

المبحث الأول : مفهوم وأهمية التسويق الداخلي .

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور بداية الثمانينات على يد كل من (Berry, 1981) و (Gronroos, 1981) وأخذ هذا الموضوع يكبر من حيث الأهمية إلى أن أصبح الآن من الموضوعات الهامة التي تثير اهتمام الباحثين وتتطلب التطوير، وقد اقترح التسويق الداخلية كمدخل إداري لتحفيز العاملين في المنظمات لاختيار أدوارهم سواء كانوا موظفي المكاتب الأمامية أو المكاتب الخلفية الداعمة للمكاتب الأمامية والذين يعملون مع بعضهم لإشباع وتلبية حاجات الزبائن في الخارج .

1- تعريف التسويق الداخلي:

- يعرفه (Berry) بأنه فلسفة وممارسة التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم .
- يعرف (Rafiq & Ahmad) التسويق الداخلي بأنه جذب العاملين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تقديم المنتج (الوظيفة) لهم ، التي تشبع حاجاتهم .
- و يعرفه (الضمور) التسويق الداخلي هو التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي - العاملين - والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين والعملاء.
- وعرفه (Gearg) بأنه الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية.
- كذلك تم تعريفه من قبل (Ballantyne) بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي.
- كما عرفه (Ballontyne et AL) على انه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي.
- أما (Zethaml Bittner) فيعرف التسويق الداخلي من خلال انه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافأهم وتوفير المعدات والتكنولوجيا بهدف توصيل الخدمة ذات الجودة المطلوبة.
- وقد عرفها (gronroos) بان التسويق الداخلي هو بيع الشركة إلى الموظفين ، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك.
- ويعرف (Pride & Ferrell) التسويق الداخلي كذلك على انه التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التبادل الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها .إضافة إلى أنهما ينظران إلى موظفي المنظمة على أنهم زبائن داخليون.

- وعرفه اب التسويق (Kotler) على انه العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن.
- والجدول التالي يوضح المقاربات لتعريف التسويق الداخلي :

الجدول (1.1): أهم مقاربات مفهوم التسويق

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمزيج لإدارة الموارد البشرية	كروندروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم و التقدير لأنوار الموظفين في المنظمة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية .
	كونتر 2003	العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	بيرسي و مورقان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	فيلمر و كارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة و بيع مسؤولية لرضا الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لرضا الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقاربة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	فاري 2001	هو العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.	بالونتين و أخرون 2000	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و مكانة المنظمة في السوق الخارجي

2- العناصر الخمس الرئيسية للتسويق الداخلي:

- 1- إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم؛

2- التوجه بالعميل وتحقيق رضا العميل؛

3- التعاون والتكامل الوظيفي؛

4- إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة؛

5- تنفيذ استراتيجيات محددة للمنظمة وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة.

3- أهمية التسويق الداخلي:

تبع أهمية التسويق الداخلي من خلال عناصره التي ذكرها (Rafiq & Ahmad , 2000) والمتمثلة في الآتي:

- تحفيز ورضا العاملين؛

- التوجه نحو العملاء ونحو رضاهم؛

- التكامل والتنسيق في النشاطات؛

- استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا؛

- تطبيق إستراتيجية مؤسسية محددة وشاملة.

4- أهداف التسويق الداخلي:

لقد حدد (Gronroos, 1983) أهداف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات جاءت كالآتي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع العملاء؛

- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛

- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة العملاء ، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم

للنجاح في العلاقة التفاعلية مع العملاء.

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد التسويق الداخلي .

1- خصائص التسويق الداخلي :

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

أ-التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين

لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ،

يريدون إشباعها ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

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

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

التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم 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؟

2- أبعاد التسويق الداخلي :

- التدريب ؛
- تمكين العاملين؛
- فرق العمل؛
- الدعم الإداري؛
- المعلومات التسويقية.

المبحث الثالث : نماذج التسويق الداخلي .

1- نموذج بييري.

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

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

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية .

- تبني التقنيات التسويقية داخليا .

و الشكل (1.1) يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

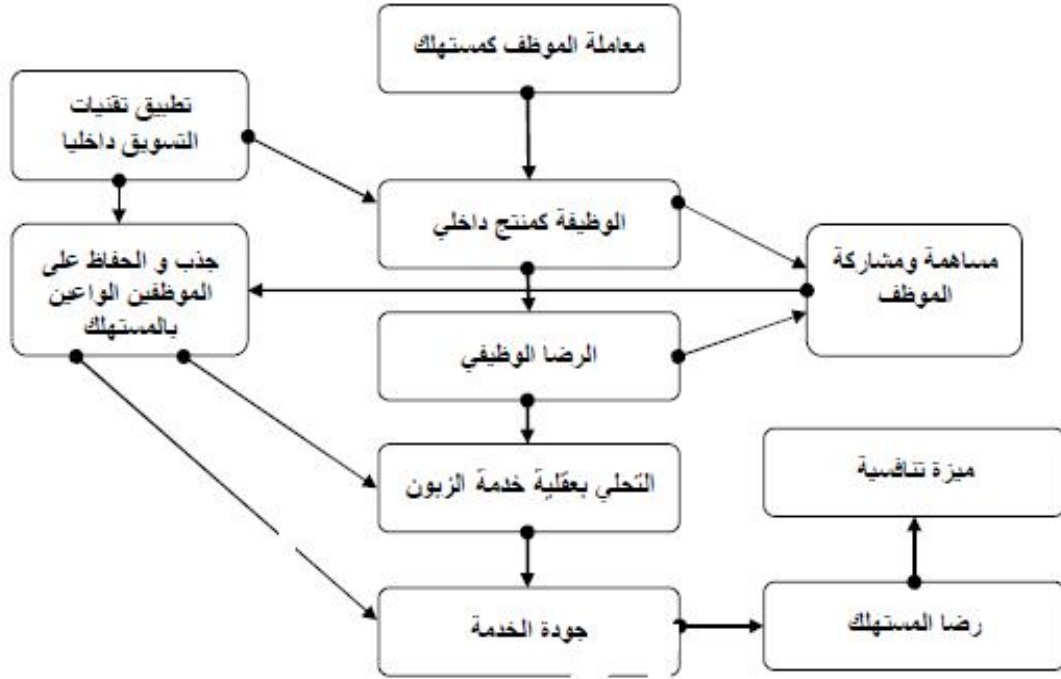
و من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة

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

- إشباع حاجات و رغبات الموظفين .
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة .
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) ، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها 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 : نموذج بيرري في التسويق الداخلي



2- نموذج كرونروس .

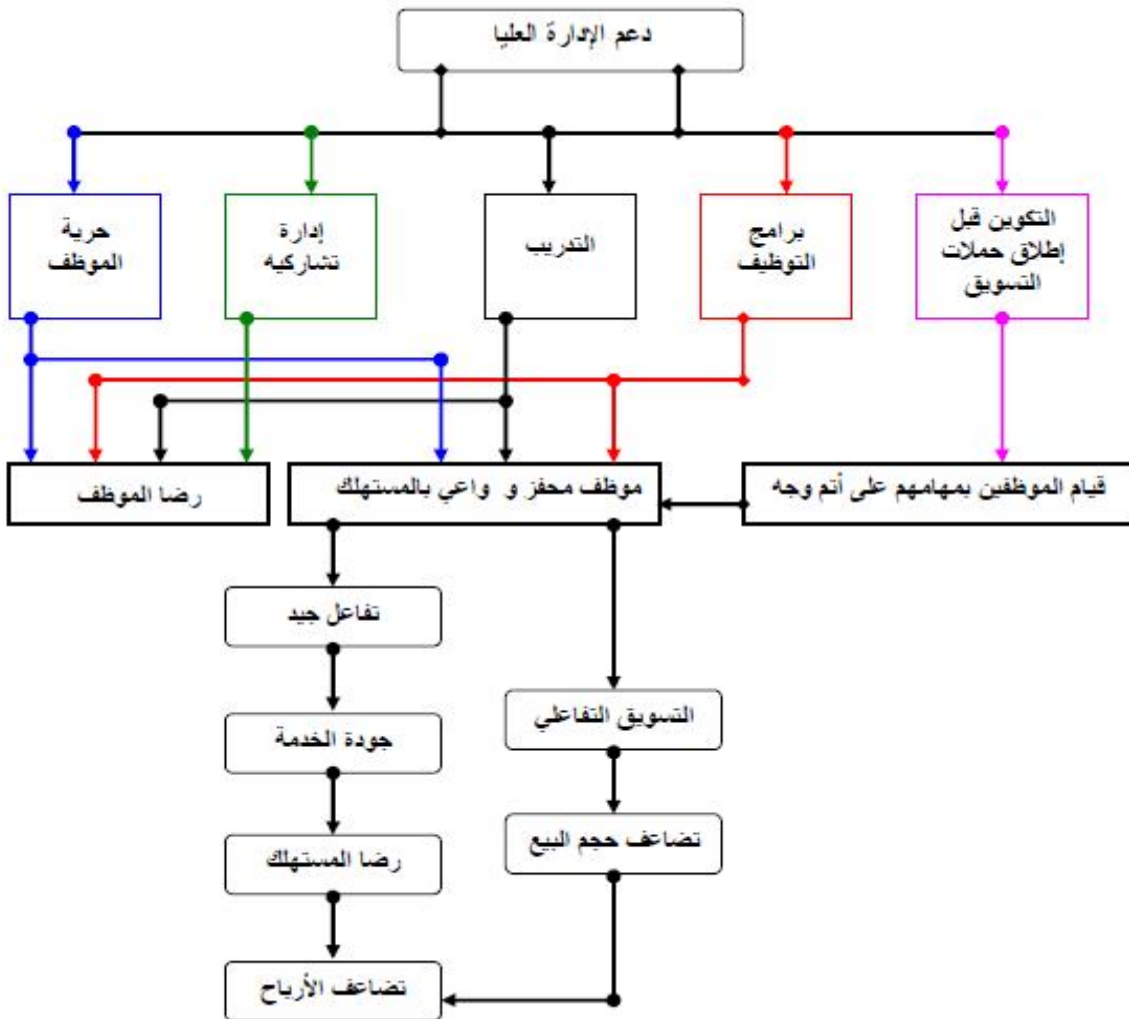
ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون، وتحليلين بالعقلية البيعية.

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

- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.

- الإدارة التشاركية : أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات : أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- *التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

الشكل : نموذج كرونوس .



3- نموذج رفيق وأحمد.

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

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

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

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

الشكل : نموذج رفيق وأحمد.

