

## التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم والأهمية

د. نبيل حليلو

جامعة محمد خيضر بسكرة ( الجزائر )

د. عريف عبد الرزاق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة ( الجزائر )

### المخلص :

إن المورد البشري يمارس دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي، وعليه جاء هذا المقال ليلسط على هذا المفهوم بالدراسة النظرية بالتطرق إلى تعريفه وأهميته بالنسبة للمورد البشري وكذلك أهميته بالنسبة للمنظمة.

### Abstract:

The human resource plays an important role in the organization in determining the level of quality of service, which is the creative spirit and motivation to satisfy the external customers from the marketing presentation they provide, and based on this emerged a modern marketing concept that cares about employees as internal agents called the internal marketing, This concept of theoretical study touches on its definition and importance for the human resource as well as its importance to the organization.

### مقدمة :

تواجه المنظمات اليوم تحديات ورهانات اقتصادية عالمية وعلى رأسها ظاهرة المنافسة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع، الأمر الذي دعا تلك المنظمات تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها، حيث تعمل منظمات الأعمال جاهدة على زيادة كفاءتها وتحقيق نجاحها، وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري وذلك بإيجاد أفضل العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، مما دفع المنظمات للقيام وبشكل مستمر بالتعرف على حاجات ورغبات العاملين، والتي من شأنها تحسين مستوى رضاء العاملين باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل نجاح منظمات الأعمال.

ومما لا شك فيه أن المورد البشري يمارس دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي، وعليه جاءت هذه المداخلة لتقف عند هذا المفهوم بالدراسة النظرية على أهم عناصره ومفاهيمه التي تتضمنه. وقبل أن نتطرق الى التأسيس النظري نشير بأن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية الموضوع والذي يرتبط بمدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الموظف وعلى المنظمة على السواء، وذلك مما أستوجب على المنظمة ضرورة تبني أساليب حديثة والعمل على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديمها أفضل وأجود الخدمات ومواجهة كل التهديدات واستغلال الفرص ومواكبة الأنظمة

المعاصرة باهتمامها بالعنصر الفعال والمحور الأساسي الذي تقوم عليه ألا وهو المورد البشري كعميل داخلي نحو تحقيقها لاستراتيجياتها، وبهذا تنعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية.

**أولاً: تعريف التسويق الداخلي:** ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة<sup>1</sup>، وكان أبرزها تعريف بييري حيث عرف التسويق الداخلي على أنه "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة".

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على العناصر التالية: اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم. -تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين. التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup> ويعتبر هذا التعريف أساساً في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيراً ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة،

وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذها بها بييري وغيره إلا أنها لم توضح جيداً معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي. و بغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بييري وبرشورمان التسويق الداخلي على أنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين و استراتيجياً لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية"<sup>3</sup>.

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

و في نفس السياق يرى جورج بإمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إبداعاً بأهمية خدمة الزبون و توجيهها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخلياً. بينما يرى كل من فرغسون و براون أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على ما يلي :

-استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد .

- تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين<sup>4</sup>

وفي تعريف قدمه زيثمان رأى فيه أن التسويق الداخلي هو "أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية"، وأضاف شووتز بأنه "تمكين العاملين في مختلف الوظائف بهدف أخذ انطباع إيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة"<sup>5</sup>، ومن جهة يعرفه جوشي أن تعريف التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم، وخلق لهم ظروف عمل مرنة ومناسبة، بل لابد من إيصال ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفين بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن"، هذا وقد أشار ماركاث على أنه "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم"<sup>6</sup>. أما الأستاذ كوتلر فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائننا الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"<sup>7</sup>.

هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

ويتضح من هذا التعريفات كلها أن فلسفة تطبيق التسويق الداخلي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم، التوجه بالمستهلك، التعاون و التكامل الوظيفي من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي .

وكذلك من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي يمكننا تصنيفها إلى مجموعات على أساس المجال و المقاربة التي تعتمدها:

- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.

- التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات و تقنيات التسويق على السوق الداخلي داخل المنظمة.

- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي، التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

**ثانيا :خصائص التسويق الداخلي :** يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات

إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:

- التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي .

- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي .

- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع .

-يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .

- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة<sup>8</sup>.
- وعموماً 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 :
- 1-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.
- 2- 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.

**ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي :** من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات الأنفة الذكر، والتي تخدم أهداف البحث وهي كالآتي :

أ- **التمكين :** عرفه برويس أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"، كما يشير أن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي"، وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية :

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيحة للتصرف في الوقت المناسب.
- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين.
- اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة<sup>9</sup>.

ب- **البرامج التدريبية :** تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين "خاصة في الخط الأمامي" لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية، كذلك تم تعريفها بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم"<sup>10</sup>، كما ينظر إلى التدريب في أثناء الخدمة على أنه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقويم الأداء الدوري للمتدربين<sup>11</sup>.

ج- **الحوافز والمكافآت :** إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم. وإذا ما رغبت منظمة الخدمة بأن يكون فريق

عملها موجهاً لتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملها ومعاملتهم كجزء من عائلة المنظمة<sup>12</sup>.

**د- الإتصال الداخلي :** يعرف منصور الإتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين"<sup>13</sup>، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.

**هـ - أسلوب تعيين العاملين:** تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية. إذ أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في منظمات الخدمات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح منظمات العمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشري<sup>14</sup>.

و حيث أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة كل حسب قدرته، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب ينعكس إيجابياً على أداء كل من العاملين فيها ، ومن هنا فإن عملية الاحتياز تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المنظمة لما يترتب على الاختيار الخطأ من سلبيات.

**و- نشر المعلومات التسويقية :** ان وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ أن أغلب المنظمات وخاصة الخدمية تعطي اهتماماً كبيراً بالاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل لتطوير البرامج والخدمات ،ر ضرورياً لتوصيل خدمة ذات جودة عالية وكذلك للوصول وتعد الاتصالات الداخلية أمراً مهماً في بناء وتقديم الخدمة. وقد أظهر تجريبياً إلى توقعات الزبائن، وبذلك يدرك العاملون دورهم جيداً من أن أنشطة الموظفين تعتبر شيء أساسي لتقديم الخدمة بجودة<sup>15</sup>. وبناءاً على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين ، وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعاً، وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء .

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

**أ - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة :** يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن ،معنى ذلك أن

اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية المنظمة

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

- **بناء الصورة العامة** : حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد. بهدف التوقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف و توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية، و هنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التوقع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة .

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

**ب- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف** : العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها :

- **تحقيق الرضا لدى العاملين** : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العالين .

- **تطوير و تحس ين مستوى أداء العامل** : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به .

- **تحسين العلاقات بين العاملين** :من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف

- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة** : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العالمين، و بالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التمييز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط<sup>16</sup>.و بإمكاننا أن نلخص أهمية التسويق الداخلي ما أشار إليه كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها

مستويان أحدهما استراتيجي و الآخر تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

#### الخاتمة :

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين 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 الى السمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات فإن الطرق التقليدية للسمات الخاصة في مجال الخدمات قياسا لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها 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، يعتبر التسويق الداخلي امتدادا لفلسفة تسويق العلاقات حيث أن فلسفة التسويق الداخلي قائمة على إشباع احتياجات ورغبات من هم في الخارج (العملاء الخارجيين) عن طريق إشباع احتياجات ورغبات من هم في داخل المنظمة (العاملين)، ولهذا فإن هذه الفلسفة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة أو هي أحد أدواتها بالإضافة إلى كونها المصدر الأساسي أو الرئيسي في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة خاصة في مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ، ويشترك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.

#### قائمة المراجع:

- 1- عطاالله عزت أبو عودة : واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية واثره على جودة الخدمات المقدمة ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، جامعة غزة ، ص ، 112
- 2- أيمن عبد الله محمد أبو بكر : أثر الممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العين ، الامارات ، العدد 16 ، 2015 ص.133
- 3- محمد عبد العظيم : التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 304
- 4- حامد شعبان : أثر التسويق الداخلي كمدخل للإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية ، مجلة المحاسبة والادارة ، جامعة القاهرة ، العدد60 ، 2003 ، ص 25
- 5- الضمور، هاني، "تسويق الخدمات" الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ، 2009 ، ص66.
- 6- اسماعيل، شاكر تركي، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثالث و العشرون، 2011، ص7
- 7- الشوابكة، رائد ضيف هلال، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 8- العجارمة، تيسير ، ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص53.
- 9- دربالي، سهام موسى، 2009م "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص310.
- 10- عبد المتعال، محمد سيد أحمد، وجودة، عبد المحسن، 2007 ، إدارة الموارد البشرية، ، دار المريخ، الرياض، السعودية. ص51.

- 11- الطائي، يوسف واخرون 2006 "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص93.
- 12- الطائي، حميد عبدالنبي والعالق، بشير عباس، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 360 .
- 13- منصور، إياد شوكت، 2008 ، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،ص66.
- 14- أبورمان، أسعد حماد موسى و أحمد، علاءالدين محمد، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109 ،المجلد 34 ، 2012.ص50،63
- 15- عطالله عزت أبو عودة ك المرجع السابق ، ص 22.
- 16- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005