

## تمهيد

إن إحدى التطورات الهامة التي طرأت على عصرنا ، هي إرتقاء مكانة وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة المنظمة ، نتيجة الدور الذي يلعبه المورد البشري كمصدر أساسي للتميز و التفوق ، وكمسير لصناعة المستقبل في ظل محيط يتميز بالتعقيد و اللإيقين ، مما دفع بمسيريها إلى البحث عن الأدوات الملائمة لتحسين وتطوير العلاقة بين المنظمة و الفرد الذي أصبح أكثر تطلبا و تقلباً و حرصاً على جودة الحياة المهنية .

و إزاء هذا الوضع ، كان التوجه الأقرب و الأفضل هو توظيف المقاربة التسويقية عند ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية ، خاصة بعدما توسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها العاملين ، ليظهر بذلك مصطلح يعرف كمنهج جيد للتسيير يهدف إلى معالجة قضايا جذب العاملين و الاحتفاظ بهم من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل و العامل ، و اعتبار هذا الأخير هو زبون داخلي للمنظمة . وعليه ، سيكون هذا الفصل متوجها نحو عرض نظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى مبحثين :

## المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

## المبحث الثاني : التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية ، ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المنظمة من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية ، و التي تصور العلاقة بين المنظمة و أفرادها كأثما سوق داخلية يتم من خلالها تبادل المنفعة ، مما يؤدي ذلك إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين . وعليه سنحاول من خلال هذا التعرف تقديم أهم العناصر المتعلقة به .

## المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي

## الفرع الأول : مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من المحاولات و الأفكار لتقدم تعريف التسويق الداخلي ، حيث يرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية ، و أن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول اشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن القوى العاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين . غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات ، و قدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة و كان أبرزها تعريف Berry الذي عرفه على أنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي فأهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم و المحافظة عليهم و بالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة " .<sup>1</sup> أما Kotler فيضعه على أنه : "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و التحفيز زبائنها الداخليين و بالأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن " .<sup>2</sup> كما وترى منى شفيق على أنه : "تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين " .<sup>3</sup> ويعرف أيضا Gumessen بأنه : " جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل و فهم واضح للأهداف و المهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة وفقا لإنجاز الأهداف " .<sup>4</sup> و في حين ينظر إليه كل من Chang و Chang على أنه: " عبارة عن منتجات و نشاطات و وظائف و مفاهيم إدارية مهمة جدا لجذب الزبائن

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2002، ص 284.

<sup>2</sup> الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 152.

<sup>3</sup> منى شفيق ، التسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 ، ص 3.

<sup>4</sup> صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010 ، ص 3.

إرضائهم".<sup>1</sup> بينما يرى Ferguson و brown أن المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين ، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة ، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن ، لذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على:<sup>2</sup>

✓ استقطاب و المحافظة على أفضل الأفراد.

✓ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل ، من خلال تطبيق فلسفة و أساليب التسويق على الموظفين.

بالإضافة إلى ما سبق ، فقد قدم الأستاذان رفيق و أحمد بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة ، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها ، و إظهار الصبغة التسويقية لهذا المفهوم ، و خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي : "هو تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي ، للقضاء على مقاومة التنظيمية للتغيير ، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية ، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ، من خلال موظفين محفزين و موجهين بالمستهلك".<sup>3</sup> كما يضيف Berry و Parasurmen أنه يجب على إدارة المنظمات أن تعامل موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها عملاءها الخارجيين . أي أن السوق الداخلي هو الطريق للسوق الخارجي و بالتالي فكفاءة التسويق الداخلي تصب في كفاءة التسويق الخارجي .<sup>4</sup>

مما تقدم ، يظهر الاختلاف بين التعاريف المقدمة للتسويق الداخلي بناءً على كل زاوية التي ينظر إليها كباحث ، إذ يمكن تصنيفها وفق أربعة مقاربات تظهر في الجدول الموالي :<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسعد حماد موسى أبو رمان ، علاء الدين محمد خلف احمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، المجلد 34 ، العدد 109 ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، 2012 ، ص 55.

<sup>2</sup> بدرى قسم عبد الفراج مرسل ، أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014 ، ص 69.

<sup>3</sup> Ahmed . P .K , Rafiq. M. , **Internal marketing : Tools and concepts for customer – Focused management** , Butterworth – Heinmann , (NY) , P 10.

<sup>4</sup> سهام موسى الدريالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 13.

<sup>5</sup> نجية زباني ، فريدة غناني ، سيدي محمد ساهل ، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية ، العدد الثاني ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، ص 249.

الجدول رقم (01): بعض المقاربات التسويق الداخلي

التعريف	الباحث	مقاربات التسويق الداخلي
فلسفة لإدارة التي تقوم على القيم و التقدير الأدوار الموظفين في المنظمة .	<b>Gronroos</b> (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية</li> </ul>
التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.	<b>Forman و Money</b> (2001)	
العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.	<b>Kotler</b> (2003)	
هو تطوير برامج التسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي .	<b>Persy و Morgan</b> (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا</li> </ul>
العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل الوظائف المنظمة و بيع مسؤولية ارضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.	<b>Gimore و Carson</b> (1995)	

<p>هم مقارنة استراتيجية من أجل توجيه موقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.</p>	<p>بالونتين (2000)</p>	<p>• التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين</p>
<p>العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.</p>	<p>فاري (2001)</p>	
<p>أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و صورة ، وكذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي .</p>	<p>بالونتين و آخرون (2000)</p>	<p>• التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية</p>

المصدر : نجية زباني ، فريدة غناني ، سيدي محمد ساهل ، مصدر سابق ، ص 249.

من الجدول أعلاه ، يمكن القول أنه على الرغم من اختلاف التعاريف و تباينها إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و اعتبار المنظمة سوقا داخليا ، وهذا من أجل إشباع حاجات الزبائن الخارجيين من خلال إشباع حاجات و رغبات الزبائن الداخليين .

لذلك ، فإن التسويق الداخلي هو جهد معد مسبقا و مخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي و ذلك لتحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال خلق موظفين متحمسين و مهتمين به . كما أن للتسويق الداخلي خصائص وميزات مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة التسويقية ، و التي يمكن توضيحها فيما يلي <sup>1</sup>:

✓ التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ، و لكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون و الاستراتيجيات و الأعمال الكلية ، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق

<sup>1</sup> أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين : دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي - الامارات - فرع مدينة العين ،

المجلد 16 ، العدد 1 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، الإمارات ، 2015 ، ص 15.

الخارجي .

- ✓ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي ، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية و في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة .
- ✓ يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج الجيدة ، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
- ✓ يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند مستويات العليا في الإدارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون اسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .

بالإضافة ، فإنه يتميز بخاصيتين أساسيتين هما :<sup>1</sup>

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية :** فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على حاجات المادية فقط ، و إنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن و الإلتناء و الصداقة ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي .
- **التسويق الداخلي عملية إدارية :** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال :
- ✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم خبرة و دراية كافية على الأنشطة التي يقومون بها ، و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين الخارجيين .
- ✓ التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

### الفرع الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بوصفه مفهوم ذا دلالة من رحم مفهوم التسويق بالعلاقات ، وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد(خاصة الذين يعملون في الخط الأمامي) من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن. وقد تطور عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول ، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر و الأهم من وظيفة التسويق ، و قد كان الاهتمام الأول من قبل Sasser و Arbit في مقالتهما عام 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين ، ثم بدأ بعد ذلك موضوع اهتمام العديد من الباحثين و الممارسين إلى هذا اللفظ مشيرين بذلك إلى الجهود التسويقية المبذولة في اقناع العاملين ، بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد لين علون ، إلياس قشوط ، حليمة عطية ، التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية"تسويق الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2018 ، ص 5 .

<sup>2</sup> عطا الله عزات أبو عودة ، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(الحوال) و أثره على جودة الخدمة المقدمة -قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2014، ص 10.

و على العموم ، تظهر مراجعة أدبيات الموضوع ، أن التسويق الداخلي مرّ بثلاث مراحل و هي كالتالي :<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى:إرضاء و تحفيز الموظف .
- المرحلة الثانية:التوجه بالمستهلك .
- المرحلة الثالثة:إدارة التغير و تنفيذ الاستراتيجيات .

أولا : مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين :

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية :

- الموظفين كمستهلكين داخليين .
- الوظائف كمنتجات داخلية .
- تحفيز و إرضاء العاملين .

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم .

ثانيا :مرحلة التوجه بالمستهلك :

تعود هذه المرحلة إلى إسهامات Gronroos، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن ، من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم ، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة ، من أجل الاستفادة من فرص التسويق المتاحة ، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها :

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق .
- موظفين لديهم عقلية بيعية .
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة .

ثالثا : مرحلة إدارة التغير و تنفيذ الإستراتيجية :

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الفعال للإستراتيجية ، وقد كان Winter عام 1985 أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لتسيير الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، حيث يعرف التسويق الداخلي على أنه " هو التخطيط وتعليم تحفيز العاملين ، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة،من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة ، و لكن أيضا معرفة دورهم في

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 15 .

البرنامج.

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة ، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة.

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز و التوجه بالمستهلك ، بل توسعت لتشمل كل جهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف ، و تفعيل الاتصالات الداخلية ، من أجل تحقيق التنسيق و التكامل بينهما، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال ، بل يشمل كذلك العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية ، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي . هذه التوسعات و الإضافات تجعل التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي استراتيجية و في أي منظمة خدمية أو غير خدمية .<sup>1</sup>

بالجدير بالذكر ، أن أهم العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي ، يمكن عزوها إلى القوى الآتية تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره Sams:<sup>2</sup>

- ✓ إن العديد من المنظمات تمر اليوم بمحالات من التغيير الشديد التي تتمثل التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي .
- ✓ أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن ، و أن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا و برامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة.
- ✓ زيادة نظم العمل بالعقود و الأجور اليومية وعدم التفرغ ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية وهذا ما يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة الرؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة.
- ✓ تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل و العاملين ، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة ، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .
- ✓ إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل و نشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة و الكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .
- ✓ كذلك يمكن إضافة أن سعي المنظمة لإسعاد زبائنها و المحافظة عليهم يفرض عليها تبني مفهوم التسويق الداخلي وبرامجه إذ أن التسويق الداخلي الناجح يؤدي إلى التسويق الخارجي الناجح .

<sup>1</sup> بدرى قسم عبد الفراج مرسل ، مرجع سابق ، ص 74.

<sup>2</sup> حسان ثابت الخشاب ، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين : دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، رسالة ماجستير ، تخصص



## المطلب الثاني : أهداف و أهمية التسويق الداخلي

### الفرع الأول : أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق بشكل عام إلى خلق قوة عمل أكثر تفهمًا و وعيا و اهتمامًا بخدمة العملاء ، من أجل استقطاب و المحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ، بتطبيق فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين ، بالإضافة إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي و الخارجي و إزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية .

و بصفة عامة فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الآتي <sup>1</sup>:

- ✓ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم ، بكفاءة و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن ولاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
  - ✓ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
  - ✓ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
  - ✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة التنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- بالإضافة إلى <sup>2</sup>:
- ✓ تجميع معلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بالعملاء.
  - ✓ إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
  - ✓ تدريب العاملين و إدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.
  - ✓ تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة و سلوك التوجه نحو العملاء.

<sup>1</sup> سوزة محمد قادر ، ديلمان أحمد عزيز ، به ناز رؤوف محمود ، التسويق الداخلي و أثره في تحقيق الالتزام المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية ، المجلد 8 ، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة السليمانية ، العراق ، 2018 ، ص 288 .

<sup>2</sup> شاكر تركي إسماعيل ، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية ، العدد الثالث و العشرون ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، جامعة فيلادلفيا ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 186 .

## الفرع الثاني : أهمية التسويق الداخلي

يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، بالتالي فإنه يمكن تجزئة هذه الأهمية على مستويين:

### 1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي مدخل للمنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامه على أكمل وجه ، فهنا يمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية:<sup>1</sup>

#### أ- إدارة التغيير:

تشهد العديد من المنظمات نوعا من التحول خلال دورة حياتها ، من خلال عمليات الدمج و التحالفات ، أو تقليص حجم أعمالها ، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة ، و تغييرات أخرى مثل تغيير اسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها ، لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الاطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير ، و ذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة و استجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق و التعاون الجيد بين إدارات المنظمة .

#### ب - بناء الصورة العامة للمنظمة:

حسب ريتشارد نورمان ، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر(قطاع السوق ، مفهوم الخدمة ، صورة المنظمة ، نظام التسليم ، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة ، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على ( الموظفين ، سوق التوظيف ، الزبائن ، المتدخلين الآخرين في النشاط ) بهدف:

- التموقع الاستراتيجي .
- دخول السوق بفاعلية.
- تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة.<sup>2</sup>

#### ت - بناء إستراتيجية المنظمة:

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016 ، ص 17.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 343 .

لتنفيذ أي إستراتيجية لابد من التعاون و التنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

## 2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة ، ومن بين هذه المنافع نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

### • تحقيق الرضا لدى العاملين:

تقوم الفلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما للمنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فانه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز لاتصالات الداخلية .

### • تطوير و تحسين أداء العاملين:

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع و الحاجات و العمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

### • الشعور بالالتزام التنظيمي:

إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم .

يمكن للمنظمة أن تحبني مزايا عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي وهي كالاتي<sup>2</sup>:

- تشجيع السوق الداخلي على تقديم أفضل الخدمات.
- تمكين العاملين وإعطائهم حرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يساعد على تخفيض معدل دوران العمل و تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي
- إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية و الخارجية.

## المطلب الثالث : أنواع و مستويات التسويق الداخلي

### الفرع الأول : أنواع التسويق الداخلي

لا يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه يكون في المنظمة ككل فقط ، بل يكون في الأقسام ، مجموعات ، أو الوظائف .

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، ص 18 .

<sup>2</sup> بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن : دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 18 .

وعليه يرى Pitt و Foreman أن هناك أنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال مخطط تصنيفي ذو بعدين:<sup>1</sup>

الأول : من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (قسم أو منظمة) ؟

الثاني : إلى من توجه جهود التسويق الداخلي (قسم أو منظمة) ؟

شكل رقم (01) : أنواع التسويق الداخلي

	القسم	المنظمة
من الذي يقوم	خلية رقم (2)	خلية رقم (4)
بالتسويق الداخلي؟	خلية رقم (1)	خلية رقم (3)

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

**المصدر :** رشيد عداد ، رشاش عدنان ، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق ، العدد 8 ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، سطيف ، ص 117 .

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا و هي :

- **الخلية الأولى :** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- **الخلية الثانية :** تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- **الخلية الثالثة :** يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك تعاون مع الأقسام و الإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- **الخلية الرابعة :** المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق ، وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء ، والأعمال و الأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار و يحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

<sup>1</sup> أفطي جوهرة ، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة ، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 93 .

## الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي

يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة للتوافق وتجاوز توقعات الزبون ، و بحيث يمكن تحقيقه في كل من المستوى الاستراتيجي و المستوى التكتيكي:

❖ **المستوى الاستراتيجي:** ويتمثل في إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها و التي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة و التدريب الداخلي و نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين و الغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي و الداخلي و إيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.<sup>1</sup>

❖ **المستوى التكتيكي:** ويتمثل في بيع الخدمات و الخدمات الداعمة و ترويج الجهود التسويقية للموظفين ، ويعمل التسويق الداخلي على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف و اتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات و أحسنها للزبائن بحيث تلي رغبتهم وتتجاوز توقعاتهم.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع : أبعاد التسويق الداخلي و علاقته بالتسويق الخارجي**

**الفرع الأول : أبعاد التسويق الداخلي**

تعددت أبعاد التسويق الداخلي و اختلفت حسب وجهات نظر كل باحث حيث لا يوجد اتفاق حولها ، إذ يظهر الجدول التالي بعض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

<sup>1</sup> زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجتمعية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2003 ، ص 11.

<sup>2</sup> بلبالي عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 18.

## جدول رقم (02) : أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين

النموذج	الباحث / السنة
الرؤيا ، تطوير العاملين ، التعويضات .	Caruana ,A, و Callerya,P(1998)
القيادة العليا ، استراتيجية التعويضات ، الاتصالات الداخلية ، تدريب العاملين .	أحمد و رفيق (2003)
صورة الزبون الخارجي ، تطوير البرامج ، معايير الجودة، نظام مكافآت.	Kelemen,M., و Doukak,I.P(2004)
الرؤيا ، تطوير الموظفين ، التعويضات ، التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافسين ، التناسق بين الوظائف.	Bouranta,N.,Mavridoglou,G., وKyriazopoulos,P(2005)
التوظيف ، التحفيز ، الاتصال ، الاحتفاظ بالموظف.	Rydberg,I., وLytinen,J.P(2005)
بحوث السوق ، تجزئة السوق ، الاتصالات ، التطوير و التعويضات	Lee,C., وChen,W.J.(2005)
الرؤيا و التطوير ، إدارة الموارد البشرية.	Tsai, Y.,a وWu,S.W.S.,(2006)
التوجه نحو الزبون و رضا الزبون ، التناسق و التكامل بين الوظائف ، رضا الموظفين مدخل التسويق الشبيه ، تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية.	Logaj,V., وTrnavcevic,A(2006)
التناسق و التكامل بين الوظائف ، التوجه نحو الزبون ، مدخل التسويق الشبيه ، الرضا الوظيفي ، التمكين ، جودة الخدمات ، التطوير ، الرؤيا ، استراتيجية التعويضات ،الاتصال الداخلي.	Ha,N.C.,Bakar,R.A., وJaafar,S.I.S(2007)
الفهم و التميز ، التحفيز ، الرضا الوظيفي ، التدريب ،التناسق و التكامل بين الوظائف.	Farzad,A.(2007)
الرؤيا ،تدريب العاملين ،تطوير العاملين ،التعويضات.	Kyriazopoulos,p,Yannacopoulos,D., و Spyridakos,A.(2007)
التدريب ،الدعم الإداري ،الاتصال الداخلي ،الإدارة الذاتية .	Tsai,N.(2008)
التعليم و التدريب ،الدعم الإداري ،التشجيع ، الاتصال.	Hung,J.Y., وLin,T.Y.(2008)

المصدر : أقطي جوهرة ، مصدر سابق ، ص ص 92،93.

وعلى العموم ، فإن أبعاد التسويق الداخلي و التي تكررت في أغلب الدراسات هي الأبعاد الذي وضعها Ha وزملائه سنة 2007 و المتمثلة في :<sup>1</sup>

● **التنسيق و التكامل الوظيفي:**

يرى كل من Ha وزملائه أن التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة.وتقصد بالتكامل الوظيفي استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين.ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي التسويق و إدارة الموارد البشرية.

● **التوجه نحو الزبون :**

و يعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي ، فالتسويق الداخلي يحفز الموظفين على توجه نحو الزبون . و يقصد بالتوجه نحو الزبون فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار .

● **المدخل التسويقي :**

حيث أن التسويق الداخلي يشجع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة و التوجه الربحي ، الاعتراف بدور التسويق في اىصال حاجات السوق إلى كل أقسام المنظمة .

● **الرضا الوظيفي:**

ويظهر الشعور الداخلي للفرد اتجاه وظيفته. ومن وجهة نظر التسويق الداخلي فإن رضا الزبون يتحقق فقط عندما يتحقق الرضا لدى الموظفين أولاً.

● **التمكين :**

يعتبر التمكين أمراً ضروريا يساهم في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي . و يقصد بالتمكين عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير ، التصرف ، مراقبة العمل و اتخاذ القرارات بطرق المستقلة .

● **التحفيز :**

يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة التحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي ، و تحاول بيعه إلى الموظفين.

● **جودة الخدمة:**

<sup>1</sup> أقطي جوهرة ، مرجع سابق ، ص ص 90 – 91.

وتعرف على أنها شكل مواقف المرتبطة، لكنها لا تعادل الرضا، والتي تنتج عن مقارنة المتوقع من الخدمة مع المنجز، وتعتبر جودة الخدمة أهم عناصر التسويق الداخلي، لأن الجودة العالية تسهل على الموظف إعطاء هوية لنفسه ويكتسب ثقة في الخدمات المقدمة.

● **تطوير الموظفين :**

ويقصد بتطوير الموظفين على أنها استثمار استراتيجي للمنظمة في تدريب أعضائها، وفي فلسفة التسويق الداخلي، فإنه يجب تدريب الموظفين وتطويرهم لأداء الدور الخدمي على أكمل وجه.

● **استراتيجية التعويض:**

وهي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات و الانجازات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو أهداف معينة. وتعد استراتيجية التعويضات ضرورية لتطبيق التسويق الداخلي و تحقيق أهدافه ، مثل الوصول إلى رضا الموظفين.

● **الاتصال الداخلي :**

و يعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المنظمة ، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير و لديهم مسؤولية. و يعد الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي ، لأنه يخلق الفهم و الوعي بين الموظفين.

● **القيادة العليا:**

وهي عبارة عن القدرة الفكرية و المعنوية للإدارة العليا على تحريك المنظمة و الموظفين نحو الاتجاه الصحيح.

**الفرع الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي**

يعتبر التسويق الداخلي الكل التقليدي للتسويق و الذي يعبر عن كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لفهم حاجات و رغبات العملاء الخارجيين من أجل تقديم الخدمات المناسبة و تسعيرها و توزيعها و ترويجها ، فهو يتشابه مع التسويق الداخلي في أنه:<sup>1</sup>

- ✓ يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنين يقومان على بناء و تطوير علاقات بين العملاء و الموردين .
- ✓ عمليات إقناع للعملاء ، و ذلك من خلال عملية التفاعل بين المورد و العميل و التي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقرمه المورد. إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقرمه المورد.
- ✓ تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام و اللباقة و بناء التصورات.

أما أوجه الاختلاف بينهما فيوضحها الجدول التالي :

<sup>1</sup> سهام موسى الدريالي ، مرجع سابق ، ص 13.



الجدول رقم (03) : أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي و الخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد عمليات بيع و لا يدفع العملاء ثمنا للسلعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد عمليات بيع و شراء و ثمن يدفعه العملاء مقابل السلعة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد عمليات بيع شخصي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هنالك ترويج و بيع شخصي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الزبائن الداخليين لا يملكون خيار التفاعل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الزبائن لهم حرية الاختيار و التفاعل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>العملاء و الموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد هو المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد مسافة تفصل بين العملاء و البائعين.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة مع العملاء قصيرة المدى و غالبًا غير رسمية.</li> </ul>

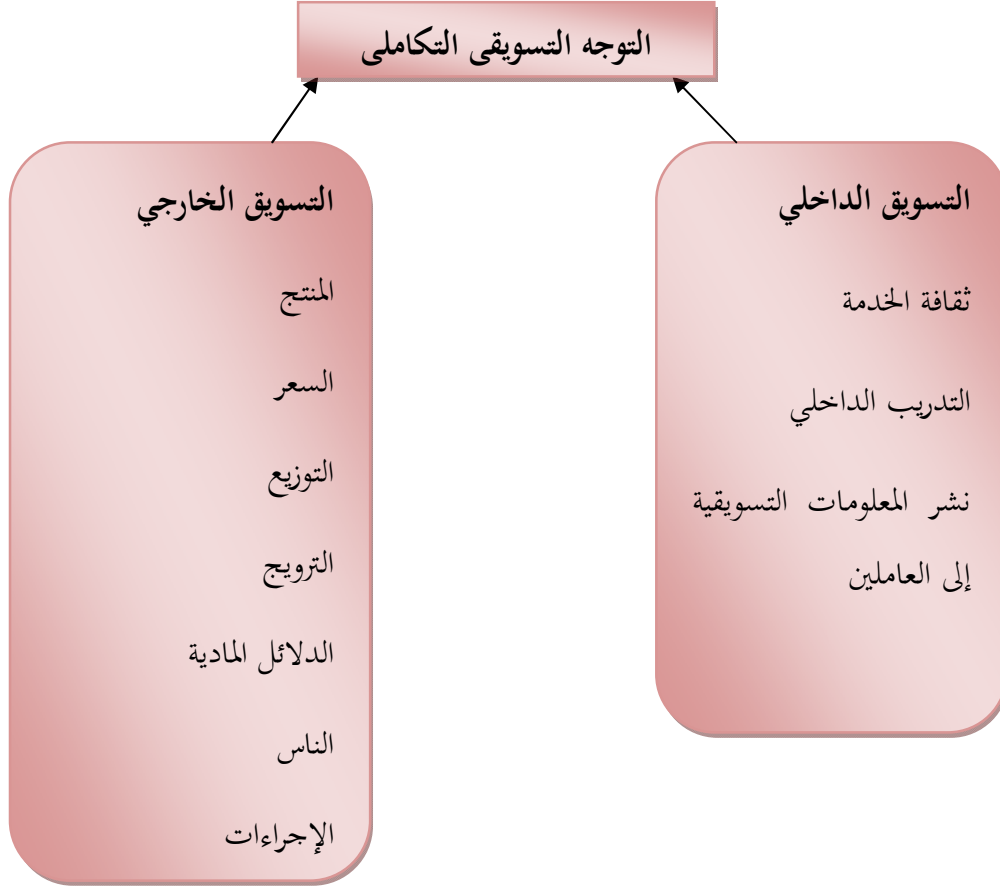
المصدر : سهام موسى الدريالي ، مصدر سابق ، ص 13.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي و الخارجي فقد اقترح Filippo أنه هناك علاقة تبادلية بينهما ، قائمة على التعاون أي بين التوجه نحو العاملين و التوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضى الزبائن الخارجيين سياتر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم و احتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم و تنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك و منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.

و في ضوء ما سبق ، فإن الشكل الموالي يبين التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا أن هذه الخطة تصف كيفية التعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها بالمزيج التسويقي وهي المنتج ، السعر، الترويج ، التوزيع ، الدلائل المادية ، الناس ، الإجراءات، الإنتاجية ، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية

تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة و التدريب الداخلي و أخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وسيتم تناول هذه الإجراءات لاحقاً.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): التوجه التسويقي التكاملي



المصدر : زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، مصدر سابق ، ص 23

<sup>1</sup> زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، مرجع سابق ، ص 22.

## المبحث الثاني : التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

تعتبر مقارنة التسويق الداخلي من بين أهم المقاربات التي أحدثت تغييراً في مجال إدارة الموارد البشرية ، إذ بظهورها أضافت عدة مفاهيم لم تكن من قبل كمصطلح العميل الداخلي الذي يعد مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري بحيث ينظر له نظرة العميل الذي له حاجات و رغبات يجب إشباعها ، و يجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع العميل الداخلي. وهذا ما أدى بالباحثين و الممارسين إلى تقديم تصوراتهم حول امكانية تطبيقها من خلال وضع نماذج له ، و تحديد اجراءاته و تطبيقاته و عناصر مزيجه التسويقي ، بالإضافة إلى عوامل نجاحه و عوائقه .

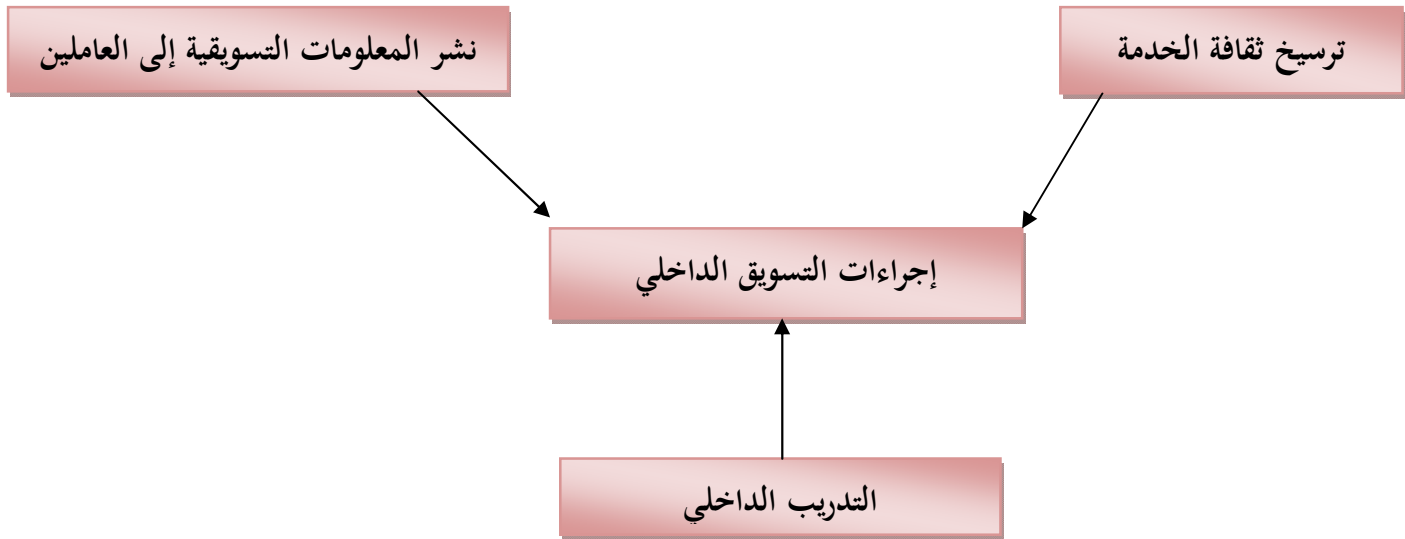
## المطلب الأول: اجراءات و تطبيقات التسويق الداخلي

## الفرع الأول: اجراءات التسويق الداخلي

توصف إجراءات التسويق الداخلي بالكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، إذ هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح هذا الأخير. فهي تشمل ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين و التدريب الداخلي للعاملين و أخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين .

و يمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل التالي :

## الشكل رقم (03): إجراءات التسويق الداخلي



المصدر : زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، مصدر سابق ، ص 24 .

● ثقافة الخدمة :

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الاعراف و الخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة اجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم و قيمهم و اتجاهاتهم ، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الاخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك ، و يكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات ، و كذلك في تحديد القواعد و السلوكيات و المسؤوليات المطلوبة في العمل ، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة و العاملين من جهة و العلاقات بين العاملين من جهة أخرى .<sup>1</sup>

إن ثقافة القوية تساعد العاملين في معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه و دورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف ، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون و التنسيق بينهما و بين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية ، و تأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين و من ثم على التسويق الداخلي ، و من جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم و قواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً على التسويق الداخلي في المنظمة .<sup>2</sup>

● التدريب الداخلي :

يعرف التدريب على أنه العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد المهارات لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف و الخبرات و المهارات لاستخدامها في إنجاز أعمالهم الحالية . و يكون التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ، و خاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي ، و كذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات المختلفة و التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون . كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات و التعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن . و عليه فإن أهمية التدريب تتبع سببين أساسيين هما :

✓ السبب الأول : و هو أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى .

✓ السبب الثاني : هو أن الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي ، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم

<sup>1</sup> درمان سليمان الصادق ، حسان ثابت جاسم ، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ، المجلد 85 ، العدد 29 ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، 2007 ، ص 52 .

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي ، التسويق السياحي مدخل استراتيجي ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص 374 .

الحالية . و تختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه العملية تبعا لمجموعة من المعايير أهمها رؤية الإدارة و تكلفة التدريب و الوقت المتاح و طبيعة المتدربين.<sup>1</sup>

#### ● نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة ، ويقصد به التركيب المكون من العاملين و الأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات و المعلومات ، عن مختلف المصادر و تحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات ، بناء على ذلك يفترض أن يسهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن . و هذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم و النوع و الثقة المطلوبة من أجل تقديم منافع للزبائن.<sup>2</sup>

ولذلك يتطلب من الإدارة إن توفر معلومات كافية و الدقيقة عن خدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها ، والخدمات التسويقية و التطورات المتعلقة بالإجراءات و الوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان و المكان المحددين ، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها عند شرائه للخدمة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية الاقناع سهلة من جهة مورد الخدمة للزبون.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني : تطبيقات التسويق الداخلي

هناك تطبيقات هامة يجب أن تنفذها المنظمة على الصعيد الداخلي حتى تتمكن من تجسيد التسويق الداخلي على أرض الواقع و المتمثلة في:<sup>4</sup>

#### ● تحديد السوق:

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين و المستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم ، فكل شخص مشارك و يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق ، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام و الأنشطة و المسؤوليات . إن التركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع اعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية و غير الرسمية و السلطة .

<sup>1</sup> عمران منذر التلا ، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية (دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة في مدينة دمشق) ، المجلد 38 ، العدد 4 ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، 2016 ، ص 440 .

<sup>2</sup> فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسين ، التسويق الداخلي وجودة الخدمة و تأثيرها في تحقيق رضا الزبون، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، مجلة كربلاء العلمية ، العراق ، 2015 ، ص 323.

<sup>3</sup> فائق جواد الابراهيمى ، اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد ، المجلد 9 ، العدد 36 ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق ، 2013 ، 296 .

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 389 .

• بحوث السوق :

تتمثل في جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تحديد الفرص الداخلية و الخارجية، و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات مناسبة. أن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل ان يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسئولياتهم .

و تحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، و هي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على:<sup>1</sup>

✓ معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة .

✓ معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المنظمة.

✓ معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي .

و هذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي ، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء و في المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى ، و أداء و التزام و ولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل ، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه ، سوف يتقاعس في العمل أو حتى يقرر المغادرة ، إذا كان العكس ، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل و تزداد درجة ولاءه و التزامه تجاه المنظمة ، و المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفعالية من خلال تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات .

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الأتي:<sup>2</sup>

✓ اتجاهات الموظفين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية.

✓ مستويات الرضا الوظيفي .

✓ تقييم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم .

✓ حاجات و رغبات الموظفين .

و يتم تجميع البيانات و المعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات ، المقابلات و الحوارات المباشرة.....الخ.

• تجزئة السوق :

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين ، وقد يصعب أن يتطابق فردين ، و لكن قد يشتركون في بعض الخصائص و يفترون في أخرى ، و لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ، ص 29.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 390

أيضا من غير معقول اعتبار كل الأفراد و الزبائن متطابقين في الحاجات و الرغبات و الدوافع ، و من هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق و الاختلافات بين الأفراد المستهدفين ، و تقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات و الحاجات و الدوافع ، و بالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع .

و إذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب ، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا ، لأنه يزيد من فاعلية و دقة و ملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع ، و تجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة ، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزأ و يقسم المنظمة إلى مجموعات و أقسام ، بالرغم من أهمية التقسيم الوظيفي ، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل و صراعات بين الأقسام و الوظائف ، و التسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها .<sup>1</sup>

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير و أسس التجزئة و التقسيم ، التي تحتل عدة مداخل ، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة و العاملين بها ينظر له من الجوانب التالية :

- التقسيم الجغرافي .
- التقسيم الديموغرافي .
- التقسيم البسيكوجرافي .
- التقسيم السلوكي .
- ✓ **التقسيم الجغرافي :**

يفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر ، بمعنى حاجات و دوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي آخر ، و هذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة .

#### ✓ **التقسيم الديموغرافي :**

و يقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديموغرافية مثل السن ، الجنس ، الديانة ، الدخل .. الخ ، وهذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي ، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل ، و لكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة .

#### ✓ **التقسيم البسيكوجرافي :**

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ، ص 29.

يعتد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة ، القيم ، التوجهات،.. الخ من أشهر التقسيمات النفسية ، التقسيم المعروف بمقياس VALS وهو يجمع بين القيم Valus و نمط الحياة Life Styl ، و يركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقد به ، و القيم التي يتمسك بها و تحرك سلوكه .

### ✓ التقسيم السلوكي :

يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل ، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت و تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين .<sup>1</sup>

#### ● التطبيق التسويقي :

و تشمل على اختيار و تطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي . ان الاتصال الداخلي الجيد و فرق العمل و تفويض العاملين هي من بعض أهدافه. فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى تدريب و التحريب و إسنادها إلى الأفراد و فرق الإدارية . إن برامج التدريب على العناية بالعملاء و تدريب الموظفين و تطويرها هي من بعض الطرق المتاحة .

#### ● الاتصال التسويقي :

هذه الخطوة تضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة و الحديثة،الداخلية و الخارجية.وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة ، فالمجلات و المنشورات الداخلية و تشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن .

#### ● التوجه السوقي :

إن الهدف الكلي أن يكن في البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المنظمة و السلوك الذي يعكس أهداف المنظمة. إن أهدافها التسويقية و مهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين و أن أهداف و أدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مرتكزات و مبادئ التسويق الداخلي

#### الفرع الأول : مرتكزات التسويق الداخلي

يستند التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة ، لذا فهو يركز على عمليتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 30 – 31.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص ص 390-391.

<sup>3</sup> بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة الفندقية،رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص التسويق،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2008/ 2009،ص39.



• تسيير الاتجاهات:

أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة و أهدافها و نشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.

• تسيير الاتصالات:

وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة ، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم و خاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

الفرع الثاني : مبادئ التسويق الداخلي

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي في الآتي: <sup>1</sup>

- ✓ الأفراد هم السوق الأول لخدمات المنظمة .
- ✓ ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم .
- ✓ يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة .
- ✓ ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات .
- ✓ الحاجة إلى البيع الشخصي .

المطلب الثالث : مزيج ونماذج التسويق الداخلي

الفرع الأول : المزيج التسويقي الداخلي

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية . وأكثرها استعمالا من قبل رجال التسويق . فقد عرفه Kotler المزيج التسويقي على أنه : " المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الاستئناف في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة " <sup>2</sup>.

و بالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي ، فيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي ، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Arnold , Grnoroos , Flipo, Berry و Trumbly) يرون إمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (04ps) بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي: <sup>3</sup>

فيرى Flipo أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي :

- المنتج : يمثل الوظيفة و يقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل و أحسن الأفراد و هذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة .

<sup>1</sup> أعطى جوهرة ، مرجع سابق ، ص 85 .

<sup>2</sup> ساهل سيدي محمد ، أفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2006/2005 ، ص 135 .

<sup>3</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 31 - 32 .

- **السعر** : يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع الزبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة .
  - **الترويج** : يشير إلى الاتصالات الداخلية .
  - **التوزيع** : يعبر عن الموقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن إقامة الموظف .
  - أما (أحمد و رفيق ) فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (07 ps) كمايلي :
  - **المنتج** : يعبر عن القيم و المواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف و التدريب المستمر للموظفين ، في سبيل رفع المهارات و معرفة الزبون الداخلي ة أنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة .
  - **السعر** : يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته ، و أيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة و هو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة .
  - **الترويج** : يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان و التفاعل وجه لوجه ، و لوحة الإعلانات ، و المنشورات الداخلية .
  - **التوزيع** : يشير إلى مكان عقد الاجتماعات و المؤتمرات أين يتم عرض السياسات و المهام الجديدة الواجب تنفيذها ، و قد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب .
  - **الدليل المادي** : على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية ، وكحالة خاصة السياسات و المهام التي يكلف بها الموظفين ، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات .
  - **العمليات** : و تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي ، و تمثل مختلف المهام و الطرق و الاستراتيجيات ، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي .
  - **المشاركون (الأفراد)**: و تعبر عن نمط الإشراف و العلاقة مع المسؤول المباشر .
- الجدير بالذكر ، أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام و تطوير عناصر المزيج التسويق الداخلي ، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات و أساليب التسويق على السوق الداخلي للمنظمة .<sup>1</sup>
- لذا فإن المزيج التسويق الداخلي الذي سنعتمده على مستوى هذه الدراسة سيتم شرحه بالتفصيل في مبحث العلاقة بين متغيري الدراسة.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 34.

الفرع الثاني : نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود أربعة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي و هي<sup>1</sup> :

- نموذج Berry و الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج Tansuhaj و آخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
- نموذج Coronoos و الذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق الذي يركز على الجمع بين نموذج Coronoos و نموذج Berry .

و سيتم فيما يلي شرحهم بالتفصيل :

أولا - نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981) :

طرح Berry نمودجا للتسويق الداخلي يقوم على اعتبار العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين ، و الوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم ، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم و العمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات و الرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة ، ما يعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ، و وفقا لذلك فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق .

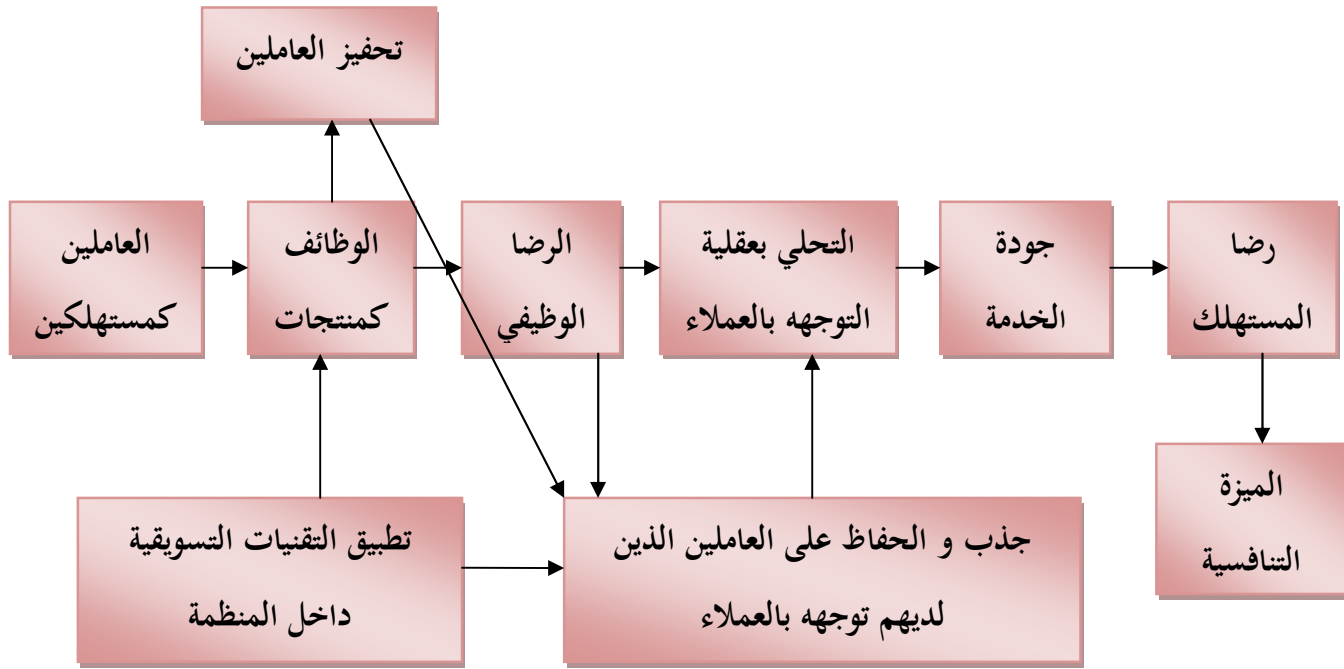
كما يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين :
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و يمكن تصور نموذج Berry بيانيا كما يلي :

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، ص ص 24- 26.

الشكل رقم (04) : نموذج Berry للتسويق الداخلي

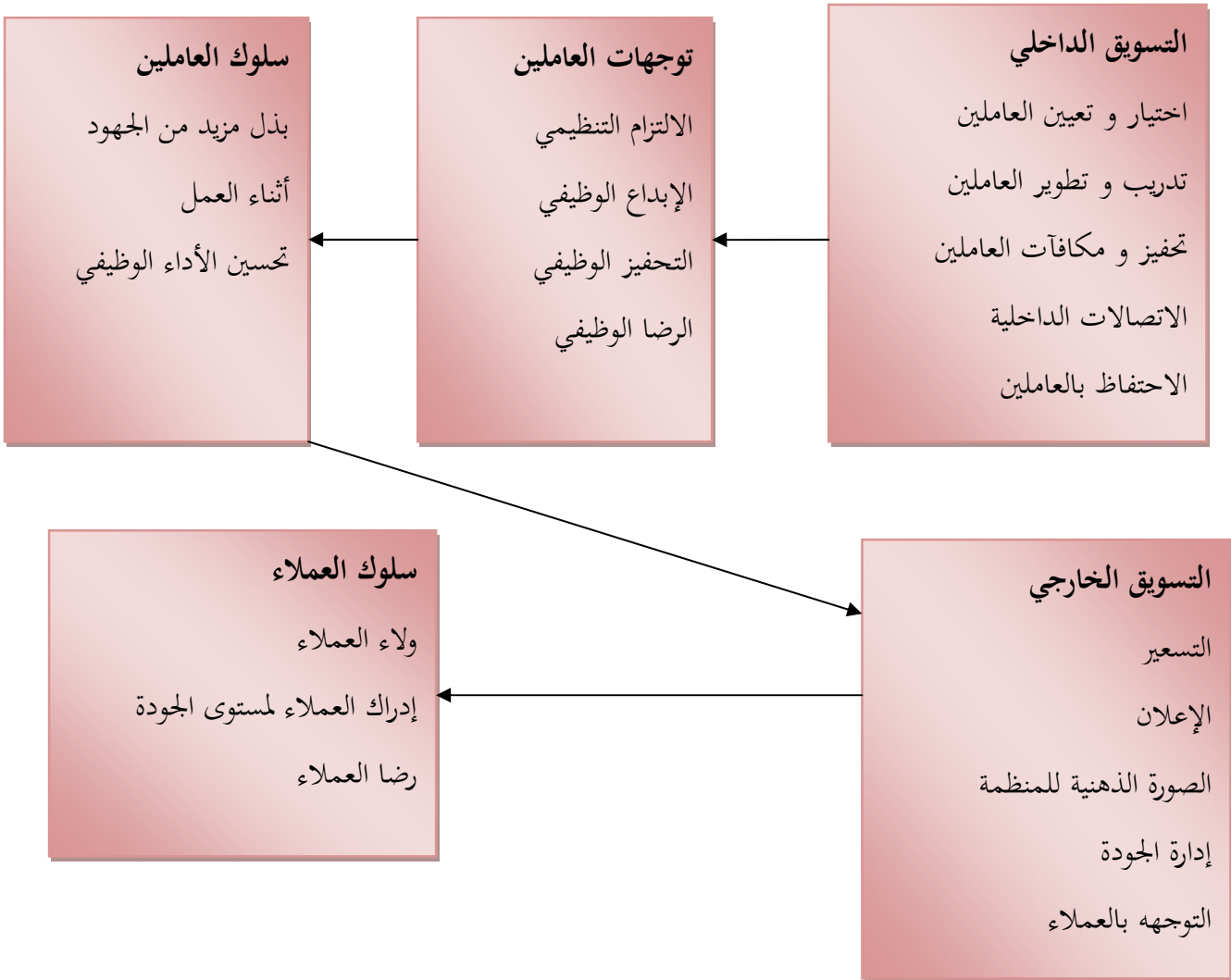


المصدر: عبد المعطي الجاروشة، مصدر سابق، ص 25.

ثانيا: نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj و زملائها (1988).

قامت Tansuhaj و زملائها بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة تسويق الخدمات و التي تشمل كل من التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (05) : نموذج إدارة خدمات التسويق Tansuhaj و زملائها



المصدر: عبد المعطي الجاروشة، مصدر سابق، ص 26

ويوضح هذا النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي و الخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة.

ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات لجذب و بناء و الحفاظ على العلاقات مع العملاء ، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار و تعيين العاملين ، تدريب العاملين ، تحفيز العاملين ،الاتصالات الداخلية ، سياسات الاحتفاظ بالعاملين. أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير ،الإعلانات ، و البيع الشخصي ،وبناء صورة الذهنية للمنظمة ، إدارة الجودة ، التوجهه بالعملاء.

## ثالثا: نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990):

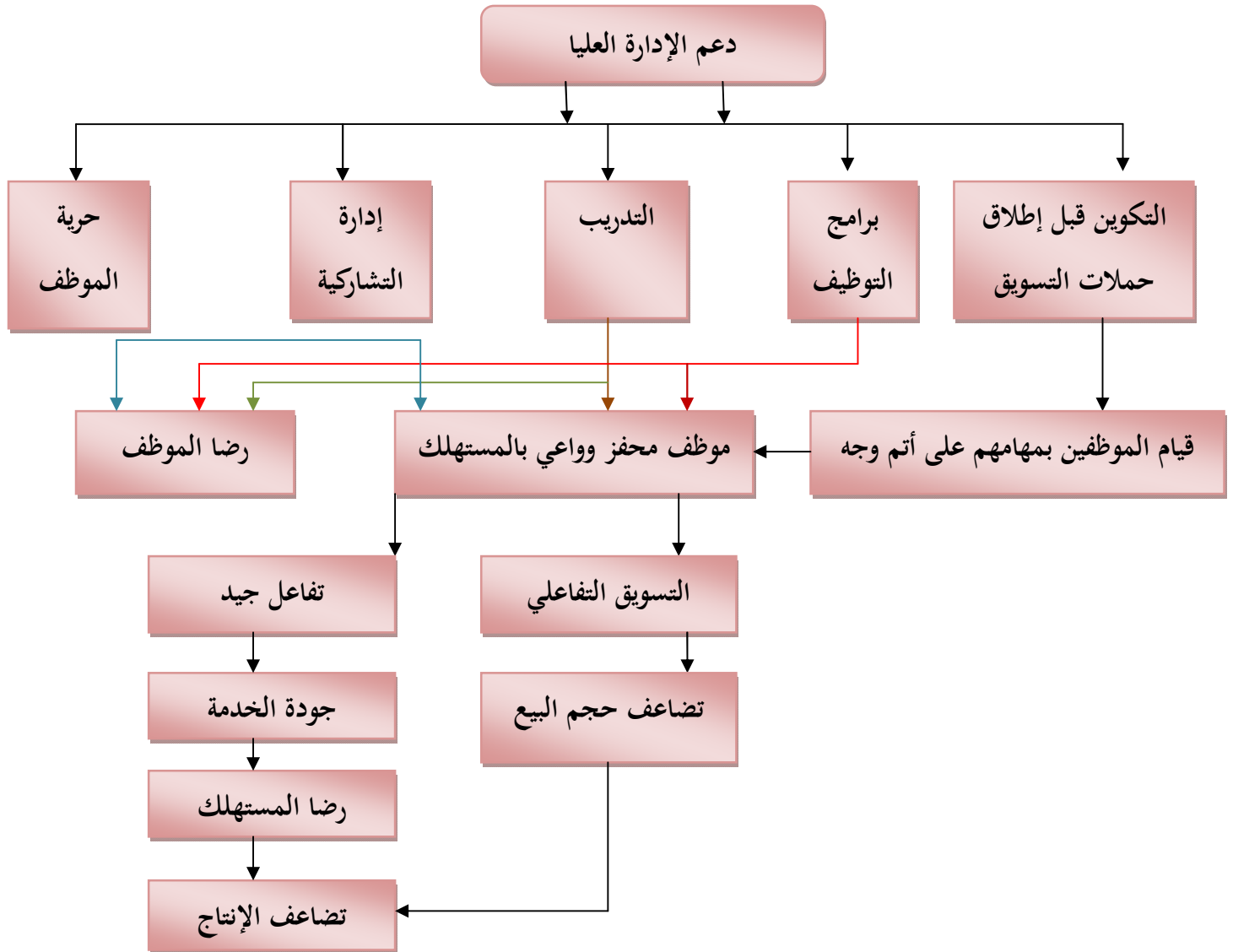
يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة ، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعية . و من أجل تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب و بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف ، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد ، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين ، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية أي نجاح برنامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم المشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية اتخاذ القرارات و التصرف ، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن .
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة ، بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة ، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي ، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم ، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن ، وتقديم خدمات بجودة عالية ، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو لأرباح و الحصص المنظمة في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جنادي كريم ، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016/2017 ، ص 56.

الشكل رقم (06) : نموذج Coronos للتسويق الداخلي



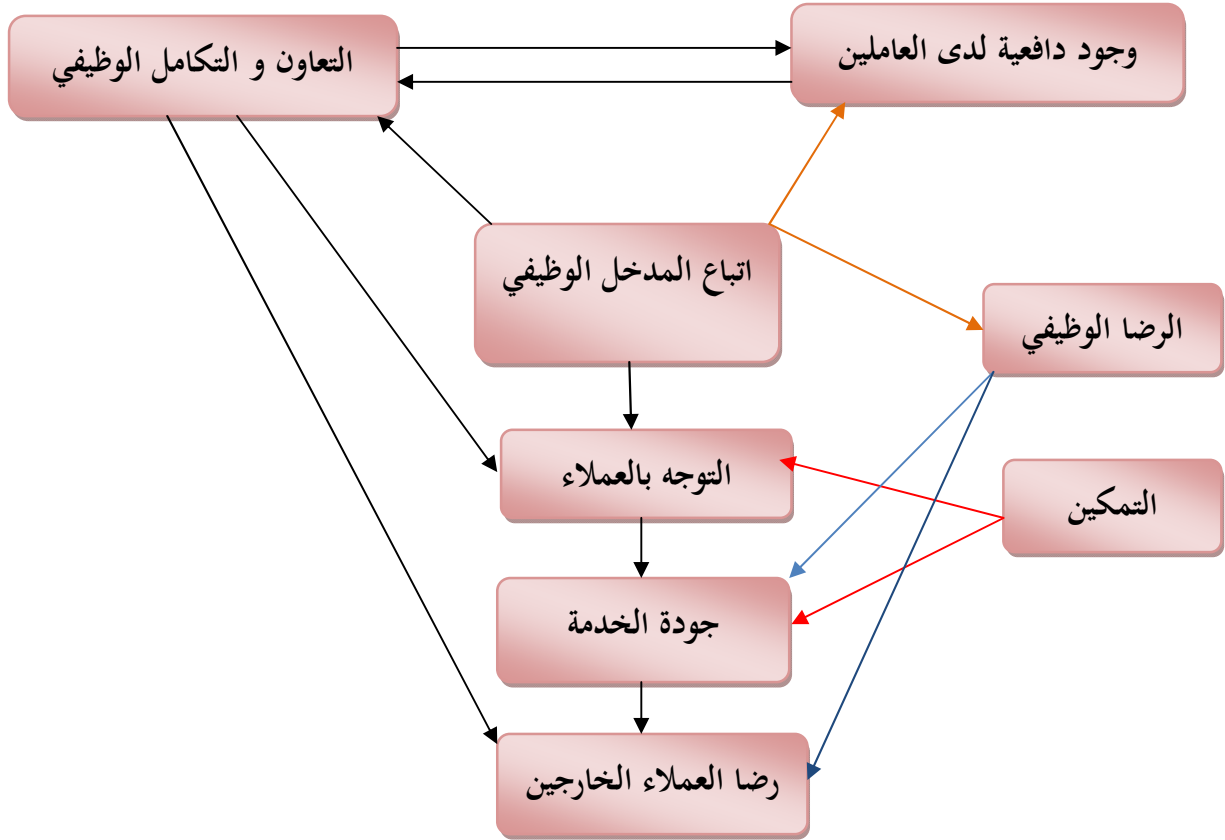
المصدر : جنادي كريم ، مصدر سابق ، ص 57 .

#### رابعاً: نموذج أحمد و رفيق للتسويق الداخلي (2000)

قام الباحثين أحمد و رفيق بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي و بالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Cornos السابقين ، بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقاً من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي مع تقديم تعريف جديد شمولي للتسويق الداخلي ، الذي ينص على أنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي ، وتوجيه و تحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولاً لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل . ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي ، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- التمكين الإداري.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07) : نموذج أحمد و رفيق للتسويق الداخلي



المصدر : عبد المعطي الجاروشة ، مصدر سابق ، ص 28.

المطلب الرابع : عوامل نجاح و معوقات التسويق الداخلي

الفرع الأول : عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق و إدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية :

- فهم حاجات العملاء : على الإدارة أن تعمل بإتجاه المعرفة الدقيقة بالجوانب العملاء ، والتي تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية ، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين و التدريب ، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد

<sup>1</sup> عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، ص 28.



البشرية بالمعلومات بدراسات رضا العملاء ، لإستخدامها في أنظمة تقويم العاملين و دمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.<sup>1</sup>

● **المتابعة و التقويم:** من المستحسن أو تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام ، يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية و إسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها و تقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد مدى إسهامها في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

● **فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار :** فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة و المسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك . و مشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات و اتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة لأداء الأعمال. و تعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمنظمة و أهدافها ، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى.<sup>3</sup>

● **الحوافز :** إن اشتراك العاملين في المنظمة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف و تحمل المسؤولية ، لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها و خلق روح الإنتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير.

و تعد المكافآت هو تحسين أداء العاملين ، وتطوير الشعور لديهم بالإلتزام ، فهناك علاقة وثيقة الاعتراف الجهود العاملين و مكافآتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى ، ولذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: معيقات التسويق الداخلي

ذكر Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة و المواقف المعتمدة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات هي:<sup>5</sup>

**العوائق المفهومية:** مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين و الإدارة.

**عوائق الأفراد :** الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق .

**قضايا تكتيكية :** مثل آليات التغيير ، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات و المحيط المحلي.

- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.

<sup>1</sup> سلوى محمود محمود مطاحن ، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2010/2009 ، ص ص 29 28 .

<sup>2</sup> محمد زاهر دعيول ، أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا ، 2003 ، ص 220.

<sup>3</sup> سلوى محمود محمود مطاحن ، نفس المرجع السابق ، ص ص 30 31.

<sup>4</sup> بشير العلاق ، الطائي حميد ، تسويق الخدمات :مدخل الإستراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار العقل ، الأردن ، 1999 ، ص 300.

<sup>5</sup> أظفي جوهرة ، مرجع سابق ، ص 101 .

- ضعف فلسفة التسويق الداخلي.
- التصادم بين الأقسام و الأفراد.
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن و الممارسات البيروقراطية للقادة.
- افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

## خلاصة الفصل الأول:

بناءً على ما تقدم في هذا الفصل، يمكن القول إن بداية ظهور و تطبيق التسويق الداخلي كان في المنظمات ذات الطابع الخدمي ، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المنظمة فتقوم المنظمة بدراسة حاجاته و رغباته و تلبيةها مستخدمة في ذلك منهجاً شبيهاً بالتسويق التقليدي ، بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن . ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المنظمات بما فيها الصناعية ، وليس فقط من أجل تحسين الجودة الخدمة و إنما من أجل رسالة المنظمة ككل ، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها ، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الوظائف و الأقسام ، وبث روح التعاون و التنسيق و التكامل ، وكذلك السعي على اكتساب للمعارف و المهارات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي . وهذا الأخير هو ما سنعمل على توضيحه في الفصل الموالي.