

التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية

د. بن علي إحسان

أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة زيان عاشور - الجلفة - (الجزائر)

Ihcene154@hotmail.fr

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان علاقة التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث أن الفكرة الأساسية لهاته الدراسة تشير إلى أن اهتمام المؤسسة بالعاملين والحرص على إرضائهم وتدريبهم بغرض المحافظة عليهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم ووصولاً إلى تحقيق رضاهم سوف يساهم في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا لن يتحقق إلا بتطبيق مفهوم وأبعاد التسويق الداخلي مع العاملين بها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الميزة التنافسية.

Abstract :

The objective of this study is to demonstrate the relationship of internal marketing in its dimensions (training, empowerment, teams, marketing information, and administrative support) to achieve competitive advantage in the institution. The basic idea of this study indicates that the interest of the institution to employees and their satisfaction and training And their competence to reach their satisfaction will contribute to the acquisition of competitive advantage of the institution and this will be achieved only by applying the concept and dimensions of internal marketing with its employees.

Keywords: internal marketing, competitive

مقدمة:

تسعى المؤسسات دوما لمواكبة التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، مما يفرض عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها متميزة في السوق وتتمكن من تحقيق الأرباح والأهداف المسطرة لها. فمع الوقت أصبح مصدر الميزة التنافسية يتغير وهذا راجع لظهور مفاهيم إدارية حديثة من بينها التسويق الداخلي الذي ظهر مع نهاية السبعينيات.

فيعتبر مفهوم التسويق الداخلي بجهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، وذلك بهدف مواجهة عملية مقاومة التغيير، ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين، وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة على المستويين العام والوظيفي، والهدف هو تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق عاملين متحمسين ومهتمين.

واهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العاملين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية. فبتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة، يصبح العاملين في هذه الأخيرة من كونهم مجرد تكاليف عليها إلى كونهم ميزة تنافسية لها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

حتى تتم الإجابة على الإشكالية يجب الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

✓ أين تكمن أهمية التسويق الداخلي في المؤسسة؟ وما هي خصائصه؟

✓ ما هي أبعاد التسويق الداخلي؟

✓ ماذا نقصد بالميزة التنافسية للمؤسسة؟ ما هي أنواعها وركائزها؟

✓ ما هي علاقة التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية) بالميزة التنافسية.

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد ودراسة أهمية تطبيق التسويق الداخلي فمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الأخيرة.

أهداف الدراسة: ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية.

✓ توضيح طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ معرفة أهم أبعاد التسويق الداخلي المساعدة على الرفع من أداء المؤسسة التنافسي.

منهج الدراسة: نظرا لمتطلبات البحث وطبيعة المعلومات التي يتناولها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض الإطار العام المفاهيمي الخاص بالتسويق الداخلي و الميزة التنافسية.

تقسيم الدراسة: تتناول هذه الورقة البحثية، مدى أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية خلال المحاور التالية:

✓ ماهية التسويق الداخلي.

✓ ماهية الميزة التنافسية.

✓ علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: ماهية التسويق الداخلي

1- مفهومه:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لهذا الأخير، 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 المؤسسة 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 العملاء¹.

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، وكان أبرزها تعريف بيرري (Berry,1984) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " اعتبار العاملين كعملاء داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات العملاء الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة"² ، ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار العاملين عملاء يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات العملاء الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويضيف كرونزوس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالعميل، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المؤسسة مع الأفراد العاملين بها (السوق الداخلي)³.

2- خصائصه:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها⁴:

✓ **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما

¹ عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص130.

² Dunmore, M, (2002), **inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy**, kagan page, London (UK), 2002, p19.

³ Ballantyne, D, *The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing*, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg,2000,p47.

⁴ شعبان حامد ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد6، 2003، ص8.

هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

✓ التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة 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 كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3-أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي كما لخصها الباحثان⁵:

- ✓ يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- ✓ يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- ✓ يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا.
- ✓ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

4-أبعاده:

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر السهل إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقة طيبة مع عملائهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة⁶.

Rafiq, M and Ahmed, D (2000), *Advances in Internal Marketing Concept*:⁵ *Definition and Extrusion*, Journal at Services Marketing, (Vol: 14) (N: 6), 2000, p453.

⁶ حميد الطائي و بشير علاق، *تسويق الخدمات*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص346.

وتتمثل أبعاد التسويق الداخلي فيما يلي:

*** التدريب:** يعد التدريب ركنا أساسيا في أي مؤسسة لتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم بمهامهم وتنمية اتجاهاتهم نحو التفاعل مع العميل الخارجي. فهو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل⁷. كما يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المنظمة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، بالإضافة إلى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي⁸.

*** تمكين العاملين:** لا يوجد تعريف اتفاق عام على تعريف التمكين فالبعض نظر إليه على انه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. ويقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة⁹. وأضاف آخرون أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية¹⁰.

و عرف أيضا على انه "امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج"¹¹.

*** فرق العمل:** هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. في حين أشار آخرون أن فريق العمل يقصد به فردين أو أكثر يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم¹².

***الدعم الإداري:** إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن (تسمح للفرد أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرصا لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية¹³.

*** المعلومات التسويقية:** إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المخصصة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في

⁷ ديري زاهد محمد والكسوني، سعادة راغب، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز: عمان، 2009، ص229.

⁸ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 1994، ص303.
⁹ Daft, R and Noi R, *Organizational Theory Behavior*, Harcourt college publication, USA, 2001, p502.
¹⁰ العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007، ص98.

¹¹ فاطنة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017، ص08.

¹² Guerin, team work at barton company: a psycho-dynamic perspective, *Paper* Presented to *SISP Study of Organizations*, 1997, p02.

¹³ حميد الطائي، يوسف حميد الفضل وهاشم، فوزي، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص439.

اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة، وينبغي أن يتوافر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة¹⁴.

والمعلومات التسويقية تخضع لنظام جمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات التاريخية والحالية المتعلقة بأعمال المؤسسة التسويقية، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية.

ثانياً: ماهية الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى التفوق على منافسيها لضمان نشاطها وتحقيق أهدافها، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على ميزة أو مزايا تنافسية تنفرد بها و تميّزها عنهم. وبالتالي ماذا يقصد بالميزة؟ وما هي مختلف أنواعها، مصادر ها و مداخل تطورها؟.

1- مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها.

* **تعريفها:** نظراً للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد و ضبط مفهوم محدد لها، وبالتالي سنتطرق لبعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال إدارة الأعمال:

تعرف الميزة التنافسية أنها "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"¹⁵.

ويعرفها محسن احمد الخضيرى بأنها" إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها مجالات: الإنتاج، التسويق، التموين، الكوادر البشرية"¹⁶.

وتعرف كذلك بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون"¹⁷. كما عرفت على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹⁸.

Kotler, P, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2006, p137.¹⁴

M Porter, op cit, p 48.¹⁵

¹⁶ محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص ص 33-34.

¹⁷ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

¹⁸ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص 37.

كما عرفت على أنها: " أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية وبشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن المحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى منهجية علمية وإدارية سليمة."19

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة و الإبداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

* الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحدهما الميزة التنافسية و هما كالتالي:20

- ميزة التكلفة الأقل: تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.

- تمييز المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنهم أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

2- الركائز الأساسية لها و محدداتها

* الركائز الأساسية للميزة التنافسية : ومن الدعامات و الأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي:21

-القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.

- القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها و الحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها و ذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

- القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع و الابتكار عالية، و من ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية و تخاطب كافة المستهلك.

19 م.م. احمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية(بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2016، ص 228.

20 نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ، ص 103.

21 محسن احمد الخضيرى " صناعة المزايا التنافسية" — مجموعة النيل العربية — 2004 — ص 157.

*** محددات الميزة التنافسية:** تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما:²²
- حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و أخيراً مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.

- نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق و فرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

3- أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف لسبل جديدة و أفضل للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:²³

- **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع غيرها).

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو غيرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

- **تغيير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، و غيرها.

- **التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

4- معايير قياس القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

*** معايير قياس القدرة التنافسية:** وتعتمد المؤسسة في قياس قدرتها التنافسية على جملة من المعايير هي: الربحية، معدلات النمو، التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو الدولي. وتتوقف القدرة التنافسية، على قدرة المؤسسة على التمييز عن منافسيها من حيث الجودة، السعر، وتوقيت التسليم والخدمات ما بعد البيع.²⁴

²² نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 85.

²³ نبيل مرسي خليل – مرجع سابق – ص 100.

²⁴ أحمد ز غدار، مرجع سبق ذكره، ص 31.

* معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث عناصر و هي:25

- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة وفق درجتين هما: مزايا من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يصعب نسبيا تقليدها، و مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة تعدد مصادر الميزة يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

- درجة التحسين و التطوير المستمر في الميزة: يجب على المؤسسات خلق مزايا جديدة أو تطوير الميزة القائمة قبل تقليدها أو محاكاتها من طرف المنافسين.

5- أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات الزبون، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين.²⁶

ثالثا: العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.

إن إيلاء الاهتمام بالعاملين مهم جدا، حيث أنهم يتحملون عبء الميزة التنافسية في عالم اليوم من خلال جذب والمحافظة على الزبائن، كما يجوز للمؤسسات تمييز نفسها عن منافسيها باستخدام التسويق الداخلي الذي ينظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين، حيث يركز التسويق الداخلي على العلاقات الداخلية السليمة بين الأشخاص على جميع المستويات في المؤسسة. إن اعتبار العاملين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات مقدمة لهؤلاء العاملين واستخدام تقنيات التسويق الداخلي داخل المؤسسة سيجلب رضا العاملين (التسويق الداخلي) الذي سيؤدي إلى تقديم الخدمات للزبائن بجودة أفضل ونتيجة لذلك يتم خلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك سوف تكون المؤسسات قادرة على خلق ميزة تنافسية من رأس مالها البشري كون أن رأس المال البشري يعد بمثابة قيمة نادرة وغير قادرة على التقليد من قبل المنافسين²⁷.

25 نبيل مرسي خليل – مرجع سابق ذكره، ص99.

26 بوران سمية، مرجع سبق ذكره، ص77.

27 حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان2015، ص102.

و يمكن توضيح أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

1- التدريب و تحقيق الميزة التنافسية: إن اهتمام المؤسسات بالتدريب يمكن تلخيصه في حاجة

المؤسسات إلى التنافس، وفي الوقت الحالي ولكي يكون للمؤسسة مكانة سوقية ملائمة فإنها يجب أن تتنافس عالميا وليس محليا كما اعتادت المؤسسات سابقا²⁸.

يساهم التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنشطة التالية²⁹:

* لا بد أن يؤخذ بالاعتبار مدى مواءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية ولأفراد المتدربين.

* الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

* ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.

* يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

* لا بد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز العملية التدريبية.

للتدريب اثر واضح على تحقيق الميزة التنافسية باعتبار المورد البشري احد أهم مقومات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالتدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للعاملين اللذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء العاملين على حد سواء، فهو يحدث أثرا في مهارات التواصل مع الزبائن وفي كفاءة الأداء للعمليات مما ينعكس على صورة المؤسسة وسمعتها لدى الزبون.

2- فرق العمل و تحقيق الميزة التنافسية:

لقد برزت أهمية فرق العمل لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، التي تدأب مؤسسات العمل المعاصرة، وبخاصة في البيئة المتطورة، على تكريسها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة³⁰.

²⁸ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص206.

²⁹ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2009، ص285.

³⁰ بدير رامز، فارس محمد، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسلامية، 2013، ص24.

وتمثل فرق العمل احد الأشكال التي نادى بهاج وران وكروسبي لتحقيق الجودة في المؤسسة حيث تسهم في تحقيق مشاركة أوسع لمنسوبي المؤسسة في عملية التطوير التنظيمي والانتقال نحو ترسيخ العمل الجماعي مما ينعكس على البيئة الداخلية وعلى التنوع في الأداء بما يضمن الاستدامة والتنافسية.

3- تمكين العاملين وتحقيق الميزة التنافسية:

إن التمكين يساعد العاملين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة، فإن التمكين يقود نحو زيادة ثقة العامل بنفسه ورغبته في اتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر وذلك في سبيل إدخال التحسينات والتحدث عن موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تعجبهم من قبل الإدارة³¹.

فتمكين العاملين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات و الأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من إتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للزبائن مما يحقق التطور والنجاح للمؤسسة فضلا عن تميز المؤسسة على المؤسسات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن الخدمات المقدمة³².

4- الدعم الإداري وتحقيق الميزة التنافسية:

عندما تقدم المؤسسة للعاملين كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات، ومعرفة، ومهارة، وتدريب، وثقة، وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك العامل، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمؤسسة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد والقريب وتحقيق نتائج مثل الربح، والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج الجيدة لمصلحة المؤسسة³³.

ولهذا يفترض أن يحقق الدعم الإداري توقعات العاملين إتجاه المؤسسة ومساعدتهم على التخلص من نقاط ضعفهم، وأن يجعل أجواء العمل فيها شيئا من التعاطف فيما بينهم، فالدعم الإداري الناجح يتيح

31 خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص122.

32 علي عالية، أحمد سيف الدين، أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي، دراسة إستطلاعية لأداء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد2013، 36، ص 161.

33 عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، 2013، ص: 13.

للعاملين إنجاز العمل فيما بينهم بتعاون، وحل المشكلات وأخذ القرارات بشكل منظم ، وتحمل المسؤولية والتوجه للعمل الجاد لمنافسة المؤسسات الأخرى .³⁴

5- المعلومات التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية:

أصبحت المعلومات ونظم المعلومات من أهم الإنشغالات، ومن أبرز الموارد التي لا يمكن لأي مؤسسة الإستغناء عنها لكونها تساهم في رفع كفاءة الأداء، وسلاحا ضد المنافسة وأداة فعالة لمراقبة البيئة التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة .³⁵

إن نظم المعلومات التسويقية تلعب دورا هاما في تحسين الميزة التنافسية مما أوجد صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات ولهذا أصبحت المؤسسات تبحث عن تطورها وإستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من إكتساب مراكز تنافسية مهمة، حيث تستطيع المؤسسة تعزيز ميزتها من خلال نظم المعلومات .³⁶

³⁴ مطاحن سلوى محمد، مرجع سابق، ص: 23.

³⁵ صغيور حباة، دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجية التسويقية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص: 01.

³⁶ بوراس ناصر، دور نظام المعلومات التسويقية في، تعزيز الميزة التنافسية دراسة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس باتنة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص: 62.

الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية نستنتج أن:

- ✓ نجاح تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يعتبر ميزة تنافسية لها، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تعاملت المؤسسة مع العاملين على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي منها.
- ✓ تتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة المؤسسة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والحفاظ عليها من خلال التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير المؤسسة وتحقيق سمعة متميزة.
- ✓ هنالك دور حاسم ومهم للتسويق الداخلي في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ العامل الحاسم في مقومات الميزة التنافسية هو العامل البشري.

المراجع:

أولاً: الكتب العربية

- 1- العاني هيثم ، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز للمعرفة، عمان، 2007
- 2- حميد الطائي، يوسف حميم الفضل وهاشم، فوزي، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- حميد الطائي و بشير علاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5- ديري زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز، عمان، 2009.
- 6- عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 7- محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 8- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 1994.
- 9- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998 .

ثانياً: المجالات العلمية

- 1- حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان 2015.
- 2- م.م. احمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية (بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2016، 1.
- 3- شعبان حامد ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 6، 2003.
- 4- علي عالية، أحمد سيف الدين، أثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي، دراسة إستطلاعية لأداء عينة من العاملين في المؤسسة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 2013، 36.
- 5- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، 2009.

ثالثا: الأطروحات والرسائل

- 1- فاطنة بلقرع، التمكين كالية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017.
- 2- بدير رامز، فارس محمد، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الإسلامية، 2013.
- 3- بوراس ناصر، دور نظام المعلومات التسويقية في، تعزيز الميزة التنافسية دراسة مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس باتنة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
- 4- عفانة حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة، الأزهر، 2013.
- 5- صغيور حياة، دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجية التسويقية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

رابعاً: الكتب الأجنبية

- 1- Ballantyne, D, *The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing*, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg,2000.
- 2- Daft, R and Noi R, *Organizational Theory Behavior*, Harcourt college publication, USA, 2001.
- 3- Dunmore, M, (2002), **inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy**, kagan page, London (UK), 2002.
- 4- Guerin, team work at barton company: a psycho-dynamic perspective, *Paper Presented to SISP Study of Organizations*, 1997.
- 5- Kotler, P, *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
- 6- Rafiq, M and Ahmed, D (2000), *Advances in Internal Marketing Concept: Definition and Extrusion*, Journal at Services Marketing, (Vol: 14) (N: 6), 2000.