

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والمصادقية

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

- أولاً: تعريف مفهوم التسويق الداخلي ونشأته.
- ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي.
- ثالثاً: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي.
- رابعاً: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية.

المبحث الثاني: أنشطة وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي.

- أولاً: أنشطة التسويق الداخلي.
- ثانياً: نماذج التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي ومصادقية منظمة الخدمات.

- أولاً: المصادقية (الوفاء بالوعد بالخدمة).
- ثانياً: إدارة المناخ الداخلي.
- ثالثاً: جودة الخدمة الداخلية.
- رابعاً: إدارة توقعات الزبائن.

تلميح:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم، و تتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها و العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي و تعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يرتكز على:

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق).
- التوجه بالمستهلك.
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- التوجه بالربح في الأجل الطويل.

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي¹، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

أولاً: تعريف التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن².

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة ، وكان أبرزها تعريف بيرري (Berry,1984) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه "

¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص130.

² حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص2.

اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية , وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة "1؛ ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على :

- ❖ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- ❖ تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- ❖ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة.

بالرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذها بها بييري وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي.

و بغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بييري و برشورمان (Berry&Parasurman 1991) التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية."2 .

ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة إلي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمائية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن³، معنى ذلك أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

¹M.Dunmore, **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**, kagan page, London (UK),2002. P19.

²Berry,L, Parasurman,A, **Services marketing starts from within** , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,PP176,177.

³ Ballantyne,D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000 P46.

ومن هذا المنظور يرى الأستاذ كرونروس (*Gronroos 1985*) أن التسويق الداخلي هو "أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (*Customer-Consciousness*)، و التوجه بالسوق (Market Orientation) والتخلي بالعقلية البيعية (*Salse-Mindedness*) بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي و تطبيق أدواته على السوق الداخلي".¹

و في نفس السياق يرى جورج (*George*) بإمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون و توجهها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا. بينما يرى كل من فرقسون و براون (*Ferguson&Brown.1991*) أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على²:

❖ استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد.

❖ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس 1991 التسويق الداخلي على أنه "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق"³. وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل. و يضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يرتكز على منظور السوق الداخلي، و بالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، و هذا يعني أن تفعيل ممارسة

¹Ahmed.P.K, Rafiq.M. , **Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet**, Butterworth-Heinmann, (NY),P6.

²Taniver Ahmed Minar, et AL, **Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Co-ordination in the context of manufacturer of industrial Equipment**, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008, P174.

³ Lings,I, Greenly,G, **Measuring Internal Marketing Orientation**, Journal of marketing research, Vol,7 February 2005, P291.

التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع الموظفين العاملين بها(السوق الداخلي).¹

أما الأستاذ كاهيل (Cahil) فيرى أن التسويق الداخلي هو "عملية اختيار و تحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات و إمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، و لذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين"².

في حين الأستاذ بالونتين و آخرون (Ballontyne et AL 1995) يعرفون التسويق الداخلي كما يلي "أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي".³ والفكرة هنا هي أن التسويق الداخلي ينبغي أن ينظر إليه من زاوية الغاية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التوجه بالسوق Market Orientation، و ليس اعتباره مجرد اختيار طريقة من الطرق، وبعبارة أخرى التسويق الداخلي حسب بالونتين هو مصدر للميزة التنافسية.

و عرف الأستاذ جونسون و آخرون (Johnson, Scheuing, Giada,1986.) التسويق الداخلي على أنه " جهود منظمة الخدمات من أجل تزويد كل أعضائها بالفهم الجيد لرسالة و أهداف المنظمة، من خلال التدريب و التحفيز و التقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة".⁴

أما الأستاذ كوتلر (Kotler 2003) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن"⁵. هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

و قد قام الأستاذان رفيق و أحمد (Rafiq & Ahmed) 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، وإظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، و خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي "تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال

¹ محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 153، 152.

² صالح عمر الكرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا 2006، ص 39

³ Ballantyne, D , Op, Cit, P47.

⁴ Gudmundson, A, Lundberg, C, Internal marketing: A way of Improving Quality, electronic page, p2

⁵ نظام موسى السوداني، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع و النشر، الأردن، 2008، ص 57.

لإستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك.¹

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، و تقليل حدة الصراعات بين الوظائف و الأقسام، و العمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق و متكامل، و بعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، و تبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق²:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة (Martine1992).
 - تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية.
 - التغلب على المقاومة للتغيير (Rafiq & Ahmed1993).
- وحيث أن التعريف الذي قدمه كل من رفيق و أحمد لا يركز على قضية التعامل مع الموظف كمستهلك، و لكنه يؤكد على ضرورة استخدام التقنيات التسويقية في الجهود التي تسعى إلى:
- إثارة دافعية(تحفيز) الموظفين وتحقيق رضاهم.
 - التوجه بالمستهلك.
 - التعاون و التكامل الوظيفي (التسيق الوظيفي).
- من أجل التنفيذ الناجح لإستراتيجيات المنظمة (الكلية و الوظيفية)، بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي.
- من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي، يمكن تصنيفها إلى مجموعات، على أساس المحال و المقاربة التي تعتمدها.
1. التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.
 2. التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات و تقنيات التسويق على السوق الداخلي(داخل المنظمة).
 3. التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي.
 4. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.
- و الجدول الموالي يوضح مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي.

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit ,p10.

² محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص152.

الجدول (1.1): أهم مقاربات مفهوم التسويق

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية .
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	بيرسي و مورقان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	قيلمر و كارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة و بيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	فاري 2001	هو العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.	بالونتين و أخرون 2000	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و مكانة المنظمة في السوق الخارجي
المصدر: بالاقتراس من		
Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy , working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.		

ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي و هي:¹

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

1. مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري و زملاؤه) كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وإرضاء الموظفين.

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

2. مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، و بذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، (Marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة.

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق (Market, Customer orientation).
- موظفين لديهم عقلية بيعية (Sals mindedness).
- وجود تكامل و تناسق و مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة، (Goerge1990).

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit, pp10,11

3. مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجية:

و في هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، و قد كان وينتر (*Winter 1985*) أول من نادي بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يعرف التسويق الداخلي كمايلي "هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج"¹.

إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة، جلاسمان ماكافي (*Glasman Macafi*) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية و باقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية².

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز و التوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، و تفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق و التكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات جودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

هذه التوسعات و الإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية و في أي منظمة خدمية أو غير خدمية، و هذا هو المفهوم الذي أخذ به كل من رفيق و أحمد.

ثالثا: أهمية و خصائص و أهداف التسويق الداخلي:

1. أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، و فيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين.

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M Op, Cit p7.

² محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 159.

* أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن¹. معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور².

❖ إدارة التغيير.

❖ بناء الصورة العامة.

❖ إستراتيجية المنظمة.

1. إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضا ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

2. بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان (*R. Norman*)، 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 مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف³:

❖ التموقع الاستراتيجي.

❖ دخول السوق بفاعلية.

❖ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

❖ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

¹ عمر الجريبي، مرجع سبق ذكره، ص55.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 ص343

³ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، صص 255، 254.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

3. إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

*أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

- تحقيق الرضا لدى العاملين: احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العالين.
- تطوير و تحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العالمين، و بالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التمييز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

2. خصائص التسويق الداخلي:

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها¹.

أ- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ب- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- ❖ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- ❖ التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3. أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، و التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة²، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:

- ❖ مساعدة العاملين على فهم و استيعاب رسالة المنظمة و أهدافها و نظام و أساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- ❖ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن).
- ❖ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- ❖ إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح (Percy & Morgane).
- ❖ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة الزبون و جودة الخدمة و بذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (R.Norman).

و يشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي و تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية

¹ حامد شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408.

خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

رابعاً: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية.

1. التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية:

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي، و هذا ما يتضح من تعريف بيرري بيرشورمان (ينظر إلى الصفحة، 10).

و يذهب جورج إلى أبعد من ذلك حين يقول [لقد حان الوقت لإستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين]¹ بينما يعرف ويليام إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة القرارات و السياسات داخل المنظمة و التي يمكن من خلالها جذب و تحفيز و مكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف"² و بذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما.

و لكن خصوصية منظمة الخدمات، و طبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدماتية، و هذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، و يشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلاً على كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، و أن يحصلوا على التدريب و التوجيه الجيد و خاصة عمال الاتصال، وأن يكونوا أكثر توجها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام و واجبات.

و من هذا المنطلق يؤكد كل من رفيق و أحمد أن الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الثاني يركز على إدارة العاملين و أدائهم الذي يعود بالفائدة على

^{1,2}Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit p59.

المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء و يجب معرفة حاجاتهم و رغباتهم، والعمل على إشباعها و إرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المنظمة و العاملين. الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي أيضا كانت محل جدل و نقاش العديد من الباحثين، فهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك؟. المفهوم الذي قدمه كل من رفيق و أحمد، يشير إلى أن دور التسويق الداخلي، هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق و وظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر، و لا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات¹.

2. التسويق الداخلي و التسويق بالعلاقات:

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات والمنتجات، إلى مفهوم تسويقي آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة²، يسمى هذا المفهوم التسويق بالعلاقات Relationship Marketing.

ويعد *Berry (1983)* من أوائل من كتب حول هذا الموضوع فقد عرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها³. و أضاف *Kotler* أن التسويق بالعلاقات هو عملية خلق علاقات متينة مع الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز هذه العلاقات.

ومن منظور أوسع يضيف *Lovelock (2001)* أن التسويق بالعلاقات هو فلسفة أداء العمل وهو أيضا توجه استراتيجي تتبعه لمنظمة، إذ يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر (كما في التسويق التقليدي).

ويعتبر الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد، وتكمن أهميته في أنه يقلل من التكاليف التسويقية الخاصة بالحملات الترويجية والتعريف بالمنظمة واستقطاب عملاء جدد، وكذلك من خلاله هذا المفهوم تحقق الثقة والالتزام المتبادل بين

¹ Mihaela kelemen, Loana Papisolomou, **Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector**, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007, pp746.747.

² إليهم فخري أحمد حسن، **التسويق بالعلاقات**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص و التحديات، قطر 6-8 أكتوبر 2003. ص392.

³ يحي ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، القاهرة 2006. ص126.

المنظمة وعمالها وهذا يرفع من ربحية المنظمة. فنجاح تطبيقه يعتبر ويرتكز مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.

ويظهر جليا في منظمات الخدمة أن أي منظمة لكي تنجح في بناء علاقات مستمرة مع عملائها عليها أن تعتمد على نجاح علاقات موظفيها مع هؤلاء العملاء. لذلك فإن التسويق بالعلاقات يتجلى بناؤه بوضوح عند موظف الخط الأمامي، الموظف الذي لديه علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للزبون، إذ أن قدرة الموظف على تفهم العميل وتلبية رغباته بشكل يرضيه يخلق رغبة لدى هذا العميل في إعادة التعامل مع نفس المنظمة و هكذا يبدأ بناء علاقة معه.

وبناء على أدبيات التسويق الداخلي فإن هذا الأخير يتيح للمنظمة بناء قوة عمل ذات ثقافة و توجه نحو خدمة العميل الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لحاجات و رغبات الموظفين و يراعي في نفس الوقت قدرات و إمكانيات شاغل الوظيفة، و توضيح المهام و الواجبات و الإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الاتصال الداخلي، هي جهود تساعد الموظف على التحكم في طريقة التعامل و الاتصال مع الزبائن، و هذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للزبائن.

كما أن تحفيز العاملين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم من خلال النظر إليهم على أنهم عملاء داخليين، بالإضافة إلى تمكين العاملين يساعد في بناء علاقات جيدة مع العملاء، فالموظف المباشر إذا توفرت له الاستقلالية و الحرية والقدرة على التصرف مع العملاء وحل المشاكل معهم وكذلك اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، كل هذا سيزيد من ثقة العميل بهذا الموظف و يحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجددا.¹

وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن التسويق الداخلي الناجح يعتبر أساس لنجاح التسويق الخارجي ورضا العملاء، وهذا بدوره يؤدي إلى نجاح العلاقة مع هؤلاء العملاء ويزيد فرصة الاحتفاظ بهم طويلا.

إن مما سبق نستطيع القول أن تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة الخدمية يساعد بشكل كبير جدا في توجه المنظمات نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائننا.

¹ يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص128.

3. التسويق الداخلي و إدارة الجودة الشاملة:

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغييرات في البيئة الخارجية للمنظمات زاد اهتمام هذه الأخيرة بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى زبائنها الذين تسعى دائما إلى كسب رضاهم حيث أصبح رضا المستهلك وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق لمعظم الشركات.

وإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة. وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.

ويعرف *James Rilay (2005)* إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، والجودة بنظره ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

و عرف *West (1991)* إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

وتسعى منظمات الخدمة إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة).

ورغم التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر حقبة من الزمن ومن خلال عدة باحثين كانت لهم الريادة في ظهوره (*Deming, Juran, Crosby* وآخرين)، إلا أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم لا تكاد تختلف، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على:

- التركيز على العملاء بحيث تكون كل الجهود والنشاطات والوظائف موجهة نحو خدمة العميل الداخلي والخارجي.
- التحسين المستمر الذي يعني تخفيض الأخطاء وحل المشاكل وكذلك التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.
- تدريب وتطوير الأفراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية الشركة ورسالتها وكذلك استيعاب احتياجات العميل.

- التمكين وبناء فرق العمل, فالأول يتيح لأفراد المنظمة فرصة استخدام مهاراتهم ومعرفتهم في اتخاذ القرارات, أما الثاني فهو أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة, فبناء فرق العمل يلغي معنى البيروقراطية داخل المنظمة ويساعد في الاستجابة للعملاء بسرعة وفعالية.
- التزام الإدارة العليا.
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

وبدأ يظهر في السنوات الأخيرة ومن خلال عدة باحثين (*Murphy و Longbottom* وآخرين, 2006) وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. وذكر *Oakland (2001)* أن الجودة يجب أن تبدأ مع التسويق.

فكما يقول أحمد ورفيق (2002) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد.

ويضيف نفس الباحثان أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
 - تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
 - تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبها تسليم الخدمة للعميل النهائي.
- وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4. التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية:

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة عن القيم و المعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، و ما هو صح أو خطأ و قد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، و بذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

و تعرف الثقافة التنظيمية على أنها " مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة و حدات معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات."¹

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، و آخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص265.

و يعرفها (Robbins) على أنها " القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك".¹

و تعرف أيضا على أنها " مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة و إدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم للأشياء داخل المنظمة و خارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها".²

و من خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية³:

- القيم و الأفكار التي تبلورت لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

و انطلاق من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء و تغيير الثقافات التنظيمية، و البحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء و تغيير ثقافة معينة، و من هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية، و على اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء و تموقع ذهني لبعض القيم و السلوكيات فهي تحتاج إلى جهود و تكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء و القيام بعملية التموقع، و لن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة و برامج التسويق الداخلي. و من زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي و في سياقه تتم ممارسة برامجه⁴، و عليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير و تأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها و تغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي و في نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص347.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص78.

³ خضير كاظم حمود الفريجات، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص265.

⁴ ريتشارد نورمان، مرجع سبق ذكره، صص، 263، 261.

المبحث الثاني: أنشطة و إجراءات التسويق الداخلي.

أولاً: أنشطة التسويق الداخلي:

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها، بل هو فلسفة و أنشطة تحتاج إلى جهد و عمل من أجل تبنى مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، و العديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورت مجموعة من النشاطات و الإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، وهناك من أشار الى التحفيز،الاتصال الداخلي،التطوير و التدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق و التكامل بين الوظائف..... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي،و لكن الأنشطة التي نقصدها في هذا البحث هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي، و هذا ما ذهب إليه كل من كولنز و باين (*Collins & Payne* 1991) و رفيق و أحمد حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي و تطبيق أدوات و أنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة و التي تشمل بحوث التسويق، تجزئة السوق، تطوير المزيج التسويقي، مراقبة النشاط التسويقي، وأيضا بيرسي و مورغان 1991 حين اقترحا تطوير استراتيجيات تسمح بتطبيق مكونات المزيج التسويقي للسوق الخارجي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على السوق الداخلي (الموظفين).

و قبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم و خصائص السوق الداخلي و التبادل الداخلي.

السوق الداخلي (Internal Market):

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة، هو السوق الداخلي و الذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات و الوظائف، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، و الوظائف هي منتجات داخلية، و أحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) و المنظمة، و قد أشار الى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المنظمة، و أن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه. و تشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة و الموظف أو العامل، و من بينها نظرية العدالة أو التوازن لأدامز (*Adamz* 1963) الذي أشار الى أن الموظف أو العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل

هذا العمل و ما يحصل عليه من هذا العمل (input – out put) بمعنى أن العامل يقدم (الجهـد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام و الولاء للمنظمة...) و في المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية و غير المادية¹.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل، بما يحقق التوازن المطلوب، و الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين، و تقليل الصراعات بين الوظائف، و دعم التنفيذ الفعال للإستراتيجيات، و تحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي .

و على الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي و اعتبار الموظف كزبون داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، و من ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من رفيق و أحمد نلخصها كما يلي²:

1. واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق الى الموظفين قد لا يكون مرغوب فيها، أو قد لا يكونوا بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي الى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه.
 2. على عكس ما هو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الاختيار، فإنه في كثير من الأحيان قد لا يتوفر لديهم حرية الاختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف).
 3. بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط الموظف بالمنظمة، قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل، و هنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، الموظف ليس لديه الاختيار عليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو بتعرض الى التوقيف أو الى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المنظمة.
 4. على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة، وتعدد الاختيارات، في المنظمة على الموظف أن يتبع سياسة عمل واحدة و التي تعتمد على المنظمة.
 5. مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون و هي قضية "الزبون هو الملك" بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات و رغبات الزبون الخارجي، أم في التركيز على إشباع حاجات و رغبات الموظفين أو لا.
- و لكن بالرغم من هذه الانتقادات و التحفظات يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق فبالنسبة لـ :

¹Lings,I, Greenly,G ,OP,Cit, P291.

²Rafiq & Ahmed, OP,Cit, pp, 13, 14.

* الانتقاد الأول يمكن القول أن المنظمة هي في الأصل لا تسعى الى تصريف المنتجات الداخلية(الوظائف) و لكن تسعى الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،و اعتبار الموظف كزبون ليس من باب البيع و الشراء فحسب،بل من منطق التبادل،بمعنى عند تشكيل أو تصميم الوظائف (مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة) فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعي توقعات و احتياجات الموظف أو الفرد المراد تشغيله في تلك الوظيفة من باب عدالة أو توازن التبادل.

* الموظف أو الزبون الداخلي ليس له حرية اختيار مطلقة، ولكن لديه حرية الاختيار في حدود المنتجات أو الوظائف التي تلائم أو توافق مؤهلاته و إمكانياته و تلبية طموحاته و توقعاته،و الفرد أو الموظف له الحرية منذ البداية في أن يقبل أو يرفض و بإمكانه الانسحاب أو المغادرة نحو جهة أخرى،و لكن في ظل ظروف الندرة لا يمتلك الأفراد حرية كبيرة في الاختيار،و هي الوضعية التي كانت سائدة في سوق السلع و الخدمات إبان اقتصاد الندرة حيث كان كل ما ينتج يباع،و في ظروف وحدود معينة يسري في المنظمات اليوم .

* أما قضية "الزبون هو الملك" فالمنظمة إذا أدركت أن سبب تواجدها هو الزبون الخارجي،عليها أن تدرك أن الطريق المؤدي إليه هو الموظفين، ولذلك عليها أن تسعى الى تعبيد الطريق بشكل صحيح،و حول هذا الإشكال أي من هو الأول الزبون أم الموظف،يقول أحد مؤسسي شركة تويوتا "الزبون يأتي ثانيا"¹ في إشارة الى ضرورة الاهتمام بالموظفين والعاملين . و على كل خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه و خصوصية القوانين التي تحكمه،و هذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي و سحبها على السوق الخارجي،و فيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي:

1. بحوث التسويق الداخلي:

تكمن بحوث التسويق في البحث و الاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة و اختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق²، (مهما كان نوع التسويق) و في بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات و تحليلها باستمرار،من كافة المستويات الإدارية في المنظمة و من سوق التوظيف،و في الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها،و على مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية و الخارجية،و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث

¹ Simberova I, **Internal marketing As A part of Marketing culture supporting Value for External Customer**. Brno University of Tichnology Journal of Economics and Management:12,2007P472.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي ، دار الحامد، الأردن ط1، 2005، ص93

التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة¹.

و تحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على²:

1. معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟).
2. معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المنظمة.
3. معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟).

وهذه 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 قد يقرر المغادرة،و 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 بفاعلية من خلالها تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات.

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي³:

- ❖ اتجاهات العاملين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية.
- ❖ مستويات الرضا الوظيفي.
- ❖ تقييم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم.
- ❖ حاجات و رغبات العاملين.

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

2. تجزئة (تقطيع) السوق:

يتكون السوق من مجموعات غير مجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين،و قد يصعب أن يتطابق فردين، و لكن قد يشتركون في بعض الخصائص و يفترقون في أخرى،و لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005 ص345.

² Lings,I, **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Services Research ,Vol 7,February 2005,P292.

³ هاني حامد الضمور،مرجع سبق ذكره، ص346.

متطابقين في الحاجات و الرغبات و الدوافع،و من هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع أو 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. وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب،فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحاً،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 يجزء و يقسم المنظمة إلى مجموعات و أقسام،و بالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي،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.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير و أسس التجزئة و التقسيم،التي تحتمل عدة مداخل،فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة و العاملين بها ينظر له من الجوانب التالية¹:

- التقسيم الجغرافي.
- التقسيم الديموغرافي.
- التقسيم البسيكوغرافي.
- التقسيم السلوكي.

1.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 معين،قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر،و هذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

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

3.التقسيم البسيكوفرافي (النفسي): يعتد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة،القيم،التوجهات،...الخ من أشهر التقسيمات النفسية،التقسيم المعروف بمقياس (VALS) و هو

¹ محمد عبد العظيم،مرجع سبق ذكره،ص173.

يجمع بين القيم (Valus) و نمط الحياة (Life Styl)، و يركز هذا المدخل لتقسيم السوق الى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقد به،و القيم التي يتمسك بها و تحرك سلوكه.

4.التقسيم السلوكي:يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل،و قد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت و تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

وهناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة مثل(حالة الموظف،نظام تسليم الخدمة،الأقدمية أو بحسب الوظائف و الأقسام)¹و الجدول الموالي يوضح طرق تقسيم السوق الداخلي.

الجدول (1. 2): طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي

متصلون	مواد بشرية	+ 10 سنوات	المدير العام
محورون	تسويق	5 إلى 10 سنوات	الإطارات
مؤثرون	مالية	1 إلى أقل من 5 سنوات	عمال الدعم
انعزاليون	العمليات	موظفون جدد	عمال الإتصال
انعزاليون	أخرون		
درجة التأثير على الزبون	الأقسام	الأقدمية	الحالة

المصدر بتصريف:

Gerard Tocquer, Michel Langkting, Marketing des Services, le défi relationnel, dunod 1992, P108.

وكما سلف الذكر فإن تقطيع أو تجزئة السوق،ليس هدف في حد ذاته،ولكنه يساعد المنظمة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات و توقعات كل قطاع أو مجموعة،و بصفة عامة ينبغي على المنظمة أن تطور برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات و مجموعات الزبائن الداخليين،و استثارة دافعيتهم و تحقيق رضاهم و إدماجهم في إستراتيجية و رؤية المنظمة.

¹ G.Tocquer M.Longloi,, Marketing des service le défi relationnel, édition Dunoud, Paris 1992,P108.

3. مزيج التسويق الداخلي.

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، و أن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق و الممارسة المرتبطة بطبيعة و خصوصية المنتج المراد تسويقه¹. و بالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول أن التسويق هو "نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل"، وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظرفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، و بعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة و التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المنظمة. و بالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، فإن على المنظمة أن تسعى دائماً إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما يلي :

- ❖ تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي).
 - ❖ رسم وتصميم المنتج الداخلي (الوظيفة) بما في ذلك توضيح المهام و المسؤوليات و الأهداف المطلوبة، و المنافع المترتبة عن ذلك، و توضيح الرسالة و الرؤية،... و غيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.
 - ❖ التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي و زيادة درجة التمكين.
 - ❖ توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل و تشير الى التوزيع.
- التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي. وبالعودة الى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل (*Berry, 1981; Flipo, 1986; Gronroos, 1982; Trumbly & Arnold*) يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (4Ps) على السوق الداخلي.

¹ ساهل سيدي محمد، أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، غير منشورة ص135

ويرى فليبيو 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية (04Ps) على السوق الداخلي كما يلي¹:

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

* **السعر** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.

* **الترويج** يشير الى الاتصالات الداخلية.

* **التوزيع** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.

أما أحمد و رفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقاربة المزيج التسويقي الموسع (07Ps) كما يلي²:
المنتج يعبر عن القيم و المواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف و التدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات و معرفة الزبون الداخلي و إنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
السعر: يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكافة الفرصة البديلة.

الترويج يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان و التفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشريات الداخلية.

التوزيع يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب.

الدليل المادي أو الملموس على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.

العمليات: وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

المشاركون (الأفراد) وتعتبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

¹ Paivi Voima, **Internal relationship management, Broadening the scope of internal marketing**. In Varey & Barbara, **Internal marketing Directions for Management**, Routledge 2000, P240.

² Ahmed & Rafik, pp, 28-36.

العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي، حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي و الجدول الموالي يوضح هذا الأمر.

الجدول (1. 3) : عناصر أنشطة التسويق الداخلي.

عناصر أنشطة التسويق الداخلي	الباحث
وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين و العملاء.	Gronroos 1990
تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة و توضيحها لهم.	Forman & Money 1995
التفاعل الداخلي و الخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق المزيج التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين و المدراء،	Gilmore & Carson 1995
تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين و الموردوين الداخليين.	Pitt & Forman 1999
ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.	Kotler 2003
تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب و التطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين و الاختيار، التنسيق و التكامل بين الوظائف، التمكين.	Rafiq et al 2003

المصدر بالاقتراس من :

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

ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع، وبالتالي يبنون أبحاثهم ودراساتهم على أساس تلك الأنشطة.

البعض الآخر يرى بإمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي بما فيها تطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي، غير أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر مزيج التسويق الداخلي، و لكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي أو داخل المنظمة.

وبناء على ذلك يمكن لنا أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدمائية، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المنفق عليها، وهو النموذج المقترح في هذا البحث و فيما يلي توضيح لأهم عناصر هذا النموذج.

1) المنتج الداخلي [الوظيفة]

من غير المعقول أن تترجم رسالة وأهداف المنظمة، على أرض الواقع، دون إسنادها إلى مهام ومسؤوليات وواجبات يتولى أدائها العاملين أو الموظفين، والوظيفة أو المنتج الداخلي، هي نتاج لنظام معين، وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية¹:

❖ تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي:

1. تحديد مواصفات الوظيفة.

2. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

❖ الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

والمنتج الداخلي قد يعبر عنه بالوظيفة أو منصب العمل، وفيما يلي بعض التعاريف التي وتوضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي أو الوظيفة، " هي مجموع المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة"².

ويشير هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين وهما :

❖ المنتج الداخلي هو شيء غير ملموس، ويشمل كل الجهود والمواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.

❖ هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين [المنظمة، مكان العمل] وفي فترة محددة، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المنظمة يعني ضرورة الانتماء إلى المنظمة.

وتُعرّف أيضا على أنها " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات العاملين والمنظمة"³ وهذا يوافق ما ذهب إليه بيرري وزملاؤه في أن الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات ورغبات الموظفين.

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2002، ص 48، 40.
² Joel Couden, *Gestion des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition BERGER LE VAU P116, 1997.
³ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 50

وهناك من يرى أن المنتج الداخلي، يمكن النظر إليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي، فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف أو العامل من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن¹. وهذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى المنظمة المنتج الداخلي أو الوظيفة يخضع للتصميم وإعادة التصميم، على اعتبار أن أي عمل يمكن انجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة، وبالتالي يجب أن يتحلى الموظفون ببعض القيم والمواقف التي تتناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

بمعنى أن المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء والانجاز الروتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة، بل هي تتأثر بالتغيرات والمتغيرات التي تواجهها المنظمة، ولكنها تتبع دائما الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المنظمة. اعتبار الوظيفة كمنتج داخلي، ليس فقط من وجهة نظر المهام والواجبات التي ينبغي أدائها، أو المبادرات والإجراءات الجديدة التي يجب قبولها الترحيب بها، ولكن من وجهة نظر الموظفين أيضا أي المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي، ولذلك يتعين على المنظمة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي، أو تماشيا مع متطلبات البيئة والمحيط الذي تعمل فيه المنظمة. من خلال التأثير على القيم والاتجاهات والسلوكيات وجعل الخطط والاستراتيجيات تنفذ بالطريقة التي ترغبها المنظمة وتلبي تطلعات الموظفين، وبعبارة أخرى ينبغي على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي الوظيفة ويرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية²:

- المكافآت المالية.
- الحاجة إلى التدريب.
- درجة ومستوى المسؤولية.
- مدى المساهمة في اتخاذ القرارات.
- فرص التطور والترقية.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالنقاط التالية:

1. تشكيل وتصميم الوظائف يخضع الى:

¹ Rafiq & Ahmed, OP, Cit, p28.

² Rafiq & Ahmed, OP, Cit, p28.

- أهداف المنظمة ومتطلبات الأداء التي تفرضها الظروف والتغيرات.
 - مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف.
2. أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما ، والاستفادة من منافعها ، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة ، وبعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المنظمة والالتزام بما تسعى إليه المنظمة حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي [الوظيفة].
3. من خلال العنصرين السابقين (1،2) يمكن تصور معالم التبادل (أطرافه القيم أو الأشياء محل التبادل) كما يلي:

- 1- الطرف الأول المنظمة بكل كيائها (صورتها، ثقافتها، العلاقات بين أعضائها، هيكلها التنظيمي).
 - 2- القيمة التي يمتلكها، الوظيفة بكل مكوناتها (المهام، الواجبات، المنافع والامتيازات) وهي تمثل التأشيرة أو بطاقة العضوية والانتماء إلى المنظمة.
 - 3- الطرف الثاني الموظف (الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات ومهارات وإمكانيات.
 - 4- القيمة التي يمتلكها، الالتزام في العمل والجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها.
- وبالنظر إلى قانون التوازن الذي يحكم هذا التبادل، ينبغي على المنظمة أن تدرك خطورة الخلل الذي يمكن أن يحدث بين ما يقدمه الموظف وما يحصل عليه أو العكس، ولذلك على المنظمة أن تسوق منتجها (الوظيفة) بشكل جيد مما يسهل عملية جذب وتحفيز الموظفين و الاحتفاظ بهم بالتركيز على المنافع التي يوفرها المنتج بدلا من مميزاته.

(2) السعر الداخلي [الالتزام]:

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة، [تكلفة الفرصة البديلة أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المنظمة]، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب و الطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم لآخر¹.

¹ Rafiq& Ahmed,OP, Cit,p28.

ويرى كل من أحمد و رفيق أنه من الصعب قياس و تسعير تكلفة الفرص البديلة، وأن الموظفين قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة و بالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات و مقاومتها من أجل تفاديها، وهنا يجب على المنظمة أن توضح منافع وإيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين وتقلل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية. ولكن الى أي حد يمكن أن تخدم هذه النظرة مفهوم التبادل الداخلي؟

حيث أن التضحية بفرصة العمل (أو أسلوب عمل معين) في منظمة معينة مثلا (س) مقابل قبول العمل في منظمة أخرى (ع) هو لا يعني أن المنفعة التي يحصل عليها من العمل في المنظمة (ع) هي مقابل التخلي أو عدم القبول بالعمل في المنظمة (س).

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها الالتزام، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها، و لا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام و الواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه و واجباته وببذل الجهد المطلوب منه، ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين المنظمة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الأخر. ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وقيمة ينبغي يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها، وفيما يلي أكثر تفصيل لهذا المعنى.

تشير أدبيات الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الى أن الالتزام لدى الأفراد ينظر إليه من جهة الدوافع، بمعنى ما هي الدوافع التي تؤدي الى الالتزام؟ و من هذا المنظور يمكن التمييز بين مستويين:

1. الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد ومن هذا الاتجاه هناك من يعرف الالتزام على أنه "مدى تمسك و قبول الموظفين لغايات وقيم المنظمة، وبذل الجهود لصالح المنظمة من أجل تعزيز هذه الغايات والقيم، مع الرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة"¹. وعليه فإن الالتزام يكون نتيجة:

❖ الموافقة على أهداف وقيم المنظمة.

❖ الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.

¹ Cemile C, **Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction: A Field study of Tax Office Employees**, working paper in Mersin University, Turkey P139.

❖ الرغبة في البقاء في المنظمة.

2. هناك توجه آخر يرى أن الالتزام ينشئ عن الرهان الجانبي أي أن الفرد أو الموظف يركز على الاستثمارات المتركمة التي سيفقدتها إذا ترك المنظمة، و بمرور الوقت يصبح أكثر تكلفة، لأن الأفراد يهتمون أكثر بعدم مقدرتهم على استبدال هذه الاستثمارات المفقودة مما يعني أنهم يقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار كأعضاء في المنظمة.

الباحثان ماير و ألان (Mayer & Alan, 97) طوروا نموذج لتقييم درجات الالتزام أدى الى تحديد ثلاث مستويات من التزام الأفراد كما يلي¹

الالتزام المؤثر، الالتزام من أجل الاستمرار، الالتزام المعياري.

1. الالتزام المؤثر: يتعلق بتناسق الأهداف، و يشير لرغبة الفرد في الاندماج و الاستمرار في المنظمة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبة الفرد.

2. الالتزام من أجل الاستمرار: يتعلق بالرهان الجانبي (تكلفة الاستثمارات المتركمة) و يشير الى قوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل.

3. الالتزام المعياري: يشير الى شعور الموظف بأنه مضطر للبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط من الآخرين.

والمستويات المنخفضة من التزام الأفراد لها عواقب وخيمة على أداء المنظمة، حيث تكثر الغيابات و تقل الرغبة في العمل و إهمال الواجبات و المهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم.

وعليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف و تنفيذ استراتيجيات معينة و أغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم، و من هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود و برامج التسويق الداخلي و لاسيما²:

- إثراء الوظائف بما يلائم تطلعات و احتياجات الموظفين، و منحهم فرص الاندماج و المشاركة في صياغة مختلف سياسات و برامج المنظمة.
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات و المنافع كاقطاع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين.

¹ Ibid, p140.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص211.

- استقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة و مبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر
- و المنظمات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم والاحتفاظ بهم هي على الأرجح تجد لديهم التزام قوي اتجاه المنظمة، وبالتالي يجب أن تفكر المنظمة بأن الالتزام يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية ولاسيما جهود التسويق الداخلي.

(3) التوزيع [مكان العمل].

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى المستعمل النهائي، وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفوا الخط الأمامي (عمال الاتصال)¹، و بصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
 - البيئة المادية و تشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات و المؤتمرات، أين يتم عرض السياسات و الاستراتيجيات و الإجراءات و المهام لواجب تنفيذها، و قد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين و وكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام و الإجراءات المطلوبة².
 - التنسيق الداخلي بين الموظفين و خاصة بين موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي، و التكامل بين مختلف الأقسام و الإدارات.
 - و بصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في منظمة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف و الزبون و بالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية:
 - البيئة المادية (الدليل المادي): عملية تسليم (الأداء) واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.
 - العمليات: لأن الأداء هو جوهر الوظيفة وهو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون.
 - الأفراد (المشاركون) في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف و الزبون معا.
- وبالتالي تمثل هذه العناصر نقاط تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي و الخارجي و تلعب دور مهم في درجة التطابق بينهما و هذا ما سنحاول التركيز عليه في المبحث الموالي.

¹ Yang,J, **The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept**, Department of Hotel and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College p6.electronic page.

²Rafiq & Ahmed,OP, Cit,p32.

4) الترويج الداخلي

تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك و الحصول على استجابة معينة، و يعرف الترويج بأنه "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة"¹، معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.

نفس المنطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حين تسعى إلى التأثير على التنفيذ و الالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخبرهم و تقنعهم و تذكرهم بـ:

1- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.

2- أهداف المنظمة و إستراتيجيتها و برامجها.

3- مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.

4- توقعات ورغبات الزبائن و مستويات الأداء اللازمة لتلبيتها.

تحقيق تلك الأهداف، يتطلب من المنظمة القيام الأنشطة التالية، الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين، و التي يمكن اعتبارها عناصر مزيج الترويج الداخلي، و فينا يلي تفصيل لهذه العناصر:

الاتصال الداخلي:

كما ذكر سابقا فإن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها، و تنفيذ مختلف الاستراتيجيات و البرامج دون إسنادها إلى مهام و واجبات يؤديها الموظفين، هذه المهام و الواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفاعلية، إذا لم تجتهد المنظمة في توصيلها بوضوح، و الاتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف و سلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المنظمة.

كما أن ترسخ ثقافة و صورة المنظمة لن ينجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة و أعضائها، حيث يؤكد كل من بيرري بيرشورمان إلى أن جذب و تحفيز العاملين لا يجدي نفعاً إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، و يقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجدياً إلا بالاتصال الداخلي.

و أغلب الباحثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي، و في هذا الشأن يقول بيرسي و آخرون 1995، أن الاتصال الداخلي أهم مكونات المزيج التسويقي الداخلي،

¹ مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي، أصول التسويق، الدار الهندسية بالقاهرة، الطبعة الأولى 2004، ص382.

ويوصي بضرورة استعمال التقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الاتصال الداخلي¹.

و الاتصال الداخلي في أبسط تعاريفه هو نقل و تلقي المعلومات داخل المنظمة،و يعرفه كل من (Frank&Brown) "التعاملات بين الأفراد و المجموعات داخل المنظمة في كل المستويات و بمختلف الأقسام"². وتعرفه (Kalla2005) على "أنه كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المنظمة"³. و الاتصال أمر حيوي في المنظمة،حيث لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون الاتصال الداخلي.

التحفيز:

التوجه بالمستهلك،خدمة الزبون،احترام معايير الجودة،...الخ، ليست قيم راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا، بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات و عوامل خارجية، أو ما يطلق عليه الحوافز⁴. والتحفيز هو "تلك الجهود التي تبذلها المنظمة،لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة لديهم السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"⁵.بمعنى استمرارية التحفيز يؤدي الى استمرارية رغبة الأفراد في العمل،و تأدية المهام بفاعلية، و يعرف على "أنه مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها"⁶.

معنى ذلك أن على المنظمة أن تسعى إلى توجيه سلوك العاملين من خلال بعض المؤثرات و المزايا التي تقدمها بغرض تحسين الأداء و التزام الموظفين بتقديم أفضل معاملة للزبون بل والتأكيد على أنهم متحفزين لفعل لذلك.

و هذه السلوكيات و الاستجابات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي،على أساس أنه يحاول دفع الموظفين الى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة،و في نفس الوقت يسعى الى توفير الظروف المساعدة لذلك من خلال تلبية رغبات و توقعات الموظفين.

¹ Lings I, **Internal market orientation, Construct and Consequences**, Journal of Business Research, Vol572004,P430.

² Dubraka,S, Polodki,V, **integrating , internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, working paper series, 07-12, in University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Croatia, P7

³ Ibid, P7.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، ط2، 2006، ص133

⁵ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية،2007ص235.

⁶ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور، إدارة منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2007، ص458.

و التحفيز ليس مقابل الأداء بل هو مقابل التميز في الأداء، و التحفيزات قد تكون جماعية أو فردية، مادية أو معنوية، المهم أنها تراعي الاعتبارات التالية¹:

- مكافآت عادلة، بحيث يشعر الموظفون أنها قائمة على أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية.
- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حتى يربط العامل بين الأداء و التحفيز.
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين، لزيادة فعالية تأثير التحفيزات.
- استخدام التحفيزات الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية.

التمكين:

إن سر نجاح العديد من المنظمات مرد نجاح التبادل الداخلي بين الموظف و المنظمة، و الذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ و الثقافة، الأهداف، الرؤية، و هذا ما يعزز الشعور بالانتماء، و يولد ما يسميه البعض الملكية النفسية (Psychological Ownership)² حيث يشعر الموظف بأنه يملك المنظمة و بالتالي فإن نجاحه من نجاح المنظمة و فشله من فشلها.

ومنظمة الخدمات اليوم كما يقول (Bowen & Lawler 1992) أصبحت تنظر الى أداء الخدمات على أنها إيجاد حلول للمشاكل³.

وباعتبار أن الموظفين و بالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل و التفاعل، أصبح من الضروري على المنظمة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف و إيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم و المعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم، وهذا هو جوهر التمكين الذي يعرفه كل من بوين و لولر (Bowen & Lawler 1995) على أنه "إطلاق الحرية الموظف، بشكل يوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"⁴.

و يصفه كل من بيري ، رفيق و أحمد، على أنه⁵

- حالة ذهنية تمتلك الموظف نتيجة شعوره بالسيطرة و التحكم في أدائه للعمل.
- وعيه و إحاطته بكل متطلبات العمل الذي يقوم به.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص134.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص138

³ Peter Dunne, James Barnes, **Internal marketing A relationships and value-creation view**, In Varey & Barbara OP,Cit, P210.

⁴ يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص6.

⁵ نفس المرجع السابق، ص7.

• استعداده لتحمل نتائج أعماله و حتى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفريق الذي ينتمي إليه.

و من خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر كل (Gilmor&Carson1995) أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برامج التسويق الداخلي¹.

واليوم تجتهد الكثير من المنظمات في أن تكون أكثر فهما للزبون و أكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، و لن يكون لا ذلك إلا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية و اللازمة، و الدعم المادي و المعنوي و حتى التأطير و التدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة الى مجال من الحرية و الاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفاعلية و السرعة المطلوبة، و هذا ما يعود بالنفع على المنظمة و الموظف.

رابعاً: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي:

من خلال تطرقنا الى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي و حدود تطبيقها، و لكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، و السبب يعود الى الأتي:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي و حدود أنشطته.
 - عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
 - نقص البحوث و الدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.
- وتسير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي².

- نموذج بييري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
 - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
 - نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- و فيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

¹ Simberova I, OP, Cit, P172.

² Rafiq, M, Ahmed, P, Ameta-model of Internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, P223.

1. نموذج بيرري:

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

* الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

• اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

• تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و الشكل (1.1) يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

و من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة

يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :

• إشباع حاجات و رغبات الموظفين.

• إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.

• جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب و الاحتفاظ

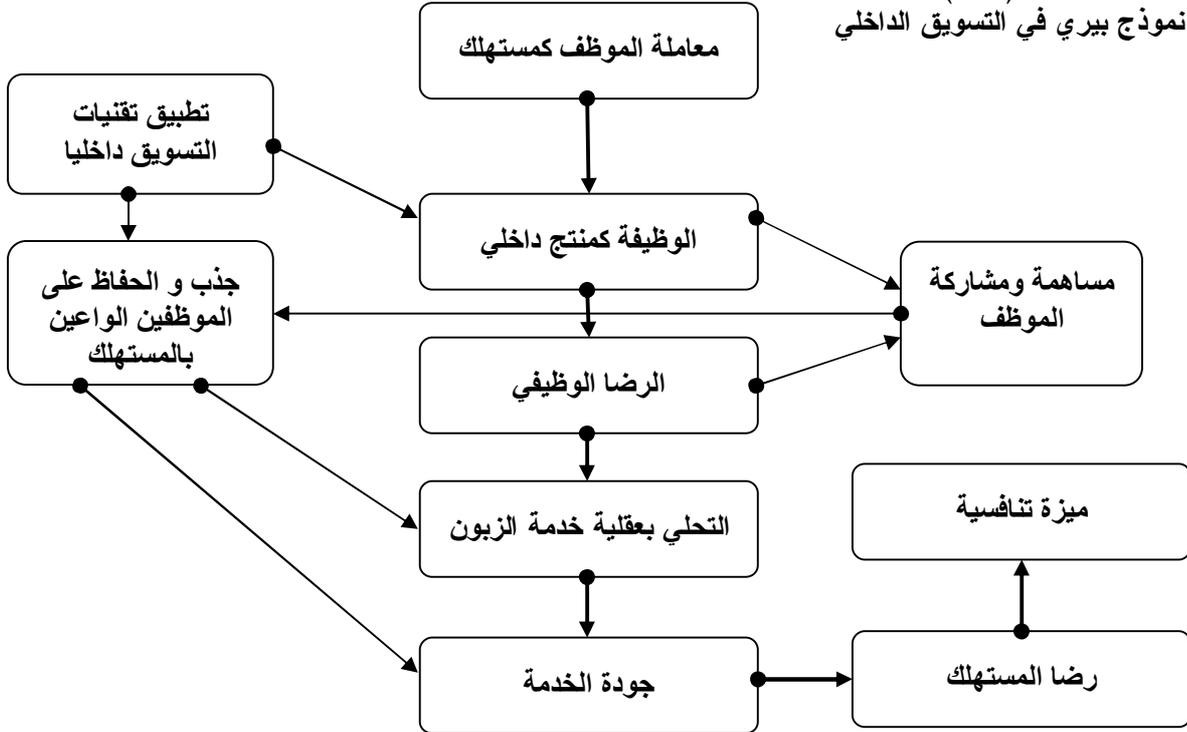
بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي

في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في

السوق.

الشكل (1.1):

نموذج بيرري في التسويق الداخلي



2. نموذج كرونروس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون، و متحليين بالعقلية البيعية، و الشكل (1. 2) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

و يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليا أن تلتزم بدعم:

*برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب 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.

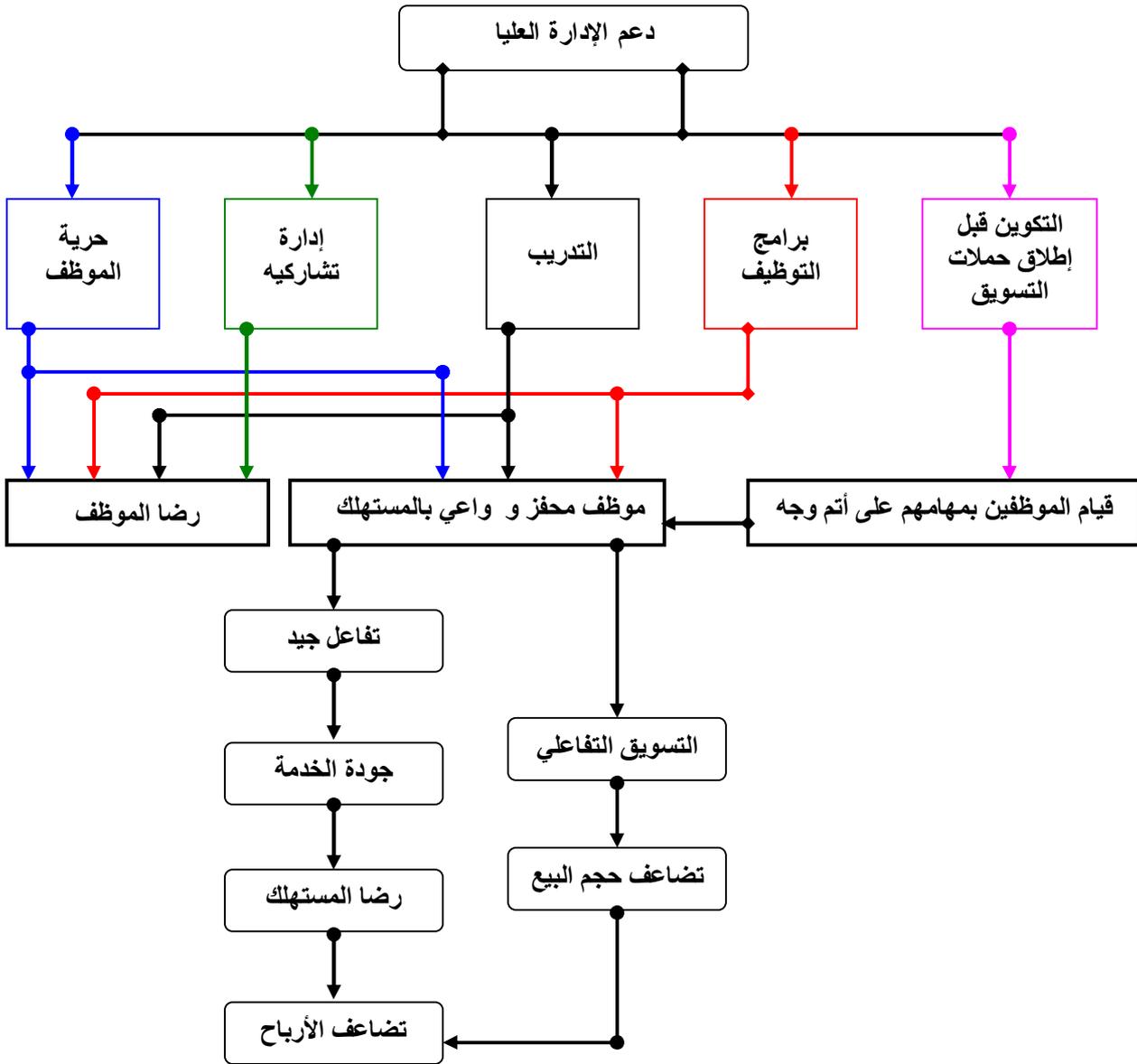
*الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.

*دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

*إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

-التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

الشكل (1. 2) : نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



المصدر:

Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 226.

3. نموذج رفيق وأحمد:

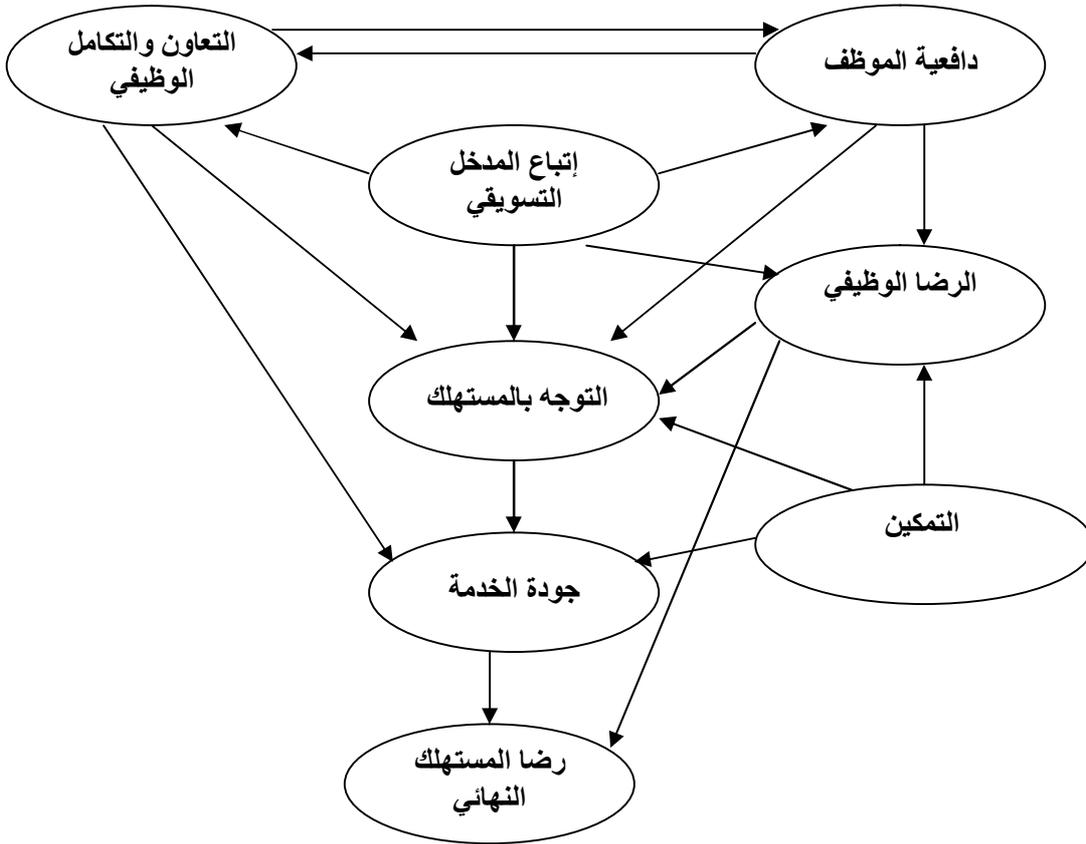
بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (1. 3) يوضح هذا النموذج.

و يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين لوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

الشكل (1. 3): نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي



المصدر:

Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 231.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي و مصادقية منظمة الخدمات

المصادقية التي نقصدها في هذا البحث هي درجة أو مدى تطابق أداء و تسليم الخدمة مع الوعود أو التزامات التي تقطعها المنظمة على نفسها بشأن توريد خدمات معينة، وحيث أن جهود التسويق الخارجي تعمل على جذب الزبائن من خلال الوعود التي تقدمها فإن التسويق الداخلي يعمل على تهيئة وإعداد الأفراد العاملين وتوفير البيئة والمناخ الملائمين من أجل تسليم الخدمات للزبائن بما يوافق للوعود وتلبية احتياجات و توقعات الزبائن ، حيث يكون التسويق الداخلي هنا، أحد الركائز التي تقلل مخاطر عدم التطابق بين الوعود و الالتزام بها ، حيث يقول بييري بهذا الشأن " أن الجودة هي المحافظة على الوعد بالخدمة " .

أولاً: المصادقية (الوفاء بالوعد بالخدمة):

تؤكد النتائج التي توصل إليها كل من (ZITHMAL, BERY, PARASURMAN)، أن المصادقية تقع في قلب الخدمة الممتازة و يعتبرها معظم الزبائن الخاصية الرئيسية لجودة الخدمة ، و يمثل عدم الوفاء بالوعد بالخدمة الطريقة الأكثر أهمية الوحيدة التي تفشل فيها منظمات الخدمات مع عملائها¹

و المنظمات التي تحقق النجاح هي التي تضع نصب أعينها الزبون أولاً ثم تقوم بالعمليات و الأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات و رغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة ، من خلال تشجيع كل العاملين على المساهمة في تقديم خدمات تطابق أو تفوق متطلبات و توقعات الزبائن . و بالنظر إلى خصوصية الخدمات حيث تباع أولاً ثم تستهلك و تنتج في نفس الوقت ، و بالتالي فإن جهود التسويق في منظمة الخدمات ما هي إلا و عود لتلبية حاجات الزبائن الغرض منها جذب هؤلاء الزبائن و العمل على إرضائهم و ضمان الاحتفاظ بهم عن طريق تجسيد تلك الوعود ، و في المقابل ليس أمام الزبون المحتمل لخدمة معينة أو منظمة معينة إلا أن يثق بما تعد به برامجها التسويقية (الوعود الصريحة أو المباشرة ، غير المباشرة أي الوعود الضمنية) و بعد تجربته للخدمة يكون قرار الشراء و إعادة الشراء بناء على ما توقعه من تلك الوعود و ما حصل عليه فعلاً و بصفة عامة تشير مؤلفات و أدبيات التسويق إلى أن نجاح جهود التسويق الخارجي يجب أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية:²

¹ جاي كاندا ميولي، ضمان الخدمة، الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة، في إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض 2007 ص 331 .
² محمد إبراهيم، إدارة التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص 15.

- بدون وجود الزبائن تتضاءل أصول المنظمة (ضرورة التوجه بالمستهلك) .
- نجاح المنظمة يقوم على إيجاد الزبائن و المحافظة عليهم .
- يمكن جذب الزبائن عن طريق الوعود و الاحتفاظ بهم عن طريق الإرضاء .
- و عليه مهمة التسويق تحديد وعد مناسب للزبون و ضمان الوفاء به .
- يتأثر الإشباع الحقيقي للزبون بالتنسيق و التكامل بين مختلف وظائف المنظمة .

معنى ذلك أن المنظمة من خلال جهود لتسويق الخارجي تسعى إلى تقديم الوعود المناسبة أي تلك التي تلبي حاجات الزبائن و تلائم و توقعاتهم و بالتالي تجذب الزبائن إلى الإقبال على خدمات المنظمة ، و لكن الرهان الأساسي ليس هو فقط جذب الزبائن ، و لكن توفير الظروف المناسبة داخل المنظمة التي تساهم في إرضاء الزبائن و تجسيد تلك الوعود على أرض الواقع ، و هذا هو غرض التسويق الداخلي و لذلك فإن نجاح جهود التسويق الخارجي هي في الحقيقة تبدأ من نجاح التسويق الداخلي و في هذا السياق يشير الأستاذ بنتر (*Binter*) أن الوفاء بالوعد هو حجر الزاوية في بناء و المحافظة على العلاقات مع الزبائن ، و يؤكد أن ذلك يكون من خلال الأنشطة التالية :

- وضع وعود حقيقية (عدم المبالغة في الوعود)
 - المحافظة على تلك الوعود أثناء تسليم الخدمة.
 - من خلال دعم الأفراد و أنظمة الخدمة من أجل تسليم الوعود المقدمة.
- ويشير إلى أن بث الوعود يكون من خلال التسويق الخارجي بمختلف قنوات الاتصال ويتأثر بمظهر الأفراد و بتصميم و شكل البناية و بمحيط تقديم الخدمة ، ويشدد على أن الأمر المهم هو أن تكون الوعود صادقة و حقيقية¹ و عليه فالمصادقية تعني درجة التطابق بين التسويق الخارجي والداخلي ؟

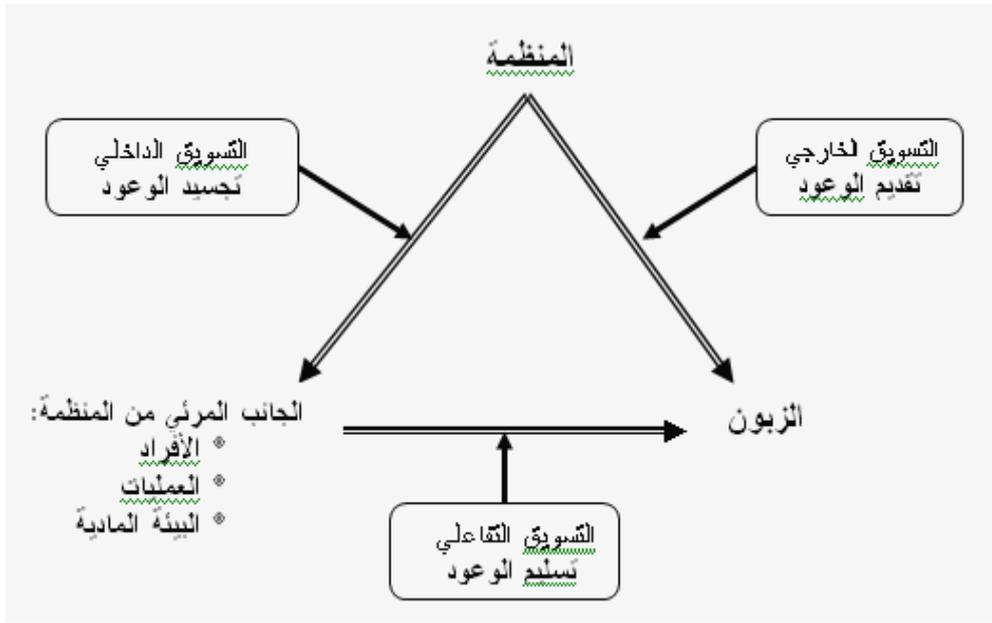
ويقول الأستاذ كوتلر (*kotler*) أن المزيج التسويقي هو التسويق في حد ذاته² ، والمزيج التسويقي هو وعد بتقديم الخدمة المناسبة (مواصفات و مميزات معينة) بالسعر المناسب، في الوقت و المكان المناسبين، (مقاربة 04ps) و تسليم الخدمة أو تجسيد الوعود أي اللحظة الحقيقة كما يطلق عليها ريكارد نورمان (*R.Norman*) يحتاج إلى مقاربة (7PS) أي إضافة عناصر أخرى لهذه المجموعة وهي (الأفراد ، العمليات ، الدليل المادي)

¹ D.Jober, **Principles and practice of Marketing**, 4th edition, Mc Graw-hill education,(uk) 2004, P802.

² حميد عبد النبي الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار البازوري، عمان 2009 ، ص 85

و يؤكد عدد من الباحثين أمثال (بيري، برشورمان 1985) أن قرارات الزبائن بالشراء وإعادة الشراء تتأثر بتلك العناصر الثلاثة التي تندرج ضمن عناصر المزيج الخدمي¹ التسويقي وهذه العناصر تشكل الجزء المشترك بين المزيج الخارجي والداخلي ، فمنظمة الخدمات تسعى إلى جلب الزبائن من خلال تطوير المزيج التسويقي (مقاربة 7PS) وتعمل على الاحتفاظ بهم من خلال تسليم الخدمات المطلوبة بالاعتماد على الأفراد ، العمليات ، والدليل المادي وكل هذه المتغيرات تدخل ضمن مجال التسويق الداخلي والشكل الموالي يوضح هذا الأمر .

الشكل (1. 4) أبعاد التسويق في منظمة الخدمات



المصدر:

Maisonnas,S,& Dufour,J, **Marketing et Services du transactionnel,au relationnel**, Chenelière éducation, p229.

يتضح من الشكل أن المنظمة في علاقاتها مع الزبائن هي وعود بتقديم خدمات بجودة عالية توافق توقعاتهم و أنها ترحب بهم و تعتبر إرضاءهم غايتها الأساسية و من أجل جذب هؤلاء الزبائن ليس أمام المنظمة سوى تقديم الوعود، أما من يقوم بالوفاء بها فتلك مهمة كل أفراد المنظمة في جميع الوظائف ضمن عمليات إنتاج و تسليم الخدمة. ولكن كيف يقوم الأفراد أو العاملين بالوفاء بالوعد و تحقيق رضا الزبائن دون أن يكونوا هم أيضا راضون ؟

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005 ، ص438

جهود التسويق تجيب على هذا الإشكال و مع ذلك يبقى هناك تحدي مطروح أمام المنظمة يتعلق بمصادقية المنظمة في الوفاء بنفس الوعود التي التزمت بها و عليه فإن درجة المصادقية تمر حتما بمدى التطابق بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي الذي يتطلب :

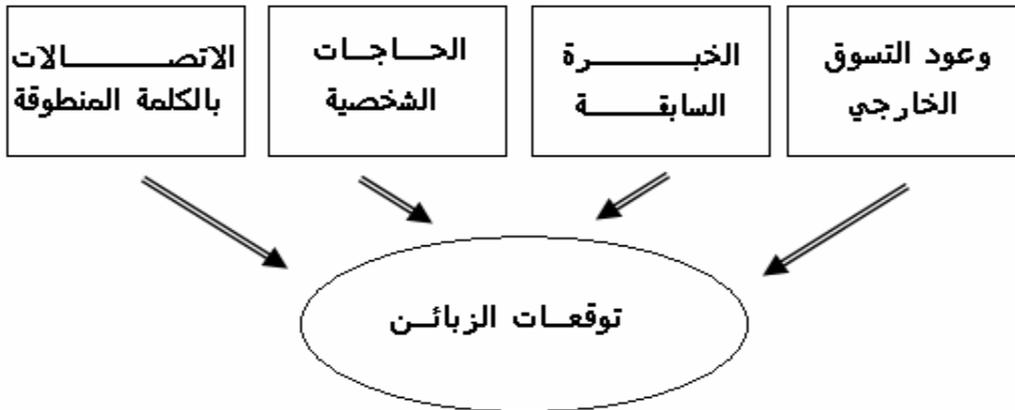
- 1- إدارة المناخ الداخلي .
- 2- إدارة الجودة الداخلية.
- 3- إدارة توقعات الزبائن.

مُنَاهِيا: إدارة المناخ الداخلي

إن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار الموظفين كزبائن حقيقيين، ينبغي العمل على إرضائهم و التأثير على توجهاتهم و سلوكياتهم من أجل تحقيق غايات التسويق الداخلي التي أشار إليها كل من كرونروس و بيرري و رفيق و أحمد.

و خاصة ما تعلق منها بتحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات الزبائن التي تنشأ أساسا من الحاجات و الرغبات الشخصية للزبائن و خبرة الزبائن، حيث يرغب أو يتوقع الزبائن الحصول على نفس مستوى الخدمة أو أكثر مما اعتادوا عليه، بالإضافة إلى الوعود و التلميحات التي تقدمها المنظمة من خلال التسويق الخارجي بشأن الخدمة المعروضة، وكذلك الاتصالات بالكلمة المنطوقة حيث أن الزبائن اللذين يحصلون على مستويات مرضية من الخدمات ينقلون هذه التجارب إلى عدد من الزبائن الآخرين و لذلك فهم يقبلون على تلك الخدمات وهم يتصورون بأن المنظمة ستلتزم بمستويات الأداء التي أخبروا بها، والشكل الموالي يوضح العوامل التي تؤثر على توقعات الزبائن

الشكل(1. 5): العوامل المؤثرة في توقعات الزبائن



المصدر بتصريف من :

G.Tocquer M.Longloi, Marketing des service le défi relationnel, édition Dunoud, Paris 1992,p 72

إن الزبون يبني توقعاته بناء على عوامل معينة و يتخذ قراراته انطلاقاً من تجربته للخدمة والتي ترتبط بالعناصر التالية : الأفراد، البيئة، عملية تسليم و هي أيضا العناصر التي تجسد من خلالها المنظمة وعودها بتلبية حاجات و رغبات و متطلبات الزبائن و بالتالي فهي تساهم في الاحتفاظ بهم أو قد تؤدي بهم إلى عدم الرضى و عدم تكرار التعاون مع المنظمة، و أبعاد الجودة التي أشار إليها كل من (بيري، برشرمان، زينل 1985) و التي تلعب دورا كبيرا في القرار الذي يتخذه الزبون، في الواقع هي التي ترتبط بالعناصر السالفة الذكر¹:

الأفراد:

- المصادقية، الاحترافية، الفعالية.
- الاتصال الجيد و طرق التقديم و العرض،
- القدرة على فهم و تحديد احتياجات العلماء.

التسليم (العمليات):

- الاعتمادية، مستويات الثقة بالأداء و احترام الوقت.
- الفاعلية، الدافعية و اليقظة .

البيئة المادية :

- مظهر و شكل العناصر المادية الملموسة للخدمة.
- البيئة المحيطة الأساسية

فالمنظمة مطالبة بإدارة هذه العناصر في إطار بيئة العمل (المناخ الداخلي) و التي تسمح بتحفيز و توجيه سلوك و أفراد المنظمة باتجاه خدمة الزبائن²، و هي في نفس الوقت تلبي توقعات الزبائن حول تلك الجودة المطلوبة أو المتوقعة و في ما يلي أكثر تفصيلا حول تلك العناصر :

1- الأفراد:

هم عنصر مشترك بين عناصر المزيج التسويقي الخارجي، و الداخلي و هم مجموع المشاركين في تقديم الخدمة للزبون و لهم تأثير بالغ في مدى تقبل الزبائن للخدمة³، ويلعبون دورا مهما في تجسيد الوعد أو المهمة التسويقية و من ثم يؤثرون على درجة رضا الزبائن ، ولكن درجة التأثير تختلف بحسب مستوى درجة الاتصال ، و بحسب وعي و إدراك الأفراد لأدوارهم في التفاعل و التعامل مع الزبائن (خدمة الزبائن) ، و هنا ينبغي التفريق بين الأفراد الذين هم على اتصال مباشر

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ص438

²G.Tocquer M.Longloi, **Marketing des service le défi relationnel**, édition Dunoud, Paris 1992, P99.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، 384

مع الزبائن و أفراد الدعم الذين ليسوا على اتصال مباشر و لكن يرتبطون ببرامج التسويق الخارجي و لهم تأثير على المستفيدين من الخدمة¹. و هنا تظهر أهمية التسويق الداخلي في إعداد و إرضاء الموظفين من خلال تقسيم الأفراد في مجموعات و معاملة كل مجموعة وفق متطلباتها و دفعها في اتجاه تقديم خدمات بجودة عالية توافق توقعات الزبائن، فالمنظمة تعمل على إدارة الأفراد باعتبارهم زبائن داخليين (صمن عناصر المحيط الداخلي)، و في نفس الوقت يمثلون عنصر من مكونات مزيج التسويق الخارجي يتم من خلالها جذب الزبائن و الاحتفاظ بهم عن طريق تسليم الخدمات الملائمة، و عليه فالمنظمة تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى أن يتحلى بها الموظفين بـ :

- القدرة على فهم و تحديد احتياجات الزبائن و الاستجابة .
- الاتصال الجيد و طرق التقديم و الاقناع.
- المصادقية و القدرة على كسب ثقة الزبائن

و هذه العناصر تدخل ضمن الأبعاد التي يعتمدها الزبائن في تقدير مدى جودة و جدارة المنظمة بنقتهم و ولائهم²، و معنى ذلك أن نجاح برامج التسويق الداخلي يمكن أن تؤدي إلى نجاح برامج التسويق الخارجي، أي جذب الزبائن من خلال الوعود (المهمة التسويقية) لن يكون مجديا إلا بنجاح بتجسيد هذه الدعوة عن طريق برامج التسويق الداخلي.

2- البيئة المادية :

إن البيئة المادية تشمل كل المكونات الملموسة في المحيط الداخلي للمنظمة، و التي تحيط بالعمالين و الزبائن أثناء عمليات إنتاج و تسليم الخدمة، فهي توفر الدعم للموظف في سبيل أداء مهامه على أكمل وجه ، و في نفس الوقت تدخل ضمن اهتمامات التسويق الخارجي إذ تمثل عنصر مهم في جذب الزبائن و تساهم في إرضائهم أثناء تلقيهم الخدمة، ولذلك تعد عاملا مؤثرا في إدراك الزبائن للخدمة من حيث جودتها وملائمتها لمتطلباتهم³ و عليه فالبيئة المادية عنصر بالغ الأهمية في التأثير على درجة الرضا و ولاء الزبون للمنظمة ، و في نفس الوقت تؤثر على السلوك و طريقة أداء الموظف، إذن يمكن القول أن البيئة المادية تساهم في تقديم الوعود و جذب الزبائن و تساعد الموظف في الوفاء بتلك الوعود و عليه فإنه ينبغي على المنظمة إدارة عنصر البيئة المادية ضمن عناصر مزيج السوق الخارجي و في نفس الوقت بما يخدم متطلبات الموظفين من أجل الأداء الجيد.

¹ حميد الطائي ، بشير العلق ، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، الأردن 2009 ، ص60.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص438.

³ عمر الجريري، مرجع سبق ذكره، ص34.

3- التسليم (العمليات):

تعد عملية تسليم الخدمة للزبون عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي للخدمة، ومتغير مهم ضمن عناصر المناخ الداخلي للمنظمة، وتبدأ عملية التسليم من لحظة دخول الزبون إلى المنظمة و إلى غاية خروجه منها. ولذلك يجب على المنظمة الاهتمام بالزبائن من خلال حسن الاستقبال و التوجيه، دقة المواعيد و إجراءات الانتظار وهنا تظهر الحاجة إلى التطوير النوعي للأفراد العاملين في المنظمة¹، لأن الجودة التي تقدم بها الخدمة و طريقة تصرف الموظفين وتوجيه الزبائن تعد أمرا حاسما في تصورات وإدراكات الزبائن للخدمات المستلمة بالمقارنة مع ما كان متوقعا و لذلك عملية التسليم هي عنصر مهم في درجة التكامل والتوافق بين الخطط التسويقية (تقديم الوعود) والوفاء بها أو تجسيد تلك الوعود ولن يتم ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة لهذا المتغير ضمن عناصر المناخ للمنظمة و ضمن مكونات عناصر الجذب أو المزيج الخارجي.

ثالثا: جودة الخدمة الداخلية:

من السهل معرفة المقصود بجودة الخدمة التي يتلقاها أو يتوقعها الزبون، والتي تعني هنا الخدمة الخارجية التي تخرج من المنظمة إلى الزبون، أما جودة الخدمة الداخلية فقد يكتنفها بعض الغموض وبالتالي فهي بحاجة إلى توضيح وعلى العموم اقترن مفهوم الجودة بمفهوم الرضا بمعنى وجود علاقة قوية بينها، فالرضا يؤثر على تقييمات جودة الخدمة، و هذه الأخيرة تؤثر على الرضا ماك الكسندر وآخرون (Mc.alexander, 1994)²، ولكنهما ليسا مترادفين بقدر مهما جوهرين في إتمام عمليات التبادل المستقبلية بين أطراف التبادل، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجودة الداخلية تتعلق بطبيعة التبادل الداخلي، وقوانين السوق الداخلي، الزبون الداخلي والتسويق الداخلي، وعندما يتكلم اغلب الباحثين في التسويق الداخلي حول ما يطلق عليه موظف راضي يساوي زبون راضي، فهي إشارة ضمنية على أن مستوى الجودة الخارجية مرتبط ونتاج عن مستوى الجودة الداخلية.

بالعودة إلى نموذج بييري، قرونروس، أو نموذج رفيق وحمد في تطبيق التسويق الداخلي نجد أن الغرض الأساسي لأي نموذج من تلك النماذج هو تحقيق جودة عالية تمكن من اكتساب ميزة تنافسية في السوق الخارجي، وهذا لن يكون إلا عبر الجودة الداخلية ويؤكد الأستاذ بييري 1995 على أن أهم قاعدة في الاحتفاظ بالزبائن هي تقديم خدمة بجودة عالية، وأن الخدمة هي نتيجة الأداء

¹ ثامر البكري، احمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص89.

² أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، ص541

والأفراد و الموظفون هم المؤدون، و لذلك فإن تسليم خدمة بجودة عالية مرتبط بجودة أداء الموظفين¹.

و عمال الخط الأمامي الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن حتى يتمكنوا من تقديم خدمات بجودة عالية وإرضاء الزبائن يحتاجون إلى دعم ومساعدة بشكل جيد من قبل الأفراد الآخرين وهذا لن يكون إلا إذا اعتنق جميع الموظفين في كل المستويات الوعي بضرورة خدمة الزبائن، وتحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل²، ويوافق هذا المعنى ريكارد نورمان حين يقول أن سعي المنظمة إلى تقديم خدمات بجودة عالية يجب أن ينطبق على جميع الذين يعملون لحسابها بما في ذلك موظفيها³، بمعنى أن المعايير والمواقف والتوجهات السائدة داخل المنظمة، والمواقف والمعايير المطلوبة أثناء تسليم الخدمة إلى الزبون يجب أن تكون منسجمة وهذا ما أطلق عليه حلقة الخدمة الداخلية الفعالة، والشكل الموالي يوضح هذه الحلقة:

الشكل (1. 6) حلقة الخدمة الداخلية.



المصدر: ريكارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000. ص185

يمكن القول إذن أن توريد جودة عالية إلى الزبائن يبدأ من الداخل حيث ينبغي على منظمة الخدمات أن تجتهد على توفير مجموعة من المبادئ والمعايير تسود كل المنظمة من الإدارة العليا وجميع المستويات إلى موظفي الخط الأمامي، بمعنى توفير جو تنظيمي يقوم فيه الأفراد والمجموعات في كل المستويات الإدارية بمساعدة بعضهم البعض كي يقوموا بمهامهم على أكمل

¹D.Jober, OP, Cit, P801.

²M.Dunmore, **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**, kagan page, London (UK) rue p.pn.10.

³ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص132

وجه وهذا ما يؤدي إلى نجاح المنظمة ككل في تقديم خدمات بجودة عالية، والمر الأكثر أهمية هو التزام الإدارة بمواصفات جودة الخدمة، فالإدارة الملتزمة بالجودة تحفز الأفراد العاملين على الالتزام بمواصفات الجودة المطلوبة عند تقديم الخدمة¹، وحتى تكون برامج الجودة الداخلية فعالة يجب على المنظمة أن²:

- تقدم رؤية حقيقية، توفر الغرض المطلوب عن الأعمال والمهام الواجب انجازها وخاصة من طرف عمال الخط الأمامي.
 - توفير التدريب الكافي لتمكين العاملين من تأدية ادوار الخدمة الخاصة بهم
 - توضيح أن العمل كفرق ومجوعات متناسقة ومتكاملة وملتزمة هي الطريقة الفضل لكسب الزبائن والحفاظ على ولائهم
 - توفير حرية حقيقة للعاملين بحل مشاكل الزبائن
 - الدعاية إنجازات المتميزة، ومكافأة أصحابها
 - التعامل مع العاملين على أساس أنهم زبائن حقيقيين
- 1. سلسلة الخدمة - ربح:**

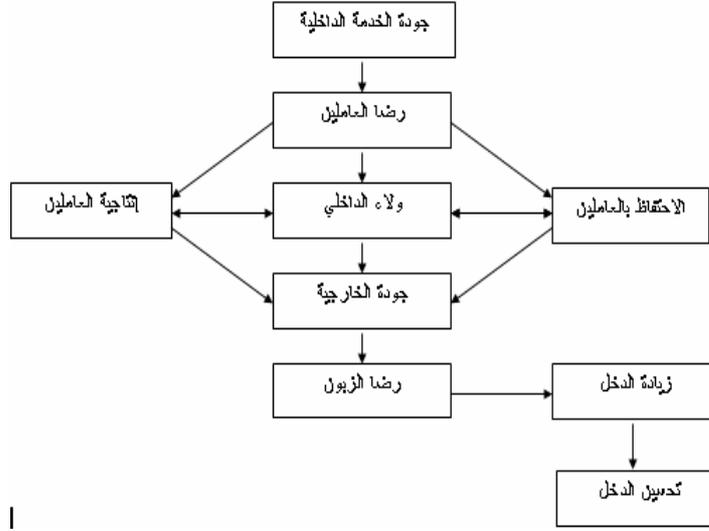
هناك من يرى أن زيادة مدا خيل المنظمة وتحسين ربحيتها يرتبط بالجودة الداخلية وقد سعت العديد من الدراسات مثل دراسة بارا سكفيان (2001 Baraskevan)³ إلى تحديد إسهام مجموعات العاملين في درجة الربحية من خلال عمليات إنتاج الخدمة حيث يتطلب الأمر سلسلة من التفاعلات والتعاملات الداخلية بين العاملين بمختلف الوظائف من اجل توصيل الخدمة إلى الزبائن الخارجيين. وقدم هيسكت وءآخرون (Hesket, et al, 1994) نموذج سلسلة الخدمة ربح يظهر فيه العلاقة الايجابية بين جودة الخدمة الداخلية وربحية المنظمة والشكل (7.1) يوضح نموذج سلسلة الخدمة - ربح والمعدل من طرف أدريان بالمر (Adrian Balmer,1997).

¹ عمر الجريري، مرجع سبق ذكره، ص79.

² جوفري سوتار، جودة الخدمة رضا العمال والقيمة، دراسات العلاقات في ادارة جودة الخدمة في السياحة والضيافة، ترجمة سرور علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص160.

³ أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص542.

الشكل (7.1) يوضح سلسلة الخدمة- ربح



المصدر: أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، ص543.

يدرك صاحب هذا النموذج أن الجودة الداخلية تقود إلى الجودة الخارجية والتي تقود إلى رضا الزبون والولاء وتحسين الربحية تقيس جودتها الداخلية تماما مثلما تقيس جودتها الخارجية، حيث ترتبط الجودة الداخلية بمقدرة المنظمة على جذب عمال ماهرين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم¹ وقد بينت العديد من الأبحاث وجود علاقة ايجابية بين الرضا والولاء، حيث بدون رضا الزبائن لن يكون لهم موقف مؤيد تجاه المنظمة ومن ثم لن يميلوا على إعادة عملية الشراء وكما هو معلوم فان الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن يكون أكثر ربحية من السعي إلى كسب زبائن جدد ولهذا فان تحقيق المصادقية والوفاء بخدمات ذات جودة عالية يتأثر بمستوى جودة الخدمة الداخلية.

2. قياس جودة الخدمة الداخلية:

إذا كان قياس الجودة الخارجية يواجه عدة إشكاليات وصعوبات، فان الأمر يكون أكثر صعوبة منه في قياس جودة الخدمة الداخلية، ولكن بالاستناد إلى الدراسات التي قام بها كل من إيدفارسون ولارسون (Edvarsson Larsson 1997) في أحد منظمات الخدمة حيث استعملوا التحليل العاملي للاستخلاص الأبعاد التي يتوقع على أساسها الموظفين جودة الخدمة الداخلية (الموظفين) حاولوا

قياس جودة الخدمة الداخلية و بمحاكاة مقياس (Servqual)*

* ينسب هذا المدخل إلى (Parasurman et al 1985) وهو مقياس يستند إلى قياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة قبل الحصول عليها ثم قياس إدراكهم الفعلية لمستوى الأداء بعد الحصول عليها، ثم يتم تحديد الفجوة أو درجة التطابق بين التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة التالية: (الجوانب المادية، الثقة، الاستجابة، المصادقية، المشاركة) وبالتالي فان مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى تطابق بين توقعات الزبائن والعمل على التوافق معها بشكل مستمر، نفس المبدأ حاول كل من (Edavrsson et Larrsson) تطبيقه على السوق الداخلي من اجل قياس الجودة الداخلية

¹ جوفري ستار، مرجع سبق ذكره، ص159

على السوق الداخلي، من خلال جمع وتحليل المعلومات من الموظفين وفي ما يلي الأبعاد المعتمدة:¹

- 1- **المظهر العام للمنظمة:** واجهة المبنى، التجهيزات، مظهر العمال، الديكور الداخلي للمبنى.
- 2- **الاعتمادية (مدى قدرة المنظمة على الاعتماد على موظفيها)** شعور الموظف بالانتماء للمنظمة، روح المبادرة، المساهمة في حل المشاكل إتقان العمل
- 3- **التفاعل الايجابي:** (علاقات العمل بين الموظفين، التواصل الفعال الاستجابة الفورية أي نمط الإشراف والعلاقة مع الرؤساء الرغبة في المساعدة
- 4- **الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المنظمة (علاقات شخصية خارج إطار العمل)** جو من الثقة السائدة بين الموظفين، إيمان العمال بروح المنافسة بينهم.
- 5- **الدعاية والتعاطف:** اهتمام المنظمة بالموظفين الاستجابة لاحتياجاتهم، الولاء للمنظمة.

وقد تم التوصل إلى النتائج والملاحظات التالية:

*. تقوم جودة الخدمة الداخلية على ظروف (مكان وبيئة) العمل، بمعنى يجب أن لا تكون ظروف العمل تحت ضغوط عالية ولا في ظل ظروف يشعر فيها العامل بعدم أهمية العمل أو انه قليل، بل ينبغي أن تكون ظروف العمل ملائمة ومعتدلة يشعر عندها الموظفون بأهمية العمل الذي يقومون به وان لديهم الحرية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل.

*. التنظيم والجودة، يعد المشرفون (المسؤولون) في كل مستويات المنظمة احد العوامل الأساسية في النجاح حيث يجب على المشرفين أن يتحلوا بروح المبادرة والقدرة على الانجاز ولاسيما في حالات إقرار بعض التغييرات، وكذلك ينبغي عليهم أن يوضحوا للموظفين المهام والأعمال التي يتعين عليهم القيام بها، والأهداف المرجوة من هذه العمال، فضلا على توفير ظروف عمل تسمح للموظفين بأداء مهامهم دون الشعور بمخاطر الفشل أو الخطأ في العمل.

*. اجتهاد وتفاني الموظف بالعمل مرتبط إلى حد كبير بالرواتب والمكافآت إذ تعد عامل مهم في جودة الخدمة.

¹M.Dunmure.OP, Cit, P94.

رابعاً: إدارة توقعات الزبائن:

لن تستطيع المنظمة الوفاء بوعودها إذا لم تدرك جيداً ما الذي يريده الزبون؟ وما هي العوامل التي تؤثر على توقعاته؟ إن التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة في توقعات الزبون (ينظر إلى شكل 6) يتيح العديد من الفرص والبدائل الإستراتيجية التي من شأنها مساعدة المنظمة على مطابقة تلك التوقعات أو التفوق عليها مما يساهم في الحفاظ على الزبائن.

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه توقعات الزبائن بالنسبة للخدمة والحكم على جودتها، فإنه يتعين على المنظمة استخدام بحوث التسويق من أجل معرفة احتياجات وتوقعات الزبون حول الخدمة وبناء عليه تستطيع المنظمة بث وتقديم وعود توافق متطلبات الزبائن، وفي نفس الوقت تستطيع الوفاء بها وهذا ما ينعكس إيجاباً على مصداقية وصحة المنظمة.

- وتشير الأبحاث والدراسات (Zeithmel et al., 1993) إلى وجود ثلاثة مستويات لتوقعات الزبائن وهي¹:

1- الخدمة المطلوبة: وتعكس ما يريده الزبون

2- الخدمة الكافية: وهي المستوي الذي يكون فيه الزبائن على استعداد لتقبل الخدمة.

3- الخدمة المتوقعة: مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بإمكانية الحصول عليه.

- وتستطيع منظمة الخدمات إدارة توقعات الزبائن بشكل يسمح برفع مصداقيتها وتحسين صمعتها من خلال الالتزام بالوعد التي تقطعها على نفسها وذلك بالتركيز على النقاط التالية²

أ- التأكد من الوعود واقعية:

يجب على المنظمة أن لا تعطي وعود خيالية ومفرطة لأن المغالاة في الوعد قد يضرب ثقة الزبون في المنظمة، وخاصة عندما لا تقدر على الوفاء بها أو تحقيقها للزبون. وعليه يتوجب على المنظمة تقديم وعود تلائم احتياجات ومتطلبات الزبون، وأن تكون صادقة في وعودها، حتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعد المقدمة من طرف المنظمة لا بد من مراعاة الآتي:

* التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية أو إعلانية قبل القيام بها سواء للموظفين أو الزبائن، ويكون الهدف من هذا الأمر التأكد من صحة الوعد التي ينتظر أن تطلقها هذه الحملة.

* القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمميزات الرئيسية فيها، التي يمكن أن تركز عليها الجهود التسويقية لجذب الزبائن.

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن ط1، 2005، ص355

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص455

* القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمنظمة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

ب- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:

إن تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة يمكن الزبائن من الاعتماد على المنظمة ويزيد من درجة تميزها على المنافسين، وهذا الأمر يتطلب التدريب على أداء الخدمات بشكل صحيح من أول مرة

ج- الاتصال الدائم مع الزبائن:

يساعد الاتصال الدائم مع الزبائن المنظمة على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم ويمكنها من شرح طبيعة خدماتها وعمليات تسليمها وهذا ما يجنب المنظمة العديد من المشاكل المحتمل التعرض لها عند تقديم الخدمة.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور التسويق الداخلي، أنشطة ومناصر مزيج التسويق الداخلي والجودة والمصادقية، تبين لنا الجدول الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي و هو ما يعكس أهميته، كما اتضح أيضا أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمخض عن إفرازات التطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات و أشكال تسويق الخدمات وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسؤوليتها تجاه الزبائن على حد سواء، فمسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم و رغباتهم و أن تفي بوعودها والتزاماتها اتجاههم بأن تجعل تلك القيم تليبي فعلا حاجاتهم ورغباتهم و توافق التوقعات التي دفعتمهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها و تعد بها المنظمة و بعبارة أدق أن تكون أكثر مصادقية معهم، وأما مسؤولية اتجاه الموظفين فهي أن توفر لهم المناخ و الظروف الملائمة للعمل، و أن تسعى إلى أن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي، و هذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي.