|  |  |
| --- | --- |
| المحور الأول:  تطور التسويق زمانيا و التعاريف ذات الصلة | من الأسبوع: 01 إلى الأسبوع: 02 |
| المحور الثاني:  مدخل مفاهيمي للتسويق و القيمة | من الأسبوع: 02 إلى الأسبوع: 03 |
| المحور الثالث :  إدارة التسويق و العملية التسويقية | من الأسبوع: 03 إلى الأسبوع: 04 |
| المحور الرابع :  البيئة التسويقية | من الأسبوع: 05 إلى الأسبوع: 06 |
| المحور الخامس :  نظام المعلومات التسويقي و التسويق الشامل | من الأسبوع:06 إلى الأسبوع: 07 |
| المحور السادس :  مفهوم التسويق الداخلي :نشآته ، تعريفه | من الأسبوع: 07 إلى الأسبوع: 08 |
| المحور السابع :  مراحل تطور التسويق الداخلي | من الأسبوع: 08 إلى الأسبوع: 09 |
| المحور الثامن :  أهميةو خصائص و أهداف التسويق الداخلي | من الأسبوع: 09 إلى الأسبوع: 10 |
| المحور التاسع :  إجراءات التسويق الداخلي | من الأسبوع: 10 إلى الأسبوع: 11 |
| المحور العاشر :  المزيج التسويقي الداخلي | من الأسبوع: 11 إلى الأسبوع: 12 |
| المحور الحادي عشر :  علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية | من الأسبوع: 12 إلى الأسبوع: 13 |

محتوى مقياس : التسويق الداخلي المصرفي

**المحور السادس :**

**مفهوم التسويق الداخلي :نشآته ، تعريفه**

**تمهيد /**

**يتركب التسويق الخدماتي من ثلاث عناصر متكاملة هي:**

**- التسويق الخارجي: هو التسويق المرتبط بالنشاطات التقليدية للتسويق فيما يخص اتصال المؤسسة بالسوق، والمستهلك، وفي البعض منها بالموزعين. وهذه النشاطات تستعمل لضمان الأداء الجيد للعملية التسويقية من تحليل سوات و التجزئة و الإستهداف و التموقع و تقديم المزيج التسويقي .**

**- التسويق الداخلي: هو مرتبط بمجموعة من النشاطات في قلب المؤسسة، والهادفة إلى عملية التنبؤ برضا الزبون باعتباره يؤثر مباشرة على العناصر الأخرى للتسويق، ومفهوم التسويق الداخلي يستند على وجود علاقات مع الزبون أو المورد، فيما يخص الخدمات المختلفة للمؤسسة )أين يكون الموظف هو الزبون للموظف الآخر(، ويعمل هذا الجانب من التسويق على الاهتمام بالموظفين وتشجيع واخلاص المستخدمين.**

**- التسويق التفاعلي: يرتكز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة.**

**مثلث تسويق الخدمات**

****

**ماهية التسويق الداخلي:**

**إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يرتكز على:**

* **عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة – السوق-**
* **التوجه بالمستهلك.**
* **التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.**
* **التوجه بالربح في الأجل الطويل.**

**إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي ، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضاء الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل أخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.**

**أولا: 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 ا ليابانية، 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 2 .**

**غير أن أدبيات ا لتسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز ه ذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات , ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة , وكان أبرزها تعريف بيري ( 1984حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " (Berry, إعتبار الموظفين كزبائن داخلين والوظائف منتجات داخلية , وجب تصميها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة " ؛**

**ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على :**

* **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.**

**ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري 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.**

**بالرغم من أهمية هذا المفهو م أو الرؤية التي أخذ بها بيري وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي.**

**و بغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بيري و برشورمان 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 وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية."**

**ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة إلي يرتكز 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 الخدماتية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملو ا 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.**

**ومن هذا المنظور يرى كرونروس "أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون و التوجه بالسوق بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي والتحلي بالعقلية البيعية. و تطبيق أدواته على السوق الداخلي."**

**و في نفس السياق يري جورج(George) بإمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون و توجها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال للتقنيات التسويقية داخليا.**

**بينما يرى كل من فرقسون و براون Ferguson&Brown 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 :**

* **استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد. .**
* **تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل،من خلال تطبيق فلسفة وأسا ليب التسويق على الموظفين.**

**وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس التسويق الداخلي على أنه "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق ". وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة،من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعتيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.**

**و يضيف كرونروس أن مفهوم التسويق الداخلي، يرتكز على منظور السوق الداخلي، و بالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، و هذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع المو ظفين العاملين بها(السوق الداخلي)**

**أما كاهيل (Cahil)فيرى أن التسويق الداخلي هو "عملية اختيار و تحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات و إمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، و لذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين "**

**في حين أن بالونتين Ballontyne يعرف التسويق الداخلي كما يلي "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.**

**والفكرة هنا هي أن التسويق الداخلي ينبغي أن ينظر إليه من زاوية الغاية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التوجه بالسوق Market Orientation و ليس اعتباره مجرد اختيار طريقة من الطرق . وبعبارة أخرى التسويق الداخلي حسب بالونتين هو مصدر للميزة التنافسية.**

**و عرف جونسون Johnson التسويق الداخلي على أنه " جهود منظمة الخدمات من أجل تزويد كل أعضائها بالفهم الجيد لرسالة و أهداف المنظمة، من خلال التدريب و التحفيز و التقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة."**

**أما كوتلر Kotler فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخلين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن " هذه المقاربة تظهر أن ا لتسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.**

وعرفه أيضا كوتلر وارمسترونغ بأنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وتحفيز كل من موظفي الخطوط الامامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل، كما أن التسويق الداخلي هو عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها، كما يمثل العاملين في المنظمة الزبائن الداخليين لها.

أما فاسكونسلوس Vasconcelos فيرى أن التسويق الداخلي "هو العملية التي تنطوى على إقامة وادامة وتطوير العلاقة بين العاملين وادارتهم التنظيمية ، من أجل توليد قيمة أعلى للزبائن"

كما يعرف أيضا على أنه: "أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية"

**ومن زاوية تنظيمية أخرى يمكن تعريف التسويق الداخلي كما يلي "تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك."**

**ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، و تقليل حدة الصراعات بين الوظائف و الأقسام، و العمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق و متكامل، و بعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، و تبعا لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق :**

* **تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة.**
* **تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية.**
* **التغلب على المقاومة للتغيير.**

**من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي،يمكن 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.**

**و الجدول الموالي يوضح مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي.**

**جدول : أهم مقاربات التسويق الداخلي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المقاربة** | **الباحث** | **التعريف** |
| **التسويق الداخلي**  **كمرادف لإدارة**  **الموارد البشرية** | كرونروس | فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم و التقدير لأدوار الموظفين في المنظمة |
| فاري | التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية |
| كوتلر | العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه. |
| **التسويق الداخلي**.  **كاستعمال لتقنيات**  **التسويقية داخليا** | بيرسي و مورقان | هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي. |
| قيلمر و كارسون | 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** | بالونتين | هو مقاربة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك. |
| فاري | 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 | 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 |