة	00	3.8	14.4	58.8			
س7	2	4	25	92	37	3.99	0.777	موافق
	النسبة	1.3	2.5	15.6	57.5			

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

نتائج تحليل عبارات تنفيذ التسويق الاستراتيجي جاءت على النحو التالي في المرتبة الأولى الفقرة رقم 5 - (تقوم المؤسسة بتقييم جاذبية الأسواق التي تريد خدمتها) بمتوسط حسابي 4.31 وانحراف معياري 0.869، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم 6 - (تقوم المؤسسة باستهداف القطاعات السوقية المختارة باستراتيجيات تسويقية

مناسبة) بمتوسط حسابي مساوي 4.01 بانحراف معياري بلغ 0.727، وجاءت الفقرة رقم 2 - (تقوم المؤسسة بتحليل ودراسة حاجات و رغبات العملاء والمستهلكين) والفقرة رقم 7 - (تبحث المؤسسة عن الموقع المثالي للحصول على ميزة تنافسية في السوق) في المرتبة الثالثة على التوالي بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري للفقرة رقم 2 - ب 0.911 والفقرة 7 بانحراف معياري 0.777 ، وعادت المرتبة الرابعة للفقرة رقم 4 - (تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من العملاء) بمتوسط حسابي قدر ب 3.93 وانحراف معياري مساوي 0.870 ، وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم 3 - (تقوم المؤسسة بدراسة استراتيجيات المؤسسات المنافسة لها في السوق) بمتوسط حسابي قدر ب 3.81 وانحراف معياري بلغ 0.810 ، وأخيرا الفقرة رقم 1- (تقوم المؤسسة بتحديد السوق المرجعي لنشاطها باستمرار) بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري يساوي 0.744.

في الأخير يمكن القول انه قمنا بدراسة اتجاه إجابة العينة حول محاور الدراسة بعبارات أردنا من خلالها معرفة مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر لأبعاد التسويق الداخلي على موظفيها وتبني عوامل نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي وحسب ما أظهرته النتائج المتحصل عليها بعد التحليل تبين أن كل العبارات المطروحة كانت الإجابة عليها مساوية لدرجة موافق بمعدل ما بين (3.41 و 4.20) لسلم ليكرت الخماسي وجاءت بعض الإجابات منها بدرجة موافق تماما بين (4.21 و 5)، هذا ما يعني إن أفراد العينة المدروسة يوافقون على استخدام المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر لأبعاد التسويق الداخلي وأنها تعمل على تبني العمليات التي تساعد على تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

❖ المبحث الثالث: دراسة العلاقة بين المحاور واختبار الفرضيات:

❖ المطلب الأول: العلاقة بين المحاور:

قمنا بقياس الارتباط بين محاور الدراسة باستخدام معامل بيرسون للارتباط المحصور بين (1- و 1) لمعرفة مدى الارتباط بين مختلف محاور الاستبيان وتحصلنا على النتائج التي تظهر في الجدول الموالي:

❖ الفرع الأول: مصفوفة الارتباط بيرسون بين المحاور:

الجدول رقم (29): مصفوفة الارتباط لمعامل بيرسون بين المحاور

التعيين والاختيار	تكوين الموظفين	تمكين الموظفين	تحفيز الموظفين	الاتصال الداخلي	تنفيذ التسويق الاستراتيجي
1					
0.141	1				
0.205	0.388	1			
0.180	0.404	0.415	1		
0.023	0.187	0.038	0.282	1	
0.087	0.272*	0.356**	0.288*	0.457**	1

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

❖ الفرع الثاني: نتائج الارتباط:

جاءت نتائج معاملات الارتباط بين المحاور على النحو التالي:

من خلال الجدول رقم (29) تظهر نتائج مصفوفة الارتباط لمعامل بيرسون بين المحاور وبالتركيز على ارتباط المحاور المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) مع المحور التابع (بعد تنفيذ التسويق الاستراتيجي) نلاحظ أن الارتباط بين (التعيين والاختيار ومحور نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي) موجب ولكن بلغ 0.087 ، هذا ما يدل على وجود علاقة ضعيفة جدا بين هذين المحورين ولن يكون لهما تأثير على بعضهما البعض.

نلاحظ أيضا أن نتائج معامل الارتباط بين كل من محوري تكوين وتحفيز الموظفين من جهة ومحور تنفيذ التسويق الاستراتيجي من جهة ثانية جاءت على التوالي بمعامل قدر ب 0.272 و 0.288 للمحور الأول و 0.288 للمحور الثاني وهي علاقة ضعيفة وهذا أيضا يدل على ضعف العلاقة بينهما وبين محور نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي رغم وجود علاقة طردية، وأما بالنسبة لمحور تمكين الموظفين ونجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي فمعامل الارتباط لبيرسون يساوي (0.356) وهذا يعني إن العلاقة متوسطة ويمكن أن تكون لها اثر في تغيير تنفيذ التسويق الاستراتيجي وأيضا بالنسبة لمحور الاتصال الداخلي ومحور تنفيذ التسويق الاستراتيجي بلغ معامل

الارتباط 0.45 ويعتبر ارتباط طردي متوسط وهو يمكن أن يؤدي إلى التأثير في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

❖ المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطير البسيط والانحدار المتعدد لدراسة مدى تأثير التسوق الداخلي في بعد نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي باستخدام الفرضيات التالية

❖ الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:

لمعرفة اثر المحور المستقل التسويق الداخلي في المحور التابع تنفيذ التسويق الاستراتيجي قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط ومن خلال نتائج تحليل البرنامج الإحصائي spss وظهر جدول معامل التحديد، و جدول معامل التباين (anova) ، و جدول معامل الانحدار تم استخلاص القيم المبينة في الجدول رقم (30) التالي:

الجدول رقم (30): تحليل الانحدار الخطي البسيط

تنفيذ التسويق الاستراتيجي	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	F معامل اختبار فيشر	SIG F القيمة المعنوية لفيشر	β ببيا المعيارية	T معامل اختبار ستيودنت	SIG T القيمة المعنوية لمعامل اختبار ستيودنت	الحالة
التسويق الداخلي	0.46	0.21	43.75	0.000	0.46	6.61	0.000	معنوي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

لدراسة العلاقة الأثر بين التسويق الداخلي ونجاح تنفيذ لتسويق الاستراتيجي قمنا إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجداول التالية:

من خلال الجدول رقم 30 والذي يظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التي ظهرت في جدول الارتباط و جدول التباين و جدول معامل الانحدار بين المحور المستقل التسويق الداخلي والمحور التابع التسويق الاستراتيجي بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.46 أي ارتباط طردي موجب متوسط، ومن خلال معامل التحديد R² الذي بلغت قيمته 0.21 أي أن المتغير المستقل يفسر ما قيمه 21 بالمائة من التباين الحاصل في قيمة المتغير التابع تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

ظهرت نتائج تحليل التباين (anova) أن نموذج الانحدار معنوي من خلال قيمة معامل فيشر (F) التي بلغت قيمته 43.75 بقيمة معنوية مساوية ل : 0.000 عند مستوى معنوية 0.05 .

جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التسويق الداخلي وتنفيذ التسويق الاستراتيجي مساوية لقيمة 0.46 والتي توضحها قيمة معامل ستيودنت (T) التي بلغت 6.61 بدلالة معنوية مساوية ل 0.000 عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني انه كل ما زاد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر بمقدار وحدة واحدة يزيد نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي بمقدار 0.46 وحدة.

بعد الاطلاع على نتيجة تحليل العلاقة بين محور التسويق الداخلي و محور تنفيذ التسويق الاستراتيجي وبالاغتماد على تحليل نموذج الانحدار المتعدد تم تحديد الأبعاد التي لها تأثير في تنفيذ التسويق الاستراتيجي وجاءت النتائج على الشكل التالي المبينة في الجداول الآتية.

❖ الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

1 - اختبار معامل التضخم ومعامل التباين المسموح:

الجدول رقم (31): معامل التضخم ومعامل التباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين vif	معامل التباين المسموح tolerance
التعيين والاختيار	1.06	0.94
تكوين الموظفين	1.30	0.76
تعيين الموظفين	1.33	0.74
تحفيز الموظفين	1.42	0.70
الاتصال الداخلي	1.11	0.89

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

من الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين بلغت ما بين (1.11 و 1.42) ، وهي اقل من 03 وبلغت قيم معامل التباين المسموح ما بين (0.70 و 0.94) وهي اكبر من 0.1 ، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط تام بين مختلف المحاور المستقلة ويدل على الاستقلالية التامة فيما بينها ولا وجود للتداخل ويحقق شرط إجراء الدراسة.

من اجل اختبار العلاقة وتأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التسويق الداخلي (اختبار ولتعيين الموظفين، تكوين الموظفين ، تمكين الموظفين، تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي) في المتغير التابع نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد والذي نوضحه في الجداول (32- 33- 34).

2 - معامل التحديد R^2

يظهر في الجدول الموالي رقم 33 معامل الارتباط ومعامل التحديد وعامل التحديد المصحح بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (32): معامل الارتباط ومعامل التحديد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $R^2 \text{ ajuste}$	الخطأ المعياري لتقدير
1	0.573	0.329	0.307	0.39507

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

حسب نتائج الجدول رقم (32) قدر معامل الارتباط لتحليل الانحدار المتعدد $R = 0.573$ ، وهو ارتباط طردي متوسط فيما جاء معامل التحديد $R^2 = 0.30$ وهذا ما يعني وجود تأثير للمتغيرات المستقلة وأنها تفسر ما قيمته 30 % من التباين الحاصل في المتغير التابع.

3 - جدول تحليل التباين:

الجدول رقم (33) تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	SIG
الانحدار	11.768	5	2.354	15.079	0.000
البواقي	24.036	154	0.156		
المجموع	35.804	159			

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

من خلال نتائج الجدول رقم (33) لتحليل التباين (ANOVA) تم استنتاج أن القوة التفسيرية لنموذج الدراسة وحسب الفرضية القائلة:

H_0 = نموذج الانحدار غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 = نموذج الانحدار معنوي عند مستوى دلالة 0.05.

بلغت قيمة اختبار F (fisher) $F = 15.07$ بدرجة حرية قدرت ب 05 وبمستوى معنوي مساوي

$\alpha = 0.05$ وهذا يعني أن نموذج الانحدار ذو معنوية. $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

ومنه نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقول أن هناك معنوية لنموذج الانحدار عند مستوى دلالة 0.05. ويمكن القول بأنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التسويق الداخلي على المتغير التابع تنفيذ التسويق الاستراتيجي ويمكن إجراء اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

4 - جدول المعاملات للانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (34) معاملات الانحدار الخطي المتعدد

SIG	T	المعاملات المعيارية β	المعاملات المعيارية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.544	0.609		5020.	0.305	الثابت
0.734	0.341	0.023	0.072	0.025	التعيين والاختيار
0.387	0.867	0.065	0.096	0.083	التدريب
0.000	4.010	306 .0	0.071	0.286	التمكين
0.910	0.114	0.009	0.077	0.009	التحفيز
0.000	6.188	0.431	0.084	0.519	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS . V20

❖ الفرع الثالث: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم 34 والذي يظهر معاملات ميل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة حسب الفرضيات المطروحة كالتالي:

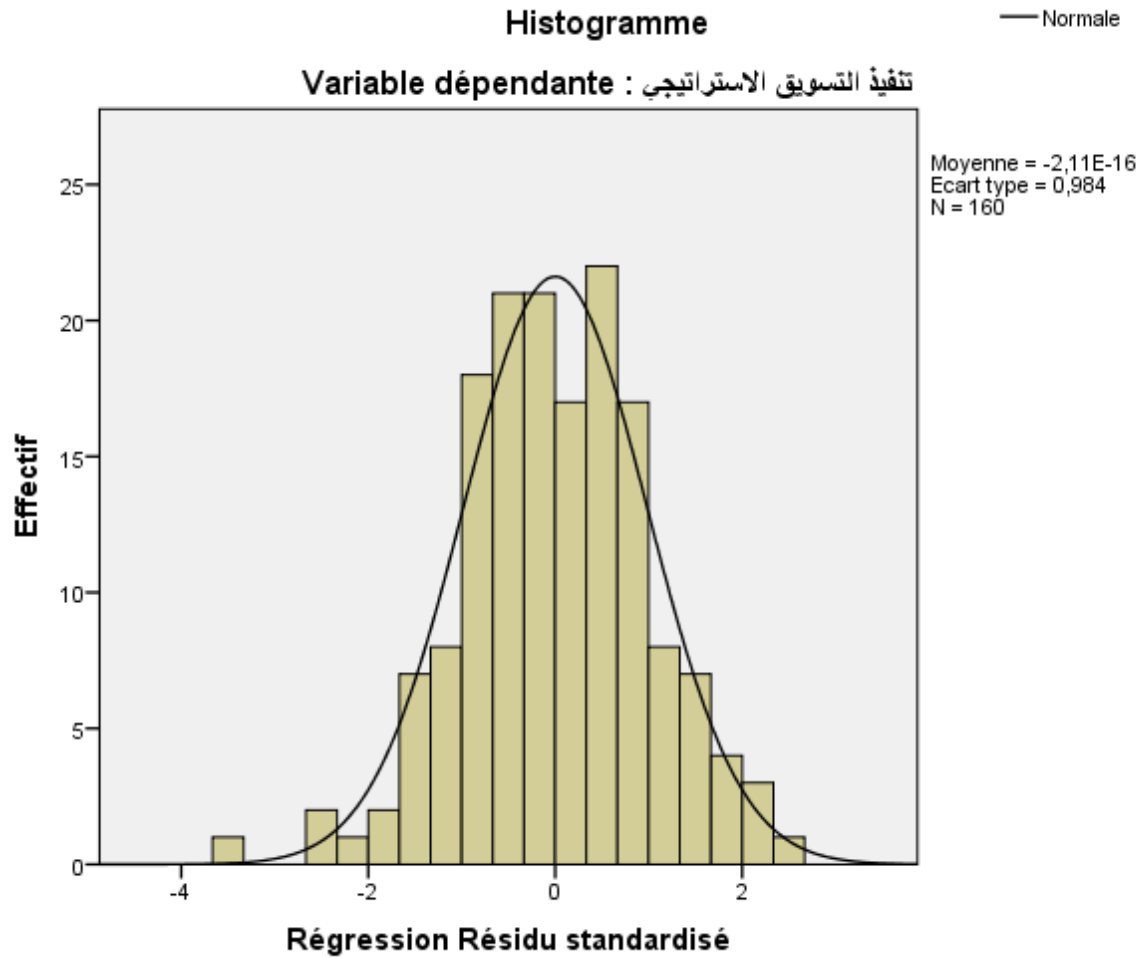
• 1 - الفرضية الأولى: إن نتيجة اختبار student على فرضية ميل خط انحدار المتغير المستقل

الاختيار والتعيين بلغت قيمة $T=0.341$ بقيمة دلالة تساوي 0.734 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة عند 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ومنه فإن لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاختيار وتعيين الموظفين على نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

- 2 - الفرضية الثانية: نتيجة اختبار T على فرضية ميل خط انحدار المتغير المستقل تمكين الموظفين بلغت 4.010 بقيمة دلالة تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة عند 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتمكين الموظفين على نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.
- 3 - الفرضية الثالثة: تظهر نتيجة اختبار T على فرضية ميل خط انحدار المتغير المستقل تكوين الموظفين بلغت 0.867 بقيمة دلالة تساوي 0.387 وهي أيضا قيمة أكبر من مستوى الدلالة عند 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ليس له اثر ذو دلالة إحصائية تكوين الموظفين على نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.
- 4 - الفرضية الرابعة: إن نتيجة اختبار T على فرضية ميل خط انحدار المتغير المستقل تحفيز الموظفين بلغت 0.114 بمستوى دلالة تساوي 0.910 وهي أكبر من مستوى الدلالة عند 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ومنه فان لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تحفيز الموظفين على نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.
- 5 - الفرضية الخامسة: نتيجة اختبار T على فرضية ميل خط انحدار المتغير المستقل الاتصال الداخلي بلغت 4.010 بقيمة دلالة تساوي 0.000 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة عند 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الداخلي على نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

❖ الفرع الرابع: أتباع البواقي للتوزيع الطبيعي:

الشكل رقم (18) إتباع البواقي للتوزيع الطبيعي

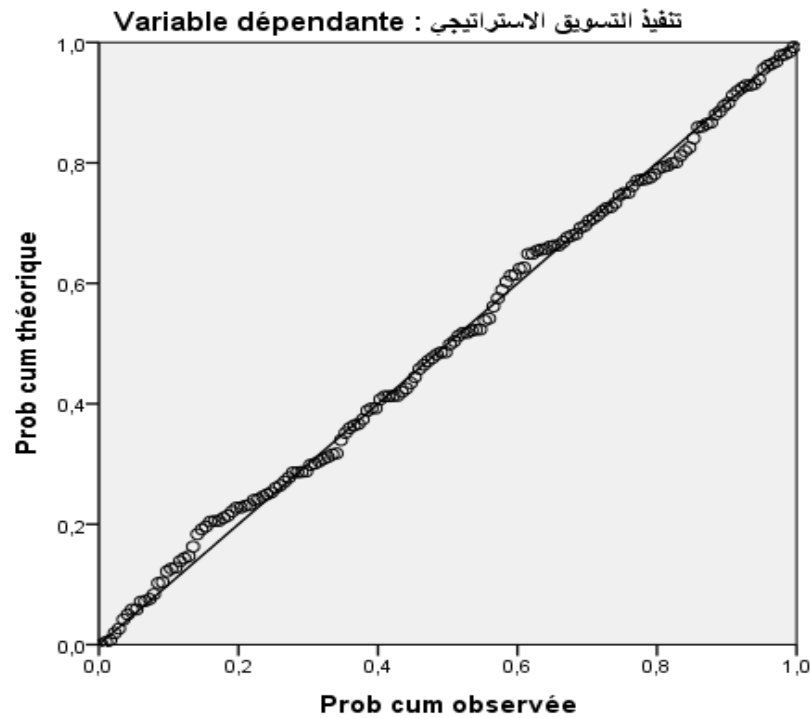


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss20)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (19) أن غالبية البواقي موجودة تحت المنحني وتتشكل على شكل جرس وهذا يعني أنها تتبع التوزيع الطبيعي وهو موافقة لشروط إجراء اختبار الانحدار الخطي.

الشكل رقم (20) تجمع البواقي حول خط الانحدار

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss20)

ويؤكد الشكل رقم (20) أن المشاهدات تتجمع بشكل قريب من خط الانحدار وهذا يعني على أنها

تتبع التوزيع الطبيعي مما يتوافق أيضا مع شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

❖ نتائج الدراسة:

بعد إجراء التحليل الإحصائي للاستبيان الذي تم إجراؤه على عينة من مديري ومسيري المؤسسات

الاقتصادية المدروسة ورؤساء مصالح التسويق بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

يسيطر على الإدارة العليا ومركز اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر ثلاثة أرباع من الأفراد الذكور على المناصب العليا فيما يعود للإناث الثلث فقط من هذه المناصب وهذا يعني زيادة في مشاركة بنسبة معتبرة لفئة الإناث في الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

وتعود النسبة الكبيرة لذوي الخبرة المهنية ما بين 10 و 20 سنة عمل أو خدمة وللأفراد البالغين من العمر ما بين 30 و 50 سنة كما استحوذ أصحاب الشهادات الجامعية على المركز الأول في عدد المناصب مع وجود عدد معتبر من أصحاب الدراسات العليا هذا يفسر بأنه يوجد تطور ملحوظ في استقطاب هذه المؤسسات الاقتصادية لذوي المؤهلات والكفاءات من خريجي الجامعة وتوظيفهم في مراكز اتخاذ القرار للاستفادة من مهاراتهم العلمية وكفاءتهم.

ويظهر أيضا من خلال التحليل الوصفي للعينة أن أعمار الأفراد مختلطة من كل الفئات وان النسبة الأكبر من الأعمار في المناصب العليا هي ما بين 30 و 49 سنة أي في متوسط سن العمل المعتاد من 20 إلى 60 سنة

بالنسبة لتحليل الإجابة على أسئلة محاور الاستبيان لحظنا من إجابة العينة على عبارات ومحاور الاستبيان الستة أن الإدارة العليا في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر تهتم بموظفيها في مراكز اتخاذ القرار وتوفير لهم حاجاتهم من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي التي تم البحث فيها، حيث جاءت كل الإجابات بمعدل موافق وموافق تماما حسب مقياس سلم ليكارت الخماسي رغم أنها لم تكن تطبق وفق شروط الدراسة التي اعتمدت في شقها النظري على استخدام أساليب التسويق في تنفيذ التسويق الداخلي بل اعتمدت المؤسسات في تطبيقها على استخدام أسلوب تسيير وإدارة الموارد البشرية.

أما بالنسبة للفرضية التي طرحناها في بداية الدراسة وبعد إجراء الاختبارات اللازمة جاءت النتائج على النحو التالي:

إن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لمعرفة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في إنجاح التسويق الاستراتيجي أدت إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي.

ولمعرفة ما هي أبعاد التسويق الداخلي التي تأثر في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن كل من الأبعاد التالية: (الاختيار والتعيين، التكوين، التحفيز) ليس لها أي دور في نجاح التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر وهذا يعود إلى أن التعيين يتم على أساس شغل المناصب الشاغرة نتيجة لفراغه جراء إحالة الموظف على التقاعد والاستقالة أو وفاة صاحب المنصب لإتمام وظيفة محددة دون تقديم أي جديد يؤدي إلى التغيير أو البحث في مجال التسويق.

فيما يخص التكوين فإنه يقتصر على تكوين الموظفين على القيام أو أداء عمل معين أو لشغل مناصب إدارية قيادية أو الترقية إلى رتب عليا ونادرا ما يتم اللجوء إلى التكوين في الأساليب الحديثة المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير خاصة في المفاهيم الحديثة للتسويق.

أما فيما يخص التحفيز فالمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر تستخدم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للحفاظ على مستوى الأداء وعدم التقصير وتقليل التغيب عن العمل بالرفع في الأجور وبعض العلاوات والمنح والاقطاعات كعقوبات حسب ما يفرضه قانون العمل الساري والاتفاقيات الموقعة بين المؤسسات والعمال.

إن التمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات يؤدي إلى إيجاد الحلول الفورية لحل المشاكل وبالتالي يمنح الموظفين القدرة المبادرة و الابتكار والبحث عن الأساليب التي تؤدي إلى نجاح تسويق المنتجات والعمل من خلال التمكين على إرضاء العملاء المستهلكين والتفاعل معهم حسب حاجاتهم وتلبية رغباتهم بالشكل السريع دون الرجوع إلى الإدارة العلي إلا في الحالات التي يصعب عليهم حلها، هذا ما جعل التمكين له دور ايجابي في نجاح التسويق الاستراتيجي.

كذلك بالنسبة للاتصال الداخلي فهو له دور فعال في إنجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية المدروسة حيث تستعمل الاتصال الرسمي وغير الرسمي وباستخدام مختلف الوسائل والطرق لإيصال المعلومات على جميع المستويات وبين الوظائف والمصالح والأفراد لخلق قيمة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن والمنتجات المطلوبة في الأسواق

بالنسبة إلى التسويق الاستراتيجي فإن اغلب المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر تقوم بدراسة الجدوى عند انطلاق المشروع ومن ضمن هذه الدراسات تحدد رسالتها ورائيتها ومجال نشاطها بالاعتماد على عمليات التسويق الاستراتيجي بعملياته التجزئة، الاستهداف، والتنموقع في السوق بالاستعانة بمكاتب الدراسات مع مراجعة استراتيجياتها التسويقية عند الضرورة، ثم تصبح تتبع التطورات الحاصلة فالبينة محاولة التكيف معها

باستثناء بعض المؤسسات التي تواجه منافسة كبيرة وأدركت ضرورة اللجوء تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي والاستمرار الدائم في إعادة التوقع كلما اقتضت الحاجة وتكثيف البحث في المجال التسويقي كمثال على ذلك مؤسسات المتعاملين في الهاتف النقال التي تجري دراسات دورية باستبيانات واستطلاعات الكترونية على زبائنها لمعرفة حاجاتهم وتطلعاتهم ومدى رضاهم عن الخدمة.

يرجع عدم اهتمام معظم المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر بالتسويق الاستراتيجي إلى انعدام المنافسة في المنتجات وارتفاع مستوى الطلب على العرض في الأسواق، ومن جهة أخرى انعدام المؤسسات الفكر الاستراتيجي لدى معظم الإدارات العليا ووجود موظفين غير مؤهلين للبحث والتطوير في مجال التسويق الإستراتيجية مع نقص تواصلها بمراكز البحث مما أدى إلى وجود فرق بين ما توصل إليه الجانب النظري وما هو عليه الجانب التطبيقي في التسيير الحديث للمؤسسات .

عدم قدرة المؤسسات على تحمل تكاليف البحث والاستثمار وتكلفة التغيير للدخول إلى أسواق جديدة خاصة الأسواق الدولية فهي تحاول قدر المستطاع إتباع إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي. فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت تعاني من الطرق التقليدية في التسيير بالاعتماد على نظاما كلاسيكي خاصة في مجال التسويق إذ مازالت معظم حيث أن معظم المؤسسات تعمل بمصالح تجارية تنحصر مهامها في عمليات البيع وإتمام الصفقات بالاعتماد على تكثيف الحملات الترويجية في مجال التسويق.

❖ خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بعرض بعض الدراسات التي ساهمت في إثراء مفهومي التسويق لاستراتيجي والتسويق الداخلي ثم بالتعريف بمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق أبعاد التسويق الداخلي كمغير مستقل وتنفيذ لتسويق الاستراتيجي كمغير تابع كما قمنا بتعريف مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وتحديد الأساليب الإحصائية وطرق القياس المتبعة في التحليل.

كما أجرينا التحليل الإحصائي لمعرفة العلاقة بين محوري الدراسة، واختبار الفرضيات التي أردنا من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة وصحة أو عدم صحة الفرضيات المطروحة، والتي كان القصد منها معرفة مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر للتسويق الداخلي على أفرادها العاملين، ومدى تبنيها لمفهوم التسويق الاستراتيجي لتحقيق أهدافها التسويقية من جهة، ومن جهة أخرى هل توجد علاقة بين هذين المفهومين؟ وهل للتسويق الداخلي اثر ايجابي على تحقيق نجاح التنفيذ الاستراتيجي للمؤسسات المبحوثة؟

ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن عرض النتائج وبعض الاقتراحات على مسيري المؤسسات، والبحث المستقبلي في مجال التسويق الاستراتيجي.

الخاتمة العامة

إن التسارع الحاصل في بيئة الأعمال، والتغير الديناميكي، واشتداد المنافسة الحادة بين المؤسسات الاقتصادية التي تحكمها آليات السوق، والتطور المستمر في حاجات المستهلكين، والعلاء، مع الثورة التكنولوجية الحديثة، وحجم المعرفة المكتسبة لدى المجتمعات جراء التداول والتدفق الكبير والسريع للمعلومات يحتم على المؤسسات الاقتصادية البحث عن الأساليب الحديثة في التسيير للبقاء والاستمرار في أنشطتها، وإيجاد الحلول الإستراتيجية التي تجعلها سبابة في تقديم قيمة أكبر مما يقدمه المنافسون، والتي تحقق بها أهدافها.

من خلال ما تطرقنا إليه في الجزء النظري من البحث نلاحظ التطور الحاصل في مفهوم الإستراتيجية والتسويق وما يحتاج إليه هذا الأخير من ممارسات في البيئة الخارجية، والداخلية للمؤسسة، المتمثلة في التسويق الاستراتيجي وعملياته ابتداء من تحليل الأسواق، والمنافسة، والمستهلك بنظام بحث مستمر لجمع المعلومات واكتشاف الفرص التسويقية في الأسواق، واستغلالها بتجزئتها إلى قطاعات سوقية من المستهلكين المتجانسين نسبيا لاختيار القطاعات الواعدة منها، واستهداف الجاذبة والملائمة لإمكانيات المؤسسة، والعمل على التوقع فيها باستخدام إمكانياتها الداخلية الفكرية، والمادية، والمالية، والموارد البشرية التي تستطيع جمع ومزج هذه العوامل لخلق قيمة تلبي بها حاجات المستهلكين، والعمل على توليد ثقافة تنظيمية باستخدام أساليب حديثة كإستراتيجية التسويق الداخلي، لتحفيزهم على خدمة الزبائن، والأسواق وتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية والعامة، ودعم الابتكار، وتطوير طرق تسويقية حديثة تستقطب من خلاله المزيد من المستهلكين، وتحافظ على الحاليين، وتعزز بها مركزها التنافسي في الأسواق.

فالأهمية التي يحتلها التسويق في المؤسسة جعلته وظيفة مركزية تتوجه كل جهود الوظائف الأخرى نحوه، وهذا ما يضع كل موارد المؤسسة وإمكانياتها الفكرية، المادية، المالية، والبشرية في خدمة وظيفة التسويق التي لم تعد تقوم بوظيفة تصريف المنتجات، بل أصبحت هي التي تحدد الأسواق ونوع المنتجات، وخصائصها وكميتها، وأسعارها، وطرق توزيعها حسب الرغبات التي تشبع حاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

للاوصول إلى تنفيذ تسويق استراتيجي ناجح ينبغي على المؤسسة الاقتصادية البحث عن موارد بشرية على مستوى الإدارة العليا، والوسطى، والمدراء التنفيذيين الذين يتمتعون بالفكر الاستراتيجي من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة باستخدام التدريب، والتكوين المستمر، وتحفيزهم بشكل عادل مع وجود نظام اتصال فعال على جميع المستويات، وتمكينهم لتحمل المسؤوليات، والمسائلة على التنفيذ الجيد الذي يصب في مصلحة الإستراتيجية العامة ورسالة المؤسسة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن استخلاص أن اعتماد المؤسسات الاقتصادية على الفكر الاستراتيجي كمنهج يمكنها من تحديد وضعها التنافسي وتقييم مواردها، وحجم قوتها وضعفها، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيح لها البحث عن الأسباب التي تحقق لها نجاح تسويقها الذي يعد احد أهم عوامل بقائها واستمرارها في النشاط، ومنه ينبغي عليها العمل باستمرار على تكثيف بحوث التسويق المتمثلة في: (بحوث السوق، بحوث المنتج، بحوث المستهلك، بحوث المنافسة) لحصر عوامل النجاح في الأسواق، والقدرة على تقديم قيمة تتفوق على التي يقدمها المنافسون، والاستثمار في المورد البشري المؤهل على مستوى القيادة باستخدام مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية لاستغلال الموارد المتاحة وترشيد استعمالها نحو تحقيق الأهداف التسويقية.

وان وجود الأفراد من ذوي المهارات والكفاءات لا يكفي لتحقيق النتائج ما لم يكن هناك إجماع، وتنسيق وتكامل وروح العمل الجماعي، والاتصال الفعال بينهم لخلق ثقافة خاصة بالمؤسسة تستخدم أساليب واستراتيجيات حديثة تغير من سلوك الأفراد، وتجعلهم ينسجمون في كتلة واحدة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

يعد التسويق الداخلي إستراتيجية فعالة تحقق اختيار وتعيين الأفراد، وتكونهم ليتمكنوا من أداء عمليات ومهام التسويق بشكل ناجح، وتحفيزهم على الابتكار في مجال التسويق الاستراتيجي.

كما يعمل التسويق الداخلي على تجزئة الأفراد العاملين في المؤسسة حسب مهنتهم، وأفكارهم، وتطلعاتهم وحاجاتهم، ويحدد مستلزمات التغيير التي يمكن إحداثها فيهم ايجابيا نحو تحقيق الأهداف، ويعمل على سد النقائص والفراغات الحاصلة في التنفيذ من خلال تعديل سلوك الأفراد، والتغيير في المهام أو استقطاب أفراد من خارج المؤسسة لإتمام المهام الناقصة بشكل يتبع نفس أسلوب التسويق الخارجي إذ يعمل على سد حاجات الموظفين، ويحفزهم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومن الجزء التطبيقي يظهر عدم نضج معظم المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر فالكثير منها مازالت تعتمد على الفكر الإنتاجي والمفهوم البيعي مع إهمال الجانب التسويقي، كما أنها لا تعتمد على المناهج العلمية الحديثة في التسويق، فمعظم المؤسسات هي مؤسسات مقلدة لما يقوم به منافسيها في بيئة أعمالها وتطبق إستراتيجية التابع ونادرا ما تلجا إلى التشخيص الاستراتيجي وإعادة البحث عن الأسواق والمواقع إلا في حالة الإحساس بخطر توقف النشاط أو الإفلاس .

أن عوامل نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا يقتصر على تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، بل يعود إلى عوامل أغلبها من البيئة الخارجية التي ساهمت في بقاء واستمرار نشاط المؤسسات حيث تم ملاحظة عدم اهتمام الإدارة بهذا المفهوم وتعتبره من أساليب إدارة الموارد البشرية للحفاظ على العمال وتقادي سرعة دوران العمل والتغيب والتقصير في انجاز المهام وتطبيق القرارات.

فمن خلال اختبار الفرضيات الخمسة لأبعاد التسويق الداخلي ظهرت النتائج إن فقط التمكين والاتصال الداخلي لهما تأثير في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي، وبنسبة ضئيلة حيث تعود النسبة الأكبر لعوامل أخرى تدخل ضمن عمليات تنفيذ التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر.

في الأخير يمكن القول أن تبني فكر التسويق الاستراتيجي يؤدي إلى الارتباط الدائم للمؤسسة مع بيئتها الخارجية وتتبع المستجدات الحاصلة فيها ويمكنها من إحداث التغيير فيها لصالحها ويمكن أن يجعلها رائدة في مجال أعمالها ومنه على المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر أن تعمل على:

* إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الحالية للمؤسسات وإعطاء أهمية لمصلحة التسويق حسب المكانة التي بات يحتلها في نظام المؤسسات العالمية الرائدة في العصر الحالي.

* إدخال أنماط وأساليب حديثة في تسيير النشاط التسويقي وتطوير الاستراتيجيات التسويقية لمواجهة المنافسة والتهديدات وتحقيق أهداف المؤسسة.

* التقييم المستمر ومعرفة موارد المؤسسة والبحث عن النادرة منها التي تحدث التميز وتشجيع الابتكار والتطوير لتصل إلى التفوق وتحسن موقع المؤسسة بين المنافسة.

* الاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى التعلم بالتكوين والمشاركة في البحث العلمي والمؤتمرات والمعارض للوصول إلى حالة القدرة على التأثير في الأسواق وتوجيه نمط الاستهلاك لدى المستهلكين بابتكار منتجات تفوق توقعاتهم و تصب في خدمة أهدافها الإستراتيجية.

* تبني التسويق الداخلي كإستراتيجية تبني بها ثقافة داخلية تعزز من دور الأفراد في الوصول إلى الأهداف التسويقية للمؤسسة والحرص الدائم على تحقيق التميز للتفوق على المنافسة وتحقيق البقاء.

❖ آفاق البحث:

في الأخير يمكن عرض اقتراحات للبحث المستقبلي في مجال التسويق الاستراتيجي:

* البحث في نفس الموضوع باستعمال دراسة مقارنة قبل وبعد استعمال التسويق الداخلي في مؤسسة اقتصادية

* نفس البحث بالمقارنة بين مؤسستين الأولى تتبنى مفهوم التسويق الداخلي والثانية لا تتبنى التسويق الداخلي.

* البحث في الموضوع باستخدام المزيد من الأبعاد التي تخص التسويق الداخلي

* البحث في الموضوع مع إدخال متغير وسيط (كالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي).

* دور التطور وسائل التواصل الحديثة والانترنت في نجاح عمليات التسويق الاستراتيجي.

* البحث في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي بالتطبيق على جميع عمال وموظفي المؤسسة.

1. احمد بن مويظة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2020.
2. احمد محمد الشياب، غسان أبو حمو، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
3. احمد موسى، التسويق في عصر الاضطرابات رؤى وتحديات، ط 1 ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
4. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2004.
5. إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
6. اوהלلا إدريس ، مدارس الفكر الاستراتيجي العميان العشر والفيل، منشورات المجموعة الأكاديميات الدولية، 2018.
7. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
8. جان مالرك لوغان، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نيل جواد، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 2008.
9. حرحوش عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، بدون طبعة، الأردن، 2002.
10. رحي مصطفى عليلن، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
11. رعد الصرن، نجد الصقور، استراتيجيات وسياسة التسويق، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2020.
12. زكريا احمد عزام، عبد الباسط حسونة ، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
13. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظري والتطبيق، ط 2، دار المسيرة للنشر والإشهار، عمان، الأردن، 2009.
14. زكريا عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
15. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

16. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
17. سيد سالم عرفة، إدارة التجزئة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2010.
18. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
19. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
20. صلاح الدين عبد الباقي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
21. عبد الباري إبراهيم، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، منحنى تنظيمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
22. عبد الرحمان جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي (النظرية والتطبيق) مدخل اتخاذ القرار، مطبعة الإكليل الطائف، ط1، م.ع. السعودية، 2015.
23. عبد الرحيم علي الغامدي، التسويق الاستراتيجي (النظرية والتطبيق)، مدخل اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مكتبة الإكليل الطائف، م.ع. السعودية، 2015.
24. عصام حيدر، التدريب والتطوير، الإجازة في العلوم الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2020.
25. علاء الدين ناطورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009.
26. على. د. حسين، الأساليب الحديثة في التسويق الدليل العلمي للاستراتيجيات والتخطيط التسويقي، ط 1، 2000.
27. فضيل فارس، التسويق الدولي، مطبعة الإخوة الموسلك ، القبة ، الجزائر، 2010.
28. مجاهد عبد المهدي ، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
29. محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
30. محمد الخضر، التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2021.
31. محمد الخضر، المقارنة بين طرق التنفيذ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2021.
32. محمد الصرن، التسويق الاستراتيجي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ج.ع. السورية، 2021.

33. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ،2007.
34. محمد أمين السيد علي ، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
35. محمد فريد الصحن، طارق احمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 2006.
37. محمد فريد الصحن و نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
38. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2002.
39. محمود الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
40. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان التسويق الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة و للنشر والطباعة ولتوزيع، الأردن، 2011.
42. محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي مدخل استراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1995.
43. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر، بيروت، لبنان، 2000.
44. مؤيد سعيد سالم، أساليب الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
45. علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

ثانيا: المقالات في المجلات العلمية:

1. أعطيات بنعمر، رحاب المرشدي، اثر التسويق الداخلي علي جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية، دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، م . ع .السعودية، 2024.

2. أمينة ساهل، محمد بوسنة، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، الجزائر 2022.
3. بشير هاشم العزاوي، دور أبعاد نموذج ماكنتزي في جودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2017.
4. بلماي نورة، التموقع كمفتاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، دراسات اقتصادية، الجزائر، 2022.
5. بلوم السعيد، زردومي احمد، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2018
6. بن ساعد فاطنة، الهواري جمال، دراسة السوق ودورها في تحقيق أداء تسويقي فعال، حالة البنوك الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، الجزائر، 2015.
7. بن علي إحسان، يحيوي عبد اللطيف، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة إبداع، الجزائر، 2019.
8. بن نوي راضية، إيمان بن زيان، تطبيق عمليات الإستراتيجية التسويقية (التجزئة، الاستهداف، التموقع) في الوكالة السياحية، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، 2018.
9. ببداء لفنة، هالة حسين، تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي، بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية، مجلة دراسات ومالية، جامعة بغداد، 2017.
10. حاج محمد عبيلة، حكيم بن جروة، علاقة التسويق الداخلي بتنمية السلوك الإبداعي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية، علوم تجارية، علوم التسيير، بجامعة ورقلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، 2020.
11. حداد شفيق إبراهيم ، علي عبد الرضا، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2008.
12. حسن ويد حسن، الكفاءة الذاتية للموارد البشرية و دورها في النجاح استراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة المنصور، العراق 2020.
13. خديجة عرقوب، أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة، دراسة حالة (groupama) ، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، الجزائر، 2019.
14. خضير علي فيروز، رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق 2017.
15. حسين حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2009.

16. زكية معروز، المقاربة الفكرية الحديثة للإستراتيجية التسويقية، مع الإشارة إلى نظرية الموارد والكفاءات، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، 2020.
17. سميرة عميش، نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج (SOSTAC) حالة مؤسسة نستله للشرق الأوسط، مجلة البحوث الاقتصادية والمناجمنت، الجزائر، 2020.
18. سناء حسن، دور البيع الشخصي في فتح تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية، بحث تطبيقي في الشركات العمة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، بغداد، 2009.
19. سوزة محمد قادر، ديلمان احمد عزيز، به ناز رؤوف، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2018.
20. صارة خلفه، فلة عيساوي، التمكين الإداري كثقافة جديدة في مؤسسات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2018.
21. ضرغام العميدي، براء عباس، دور التسويق الريادي في تحقيق التفوق الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة بهار للتجارة العامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارة العراق، 2024.
22. طاهر الغالبي، استخدام إطار تحليل ماكنزي 7s لمعالجة إشكالية تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العراق، 2018.
23. عبد العالم محمد، اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمحافظة شقراء، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، السعودية، 2021.
24. عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2003.
25. علاء عبد السلام اليماني، إبراهيم ثامر، تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج اوهني، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2018.
26. على محمد، عمار مجيد، التسويق الداخلي وتأثيره في تعزيز التفوق التسويقي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في المصارف الحكومية بالنجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2024.
27. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارة، الجزائر، 2021.
28. فضيلة زواوي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، الجزائر، 2021.
29. فؤاد العطار حوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2015.

30. قاشي خالد، لرادي سفيان، اثر القدرات التسويقية على الأداء السوقي في المؤسسات لتحقيق التنافسية دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.
31. قحמוש إيمان، اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الجزائر، 2017.
32. كربالي بغداد، نهار خالد بن الوليد، دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، 2018.
33. مجدوب نوال، أهمية دراسة سلوك المستهلك لإعداد إستراتيجية تسويقية نزيهة وناجحة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2017.
34. محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، حسين بوتلجة، دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي، حالة اتصالات الجزائر معسكر، مجلة مجامع المعرفة، الجزائر، 2019.
35. محمد الملا حسن، لوحة القيادة التسويقية ودورها في تعزيز التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي، مجلة العلوم الإدارية، العراقية، 2017.
36. محمد عبد الداعي نموشي وآخرين، اثر استخدام الأنظمة الخبيرة في القيادة الإستراتيجية، دراسة استطلاعية لأراء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، مجلة التنمية الاقتصادية، الجزائر، 2023.
37. محمد عبيلة، التسويق الاستراتيجي ومكانته ضمن الإستراتيجية التسويقية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، الجزائر، 2016.
38. محمد عبد الله عبد المقصود حسان، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال مصر، 2020.
39. محمود سعيد العشماوي، محمد على الشعراوي، رؤية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر، في ضوء نموذج ماركزي 7s، مجلة كلية التربية، مصر، 2022.
40. منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، 2015.
41. نزال خليفة الطراونة وآخرون، الريادية ودورها في فاعلية التنفيذ الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، 2021.
42. نعمة شلبية، علي الكعبي، لمى ماجد، تجزئة السوق الصناعية وتأثيرها في استهداف السوق، دراسة وصفية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم، العراق، 2012.
43. هباز ناهد، جمال محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات ، دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، 2020.

44. الياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعريرج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.
 45. فؤاد العطار، حوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، 2015.
 46. عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2003.
 47. باني فتحي، وآخرون، التموّج التسويقي كخيار استراتيجي لنجاح الإستراتيجية التسويقية، دراسة حالة مؤسسة جازي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر، 2020.
 48. صلاح الدين الكبيسي، أسامة مهدي، تشخيص العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية لمشاريع الصرف الصحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2019.
 49. سناء رباح الوافي، اثر رأس المال الفكري على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة، مجلة افق علوم الادارة والاقتصاد، الجزائر، 2022.
 50. صلاح الدين الكبيسي، أسامة مهدي، تشخيص العوامل المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية لمشاريع الصرف الصحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2019.
 51. سناء رباح الوافي، اثر رأس المال الفكري على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، دراسة حالة اتصالات الجزائر المسيلة، الجزائر، 2022.
- ثالثا: اطروحات الدكتوراه:
1. أمال مطايس، انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار ثليجاني الأغواط، الجزائر، 2017.
 2. أمينة قندوز، مساهمة التسويق الاستراتيجي في تدعيم قدرة المؤسسة على غزو الأسواق الدولية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
 3. إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
 4. بوغاري فاطمة الزهرة، إستراتيجية النموّج وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية، أطروحة دكتوراه جامعة معسكر، الجزائر، 2017.
 5. حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة 1، الجزائر، 2020.

6. حلوز فاطمة، اثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
7. خالد خالفي، التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014.
8. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.
9. عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2019.
10. قاطر فارس، دور عملية تقسيم الأسواق في صياغة الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، سوق الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيدر بسكرة، الجزائر، 2019.
11. مريم ساعد، التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.
12. مهني ليلة، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر، أطروحة دكتوراه، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2022.
13. نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019.

رابعاً: رسائل الماجستير:

1. جعالة فريد، الاتصال الداخلي ودوره في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة حلة المؤسسة العمومية للأشغال العمومية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013.
2. عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
3. عمار حسن علوش، اثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
4. مشاري محمد الظفيري، اثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركة الاتصالات الكويتية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2012.
5. احمد بن مويضة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسس الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.

خامسا: مداخلات في الملتقيات العلمية:

1. سملاي يحضية، بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءة البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

2. متناوي محمد، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية واهم محدداتها، الملتقى الدولي "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.

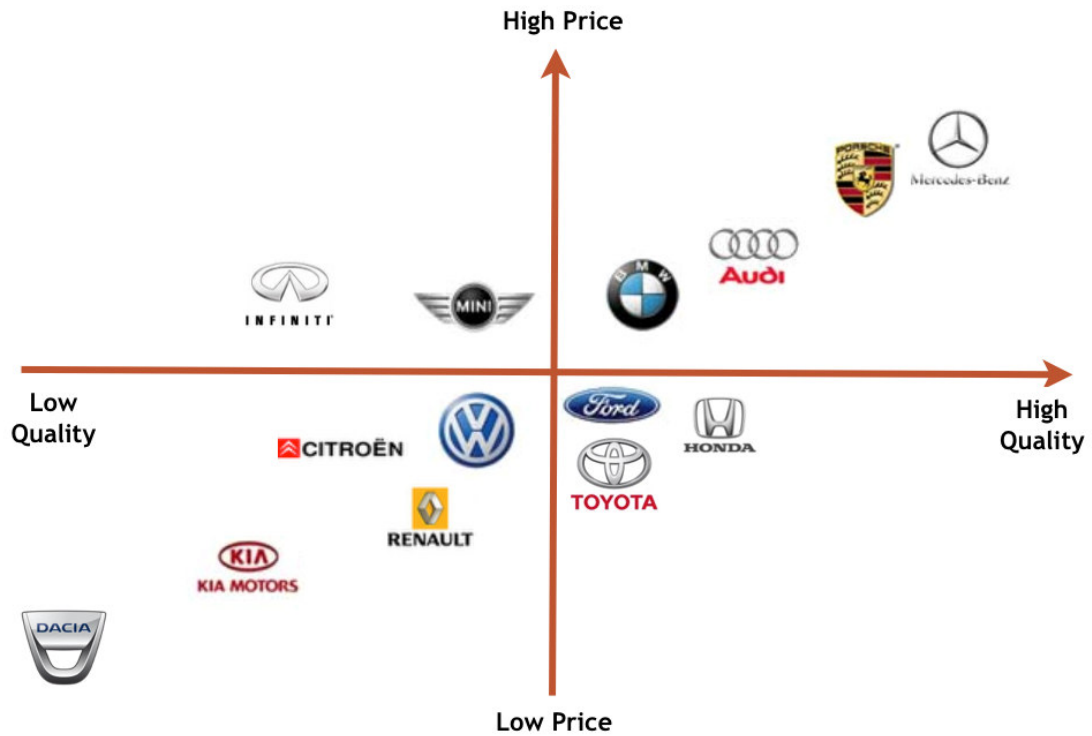
سادسا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. abzari.m, ghujali.t, examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior, international journal of marketing studies, 2011.
2. ahmed, rafiq, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension , Journal of Services Marketing, 2000.
3. ahmed. K parvaz and mohammed rafiq, the role of internal marketing in the implementation of marketing strategie , journales of marketing practice, 1995
4. Al Ries, Jack trout, "Le positionnement - La conquête de l'esprit", Traduction française de Stéphane de Kermoal, Préface de Marcel Bleustein-Blanchet, Editions McGraw-Hill, Collection Manager, 1986.
5. avinash malshe, and al, marketing strategy implementaion inpediments and remedies a multi- level theoretical framework withen the sales marketing interface , international journal of researchmarketing, 2022.
6. Berry leonard., service marketing . cit, p 36.in different text, cases and raeding, prentice-hall, new jersey, usa, 1984.
7. Cudicio Catherine, la PNL, communiquer autrement, éditions groupe eyrolles, paris, France, 2003.
8. Dijoes riengl, social criticisms of target marketing, American behavioral scientist,1995.
9. barny.j.b, & hesterly. W. s, strategic management and competitive advantage: concepts and cases, prentice hall, 2006.
10. Flipoo. B, principoles of personnel management , 4 th, mcgraw, hill company inc, new yourk, usa,1976.
11. Garibaldi , Gérard, L'analyse stratégique,3ém édition, organisation, papis, 2001.
12. Graham Hooly & al , marketing strategy and competitive positioning, pearon , 3 edt, united kingdom, 2004.
13. harold bernard and al, analysis of strategic marketing in small and medieum sized enterprises, the international symposium on intelligent systems and futre networks, 2023.
14. Hayes .John, The Theory and Practices of Change Management, Palgrave Mac Millian,2014.
15. Jean jaque lanbine, ruben chanpantaz, le marketing stratégique et opérationnel, 15ém édition, dunod, parais, 2003.
16. Jean. J. L, Chantal. D. M, marketing stratégique et opérationnel, dunod, paris, 2008.
17. Kanagal, Issues in implementing marketing strategy, Journal of International Business Research, 2016.
18. Liliana gordillo and al, model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the Polytechnic University of Tulancingo in state of Hidalgo, Mexico, international review of management and business research, 2015.

19. Michael. Porter, choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, lavargne de paris, economica, 1982.
20. Mohammed, R., and Pervaiz, A. K. "Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management", Oxford Butterworth-Heinemann Publication, 1 st ed, Oxford, 2002.
21. Mundean. C. Catalin, and al, a holistic approach on internal marketing implementation, business management dynamics, 2014.
22. Nagazimha. B. kanagal, issues in marketing strategy implementation, international business research, 2016.
23. Nathalie van laetem, l'essentiel du plan marketing opérationnel, éditions d'organisation, groupe eyrolles, paris, France, 2013,p13.
24. Paivi Voima, Internal relationship management, Broadening the scope of internal marketing, InVarey & Barbara, Intenal marketing Directions for Management, Rotledg, 2000.
25. Ph. Kotler et duboi, marketing management publi union edition 10 édt paris france2005.
26. Philip kotler, marketing management, analysis; planning and control, prentice-hall, inc, edition pupli-union,1996.
27. Qiu, Jingqi, Boukis, Achilleas and Storey, Chris , Internal marketing: a systematic review. Journal of Marketing Theory and Practice – 2021.
28. Rajan varadarajan, advances in strategic marketing and the advancement of marketing discipline: the promise of theory, Journal of Marketing Management , 2017.
29. Rajan Varadarajan, Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises, Journal of the Academy of Marketing Science, 2010.
30. Tolentino, R, Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel, International journal of Information technology and Business Management, 2013.
31. Ubi Lij Ubana and al, issues of strategic implementation and organizational performance in selected manufacturing companies in calabar cross river state, Nigeria, international journal of scientific research and engineering development, 2019, p 789

الملاحق

الملحق رقم (01): الخريطة الإدراكية للسيارات Marketing audit of renanlt and
volkswarock2014



المصدر: لجلط إبراهيم، تأثير هندسة العرض « merchandising » للمنتجات على تشكيل
الخرائط الإدراكية للعميل في المتاجر الكبرى 2018 ص99.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على عدد من الأساتذة للتحكيم وبعد الاطلاع عليه تمت عليه بعض التعديلات حسب آراء الأساتذة الآتية أسمائهم ومن ثم تجربته ميدانيا ليتم تعميمه على مختلف المؤسسات المدروسة.

01	دياب الزقاي	أستاذ التعليم العالي	جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة
02	شيريفي جلول	أستاذ التعليم العالي	جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة
03	غوثي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة
04	عرقوب وعلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أحمد بوقرة بومرداس
05	مولاي أمينة	أستاذة التعليم العالي	المركز الجامعي البيض

استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر



ط.د: بركاني علي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: إستراتيجية التسويق

السيد (ة) الفاضل (ة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد أطروحة تخرج لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د : تخصص إستراتيجية التسويق تحت عنوان

"دور التسويق الداخلي في نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي دراسة عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر"

نلتمس من سيادتكم التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بعناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع الإحاطة بأن المعلومات ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي فقط، كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

البيانات الشخصية والوظيفية:

النوع الاجتماعي:

☐ ذكر:

☐ أنثى:

الفئة العمرية:

☐ من 20 سنة إلى 29 سنة:

☐ من 30 سنة إلى 39 سنة:

☐ من 40 سنة إلى 49 سنة:

☐ اكبر من 50 سنة:

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي فاقل:

☐ جامعي:

☐ دراسات عليا:

سنوات الخبرة المهنية:

☐ اقل من 10 سنوات:

☐ من 10 إلى 20 سنة:

☐ أكثر من 20 سنة:

تعيين واختيار الموظفين:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق يما
تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي المهارات والكفاءة المطلوبة					
يجتاز المتقدمون لشغل الوظائف في المؤسسة العديد من الاختبارات					
تتناسب الاختبارات من حيث نوعها ومستواها مع الوظيفة المطلوب شغلها.					
يتم إرشاد العاملين الجدد أثناء فترة التجربة					

الملاحق

					يتم اختيار العاملين حسب الشهادة الملائمة للمنصب
--	--	--	--	--	--

تدريب الموظفين:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق يما
تركز المؤسسة جهودها على تدريب الموظفين الجدد					
تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريب للموظفين بشكل دوري					
يعتبر تطوير المعرفة والمهارات عملية مستمرة في المؤسسة					
تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في عملية تدريب الموظفين					
توفر المؤسسة دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية					

تمكين الموظفين:

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق يماما
للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه					
لدى الموظف الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات العملاء					
تتيح الإدارة للموظفين إبداء رأيهم في حل المشكلات					
يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله					

تحفيز الموظفين:

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق يماما
يشعر الجميع في المؤسسة أن هناك نظام مكافآت وحوافز عادل.					
يشجع نظام الحوافز على العمل الجماعي					

الملاحق

					تنتهج المؤسسة التحفيز المادي والمعنوي للعمال
					إن نظام الحوافز مرتبط بإستراتيجية وأهداف المؤسسة
					يتم مكافأة العمال الذين يبذلون جهدا متميزا في أدائهم

الاتصال الداخلي:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق يماما
تستخدم المؤسسة الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية					
يمكن للعامل الاتصال بسهولة برئيسه مباشرة في حالة تعرضه لمشكلة في عمله					
تتبع إدارة المؤسسة سياسة الباب المفتوح مع جميع العمال لديها					
يسود المؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح					

الملاحق

					بتوفير المعلومات التي يحتاجها العامل لتأدية عمله
					تقوم إدارة المؤسسة بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين لديها

تنفيذ التسويق الاستراتيجي:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
تقوم المؤسسة بتحديد السوق المرجعي لنشاطها بنجاح.					
تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل ناجح لحاجات العملاء والمستهلكين في السوق.					
تنجح المؤسسة في دراسة استراتيجيات المؤسسات المنافسة لها في السوق.					
تنجح المؤسسة في تقسيم السوق الكلي إلى قطاعات سوقية متجانسة من عملاء.					
تقوم المؤسسة بتقييم جاذبية القطاعات السوقية المختارة بنجاح.					
تنجح المؤسسة في استهداف الأسواق					

					المختارة بإستراتيجيات تسويقية مناسبة.
					تنجح المؤسسة في الحصول على الموقع المثالي للتنافس في السوق.

في الأخير شكرا على صبركم معنا.

الملاحق رقم : (04 - 05 - 06) : طلبات الاستبيان للمؤسسات الاقتصادية العاملة في
الجزائر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE	
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Mustapha Stambouli - Mascara	جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
Wice-Décanat de la Post-Graduation, de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures	نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
معسكر : 2.6 2024	الرجوع : 1.3 2024

إلى السيد: مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سعيدة) .

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الطور الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن
نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالب : بركاني علي السنة الرابعة تخصص: إستراتيجية التسويق
للسنة الجامعية 2023-2024 بالقيام باستبيان لدى مصالحكم و تزويده بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعنية لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد المكلف بالدراسات
لما بعد التدرج في البحث العلمي
والبحوث العلمي والعلاقات الخارجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mustapha Stambouli - Mascara
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
et des Sciences de Gestion
Vice Décanat de la Post-Graduation, de la Recherche Scientifique et des
Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطembولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية

معسكر : 2-6 جوان 2024

الرقم: 138 /د.ع.ا.ت.ج.م/ 2024

إلى السيد: مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (معسكر).

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية
و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن
نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالب : بركاني علي السنة الرابعة تخصص: إستراتيجية التسويق
للسنة الجامعية 2024-2023 بالقيام باستبيان لدى مصالحكم و تزويده بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعنية لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

فأنتب العميد المكلف بالدراسات
لما بعد التدرج و البحث العلمي
والعلاقات الخارجية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mustapha Stambouli - Mascara
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales
et des Sciences de Gestion
Vice Décanat de la Post-Graduation, de la Recherche Scientifique et des
Relations Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية

معسكر 26 جوان 2024

الرقم: 183/د.ع.ا.ت.ج.م/2024

إلى السيد: مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سيدي بلعباس).

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الطور الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية يشرفنا أن
نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطلاب : بركاني علي السنة الرابعة تخصص: إستراتيجية التسويق
للسنة الجامعية 2023-2024 بالقيام باستبيان لدى مصالحكم وتزويده بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعنية لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد المكلف بالدراسات
لما بعد التدرج والبحث العلمي تدرج
الخارجية والعلاقات الخارجية

رقم الصفحة	العنوان
I	صورة قرآنية
II	التشكر
III	الإهداء
VI – IV	الملخص
VIII – VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
أ – ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الاستراتيجي	
01	تمهيد
01	المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجية
01	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
05	المطلب الثاني: مقاربات والمدارس الفكر الإستراتيجية
07	المطلب الثالث: المقاربة الداخلية
10	المطلب الرابع: العلاقة بين الإستراتيجية والتسويق
12	المبحث الثاني: مدخل للتسويق الاستراتيجي
13	المطلب الأول: مفهوم التسويق
16	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الاستراتيجي
21	المطلب الثالث: مجالات ومستويات التسويق الاستراتيجي
25	المطلب الرابع: خطوات التسويق الاستراتيجي
27	المبحث الثالث: عملية تجزئة السوق
28	المطلب الأول: مفهوم السوق
30	المطلب الثاني: التجزئة التسويقية
34	المطلب الثالث: متطلبات وأسس التجزئة التسويقية
35	المطلب الرابع: تجزئة السوق الصناعي أو الأعمال
37	المبحث الرابع: الاستهداف والتموقع السوقي
37	المطلب الأول: مفهوم الاستهداف السوقي
39	المطلب الثاني: تحديد القطاعات السوقية الجاذبية
43	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

46	المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التسويقية
48	المطلب الخامس: التوقع
52	المطلب السادس: أدوات التوقع
54	المطلب السابع: صياغة الإستراتيجية التسويقية
55	المبحث الخامس: تنفيذ التسويق الاستراتيجي
56	المطلب الأول مفهوم التنفيذ الاستراتيجي
59	المطلب الثاني: نماذج التنفيذ الاستراتيجي
62	المطلب الثالث: خطوات التنفيذ الاستراتيجي
64	المطلب الرابع: نجاح تنفيذ التسويق الاستراتيجي
68	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي	
70	تمهيد
71	المبحث الأول: التطور التاريخي للتسويق الداخلي
71	المطلب الأول: نشأة التسويق الداخلي
74	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي
77	المطلب الثالث: أهمية، أهداف، وخصائص التسويق الداخلي
78	المبحث الثاني: مسار التسويق الداخلي
80	المطلب الأول: السوق الداخلي
81	المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي
85	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
86	المطلب الأول: اختيار وتعيين الموظفين
88	المطلب الثاني تدريب الموظفين
91	المطلب الثالث: تحفيز الموظفين
95	المطلب الرابع: تمكين الموظفين
98	المطلب الخامس: الاتصال الداخلي
105	المبحث الرابع: نماذج وعمليات تطبيق التسويق الداخلي
105	المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي
108	المطلب الثاني: عمليات تطبيق التسويق الداخلي
111	المبحث الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي وتنفيذ التسويق الاستراتيجي

111	المطلب الأول: دور التسويق الداخلي في تنفيذ التسويق الاستراتيجي
112	المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالقيادة الفعالة والقدرات التسويقية
113	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالالتزام والإجماع
114	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالتنسيق والتحفيز
116	المطلب الخامس: علاقة التسويق الداخلي بالعمل الجماعي وإدارة التغيير
119	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
120	تمهيد
121	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
121	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي
123	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي
126	المطلب الثالث: الدراسة الحالية
127	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
127	المطلب الأول: متغيرات ونموذج الدراسة
130	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
135	المطلب الثالث: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة
138	المطلب الرابع: اتجاه أجوبة العينة حول متغيرات الاستبيان
147	المبحث الثالث: العلاقة بين المحاور واختبار الفرضيات
147	المطلب الأول: العلاقة بين المحاور
149	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
157	النتائج العامة للدراسة
159	خلاصة الفصل
160	الخاتمة العامة
162	أفاق البحث
//	المراجع
//	الملاحق
///	الفهرس العام