

التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية

الأستاذ: نجية زباني

الأستاذة: فريدة غناني

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر

الدكتور: سيدي ساهل محمد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر

ملخص:

يتصف تسويق الخدمات بكونه الأداة التي تحكم العلاقة ما بين المنظمة الخدمية و العملاء (تسوق علائقي - *Marketing relationnel*) وذلك نتيجة عدم ثبات جودة الخدمة و عدم فصلها (تلازمية) عن موردها، مما ينعكس على أداء مورد الخدمة و جودتها حيث يتعين على هذا الأخير التكفل في نفس الوقت بإنتاج الخدمة، عرضها، و بيعها، و الترويج لها. فالهدف من العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بعملائها يكمن في الإيفاء بوعودها (من خلال برامج التسويق الخارجي) حيث تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم، و كل هذا لا يتحقق إلا من خلال العلاقة التفاعلية (لحظة الحقيقة - *Moment of truth*) التي تحدث بين مورد الخدمة و العميل. كما تتوقف درجة مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى تبنيها لمفهوم التسويق الداخلي و استحداث سياسة لتنمية الموارد البشرية تتعلق أساسا بتحفيز موظفيها و تكوينهم و تدريبهم و تأهيلهم بصفة مستمرة، بغرض رفع قدراتهم و كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: تسويق الخدمات، التسويق الداخلي، التسويق العلائقي، تنمية الموارد البشرية، الأداء الخدمي.

مقدمة:

إن إحدى التطورات الهامة التي طرأت على عصرنا هذا، هي نمو و تطور صناعة الخدمات. حيث يشهد القطاع الاقتصادي الثالث أي قطاع الخدمات تطوراً مذهلاً مع مطلع القرن الواحد العشرين مما أهله ليصبح القاطرة للتنمية الاقتصادية في معظم دول العالم -المتطورة و الناشئة- من حيث خلق القيمة المضافة و العمالة و المساهمة في الاستقرار الاقتصادي مسهما إلى جانب القطاعات الاقتصادية الأخرى في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. كما مكن التطور التكنولوجي الخاص بالمعلوماتية و الاتصال في تعدد و تنوع الاختيارات لدى الزبائن و اشتداد المنافسة ما بين المنظمات العاملة في قطاع الخدمات، ما انعكس على تسابق غير مسبوق فيما بينها لتلبية حاجات جديدة لدى الزبائن و ذلك بابتكار و تنمية عروض خدمية جديدة و متنوعة.

فتبني الأعمال في قطاع الخدمات ليس بالأمر الهين و يرجع ذلك بالأصل إلى طبيعة الخدمة و الخصائص المميزة لها، فهي غير ملموسة و لا يمكن فصلها عن مقدمها، كما أن جودتها غير متماثلة و لا يمكن تخزينها (Berkowitz, 2000)¹، هذا ما يستلزم من المنظمة الخدمية التعامل معها بحذر عند إنتاجها حيث أنها تنتج و تستهلك في نفس الوقت، فهي نتاج العملية التفاعلية التي تحدث ما بين المنظمة الخدمية (موظفين أو معدات) و زبائنها. فمن هذا المنظور قد يؤثر مقدم الخدمة على جودتها ذلك لأن دوره لا يقتصر إلا على إتاحتها و تسليمها إلى جمهور المستهلكين بل يتعدى ذلك ليلعب دوراً جوهرياً في إيفاء المنظمة الخدمية لوعودها من حيث تحديد جودة الخدمة التي يتوقعونها فهو المسؤول عن إنتاجها، كما أنه يقوم بتسليمها و يرجع له الفضل في الترويج و الإعلان عليها. و بغرض إيفاء المنظمة الخدمية بوعودها و تقديم خدمة بالجودة التي يتوقعها الزبائن، يتعين عليها تبني التسويق الداخلي حيث تشير أدبيات التسويق إلى ضرورة اختيار و انتقاء الأفراد المناسبين، تدريبهم و رفع قدراتهم و كفاءتهم الخاصة بالاتصال، و حسن الضيافة و الاستقبال و تقنيات و فن البيع... الخ، بما يتوافق و تأهيلهم لأنهم يؤثرون بصفة مطلقة على جودة الخدمات المقدمة. و هذا لا يتحقق إلا بالتناغم و التكامل الوظيفي المتسق بين إدارة التسويق و إدارة الموارد البشرية و انتهاج سياسات خاصة بتنمية الموارد البشرية من شأنها أن تحدد المسار الوظيفي لموظفين للرفع من مهاراتهم بتعليمهم و تدريبهم و تحفيزهم المستمر لتحقيق أهدافها الرامية إلى تلبية احتياجات و متطلبات زبائنها الحاليين و المرتقبين من جهة، و تأمين استمرارها و نموها من جهة أخرى.

¹ Berkowitz.E.N & al, « Marketing », 6 th edition, Irwin/McGraw-Hill, USA, 2000, P 343.

فبناءً على ما تقدم ووفقاً لأحمد حوارته¹ نقلاً عن لنورمن (Norman, 1984) إن أداء المنظمات الخدمية هو دالة لمدى إمكانيتها على تنمية و تطوير التسويق الداخلي و الاهتمام بمواردها البشرية، و له تأثيراً مباشراً في عملية و لحظة إنتاج الخدمة (The moment of truth) من جهة، و رضا الزبون من جهة ثانية.

ففي هذا السياق، و ضمن هذه الورقة البحثية، وجدنا أنه من الأهمية بمكان إعادة قراءة مفهوم التسويق الداخلي -مضامينه، نماذجها، و أبعاده- لإبراز العلاقة المتواجدة ما بين الفلسفة و البعد التسويقي و مهام و إدارة الموارد البشرية لما لهما من أثار على أداء الموظفين في المنظمة الخدمية من حيث الفعالية و الكفاءة، و مسؤوليتهم في وفاء المنظمة الخدمية بوعودها طبقاً لتوقعات الزبائن و تأمين رضاهم و ذلك اعتباراً أن التسويق الداخلي هو مدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الخدمية.

الإشكالية البحث:

تكمّن إشكالية هذه الورقة البحثية في بحث العلاقة الطردية المتواجدة ما بين أداء العاملين في قطاع الخدمات و رضا الزبون و سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتنمية مهارات و كفاءات القائمين على العروض الخدمية. و تتمثل الدراسة في بحث التساؤل التالي:

- مدى تأثير التسويق الداخلي في استحداث سياسة لتنمية الموارد البشرية من شأنها الرفع من مهاراتهم و كفاءتهم لتحقيق رضا الزبون و أهداف المنظمة ؟

الهدف من البحث: نحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز:

- كيف يعمل التسويق الداخلي على تطوير أداء الموظفين و هذا عن طريق تحفيزهم على تقديم الخدمة و تدريبهم و تأهيلهم.

و بغرض الإجابة على إشكالية البحث، تتضمن هذه الدراسة بحث المجالات التالية:

1. الدراسات السابقة
2. ماهية و طبيعة تسويق العروض الخدمية
3. مضمون التسويق الداخلي
4. أهداف التسويق الداخلي:
5. أهمية التسويق الداخلي:

¹ أحمد حوارته، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس و جنين)".

دراسة لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق - تحت إشراف الدكتور : د.سام الفقيه، سنة 2011 ، ص 6 .

خاتمة

1. الدراسات السابقة:

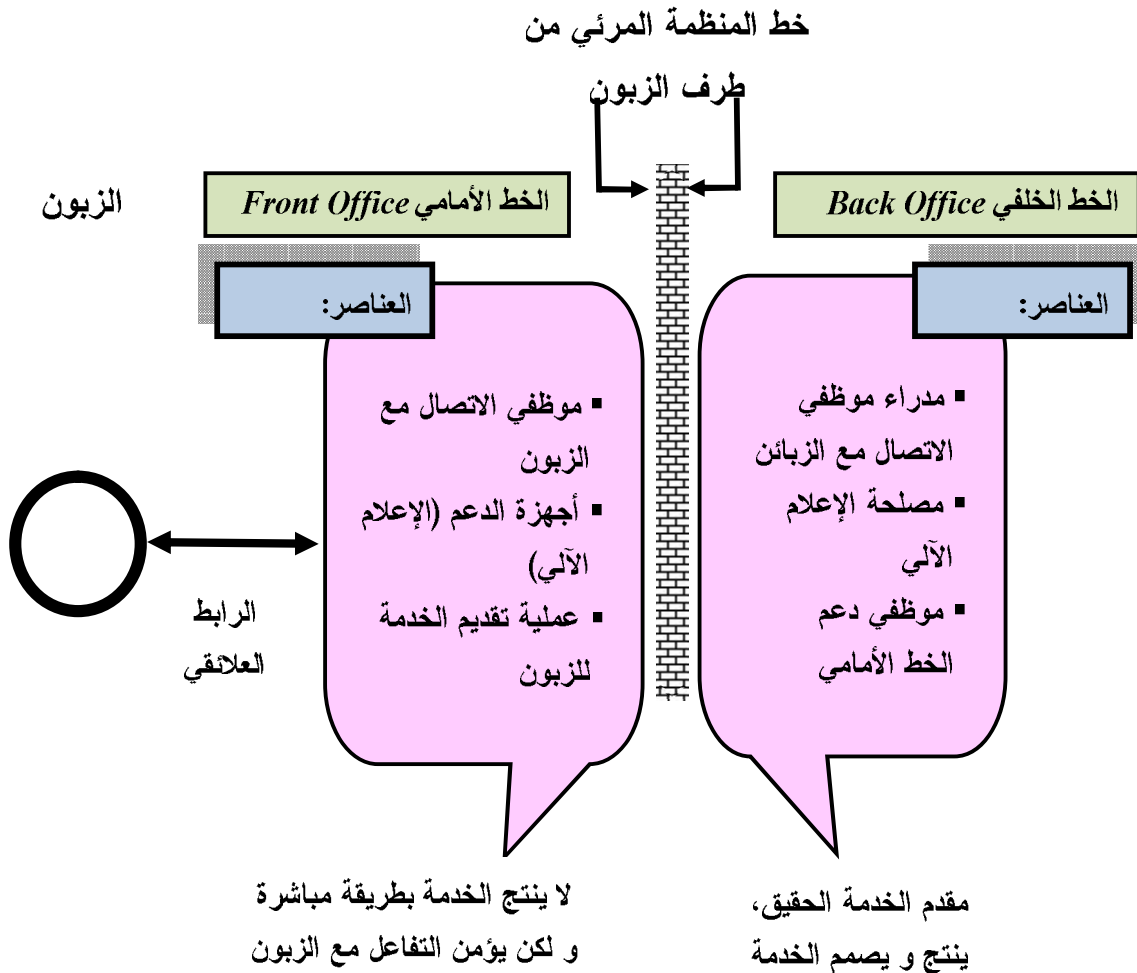
- دراسة أبزاري & آخرون، 2011، بعنوان " تأثير التسويق الداخلي في الولاء الوظيفي " حاولوا فيها إبراز العلاقة بين التسويق الداخلي و الولاء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الإيرانية. فتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير لأداء التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي، كما أوصت بضرورة تحسين التسويق الداخلي.
- دراسة لأمل إبراهيم أحمد الحاج عبد & هاني الضمور 2010، بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية و ذلك بتحديد و قياس تأثير مكونات التسويق الداخلي كالتعيين و التطوير و الاتصالات الداخلية و الحوافز على الرضا الوظيفي. و قد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، و في مقدمتها الحوافز.
- دراسة الخشاب (2005) حول "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" و التي هدفت إلى تبيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية في مدينة الموصل العراقية. و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في أداء العاملين و أوصت بأنه يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين و وجود تأثير ضعيف في تأثير إجراء نشر المعلومات التسويقية للعاملين على أدائهم.

2. ماهية و طبيعة تسويق العروض الخدمية

- يتصف تسويق الخدمات بكونه الأداة التي تحكم العلاقة ما بين المنظمة الخدمية و العملاء (تسويق علائقي - Marketing relationnel) ذلك لأن هذه المنظمات تواجه جملة من الصعوبات و التحديات عند اعتمادها التوجه التسويقي، نظرا للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات:
- اللاملموسية Intangibility: تعني غير مادية
 - التلازمية Inseparability: عدم فصلها عن موردها ، هو في نفس الوقت المتكفل بانتاجها، عرضها، بيعها، الترويج لها
 - عدم التماثل (عدم التجانس) Heterogeneity: و المقصود هنا عدم ثبات جودة الخدمة و صعوبة تنميطها، فهي تختلف من موظف لآخر و من وقت لآخر.
 - الفئائية Perishability : أي تستهلك في أثناء إنتاجها و لا يمكن تخزينها.

فالتبيعة الفريدة للخدمات و ما تتصف به من خصائص تخلق جملة من التحديات و تفرز جملة من الصعوبات عند قيام المنظمة الخدمية بإنتاج الخدمة و عرضها على جمهور المستهلكين.

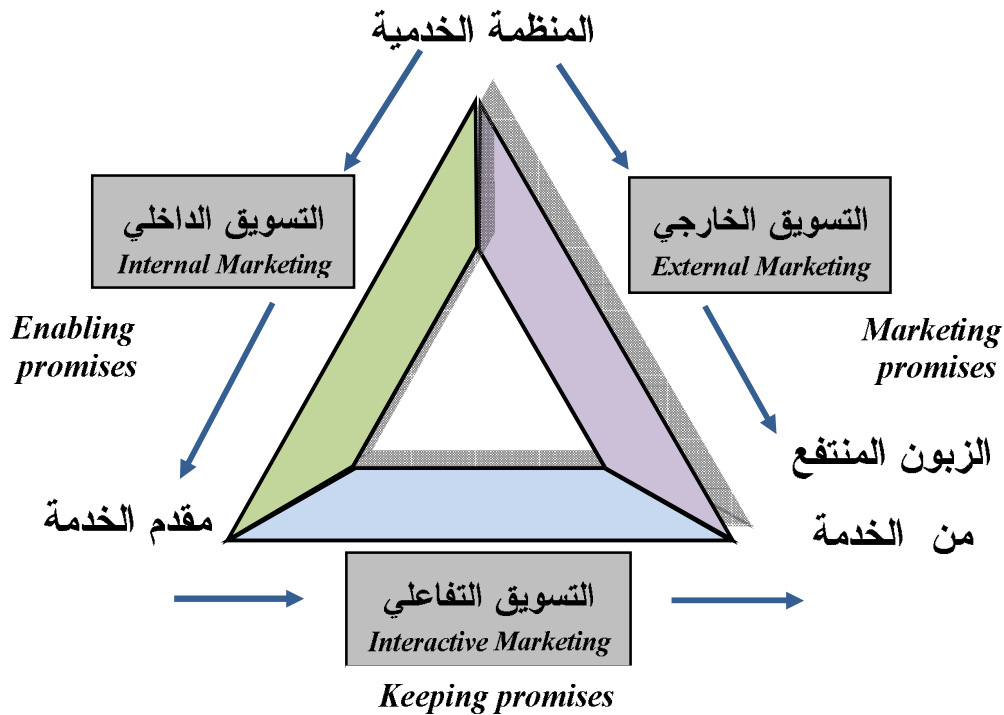
فعلى سبيل المثال لا الحصر، لكي يتمكن المصرف من عرض و تقديم خدماته من الضروري على العميل أن يتفاعل مع موظفي الخط الأمامي Front office للمنظمة (على الأقل مرة واحدة مثلاً أثناء فتح للحساب المصرفي)، و يكون ذلك بطريقة مباشرة (وجه لوجه) حتى يمكنه الانتفاع من الخدمة المعروضة. إلا أن هناك العديد من العمليات التي تسبق هذا اللقاء و التي يتم من خلالها إعداد و تصميم الخدمة المعروضة مسبقاً من طرف موظفي الخط الخلفي Back office للمنظمة و تتعلق هذه العمليات بإنتاج الخدمة في المكاتب الخلفية للمنظمة حيث لا يراها الزبون (ينظر إلى الشكل الموالي).



فتسويق الخدمات لا يستلزم الاعتناء إلا بالتسويق الخارجي External marketing الذي يقوم به موظف الخط الأمامي فحسب، و إنما يتوجب أيضا الاهتمام و الإعتناء بالتسويق الداخلي بغية Internal marketing علاوة على الاعتناء أيضا بالتسويق التفاعلي Interactive marketing بغرض إدارة العلاقة المباشرة مع الزبون أثناء اللقاء

الخدمي Services encounter أو ما يعرف أيضا بلحظة الحقيقة The moment of Truth (ينظر إلى الشكل رقم 01 الموالي):

الشكل رقم 01 يمثل مثلث تسويق الخدمات



Source: Zeitham.V & Bitner.M.J, « Services marketing : Integrating customer focus across the firm », 2nd edition, Mc Grow-Hill, NY, 2000, P 23

فلاحظ من الشكل أعلاه أن الرابط بين المنظمة و مقدم الخدمة (موظف الخط الأمامي) هناك تسويق داخلي، و ما يربط بين المنظمة و العميل تسويق خارجي، في حين تشمل العملية التفاعلية بين العميل و مقدم الخدمة تسويقاً تفاعلياً بغرض إدارة العلاقة المباشرة مع العميل لحظة تقديم الخدمة Service encounter.

3. مضمون التسويق الداخلي:

الكثير من المنظمات تعتمد على الإعلان في مختلف وسائل الإعلام للتعريف بنفسها و لكن للأسف الكثير منها يفشل في الترويج عن قيمها أمام موظفيها...

لقد أوضح كلا من Drake.S, Gulman.M & Roberts.S¹ (ثلاث أخصائيين أمريكيين في التسويق الداخلي) في كتابهم المعنون بـ:

«Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Won your customers».

أنه يجب على المنظمة أن تبني نفسها لموظفيها "أولا" حتى تزدهر.

...l'importance de bien vendre sa compagnie à ses employés « d'abord » pour mieux prospérer

ف فكرة التسويق الداخلي تقوم وفق (William, 1990)² على أنه في مجال إنتاج السلع و تقديم الخدمات

هناك نوعان من العملاء:

- **عملاء داخليين** (الذين يعملون داخل المنظمة) حيث كل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، و من ثم فكل فرد يعتبر مستخدم و منتج للخدمة في نفس الوقت، و كل منهم يشارك في العلاقة بين العميل و مقدم الخدمة.

- **عملاء خارجيين** (و هم زبائن المنظمة): فلكي نصل إلى العملاء الخارجيين يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين، الذين هم الوسيلة للوصول للعملاء الخارجيين.

و قد عرفه كلا من (Kotler.P & Armstrong 1991)³ التسويق الداخلي بأنه "بناء التوجه نحو الزبائن و الاهتمام بهم من خلال العاملين و ذلك بتدريب و تحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية و الخطوط الخلفية باعتبار أنهم يشكلون فريق عمل واحد".

فالتسويق الداخلي يعمل على التنسيق و التبادل الداخلي بين المنظمة و العاملين فيها لتحقيق النجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة و زبائنهما. فعلى الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي يقع ضمن أدبيات إدارة التسويق، فإن تركيزه على العاملين و رضاهم و على جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة.

و عرف كلا من Berry & Parasurman 1991⁴ التسويق الداخلي على أنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز، و الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، فهو يعتبر بمثابة فلسفة لمعاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين و استراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية".⁵ فمن خلال هذا

¹ Bélisle.C , «Le magie du marketing à l'interne», Article paru dans Québec vert, Mars 2006, p 1.

² أحمد حوارة، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، مرجع رقم 1 سبق ذكره، ص 15.

³ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم - أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل ص 3.

⁴ Berry.L, Parasurman.A – Services marketing starts from within- in varey & Barbara, internal marketing Directions for Management. Routledg 2000, PP 176-177.

التعريف¹ تتضح بعض الأنشطة التي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير. و على الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها و تعتمد أديبات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، و إلزامية معاملة المنظمات لموظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن. بمعنى أن تتعامل معهم على أنهم سوق داخلي و بالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

و في هذا السياق عرف (Cahill, 1995)² التسويق الداخلي بأنه "فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا و العمل على اشباع حاجاتهم و رغباتهم و ممارسة عمليات التطوير و التدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم"، و هو بذلك يؤكد على أهمية تلبية احتياجات العاملين و إشباعها و العمل على تطوير مستويات الأداء و تحسينه. و يبين الجدول أدناه مختلف مقاربات التسويق الداخلي (ينظر إلى الجدول رقم 01)، حيث تم وصفه من طرف المنظرين على أنه:

○ مفهوم مرادف لإدارة الموارد البشرية نظرا لتركيزه على موظفي الخط الأمامي بداية من استقطابهم، و انتقاؤهم، و تدريبهم إلى غاية تحفيزهم و تحقيق رضاهم. فهو بذلك يعتبر بمثابة فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة وصولا بها إلى تحقيق رضا الزبون.

○ التسويق الداخلي كاستعمال لمجموعة من التقنيات التسويقية داخل المنظمة، حيث يتم العمل على نشر و توسيع مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة و بيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.

○ التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين، فهو بذلك مقارنة استراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك. و قد يتحقق ذلك من خلال العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون، و تبني التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين، و الالتزام بأهداف المنظمة.

○ التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية كونه يشكل أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء، و صورة، و كذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي.

¹ Tlemcen university. Journal of Business and Economics, Vol 03, January 2008, <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf>, p 10.

² درمان سليمان صادق & حسان ثابت جاسم ، مرجع رقم 4 ذكر سابقا ص 3 .

الجدول رقم 01 يبين بعض المقاربات لمفهوم التسويق الداخلي

مقاربات التسويق الداخلي	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	<i>Gronroos 1990</i>	فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	<i>Forman & Money 2001</i>	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.
	<i>Kotler 2003</i>	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	<i>Persy & Morgan 1991</i>	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	<i>Gimore & Carson 1995</i>	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة و بيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
- التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين - التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	بالونتين 2000	هو مقارنة استراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	فاري 2001	العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.
	بالوتين و آخرون 2000	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء، و صورة، و كذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي.

Ref: Dubravka Sinčić & Nina Pološki Vokić, «Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy», WORKING PAPER SERIES, Paper No. 07-12, University of Zagreb (Croatia), 2007, P 05.

للإشارة لقد مرّ تعريف و تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في منظمات الأعمال الخدمية من خلال تطور¹ حيث ركز في أول الأمر على إرضاء و تحفيز الموظفين و تحقيق رضاهم الوظيفي (Berry.L & al) بغرض تنمية أدائهم و الإرتقاء بجودة العرض الخدمي. ثم تطور المفهوم ليتوجه بالزبون و ذلك وفقا لإسهامات Gronrooz, 1990، و هنا تم التركيز على تأطير العلاقة مع العملاء كنتيجة للعملية التفاعلية التي تسفر على إنتاج الخدمة. بعد ذلك تم اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لإدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة الأفراد داخل المنظمة الخدمية وصولا بها إلى تحقيق أهدافها (Winter, 1985).

6. أهداف التسويق الداخلي:

قد يقوم التسويق الداخلي بتحقيق عدة أهداف داخل منظمات الأعمال الخدمية، و في هذا المضمار يصنف زاهي إبراهيم لبد و آخرون² أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات:

- **المستوى الاستراتيجي:** العمل على إيجاد بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون و ترسيخ ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي للعاملين، نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

- **المستوى التكتيكي:** بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، و يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي (أي تحقيق الرضا الوظيفي).

- **مستوى الهدف الكلي:** هو الحصول على عاملين ذوي قدرات و مهارات عالية بإمكانهم تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن³ و هذا من خلال:

- مساعدة الموظفين على فهم و استيعاب رسالة المنظمة و أهدافها و نظم و أساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

- تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن (خاصة موظفي الخط الأمامي).

- التزام الموظفين باتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M. , Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management, Butterworth-Heinmann, (NY),PP 10-11.

² زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان - أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني - بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، تحت إشراف أ. سامي عجزر سنة 2013 ، ص 11.

³ Tlemcen University, Journal of Business and Economics, Vol03, Op.cit. P 19.

○ إلهام الموظفين بأهمية إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة الاعتيادية إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها في المستقبل حتى يتم تحقيق النجاح.

فالهدف من التسويق الداخلي هو جعل العاملين يقومون على خدمة الزبائن¹ و هذا بتحمل المخاطر و بوضع الاقتراحات، و القيام بتشجيع بعضهم البعض، و بمساعدة زملائهم و محبة القيام بالعمل. و لابد من تواجد الثقة كما عليهم محبة الزبائن و بهذا يصبح شعارهم "ما يحتاجه العملاء".

فالتسويق الداخلي يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و الارتقاء بجودة الخدمة، فهو بذلك يؤدي إلى مطابقة معايير الجودة في تسليم الخدمات و الحفاظ عليها.

7. أهمية التسويق الداخلي:

ترجع أسباب الاهتمام بالتسويق الداخلي وفقا لـ: Eric & al² (2000) إلى مدى ارتباط موضوع الجودة في قطاع الخدمات بشكل وثيق بأداء العاملين كنتيجة لعملية إنتاج الخدمة التفاعلية حيث لا يمكن فصلها عن مقدمها و قد يتطلب الأمر في الكثير من الحالات إشراك الزبون فيها. كما أن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها، هذا ما يشكل أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال حيث تعمل على خلق بيئة يشعر العاملون فيها بقدر من الرضا و الدافعية. و من هنا تبرز أهمية التسويق الداخلي في خلق هذه البيئة التي يعامل فيها العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع و الخدمات. و من هذا المنظور يصبح التسويق الداخلي مطلباً أساسياً لنجاح كل مساعي التسويق الخارجي.

و نظراً للبعد العلائقي للتسويق، رأى Dennis³ (1992)، أن التسويق الداخلي يكتسي أهمية بالغة في المنظمات الخدمية من حيث اشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين فيها و تحقيق أهدافها. و يمكن النظر إلى هذه الأهمية من خلال ثلاثة محاور:

أ. إدارة التغيير: لما تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل كأن تقرر رفع مستوى رقم الأعمال، أو الدخول في أسواق جديدة (التصدير)، أو إدخال أنظمة جديدة للإنتاج (تكنولوجيا المعلومات...) الخ من التغييرات الكبرى، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و نجاح هذه التغييرات.

¹Claire Bélisle, op cite, p1.

² زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، مرجع ذكر سابقاً، ص 10

³ هاني حامد الضمور، -تسويق الخدمات- دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 343.

ب. بناء الصورة العامة: فحسب *Norman.R*¹ تعد صورة المنظمة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، و سوق التوظيف، و الزبائن، و المتدخلين الآخرين في نشاط المنظمة (مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) و ذلك بهدف تحقيق:

✓ التموقع الاستراتيجي،

✓ دخول السوق بفاعلية،

✓ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل الحصول عليها بأقل التكاليف،

✓ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

و هنا قد يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي للتعريف بنقاط تميز المنظمة لدى الزبائن، فمن خلال الأفراد العاملين بها تحاول المنظمة التموقع في أذهان السوق و القطاع المستهدف، و هم بذلك يشكلون سفراء محتملون للمنظمة.

ج. استراتيجية المنظمة: إن إعداد و تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد في مختلف الوظائف و المستويات الإدارية و هما تعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي بغرض بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

و يعتبر التسويق الداخلي² مهم أيضا بالنسبة للموظف حيث تنجم عن تطبيق برامج العديد من المنافع يستفيد منها الموظفين من ضمنها يمكننا ذكر:

-تحقيق الرضا لدى العاملين و الشعور بالاستقرار،

-تطوير و تحسين مستوى أداء العاملو ذلك بتوفير كافة ظروف العمل الملائمة، إضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

-تحسين العلاقات بين العاملين: حيث تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري مما ينعكس على الشعور بالانتماء للمنظمة و هو إيجابي.

-شعور الموظف بمعنى الوظيفة: قد تولد برامج التسويق الداخلي شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها و المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين. هذا ما ينتج عنه تغيير في نظره لمعنى العمل مما

¹ ريتشارد نورمان-إدارة الخدمات-ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص ص 254-255

² Tlemcen University, Journal of Business and Economics, Vol 03, Op.cit. P 19.

يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التمييز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط (وفق لهرم A.Maslow).

خاتمة:

إن الغرض من تطبيق التسويق الداخلي في منظمات الأعمال الخدمية هو الحصول على عاملين لهم قدرات و مهارات عالية في التعامل و أداء راق، مما ينعكس إيجابا على تقديم خدمات إلى العملاء بمستوى عال من الجودة، فضلا عن أنه (التسويق الداخلي) مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي.

فمن هذا المنظور، و كما تم توضيحه خلال كافة فقرات هذا البحث، يمكن اعتبار التسويق الداخلي بمثابة مدخل لإدارة الموارد البشرية بحكم أنه يعتبر بمثابة فلسفة إدارة المنظمة لمواردها البشرية، كما أنه يبنى على التناغم و التناغم الوظيفي ما بين كل من إدارة وظيفة التسويق و إدارة وظيفة الموارد البشرية.

ففي الوقت الذي تهدف فيه منظمات الأعمال إلى تحقيق أهدافها التنموية من خلال ترقية رضا زبائنهم يتعين عليها أن لا تغفل الدور القيادي و المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين بأعمالها في بلوغ أهدافها، و قد يقوم هذا بالأساس على مدى تحقيقها للرضا الوظيفي لعمالها.

و من هنا يتوجب على منظمات الأعمال أن تسهر و باستمرار على استقطاب و انتقاء أحسن العاملين من سوق العمل و إدخالهم في دورات تدريبية بغرض الرفع من أدائهم و مهاراتهم و تطوير سلوكياتهم في التعامل مع العملاء مما يؤمن رضاهم.

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد حواوره، سليمان شقيقات، يوسف صبيح، "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي - مدينتي نابلس و جنين-"، دراسة لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق - تحت اشراف الدكتور : د.سام الفقهاء، سنة 2011 ، ص 6.
2. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل ص 3 .
3. زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني"، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، تحت إشراف أ. سامي عجور سنة 2013 ، ص 11.
4. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات" دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 343.
5. ريتشارد نورمان، "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص 255.

المراجع باللغة الفرنسية و الإنجليزية:

6. Ahmed.P.K, Rafiq.M. , *Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management*, Butterworth-Heinmann, (NY), PP 10-11.
7. Bélisle.C , «Le magie du marketing à l'interne», Article paru dans Québec vert, Mars 2006, p 1.
8. Berkowitz.E.N & al, « Marketing », 6 th edition, Irwin/McGraw-Hill, USA, 2000.
9. Berry.L, Parasurman.A – *Services marketing starts from within- in varey & Barbara, internal marketing Directions for Management*. Routledg 2000, PP 176-177 .
10. Dubravka Sinčić & Nina Pološki Vokić, «Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy», Worling paper series, Paper No. 07-12, University of Zagreb (Croatia), 2007, P 05.
11. Tlemcen university. *Journal of Business and Economics*, Vol 03, January 2008, <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/914/4/Chapitre1.pdf>, p 10.
12. Zeitham.V & Bitner.M.J, « Services marketing : Integrating customer focus across the firm », 2nd edition, Mc Grow-Hill, NY, 2000, P 23.