**\_طبيعة التسويق الداخلي**

|  |
| --- |
| **الأهداف التعليمية:** |
| يمكن يجز الأهداف التعليمية لهذا الجزء في:   * التعرف على المفاهيم المختلفة للتسويق الداخلي * التعرف على أهمية التسويق الداخلي * تحديد المراحل التي تطور من خلالها التسويق الداخلي |

سيتم في هذ الجزء تناول بعض التعاريف المختلفة والمتنوعة للتسويق الداخلي، وكذلك أهميته كنشاط، بالاضافة إلى مراحل تطوره

**أولا\_مفهوم التسويق الداخلي**

يعرف التسويق الداخلي(internal marketing ) على أنه "كافة الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال، ودورهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة".[[1]](#endnote-1)

التسويق الداخلي هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق، وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء.[[2]](#endnote-2) ونضيف في تعريف آخر أنه يعتبر" جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على اشباع حاجياتهم كمرحلة تسبق اشباع احتياجات العملاء، وذلك لأن العاملين هم عملاء المؤسسة الداخليين، بالتالي يجب أن يحصلوا على أفضل الخدمات حتى يتمكنوا من خدمة العملاء الخارجيين".[[3]](#endnote-3)

وهناك الكثير من التعريفات التي تعتبر أن التسويق الداخلي يمثل "فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمؤسسة+ باعتبارهم عملاء داخليين لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من اشباع احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين، وذلك لضمان اشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية"[[4]](#endnote-4).

التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لادارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية[[5]](#endnote-5).

التسويق الداخلي هو" مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين ليصبحوا قادرين على خدمة العملاء بشكل جيد و على المؤسسة إدراك أن الأنشطة التسويقية الداخلية هي ذات أهمية كبيرة للنجاح في الوفاء بتقديم خدمة ممتازة حسب الشروط المتفق عليها لان رضا العميل الداخلي يرفع من التزامه اتجاه عملاء الخارجيين "[[6]](#endnote-6)

وقد عرف (BERRY) أن التسويق الداخلي يمثل "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه "[[7]](#endnote-7).

ويضيف (Gumessen) أن التسويق الداخلي هو "جهود المنظمات الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل، وفهم واضح للأهداف، والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة، وفقا لإنجاز الأهداف" أما (cahil) فيعرف التسويق الداخلي على أنه "عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلا عاليا مع الاحتفاظ بهم، شريطة أن تكون مهاراتهم وامكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والتي تشبع حاجاتهم"،ولذلك فإن التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارهم زبائن حقيقيين.[[8]](#endnote-8)

وقد أشار (McGrath,2009,p36) إلى أنه" أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم"[[9]](#endnote-9).

ولا يختلف تعريف(varey and lewis)عن مضمون ما جاءت به التعريفات السابقة، من أن التسويق الداخلي يمثل "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية". ويوافقه (foreman) أن التسويق الداخلي هو "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة". كما أنه يعد من أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين، لأداء الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي وفقا لـ (ballantyne).[[10]](#endnote-10)

إن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين كعملاء، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج العاملين كعملاء، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضى العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفرض دائما أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين[[11]](#endnote-11). كما أن التسويق الداخلي يغطي أمورا أخرى ترتبط بمجالات عمل أخرى في المؤسسات مثل إدارة الموارد البشرية(Palmer.2001)، وهي توضح من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب المصممة لتحسين وتعزيز ما يلي:[[12]](#endnote-12)

* المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وخدماتها.
* الافتخار بالمؤسسة نفسها ووظائفها.
* التعرف على الفرص للخدمة الجديدة وتطوير الأعمال.
* تنمية مهارات تسويقية محددة.

لذلك واعتمادا على كل ما سبق، فإن فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعان من العملاء عند انتاج السلع وتقديم الخدمات وهما:[[13]](#endnote-13)

**أ- عملاء الخارج:** وهم من يرغبون في شراء منتجات وخدمات المؤسسة والحصول عليها وهذا هو المعنى التقليدي لكلمة عميل. ولكي نصل إلى العميل الخارجي فإنه يجب الاهتمام بالعميل الداخلي الذي يعتبر وسيلة الوصول إلى ذلك الخارجي.

**ب- عملاء الداخل:** يمثلون النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد في داخل المؤسسة والذين تتأثر جودة أدائهم للمهام الموكلة إليهم بمستوى الخدمة التي تقدم لهم من أي طرف داخل المؤسسة، فأي موظف داخل المؤسسة يمثل عميلا داخليا بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المؤسسة.ذ

1. [↑](#endnote-ref-1)
2. بيرقيز أحمد ومحمد رفيق: التسويق الدخلي، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة ، مصر، الطبعة العربية الأولى، 2013، ص19. [↑](#endnote-ref-2)
3. اياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص412. [↑](#endnote-ref-3)
4. نفس المرجع، ص412. [↑](#endnote-ref-4)
5. حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق: تسويق الخدمات،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص346. [↑](#endnote-ref-5)
6. BRAND. Broad Research in Accounting, Negotiation and Distribution , ISSN 2067-8177, Volume 3, Issue3,Nigeria, 2012, p19. [↑](#endnote-ref-6)
7. اياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير ، مرجع سبق ذكره، ص412. [↑](#endnote-ref-7)
8. نفس المرجع، ص412. [↑](#endnote-ref-8)
9. أيمن عبد الله محمد أبو بكر: أثر ممارسات التسويق الداخلى على رضاء العاملين "دراسة حالة بنك أبوظبى الإسلامى – الإمارات – فرع مدينة العين"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد (1)16، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010، ص14. [↑](#endnote-ref-9)
10. اياد عبد الفتاح النسور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير ، مرجع سبق ذكره ، ص413. [↑](#endnote-ref-10)
11. هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2015، ص386. [↑](#endnote-ref-11)
12. نفس المرجع، ص386. [↑](#endnote-ref-12)
13. جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر: دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص13-14.

    **التسويق الداخلي**

    |  |  |  |
    | --- | --- | --- |
    | **المقارنة** | **الباحث** | **التعريف** |
    | التسويق الداخلي كمرادف الإدارة الموارد البشرية | كرونروس 1990 | فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لادوار الموظفين في المؤسسة |
    | فاري 2001 | التدريب المستمر لموظفي الخط الامامي من اجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية |
    | كوتلر 2003 | العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من اجل خدمة الزبائن هلى احسن وجه |
    | التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا | بيرسي ومورقان 91 | هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل بلستعمال تقنيات التسويق الخارجي |
    | قيلمر وكارسون 95 | العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي الى كل وظائف المؤسسة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن الى الموظفين في اطار بيئة تنظيمية مساعدة |
    | التسويق الداخلي كاداة لارضاء الزبائن الخارجيين | بالونتين 2000 | هو مقاربة استراتيجية من اجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك |
    | فاري 2001 | هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المؤسسة من اجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من اجل تلبيسة رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام باهداف المؤسسة |
    | التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية | بالونتين واخرون 2000 | احد اشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين الى الأنشطة الداخلية التي بحاجة الى تغيير من اجل تحسين أداء ومكانة المؤسسة في السوق الخارجي. |

    **Source :** Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications,human resourc managmaent and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.

    **ثانيا: أهمية التسويق الداخلي:**

    يبين (Lovelock & Wirtz, 2004) أهمية التسويق الداخلي باًن المؤسسة التي فيها عملاء داخليون سعداء فإنها على الأرجح ستحصل على عملاء خارجيين سعداء وتصل إلى أهدافها، ويؤدي تنفيذ التسويق الداخلي إلى تحسين رضا العاملين، وتلبية حاجاتهم ويحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين والعملاء، وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العملاء، وإن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يترجم إلى مواقف ومظاهر سلوك إيجابية من العاملين، تنعكس في ولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق اهدافها.

    **ثالثا\_ تطور التسويق الداخلي**: يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو المؤسسة ومنتجاتها وعملائها، ثم الاهتمام بالتدريب والتحفيز وفرق العمل. (keller, 2007 & Kotler)، وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي:

    1. **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير:** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع اًو المحرك لتطبيق استراتيجية المؤسسة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية أي المتعاملين مباشرة مع الجمهور، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة أيضا.
    2. **مرحلة إرضاء العاملين**: أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم، بسبب لاختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، اًي اًن إرضاء العاملين يقود إلى رضا العملاء، ويتم ذلك باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق اًعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

    ج-مرحلة **التوجه بالعميل:** ظهرت من دراسة قام بها (.**Gronoos**, 1990) بالتركيز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء، والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد(**Gronoos**) على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري ، الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

    * زيادة الفرص التسويقية للمنظمة .
    * . الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المؤسسة تحفيز العاملين بشكل مستمر، والتنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء .

    كما ويرى (Gronoos, 1981) أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمؤسسة.

    **رابعا: أهداف التسويق الداخلي**

    إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام يتمثل في: خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة، تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل، ويزيد من رضا العاملين، ويساعد في بناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين، مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل مستقل.ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة، تستطيع المؤسسة من خلالهم تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن، والتي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

    وهنا يشير (**Gronoos**) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان هما:

    * على الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم.
    * على المستوى التكتيكي يهدف التسويق الداخلي إلى تنمية الاتجاه الإيجابي، فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.

    يساعد التسويق الداخلي جميع العاملين في داخل المؤسسة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، ويؤدي العاملون في المنظمات الدور الحاسم في ذلك، وهذا يتطلب تطوير العاملين ليكونوا على وعي ومعرفة بحاجات العملاء، ومن أهداف التسويق الداخلي ما يلي:

    * بناء بيئة عمل مستقرة في المؤسسة تتصف بمعنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية، وبناء بيئة عمل مسقرة تؤثر إيجابيافي تحقيق اهداف المؤسسة.
    * تدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وعدم إغفال عن علاقاتهم وأشكال التعاون بينهم، لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد اساليب التعامل بين العاملين وبناء العلاقات الداخلية والتعاون بينهم.
    * العمل على إنجاحالاستراتيجية التسويقية للمنظمة .

    **الجدول رقم(02):أهداف التسويق الداخلي**

    |  |  |
    | --- | --- |
    | **مستويات الأهداف** | **التطبيقات** |
    | **الهدف العام** | -جعل العاملين أكثر كفاءة و تحفيزا و اهتماما بحاجات العملاء. |
    | **الهدف الاستراتيجي** | -خلق بيئة داخلية أكثر حساسية لحاجات و رغبات العميل .  -دعم سياسة التدريب الداخلي ،ودعم إجراءات التخطيط و الرقابة. |
    | **الهدف التكتيكي** | -معرفة العاملون ما المطلوب منهم و طريقة تقديم الخدمة. |

    **المصدر:** هاني حامد الضمور،تسويق الخدمات ،الطبعة الرابعة،دار وائل للنشر،عمان ،الأردن، 2008، ص285(بتصرف).

    **خامسا: خصائص التسويق الداخلي المصرفي**

    تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة، والعملاء أو الزبائن خاصة في مجال الخدمات مثل المصارف، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك للخدمة، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كلا العاملين بالمصرف والعملاء في انتاج الخدمة ذاتها.

    وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي عموما إلى الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين، وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك بتطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، ومحاولة إزالة المعوقات الوظيفية التي تحد من الفعالية التنظيمية، وبالتالي تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية عموما.

    لذلك فإن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين، وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات، وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم ومن ثم تحقيق هدف المؤسسة المتمثل بشكل رئيسي في تحقيق رضا الزبائن وتحقيق الربحية، لذلك على جميع أعضاء المؤسسة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن. وتشير الأدبيات التسويقية أن فلسفة التسويق الداخلي تتسم بعدد من الخصائص المميزة لها عن بقية النشاطات، وهي على النحو التالي:

    * التسويق الداخلي عملية اجتماعية: يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة، لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا يقتصر اشباعهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة يريدون اشباعها، وهذا ما يتحقق لهم من خلال التسويق الداخلي.
    * التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال مايلي:
      + التأكد من أن جميع العاملين لديهم دراية وخبرة كافية، عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى اشباع حاجات العملاء الخارجيين.
      + التأكد من أن كل العاملين تم اعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة

    [↑](#endnote-ref-13)