

التسويق الداخلي: كيف تبني المؤسسات الخدمية تميزها من الداخل؟
-الإشارة الى تجربة شركة ديزني-

Internal Marketing: How Service Organizations Build Excellence from Within
– Insights from the Disney Experience–

إلهام باسي¹، محمود حامد محمود عبد الرزاق²

¹ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، LARIEF، ilhem.baci@univ-annaba.dz

² جامعة جنوب الوادي (مصر)، مخبر الانتماء، mahmoud.abdelrazek@com.svu.edu.eg

تاريخ النشر: 2026/03/01

تاريخ القبول: 2026/02/15

تاريخ الاستلام: 2026/01/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التأسيس المعرفي والمنهجي لأبعاد التسويق الداخلي باعتباره مدخلاً استراتيجياً لاحتواء الخصائص البنيوية الحرجة للمنتج الخدمي، بالتوازي مع تفكيك ديناميكية التدفقات التنظيمية ومصفوفة العلاقات التفاعلية (الأفقية والعمودية) القادرة على تقويض الجمود البيروقراطي وإرساء ثقافة مرنة موجهة بالكامل نحو العميل، وهذا من خلال الإشارة إلى تجربة شركة "ديزني".

وقد خلصت الدراسة إلى: أن جودة الخدمة المدركة والولاء الخارجي يمثلان انعكاساً حتمياً ومباشراً لمستوى رضا العميل الداخلي وتمكينه السلوكي. كما أكدت النتائج أن تنشيط قنوات التسويق البيئي الأفقي بين الوحدات الإدارية هو الكفيل بضمان تكامل العرض الخدمي وسد الفجوات التشغيلية، بما يحول الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية مستدامة. **كلمات مفتاحية:** التسويق الداخلي؛ إدارة الموارد البشرية؛ المؤسسات الخدمية؛ التميز المؤسسي؛ شركة ديزني.

Abstract:

This study aims to establish a cognitive and methodological framework for internal marketing dimensions as a strategic approach to contain the critical structural characteristics of service products. Through referencing the experience of the Disney Company

The study concludes that perceived service quality and external loyalty are inevitable, direct reflections of internal customer satisfaction and behavioral empowerment. Furthermore, the findings confirm that stimulating horizontal inter-departmental marketing channels ensures seamless service delivery and bridges operational gaps, thereby transforming human resources into a sustainable competitive advantage.

Keywords: Internal Marketing; Human Resource Management; Service Organizations; Organizational Excellence; Disney Company.

1. مقدمة :

شهد الاقتصاد العالمي المعاصر تحولا جذريا متسارعا نحو الهيمنة الخدمية، حيث أصبحت المؤسسات الخدمية تواجه تحديات تنافسية غير مسبوقة تفرض عليها التميز المستمر لضمان بقائها واستدامتها. وفي ظل هذا السياق الديناميكي، برزت الخصائص الجوهرية الحرجة للمخرج الخدمي — والمتمثلة أساساً في عدم الملموسية، والتلازمة بين الإنتاج والاستهلاك، والتباين السلوكي — كعقبات بنيوية تحول دون تطبيق آليات الرقابة الميكانيكية التقليدية المعتمدة في قطاعات السلع المادية. بناءً على ذلك، أدرك الفكر الإداري والتسويقي الحديث أن جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون الخارجي لا يمكن ضبطهما بمعزل عن محددات البيئة التنظيمية الداخلية.

من هذا المنطلق، تبلورت فلسفة التسويق الداخلي كمدخل استراتيجي حتمي ينقل إدارة الموارد البشرية من إطارها الإداري الكلاسيكي إلى أفق تسويقي وتنافسي مبتكر. وتقوم هذه الفلسفة على ركيزة جوهرية مفادها أن العاملين هم "العلاء الداخليون" للمؤسسة، وأن

الوظائف وبيئة العمل هي "المنتجات التنظيمية" التي يجب تصميمها وتسويقها بكفاءة لإشباع احتياجاتهم النفسية والمهنية؛ إذ يمثل الموظف الراضي والممكن صمام الأمان الوحيد لتقديم خدمة متميزة تفصل في ولاء الزبون الخارجي.

وعليه ارتأينا من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على شركة ديزني باعتبارها أحد الأمثلة التي يحتذا بها في بناء التميز من الداخل. وعليه تتبلور معالم إشكالية هذه الدراسة في السؤال المحوري التالي:

كيف تبني المؤسسات الخدمة تميزها من الداخل اعتمادا على التسويق الداخلي؟

وقصد الإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضية التالية:

تطبيق فلسفة التسويق الداخلي بأبعادها الاستراتيجية في بناء التميز المؤسسي المستدام
أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المنهجية والتطبيقية الآتية:

1. التأصيل النظري لفلسفة التسويق الداخلي كمدخل حديث لمعالجة الخصائص الحرجة للمخرج الخدمي (التلازمية وعدم الملموسية)؛
2. بيان كيفية تنظيم العلاقات والاتجاهات البينية (الأفقية والعمودية) بين الوحدات الإدارية لتذويب الجمود البيروقراطي وبناء ثقافة مرنة تتمحور حول العميل؛
3. تقديم نموذج تطبيقي استرشادي رصين من خلال إسقاط المصفوفة النظرية للتسويق الداخلي على البيئة التشغيلية لشركة "ديزني (Disney)" لكشف آليات تحويل رأس المال البشري إلى ميزة تنافسية ديناميكية؛
4. تطوير آليات عملية للمؤسسات الخدمية: صياغة حزمة من التوصيات والاقتراحات الإجرائية الكفيلة بردم فجوات جودة الخدمة، والحد من دوران العمل، وتوليد سلوكيات أداء طوعية استثنائية في خطوط المواجهة.

الدراسات السابقة:

✓ دراسة (Berry, 1981) بعنوان: *The Employee as Customer*، مقال

هدفت الدراسة إلى تحديد التأسيس الفلسفي لمفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات، وكسر القوالب الإدارية التقليدية عبر طرح مقارنة تسويقية لإدارة الموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى أن الوظائف وبيئة العمل يجب أن تُصمم كـ "منتجات تنظيمية" تلبي الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين؛ وأثبتت أن رعاية "العمل الداخلي" والوصول إلى رضاه يمثل الشرط التنافسي الأول والأساسي لنجاح أي استراتيجية تسويق خارجي موجهة للزبائن

✓ دراسة (Ahmed & Rafiq, 2000) بعنوان *Making sense of internal*

marketing مقال

هدفت الدراسة إلى بناء إطار هيكلي متكامل يتجاوز التنظير الفلسفي، وتحديد الأبعاد المكونة للمزيج التسويقي الداخلي (الاستقطاب، التدريب، التمكين، الاتصال، والتحفيز) اللازمة لتطوير أداء المؤسسات الخدمية.

توصلت الدراسة إلى أن عزل أبعاد التسويق الداخلي يؤدي إلى فشل الجودة؛ حيث أثبتت أن دمج التدريب المستمر مع "التمكين المرن" يمثل الآلية التنظيمية الأكثر كفاءة لتدوير الصراعات البينية والأفقية بين الأقسام، وبناء ثقافة موحدة موجهة بالكامل نحو خدمة الزبون الخارجي.

✓ دراسة (Lings, 2004) بعنوان *Internal market orientation: Construct and*

consequences مقال

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدفقات والعلاقات التسويقية الأفقية والعمودية داخل الهيكل التنظيمي، واختبار مدى انعكاسها إحصائياً على سلوك الموظفين.

أكدت الدراسة بالدليل التطبيقي أن تفعيل الاتصال والتسويق البيئي الأفقي (عبر معاملة الأقسام لبعضها كموردين وعملاء داخليين) يساهم بشكل حاسم في رفع

مستويات الالتزام التنظيمي، وتوليد سلوكيات المواطنة التنظيمية الطوعية التي ترفع جودة الخدمة المدركة.

تم تقسيم الدراسة إلى محاور أساسية تنطلق من التأصيل الفلسفي والنظري للمفهوم، مروراً بتحليل مصفوفة الاتجاهات والعلاقات البيئية، وصولاً إلى الإسقاط على دراسة حالة شركة "ديزني"، لتنتهي الورقة البحثية بجملة من النتائج والاقتراحات التوصيات الكفيلة بالارتقاء بالأداء التشغيلي للمؤسسات الخدمية.

2. التأصيل الفلسفي و النظري للتسويق الداخلي:

1.2 نشأة التسويق الداخلي:

ركز الفكر التسويقي التقليدي لعقود طويلة على تلبية متطلبات السوق الخارجية وتنشيط عمليات التبادل بين المؤسسة وعملائها. ورغم أهمية هذا التوجه، إلا أن طبيعة قطاع الخدمات فرضت واقعاً جديداً؛ فالسمات الفريدة التي تتميز بها الخدمة جعلت من سلوك العاملين ومستوى أدائهم محدداً رئيسياً لجودة الخدمة المدركة ومدى رضا العميل النهائي (حامد، 2006، صفحة 45).

هذا الدور المحوري وجه الأنظار نحو نمط تبادلٍ بديل يحدث داخل أسوار المؤسسة نفسها، ليتجاوز الأساليب التقليدية للتسويق الخارجي التي تبدي فعالية محدودة عند تطبيقها على الخدمات مقارنة بالسلع المادية. ففي البيئة الخدمية، يمثل الموظف "المنتج الفعلي" الذي يشتره العميل، والأداة الأساسية لتحقيق التميز التنافسي، وهو ما مهد لظهور مفهوم **التسويق الداخلي** (Berry, 1981, p. 40)

يرجع الجهد الفكري الأول لتأسيس هذا المفهوم إلى بداية خمسينيات القرن الماضي على يد رواد إدارة الجودة اليابانية، الذين نظروا إلى المهام والأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها "منتجات داخلية" يجب أن تركز المؤسسة على تلبية متطلبات صانعيها لضمان كفاءتهم ورضاهم، وهو ما ينعكس بالضرورة على رضا العميل الخارجي. (حامد، 2006، صفحة 48) ومع

نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات، تبلور التسويق الداخلي رسمياً كأحد أهم الأدوات الإدارية المساهمة في تحسين الجودة والنوعية داخل المؤسسات. (George W. , 1990, p. 66)

2.2 مقاربات مفاهيمية للتسويق الداخلي

تعددت تعريفات الباحثين للتسويق الداخلي وفقاً للزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، ويمكن تصنيف هذه التعريفات إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:

1. **المنظور القائم على التبادل الداخلي (الموظف كزبون):** يرى هذا الاتجاه أن التسويق الداخلي يقوم على معاملة الموظفين كزبائن داخل المؤسسة، والتعامل مع الوظائف والمهام كمنتجات داخلية تسعى المؤسسة لتقديدها بشكل يرضي رغباتهم، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة. (Berry, 1981, p. 34)
2. **المنظور الإداري الموجه للتغيير والتحفيز:** يُعرّف التسويق الداخلي هنا بأنه جهد مخطط وممنهج يحاكي أدوات التسويق التقليدي، ويهدف إلى التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه جهود العاملين وتحفيزهم لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة بكفاءة. (Rafiq, & Ahmed, 1993, p. 221)
3. **المنظور الفلسفي والسلوكي المتكامل:** ينظر هذا التوجه للتسويق الداخلي كفلسفة تنظيمية وسلوكية شاملة تتبناها المؤسسات لربط استقطاب الكفاءات وتدريبهم بتبني "منهجية الخدمة" كعقيدة عمل لجذب العملاء والاحتفاظ بهم. (بن نافلة وفلاق، 2013، صفحة 274)
4. **فلسفة الإدارة ثنائية الأبعاد وسلسلة أرباح الخدمة**
تقوم الفلسفة العميقة للتسويق الداخلي على فرضية وجود نوعين من العملاء: العملاء الداخليون (الموظفون الذين يتبادلون الأدوار والخدمات البينية)، والعملاء الخارجيون (George W., 1981, p. 236) وتتكامل هذه الفلسفة مع نموذج سلسلة أرباح الخدمة (Service-Profit Chain) الذي طوره جيسكيت وزملاؤه؛ حيث تبين أن جودة الخدمة الداخلية تقود إلى رضا الموظفين وولائهم، والذي يترجم مباشرة إلى جودة خدمة خارجية عالية تشبع رغبات العملاء

وتصنع ولاءهم، مما يحقق في النهاية أرباحاً وتميزاً تنافسياً مستداماً. (Heskett & al, 1997, p. 165)

لذا، يعمل التسويق الداخلي كعملية إدارية تكاملية تسعى لتحقيق التناغم الوظيفي عبر مسارين رئيسيين (حامد، سعيد شعبان، 2003، صفحة 16)

• **المسار التعريفي الفكري:** ضمان استيعاب كافة العاملين بمختلف مستوياتهم للتوجه

والنشاط الأساسي للمؤسسة، والعمل في بيئة تدعم وتتبنى ثقافة "رضا العميل

الخارجي".

• **المسار التحفيزي السلوكي:** بناء دافعية حقيقية لدى العاملين لخدمة العميل الخارجي،

انطلاقاً من قاعدة ذهبية: "إذا أرادت الإدارة من موظفيها بذل جهود استثنائية لإرضاء

العميل الخارجي، فعليها أولاً أن تبذل جهوداً استثنائية لإرضائهم".

لمعرفة نطاق حركة التسويق الداخلي ومستهدفاته البديلة داخل البيئة التنظيمية، يجب

الفكر الإداري عن سؤالين محوريين: **مَن الذي يسوق؟ وإلى مَن يوجه التسويق؟** وتتضح هذه

الإجابة بشكل هيكلي من خلال جدول التقاطعات التالي الذي يعكس أربعة اتجاهات ديناميكية

للعمل المؤسسي: من الذي يسوق؟ \ إلى من يوجه؟ قسم معين (مستهدف محدد) المؤسسة ككل

(مستهدف كلي) قسم معين (مستوى جزئي) (بورنان، بورنان، وبوعامر، 2022، صفحة 472)

وفق المصفوفة التالية المستوحاة ومطورة من النموذج الكلاسيكي لتدفقات الاتصال والتسويق

الداخلي الأفقي والعمودي : (Rafiq, & Ahmed , 2000, pp. 450-453)

الجدول رقم (01): مصفوفة حركة التسويق الداخلي في المؤسسة

المؤسسة ككل (مستهدف كلي)	قسم معين (مستهدف محدد)	من الذي يسوق؟ \\ إلى من يوجه؟
الخلية (3): التسويق التصاعدي (تسويق من قسم إلى المؤسسة ككل)	الخلية (1): التسويق البيئي الأفقي (تسويق تبادلي من قسم إلى آخر)	قسم معين (مستوى جزئي)
الخلية (4): التسويق الشامل (الكل للكل) (المؤسسة تسوق لنفسها ولجميع موظفيها)	الخلية (2): التسويق التنازلي الموجه (تسويق من الإدارة العليا إلى قسم محدد)	المؤسسة ككل (مستوى كلي)

المصدر: امن اعداد الباحثين اعتمادا على (بورنان، بورنان، و بوعامر، 2022، صفحة 473)

تحليل خلايا المصفوفة:

- **الخلية الأولى (من قسم إلى قسم):** ينحصر التسويق الداخلي هنا في نطاق ضيق وأفقي بين إدارات محددة؛ حيث يعتمد مفهوم "العميل الداخلي المباشر". كأن يقوم قسم نظم المعلومات (كمورد داخلي) بتسويق وتسهيل خدماته التقنية وتطبيقاته الحديثة لصالح قسم المبيعات (كعميل داخلي) لتمكينه من أداء عمله بسلاسة.
- **الخلية الثانية (من المؤسسة ككل إلى قسم محدد):** يأخذ التدفق هنا منحى عمودياً تنازلياً، حيث توجه القيادة العليا جهودها التسويقية والتحفيزية لدعم قطاع أو جهة عمل معينة

تفصل في جودة الخدمة؛ كأن تولي إدارة المستشفى اهتماماً وحوافز استثنائية لطاقم التمريض في الطوارئ لرفع كفاءتهم التشغيلية الفورية.

- **الخلية الثالثة (من قسم إلى المؤسسة ككل):** يتحرك التدفق هنا تصاعدياً أو عرضياً، حيث يسعى قسم معين لتعميم ثقافته وخدماته ورفع مستوى التنسيق مع كافة الإدارات؛ ويظهر ذلك جلياً في نشاط إدارة الموارد البشرية عند تسويق برامج الاستقطاب وتوفير الكفاءات وشرح معايير تقييم الأداء لكافة مفاصل المؤسسة

- **الخلية الرابعة (من المؤسسة ككل إلى كافة العاملين):** يمثل هذا المربع النموذج الاستراتيجي الأشمل للتسويق الداخلي. هنا تتبنى المؤسسة بأكملها وبقيادتها دور المسوّق، ويكون جميع الموظفين بلا استثناء هم العملاء المستهدفين بالرعاية، وتُعامل الوظائف والبيئة التنظيمية كمنتجات تسعى الإدارة لتطويرها وتحسينها المستمر لضمان الرضا والولاء المطلق لمصفوفة مستوحاة ومطورة من النموذج الكلاسيكي لتدفقات الاتصال والتسويق الداخلي الأفقي والعمودي،

3.2 أبعاد التسويق الداخلي :

لكي تترجم المؤسسات فلسفة التسويق الداخلي إلى واقع ملموس، فإنها تستند إلى مجموعة من الأبعاد الهيكلية (وفق نموذج Rafiq & Ahmed الشهير) التي تشكل البيئة التنظيمية وتصنع الفارق في سلوك العاملين وتوجهاتهم: (Rafiq, & Ahmed , 2000, p. 455)

1. استقطاب واختيار الكفاءات:

تبدأ أولى خطوات التسويق الداخلي من بوابة التوظيف؛ حيث تسعى المؤسسة لجذب العناصر البشرية التي تمتلك المهارات الفنية والتوجه الخدمي الفعال، والنظر للوظيفة كمنتج يُعرض لجذب أفضل الكفاءات. يمثل هذا البعد حجر الزاوية في بناء "المؤسسة الموجهة بالخدمة"؛ حيث يتجاوز التوظيف التقليدي القائم على مطابقة الشهادات، إلى فحص مدى توافق القيم الشخصية للمرشح مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة. إن النظر إلى الوظيفة كـ "منتج" يتطلب من إدارة الموارد البشرية تصميم "مزيج وظيفي" جاذب يتضمن بيئة عمل محفزة، مساراً وظيفياً

واضحاً، ومزايا تنافسية. هذا المنظور يضمن استقطاب أفراد لا يملكون الكفاءة التقنية فحسب، بل يتمتعون بـ "الذكاء العاطفي" والجاهزية السلوكية للتعامل مع الجمهور، مما يقلل مستقبلاً من تكاليف إعادة التأهيل وصدمات التكيف الوظيفي

2. التدريب والتطوير المستمر :

يشمل هذا البعد تسليح العاملين بالمعرفة والمهارات اللازمة للتفاعل المرن مع العملاء وحل المشكلات، مما يساهم مباشرة في بناء الثقة والولاء التنظيمي وتضييق الفجوة المعرفية لديهم. لا يتوقف دور التدريب عند تزويد الموظف بالمهارات الآلية، بل يمتد ليكون أداة استراتيجية لصياغة الهوية السلوكية للمؤسسة. يساهم التدريب المستمر في تقليل "صراع الدور" و"غموض الدور" لدى موظفي الواجهة عبر تحديد سيناريوهات التعامل مع الأزمات اللحظية للخدمة. من الناحية النفسية، يترجم الموظف استثمار المؤسسة في تدريبه كرسالة تقدير لضميرها المهني، مما يرفع من معدلات "المواطنة التنظيمية" ويجعل الموظف أكثر ثقة وأماناً أثناء تواصله المباشر مع العميل، وينعكس ذلك حتماً على جودة الخدمة المدركة. (Ahmed, P. K., & Rafiq, M., 2003, p. 1180)

3. تمكين العاملين :

ويُقصد به منح الموظفين (خصوصاً في الصفوف الأمامية) الصلاحية وحرية التصرف لاتخاذ قرارات فورية تلي احتياجات العملاء، مما يرفع من رضاهم الوظيفي ويجعلهم يشعرون بالمسؤولية الكاملة عن جودة الخدمة. يجسد التمكين الانتقال الفعلي من الإدارة البيروقراطية العمودية إلى الإدارة المرنة الأفقية، وهو عصب صناعة القرارات في البيئات الخدمية اللحظية. التحليل التنظيمي لهذا البعد يظهر أنه يساهم في اختزال "زمن الاستجابة للنقاط الحرجة". فعندما يمتلك موظف الصف الأمامي صلاحية التعويض أو حل الشكوى فوراً دون تسلسل إداري معقد، يتحول الموقف السلبي للعميل إلى تجربة ولاء فائقة. فضلاً عن ذلك، يعزز التمكين شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه وظيفته، ليصبح مسؤولاً ذاتياً عن مخرجاتها (Gounaris, 2006, p. 438)

4. نظام الحوافز والمكافآت :

لكي تضمن المؤسسة استدامة الأداء العالي، لا بد من وجود نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية يربط بين تميز الموظف ومستوى المكافأة التي يحصل عليها، مما يحرك دافعيته الداخلية بشكل

مستمر. يمثل هذا البعد المحرك الديناميكي الذي يحول التوجهات النظرية للتسويق الداخلي إلى سلوكيات أدائية ملموسة. التحليل السلوكي يقتضي ألا يقتصر النظام على الحوافز المادية الجافة، بل يجب تفعيل "الحوافز الرمزية والمعنوية" كخطابات الشكر، والترقيات القائمة على الجدارة، وإبراز "موظف الشهر". إن ربط المكافأة بتميز الأداء الخدمي (وليس فقط بالانضباط الإداري الزماني) يرسخ مبدأ العدالة التنظيمية، ويخلق بيئة تنافسية إيجابية تدفع العاملين لتقديم "الأداء التطوعي الفائق" لصالح العميل الخارجي.

5.الاتصالات الداخلية:

تعد قنوات الاتصال الفعالة بمثابة الشرايين التي تغذي ثقافة العمل وتدعم تبادل المعلومات بحرية، والوقوف على مقترحات العاملين وشكاواهم لتذليل العقبات الوظيفية التي تواجههم تتجاوز الاتصالات الداخلية فكرة نقل التعليمات لتصبح بمثابة "الجهاز العصبي" الذي يربط القمة بالقاعدة ويضمن اتساق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة. تفعيل الاتصال في اتجاهين يتيح للإدارة العليا فرصة الاستماع لـ "صوت الموظف الميداني" الذي يمتلك المعرفة الحقيقية بالفجوات الخدمية ورغبات الزبائن. إن غياب الاتصال الفعال يؤدي إلى حدوث الاغتراب الوظيفي وتفشي الشائعات، بينما يساهم الاتصال الشفاف في بناء مناخ من الثقة المتبادلة ويجعل الموظف يشعر بأنه شريك حقيقي في صناعة القرار التنظيمي (Ahmed, P. K., & Rafiq, M., 2003, p. 458)

3. التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية

1.3 الاطار الفلسفي للتسويق الداخلي في القطاع الخدمي:

إن تبني فلسفة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية ليس ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة حتمية تفرضها الخصائص الجوهرية للخدمة (مثل: عدم الملموسية، والتلازمية بين الإنتاج والاستهلاك، وعدم القابلية للتخزين). في هذا السياق، يتجاوز مفهوم الموارد البشرية إطاره التقليدي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وذلك استناداً إلى الركائز التحليلية التالية: (Berry, 1981, p. 35). (Gounaris, 2006, p. 434)

1. الموظف كعميل داخلي:

تتعامل المؤسسة مع الوظيفة كـ "منتج داخلي" يجب تصميمه وتقديمه بشكل يلبي احتياجات ورغبات الموظفين ويحفزهم، لأن العميل الداخلي الراضي هو الوحيد القادر على إنتاج خدمة ترضي العميل الخارجي.

2. التسويق التفاعلي وصنع الفارق:

في بيئة الخدمات، يمثل موظفو خط المواجهة (Frontline Employees) المؤسسة بأكملها في نظر الزبون. من هنا، فإن تمكين هؤلاء العاملين وتدريبهم يساهم في سد "الفجوة الخامسة" من فجوات جودة الخدمة (Service Quality Gaps)، وهي الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من طرف الزبون.

3. الربط بين الرضا الداخلي والولاء الخارجي:

تثبت الأدبيات الإدارية وجود علاقة طردية وثيقة؛ فالتسويق الداخلي الفعال يقود إلى رفع مستوى الرضا والولاء الوظيفي، وهو ما يترجم مباشرة إلى سلوكيات أداء متميزة، تمنح الزبائن تجربة خدمية فائقة الجودة، تضمن ولائهم واستمراريتهم مع المؤسسة

يشكل التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية تحولا استراتيجيا عميقا ينقل إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى ركيزة تسويقية وتنافسية حاسمة. وينطلق هذا التحليل من إدراك الطبيعة التلازمية للخدمات؛ حيث تتلاشى الحدود الفاصلة بين مقدم الخدمة والخدمة ذاتها، ليصبح موظف الواجهة هو التجسيد الحي للعلامة التجارية للمؤسسة. وعليه، فإن الاستثمار الممنهج في الأبعاد الهيكلية للتسويق الداخلي -من استقطاب وتدريب وتمكين واتصال وتحفيز-

لا يُعد مجرد تحسين تنظيمي لبيئة العمل، بل هو هندسة دقيقة لـ "سلسلة الخدمة والربحية" فالمؤسسة التي تنجح في إشباع الاحتياجات النفسية والمهنية لعمالها الداخليين (الموظفين)، تضمن آليا توليد سلوكيات أداء استثنائية، تترجم مباشرة إلى جودة خدمة متفوقة ورضا مستدام للعميل الخارجي، مما يخلق في النهاية ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين استنساخها.

2.3 الأهمية الاستراتيجية للتسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية

تكتسب هذه الفلسفة أهمية بالغة في الهياكل الخدمية نظراً لخصوصية المخرج الخدمي، وتتجلى هذه الأهمية في المحاور الآتية:

1. ضمان جودة الخدمة المدركة:

غياب الرقابة الميكانيكية على الخدمات (عكس السلع المادية) يجعل من سلوك الموظف ونفسيته صمام الأمان الوحيد للجودة. التسويق الداخلي يضمن أن يقدم الموظف الخدمة بدافع ذاتي ينعكس إيجاباً على تقييم الزبون. (Ahmed, P. K., & Rafiq, M., 2003, p. 1179)

2. الحد من ظاهرة دوران العمل :

تعاني المؤسسات الخدمية غالباً من ضغوط عمل مرتفعة تؤدي لتسرب الكفاءات. التعامل مع العاملين كشركاء وتلبية احتياجاتهم يرفع من الولاء التنظيمي ويحافظ على الاستقرار الهيكلي. (Gounaris, 2006, p. 435)

3. تطوير الثقافة التنظيمية :

يسهم التسويق الداخلي في تذويب العوائق البيروقراطية ونشر قيم مشتركة تتمحور حول العميل، مما يحول البيئة الداخلية إلى حاضنة مشجعة على الإبداع الخدمي. (Lings, 2004, p. 406)

إن الأهمية الاستراتيجية للتسويق الداخلي في البيئات الخدمية تنبثق أساساً من معالجة "الخصائص البنوية الحرجة" للمخرج الخدمي والمتمثلة في عدم الملموسية والتلازمية. فمن جهة أولى، يمثل توجيه دافعية الموظف الذاتية بدلاً من الرقابة الآلية الجافة أداة حتمية لتقليص الانحرافات السلوكية لحظة تسليم الخدمة، وهو ما يضمن استقرار "جودة الخدمة المدركة" تماشياً مع أفكار (Ahmed & Rafiq) ؛ إذ يتحول سلوك الموظف ونفسيته إلى معيار التقييم الأساسي لدى الزبون الخارجي. ومن جهة ثانية، فإن إدراك الإدارة لضغوط العمل المرتفعة في الخطوط الأمامية يفرض عليها تفعيل آليات الدعم والتحفيز لتلبية الاحتياجات المهنية والنفسية للعاملين؛ هذا الاحتواء لا يسهم فقط في الحد من الاستنزاف والاضطرار لتسرب الكفاءات (دوران

العمل) وفق منظور(Gounaris) ، بل يضمن الحفاظ على رأس المال المعرفي والذاكرة التنظيمية للمؤسسة الخدمية. وتتكامل هذه المنظومة في جهة ثالثة لتفكيك الجمود البيروقراطي داخل الهيكل الإداري، مما يسمح بنشوء "ثقافة تنظيمية مرنة" تركز على العميل كقيمة مشتركة بين كافة المستويات. إن هذا التحول الثقافي، كما يؤصل له(Lings) ، يحول البيئة التنظيمية من مجرد فضاء لتنفيذ الإجراءات إلى حاضنة ديناميكية تحفز "الإبداع الخدمي اللحظي"، مما يمنح المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتقلبات السوق الخدمي وتطلعات الزبائن المتجددة .

4. تجربة ديزني لاند لبناء التميز من الداخل بالاعتماد على التسويق الداخلي:

تُمثل مدن ومجموعة منتجعات "ديزني لاند (Disneyland)" النموذج المعياري والتطبيقي الأرقى عالمياً لفلسفة التسويق الداخلي؛ حيث نجحت الشركة في هندسة بيئتها التنظيمية لتجعل من الموظف حجر الزاوية في تقديم "تجربة السعادة" للعملاء. في ديزني، لا يُطلق على الموظفين مصطلح "عمال" أو "موظفين"، بل يتم التعامل معهم بصفتهم "أعضاء فرقة العرض (Cast Members)"، (Pope, 1979, p. 6) والوظيفة ليست مجرد مهام يومية بل هي "دور مسرحي" يُعرض على خشبة العرض (On-stage) أمام الزبائن الذين يُسمون "الضيوف (Guests)". (Davis, 1992, p. 35)

وعند تفكيك الأبعاد الهيكلية للتسويق الداخلي في نموذج ديزني لاند، نجد أن عملية الاستقطاب والاختيار تركز بدقة على السمات السلوكية والطاقة الإيجابية والميل الطبيعي لإسعاد الآخرين قبل المهارات الفنية الفوقية. يتبع ذلك برنامج تدريب وتطوير صارم ومستمر في "جامعة ديزني (Disney University)" لترسيخ ثقافة الجودة الاستثنائية والذكاء العاطفي والتلازم التام بين المظهر والسلوك الصادر من الموظف وبين سمعة العلامة التجارية.

أما في بُعد التمكين، فإن ديزني تمنح أعضاء فرقة العرض صلاحيات مرنة ومباشرة لتصحيح الأخطاء وصناعة لحظات سحرية للضيوف فوراً دون العودة للإدارة (مثل استبدال لعبة تالفة أو آيس كريم سقط من يد طفل مجاناً وبشكل فوري)، مما يختصر فجوات الجودة ويرفع من الرضا الفوري للزائر. يتكامل هذا مع نظام حوافز مادي ومعنوي مبتكر وقنوات اتصال داخلي مفتوحة تضمن نقل روح الشغف من الإدارة العليا إلى موظفي الصف الأمامي، ليتحول التسويق الداخلي

في ديزني لاند من مجرد استراتيجية جافة إلى عقيدة تنظيمية حية تصنع ميزة تنافسية عالمية مستدامة يصعب تقليدها. (Elterman, 2004, pp. 12-15)

و بإسقاط مصفوفة العلاقات والاتجاهات في التسويق الداخلي على نموذج شركة ديزني (Disney) يمكن تحديد الخلايا الأربعة كالتالي: (Berry, 1981, p. 151) (Elterman, 2004)

الخلية الأولى (من قسم إلى قسم - التسويق البيئي الأفقي):

يتحرك التدفق هنا بين الوحدات التنظيمية لضمان تكامل الأدوار؛ وتبرز دراسات الحالة الصادرة عن معهد هارفارد للأعمال (Harvard Business School) كيف يتم التنسيق الأفقي بين الإدارات الهندسية والإبداعية وبين فرق التشغيل. يتم التعامل مع الأدوات التقنية والأنظمة التشغيلية كمنتجات داخلية يتم تسويقها وشرحها بين الأقسام لضمان تقديم "عرض" متناسق للضيوف، مما يمنع حدوث فجوات في تسليم الخدمة عند نقاط التماس المشتركة.

الخلية الثانية (من المؤسسة ككل إلى قسم محدد - التسويق التنافسي الموجه):

تُطبق ديزني هذا الاتجاه عندما تتدخل الإدارة العليا استراتيجياً لدعم قطاعات حيوية تواجه ضغطاً تشغيلية مرتفعة، وهو ما ترصده أبحاث الاتصال الداخلي عند تحليل برامج الرعاية الموجهة لفرق العمل الميدانية. يظهر هذا التوجيه من خلال إطلاق حملات تواصل مخصصة مثل "Disney Cast Life" لتطوير قنوات الدعم النفسي والمهني، والتركيز على تحسين شروط العمل والاحتفاظ بالموظفين (Retention) في الخطوط الأمامية الأكثر عرضة لاستنزاف طاقاتهم السلوكية

الخلية الثالثة (من قسم إلى المؤسسة ككل - التسويق التصاعدي والعرضي):

يتجسد هذا البعد في الدور المحوري الذي تلعبه أجهزة إدارة الموارد البشرية والتدريب المتخصصة، حيث تشير دراسة جامعة فرجينيا (Darden Case UV6787) إلى الآلية التي تسوق بها "جامعة ديزني (Disney University)" ثقافة المؤسسة وقيمها لكافة الفروع والإدارات. من خلال برنامج "التقاليد (Traditions)"، يتم تلقين جميع المنتسبين للمؤسسة — بمختلف مستوياتهم — مبادئ التوجه بالخدمة، وتحويل الموظف إلى "عضو في فرقة العرض (Cast Member)"، مما يضمن توحيد الهوية الثقافية والتنظيمية عبر المملكة الشركاتية بأكملها.

الخلية الرابعة (من المؤسسة ككل إلى كافة العاملين - التسويق الشامل):

هذا هو المستوى الكلي والأشمل للتسويق الداخلي (Endomarketing)، حيث تلتزم ديزني كمنظومة متكاملة بتسويق بيئة عمل جاذبة لجميع موظفيها بلا استثناء، وهو ما تؤصله الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي (مثل أطروحات Berry و Ahmed & Rafiq). تُعامل الوظيفة هنا كمنتج استراتيجي يتم تحسينه وتطويره بشكل مستمر من خلال حزم تعليمية مبتكرة مثل برنامج (Disney Aspire) لدعم التعليم، وأدوات الاتصال الداخلي المتقدمة مثل مجلة وشبكة (Eyes and Ears). تهدف هذه الأدوات إلى بناء "الاندماج الوظيفي الكامل" (Employee Engagement) والولاء المطلق، ليتحول رضا العميل الداخلي إلى وقود ميكانيكي يصنع جودة الخدمة الخارجية المستدامة

وعليه فالتميز التشغيلي المستدام لشركة "ديزني" لا ينبع من جاذبية مخرجاتها الترفيهية الخارجية فحسب، بل هو نتاج هندسة دقيقة لـ "سلسلة الخدمة والربحية" تُصنع بالكامل داخل بيئتها التنظيمية؛ وهو الجوهر الفلسفي والتطبيقي لهذه الدراسة. فمن خلال دمج الأبعاد الهيكلية لنموذج (Rafiq & Ahmed) وضبط تدفقات مصفوفة العلاقات والاتجاهات داخل الهيكل الإداري، تمكنت ديزني من إرساء فلسفة تسويق داخلي (Endomarketing) حقيقية، تُعامل فيها الوظيفة كـ "منتج استراتيجي" والمنتسبين للمؤسسة كـ "عملاء داخليين" تجب تلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية أولاً. إن نجاح ديزني في تحويل العاملين من مجرد أجراء إلى "أعضاء في فرقة العرض (Cast Members)" عبر برامج "جامعة ديزني"، وتزويدهم بصلاحيات "التمكين المرن" لحل مشكلات "الضيوف" لحظياً، وتفعيل أدوات الاتصال الشفاف والحوافز المبتكرة مثل (Disney Aspire)، قد ساهم مجتمعاً في تذويب الجمود البيروقراطي وبناء "ثقافة تنظيمية موجهة بالخدمة" وصامدة أمام ضغوط الميدان. وتؤكد دراسات الحالة الرصينة (منها دراسات معهد هارفارد وداردن لجامعة فرجينيا) أن هذا الاستثمار الممنهج في العميل الداخلي هو الذي يضمن توليد سلوكيات أداء استثنائية طوعية وثبات جودة الخدمة المدركة في خطوط المواجهة، مما

يحول الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية ديناميكية عصبية على التقليد، ويقود آلياً إلى تحقيق الرضا والولاء المستدام للعميل الخارجي.

5. الخاتمة:

تأسيساً على ما تم تناوله ، يمكن القول إن فلسفة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية لم تعد مجرد خيار إداري تحسيني، بل هي ضرورة استراتيجية وحتمية تفرضها الطبيعة البنيوية الحرجة للمخرج الخدمي. ففي بيئة ديناميكية تتسم بالتلازمة وعدم الملموسية، يتلاشى الفصل بين المنتج ومقدمه، ليصبح العاملون في الخطوط الأمامية هم التجسيد الحي للعلامة التجارية والصانع الحقيقي لجودة الخدمة المدركة لدى الزبائن.

وقد أثبتت الدراسة النظرية لأبعاد نموذج (Rafiq & Ahmed) ومصفوفة التدفقات التنظيمية، مدعومة بالإسقاط التطبيقي على النموذج العالمي لشركة "ديزني" (Disney)، أن التميز الخارجي والمستدام للمؤسسات الخدمية يُصنع بالكامل من الداخل. وهذا ما يجيب على إشكالية الدراسة . إن هندسة البيئة التنظيمية عبر آليات الاستقطاب الذكي، والتدريب المستمر، والتمكين المرن المقنن، ونظم التحفيز المبتكرة، وقنوات الاتصال الشفافة، هي الكفيلة بنقل الموظف من مرتبة الأجير التقليدي إلى مرتبة "العميل الداخلي" والشريك الاستراتيجي في "العرض".

النتائج:

انطلاقاً مما سبق يمكن ايجاز اهم النتائج المتوصل اليها فيمايلي:

- ✓ جودة الخدمة المقدمة للزبائن هي انعكاس ميكانيكي مباشر لمستوى رضا وولاء "العميل الداخلي" (الموظف) ح
- ✓ نظراً لخاصية "التلازمة" في الخدمات، تعجز الرقابة الإدارية الجافة عن ضبط الجودة، بينما يمثل التسويق الداخلي صمام أمان يضمن تقديم الخدمة بشغف دافعي ذاتي؛

- ✓ أثبت نموذج "ديزني" أن منح موظفي الواجهة صلاحيات مرنة وفورية يساهم حتماً في حل شكاوى الزبائن ويحمي السمعة المؤسسية؛
- ✓ برامج الدمج والتدريب المتخصصة (مثل برنامج التقاليد وجامعة ديزني) تضمن تذويب الاغتراب الوظيفي وتوحيد الهوية السلوكية للمؤسسة ككل.
- ✓ تكامل التدفقات التنظيمية: لا يقتصر نجاح التسويق الداخلي على العلاقات العمودية (إدارة/موظف)، بل يتطلب تفعيل التسويق البيئي الأفقي بين الأقسام لتكامل المخرج الخدمي.

الاقتراحات :

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن وضع بعض الاقتراحات التي من شأنها تعزيز تبني التسويق الداخلي:
- ✓ منح موظفي الخطوط الأمامية هامش صلاحيات إدارية ومالية فورية لحل مشكلات الزبائن دون انتظار الموافقات البيروقراطية الطويلة؛
 - ✓ تأسيس مراكز تدريب متخصصة (على غرار جامعة ديزني) تركز على مهارات الذكاء العاطفي، وإدارة الأزمات اللحظية، وغرس قيم الخدمة الفائقة؛
 - ✓ الاستثمار في شبكات تواصل داخلية تسمح بالاتصال في اتجاهين، لإيصال صوت الموظف الميداني للإدارة العليا وتفعيل الحوافز المعنوية؛
 - ✓ عرض الوظائف الخدمية كمنتجات تنافسية تشمل مسارات ترقية شفافة ودعماً تعليمياً) مثل برنامج (Disney Aspire لجذب أفضل الكفاءات السلوكية في السوق.

6. قائمة المراجع:

- Heskett, & al. (1997). *Service profit chain*. NEW YORK: Simon and Schuster.
Ahmed, P. K., , & Rafiq, M. . (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 1177-1186.

- Berry, L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, pp. 33-44.
- Davis, T. R. (1992). Part I: Satisfying internal customers: The link to external customer satisfaction. *Planning Review*, 20(1), pp. 34-40.
- Elterman, R. C.-M. (2004). *Disney: From Mouse House to Corporate Kingdom*. Harvard Business School.
- George, W. (1981). *Marketing of Services*. American Marketing Association.
- George, W. (1990, vol. 20(1)). "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, Elsevier, pp. 63-70.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of business research*, 57(4), 405-413.
- mohamed, a. (2019). *eco. illizi: illizi*.
- Pope, N. W. (1979). Mickey Mouse Marketing. *American Banker*, 25, 1., pp. 4-11.
- Rafiq,, M., & Ahmed, P. (1993, 9(3)). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of marketing management*, pp. 219-232.
- Rafiq,, M., & Ahmed , P. (2000, 14(6)). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension.. *Journal of services marketin*, 449-462.
- ابراهيم بورنان، فاطمة الزهراء بورنان، و عائشة بوعامر. (2022). التسويق الداخلي كتوجه لتنمية الإبداع في المؤسسة.. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة*, 6(2)، الصفحات 469-484..
- حامد، سعيد شعبان. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للبيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى. *مجلة المحاسبة والادارة والتأمين*. الصفحات 1-40.

قدور بن نافلة، و محمد فلاق. (2013، 6(17)). أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للاتصالات الخلوية بالجزائر". *مجلة معهد العلوم الإقتصادية*، الصفحات 271-302.