

جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي

تحت عنوان:

التسويق الداخلي

(يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات)

من إعداد الأستاذ:

جنادي كريم.

أستاذ محاضر "ب"

السنة الجامعية:

2017-2016

فهرس المحتويات

- 1..... مقدمة
- 1-1 تعاريف حول التسويق الداخلي من زاوية اسهامات المفكرين التسويقيين.....3
- 2-2 الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي كنظام سلوكي واداري6
- 3-3 الاهداف البعيدة والقريبة لنظام التسويق الداخلي7
- 1-3-1 تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة بالسوق والمستهلك كشرط أساسي8
- 2-3-2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة ضمن توجهاتها الاستراتيجية8
- 3-3-3 طرح بصفة دائمة ومستمرة خدمات جديدة كمدخل معاصر للتسويق الداخلي8
- 4-4 شروط ومؤهلات نجاح نشاط ونظام التسويق الداخلي في المؤسسة المعاصرة9
- 5-5 خصائص التسويق الداخلي11
- 1-5-1 التسويق الداخلي عملية اجتماعية11
- 2-5-2 التسويق الداخلي عملية ادارية11
- 6-6 التسويق الداخلي بالمؤسسة البوصلة الاستراتيجية لنشاط الخدمات.....12
- 1-6-1 مفهوم التسويق الداخلي13
- 2-6-2 أهمية التسويق الداخلي14
- 3-6-3 أهداف التسويق الداخلي15
- 4-6-4 إستراتيجية التسويق الداخلي16
- 7-7 محددات التسويق الداخلي17
- 1-7-1 علاقة الضيافة وحسن الاستقبال18
- 2-7-2 رقابة الجودة18
- 3-7-3 البيع الشخصي18
- 4-7-4 أخلاقيات الموظفين - الزبائن الداخليين -18
- 8-8 العوامل المؤيدة لانتشار وظهور التسويق الداخلي18
- 9-9 الأنشطة الضرورية في تهيئة المؤسسة لتنفيذ التسويق الداخلي19
- 10-10 العلاقات التسويقية الداخلية والخارجية ضمن فلسفة التسويق الداخلي20
- 11-11 علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية المعاصرة23

- 11-1-1- التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية 23
- 11-2-2- التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات 24
- 11-3-3- التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة 25
- 11-4-4- التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية 27
- 11-5-5- التسويق الداخلي والهيكل التنظيمي لعملية التنسيق بين وداخل الوظائف التنظيمية ... 28
- 12-12-1- أنشطة وإجراءات تطبيقية للتسويق الداخلي عمليا..... 31
- 12-1-1- أنشطة التسويق الداخلي 31
- 12-2-2- السوق الداخلي 31
- 12-3-3- بحوث التسويق الداخلي 34
- 12-4-4- تجزئة السوق 35
- 12-5-5- مزيج التسويق الداخلي 37
- 13-13-1- نماذج تنفيذ التسويق الداخلي 50
- 13-1-1- نموذج بيرري - Berry 52
- 13-2-2- نموذج كرونروس - Gronroos 52
- 13-3-3- نموذج رفيق وأحمد 54
- 14-14-1- التسويق الداخلي ومصداقية مؤسسة الخدمات 56
- 14-1-1- المصداقية (الوفاء بوعود الخدمة) 56
- 14-2-2- إدارة المناخ الداخلي..... 59
- 14-3-3- جودة الخدمة الداخلية 62
- 14-4-4- إدارة توقعات الزبائن 67
- 15-15-1- أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية في مؤسسة الخدمات 68
- 15-1-1- الميزة التنافسية مفهومها وأنواعها 69
- 15-2-2- أسلوب سلسلة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية 73
- 15-3-3- شروط فاعلية الميزة التنافسية..... 76
- 15-4-4- أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الخدمات استراتيجيا 77
- 16-16-1- مساهمة التسويق الداخلي في تنمية إدارة الموارد البشرية للخدمات استراتيجيا وعملي. 80

- 16-1- إعداد الأنشطة والعمليات لتشجيع الأفراد الماهرة و الفعالة80
- 16-2- عمليات تشغيل أنشطة التسويق للموارد البشرية المتميزة.....81
- 16-3- استراتيجية الفريق المتناسك (فلسفة روح الجماعة81
- 16-4- التوجه نحو تدريب الأولي كأساس لنجاح التسويق الداخلي.....82
- 16-5- نشر وبتّ المعلومات التسويقية كأساس لتحقيق فعالية أداء العاملين83
- 16-6- تصميم وتنفيذ نظام المكافآت والاقرار بمحصول العاملين (الزيائن الداخليين)84
- 86..... خلاصة
- 87..... المراجع

جنادي حبيب

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية	06
02	أبعاد التسويق الداخلي	11
03	التسويق الداخلي لخدمات المستشفى	13
04	مثلث العلاقات التسويقية الداخلية والخارجية	23
05	تحول من الهيكل التنظيمي الساكن الى الهيكل التنظيمي العضوي	32
06	نموذج بيرري - BERRY - في التسويق الداخلي	53
07	نموذج كرونروس - GRONROOS - في التسويق الداخلي	55
08	نموذج رفيق وأحمد - RAFIQ AND AHMED - في التسويق الداخلي	56
09	أبعاد التسويق في منظمة الخدمات	59
10	العوامل المؤثرة في توقعات الزبائن	60
11	حلقة الخدمة الداخلية	64
12	يوضح سلسلة -الخدمة/ ربح-	65
13	النظام الشامل للمؤسسة	74
14	نظام الأعمال أو حلقة القيمة	75
15	دورة حياة الميزة التنافسية	77
16	دور التدريب الأولي في تنمية التفاعل الإيجابي لمهارات ومعارف العاملين	83

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص أهداف التسويق الداخلي	17
02	طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي	38
03	عناصر أنشطة التسويق الداخلي	41

مقدمة:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظرا للسمات الخاصة التي تتفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياسا على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي (إدريس والمرسى، 1995). وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

(Ballantyne 1997, Cooper & Cronin 2000)

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية.

(Harrel & Fors 1992)

وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا.

(Berry 1981, Gronroos 1985, Flipio 1986)

وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المنظمات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها

إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:

1- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2- أن على الأفراد العمل معا وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

و تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها (Payne 1993).

و يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي. و لذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد للعاملين والذي يجب أن يكون فعالا لأداء الخدمة. (George 1990)

يشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم.

تتطوي سياسات وبرامج التسويق الداخلي على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار. (Gronroos 1990).

ظهرت تيرمنولوجية التسويق الداخلي بصفة منتظمة منذ الثمانينات في أدبيات التسويق وأساسا في أدبيات التسويق الأنجلوسكسونية والأسكندنافية التي تحدد استيراد المبادئ والمقومات الأساسية في التطبيقات التسويقية في حقل نشاط المنظمات بداخلها، فإن شروط إدماج التسويق الداخلي بصفة عامة موصوفة بالطريقة التالية:¹

¹ Amélie Seigneur, « **Le marketing interne un état de l'art** », recherches et applications en marketing, volume/ 13, N°3, 1998, P43.

التسويق الداخلي ناتج عن أصل التغيرات النابعة من المعاملات السلعية، بسبب وجود سياق تنافسي قوي، مما حتم على المنظمات تنمية العديد من السياسات لزيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها (الاهتمام بشكل فعال بحاجات وأذواق المستهلكين، برامج لتطوير الجودة خاصة بالمنتجات، تحقيق ما توعد به المؤسسة (وفاء العملاء)، فإن تحقيق مثل هذه الأهداف لا تصدر وإنما مرتبطة بقدرة وإدارة العوامل الموظفة التي تندد بالمساهمة والتحفيز، والموارد البشرية ينظر لها كميزة تنافسية كبيرة. وتقوم رهانات التسويق الداخلي على التشجيع عند الموظفين التوجه بالزبون وإخضاعهم وإشراكهم ضمن مقاربات جديدة مرتبكة بالسوق (السوق الداخلي) وهذا لمحاولة فهم التحولات والتي تعكس أنشطة سوقية وتنافسية داخل التنظيم للمؤسسة "كالتسويق نظير Dual" للتسويق الخارجي، يعتبر التسويق الداخلي من هذه الزاوية فلسفة إدارية تقوم على تنسيق الجهود والاتصالات والتبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين (الموظفين) بها قصد تحقيق تبادلات خارجية ناجحة بين المؤسسة وعملائها.¹

1- تعاريف حول التسويق الداخلي من زاوية إسهامات المفكرين المعاصرين:

للتسويق الداخلي إسهامات فكرية وعلمية للعديد من المفكرين في هذا السياق الذي أسهموا فيه بطرق متميزة تعكس أهمية ودوره الاستراتيجي والتنظيمي بالدرجة الأولى داخل المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم هذه الإسهامات ما يلي:²

• توصل (Berry 1984) في دراسته إلى أن التسويق الداخلي هو تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء.

كما تتوجه إسهامات (Hanel and Fors 1992)، إلى أن التسويق الداخلي حتى الآن لم يتجاوز المستويات الراقية لتطبيقاته في المؤسسات، وإنما هو شعار يتردد فيها، دون أن يمتد إلى الترسخ كذهنية تسويقية لدى الأفراد والمستويات التنظيمية فيها أيضا، حيث النظرة للعاملين باعتبارهم شكلا من أشكال العملاء داخل المؤسسة، كما توصل إلى أن التسويق الداخلي يعني ببساطة ضرورة قيام الإدارة بالتسويق الفعال لمنتجاتها داخل المؤسسة لمقابلة توقعات العملاء الداخليين أو ما يفوق توقعاتهم.

¹ عاد صقر سالم، " الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية "، منشأة المعارف، الإسكندرية،

2005، ص56.

² Amélie Seignour, " Les enjeux du marketing interne", revue française de gestion, N°123/ mars-avril, 1999, PP21-22.

كما توصلت أبحاث كل من (Richardson and Robinson 1986) إلى أن أحد الأساليب الفعالة لتحقيق التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات هو تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المدركة على حد سواء من جانب العميل النهائي عن طريق تطبيق برامج التسويق الداخلي سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي.

إن ممارسة التسويق الداخلي على المستوى الاستراتيجي تستهدف خلق بيئة تنظيمية داخلية تدعم الإحساس والوعي بالمستهلك لدى العاملين، أما ممارسة التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي فإنها تهدف إلى زيادة رضا العاملين من خلال تفهمهم لما يتوقع منهم القيام به وقبولهم لسياسات الإدارة وتأييدهم لها وفعالية الاتصال وتوفير المعلومات وتدريبهم وتحفيزهم (توفير وبناء سلوك تنظيمي فعال بكفاءة لتنمية الممارسة التسويقية الداخلية).

كما أوضحت الدراسة التي جاء بها (Hagg and All 1998) والتي أوضحت تأثير التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة وذلك من خلال توضيح أهداف وقيم أداء المؤسسة وتوصيل ذلك للعاملين بها وذلك لتحفيزهم على المشاركة الفعالة في نجاح المؤسسة (بناء روح الفريق، تعزيز روح المبادرة الفردية والجماعية)، كما أوضحت أيضا هذه الدراسة أنه على الرغم من وجود مفهوم شامل وعام لدى العاملين بالمؤسسة وعن أهدافها وقيمها إلا أن هناك مقاومة من جانبهم لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة (كأداة لمقاومة الصراع التنظيمي وإعداد الأسس الوقائية لمقاومة).

كما صرح (Varey 1997) في دراسته: أن التسويق الداخلي يمكن أن يساهم في إدارة التغيير في المؤسسة من خلال المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية (أسلوب معاصرة لتعزيز التغيير في المؤسسة).

وبشكل أوضح بزغ التسويق الداخلي من إسهامات فكرية وعلمية حديثة نابعة من أدبيات حول تسويق الخدمات (Gronroos 1981) و (Berry 1981)، (Forman 1995) وغيرهم والذي يشكل بساطا معارفا يدخل ضمن التطبيقات والممارسات التسويقية الخدمائية ولديه معنى علاقتي حيث يشكل بعدا أساسيا ومحوريا في تعزيز قابليات تسويقية معاصرة في نشاط الخدمات ذات الصبغة العلائقية لتحقيق غاية الولاء اتجاه الزبائن وتنمية جودة الخدمات المقدمة، وذلك في ظل تعزيز وتنمية جودة العلاقات التي تتشكل بين موظفي الاتصال والزبون أثناء لقاءاتهم الملقبة "لحظة صدق" أو "لحظة"، وذلك بالتركيز على الموارد البشرية كعامل للتنافسية

في نشاط الخدمات والتي تزيد من الثقة بين العاملين والزبون وكمحور استراتيجي في العلاقة بين صاحب الخدمة والزبون.¹

ومن أهم التعاريف التي شددت على مصداقية التسويق الداخلي وأهم الإسهامات فيها في هذا السياق ما يلي:

يعرف (Michon 1988) التسويق الداخلي على أنه: "عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة يحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة".

أما تعريف (Varey and Lewis 1999) فيعرفان التسويق الداخلي أنه: "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".²

أما تعريف (Bullantyne 1997) فإنه: "حل إشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى التغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي".³

أما تعريف (George 1990) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية".⁴

من خلال استعراض لهذه الباقية من التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي من المناسب أن نتوقف عند التحفظات التي نراها مناسبة والتي تشد انتباهنا في هذا السياق:

- التسويق الداخلي عملية تسويقية (Démarche marketing) داخل المؤسسة.
- التسويق الداخلي يسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين لتنمية المبادرة فيهم وتعزيز توجههم بمنطق السوق والمستهلك داخليا.
- التسويق الداخلي كمنشآت أساسي يسعى إلى تطوير المعرفة عند العملاء الداخليين (الأفراد)، والخارجيين (الزبون) والتركيز على الحد من الصراعات والمعوقات التنظيمية.
- التسويق الداخلي يسعى إلى تحسين وتغيير أداء التسويق الداخلي عن توجيه العاملين وقدرتهم في أداء أنشطة داخلية متميزة.

¹ Amélie Seignour, " Le marketing un état de l'art ", Op. Cit, P44.

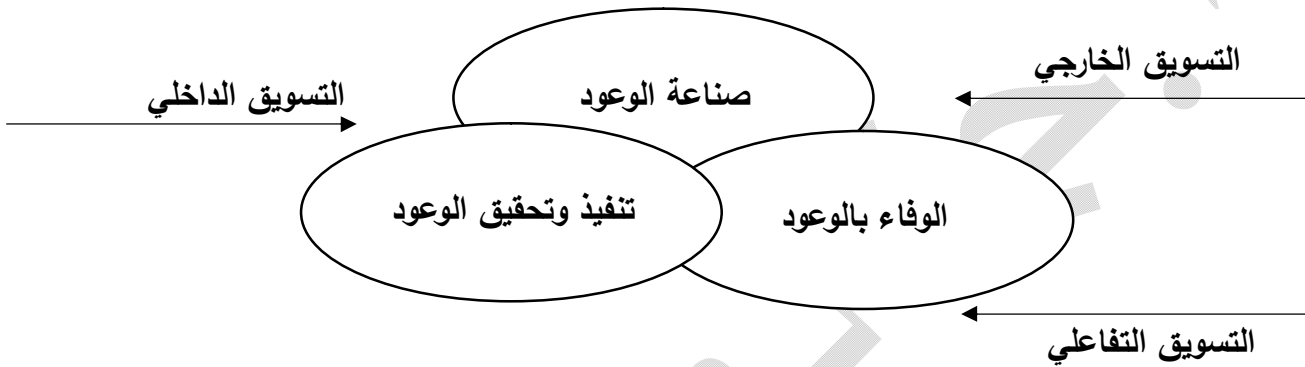
² IDEM, P46.

³ Amélie Seignour, " Les enjeux du marketing ", Op. Cit, P22.

⁴ محمد عبد العظيم، " التسويق المتقدم "، كلية التجارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 152.

كذلك التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية مفادها تنمية رأس المال البشري كعنصر أساسي لتفعيل نشاط المؤسسة من خلال رؤية تسويقية فعالة، وعليه يمكن أن نستنتج أن التسويق الداخلي عبارة عن حركة من الأنشطة الداخلية التي يؤديها العاملون بكفاءة وفعالية لتحقيق أغراض المؤسسة وتنمية فكرة السوق الداخلية بين الوظائف والعاملين كشرط أساسي لتحقيق الوعود الداخلية (للعاملين) والخارجية (للزبون) وذلك بتفعيل كل العمليات التسويقية كما أشار إليها (Bitner 1995) والملخصة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية



Source : Amélie Seignour, " **Le marketing interne un état de l'art** ", recherches et applications en marketing, Vol 13, N°, 1998, P45.

وهذا ما يدل على أن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات والأنظمة التسويقية المختلفة الخارجية والتفاعلية تحقيق الوعود على المستوى الداخلي (وعود العاملين) والخارجي (وعود الزبائن)، وتفعيلها وتنميتها باستمرار والتركيز عليها لتحقيق ارتباطات وثيقة بينهما، ويلعب التسويق التفاعلي دوراً محورياً في عملية الوفاء بالوعد كنظام يزيد من ولاء ووفاء الزبون الخارجي بعناصر وأفراد المؤسسة.

2- الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي كنظام سلوكي وإداري:

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من:

أهمية عملية ونظام التفاعل بين العاملين والمؤسسة والعملاء، وذلك في تحقيق الأغراض التي وجدت من أجلها أطراف التعامل، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ويسيطر على العنصر البشري كعامل أساسي واستراتيجي في تفعيل أنشطة التعامل والاتصال وتحقيق الغرض المتعلق بالإنتاج وتسويق السلع والخدمات في أفضل وأحسن الشروط.

كما تكمن أهمية استراتيجية التسويق الداخلي في الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين والإشراف على تكوينهم وتدريبهم لاكتساب أفضل المهارات والمعارف المعاصرة في حقل وظائفهم، وذلك لغرض تنمية أداء وظائفهم وزيادة قدراتها التنافسية أفضل من المنافسين الأكثر تهديدا وتطبيق المقاربات والأساليب التسويقية المتعلقة بنظام التسويق الخارجي على السوق الداخلية للعاملين¹، وذلك لتطوير وتنمية التسويق الداخلي ليكون عرضة للنجاح والتفوق للنظام التسويق الخارجي.

كما تبرز أهمية استراتيجية التسويق الداخلي في تطوير المعارف والوعي الوظيفي لكل من العميل الداخلي (الموظفين) والعميل الخارجي (الزبون)، وإزالة المعوقات والشكوك الوظيفية التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية . كما لها دورا في تحقيق التواصل المستمر والدائم بين العميل الداخلي والعميل الخارجي على أساس الاتصال والتوجهات كأساس لديمومة نظام التسويق الخارجي والداخلي معا.

3- الأهداف البعيدة والقريبة لنظام التسويق الداخلي:

يهدف نظام التسويق الداخلي أساسا للوصول إلى الأغراض والمساعي التالية²:

- ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات والتصرفات التي تعكس إطار العمل داخل المؤسسة (البيئة التنظيمية والسلوكية الملائمة).
- ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية (دعم الفكر والتوجه التسويقي وبثه على كل مستويات الهرم أفقيا وعموديا لضمان تواصل وتوافق السلوك التنظيمي الموجه بالمستهلك والسوق).
- التركيز وبعناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة والاستقطاب والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس

¹ تشير هنا إلى أن السوق الداخلية للعاملين هي محاولة نقل وتنظيم سلوك السوق الخارجية وتطويرها داخليا على أساس أن لكل طرف إداري وكل عميل داخلي الآخر، وانطلاقا من مبدأ المنافسة الداخلية بين الموظفين والوظائف، وكل وظيفة هي منافسة للوظيفة الأخرى، كما أن وظيفة المشتريات مثلا مورد داخلي لوظيفة الإنتاج ووظيفة الإنتاج تنتج ما تطلبه وظيفة التسويق كزبونة، وهذا في إطار إسقاط الفكر التسويقي كسلوك إداري داخل المؤسسة.

² أحمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 405.

التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي، وهذا يتطلب التركيز على المحاور التالية¹:

3-1 تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة بالسوق والمستهلك كشرط أساسي:

- العميل (الزبون) دائما على حق.
- التحسين المستمر في جودة السلعة والخدمة.
- المرونة والرغبة في الأداء.
- تحقيق وتطوير المبادرة الفردية والجماعية في مجال التجديد والإبداع الوظيفي.

3-2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة ضمن توجهاتها الاستراتيجية والتنافسية:

وذلك عن طريق أساس وضع الاستراتيجيات والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق القيم والمعايير السلوكية والأخلاقية داخل المؤسسة، والتي تعزز التفكير التسويقي بداخلها على مدار الزمن، وهذا لتوطيد هذه القيم والسلوكيات عند العاملين وتنميتها بالشكل الذي ينمي العلاقة المتواصلة بين العاملين (العميل الداخلي) والعميل الخارجي (التركيز على أخلاقيات الإدارة التسويق)².

لهذا ستكون أهداف التسويق في هذا السياق³:

التأكد من الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وأنها يجب أن تكون مدعومة بمجموعة من التوجهات الأساسية يمثل إليها العاملون لضمان سيرورة العمل الموكل إليهم في إطار التوجه بالسوق والمستهلك.

3-3 طرح بصفة دائمة و مستمرة خدمات جديدة كمدخل معاصر للتسويق الداخلي:

تظهر أهمية التسويق الداخلي أيضا كأسلوب منظم ومنتظم للتعامل مع الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بطرح وعرض تشكيلة المنتجات الجديدة إلى السوق التي تقدمها المؤسسة والمشاكل المرتبطة بقبولها وهذا ما يتوقف على قدرة المؤسسة في بناء أنظمة داخلية متكاملة ومنسقة تسعى إلى توجيه أفرادها (العميل الداخلي) على الامتثال لقواعد وأساليب إدارية معاصرة تمكن من تحقيق الاتصال والتعاقد مع الزبون (العميل الخارجي) كشرط لتوطيد الصلة بين مقدم السلعة والمستقبل لها (الطالب لها) في السوق وهذا بالتركيز على نظام سلوكي قائم على توعية الأفراد ومشاركتهم في بناء الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة، ومساهماتهم الفعالة والمباشرة في تقديم النصائح والإرشاد في عملية تأطيرها من الناحية الإنتاجية، التسويقية، المالية والربحية...

¹ للمزيد للمزيد من التفصيل ارجع إلى مراجع ومصادر التسويق الأخلاقي.

² عماد صفر سالمان، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ نفس المرجع، ص58.

الخ، كمنطلق أساسي لاستشراف العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة من زاوية تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة كأساس للتنافسية المؤسسة الداخلية والخارجية.

ففي هذا الصدد سنجد أن التسويق الداخلي يعكس أنشطة تتضمن كل وظيفة أو نشاط متعلق بالتسويق الداخلي نفسه وهذه الأنشطة هي¹:

- التدريب .
- دعم الإدارة (القمة الاستراتيجية) .
- الاتصالات الداخلية (الاتصالات التنظيمية -أفقا وعموديا-)، ونظام المعلومات.
- إدارة الموارد البشرية (تتضمن العنصر البشري كحجر زاوية نظام التسويق الداخلي).
- الاتصالات الخارجية (الترويج، العلاقات العامة...) .
- بحوث التسويق .

4- شروط ومؤهلات نجاح نشاط ونظام التسويق الداخلي في المؤسسة المعاصرة:

- و من هذه الزاوية نجد أنه لنجاح التسويق الداخلي كنظام متكامل ومنظم يجب أن يستوفي الشروط التالية:
- أن التسويق الداخلي يجب اعتباره عنصرا مترابطا مع الإدارة الاستراتيجية كنظام فكري وسلوكي متكامل يجب تواجده على مستوى القمة الاستراتيجية للمؤسسة.
 - عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة (بث وانتشار الثقافة التسويقية تعم أجواء التنظيم في المؤسسة أفقا وعموديا كشرط أساسي لبناء سلوك تنظيمي تسويقي فعال بكفاءة).
 - اتساق الإدارة العليا (القمة الاستراتيجية) وتدعيمها للتسويق الداخلي وهذا لإرساء الحالة الفكرية للتسويق الداخلي وهذا لإرساء الحالة الفكرية للتسويق داخل المؤسسة وخاصة في حالة تغييرات هيكلية وتسويقية واستراتيجية في المؤسسة لكي تصبح موجهة بالسوق والمستهلك على المستويين الداخلي والخارجي.
- ما يؤكد هذا الاستعراض على أهمية التسويق الداخلي كمحور استراتيجي في عملية التسويق بصفة عامة، لأن الذي يقوم بجهة التسويق هو العنصر البشري المؤهل لذلك، وأن النجاح يتطلب قدرة هذا الأخير وأيضا قيامه بالمهام في أحسن الشروط والظروف التسويقية التي تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة، وهذا

¹ للمزيد من التفاصيل أنظر إلى كتاب: أحمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 405-410.

بمشاركتها في بناء نظام التسويق الداخلي الذي يقوم بزرع بذور الوعي والإحساس اتجاه الأفراد بدورهم المحوري كعملاء داخليين يمثلون العنصر الأساسي لتحقيق مطالب السوق والمستهلك، ويتوقف ذلك على توظيف المهارات والكفاءات والبراعة في خدمة المستهلك أفضل من المنافسين في السوق، وهذا من منطلق السوق والتنافسية الداخلية للمؤسسة.

وأشار (Gronroos 1981) إلى ضرورة الاهتمام المتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين (العملاء الداخليين) والزبائن (العملاء الخارجيين)، الأمر الذي يجعل الموظفين في حالة تفاعل مع الزبائن بصفة دائمة ومستمرة في إطار تقديمهم السلع والخدمات، وذلك بالتركيز على ما يلقب اليوم "بالتسويق التفاعلي" الذي يؤكد مسؤولية الموظفين الأساسية في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء في السوق، وهذا ما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي. على الموظفين أن تتوافر فيهم عقلية بيعية مميزة تؤكد ضرورة الاقتداء بالتسويق التفاعلي¹.

والتسويق الداخلي يهتم بالإجابة على سؤالين هما:

الأول : من الذي يقوم بالتسويق ؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها ؟)

الثاني : إلى من توجه جهود التسويق الداخلي ؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة ؟)
والشكل التالي يوضح أبعاد التسويق الداخلي:

الشكل رقم (02) أبعاد التسويق الداخلي

من الذي يقوم	المنظمة ككل	خلية رقم (2)	خلية رقم (4)
بالتسويق الداخلي؟	قسم معين	خلية رقم (1)	خلية رقم (3)
		لقسم معين	للمنظمة ككل

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

المصدر:

Susan, K. Foreman, " **Internal marketing : Concepts, Measurement and Applications** ",

Journal of marketing management, (Vol. 3, N° 11, 1995). PP :755-768.

من الشكل رقم (02) يتضح أن هناك أربعة خلايا:

الخلية رقم (1) : التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو

العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

¹ Eiglier Pierre, " **La logique services – Marketing et stratégie** ", édition : Economica, Paris, 2010, P :156.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل ذلك أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين. (Forman 1995)

5- خصائص التسويق الداخلي:

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها. (Vandermerue 1990) وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.

كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. (Payne 1993)

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

5-1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

5-2- التسويق الداخلي عملية إدارية : تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟

- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟

- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟

- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟ (Varey 1995)

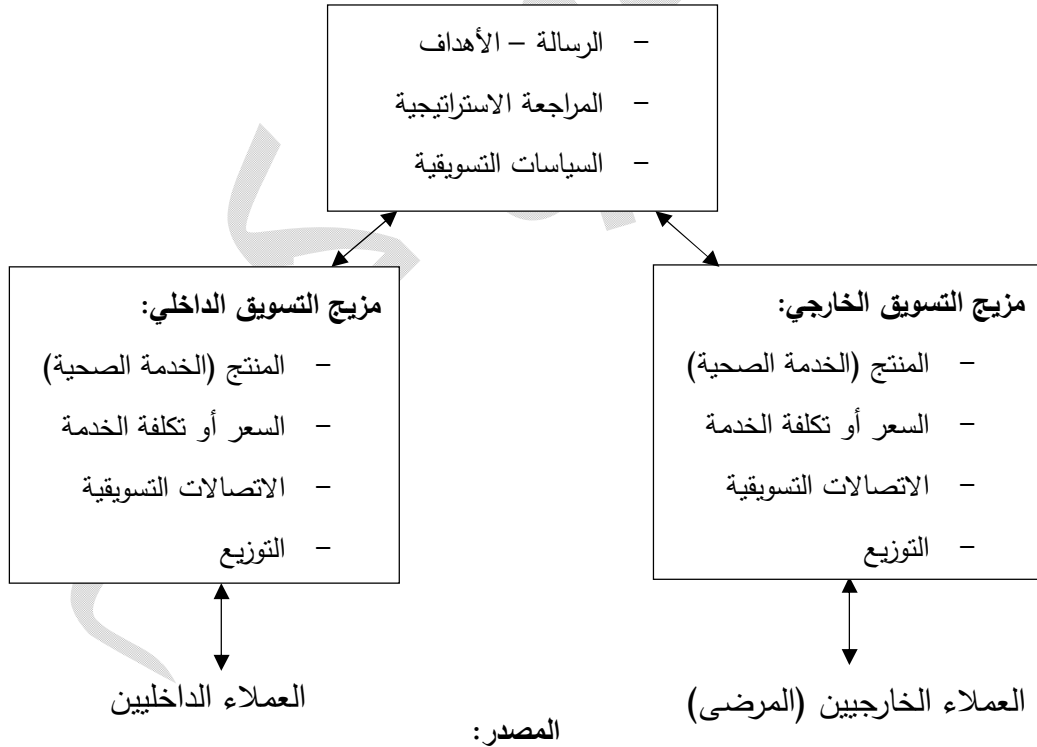
6- التسويق الداخلي بالمؤسسة البوصلة الاستراتيجية لنشاط الخدمات:

يمكن للمستشفيات أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي لأنه يمكنها من الوصول للمرضى (العملاء الخارجيين)

بشكل أفضل من خلال العملاء الداخليين وذلك من خلال تحسين بيئة العمل داخلها وتحسين علاقاتها

بالعاملين بها ويمكن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بالمؤسسة كما يلي:

شكل رقم (03): التسويق الداخلي لخدمات المستشفى



Nigel Piercy and Neil Morgan, " Internal marketing – The missing half of the marketing programme, Ling Range Planning", (Vol. 24, N° 2, 1991), P84.

من الشكل (03) يلاحظ أن التسويق الداخلي يعد مثابة مخرج لكل من الخطط التي تضعها المستشفى لتقديم الخدمات الصحية للمرضى ومزيج التسويق الخارجي ويعد في نفس الوقت مدخلا لهما. وفي ظل هذا المفهوم يتم عرض عناصر هذا المزيج التي يتم تقديمها للمرضى في ضوء الخطط التي تضعها المستشفى لتقديم الخدمات الصحية وينتج عن ذلك الاتفاق على عناصر المزيج التسويقي المكونة للخدمة المقدمة للمرضى، ويتم تعديل المزيج التسويقي وفقا لمتطلبات وتطلعات المؤسسة الاستراتيجية في ميدان مهنتها من حيث جودة ووفرة الخدمة الصحية وضبط توقيت تنفيذها وعرضها للمستفيد كما يتم التأكيد على انتقاء وتعيين أحسن القدرات والمهارات البشرية لانجازها بحيث يكون رهانها الاستراتيجي التفوق التنافسي عن باقي المستشفيات في مجال القدرات البشرية المتميزة التي تنفرد بمهارات وقدرات تعكس ميزتها التنافسية في هذا السياق.

6-1- مفهوم التسويق الداخلي:

الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة وعدّهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين. (lan Chaston, 1998, P201)

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها. (Payne, 2005, P235)

ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم، ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار. (Lovelock and wirtz, 2006, P56)

إن منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح، فإذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين، فإنه يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعدّ زبونا، وأن تبني المنظور الذي يعدّ أعضاء المنظمة هم أيضا زبائن للمنظمة، قد يؤدي إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين وتأسيسا على ما تقدم فإن التسويق الداخلي يركز على جانبين هما (Susanne & Marieke, 2000, P38):

الجانب الأول هو الفكرة التي تقول بأن كل فرد من العاملين هو زبون داخلي، إن الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بأفضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان أن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة ومتميزة، أما الجانب الثاني فهو التأكد من أن كل فرد من العاملين يعمل معا مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها.

إن أهمية تحقيق هذا الانسجام الداخلي واضح تماما في المنظمات الخدمية حيث أن هناك تداخلا وثيقا مع الزبون، وفي هذا المجال فإن التسويق الداخلي يستهدف ضمان أن يقدم كل العاملين أفضل ما عندهم إلى المنظمة وذلك عند تعاملهم مع الزبون وبأي وسيلة يتعامل بها.

أما الجانب الثاني فإنه على الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي هو من المواضيع التسويقية إلا أن تركيزه على العاملين ورضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثيره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، وسوف نلمس هذه الاتجاهات في تعاريف التسويق الداخلي.

حيث أشار (Cahill) إلى أحد أهم التعريفات الأساسية للتسويق الداخلي "هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم". (Cahill, 1996, P15)

إن هذا التعريف يؤكد على أهمية تلبية وإشباع احتياجات العاملين والعمل على تطوير وتحسين مستويات أدائهم.

6-2- أهمية التسويق الداخلي:

إن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها وعليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن، وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا

أساسيا للتسويق الخارجي الناجح (Eric & Etal, 2000, P354)، من جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مقتصدون لتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضى الزبائن الخارجيين. (Dennis, 1992, P57)

من هنا فإنه من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء وعدّهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فإن المنظمة ستصبح أكثر استراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة، كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط ادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضا عاملين مطوقين بإطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة، وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والإيجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن، وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة (Paul, 2000, P21).

6-3- أهداف التسويق الداخلي :

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى الكلي، والهدف على المستوى الاستراتيجي وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي.

فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن. (Anna & Christine, 2000, P3)

أما الهدف على المستوى الإستراتيجي : فهو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي. (Gronroos, 1983, P93)

أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي : فهي بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم

العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة ، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال (Gronroos, 1983, P95)، والجدول (1-2) يلخص أهداف التسويق الداخلي:

الجدول (01) ملخص أهداف التسويق الداخلي

الهدف على المستوى الاستراتيجي
<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترسيخ ثقافة الخدمة. - التدريب الداخلي للعاملين. - بث المعلومات التسويقية إلى العاملين.
الهدف على المستوى التكتيكي
<p>بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلًا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادًا إلى المبادئ الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة. - امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة. - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة. - وجود قنوات اتصال فاعلة.
<p>الهدف الكلي: الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عالٍ من الجودة إلى الزبائن.</p>

المصدر: (Gronroos, Relationship marketing, 1993, P95)

و لا بد من الإشارة إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمنظمة بل هي تجعل المنظمة ذات أداء أفضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين. (Cahill, 1996, P25)

6-4-4 - استراتيجية التسويق الداخلي :

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على النظر إلى العاملين باعتباره عملاء، وأن الوظائف هي منتجات داخلية في المنظمة، كما يجب أن تركز المؤسسة على تطوير العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة وقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي في المؤسسات بثلاثة مراحل، وعليه يمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي:

6-4-4-1 - التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير :

وقد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات أيضا.

6-4-4-2 - مرحلة إرضاء العاملين :

وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على قضايا تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم والسبب الرئيسي وراء ذلك، هو في ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

6-4-4-3 - مرحلة التوجه بالعميل :

وهي تعتبر المرحلة الرئيسية الثالثة في تطوير مفهوم التسويق الداخلي الذي يبدأ بالتركيز على أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والعملاء، وهي التي جاءت استجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم.

وللتسويق الداخلي دور مهم وفعال في دعم الموارد البشرية للمنظمة، وفي تلبية احتياجاتهم، وفي تقليل معدل دوران العاملين في المنظمة، إضافة إلى تطبيقه سوف يضمن التزام العاملين بتقديم أفضل الخدمات تجاه العملاء وبما يكفل إعادة أو تكرار شرائهم في حالتها السلع والخدمات ولقد أشارت الأدبيات التي تبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات، يؤدي إلى التأكيد على أهمية التفاعل بين العاملين والعملاء وتحديدًا في مؤسسات الخدمات، ويعود السبب في ذلك إلى تلازم عملية تقديم الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع والمشتري لها.

كما يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وأخيرا تأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية، والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفاءة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء.

وفي ذات المكان تبين الدراسات مجموعة من العناصر المهمة، التي تمثل عملية التسويق الداخلي في المنظمات (خاصية الخدمية)، ويمكن الاستفادة منها في بناء استراتيجية التسويق الداخلي وهي كما يلي:

7- محددات عملية التسويق الداخلي:

7-1 - علاقات الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء : بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

7-2 - رقابة الجودة **Quality Control** : وهو يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.

7-3- البيع الشخصي **Personal Selling** : ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

7-4- أخلاقيات الموظفين - الزبائن الداخليين - **Employee Morale** : فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتسهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب العاملين وحفزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة تعنى بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكالا للتحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي. (إياد النسور، 2012، ص 47-50)

8- العوامل المؤدية إلى ظهور وانتشار التسويق الداخلي:

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ أو مفهوم قصير العمر نسبيا إذ ظهر في عقد الثمانينات، إن كانت هناك إشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وإن ظهرت، ويبدو أن هناك اتجاهات فكرية عدة يمكن أن يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي: تسويق الخدمات وإدارة الوارد البشرية وكذلك إدارة الجودة، هكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فإن هناك عدد من الاعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولا أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة داخل المنظمات وأن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك المنظمات، ثانيا نجد أن العديد من مناهج التسويق

الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تناسبها وملاءمتها مع التسويق الداخلي. (Susanne & Marieke, 2000,) (P25)

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن عزوها إلى القوى الآتية التي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره (Samms, 1988, P7) وهذه القوى هي:

• أن العديد من المنظمات تمرّ اليوم بحالات من التغير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.

• أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن، وأن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة.

• زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية (Outsourcing) وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة.

• تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما يتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص.

• أن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.

9- الأنشطة الضرورية في تهيئة المؤسسة لتنفيذ التسويق الداخلي:

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال هذه الأنشطة تصبح المنظمة مهيأة لاستيعاب التسويق الداخلي وهذه الأنشطة هي (Mike & Moira, 2000,) (P221):

• هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للملاكات وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمن جودة الخدمات الخارجية والداخلية.

• إجراء تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.

- يتوجب أن يركز التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي.
- سيساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم وفق ما يرونه مناسباً لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم.
- التكريم والمكافآت يجب أن تستند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، وأن هذا يعد أمراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين ويجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد.
- الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة، وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المنظمات لتسهيل الاتصالات بين العاملين، حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك.
- **مقاييس الأداء:** هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة ويجب أن تكون قادرة على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.
- **بناء علاقات العمل الداعمة:** ما يخص العاملين، فإن القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي، وهناك ضرورة لأن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية وأرجحية أو احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية.

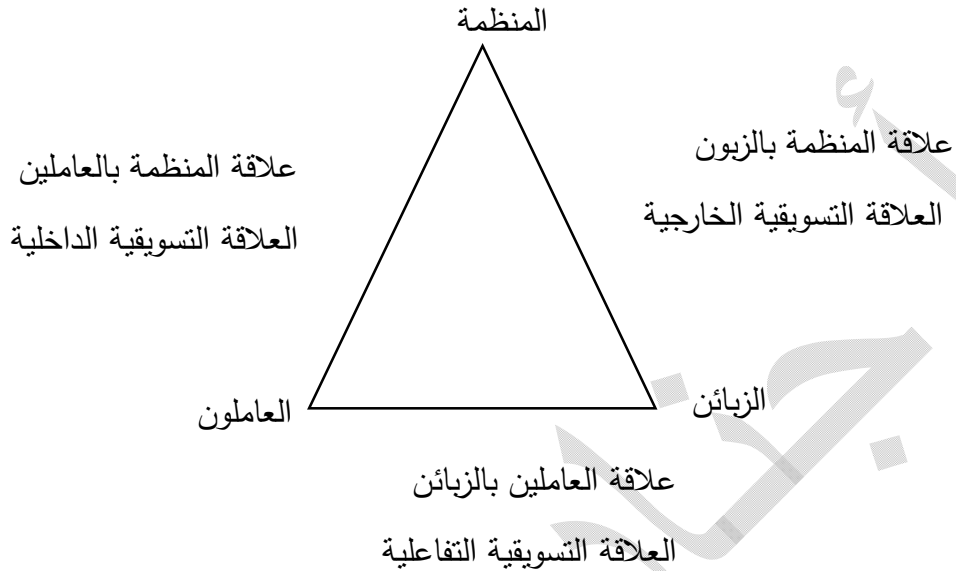
10- العلاقات التسويقية الداخلية والخارجية ضمن فلسفة التسويق الداخلي:

إن مفهوم التسويق كان سابقاً يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين. (Bend Pudi & Berry, 1997, P15)

ويمكن إيضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية كما في الشكل (1) - (2) المذكور في أدناه حيث أن تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون بين الزبائن والعاملين، وكذلك فإن هذه التصورات

تتأثر بشكل غير مباشر أيضا بالتسويق الموجه نحو العاملين وهو التسويق الداخلي والذي يكون بين المنظمة والعاملين.

الشكل (04) مثلث العلاقات التسويقية



المصدر: (Phillips Kotler, « Marketing management», 1997, P435)

إن التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق النفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن.

لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم (Geoff, 1999, P287) ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وأن أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها، لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات استراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود استراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على أن استراتيجية المنظمة لغرض جذب الأفراد المتميزة الموجة نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الأفراد (Lisa, 2001, P3)، فضلا عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فإن التسويق الداخلي يؤكد على أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلا عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية.

وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي. (Bitner, 1995, P248)

و التفصيل الآتي يوضح العلاقة بين العاملين والمنظمة وكذلك العلاقة بين العاملين والزبائن في ضوء فلسفة التسويق الداخلي:

لقد ركزت العلاقات التسويقية أساسا على أهمية إنشاء علاقة طويلة الأجل بين المنظمة والزبائن في حين لم تعطي اهتماما كبيرا للعلاقات مع بقية المشاركين مثل المستثمرين والموردين والشركاء وفوق كل ذلك العاملين. (Gummesson, 1994, P32)

وتتبع أهمية علاقة العاملين بالمنظمة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذا أصبحوا أكثر مهارة في الوظائف التي يؤدونها وتعلموا كيف يختارون الزبائن المريحين وكيف يحتفظون بهم، وللعاملين دور كبير في اختيار وتدريب العاملين الجدد لذا فإن العديد من الأسباب التي تستدعي البحث عن ولاء العاملين وكيف تتمكن المنظمة من تأسيس وتعزيز علاقة العاملين بالمنظمة والحفاظ عليها، وهذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي. (Anne & Lan, 2000, P23)

إن المنظمات قد لا تكون قادرة على تشخيص كل زبائنها ولا قدرة لها على إعطاء كل زبون بمفرده الاهتمام الذي يستحقه، ولكن هذه المنظمات تعرف جيدا من هم العاملين الذين لديها، وأن رغبة العاملين الطوعية في البقاء مستخدمين داخل المنظمة نفسها تتأثر بالكيفية التي يدركون بها نوعية العلاقة مع المنظمة ومدى الرعاية التي تقدمها المنظمة للعاملين. (Pentti, 1998, P3)

يوضح الشكل (04) هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين وبالتالي على العلاقات مع العاملين في ظل التسويق الداخلي والخارجي إذ أن التسويق الخارجي للمنظمة يؤثر في رضا الزبون من خلال الوعود التي يتم إعطاؤها وكذلك التي يتم تحقيقها من جانب المنظمة للزبون، كذلك فإن التسويق الداخلي يهتم في دعم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين ويعمل على خلق منتوجا داخليا يرضي العاملين لكي يقوموا بوظائفهم بصورة جيدة ويحافظوا على ولائهم للمنظمة ويقوي أواصر العلاقة معهم. (Veronica, 1999, P17)

-يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (R. Norman)

وبذلك فهو يؤدي إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في

التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

11- علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة :

1-11 - التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية:

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار 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، وهذا ما يتضح من تعريف بيري بيرشورمان .

ويذهب جورج إلى أبعد من ذلك حين يقول "لقد حان الوقت لاستبدال 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 والسياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب وتحفيز ومكافأة وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف"² وبذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما.

ولكن خصوصية منظمة الخدمات، وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمية، وهذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا على كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وأن يحصلوا على التدريب والتوجيه الجيد وخاصة عمال الاتصال، وأن يكونوا أكثر توجها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام وواجبات.

ومن هذا المنطلق يؤكد كل من رفيق وأحمد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي

¹ Ahmed P.K, Rafiq M, Op. Cit, P59.

² Ibid, P59.

فيركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المنظمة والعاملين.

الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي أيضا كانت محل جدل ونقاش العديد من الباحثين فهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك؟. المفهوم الذي قدمه كل من "رفيق وأحمد"، يشير إلى أن دور التسويق الداخلي، هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر، ولا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات¹.

11-2 - التسويق الداخلي والتسويق 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 تكون علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها " ³. وأضاف **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 المنظمة، 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

¹ Mihaela Kelemen, Loana Papasolomou, " **Internal marketing : A qualitative study of culture change in the UK banking sector**", Journal of marketing management, Vol 23, N°7-8, 2007, PP746-747.

² إلهام فخري أحمد حسن، " **التسويق بالعلاقات** "، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر 6-8 أكتوبر 2003، ص: 392.

³ يحيى ملحم، " **التمكين كمفهوم إداري معاصر** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص126.

جدد، وكذلك من خلال هذا المفهوم تحقق الثقة والالتزام المتبادل بين المنظمة وعملائها وهذا يرفع من ربحية المنظمة، فنجاح تطبيقه يعتبر 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 وهكذا يبدأ بناء علاقة معه.

وبناء على أدبيات التسويق الداخلي فإن هذا الأخير يتيح للمنظمة بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لحاجات ورغبات الموظفين ويراعي في نفس الوقت قدرات وإمكانيات شاغل الوظيفة، وتوضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الاتصال الداخلي، هي جهود تساعد الموظف على التحكم في طريقة التعامل والاتصال مع الزبائن، وهذا 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 والحرية 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 ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجددا¹.

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.

إذن 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.

11-3- 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 زبائننا الذين تسعى دائما إلى كسب رضاهم حيث أصبح رضا المستهلك وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق لمعظم الشركات.

¹ يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص128.

وإدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management** هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقه لضمان نجاح المنظمة.

تطبيق 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.

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

عرف **West** (1991) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجنيد 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 مرّ 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.

و يضيف 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 عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

و كخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويعمل على تنمية ثقافة التنظيمية للمنظمة لتعزيز مبدأ التعاون والتآزر الإيجابي بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

11-4- التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية:

11-3-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة عن القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة وحدات معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات"¹.

ويعرفها (Robbins) على أنها "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"².

¹ خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص265.

² محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث،

2009، ص347.

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها"¹.

ومن خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية² :

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

11-3-2- التكامل والتداخل بين الثقافة التنظيمية وأنشطة التسويق الداخلي

وانطلاقا من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء تصور وسراب ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التصور الذهني ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي، ومن 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 وفي سياقه تتم ممارسة برامج³، وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

11-3-3- التسويق الداخلي والهيكل التنظيمي لعملية التصميم والتنسيق بين وداخل الوظائف

التنظيمية

إن الهيكل التنظيمي التقليدي أو العتيق يتسم بالسكون التام والممكنة لعملية التنسيق والتكامل الوظيفي وهو الملقب بالهيكل الهرمي البيروقراطي بدرجة الاساس، حيث انهمكت دراسات KEN BLANCHER في كتابه المشهور "مدير دقيقة واحدة" « ONE MINUTE MANAGER »، أشار إلى ان الهيكل التنظيمي الميكانيكي

¹ مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص78.

² خضير كاظم حمود القريجات، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص265.

³ ريتشارد نورمان، مرجع سبق ذكره، ص ص263-261.

البيروقراطي المدبب لا يحقق الفعالية التنظيمية والعلاقات التكاملية والتنسيق المرن بين اعضاء التنظيم، إنما يخضع كل فرد في الوحدات التنظيمية السفلى لقرارات وتعليمات وأوامر المدير وخضوعهم له لتحقيق أهدافه ، باهتمام قليل اتجاه الزبائن.¹ بينما المؤسسة التي تمتلك هيكله تنظيمية ديناميكية ومرنة ومسطحة عكس الهيكله التنظيمية البيروقراطية العتيقة، فإن خاصية الهيكله التنظيمية المسطحة (العضوية) تعمل على تحقيق التوازن الايجابي بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي وخطوط اتصال متكاملة في اتجاهات متعاكسة تحقق تدفق المعلومات والقرارات تتجه من الأعلى الى الأسفل بعدما كانت في عكس هذا الاتجاه مما يتيح الفرصة في تنمية هيكله تنظيمية مرنة تضع الزبائن الداخليين والخارجيين في قمة الهرم التنظيمي والإدارة التساهمية (المشتركة) في أسفل الهيكل .² وهذا النمط من التنظيم يسعى إلى تكريس جهود العاملين(الزبائن الداخليين) الذين يسهرون وينشطون لخدمة الزبون الخارجي بينما يستعين المدير بالإدارة التساهمية أو المشتركة في تنمية روح المبادرة عند الأفراد ورؤساء الأقسام للتنظيم وتطوير الأنظمة والعمليات التي تساعد هؤلاء المرؤوسين في عرض وتنفيذ استراتيجية التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية.

والشكل الموالي يوضح لنا عملية التحول من هيكل تنظيمي ساكن الى هيكل تنظيمي عضوي موجه لخدمة الزبون الداخلي والخارجي .

¹ حميد الطائي، بشير العلق، " تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2009، ص : 349

² المرجع نفسه، ص : 350

-الشكل - رقم - 05- تحول من الهيكل التنظيمي الساكن الى الهيكل التنظيمي العضوي



المصدر : حميد الطائي، بشير العلق، " تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي "، دار اليازوري العلمية

للتنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص : 350

يرتكز نظام التسويق الداخلي على خلق البيئة التنظيمية الملائمة لعملية التنسيق والتكامل لجهود وقدرات الزبائن الداخليين بصدد بلورتها في شكل مخرجات تحقق أغراض الزبون الخارجي، وتطوير هيكل تنظيمي عضوي مرن يقوم على التآزر الإيجابي بين جهود الأفراد في ظل تنظيم جماعي يتدعم بنمط ادارة مشتركة موجهة بالزبون الذي يعتبر تاج قمة الهرم التنظيمي .

12- أنشطة وإجراءات تطبيقية للتسويق الداخلي عمليا :

1-12- أنشطة التسويق الداخلي :

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورة مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي، ولكن الأنشطة التي نقصدها في هذا البحث هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي.

وهذا ما ذهب إليه كل من كولنز وباين (Collins & Payne 1991) و"رفيق وأحمد" حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة والتي تشمل بحوث التسويق تجزئة السوق، تطوير المزيج التسويقي، مراقبة النشاط التسويقي، وأيضا "بيرسي ومورغان" 1991 حين اقترحا تطوير استراتيجيات تسمح بتطبيق مكونات المزيج التسويقي للسوق الخارجي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) على السوق الداخلي (الموظفين) .

وقبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم وخصائص السوق الداخلي والتبادل الداخلي.

12-2- السوق الداخلي (Internal Market) :

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة ، هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف ، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية ، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمنظمة ، وقد أشار إلى هذا المعنى "آدم سميت" في كتاباته ، حين اعتبر أن العامل يبيع

جهده إلى المنظمة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه، وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لأدامز (Adamz 1963) الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بينما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل (input – out put) بمعنى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام والولاء للمنظمة...) وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية¹.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل، بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضاء الموظفين، وتقليل الصراعات بين الوظائف ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي.

وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، ومن ضمن المشاكل تلك التي أثارها كل من "رفيق وأحمد" نلخصها كما يلي²:

- واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق إلى الموظفين قد لا يكون مرغوبا فيها، أو قد لا يكونون بحاجة إليها بنفس الشكل الذي يحتاج معه المستهلك الخارجي إلى منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه.
- 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).
- بالنظر إلى عقد العمل الذي يربط الموظف بالمنظمة، قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل وهنا عكس ما يجري في السوق الخارجي، فالموظف ليس لديه الاختيار وعليه أن يقبل المنتج (الوظيفة) تحت طائلة الاضطرار أو يتعرض إلى التوقيف أو إلى عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المنظمة.
- على عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة، وتعدد الاختيارات في المنظمة على الموظف أن يتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمدها المنظمة.

¹ Lings. I, Greenly, G. Op. Cit, P291.

² Rafiq & Ahmed, Op. Cit, P P13-14.

- مشكلة أخرى يثيرها التعامل مع الموظف كزبون وهي قضية " الزبون هو الملك " بمعنى أن الأولوية تكون في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، أم في التركيز على إشباع حاجات ورغبات الموظفين أولاً.

ولكن بالرغم من هذه الانتقادات والتحفظات يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق فبالنسبة لـ:

• الانتقاد الأول يمكن القول أن المنظمة هي في الأصل لا تسعى إلى تصريف المنتجات الداخلية (الوظائف) ولكن تسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واعتبار الموظف كزبون ليس من باب البيع والشراء فحسب بل من منطلق التبادل بمعنى عند تشكيل أو تصميم الوظائف (مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة) فإنه ينبغي على تلك المواصفات أن تراعي توقعات واحتياجات 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 وإمكانياته وتلبي طموحاته وتوقعاته والفرد أو الموظف له الحرية منذ البداية في أن يقبل أو يرفض وبإمكانه الانسحاب أو المغادرة نحو جهة أخرى ولكن في ظل ظروف الندرة لا يمتلك الفرد حرية كبيرة في الاختيار وهي الوضعية التي كانت سائدة في سوق السلع والخدمات إبان اقتصاد الندرة حيث كان كل ما ينتج يباع، وفي 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 إلى تعبيد الطريق بشكل صحيح وحول هذا الإشكال أي من هو الأول الزبون أم الموظف، يقول أحد مؤسسي شركة تويوتا " الزبون يأتي ثانياً " ¹ في إشارة إلى ضرورة الاهتمام بالموظفين والعاملين.

و على كل خصوصية السوق الداخلي تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه هذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الخارجي وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي:

¹ Simberova I, "Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer", BMO University of technology, journal of Economics and Management 12, 2007, P472.

12-3- بحوث التسويق الداخلي:

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق¹، (مهما كان نوع التسويق) وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة². وتحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على³:

1. معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟).
2. معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
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 وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى وأداء والتزام 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 وإذا كان العكس فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفاعلية من خلالها تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي⁴ :

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.

¹ تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي"، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005، ص93.

² هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص345.

³ Lings, I, "Measuring internal market orientation", journal of services research, Vol 7, February, 2005, P : 292.

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص346.

• حاجات ورغبات العاملين.

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

12-4 - تجزئة (تقطيع) السوق:

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردان، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حد فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج التسويقي يلائم كل قطاع سوقي مستهدف.

وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزأ ويقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام، وبالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية¹:

12-4-1 - التقسيم الجغرافي :

يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر وهذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

¹ محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 173.

12-4-2 - التقسيم الديموغرافي :

ويقوم 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 إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.

12-4-3 - التقسيم البسيكوجرافي (النفسي):

يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات... الخ، من أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بمقياس (Vals) وهو يجمع بين القيم (Values) ونمط الحياة (Life style)، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.

12-4-4 - التقسيم السلوكي:

يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين. وهناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة مثل (حالة الموظف، نظام تسليم الخدمة، الأقدمية أو بحسب الوظائف والأقسام)¹. والجدول الموالي يوضح طرق تقسيم السوق الداخلي.

الجدول (02): طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي

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

المصدر :

Gérard Tocquer, Michel Langking, " **Marketing des services, le défi relationnel** ", Dunod : paris,1992, P108. (بتصرف)

وكما سلف الذكر فإن تقطيع أو تجزئة السوق، ليس هدفا في حد ذاته، ولكنه يساعد المنظمة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات وتوقعات كل قطاع أو مجموعة، وبصفة عامة ينبغي على المنظمة أن تطور

¹ G. Tocquer, M. Langking, " **Marketing des services le défi relationnel** ", édition Dunod : Paris, 1992, P108.

برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات الزبائن الداخليين، واستثارة دافعيتهم وتحقيق رضاهم وإدماجهم في استراتيجية ورؤية المنظمة.

5-12 - مزيج التسويق الداخلي:

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بالنظريات تحديث التسويق هي واحدة ، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه¹.

وبالنظر إلى تعريف "كوتلر" للتسويق ، فهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول: "إن التسويق هو نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل"، وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادلا ظرفيا ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائما طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة 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 دائما 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 والمسؤوليات والأهداف المطلوبة والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية... وغيرها من العناصر إلى تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.
- التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين.
- توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل وتشير إلى التوزيع.

التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي، وبالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل

¹ ساهل سيدي محمد، " آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

"، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2004-2005، (غير منشورة)، ص: 135.

(Berry, 1981 ; Flipo, 1986 ; Gronroos, 1982 ; Tumbly & Arnold, 1989) يقولون

بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (04 Ps) على السوق الداخلي.

ويرى فليبو 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية (04 Ps) على السوق

الداخلي كما يلي¹:

• **المنتج** : يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا 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 إلى الاتصالات الداخلية.

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

أما "أحمد ورفيق" فيران بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (07 Ps) كما يلي²:

المنتج : يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإلحاح 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 تكلفة الفرصة البديلة.

الترويج : يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه ، ولوحة الإعلانات ، و النشريات الداخلية .

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

¹ Paivi Voima, " **Internal relationship management Broadening the scope of internal marketing** ", In Varey & Barbara, Internal marketing directions for management, Rutledge, 2000, P :240.

² Ahmed & Rafiq, PP28-36.

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): وتعبّر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

إنّ 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 والجدول الموالي يوضح هذا الأمر.

الجدول (03): 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 والعلاء.	Gronroos 1990
تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة وتوضيحها لهم.	Forman & Money 1995
التفاعل الداخلي والخارجي 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 والمدراء.	Gilmore & Carson 1995
تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين 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 والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين.	Rafiq et al 2003

المصدر: بالاقتراب من

Keller. S, et al," **The impact of internal marketing efforts in distribution services operations** ", journal of business logistics, Vol 27, 2006, P :112.

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.

والبعض 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، ولكن هناك إجماعاً 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 الخدمية، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها، وهو النموذج المقترح في هذا البحث وفيما يلي توضيح عناصر هذا النموذج.

12-5-1- 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.

و يشير هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين وهما:

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص ص40-48.

² Joel Couden, "Gestion des ressources humaines", 2^{ème} édition, Berger le Vau, 1997, P116.

- 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.
- وتعرّف أيضا على أنها "العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات العاملين والمنظمة"¹ وهذا يوافق ما ذهب إليه بييري وزملاؤه في أن الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات ورغبات الموظفين.

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 يتحلّى بها الموظف أو العامل من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بالإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع الزبائن².

وهذا أمر جد طبيعي لأنه على مستوى المنظمة المنتج الداخلي أو الوظيفة يخضع للتصميم وإعادة التصميم على اعتبار أن أي عمل يمكن إنجازه بعدة طرق مختلفة، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة وبالتالي يجب أن يتحلّى الموظفين ببعض القيم والمواقف التي تناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات.

بمعنى أن المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء والإنجاز الروتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة، بل هي تتأثر بالتغييرات 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 أداؤها، أو المبادرات والإجراءات الجديدة التي يجب قبولها والترحيب 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

¹ عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص50.

² Rafiq & Ahmed, Op. Cit, P : 28.

أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي (الوظيفة) ويرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية¹:

- 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 إلى:

- أهداف المنظمة ومتطلبات الأداء التي تفرضها الظروف والتغيرات.
 - مدى قدرة الوظائف في تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف.
2. إن 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:

- الطرف الأول المنظمة بكل كيانها (صورتها، ثقافتها، العلاقات بين أعضائها، هيكلها التنظيمي).
- القيمة التي يمتلكها، الوظيفة بكل مكوناتها (المهام، الواجبات، المنافع والامتيازات) وهي تمثل التأشير أو بطاقة العضوية والانتماء إلى المنظمة.
- الطرف الثاني الموظف (الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات ومهارات وإمكانيات.
- 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 منتجاتها

¹ IDEM ; P:28.

(الوظيفة) بشكل جيد مما يسهل عملية جذب وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم بالتركيز على المنافع التي يوفرها المنتج بدلا من مميزاته.

- 12-5-2 - 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 والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة، أو عند الانتقال من العمل في قسم معين إلى قسم لآخر¹.

ويرى كل من "أحمد ورفيق" أنه من الصعب قياس وتسعير تكلفة الفرص البديلة، وأن الموظفين قد يبالغون في تقدير هذه التكلفة وبالتالي يميلون كثيرا إلى رفض التغييرات ومقاومتها من أجل تفاديها، وهنا يجب على المنظمة أن توضح منافع وإيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين ونقل من مخاوفهم وتقنعهم بقبول الإجراءات والأساليب الجديدة في العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والكافية، ولكن إلى 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، ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف أو فرد يقوم بأداء مهامه وواجباته 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 قدّم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر. ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وكقيمة ينبغي تقديمها مقابل المنافع التي يحصل عليها، وفيما يلي أكثر تفصيل لهذا المعنى.

¹ IBID P: 29.

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

- الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد ومن هذا الاتجاه هناك من يعرف الالتزام على أنه مدى تمسك وقبول الموظفين لغايات وقيم المنظمة، وبذل الجهود لصالح المنظمة من أجل تعزيز هذه الغايات والقيم، مع الرغبة في البقاء والاستمرار في المنظمة ¹ . و عليه فإن الالتزام يكون نتيجة:
- الموافقة على أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الرغبة في البقاء في المنظمة.

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

الباحثان "ماير وألان" (Mayer & Alan, 97) طوروا نموذج لتقييم درجات الالتزام أدى إلى تحديد ثلاث مستويات من التزام الأفراد كما يلي²: الالتزام المؤثر، الالتزام من أجل الاستمرار، الالتزام المعياري.

- الالتزام المؤثر: يتعلق بتناسق الأهداف، ويشير لرغبة الفرد في الاندماج والاستمرار في المنظمة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبة الفرد.

- الالتزام من أجل الاستمرار: يتعلق بالرهان الجانبي (تكلفة الاستثمارات المتراكمة) ويشير إلى قوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل.

- الالتزام المعياري: يشير إلى شعور الموظف بأنه مضطر للبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط من الآخرين. والمستويات المنخفضة من التزام الأفراد لها عواقب وخيمة على أداء المنظمة، حيث تكثر الغيابات وتقل الرغبة في العمل وإهمال الواجبات والمهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم.

¹ Cemile C, " Relationship of organizational, Commitment and job satisfaction ": A field study of tax office employees, working paper in Mersin University, Turkey, P:139.

² Ibid, P140.

وعليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف وتنفيذ استراتيجيات معينة وأغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم، ومن هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود وبرامج التسويق الداخلي ولاسيما¹:

• إثراء الوظائف بما يلائم تطلعات واحتياجات الموظفين، ومنحهم فرص الاندماج والمشاركة في صياغة مختلف سياسات وبرامج المنظمة.

• ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات والمنافع كاقتراع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين.

• إستقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة ومبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر.

والمنظمات 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 ولا سيما جهود التسويق الداخلي.

12-5-3 - 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 موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال)²، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل:

• موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.

• البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة³.

• التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² Yang, J, " The development and emergence of the internal marketing concept " , department of hotel and restaurant management, National Kaohsiung Hospitality College, P6 electronic page.

³ Rafiq & Ahmed, Op. Cit, P : 32.

وبصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في منظمة الخدمات قد يكون مشترك بين الموظف والزبون وبالتالي 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 والزبون معا.

و بالتالي تمثل هذه العناصر نقاط تقاطع بين مزيج التسويق الداخلي والخارجي وتلعب دور مهم في درجة التطابق بينهما.

12-5-4 - الترويج الداخلي:

تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة ويعرف 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 النطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حين تسعى إلى التأثير على التنفيذ والإلتزام ، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخبرهم وتقنعهم وتذكرهم بـ:

1-المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.

2-أهداف المنظمة واستراتيجيتها وبرامجها.

3-مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.

4-توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة لتنفيذها.

تحقيق تلك الأهداف يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية : الاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين والتي يمكن اعتبارها عناصر مزيج الترويج الداخلي، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر:

12-5-5 - الاتصال الداخلي :

كما ذكر سابقا فإن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات والبرامج دون إسنادها إلى مهام وواجبات يؤديها الموظفين، هذه المهام والواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفاعلية، إذا لم تجتهد

¹ مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي، " أصول التسويق "، الدار الهندسية بالقاهرة، الطبعة الأولى، 2004 ص: 382.

المنظمة في توصيلها بوضوح، والاتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف وسلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المنظمة.

كما أن ترسخ ثقافة وصورة المنظمة لن ينجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة وأعضائها، حيث يؤكد كل من " بييري بيرشورمان " إلى أن جذب وتحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجديا إلا بالاتصال الداخلي.

وأغلب الباحثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي وفي هذا الشأن يقول بيرسي وآخرون 1995 ، أن الاتصال الداخلي أهم مكونات المزيج التسويقي الداخلي، ويوصي بضرورة استعمال التقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الاتصال الداخلي¹.

والاتصال الداخلي في أبسط تعاريفه هو نقل وتلقي المعلومات داخل المنظمة، ويعرفه كل من (Frank & Browen) "التعاملات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة في كل المستويات وبمختلف الأقسام"². وتعرفه (Kotler 2005) على " أنه كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المنظمة"³ والاتصال أمر حيوي في المنظمة، حيث لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون الاتصال الداخلي.

12-5-6- التحفيز:

التوجه بالمستهلك، خدمة الزبون، احترام معايير الجودة... الخ، ليست قيما راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا، بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات وعوامل خارجية، أو ما يطلق عليه الحوافز⁴.

¹ Lings. I, " Internal market orientation, Construct and Consequences " , journal of business research, Vol 57, 2004, P :430.

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 " ، ط 2، دار وائل، عمان، 2006، ص133.

والتحفيز هو " تلك الجهود التي تبذلها المنظمة، لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية " ¹. بمعنى أن استمرارية التحفيز يؤدي إلى استمرارية رغبة الأفراد في العمل ، وتأدية المهام بفاعلية ، ويعرّف على " أنه مؤشر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها " ².

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

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

والتحفيز ليس مقابل الأداء بل هو مقابل التميز في الأداء، والتحفيزات قد تكون جماعية أو فردية، مادية أو معنوية، المهم أنها تراعي الاعتبارات التالية³:

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

12-5-7- التمكين:

إن سر نجاح العديد من المنظمات مرد نجاح التبادل الداخلي بين الموظف و المنظمة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة ، الأهداف ، الرؤية ، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء ، ويولد ما يسميه البعض الملكية النفسية (Psychological Ownership)⁴ حيث يشعر الموظف بأنه يملك المنظمة وبالتالي فإن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشلها.

¹ محمد الصيرفي، " السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية "، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 235.

² صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور، " إدارة منظمات الأعمال "، دار وائل، عمان، 2007، ص: 458.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

ومنظمة الخدمات اليوم كما يقول (Bowen & Lawler 1992) " أصبحت تنظر إلى أداء الخدمات على أنها إيجاد حلول للمشاكل " ¹ .

باعتبار أنّ الموظفين وبالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل والتفاعل، أصبح من الضروري على المنظمة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم، وهذا هو جوهر التمكين الذي يعرفه كل من بوين ولولر (Bowen & Lawler 1995) على أنه " إطلاق الحرية الموظف، بشكل يوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفة تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها " ².

ويصفه كل من بييري، رفيق وأحمد، على أنه: ³

- حالة ذهنية تتملك الموظف نتيجة شعوره بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل.
- وعيه وإحاطته بكل متطلبات العمل الذي يقوم به .
- استعداده لتحمل نتائج أعماله وحتى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفريق الذي ينتمي إليه.

ومن خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر كل (Gilmor & Carson 1995) أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برامج التسويق الداخلي ⁴ .

واليوم تجتهد الكثير من المنظمات في أن تكون أكثر فهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، ولن يكون لا ذلك إلا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة إلى مجال من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفاعلية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة والموظف.

¹ Peter Dunne, James Barnes, " Internal marketing a relationship and value-creation view ", In Varey & Barbara, Op. Cit, P :210.

² يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

³ نفس المرجع السابق، ص: 7.

⁴ Simberova I, Op. Cit, P:172.

13- نماذج تنفيذ التسويق الداخلي:

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى الآتي:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه .

وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي

و هي ¹ :

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

13-1- نموذج "بييري":

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يقترح عنه الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و الشكل (06) يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

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

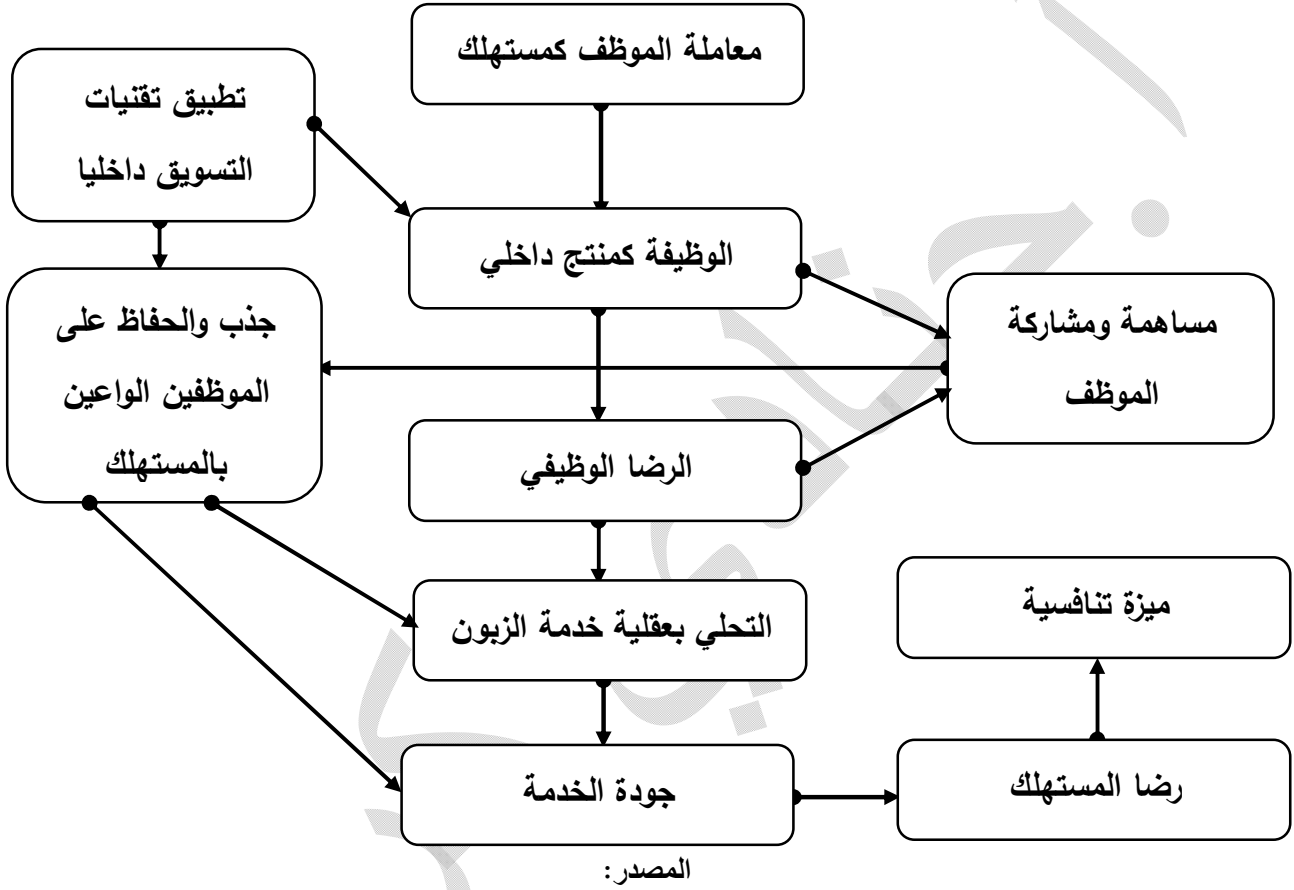
أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين .

¹ Rafiq M, Ahmed P, Ameta- " **model of internal marketing** " , in Varey & Barbara, Op. Cit, P :223.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهًا بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

الشكل (06): نموذج بيرري في التسويق الداخلي



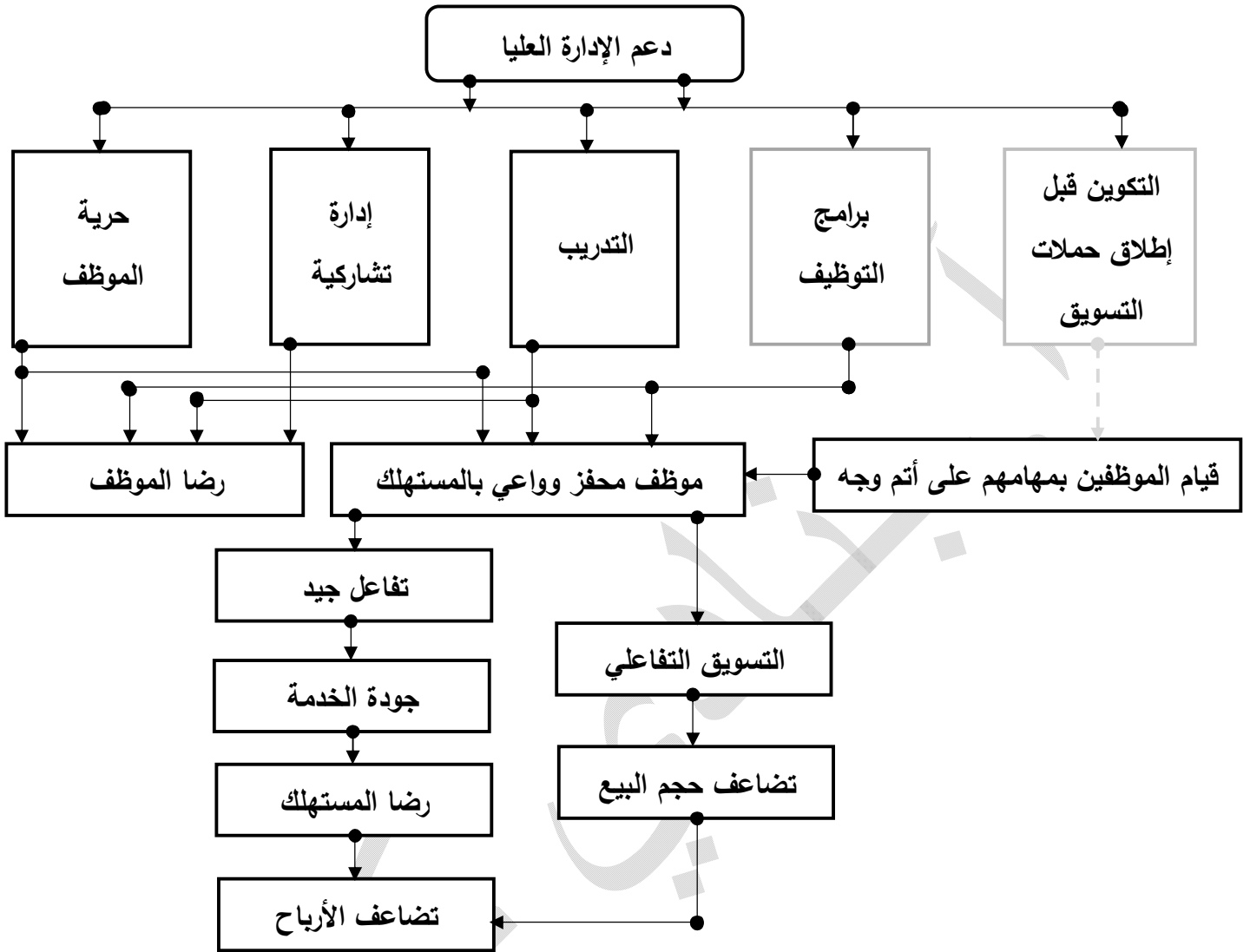
Rafiq M, Ahmed P, Ameta- "model of internal marketing", in Varey & Barbara, Op.Cit, P :225.

13-2- نموذج "كرونروس":

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحليين بعقلية بيعية، والشكل (07) يوضح نموذج "كرونروس" للتسويق الداخلي. ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشتغلونها.
- الإدارة التشاركية (**Participative management**) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (**Employees discretion**) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصص المنظمة في السوق.

الشكل (07): نموذج "كرونوس" في التسويق الداخلي



المصدر:

Rafiq. M, Ahmed. P, Ameta-, " **model of internal marketing** ", in Varey & Barbara, Op. Cit, P226.

13-3- نموذج رفيق وأحمد:

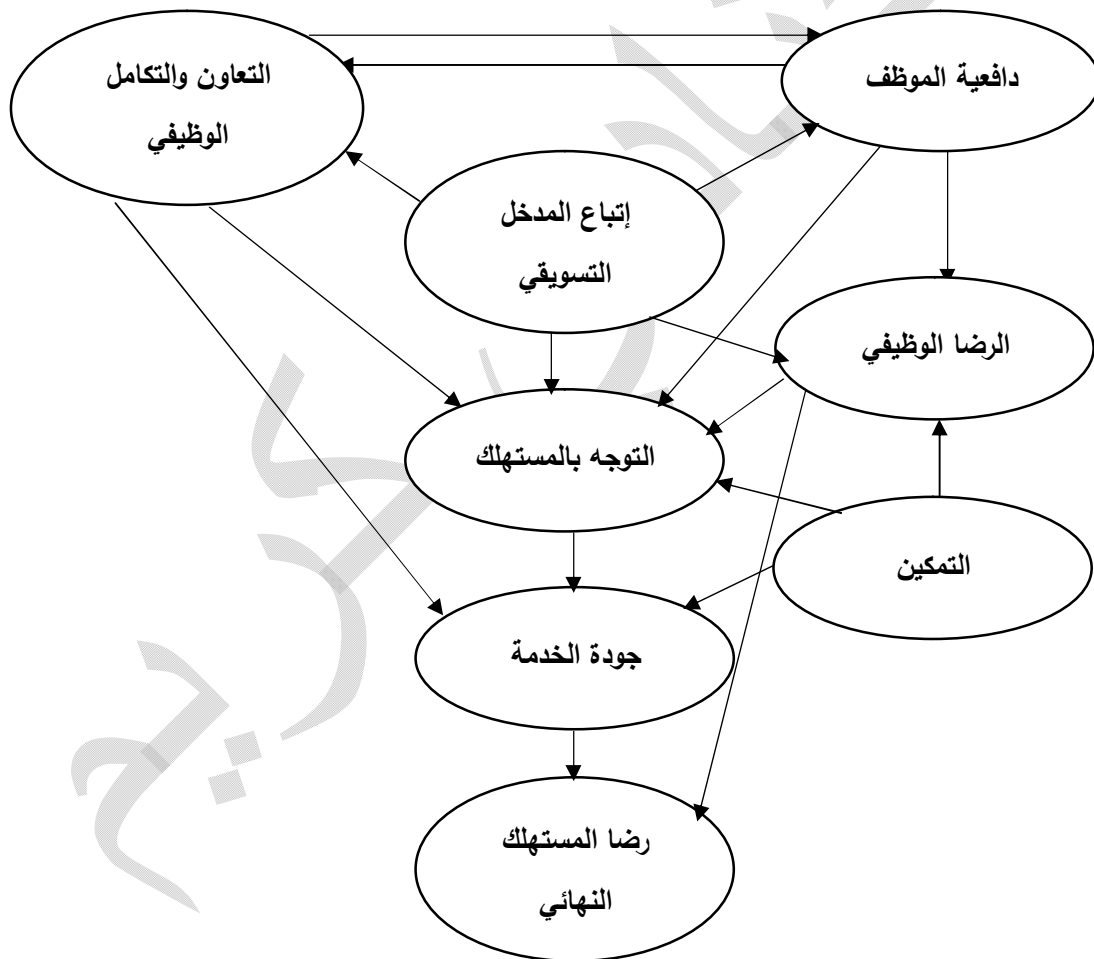
بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من "رفيق وأحمد" بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (08) يوضح هذا النموذج.

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 الوظائف.
- التمكين.

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

الشكل (08): نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي



المصدر:

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

14- التسويق الداخلي ومصادقية مؤسسة الخدمات

المصادقية التي نقصدها في هذا البحث هي درجة أو مدى تطابق أداء وتسليم الخدمة مع الوعود والالتزامات 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 للعود وتلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، حيث يكون التسويق الداخلي هنا أحد الركائز التي تقلل مخاطر عدم التطابق بين الوعود والالتزام بها، حيث يقول بيرري بهذا الشأن أن الجودة هي المحافظة على الوعد بالخدمة".

14-1- المصادقية (الوفاء بوعده الخدمة):

تؤكد النتائج التي توصل إليها كل من (Zithmal, Berry, Parasuraman)، أن المصادقية تقع في قلب الخدمة الممتازة ويعتبرها معظم الزبائن الخاصية الرئيسية لجودة الخدمة، ويمثل عدم الوفاء بالوعد بالخدمة الطريقة الوحيدة الأكثر أهمية التي تفشل فيها منظمات الخدمات مع عملائها¹.

والمنظمات التي تحقق النجاح هي التي تضع نصب أعينها الزبون أولاً ثم تقوم بالعمليات والأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة، من خلال تشجيع كل العاملين على المساهمة في تقديم خدمات تطابق أو تفوق متطلبات وتوقعات الزبائن.

وبالنظر إلى خصوصية الخدمات حيث تباع أولاً ثم تستهلك وتنتج في نفس الوقت، وبالتالي فإن جهود التسويق في منظمة الخدمات ما هي إلا وعود تلبية حاجات الزبائن الغرض منها جذب هؤلاء الزبائن والعمل على إرضائهم وضمان الاحتفاظ بهم عن طريق تجسيد تلك الوعود، وفي المقابل ليس أمام الزبائن المحتمل لخدمة معينة أو منظمة إلا أن يثق بما تعد به برامجها التسويقية (الوعد الصريحة أو المباشرة، غير المباشرة أي الوعود الضمنية) وبعد تجربته للخدمة يكون قرار الشراء وإعادة الشراء بناء على ما توقعه من تلك الوعود وما حصل عليه فعلاً وبصفة عامة تشير مؤلفات وأدبيات التسويق إلى أن نجاح جهود التسويق الخارجي يجب أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية²:

- بدون وجود الزبائن تتضاءل أصول المنظمة (ضرورة التوجه بالمستهلك) .
- نجاح المنظمة يقوم على إيجاد الزبائن والمحافظة عليهم.

¹ جاي كاندا ميولي، "ضمان الخدمة، الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة، في إدارة جودة الخدمة في الضيافة

والسياحة"، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2007، ص331.

² محمد إبراهيم، "إدارة التسويق"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص15.

- يمكن جذب الزبائن عن طريق الوعود والاحتفاظ بهم عن طريق الإرضاء.
- وعليه مهمة التسويق تحديد وعد مناسب للزبون وضمان الوفاء به.
- يتأثر الإشباع الحقيقي للزبون بالتنسيق والتكامل بين مختلف وظائف المنظمة.

معنى ذلك أن المنظمة من خلال جهود لتسويق الخارجي تسعى إلى تقديم الوعود المناسبة أي تلك التي تلبي حاجات الزبائن وتلائم وتوقعاتهم وبالتالي تجذب الزبائن إلى الإقبال على خدمات المنظمة ، ولكن الرهان الأساسي ليس هو فقط جذب الزبائن ، ولكن توفير الظروف المناسبة داخل المنظمة التي تساهم في إرضاء الزبائن وتجسيد تلك الوعود على أرض الواقع ، وهذا هو غرض التسويق الداخلي ولذلك فإن نجاح جهود التسويق الخارجي هي في الحقيقة تبدأ من نجاح التسويق الداخلي وفي هذا السياق يشير الأستاذ بتنر (Bitner) أن الوفاء بالوعود هو حجر الزاوية في بناء والمحافظة على العلاقات مع الزبائن، ويؤكد 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 وأنظمة الخدمة من أجل تسليم الوعود المقدمة.

ويشير إلى أن بث الوعود يكون من خلال التسويق الخارجي بمختلف قنوات الاتصال ويتأثر بمظهر الأفراد وتصميم وشكل البناية وبمحيط تقديم الخدمة، ويشدد على أن الأمر المهم هو أن تكون الوعود صادقة وحقيقية¹ وعليه فالمصداقية 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 ومميزات معينة) بالسعر المناسب، في الوقت والمكان المناسبين، (مقاربة 04 Ps) وتسليم الخدمة أو تجسيد الوعود أي اللحظة الحقيقية كما يطلق عليها ريكارد نورمان (R. Norman) يحتاج إلى مقاربة (7 Ps) أي إضافة عناصر أخرى لهذه المجموعة وهي (الأفراد، العمليات، الدليل المادي).

ويؤكد عدد من الباحثين أمثال (بيري، برشورمان 1985) أن قرارات الزبائن بالشراء وإعادة الشراء تتأثر بتلك العناصر الثلاثة التي تدرج ضمن عناصر المزيج الخدمي³ التسويقي وهذه العناصر تشكل الجزء

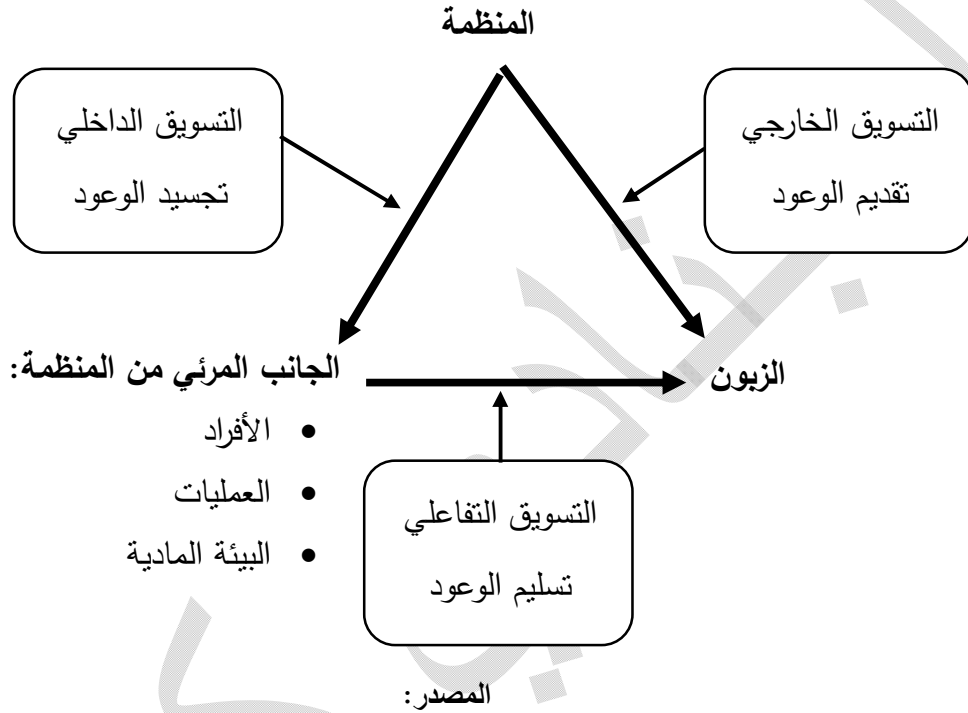
¹ D. Jober, " **Principals and practice of marketing** " , 4th edition, Mc Graw-hill education, (uk), 2004, P802.

² حميد عبد النبي الطائي، بشير العلق، " **تسويق الخدمات** "، دار البازوري، عمان، 2009، ص85.

³ هاني حامد الضمور، " **تسويق الخدمات** "، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص438.

المشترك بين المزيج الخارجي والداخلي، فمنظمة الخدمات تسعى إلى جلب الزبائن من خلال تطوير المزيج التسويقي (مقاربة 7 Ps) وتعمل على الاحتفاظ بهم من خلال تسليم الخدمات المطلوبة بالاعتماد على الأفراد العمليات، والدليل المادي أن كل هذه المتغيرات تدخل ضمن مجال التسويق الداخلي والشكل الموالي يوضح هذا الأمر.

الشكل رقم (09) : أبعاد التسويق في منظمة الخدمات



Maisonnas. S & Dufour. J, " **Marketing et services du transactionnel, au relationnel**",
Chênevière éducation, P229.

يتضح من الشكل أن المنظمة في علاقاتها مع الزبائن هي وعود بتقديم خدمات بجودة عالية توافق توقعاتهم وأنها ترحب بهم وتعتبر إرضاءهم غايتها الأساسية ومن 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 وتسليم الخدمة.

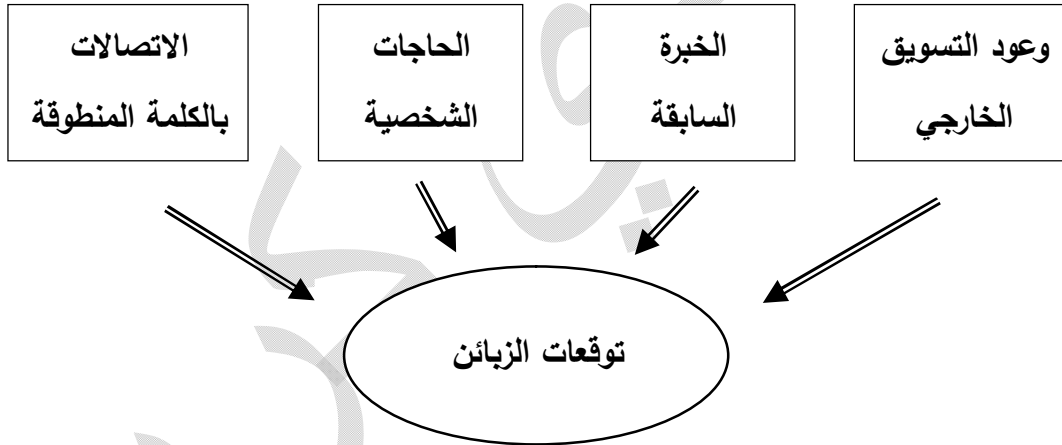
جهود التسويق تجيب على هذا الإشكال ومع ذلك يبقى هناك تحدي مطروح أمام المنظمة يتعلق بمصداقية المنظمة في الوفاء بنفس الوعود التي التزمت بها وعليه فإن درجة المصداقية تمر حتما بمدى التطابق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي الذي يتطلب:

14-2 - إدارة المناخ الداخلي:

إن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار الموظفين كزبائن حقيقيين، ينبغي العمل على إرضائهم والتأثير على توجيهاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق غايات التسويق الداخلي التي أشار إليها كل من كرونروس وبيري ورفيق وأحمد.

وخاصة ما تعلق منها بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات الزبائن التي تنشأ أساساً من الحاجات والرغبات الشخصية للزبائن، حيث يرغب أو يتوقع الزبائن الحصول على نفس مستوى الخدمة أو أكثر مما اعتادوا عليه، بالإضافة إلى الوعود والتلميحات التي تقدمها المنظمة من خلال التسويق الخارجي بشأن الخدمة المعروضة، وكذلك الاتصالات بالكلمة المنطوقة حيث أن الزبائن الذين يحصلون على مستويات مرضية من الخدمات ينقلون هذه التجارب إلى عدد من الزبائن الآخرين ولذلك 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 (10): العوامل المؤثرة في توقعات الزبائن



المصدر بتصريف من:

G. Tocquer, M. Longloi, **Marketing des services le défi relationnel**, édition : Dunod, Paris, 1992,

P72.

إذن الزبون يبني توقعاته بناء على عوامل معينة ويتخذ قراراته انطلاقاً من تجربته للخدمة والتي ترتبط بالعناصر التالية : الأفراد، البيئة، عملية تسليم وهي أيضاً العناصر التي تجسد من خلالها المنظمة وعودها بتلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن وبالتالي فهي تساهم في الاحتفاظ بهم أو قد تؤدي بهم إلى عدم الرضى وعدم تكرار التعاون مع المنظمة.

وأبعاد الجودة التي أشار إليها كل من (بيري، برشرمان، زينل 1985) والتي تلعب دورا كبيرا في القرار الذي يتخذه الزبون، في الواقع هي التي ترتبط بالعناصر السالفة الذكر¹:

الأفراد :

- المصداقية، الاحترافية، الفعالية.
- الاتصال الجيد وطرق التقديم والعرض.
- القدرة على فهم وتحديد احتياجات العلماء.

التسليم (العمليات) :

- الاعتمادية، مستويات الثقة بالأداء واحترام الوقت.
- الفاعلية، الدافعية واليقظة.

البيئة المادية :

- مظهر وشكل العناصر المادية الملموسة للخدمة.
- البيئة المحيطة الأساسية.

فالمنظمة مطالبة بإدارة هذه العناصر في إطار بيئة العمل (المناخ الداخلي) والتي تسمح بتحفيز وتوجيه سلوك وأفراد المنظمة باتجاه خدمة الزبائن²، وهي في نفس الوقت تلبي توقعات الزبائن حول تلك الجودة المطلوبة أو المتوقعة وفي ما يلي أكثر تفصيلا حول تلك العناصر:

14-2-1 - الأفراد:

هم عنصر مشترك بين عناصر المزيج التسويقي الخارجي، والداخلي وهم مجموع المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير بالغ في مدى تقبل الزبائن للخدمة³، ويلعبون دورا مهما في تجسيد الوعد أو المهمة التسويقية ومن ثم يؤثران على درجة رضا الزبائن، ولكن درجة التأثير تختلف بحسب مستوى درجة الاتصال وبحسب وعي وإدراك الأفراد لأدوارهم في التفاعل والتعامل مع الزبائن (خدمة الزبائن)، وهنا ينبغي التفريق بين الأفراد الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن وأفراد الدعم الذين ليسوا على اتصال مباشر ولكن يرتبطون ببرامج التسويق الخارجي ولهم تأثير على المستفيدين من الخدمة⁴. وهنا تظهر أهمية التسويق الداخلي في

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص438.

² G. Tocquer, M. Longloi, " Marketing des services le défi relationnel ", édition Dunod, Paris, 1992, P99.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص384.

⁴ حميد الطائي، بشير العلق، " إدارة عمليات الخدمة "، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص60.

إعداد وإرضاء الموظفين من خلال تقسيم الأفراد في مجموعات ومعاملة كل مجموعة وفق متطلباتها ودفعها في اتجاه تقديم خدمات بجودة عالية توفق توقعات الزبائن، فالمنظمة تعمل على إدارة الأفراد باعتبارهم زبائن داخليين (ضمن عناصر المحيط الداخلي)، وفي نفس الوقت يمثلون عنصر من مكونات مزيج التسويق الخارجي يتم من خلالها جذب الزبائن والاحتفاظ بهم عن طريق تسليم الخدمات الملائمة وعليه فالمنظمة تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى أن يتحلى بها الموظفون بـ:

- القدرة على فهم وتحديد احتياجات الزبائن والاستجابة.
- الاتصال الجيد وطرق التقديم والإقناع.
- المصداقية والقدرة على كسب ثقة الزبائن.

وهذه العناصر تدخل ضمن الأبعاد التي يعتمدها الزبائن في تقدير مدى جودة وجدارة المنظمة بنقتهم وولائهم¹، ومعنى ذلك أن نجاح برامج التسويق الداخلي يمكن أن تؤدي إلى نجاح برامج التسويق الخارجي أي جذب الزبائن من خلال الوعود (المهمة التسويقية) لن يكون مجدياً إلا بنجاح بتجسيد هذه الدعوة عن طريق برامج التسويق الداخلي.

14-2-2- البيئية المادية:

إن البيئة المادية تشمل كل المكونات الملموسة في المحيط الداخلي للمنظمة، والتي تحيط بالعاملين والزبائن أثناء عمليات إنتاج وتسليم الخدمة، فهي توفر الدعم للموظف في سبيل أداء مهامه على أكمل وجه وفي نفس الوقت تدخل ضمن اهتمامات التسويق الخارجي إذ تمثل عنصر مهم في جذب الزبائن وتساهم في إرضائهم أثناء تلقيهم الخدمة، ولذلك تعد عاملاً مؤثراً في إدراك الزبائن للخدمة من حيث جودتها وملاءمتها لمتطلباتهم² وعليه فالبيئة المادية عنصر بالغ الأهمية في التأثير على درجة الرضا وولاء الزبون للمنظمة، وفي نفس الوقت تؤثر على السلوك وطريقة أداء الموظف، إذن يمكن القول أن البيئة المادية تساهم في تقديم الوعود وجذب الزبائن وتساعد الموظف في الوفاء بتلك الوعود وعليه فإنه ينبغي على المنظمة إدارة عنصر البيئة المادية ضمن عناصر مزيج السوق الخارجي وفي نفس الوقت بما يخدم متطلبات الموظفين من أجل الأداء الجيد.

14-2-3- 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 وإلى غاية خروجه

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص438.

² عمر الجريري، مرجع سبق ذكره، ص34.

منها، ولذلك يجب على المنظمة الاهتمام بالزبائن من خلال حسن الاستقبال والتوجيه، دقة المواعيد وإجراءات الانتظار وهنا تظهر الحاجة إلى التطوير النوعي للأفراد العاملين في المنظمة¹، لأن الكيفية التي تقدم بها الخدمة وطريقة تصرف الموظفين وتوجيه الزبائن تعد أمرا حاسما في تصورات وإدراكات الزبائن للخدمات المستلمة بالمقارنة مع ما كان متوقعا ولذلك 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 وضمن مكونات عناصر الجذب أو المزيج الخارجي.

14-3- 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، وهذه الأخيرة تؤثر على الرضا ماك الكسندر وآخرون (Mc. Alexander, 1994)²، ولكنهما ليسا مترادفين بقدر مهما جوهريان في إتمام عمليات التبادل المستقبلية بين أطراف التبادل وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجودة الداخلية تتعلق بطبيعة التبادل الداخلي، وبقوانين السوق الداخلي الزبون الداخلي والتسويق الداخلي، وعندما يتكلم أغلب 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 **بيري، قرونروس**، أو نموذج رفيق وأحمد 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 بيري 1995 على أن أهم قاعدة في الاحتفاظ بالزبائن هي تقديم خدمة بجودة عالية، وأن الخدمة هي نتيجة الأداء والأفراد والموظفون هم المؤدون، ولذلك فإن تسليم خدمة بجودة عالية مرتبط بجودة أداء الموظفين³.

وعمال 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

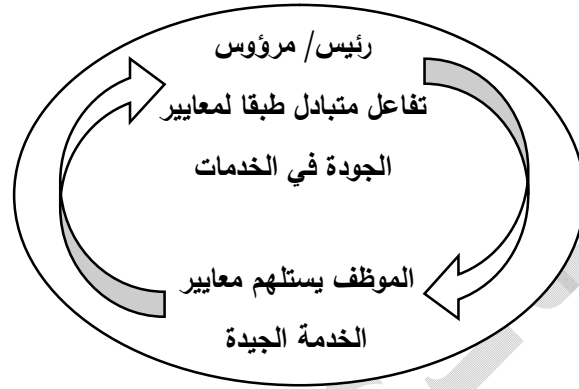
¹ تامر البكري، أحمد الرجومي، "تسويق الخدمات المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 89.

² أدريان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، ص 541.

³ D. Jober, Op.Cit, P801.

جميع الموظفين في كل المستويات الوعي بضرورة خدمة الزبائن، وتحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل¹، ووافق هذا المعنى ريكاردتورمان حين يقول أن سعي المنظمة إلى تقديم خدمات بجودة عالية يجب أن ينطبق على جميع الذين يعملون لحسابها بما في ذلك موظفيها²، 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 رقم (11): 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 وجه وهذا ما يؤدي إلى نجاح المنظمة ككل في تقديم خدمات بجودة عالية، والأمر الأكثر أهمية هو التزام الإدارة بمواصفات جودة الخدمة، فالإدارة ملتزمة بالجودة تحفز الأفراد العاملين على الالتزام بمواصفات الجودة المطلوبة عند تقديم الخدمة³، وحتى تكون برامج الجودة الداخلية فعالة يجب على المنظمة أن⁴ :

¹ M. Dumore, Inside- Out marketing, how to creat on internal marketing strategy ", kagan page, London (UK), rue P10.

² ريتشارد نورمان، "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص132.

³ عمر الجريري، مردع سبق ذكره، ص79 .

⁴ جوارى سوتار، "جودة الخدمة رضا العمال والقيمة، دراسات العلاقات في إدارة جودة الخدمة في السياحة والضيافة"، ترجمة سرور علي

إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص160.

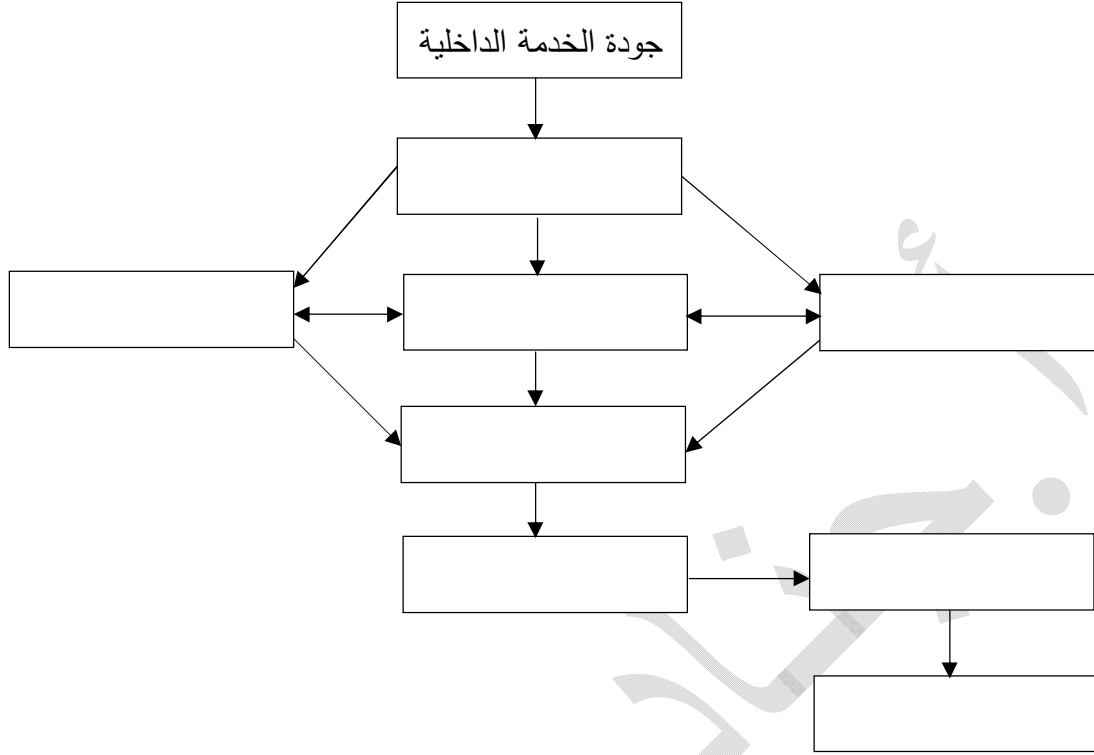
- تقدم رؤية حقيقية، توفر الغرض المطلوب عن الأعمال والمهام الواجب إنجازها وخاصة من طرف عمال الخط الأمامي.
 - توفير التدريب الكافي لتمكين العاملين من تأدية أدوار الخدمة الخاصة بهم.
 - توضيح أن العمل كفرق ومجموعات متناسقة ومتكاملة وملتزمة هي الطريقة الأفضل لكسب الزبائن والحفاظ على ولائهم.
 - توفير حرية فعلية للعاملين بحل مشاكل الزبائن.
 - الدعاية إنجازات المتميزة، ومكافأة أصحابها.
 - التعامل مع العاملين على أساس أنهم زبائن فعليين .
- 14-3-1- سلسلة الخدمة - ربح:**

هناك من يرى أن زيادة مداخل المنظمة وتحسين ربحيتها يرتبط بالجودة الداخلية وقد سعت العديد من الدراسات مثل دراسة بارا سكفيان (Baraskevan 2001)¹ 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 أجل توصيل الخدمة إلى الزبائن الخارجيين.

وقدم هيسكت وآخرون (Hesket et al, 1994) نموذج سلسلة الخدمة ربح يظهر فيه العلاقة الإيجابية بين جودة الخدمة الداخلية وربحية المنظمة والشكل (7.1) يوضح نموذج سلسلة الخدمة-ربح والمعدل من طرف أدريان بالمر (Adrian Balmer, 1997).

¹ أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص542.

الشكل رقم (12): يوضح سلسلة الخدمة-ربح



المصدر: أديان 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 إيجابية بين الرضا والولاء، حيث بدون رضا الزبائن لن يكون لهم موقف مؤيد تجاه المنظمة ومن ثم لن يميلوا إلى إعادة عملية الشراء وكما هو معلوم فإن الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن يكون أكثر ربحية من السعي إلى كسب زبائن جدد ولهذا فإن تحقيق المصداقية والوفاء بخدمات ذات جودة عالية يتأثر بمستوى جودة الخدمة الداخلية.

14-3-2- قياس جودة الخدمة الداخلية:

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

¹ جوفري ستار ، مرجع سبق ذكره، ص159.

الأبعاد التي يتوقع على أساسها الموظفين جودة الخدمة الداخلية (الموظفين) حاولوا قياس جودة الخدمة الداخلية وبمحاكاة مقياس (Servqual)*.

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

- المظهر العام للمنظمة: واجهة المبنى، التجهيزات، مظهر العمال، الديكور الداخلي للمبنى.
 - الاعتمادية: (مدى قدرة المنظمة على الاعتماد على موظفيها) شعور الموظف بالانتماء للمنظمة، روح المبادرة، المساهمة في حل المشاكل إتقان العمل.
 - التفاعل الإيجابي: (علاقات العمل بين الموظفين، التواصل الفعال الاستجابة الفورية أي نمط الإشراف والعلاقة مع رؤساء الرغبة في المساعدة.
 - الثقة في العلاقات المتبادلة داخل المنظمة (علاقات شخصية خارج إطار العمل) جو من الثقة السائدة بين الموظفين، إيمان العمل بروح المنافسة بينهم.
 - الدعاية و التعاطف: 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 أنه قليل، بل ينبغي أن تكون روح العمل ملائمة ومعتدلة يشعر عندها الموظفون بأهمية العمل الذي يقومون به وأن لديهم الحرية في تحديد وتيرة وتنظيم العمل.
- التنظيم والجودة، يعد المشرفون (المسؤولون) في كل مستويات المنظمة أحد العوامل الأساسية في النجاح حيث يجب على المشرفين أن يتحلوا بروح المبادرة والقدرة على الإنجاز 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.

* ينسب هذا المدخل إلى (Parasuraman et al 1985) وهو مقياس يستند إلى قياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة قبل الحصول عليها ثم قياس إدراكاتهم 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 فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى تطابق بين توقعات الزبائن والعمل على التوافق معها بشكل مستمر، نفس المبدأ حاول كل من (Edavrrsson et Larrsson) تطبيقه على السوق الداخلي من أجل قياس الجودة الداخلية.

¹ M. Dunmure, Op.Cit, P94.

- إجتهااد وتفاناي الموظف بالعمل مرتبط إلى حد كبير بالرواتب والمكافآت إذ تعد عامل مهم في جودة الخدمة.

14-4- إدارة توقعات الزبائن :

لن تستطيع المنظمة الوفاء بعودها إذ لم تدرك جيدا ما الذي يريده الزبون ؟ وها هي العوامل التي تؤثر على توقعاته ؟ إن التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة في توقعات الزبون، يتيح العديد من الفرص والبدائل الاستراتيجية التي من شأنها مساعدة المنظمة على مطابقة تلك التوقعات أو التفوق عليها مما يساهم في الحفاظ على الزبائن

ونظرا 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 إيجابا على مصداقية وسمعة المنظمة.

وتشير الأبحاث والدراسات (Zethmal et al, 1993) إلى وجود ثلاثة مستويات لتوقعات الزبائن وهي ¹ :

- الخدمة المطلوبة : وتعكس ما يريده الزبون.
 - الخدمة الكافية : وهي المستوى الذي يكون فيه الزبائن على استعداد لتقبل الخدمة.
 - الخدمة المتوقعة : مستوى الخدمة الذي يعنقد الزبائن بإمكانية الحصول عليه.
- تستطيع منظمة الخدمات إدارة توقعات الزبائن بشكل يسمح برفع مصداقيتها وتحسين سمعتها من خلال الالتزام بالعود التي تقطعها على نفسها وذلك بالتركيز على النقاط التالية:²

14-4-1- التأكد من الوعود الواقعية:

يجب على المنظمة أن لا تعطي وعود خيالية ومفرطة لأن المغالاة في الوعود قد يضرب ثقة الزبون في المنظمة، وخاصة عندما لا تقدر على الوفاء لها أو تحقيقها للزبون، وعليه يتوجب على المنظمة تقديم وعود تلئم احتياجات ومتطلبات الزبون، وأن تكون صادقة في وعودها، حتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعود 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 الوعود التي ينتظر أن تطلقها هذه الحملة.

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

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص455.

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

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

14-4-2- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:

إن تقديم الهدمة 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.

14-4-3- 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.

15- أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية في مؤسسة الخدمات

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الهام الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.¹

و ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد) بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.²

وخلال السنوات الأخيرة أصبح موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم مما يحتم على أي منظمة العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكثها من تحسين موقفها التنافسي في الأسواق التي تعمل فيها، أو مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين .

إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات من خلال التسويق الداخلي يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في الموظفين من كونهم مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونهم ميزة تنافسية.

¹ احمد طه، قهوجي، " الإدارة الاستراتيجية "، جامعة حلب، 2006، ص : 45

² نبيل مرسي، خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص : 30

وبما أن مصدر الميزة التنافسية يتغير بمرور الزمن، فإن البحث عن ميزة تنافسية نسبية أصبح أمراً غير ملائم مع الأوضاع العالمية الحالية، وإنما البحث الآن أصبح عن مصدر للميزة التنافسية المستمرة والتي لا تعتمد على مجرد تطبيق تكنولوجي متطور أو تقديم اختراع جديد أو وضع إستراتيجية متميزة ، وإنما تعتمد بالإضافة إلى ذلك على التسويق الداخلي الذي يهدف بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبية رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

1-15- الميزة التنافسية (مفهومها , أنواعها) :¹

1-1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع، فنشوء هذا المفهوم وهيمنته على التوجهات الإستراتيجية دفع بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقها والحفاظ عليها.

ويعرّف (Harvy) الميزة التنافسية بأنها : "المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في المحاور الآتية ":

- تمايز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين
- التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق
- التركيز على الإنتاج أو على القنوات التوزيعية
- استخدام سياسات محددة للسعر والكلفة.

هذا ويعرّفها البعض بأنها: مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع وإضافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها.

كما يعبر عن الميزة التنافسية أيضاً ب : الوضع الفريد والمميز تطوره المؤسسة مقارنة مع منافسيها من خلال نموذج استخدامها الخاص للموارد.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص : 35

وفي هذا الصدد يمكن أن نميّز بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، إذ تعبّر الأولى عن مختلف الإمكانيات والموارد التي تشكل مصدر قوة للمنظمة حيث تمكّتها من مواجهة المنافسة، أما الميزة التنافسية فتمثل مجالات التفرد والتفوق على المنافسين في المدى الطويل، حيث تعتبر القدرة التنافسية مصدر الميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل، إذن الميزة التنافسية هي نتيجة الاستغلال الأمثل والتميز للقدرة التنافسية للمنظمة.

15-1-2- الميزة التنافسية والميزة النسبية:

نبتت فكرة الميزة التنافسية للدول من أن التمييز التقني هو أهم من التميّز المكتسب نتيجة الوفرة في عناصر الإنتاج، وهذا الأمر هدد مرتكز نظرية "الميزة النسبية" من الجذور، ففي حين تقضي "الميزة النسبية" في اقتحام الأسواق العالمية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض التكلفة (جانِب العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن "الميزة التنافسية" من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانِب الطلب) من حيث النوعية والجودة، وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة، وعلى الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

فالميزة التنافسية للدول كما يصفها الدكتور زكريا مطر تعني : (قدرتها على إنتاج سلع وتصديرها لتتنافس في الأسواق العالمية دون أن تتوفر لها المزايا التي تساعد على إنتاج هذه السلع مثل الظروف الطبيعية والمناخية والمواد الأولية وذلك نتيجة تفوقها التكنولوجي، حيث يمكن لها استيراد المواد الأولية من الخارج وتصنيعها بدرجة عالية من الجودة وبتكلفة أقل لتتنافس في السوق العالمية مثلما يحدث في اليابان وسنغافورة ودول جنوب شرق آسيا.

أما الميزة النسبية فهي تعني توافر مزايا للدولة تساعد على إنتاج سلع معينة كالظروف الطبيعية والمناخية والمواد الأولية أو القوى العاملة الرخيصة، إلا أن هذه المزايا قد لا تساعد على المنافسة في الأسواق العالمية، ربما لانخفاض الجودة أو لارتفاع التكلفة (بسبب غياب التكنولوجيا....)

فالصين . مثلاً . اعتمدت كما يقول الصينيون على : (اجتياز النهر من خلال تلمس الصخور التي في القاع)؛ وهذا يعني أن تجربتهم التنموية كانت تعتمد على تجاوز (المعوقات)، وعدم الإصرار على النهج إذا كان خاطئاً بل تطويره والارتقاء به، وهذا المنهج هو الذي مكّن الصين من التعامل الموضوعي مع الواقع

للعبور نحو التحضر، الأمر الذي جعل الصينيين يرتقون بـ (ميزتهم النسبية) إلى أن أصبحت (ميزة تنافسية)، فالعمالة الرخيصة التي هي ميزة الصين النسبية لم تكن في السابق ذات قيمة (تنافسية)، غير أن التدريب والرفع من الكفاءة النوعية للمنتجات، والتحول نحو (اقتصاد السوق)، مكثهم في النهاية من فرض ميزتهم تلك في سوق التنافس، والتميز العالمي.

ومن يدري فقد تكون الصين هي القوة القادمة التي ستكون القوة الأعظم في نهاية القرن الواحد والعشرين..!

15-1-3- أنواع الميزة التنافسية:

في واقع الحال يمكن لأية شركة من الشركات أن تتفوق على الشركات الأخرى عن طريق أمر من اثنين : قيام هذه الشركة بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة ولكن بتكلفة أقل، أو قيام هذه الشركة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق، الأمر الذي يجعل المستهلكين يقبلون على هذه المنتجات ويدفعون الأموال التي تزيد على أسعار المنتجات الأخرى مما يؤدي إلى تعويض التكلفة والمصروفات التي أنفقت على عملية إنتاج منتج مختلف ومتميز.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هناك نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هما:

1- ميزة التكلفة الأقل.

2- ميزة تمايز أو تمييز المنتج .

15-1-3-1- ميزة التكلفة الأقل Cost Leadership advantage : معناها قدرة الشركة على

تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنةً مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.

15-1-3-2- ميزة تمييز المنتج Differentiation advantage : معناها قدرة الشركة على تقديم

منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع، ...).

إن الهدف الذي يمكن أن تحققه الميزة المتعلقة بالكلفة هو سيادة النشاط أو المجال التجاري وذلك فيما يتعلق بالاقتصاد في النفقات. فعلى سبيل المثال، إذا تمكنت إحدى الشركات من تحقيق السيادة على الشركات الأخرى فيما يتعلق بالتوفير في تكلفة الإنتاج، فسيصبح في إمكان هذه الشركة أن تستخدم هذه الميزة في منافسة الشركات المنافسة وذلك لأنها ستمكن من تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل وتكلفة أقل أيضاً. وفي كثير من الأحيان، نجد أن مثل هذه الشركات التي تتمتع بمثل هذه الميزة يمكنها أن تحظى بنصيب من السوق، ومن

- أ-بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد.
- ب- و اختزالا لوقت الإنتاج وتقديم المنتج .
- ج- وتسليم المنتجات في التوقيتات المنققة عليها دون تأخير.
- د- ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

ولهذا الغرض يتوجب تحقيق ما يلي:

- تبسيط الوظائف داخل المنظمة.
- تشكيل فرق عمل فعّالة.
- التمتع بالمرونة.
- العمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة.
- تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات.

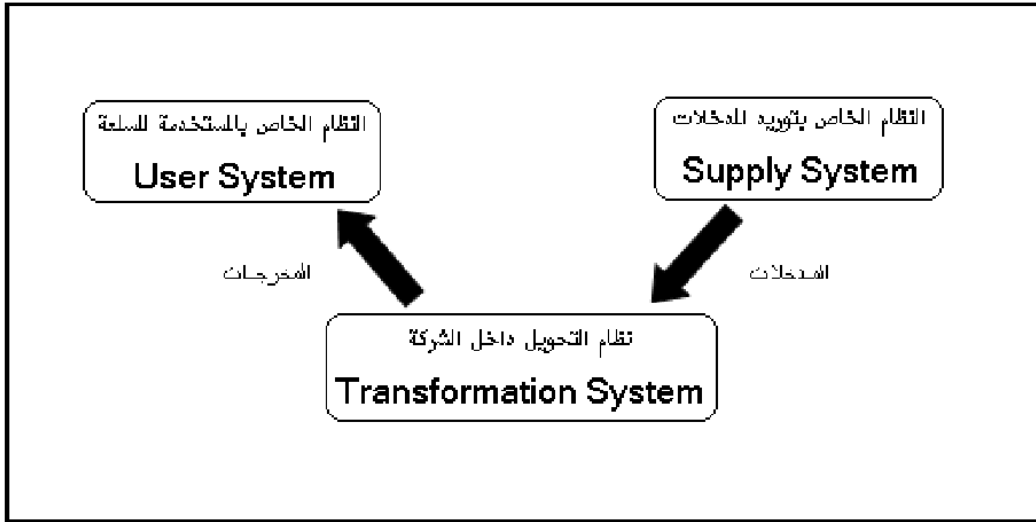
15-1-3-5- ميزة المرونة Flexibility advantage:

و نعني بذلك قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب وخصائص المنتجات، وذلك بالقدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية أو تصميم المنتج ليتناسب مع توقعات ورغبات العملاء وفي التوقيتات المناسبة.

15-2- أسلوب سلسلة القيمة (Value chain) لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

تعتبر "سلسلة القيمة" طريقة نافعة لإجراء التحليل الداخلي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للشركة وهي تعرف على أنها: "طريقة نظامية Systematic method للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها". وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للشركة من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة (Business Unit) باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات (Transformation system) ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد (Supply system) يقوم بتقديم المدخلات للشركة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة (User system) يحصل على مخرجات الشركة. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (13): النظام الشامل للمؤسسة



المصدر: د. خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الطبعة

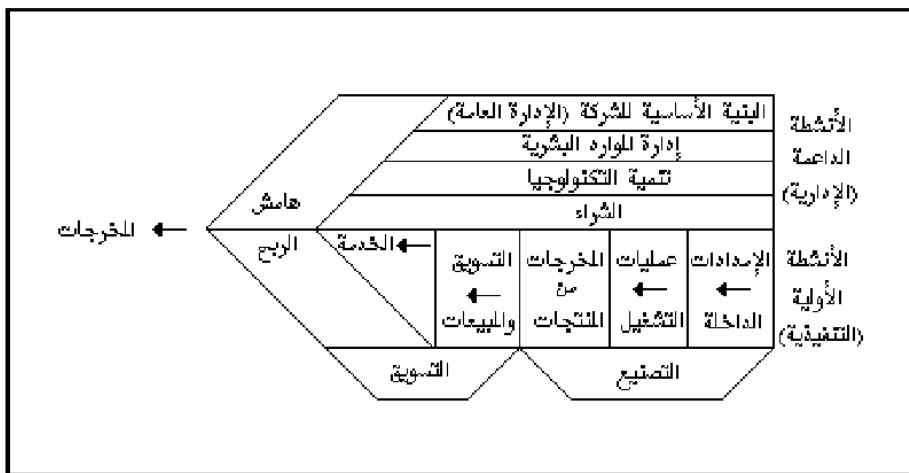
الأولى، مصر، 1998، ص: 90

و تجدر الإشارة هنا إلى أن الميزة التنافسية للشركة لا تتوقف على حلقة القيمة لديها فقط، بل أيضاً على الحلقات الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها.

- إن أسلوب تحليل "سلسلة القيمة" يقوم بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية. وكما هو واضح في الشكل (3)، أن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما:

1- الأنشطة الأولية (Primary Activities) . - الأنشطة الداعمة (Support Activities).

شكل رقم (14): نظام الأعمال أو حلقة القيمة



المصدر: خليل، نبيل المرسي، نفس المرجع السابق، ص91

تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه الشركة وتسليمه وتسويقه للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع.

وتتكون من خمسة أنشطة هي الإمدادات الداخلة، عمليات التشغيل، المخرجات من المنتجات، التسويق، وأخيراً الخدمة.

أما الأنشطة الداعمة فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها. وتتكون من أربعة أنشطة هي :

البنية الأساسية للشركة، إدارة الموارد البشرية، تنمية التكنولوجيا، وأخيراً الشراء.

- وفي هذا الصدد لا بد من التأكيد على أن الهدف من إجراء التحليل الداخلي هو التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف الإستراتيجية للشركة.

حيث يعبر جانب القوة عما تستطيع الشركة القيام به بشكل فائق بالمقارنة مع القدرات الحالية أو المحتملة للمنافسين، وبالتالي فهو يمثل عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية.

ومن أمثلة القدرات المتميزة لإحدى الشركات، التصميم الجيد للمنتج، قوى بيعه قوية، علاقات قوية مع الموردين، ...

أما عن جانب الضعف فهو شيء ما تقوم الشركة به بشكل سيء أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به، ومن أمثلة ذلك، عدم توافر الموارد المالية الكافية، وعدم توافر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقدمها... لا بد من الإشارة هنا إلى أن تقديم قيمة فائقة ومتميزة دائماً ما يتطلب:

- أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل مختلف عن المنافسين.
- بناء كفاءات وإمكانات موارد تصعب مطابقتها أو مجاراتها من جانب المنافسين.

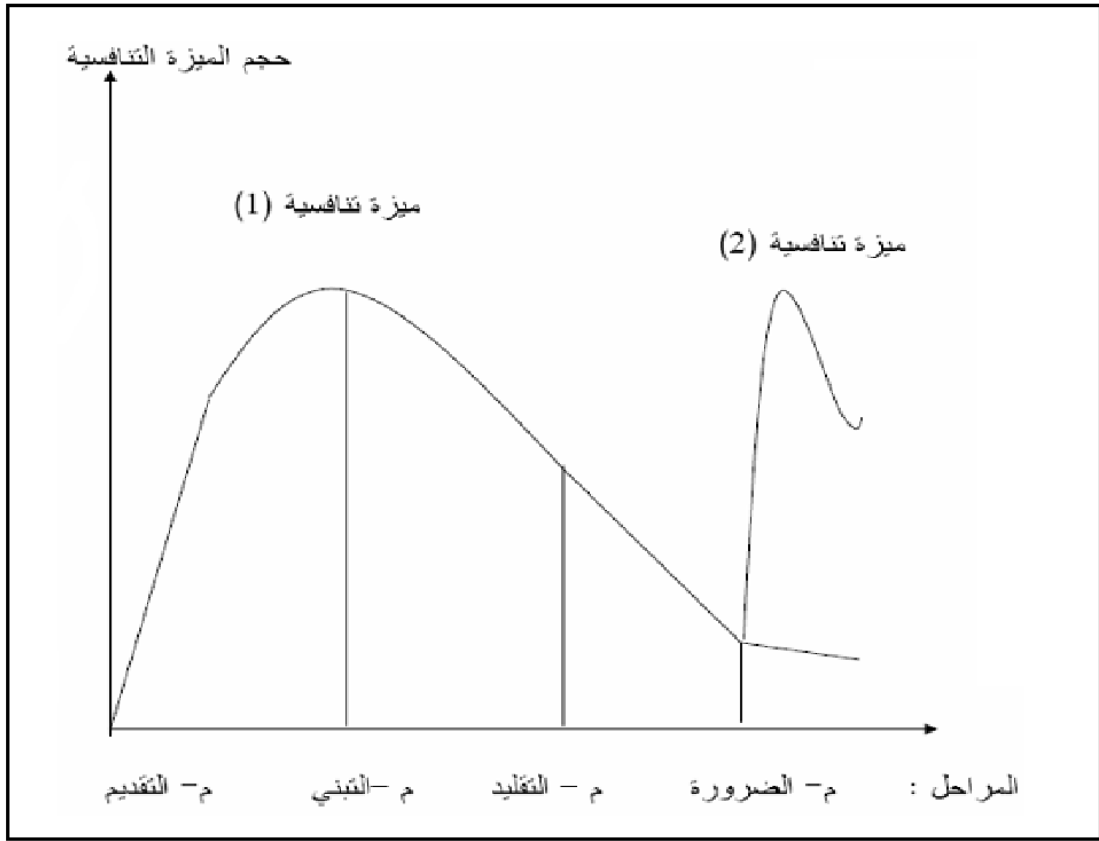
وبعد الانتهاء من هذه التحليلات (تحليل الموقف التنافسي، تحليل سلسلة القيمة) يتم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي قيام المنظمات بصياغة ووضع إستراتيجياتها للمنافسة والتي يجب أن تملك القدرة المسيطرة التي تجعلها تحصل على الميزة التنافسية وتحقق النجاح على المنافسين.

فالميزة التنافسية تمثل نتيجة الإستراتيجية التي تسمح لمؤسسة ما بالتوصل أولاً والمحافظة ثانياً على وضع مفضل في السوق، والذي يسمح لها أن تكون قادرة على الحصول على ربحية أعلى من متوسط ربحية المنافسين الحاليين والممكنين في المستقبل.

15-3- شروط فاعلية الميزة التنافسية:

- حتى تكون الميزة التنافسية فعّالة وتحقق هدف المنظمة في الربح والاستمرارية يجب أن:
 - تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - يمكن الدفاع عنها خصوصاً من تقليد المنافس لها.
 - إمكانية استمرارها خلال الزمن قدر المستطاع.
- ونقصد بالاستمرارية أي أن لهذه الميزة دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (15): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل، نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 86

. وتتخلص هذه المراحل في:

15-3-1- مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تتطلب

الكثير من التفكير والاستعداد والتخطيط البشري والتدبير المالي والمادي وتعرف عندها الميزة التنافسية انتشاراً أكثر مع مرور الوقت.

15-3-2- مرحلة التنبؤ: تعرف الميزة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا

يركزون عليها.

15-3-3- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون

المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة ومحاولة التفوق عليها، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

15-3-4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة

جديدة على أسس تختلف عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً.

15-4-4 - أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة الخدمات استراتيجياً

من الآثار الناجمة عن التسويق الداخلي كعملية ادارية وفلسفة تسويقية تمكن المؤسسة من تشييد باقة من

المزايا التنافسية الصادرة من أصل نظام تشغيل التسويق الداخلي بشكل فعال ومتميز.¹

15-4-1- أثر أسلوب تعيين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية:

أغلب الشركات تعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وسرعة تقلب الأسواق مثل الالكترونيات والتكنولوجيا والاستشارات والتأمين والبنوك والتسويق. يتطلب من الشركات العاملة في هذه المجالات موظفين لديهم القدرة على الابتكار كي يتمكنوا من قلب السوق على المنافسين.

حيث إن أي فكرة إبداعية يمكن أن تحقق أرباح للشركة من أهم مصادرها العاملين الذين لديهم فهم للمنتج وخصائصه وأفكار إبداعية لتطويره وتميزه عن المنافسين وحتى يستطيع العاملين القيام بذلك يجب أن يتم اختيارهم بشكل صحيح فالخطوة الأولى هي أسلوب اختيار العاملين والذي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية باختيار عاملين مبدعين متميزين لا يمكن للشركات المنافسة تقليدهم وأفضل مثال على أسلوب اختيار العاملين ما تقوم به شركة مايكروسوفت حيث تستخدم في اختبار القدرات الإبتكارية للموظفين طريقة استفزاز العقل لاختيار الموظفين التي تقوم على طرح أسئلة تنسف منطق التفكير التقليدي لديهم.

من أمثلة تلك الأسئلة:

◀ كيف تنقل جبل فوجي ؟

◀ لماذا صممت أغطية البالوعات الثقيلة في أشكال مستطيلة ودائرية ؟

¹ صالح عمرو كرامة، الجريبي، " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون "، أطروحة الدكتوراه، جامعة دمشق، (غير

- ◀ لأي اتجاه تدير مفتاح الباب لتفتحه , ولماذا أختير هذا الاتجاه ؟
- ◀ كم عدد محطات التزود بالبنزين في مدينة القاهرة ؟
- ◀ كم يزن الجليد الموجود في حلبة التزلج ؟
- ◀ كم مرة في اليوم تتقاطع عقارب الساعة ؟
- ◀ كيف تصمم فرن ميكروويف يتم التحكم به بواسطة الكمبيوتر ؟
- ◀ كيف تعرف مكان كتاب في مكتبة كبيرة في غياب أمين المكتبة وعدم وجود فهرس من أي نوع ؟
- ◀ هل تستطيع وصف اللون الأخضر ؟
- ◀ كم عدد كرات البينج بونج التي يمكن أن تملأ طائرة 747 ؟

وبالتالي فإن أسلوب اختيار العاملين له أثر كبير في تعيين عاملين مبتكرين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

15-4-2- أثر البرامج التطويرية والتدريبية في تحقيق ميزة تنافسية:

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جداً من المعرفة والإبداع فلا بدّ له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته حيث أن العلم متطور وخصوصاً بالنسبة للتسويق. يسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في مجال التسويق حيث يعرفه زويلف : ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما. يمكن من خلال التدريب تزويد موظفي التسويق بكل ما تريده الإدارة من الموظفين كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية. يؤدي التدريب إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن موظفي إدارة التسويق من أداء عملهم بفعالية، هدف تدريب العاملين هو العمل. وعلى النقيض من ذلك، يعني تطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف، التي قد تكون مستقاة من حاجات المنظمة المستقبلية ، مثال : قد يحتاج العاملون إلى أن يتعلموا استخدام الحاسب والبريد الإلكتروني وجوانب أخرى من تكنولوجيا المعلومات والتي قد لا تكون حينها من متطلبات عملهم.

15-4-3- أثر الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:

يعرف (Kreitner 1995) التحفيز بأنه تلك العملية النفسية التي توجه السلوك والميل للتصرف بطريقة هادفة لتحقيق الحاجات.

التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين إدارة التسويق والموظفين لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم (bedeian,1993,p28).

والعاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور.

حيث أن للحوافز نوعان مادية ومعنوية , يجب على المدراء تعزيز السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.

أكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة, ولكن على إدارة التسويق أن تختار نوع الحافز المناسب فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية والبعض يفضل الاثنين معاً وعليها أن تختار الوقت المناسب.¹

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين فهي تسهم في حب الموظف للشركة وارتباطه بها وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

15-4-4 - أثر الصلاحيات المخولة والحرية للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:²

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في الشركة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمراً حيوياً لأنه من أفضل الطرق التي تهدف للإبداع والابتكار شريطة أن يتم اختيار الموظفين الأكفاء والذين يمكن الاعتماد عليهم.

إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي فتصبح إدارة التسويق كخلية النحل التي يعمل جميع أعضائها بجد لتحقيق الأهداف.

إن الشركات العالمية تعطي لموظفيها الحرية وصلاحيات تمكنها من الإبداع والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

أحد دلائل نجاح شركة **تيمبسون** هو انخفاض نسبة ترك الموظفين للشركة فعلى الأقل 40% من الموظفين يعملون بها لأكثر من خمس سنوات, ويعطى المديرين حرية التصرف في كيفية إدارة فروعهم مثلاً

¹ أديان، بالمر، " مبادئ تسويق الخدمات "، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009، ص : 105

² تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي "، دار اليازوري للنشر والطبع، عمان، الأردن، 2005، ص : 98

تحديد السعر، وقد أصبح العملاء على ثقة بالشركة مما كان له أثر في تحقيق أرباح مستدامة على الأمد البعيد وهذا بفضل الحرية الممنوحة للموظفين والتي هي ميزة تنافسية للشركة.

16- مساهمة التسويق الداخلي في تنمية وتطوير ادارة الموارد البشرية لنشاط الخدمات

استراتيجيا وعمليا

يساهم التسويق الداخلي في تطبيق مختلف التقنيات التسويقية المستخدمة في النشاط التسويقي العام والصناعي لتنمية مواردها البشرية في المؤسسة وتعزيز قدراتها ومهاراتها الفنية والانتاجية والتسويقية لإنجاح المشاريع الاستراتيجية وتصويب قراراتها وخططها التكتيكية ميدانيا، ويلجئ التسويق الداخلي الى تنمية القدرات التنافسية لأفضل المهارات البشرية المتميزة وهذا من خلال :

16-1- إعداد الأنشطة والعمليات التي تشجع الأفراد الماهرة والفعالة :

من الضروري على مدراء المؤسسات الاقتصادية التنافسية استخدام وتطويع المفاهيم الأساسية للنشاط التسويقي داخل التنظيم لغرض جذب والاحتفاظ بأفضل القدرات والمهارات البشرية المتشعبة بروح الابداع والتعاون والائتلاف الايجابي بينهم، بالإضافة الى التفكير والبحث في الحاجات الاساسية للعاملين باعتبارها متباينة من فئة عاملة لأخرى بحكم تباين المصالح والأهداف لدى كل فئة (بحوث التسويق) لغرض فهمها وتحليلها لصالح المؤسسات والأفراد معا وذلك أيضا لتنمية القدرات التنافسية البشرية القادرة على خدمة الزبون الخارجي أحسن وأفضل من المنافسين الأكثر تهديد للمؤسسة.

لذلك بإمكان رجال التسويق استخدام اساليب البحث التسويقي لتحديد الاحتياجات الاساسية لأفراد التنظيم ومحاولة تلبيتها بكفاءة عالية لانتظار محصولها من العطاء المقدم لخدمة الزبون الخارجي وكذلك تجزئة سوق العمل ومن ثم تعيين الفئات القادرة والكامنة للمؤسسة وتنمية عناصر المزيج التسويقي لكسب هذه الفئات البشرية المؤهلة للوظائف الشاغرة الواشكين على شغل وظائف جديدة تميز المؤسسة عن المنافسين من وراء محصول أدائهم .

بالنسبة للأفراد فان عناصر المزيج التسويقي هي - العمل - الدفع او الأجرة - المنافع - الموقع - النقل - ساعات العمل - المكفآت المادية والمعنوية - وكذلك الواجهة prestige - والفرص التسويقية الداخلية المحتملة للتنظيم .

في هذا السياق يتطلب من القسم المختص في النشاطات التسويقية الداخلية اعلان للبحث عن اطارات أكفاء وذلك بالتركيز على بعض المنافع والامتيازات التي يحصلون عليها وتحاول التأثير على الجوانب

الإداركية والموقفية التي تدفعهم للبحث عن فرص عمل تلبي طموحاتهم ورغباتهم، اذن استخدام نشاطات التسويق الداخلي للحفاظ على سمعة ومركز المؤسسة وتأمين مستقبلها في السوق التنافسية يعتمد كلياً على المنافع التي تعرضها للإطارات المتميزة والحفاظ عليهم وصيانة مصالحهم المادية والمعنوية للوصول بهم الى الارتقاء الى أعلى مستويات التميز التنافسي

16-2 - عمليات تشغيل أنشطة التسويق للموارد البشرية المتميزة

إذا ما قررت المؤسسة الاقتصادية التوجه نحو السوق والزيون الخارجي بجدارة مطلقة لكسب وده عليها التأثير على سلوك وتصرفات الزيون الداخلي (الفرد) بجو تسوده الكياسة والدمائة واللطف والمحبة والرفق بينهما لضمان بيئة تنظيمية فعالة تتفجر منها روح التعاون والانسجام بين الزبائن الداخليين وزرع فيهم الدافعية والمبادرة التنافسية وتنمية مهاراتهم لتحقيق التفوق والتميز في جودة الاداء لصالح المؤسسة وخدمة الزيون الخارجي بكفاءة وفعالية .

إن نجاح وكفاءة أداء برنامج ونشاط التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الاساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسم ادارة التسويق وادارة الموارد البشرية ويعتبران المفتاح الاستراتيجي الذي يحقق تفوق نشاط التسويق الداخلي .

16-3 - استراتيجية الفريق المتناسك (فلسفة روح الجماعة)

المؤسسة الاقتصادية المطبقة لأسلوب التسويق الداخلي، إذا قام أحد الأفراد بارتكاب خطأ أو أركن اتجاه الزيون الخارجي، فإن أعضاء الفريق الآخرين يولج لتغطية او معالجة هذا الخطأ بحكمة ورزانة دون أن يشعر به الزيون الخارجي. وهذا الموقف دائم الحدوث في صناعة الخدمة بمختلف فروعها (الفنادق ، التأمينات البنوك ، المصحات ، ...ألخ) .

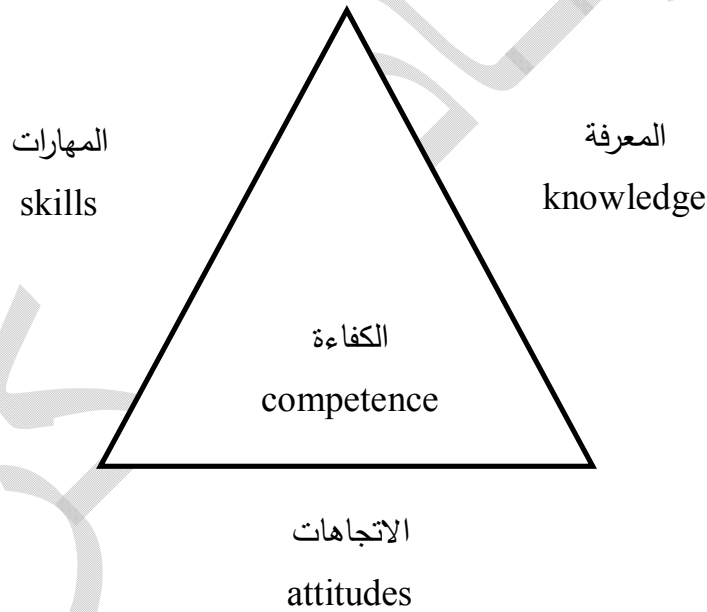
عندما يركن الموظف (الزيون الداخلي) في عملية ما أو نشاط موجه مباشرة للزيون الخارجي فان عدد من الموظفين الآخرين يستدركون ذلك الخطأ ويبادرون الى تحسين الموقف القائم بكل كياسة ودمائة للمحافظة على صورة المؤسسة والاحتفاظ بالزيون الخارجي وادامة العلاقة معه بشكل مستديم.

16- 4- التوجه نحو التدريب*¹ الأولي كأساس لنجاح التسويق الداخلي

إن التوجه بأسلوب التدريب الأولي عملية استراتيجية لتتقيد القدرات والمهارات للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لتمكين العاملين من تحقيق أغراض التي وجدوا من أجلها بكفاءة وفعالية وزيادة قدرتها التنافسية والوصول للارتقاء بجودة العروض المقدمة للزبون الخارجي وتحقيق التمكين والرضا الوظيفي المتميزين وتنمية المهارات والمعارف والممارسات الوظيفية والتقنية والتكنولوجية المرافقة لغرض التميز في الأداء وزرع روح المبادرة الخلاقة والمبدعة لدى الأفراد العاملين لتتصلب العلاقات المتبادلة بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي من خلال التنسيق والتعاون بين البرامج التدريبية لإدارة الموارد البشرية والأنشطة التسويقية الداخلية المعلنة والفاعلة لها.

و الشكل الموالي يوضح فكرة التدريب الأولي لتنمية المهارات والمعارف لدى الأفراد

الشكل رقم: 16 دور التدريب الأولي في تنمية التفاعل الإيجابي لمهارات ومعارف العاملين



المصدر : حميد الطائي، بشير العلق، " تسويق الخدمات "، مرجع سبق ذكره، ص: 355

يُكن تعريف التدريب على أنه : " مجموعة من الإجراءات او العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات والقدرات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة " من مرجع ل-حميد الطائي وبشير العلق " تسويق الخدمات -مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي " مرجع سبق ذكره ص :

حيث يساهم التدريب غي تنقيح هذه المهارات والقدرات المعرفية والعلمية والتقنية لتطويع أداء المؤسسة وجعله يحضا بالجودة والتميز عند التفكير في التفاعل والتعامل مع الزبون الخارجي وعليه وجب تهيئة الجو التنظيمي الملائم لذلك من خلال تكوين وزرع رؤية تسويقية داخلية تجعل الفرد زبون داخلي لخدمة الزبون الخارجي بكفاءة وفعالية لتحقيق التناظر بين السوق الداخلي (و التنافس التنظيمي في المؤسسة) والسوق الخارجي (التنافس بين المؤسسة ومنافسيها).

و عليه توجب على المسير (المدير) انتهاج ما يلي حين السعى الى تنمية التدريب الأولي في المؤسسة :

- أن يعي جيدا أن التدريب الأولي هو أحد الوسائل المستخدمة في العمل لتنمية التسويق الداخلي .
- أن يكون مهيباً لزرع وتنمية رؤية تسويقية داخلية لتمكين العاملين من الاستعداد للمواقف الاستراتيجية والتسويقية اتجاه الزبون الخارجي .
- فهم وادراك دور وأهمية التدريب لمساعدة العاملين على تقبل وتنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية عاليتين لتحقيق أرقى أداء .

إن فاعلية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعلّم (Learning) . وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والاتجاهات غير متحسنة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسبت كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فعالاً ومؤثراً لأن عملية التدريب يجب ان تتزامن مع عملية التعلّم لأنه بدون ذلك واكتساب الخبرة المتزامنة لا يكون هنالك دوراً ايجابياً واستراتيجياً لعملية التدريب .

وهذا ما نلاحظه في شركة -DISNEY- حيث تقوم هذه الشركة بإعداد استراتيجيات وبرامج تدريبي لجميع العاملين الجدد يسمى تقاليد العمل - **TRADITIONS WORK** - يتلقى فيه العاملون جميع المعلومات المتعلقة بالشركة وتعميقها في في عقليتهم بشكل إيجابي وكذلك يتدربون من خلال برامج وخطط متخصصة في طبيعة النشاط الذي يزاولونه . والوقت الراهن باتت شركة -DISNEY- مشهورة عالمياً في استراتيجيتها وبرامجها التدريبية المتميزة والفعالة بالاعتماد على استراتيجيات التسويق الداخلي لعملية تشريح وتحليل احتياجات العاملين وتلبيتها من خلال مزيج تسويقي داخلي يعكس دافعيتهم واندفاعاتهم وقابليتهم اتجاه خدمة الزبون الخارجي ما يؤدي الولوج الى عملية الاهتمام والتركيز على إدارة رأس مال البشري والفكري الكفاء والمتميز .

16-5 - نشر وبتّ المعلومات التسويقية كأساس لتحقيق فعالية أداء العاملين

ترتكز عملية نشر المعلومات التسويقية لدى أفراد المؤسسة على تحقيق فعالية أكبر الى عدد أوفر من العاملين المؤهلين لأداء مهام متخصصة موكلة اليهم لتحقيق رضا الزبون الخارجي وهي على المنوال الآتي :

- الاهتمام بالاتصال المباشر والتفاعل الباهر بين الزبون الداخلي والخارجي باستخدام أسلوب ادارة العلاقة مع الزبون - CRM¹ - *

- تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات لكل المستويات التنظيمية وعلى العاملين فيها أن يدركوا جيداً تلك المهام والأنشطة المؤكدة إليهم لتحقيق سلوك تنظيمي تسويقي داخلي يقوم أساساً على فكرة ومبادرة خدمة الزبون الخارجي .

- الزامية استخدام المنشورات والمطبوعات التي تعكس رسالة واستراتيجية المؤسسة اتجاه اسواقها وزبائنها الداخليين والخارجيين والقدرة على خدمتها بكفاءة وفعالية كجزء لا يتجزأ من عملية الاتصال التسويقي الداخلي بدرجة الأساس.

- اللوج الى استخدام الاساليب الافتراضية والمعلوماتية في عملية الاتصال التسويقي الداخلي والتركيز على عمليات التدريب المستمرة والمتطورة لملاحقة الابتكارات في مجال التدريب المتطور.

- يتطلب من الادارات بمراقبة ادارة التسويق الموافقة على استراتيجيات ونشاطات التسويقية الداخلية التي تساهم في نشر وبث باقة من المعلومات وتعليمات في شكل حملات تسويقية حول موقف المؤسسة من الموقع السوقي والتنافسي ودور العاملين في تطويره جراً تنمية أدائهم لتحقيق الأهداف المقررة من خلال جودة استراتيجيات التسويق الداخلي التي تزعم الى تطوير أداء العاملين ليكونوا في سبيل التفاعل الايجابي بين المؤسسة والزبون الخارجي في الزمان والمكان المحددين .

16-6- تصميم وتنفيذ نظام المكافآت والإقرار بمحصول العاملين (الزبائن الداخليين)

إن عملية تصميم نظام المكافآت مرهون بإيراد أداء العاملين من خلال المهام والأنشطة المقررة لديهم وتأديتها بكفاءة وفعالية وعليه وجب على أنشطة التسويق الداخلي أن يولي اهتمام كبير بنظام المكافآت الذي يساهم في تفجير روح الابداع والمثابرة عند الأفراد (الزبائن الداخليين) وذلك :

- التركيز على المهنية المطلقة والكامنة لدى الأفراد عند انتاج وتسويق عروض للزبون الخارجي .
- ان يحتوي برنامج للتسويق الداخلي على معايير وإجراءات واضحة تضبط نشاطات الزبون الداخلي للزبون الخارجي وطرق كفيلة التي تساهم في قياس جودة أدائه بما يحقق جودة مطلقة للأهداف التسويقية المقترنة .

*¹ CRM : COSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

- التوجه بأسلوب إدارة بالفريق الواحد لتحقيق التآزر الإيجابي لنشاطات التسويق الداخلي اتجاه التسويق الخارجي والتسويق العلائقي من خلال تشجيع المبادرة الجماعية والأسرية داخل التنظيم ومنه صياغة نظام للمكافآت يخضع للمعايير المسطرة والمحصول الصادر من الأداء المبرمج للفريق حسب الأولوية .
- ان الاستراتيجية التسويقية الداخلية الناجحة التي تحقق عمل متجدد ومبدع يعتمد بدرجة الأساس على الكفاءة والبراعة والمهارة لدى العنصر البشري المتميز المتسلح بأحدث المعارف والممارسات الادارية والتسويقية وغيرها التي تعكس جودة الاداء الموجه للزبون الخارجي والتميز عن المنافسين في هذا الشأن .
- إن السمة أو الميزة الجوهرية لخطط التسويق الداخلي هو التدريب المتجدد والمعاصر المكلل بأحدث المعارف والتقنيات والاساليب والممارسات المتميزة التي تجعل من الزبون الداخلي العنصر الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والانفراد بمكانة سوقية راقية جدا واكتساب ودّ الزبون الخارجي من خلال التفاعل والتعامل الايجابي والمهنية الكامنة التي تحقق رضا التعامل .
- و عليه حتى يكتب للتسويق الداخلي النجاح المطلق في المؤسسة عليه أن يزرع حالة فكرية تسويقية صلبة تحقق القناعة المطلقة لدى الأفراد العاملين فيها بأهمية النشاط التسويقي ليس على المستوى الخارجي لخدمة الزبون و إنما يتسع الى أبعد من ذلك من خلال انتقال المنظور التسويقي الخارجي للتسويق الى المنظور التنظيمي الداخلي للتسويق الذي يركز على نقل فكرة وروية السوق والمنافسة داخل التنظيم لتعمّ كل أجزائه وجعل كل أعضاء التنظيم هم زبائن داخليين لديهم المهارات والقدرات والتحفيزات المطلقة لخدمة الزبون الخارجي جراء الأداء المتميز الذي يؤدونه بكفاءة وفعالية.

الخلاصة:

من خلال هذا الاستعراض والذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور التسويق الداخلي ودوره في تفعيل العملية الاستراتيجية للتسويق وإدارة التغيير لعمليات وأنشطة الخدمات في المؤسسة التنافسية، أنشطة وعناصر مزيج التسويق الداخلي والجودة ، لنا الجدل الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته، كما اتضح جلياً أن التسويق الداخلي عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمخضت إفرزات والتطورات الحاصلة بالتوازي في أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات وأشكال تسويق الخدمات وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث في تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها استراتيجياً وعملياً والذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين (الزبائن الداخليين) ومسؤوليتها أيضاً تجاه الزبائن الخارجيين على حد سواء ، فمسؤولية المنظمة اتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم وأن تفي بوعودها والتزاماتها اتجاههم بأن تجعل تلك القيم تلبي فعلاً حاجاتهم ورغباتهم وتوافق التوقعات التي دفعتمهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها وتعدّ بها المنظمة وبعبارة أدق أن تكون أكثر مصداقية معهم، وأما مسؤوليتها اتجاه الموظفين فهي أن توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وأن تسعى إلى أن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي و تفجير القدرات المبدعة لديهم للوصول الى ارقى مستويات الاداء و تنمية المزايا التنافسية في ظلها.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية :

- 1- أحمد طه، قهوجي، " الإدارة الاستراتيجية "، جامعة حلب سوريا، 2006.
- 2- أحمد فريد الصحن، " قراءات في إدارة التسويق "، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 3- أدريان بالمر، " مبادئ تسويق الخدمات "، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، 2002.
- 4- إلهام فخري، أحمد حسن، " التسويق بالعلاقات "، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي -فرص وتحديات - 6-8 أكتوبر، 2003 .
- 5- تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 6- تيسير العجارمة، " التسويق المصرفي "، دار الحامد لنشر والتوزيع -الطبعة الأولى - 2005.
- 7- ثامر البكري، أحمد الرجومي، " تسويق الخدمات المالية "، دار إثراء للنشر والتوزيع، بغداد، 2009.
- 8- حميد الطائي، بشير العلق، " إدارة عمليات الخدمة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ن الأردن، 2009.
- 9- حميد الطائي، بشير العلق، " تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي، تطبيقي "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2009 .
- 10- حميد الطائي، بشير العلق، " تسويق الخدمات "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- خضير كاظم حمود القريجات وآخرون، " السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - "، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- ريتشارد نورمان، " إدارة الخدمات "، ترجمة عمرو الملاح مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
- 13- ساهل سيدي محمد، " آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية - مع الإشارة الى البنك الفلاحة والتنمية الريفية " رسالة الدكتوراه تخصص : تسويق ، جامعة تلمسان (غير منشورة)، السنة الجامعية 2004-2005.
- 14- صالح عمرو كرامة، الجريري، " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون "، أطروحة الدكتوراه جامعة دمشق (غير منشورة)، 2006.

- 15- صالح مهدي، محسن العامري وآخرون، " إدارة منظمات الأعمال "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 16- عاد صقر سالم، " الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في كيانات الاندماجات الاقتصادية "، منشأة المعارف الاسكندرية، 2005.
- 17- عادل حرشوش، مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - "، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2002.
- 18- مبروك عبد المولي الهواري، محمد المحمدي الماضي، " أصول التسويق "، الطبعة الأولى الدار الهندسية بالقاهرة، 2004.
- 19- محفوظ أحمد جودة، " إدارة الجودة الشاملة "، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- محمد إبراهيم، " إدارة التسويق "، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002.
- 21- محمد الصيرفي، " الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات "، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2009.
- 22- محمد الصيرفي، " السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية "، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 23- محمد عبد العظيم، " التسويق المتقدم "، كلية التجارة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.
- 24- مصطفى محمود أبوبكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
- 25- نبيل خليل مرسى، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 26- هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات " دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 27- هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 28- يحيى ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر "، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.

-2 المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- Amélie seignour , « **le marketing interne un état de l'art** » ,recherches et applications en marketing volume/13-n°3, 1998.
- 2- Amélie seignour , « **les enjeux du marketing interne** », revue française de gestion , N° 123 ,/mars-avril ,1999.
- 3- Philip Kotler Bernard Dubois, «**Marketing Management** », édition : public –union ,Paris ,1997.
- 4- G.Toquer, M.longloi, «**marketing des services le défi relationnel** » , édition : Dunod ,Paris ,1992.
- 5- Joël coudons , «**Gestion des Ressources Humaines** » ,2émé édition : Berger le vau ? Paris ,1997.
- 6- Maisonnas, S.Dufour J, « **Marketing et services du transactionnel au relationnel** », chènevière éducation, Paris ; 2008.
- 7- Pierre Eiglier , « **La Logique Services – Marketing et Stratégie** », édition : Economica :Paris ;2010.

-3 المراجع باللغة الانجليزية :

- 1- Cemile C, “**relationship of organizational commitment and job satisfaction** “,a field study of tax office employees ; working paper in marina university turkey 1997.
- 2- Durakas , Pulaski V. “ **integrating internal communications human resources management and marketing concepts into the internal marketing philosophy** “ , working paper series in university of Zagreb, Croatia ;2007.
- 3- Keller . S. and all, “ **the impact of internal marketing efforts in distribution services operations** “ , journal of business logistics , vol : 27; 2006.
- 4- Lings , I. “ **measuring internal market orientation** “ , journal of services research , vol :07; February ;2005.
- 5- Lings.I,” **internal market orientation , construct and consequences** “ , journal of business research , vol :57; 2004.
- 6- Michaela Kelman , loana papasolomou , “ **internal marketing a qualitative study of culture change in UK banking sector** “ , journal of marketing management, vol ; 23 –N° 7-8-, 2007.

- 7- Nigel Piercy and Neil Morgan, “ **internal marketing the missing half of the marketing programme , long range planning** “ , vol :24- N°02 ,1991.
- 8- Paivi Voima , “ **internal relationship management boarding the scope of internal marketing** “ , in varey and Barbara , internal marketing directions for management , rat ledge ; 2000.
- 9- peter Dunne , James Barnes , “ **internal marketing a relationship and value creation view** “ , in varey and Barbara , new York ; 1998.
- 10- Simberova, I. “ **internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer** “ , BMO ;university of technology, journal of economics and management ; vol : 12; 2007.
- 11- susan , K.Forman, “ **internal marketing: concepts ,measurement and applications** “ , journal of marketing management ,vol : 03- N°11 , 1995 .
- 12- yang; J., ”**the development and emergence of the internal marketing concept** “ , department of hotel and restaurant management ,national Kaohsiung hospitality college , usa ;2008.