

دور التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمات الأعمال

(دراسة تقييمية لمسار EDF لإنتاج وتوزيع الكهرباء)

**THE ROLE OF INTERNAL MARKETING IN ACHIEVING
CHANGE WITHIN BUSINESS ORGANIZATIONS
(AN EVALUATION STUDY OF THE EDF PATHWAY FOR THE
PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF ELECTRICITY**

فارس طولوش¹، ندير عزيزي²

Fares TELLOUCHE¹, Nadir AZIZI²

جامعة أم البواقي (الجزائر)، mehditellouche@yahoo.fr¹

جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)، nadir.azizi@univ-constantine2.dz²

تاريخ النشر: 2021/06/26

تاريخ القبول: 2021/05/18

تاريخ الاستلام: 2020/12/13

ملخص:

تهدف هذه الورقة إلى إبراز توجه تسويقي يهتم بتحقيق إدارة فعالة للموارد البشرية، وهو دور فعال في تحقيق أي تغيير منشود وبكل فعالية، خاصة فيما يتعلق بمواجهة مقاومة التغيير، والمتجلى في التسويق الداخلي، وهو ما تحقق في العديد من منظمات الأعمال العالمية، التي سعت إلى إقامة أوجه من التغييرات وحقق لها آليات ونشاطات التسويق الداخلي تحقيق ذلك بفعالية ويسر، ومن ذلك edf الفرنسية، والتي يمكن الأخذ بها كنموذج مرجعي لتحقيق التغيير بالنسبة لمنظمات الأعمال الجزائرية.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية، التسويق الداخلي، التغيير.

تصنيفات JEL: M54، M31، M12

Abstract:

This paper aims to highlight a marketing trend concerned with achieving effective human resource management, and he has an effective role in achieving any desired change with all effectiveness, especially when it comes to confronting resistance to change, it is the intern marketing.

This is what has been achieved in many international business organizations, which sought to establish aspects of the changes, the mechanisms and internal marketing activities have made it possible to achieve this effectively and

smoothly, this was achieved to edf, which can be used as a reference model to achieve change for Algerian business organizations.

Keywords: Human Resources, Internal Marketing, the change.

JEL Classification Codes: M12 ,M31 ,M54.

المؤلف المرسل: Mehditellouche@yahoo.fr

1. مقدمة:

يعد الاهتمام بالموارد البشري داخل منظمة الأعمال من الأصول المستدامة لتحقيق الإرتقاء بأدائها العام وتحقيق مكانة وقوة ولضمان بقائها في عالم الأعمال، جنبا إلى جنب مع الوظيفة التسويقية التي تعد آلية ربط منظمة الأعمال بسوقها وبيئتها، والتي من مميزات العملية القيام بالتغيير المستمر، لتحقيق وضع أحسن تجاه المنافسين، ولما كابت الإحتياجات المتغيرة للزبائن، بما يتوافق مع ذلك، فمنظمات الأعمال تهتم في الوقت الراهن وفقا لمنحنى متصاعد بتطوير منتجاتها من خلال التركيز على عمليات التصميم وتطوير الجوانب الهيكلية، وبالإهتمام بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك المنتجات وتحليل حاجات العملاء، حيث يتطلب نجاح كل ذلك، الاهتمام بالعنصر المحدد لذلك ألا وهو العنصر البشري، بمراعاة إحتياجاته ومتطلباته الداخلية والخارجية، وبالقيام ببعض الجهود التي تصب ضمن مجال تحقيق الرضا تجاهه في مكان عمله وخارجه، بما يمكن من تحقيق مخرجات بكفاءة عالية وفي تحقيق رضا الزبائن، أين يندرج كل ذلك ضمن مدخل تسويقي معتمد عليه ضمن ذلك، ألا وهو التسويق الداخلي (Pervaiz K. & Mohammed , 2002)، فالفلسفة التسويقية وفعاليتها السوقية، شجع على الإعتماد عليها فيما يخص الموارد البشرية، وفقا لمنحنى جديد للربط بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية لتحقيق فعاليتها بالنسبة لمنظمة الأعمال وفق منحنى مضاعف، وخاصة لمواجهة التحديات البيئية وما تتطلبه من تكيف وملائمة للوضع، والذي يندرج ضمن عنصر القيام بالتغيير؛ أين يمكن ضمن هذا المدخل طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما فعالية التسويق الداخلي في إحداث أي تغيير مستهدف ومنشود في أي منظمة أعمال؟
- حيث سنحاول عرض آلية هذا الدور، إنطلاقا من التوضيحات التي سنستقيها من طرح الأسئلة التالية:
- فيما يتجلى آلية التسويق الداخلي في تحقيق تغيير مقبول وفعال؟
- ماهي الآليات المتبعة في مؤسسة EDF ضمن مداخل التسويق الداخلي، لمتابعة التغييرات المطلوبة ضمن التحديات البيئية التي تواجهها؟

إنطلاقاً من التصور العام للإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تفرعت عنها، يمكن عرض الفرضيات التالية:

- يعد دمج الفلسفة التسويقية في إدارة الموارد البشرية وفق منحى التسويق الداخلي، مساهم في تحقيق أي تغيير مرسوم وبكفاءة وفعالية.

- حققت آليات التسويق الداخلي التغيير المطلوب من طرف القائمين على EDF.

إنطلاقاً من التصور العام للإشكالية والتساؤلات التي تفرعت عنها، يمكن عرض الفرضيات التالية:

- للتسويق الداخلي دور فعال في تحقيق التغيير داخل منظمات الأعمال.

- حقق التسويق الداخلي التغيير المنشود لدى مؤسسة EDF .

- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في إستعراض آليات التسويق الداخلي لتحقيق أي تغيير منشود، فلوقت طويلاً، تم الإعتماد على سياسات وإستراتيجيات للتغيير، حققت نجاحات نسبية، نظراً لإعتمادها الضئيل على الموارد البشرية، غير أن التجارب بينت أن الإعتماد على هذه الأخيرة من أجل تحقيق ذلك، سيضمن عدم الوقوع في حالة وضعية مقاومة التغيير، وعند الاهتمام بمتطلباتهم الداخلية والخارجية سيحقق ذلك بكفاءة وفعالية، أين يعد التسويق الداخلي مدخلاً فعالاً لتحقيق ذلك، وهو ما تحقق لـ EDF الفرنسية عند سعيها في القيام بالتغيير، من أجل التكيف مع المستجدات البيئية.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية الإعتماد على آليات التسويق الداخلي في الإرتقاء بأداء الموارد البشرية، ومن أجل العمل على تحقيق أي تغيير تسعى إليه أي منظمة أعمال للتوافق مع مستجدتها البيئية أو من أجل تحقيق وضع سوقي أفضل، وهو التوجه الذي يمكن إستقائه من تجربة مؤسسة EDF الفرنسية لإحداث التغيير المطلوب والأفضل ضمن الوضعية الجديدة التي واجهتها.

- الدراسات السابقة:

-دراسة (Sherry Finney (2010 بعنوان التسويق الداخلي كأداة للتغيير، ركزت الدراسة على تحليل الإعتبارات العقلانية وأهم جوانب التسويق الداخلي المطلوبة عند تنفيذ مبادرات لتحقيق التغيير،

وهذا من أجل تحقيق إحياء لعلامة تجارية، وبناء على تحليل نتائج دراسة حالة نوعية، لجامعة كندية وآراء مجموعة متعددة من أصحاب المصلحة، فقد حددت مراحل التحول أو التحكم في التغيير، والمتجلية خصوصا بعناصر التسويق الداخلي، والتي أثبتت ضمن مجال فعاليتها في إحياء علامة تجارية .

-دراسة (2008) Sarolta Varnai et Janos Fojtif هدفت الدراسة إلى توضيح دور أدوات التسويق الداخلي في الحد من جوانب مقاومة التغيير عند العمل على تأسيس مرحلة جديدة للتغيير، وهذا بإستعراض أهم الأدبيات التي حددت جوانب مقاومة التغيير، مع العمل على إسقاط آليات التسويق الداخلي وتحديد دورها في الحد من ذلك، أين تم التوصل إلى كونها فعالة في إقامة تغيير ثقافي إنطلاقا من المستوى الإداري الأعلى بما ينعكس على المستويات المختلفة، لدمجها الفعال للإستراتيجيات والقيم والأهداف الجديدة ، فعناصر التسويق الداخلي شكلت قيمة تنافسية لبناء أداة أعمال فعالة ومتميزة .

- دراسة (2002) Mohamed Rafik et K Ahmed، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم ومجالات التسويق الداخلي ودوره الإستراتيجي في تنفيذ برامج التغيير بتوضيح طرق إستخدام تقنيات التسويق الداخلي، من خلال تقديم نموذج مفاهيمي بديل يستخدم مخطط متعدد المستويات يربط الأبعاد الإستراتيجية بإطار عمل مزيج تسويقي داخلي، حيث تم تطبيق هذا النموذج على مؤسسة مالية حقق لها ذلك، الحد من المقاومة الداخلية، وهذا بغية تنفيذ مجموعة من الإستراتيجيات التي مكنتها من تحقيق مكانة سوقية أفضل.

2- المفاهيم المحددة للتسويق الداخلي وأهميته وخصائصه:

يعد التسويق الداخلي من الأنماط التسويقية التي عرفت الظهور في منتصف القرن الماضي على أيدي مديري الجودة في المصانع اليابانية، والتي عرفت إهتماما كبيرا في الوقت الراهن من طرف القائمين على إدارة منظمات الأعمال، فهو يشير إلى تطبيق الفلسفة التسويقية التي يتجلى مضمونها في السعي لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال مزيج من الأدوات التسويقية وتحقيق أهداف منظمة الأعمال المتجلية في تحقيق الربح والبقاء؛ على الموارد البشرية، وبما يتوافق مع ذلك فمن التعريفات التي حددت مفهوم التسويق الداخلي نذكر:

يعد بييري أول من أشار إلى التسويق الداخلي من خلال مدخل إعتبار الموظفين زبائن داخليين والوظائف وأسلوب العمل حاجات ورغبات مطلوبة من طرفهم، ما يوجب تصميمها بشكل جيد لإرضائهم، في إتجاه تحقيق أهداف المنظمة المتجلية خصوصا في تحقيق الربح (سويدان و البراوي، 2008، صفحة 57).

كما حدد بروشمان مفهوم التسويق الداخلي بأنه العمل على جذب، تطوير، تحفيز والإحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال توفير الظروف والشروط التي تشبع حاجاتهم، كما حدده كذلك ضمن مدخل آخر، في كونه الجهود المخططة القائمة على إستخدام المدخل التسويقي للحد من مقاومة التغيير تجاه تنظيم معين للموارد البشرية من أجل الزيادة في أداء المنظمة، مع العمل على تحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية.

وعليه فالمبتغى من الأخذ بفلسفة التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا الداخلي للموظفين، بما يوفر لهم بيئة داخلية تدعم روحهم المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لديهم.

وبالنسبة لأهم حاجات ورغبات الموظفين المطلوبة للإشباع، فهي محددة في التالي (عبد العظيم، 2008، صفحة 130):

- **الحوافز والمكافآت:** تعد الحوافز والمكافآت من العناصر ذات الأثر الكبير في دفع الموظف نحو تقديم جهودات فعالة وذلك ضمن وقت قصير بالنسبة لأية منظمة أعمال، حيث تتعد أشكال الحوافز والمكافآت التي يمكن تقديمها للموظفين، والتي منها نذكر:

➤ **الحوافز المادية:** وهي التي تأخذ شكلا ملموسا أو ماديا، مثل الزيادة في قيمة الرواتب، المكافأة النقدية خارج الرواتب كالمئحة السنوية، بعد الهدايا المادية الممنوحة للموظفين نظير إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية، أو في وقت زمني قصير.

➤ **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال أو جانب مادي في إثارة وتحفيز الموظفين للعمل، بل تعتمد على وسائل معنوية، تهدف إلى تحقيق شعور داخلي مقبول، ينعكس على وجوده الإنساني وعلى مركزه الاجتماعي، وعلى العلاقات مع جميع المحيطين به، بدءا بالموظفين الذين يعملون معه، إلى غاية البيئة التي يعيش فيها، ومن أوجه الحوافز المعنوية الشائعة، منح شهادات تقدير، توجيه رسائل

شكر، تسجيل إسم الموظف على لوحة الشرف أو على إختراع أو ضمن تقارير تقنية لتحسين منتج، إشراك الموظفين في الإدارة، دمجهم في نشاطات التخطيط الوظيفي، توسيع نشاطات الموظف لتشمل مسؤوليات أخرى تدرج خصوصا في مراقبة أداء العمل، وكذلك المشاركة في عمليات تكوين وتأهيل موظفين جدد، وكذلك تحسين ظروف العمل (كتوفير الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة، وإقامة مراكز للراحة والرياضة داخل أماكن العمل).

- **توضيح أكبر لأدوار العمل:** يقصد بتوضيح أدوار العمل، وجود هيكل تنظيمي للمنظمة يحدد فيه المستويات التنظيمية وطبيعة الإتصالات الأفقية والعمودية ما بين الموظفين، وكذلك جوانب العلاقات المركزية واللامركزية، وجوانب التدخل وعدم التدخل بالنسبة إلا أي موظف.

- **تدريب وتطوير العاملين:** يعد التدريب من الإجراءات التنظيمية التي تنجز بإنتظام، بإستخدام العمليات التعليمية القصيرة الأجل من قبل الموظفين غير إداريين، وهذا لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة، بينما التطوير فيتمثل في الإجراءات التعليمية الطويلة الأجل من قبل العاملين الإداريين لتزويد العاملين بالمفاهيم والنظريات العملية لأغراض متعددة (De backer, le management vert, 1998, p. 161).

- **الإرتقاء بالعلاقات العامة داخل المنظمة:** يقصد بالعلاقات العامة، السعي لتحقيق علاقات طيبة وودية ما بين المنظمة وموظفيها، من خلال العمل على ترقية العلاقات الودية ما بين الموظفين في حد ذاتهم، وبث روح الجماعة والإحترام المتبادل وتشجيع الاتصالات غير رسمية فيما بينهم، وكذلك على نشر العمل الخيري والتطوعي خارج أسوار المنظمة بصفة جماعية (Pastore Reiss, 2007, p. 177).

فاعمل على تحقيق الإشباع لهذه الحاجيات والمتطلبات يسهم في تحقيق الرضا المطلوب للمستهلكين الداخليين (الموظفين)، بما ينعكس على خدمة وإشباع المستهلكين الخارجيين بكل كفاءة، خاصة في قطاع الخدمات الذي يلعب فيه الموظف دورا رئيسيا، وعلى تنفيذ الإستراتيجيات الموضوعية بعيدا عن أوجه التداخل والصراع الوظيفي، كما يسهم في بناء صورة طيبة عن المنظمة، وعلى إحداث تغييرات في النشاطات وأسلوب العمل إذا أرادت منظمة الأعمال ذلك بكل يسر وتفهم (Reynaud, 2008, p. 78).

كما أن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، يسهم في تحقيق الإختيار المناسب للموظفين للقيام ببعض المهام، إذ أن إجراء بحث تسويقي فيما يخص أحاجات ومتطلبات الموظفين، يؤدي إلى التعرف على مستوياتهم الآدائية وطموحاتهم، وكفاءاتهم بما يسهم في إعداد خريطة لتوزيع مهامهم بكل كفاءة؛ فالموظفون ليسوا جميعا في نفس الإتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل بإعتباره المصدر الوحيد لمعيشته، وقسم آخر يعتبر العمل كرسالة وشخصية وهمية، كما أن هناك من الموظفين من ينمي قدراته الآدائية ذاتيا، وهناك من يحتاج إلى التدريب والتكوين. (May lubbe, 2013, p. 49)

3- المفاهيم المحددة للتغيير وإسهامات التسويق الداخلي في تحقيقه داخل منظمات الأعمال

يعد التغيير من المفاهيم التي برزت بشكل كبير في عالم الأعمال، لسد الفجوة بين الواقع العملي والمفروض الوصول إليه، حيث تعد من التحديات والرهانات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم والتي يجب أن تأخذها بعين الإعتبار للبقاء وتحقيق مكانة مقبولة.

3-1- مدلول التغيير ضمن عالم الأعمال:

وجدت العديد من المفاهيم المحددة لمدلول التغيير في عالم الأعمال، نذكر منها:
- يشير Yatchinnowsky إلى التغيير بعملية التحول الهامشية أو الكلية، والتي تحقق تحول بالنسبة إلى أية منظمة الأعمال، أين يكون ذلك بوجه خاص من أجل التكيف البيئي الداخلي والخارجي، وبما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على مواجهة المشكلات.

- كما يشير P-Drucker إلى التغيير بأنه فن صناعة العقلانية والقرارات الواعية (Eric, PESQUEUX, & VASCONCELOS, 2014, p. 14)

- أما بالنسبة لكل من Moigne و Piaget فيشيران إلى التغيير، بأنه تحقيق التوازن الديناميكي وإستحداث أوضاع تنظيمية مختلفة عن التنظيمات السارية، بما يسهم في تحقيق ميزة تمكن منظمة أعمال من الحصول على عوائد أكبر (جمال عبد الله، 2014، صفحة 16)

فالتغيير هو التحول من حال إلى حال، أي الانتقال من الوضع الراهن الذي يتصف بالعديد من المشاكل إلى وضع جديد وهو المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر الحل؛ وكذلك فهو إحداث توجهات جديدة موجهة ومقصودة وهادفة بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، كما يعبر كذلك عن العمليات المنظمة والمستمرة، التي تهدف إلى إيصال شيء ما إلى الدرجة المطلوبة والمستهدفة، وإلى وضع سياسات ووسائل مناسبة تضمن الوصول إلى درجة معينة من الأداء المقبول، كما تكفل النمو المستدام لمنظمة الأعمال.

وبالنسبة لسطوع مفهوم التغيير وإعتماده في منظمات الأعمال، فيعود إلى تزايد تطبيق النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي لـ R Nilson et S Winter، والتي من مضمونها أن قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المعقدة غير المستقرة والمضطربة، يرجع إلى قدرتها على التعلم والتكيف وفق منحى إدارة التغيير؛ فلكي يبقى أي نظام مستقرا ضمن الإختلالات الناجمة عن التدفقات الخارجية والداخلية، يجب أن يستجيب للعديد من التغيرات المطلوبة، وهو ما يطلق عليه بالتماثل الساكن، أي الحاجة للتغيير لضمان الاستقرار وجها لوجه مع الإضطرابات.

وبالنسبة للمبادئ التوجيهية والتي يتم وفقها التغيير المنشود بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فتتجلى في (Hicks & Knies, 2015):

- المساهمة في وضع رؤية إستراتيجية واضحة للتغيير: فأول خطوة لتحقيق تغيير فعال داخل المنظمة، هي صياغة الرؤية والإستراتيجية الجديدة التي يتم السعي للوصول إليها، والتي تتضمن القيم المشتركة اللازمة والسلوك المتوقع من أجل تحقيق الإستراتيجية المؤسسية الجديدة، ويتحقق ذلك وفقا لمرحلة أولى من خلال التفاعل والحوار المستمر مع الموارد البشرية.

- متطلب مشاركة المستويات المختلفة للإدارات في تحقيق التغيير: يتحقق التغيير المنشود من خلال كذلك تهيئة التغيير الثقافي لذلك على المستويات المختلفة للإدارات المختلفة، فالتغيير ينشأ أولا من الفاعلين الأوليين له (كبار القادة والمديرين)، ومن خلال علاقاتهم العامة الداخلية وأساليب التحفيز المختلفة سوف يشكلون هذه الثقافة على المستويات الإدارية المختلفة بكل سلاسة.

- إرتباط عمليات التغيير الفعال بالجانب السلوكي وبالوظيفة الممارسة: ترتبط عمليات التغيير بشكل رئيسي بالجانب السلوكي وبالوظيفة الممارسة، والتي تتطلب القيام ببحوث لمعرفة أحسن السبل للقيام بالتغيير، لتبليها وضع ميكانيزمات عمليات التغيير.

وعليه فالتغيير الفعال هو التغيير الثقافي الذي يمس بشكل رئيسي الموارد البشرية وثقافتها التنظيمية، خاصة ما يتعلق بسلوك القياديين والمرؤوسين، وأنماط الفكر والأهداف والمكافآت والعقوبات والعمليات وقياس الأداء.

وما يشار إليه أن إحداث التغيير بالفعالية المطلوبة في أي منظمة أعمال، يكون بصفة خاصة من طرف بعض الوظائف المفتاحية فيها، أين نُخص بذلك وظيفة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية وبتكريز أكبر على الموارد البشرية، أين يعد الدمج بين الوظيفتين ضمن بعد التسويق الداخلي توجه مهم، لنجاح التغيير والحد من مقاومة عملية التغيير.

3-2- أهم إسهامات التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمة الأعمال:

يعتبر التغيير حاليا شرطا رئيسيا للبقاء ضمن سياق عدم اليقين الذي يتسم به عالم الأعمال اليوم، والذي يجب أن يتم على مستوى الفرد ليتحقق على مستوى منظمة الأعمال ككل، فالتغيرات التي تمت وفق مستويات غير الموارد البشرية، أدت إلى حدوث وضع معقد ومربك وغير متوقع ومحد لعمليات التغيير، خاصة عند اعتماد التغيير الذي يمس المنتجات والتكنولوجيا المعتمدة فقط، فالتغيير يجب أن يمس أولا التغيير السلوكي للفاعلين داخل المنظمة ليم بعد ذلك الانتقال إلى المستوى العام، الذي يخص العمليات التنظيمية والإنتاجية (Davis, 2001).

والقيام بالتغيير في أي منظمة أعمال، يجب أن يمس أربعة عناصر رئيسية وهي تغيير المحتوى، التغيير السياقي، تغيير العمليات، والتغيير الذي يمس المعايير، دون أن ننسى التغيير الفاعل والذي يخص إحداث التغيير وعملية التغيير والإستعداد للتغيير، والذي يخص الموارد البشرية، وعليه فإن تطبيق آليات التسويق الداخلي يسهم في تحقيق التغيير بكفاءة وفعالية وبأقل وقت، أين تظهر فعاليته في التالي (Mohammed & Pervaiz K, 2010):

- التأثير العاطفي على الموارد البشرية: لنجاح التغيير من خلال التركيز على العنصر البشري، فذلك يتطلب شرح له مسببات التغيير والأهداف من ورائه، بالتركيز على الإنعكاسات الاجتماعية الخاصة به، وهذا بأسلوب عاطفي يركز على مكانة الموارد البشرية الهامة في المؤسسة، وهو ما يخلق قابلية عالية للتغيير مع مقاومة ضعيفة.

- تحقيق التغيير من خلال الأسلوب الجماعي: تعد منظمات الأعمال نظم إجتماعية تعاونية وليست نظم ميكانيكية، فالموظفون يناقشون مقترحات وأبعاد التغيير من خلال تشكيل مجموعات إجتماعية غير رسمية، والتي تعد اليوم أكثر تأثيرا في مكان العمل، والتي من أبرز معالمها أنماط للسلوك الفردي الجماعي، والإتصالات والصدقات، والتي لها تأثير كبير على تقبل أو عدم تقبل التغيير أو القيام بمقاومة له، وعليه فالأخذ ببعد العلاقات العامة لتعليل التغيير، وبعمل دورات تمهيدية لخطوات التغيير، وإقامة تلمذة صناعية للممارسات والأفكار الجديدة المفيدة التي تنتشر بسرعة بواسطة الشبكات غير رسمية؛ مع توضيح المحفزات المادية وغير مادية المتأنية من ورائه، يسهم في تحقيقه بالفعالية المطلوبة وبأقل تكاليف (Naudé & Murphy, 2003).

- لتحقيق التغيير المنشود فذلك يتطلب التدريب والتطوير المطلوب للعاملين، والذي يتأتى بنمط فعال من خلال وضع شخصية مثلى للموظفين تعد المرجع للفاعلين في عملية التغيير ككل، والتي تمتلك المهارات الشخصية والمهنية لقيادة التغيير، بالإنتقال من وضع قديم إلى آخر جديد بكل سلاسة. أين يمكن توضيح أهم المتطلبات وفقا لمبادئ التسويق الداخلي من أجل تحقيق أي تغيير منشود، مع توضيحها في الوضع الذي لا يأخذ بعين الإعتبار الموارد البشرية ومتطلباتهم (النموذج القديم) والوضع المعاكس (الوضع الجديد)، في الجدول التالي:

جدول (01): جوانب التغيير المطلوب وفقا لآليات التسويق الداخلي

جوانب الإهتمام	أدوار ضمن النموذج القديم	الأدوار المطلوبة ضمن النموذج الجديد
التعليمات	دور المتحكم (تنفيذ التعليمات والتحكم في تحقيقها والعودة إلى المستوى الأعلى).	دمج الخبرة وتفويض التحكم في القرارات، مع الأخذ بعين الإعتبار توقعات الوضع الأحسن (الخبرة في صنع القرارات وإدارة التغيير)
تأثير العوامل الخارجية	ضمان الإمتثال للأنظمة والإجراءات من قبل المرؤوسين	السيطرة على العوامل الخارجية من خلال الإهتمام بتحقيق الأهداف وإستخدام الموارد بكفاءة وتحقيق جودة في الخدمات المقدمة
إدارة الموارد البشرية	الإشراف الهرمي حسب تعليمات المستوى الأعلى	الإدارة من خلال الإستماع وتبادل المعلومات، التحلي بروح الفريق والمرافقة نحو الإستقلالية الذاتية والتحلي بالمسؤولية.

Source: (Cook & Macaulay, 2004, p. 173)

وبما يتوافق مع ذلك، وحسب الدراسات التي قام بها بارتنو Barenteau في الولايات المتحدة الأمريكية على العديد من منظمات الأعمال، وصل من خلالها إلى وضعه تقرير سنة 1994، بين ضمنه أن أي تغيير تسعى إليه أي منظمة أعمال، يجب أن يركز على الموارد البشرية وطرق إدارتهم، لكي يكونوا حاملين لمشعل التغيير، وحسبه فيجب أن يمس الجوانب التالية:

- تغيير المهارات، القيم، المواقف، السلوك مع مراعاة التغيير التنظيمي الفعال.
- تغيير الهياكل والنظم التنظيمية المختلفة (نظام المكافأة، علاقات الإبلاغ، تصاميم العمل).
- التغيير المباشر للمناخ التنظيمي وأساليب التعامل مع الآخرين (كيفية إدارة الصراع، كيفية إتخاذ القرارات).

4-دراسة حالة التغيير لدى EDF من خلال إعتتماد آليات التسويق الداخلي:

تم إنشاء المؤسسة الفرنسية للكهرباء عام 1946 وهي مملوكة كلياً للدولة، إلى غاية فتح رأسمالها بعد الضغوط التي واجهتها فرنسا من طرف الإتحاد الأوروبي لإنهاء الإحتكار فيما يخص توزيع الكهرباء في

السوق الفرنسية وفتحها لمنافسين آخرين وهو ما خضعت له فرنسا وكان ذلك في جويلية عام 2007، الأمر الذي تطلب من المؤسسة التكيف مع هذا الواقع الجديد بتبني إدارة للتغيير مست وتمس جميع الأصعدة، حيث إعتمدت في ذلك وبشكل كبير على الموارد البشرية، خاصة وأنها كانت تعاني من المردودية الضعيفة لموظفيها، وهذا راجع لكونها مؤسسة عمومية، والوظائف ضمنها كانت مؤمنة، فالموظفون لا يبدون أي مجهود للإرتقاء بهذه المؤسسة؛ وعليه فالتركيز على النجاح فيما يخص الوضع المزعم تغييره للتحويل إلى وضع جديد، كان من خلال التركيز على الموارد البشرية، فهم يعتبرون أكبر رهان للتغيير خاصة وأن الصورة السيئة التي إرتسمت بالمؤسسة كانوا هم سببها.

4-1- أهم مسارات التغيير بالنسبة لمؤسسة EDF:

كانت السمات الكبيرة لبداية التغيير في سنة 2005، أين كانت الجهود منصبة على زيادة الإنتاجية والعائدات، بالتركيز على زيادة شبكات الفروع وتبني التكنولوجيا العالية، مع وضع رؤية على المدى الطويل أساسها ضمان الجودة وبناء علاقات مستدامة مع الزبائن من خلال وضع إستراتيجية قائمة على تحقيق الربح المشترك للمؤسسة والزبائن، مع سعي المؤسسة إلى تحقيق رقم أعمال يفوق 10 مليار دولار، وكذلك إلى الوصول إلى ما قيمته 7.5 مليار أورو كأموال خاصة.

وللوصول إلى هذه الأهداف والتي تتطلب تغييرا في الثقافة والنشاطات، فقد تم التركيز على جانب الموارد البشرية، بإعتماد آليات التسويق الداخلي، ومن أهم الأليات التي أعتمدت ضمن ذلك؛ فلقد أصبح الموظفون هم القائمون على وضع الإستراتيجيات المختلفة وفق ما تتطلبه الظروف والوضع المواجه، بعدما كانت تتم وفق أسلوب إداري مخطط مسبق.

كما أن الموظفين على المستوى التشغيلي هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويتشاورون مع القيادة لتطبيقها؛ كما أن إشراك الموظفين في رأس مال المؤسسة، من خلال تمكينهم من حيازة نسبة معينة من الأسهم، مكن من تحقيق الجمع بين التنظيم الهرمي والمشاركة في الإدارة.

حيث أصبحت اليد العاملة لدى EDF بعد إستراتيجي بما نسبته 40% بعدما كانت لا تمثل أي شيء، والجانب الآخر الذي عرف إهتماما كبيرا لتحقيق التغيير المطلوب ولمواجهة المنافسة هو الاهتمام بالتكوين، فسنواتيا 8.8% من اليد العاملة ل EDF تخضع للتكوين لمسايرة التطور الحاصل فيها، والرهان الرئيسي ل

EDF هو تكوين القيادة لتسييرها من أجل ذلك أنشأت المؤسسة جامعة للمسيرين، ففي كل سنة يتم تكوين 2000 موظف ليصبحوا مسؤولين على قطاعات معينة 10% منهم من القطاع التجاري، والتكوين يستهدف سنويا ما بين 20 و30% من اليد العاملة للمؤسسة، والذي يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي التسيير التشاركي، إدارة التغيير، الإستراتيجية، وهذا بالشراكة مع العديد من مراكز الخبرة الخاصة بممارسة المعرفة (www.actionco.fr, 2017).

وأحسن نموذج إعمدته المؤسسة هو برنامج LITCHI (الوسائل والتقنيات للتغيير الداخلي)، أين قامت بدمج متخصصين خارجيين في فلسفة إدارة التغيير لتخصصات مختلفة في 20 مشروع بغية مرافقة الموظفين على التغيير.

كما إعمدت على نموذج للتغيير قائم على الإدارة من خلال التعلم، فالتغيير يتأتى من خلال البعد الفردي للتعلم من الأخطاء والنجاحات والسلوكيات القديمة والمتوقعة للمؤسسة.

فالتغيير المطلوب من طرف مؤسسة EDF، وفقا لآليات التسويق الداخلي كان ضمن الخطوات التالية:

- سقل المهارات وتنميتها والتي تمثل المعرفة والدراية والمواقف اللازمة لتحقيق النجاح.
- الإرتقاء بالسلوكيات والتي تخص القواعد غير معلنة التي تحكم العلاقات بين الأفراد.
- نشر ثقافة المؤسسة والتي تمثل القيم الإجتماعية والمعتقدات ومعايير السلوك المشترك بين أعضاء المؤسسة.
- التغيير الذي مس الهيكل التنظيمي فيما يخص توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، والقواعد الرسمية التي تنظم علاقات العمل العمودية والأفقية بين الأفراد، وفقا لذلك فقد تم الإنتقال من الهيكل البيروقراطي إلى الهيكل القائم على المشاركة بين الأطراف الفاعلة في إدارة EDF.

4-2- منهجية إعتتماد آليات التسويق الداخلي لتحقيق التغيير لدى EDF

حققت EDF العديد من أوجه التغيير مقارنة بما تم وضعه وهذا بالإعتتماد على آليات التسويق الداخلي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (02): الجانب المخطط له للتغيير وما تم تنفيذه بالاعتماد على الموارد البشرية

التغيير المتحقق	التغيير الموصوف
-----------------	-----------------

- الرؤية لم تصبح ذات ضبابية بالنسبة للمستقبل - وضع آليات وإجراءات لمتابعة التغيير من طرف العديد من الموظفين - تحقيق وضع جديد في وقت قصير، مع تكاثف جهود كبيرة من طرف العديد من الموظفين تصب ضمن الإبداع والتغيير.	- وضع رؤية واضحة للمستقبل، بإشراك والتركيز على الموارد البشرية - التحديد الدقيق لهم للعناصر الواجب تغييرها لتحقيق الرؤية - تحديد الفاعلون الرئيسيون للتغيير - إنشاء مخطط عمل يحفز السلوك للجهات الفاعلة للتغيير
---	--

Source: (www.edf.fr, 2018)

وبالنسبة للآلية الأخرى التي إعتد عليها في مبادئ التسويق الداخلي، في تحقيق التغيير المنشود، فقد تم بعد العديد من الاجتماعات ما بين الرؤساء التنفيذيين للمؤسسة، والقائمين على إدارة الموارد البشرية، توجيه إستبيانات للموظفين لبحث آرائهم حول الكيفية التي من خلالها يتم الإرتقاء بعمل المؤسسة ضمن الوضع الجديد، أين كانت التساؤلات الموضوعية مركزة على الجوانب التالية (ait Abdeslam & Merad):

- كيفية تقييم الأداء التجاري ل EDF.
- توضيح أهم المؤهلات المطلوبة بالنسبة لموظفي القسم التجاري.
- فهم السلوك الفردي السوي للتعامل داخل المؤسسة.
- تحليل إمكانيات ومتطلبات تكيف الأفراد مع الوضع الجديد.
- مدى فهم الموظفين للتغيير الهيكلي المطلوب من الوضع الجديد.
- تشخيص الأدوات وأساليب تسيير الأفراد بما يتماشى مع الوضع الجديد.
- تحديد جوانب وأساليب التشجيع والتحفيز للإنتقال إلى الوضع الجديد.
- تشخيص متطلبات التكوين والتأهيل فيما يخص الإرتقاء بالوظيفة التجارية.
- العمل على فهم وتقييم جانب العلاقات السائدة قبل عملية التغيير والمتوقع حدوثها بعد ذلك.
- تقييم الجانب الثقافي المتشكل فيما يخص الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

والجدول التالي يبين الشكل العام للإستبيان المقدم إلى الموارد البشرية، لتحقيق التغيير إلى الوضع الجديد.

جدول(03): بعض جوانب الإستبيان المقدم للموظفين للقيام بعمليات التغيير

لا	نعم	مضمون الأسئلة
		- هل رؤية التغيير واضحة.
		- هل قام المدراء وقادة فريق الدعم بإبراز أهم سلوكيات التغيير
		- هل الصورة واضحة بالنسبة لعمليات التغيير
		- هل هناك شعور محفز إستباقي بالنسبة لعمليات التغيير
		- هل هناك خطط تنمية فردية مرتبطة بالتغيير المنشود
		- هل هناك أولوية لعملية التدريب والتطوير
		- هل تشجع الموظفين الآخرين على توقع التغيير

Source: (www.edf.fr, 2018)

حيث مكنت عملية التقييم من وضع إستراتيجيات ومجهودات، لتحقيق تغيير في إدارة الموارد البشرية، بما ينعكس على التغيير المنشود للمؤسسة ضمن الوضع الجديد، ومن التي إندرجت ضمن أبعاد التسويق الداخلي نذكر:

- ركزت edf فيما يخص عمليات التغيير على جانب التعلم المرتبط بالعنصر البشري، والذي يتطلب منهجا إستكشافيا يقوم بجمع المعلومات اللازمة من أجل ذلك، وهو ما قامت به من قبل.
- ركزت edf على سلوك التغيير المطلوب، على الموظفين سواء كان ذلك من خلال الحوار الفردي أو الجماعي معهم، مع توفير الآليات الإدارية الجديدة بما يتوافق مع هذا المسعى.
- العمل على إعلام الموظفين بالوضع الجديد، وخاصة ما يتعلق بالرهانات فيما يخص تخلي الدولة عن دعمها ودخول منافسين أجنب إلى السوق وتهديد ذلك لوظائفهم.
- من أجل مقاومة التغيير من طرف موظفي المؤسسة فقد تم إعتماد العديد من الآليات نذكر منها، رفع مستوى الوعي ودعم الإصلاح من خلال المناقشات العامة والتشاور، والحد من جوانب عدم اليقين، خاصة وأن هذا الأخير يعد العنصر الرئيسي لنشوب المقاومة للتغيير.

ف EDF إعتمدت في سبيل تحقيق التغيير المنشود من طرفها، على النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي القائمة على مساهمات الموارد البشرية بعيدا عن الآليات الروتينية لإقامة التغيير، فمضمون النظرية التطورية التي إعتمدتها EDF أن المؤسسة عبارة عن وحدة متكيفة، تعتمد على مهارات موظفيها في صنع القرار، كما تقوم بالتعديل المستمر للسلوك بناءا على التغذية المرتدة منهم.

خاتمة:

يعد التسويق الداخلي من الآليات التسويقية التي حققت فعالية، في تحقيق عتبة الرضا وأكثر فيما يخص موافقة وتلبية إحتياجات الموارد البشرية، بما ينعكس في مساهمتها الفعالة في تحقيق السياسات والإستراتيجيات الموضوعة لأي منظمة أعمال، وخاصة فيما يخص مواكبة أية عملية تغيير، والذي يعد الثابت الوحيد في عالم الأعمال اليوم، وهذا من أجل تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية، ولتحقيق وضع أحسن لمنظمة الأعمال.

فالملائمة بين الثنائية تسويق داخلي القيام بالتغيير، تظهر في تحقيق هذا الأخير بالفعالية المطلوبة وبأقل تكلفة ووقت، مع الحد من أوجه مقاومة التغيير التي تظهر من طرف الموارد البشرية، وهو ما تحقق ضمن نماذج عالمية في منظمات أعمال عالمية، لها مكانة سوقية مهمة في النشاط الذي تنشط به، ومن ذلك edf الفرنسية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية التي تم الإنطلاق منها كون التسويق الداخلي حقق التغيير المنشود لدى edf الفرنسية، وهو ما توافق مع الفرضية الأكاديمية التي بينت العلاقة الإيجابية بين تطبيق نشاطات التسويق الداخلي وتحقيق أي تغيير داخلي يمتد خارجيا بكل فعالية، وهو المطلوب الأخذ به في منظمات الأعمال ضمن الحالة الجزائرية، أين يتطلب واقعها الاقتصادي القيام بصفة ملحة بعمليات التغيير وبصفة دورية، لتحقيق البقاء لها في عالم الأعمال، أي يكون ذلك بالتركيز على الموارد البشرية والتي لها النصيب الأكبر في أسباب الوضع الذي وصلت إليه اليوم جل منظمات الأعمال، حيث أن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي سيسهم في تحقيق الفعالية والإقتصاد في الوقت والمال، مثلما تم تسجيله في المنظمات الأعمال العالمية، مع مراعاة جانب الفعالية في ذلك، ومن التوصيات التي حققت النجاح لمنظمات الأعمال العالمية عند أخذها بهذا المدخل من التسويق لتحقيق التغيير المرغوب، والذي يمكن الأخذ به في الحالة الجزائرية نذكر:

- إن إحداث التغيير المطلوب على أي مستوى من مستويات منظمة أعمال يتطلب أولاً تكييف الموارد البشرية وتعليمها بما يتناسب مع الهدف المنشود.
- تعد الجوانب العاطفية والعلاقات الفردية والجماعية والسلوك الفردي والجماعي والتقييم الداخلي للشعور، من الجوانب التي تحقق بها التسويق الداخلي فعالية في تحقيق التغيير المنشود، مقارنة بالأساليب الأخرى المستخدمة مع الموارد البشرية.
- إن إستقاء ثوابت نجاح التغيير المطلوب في أية منظمة أعمال، يكون في إستقاء آراء الموارد البشرية ورؤيتهم لتحقيق ذلك بفعالية، وهذا بالتوازي مع الأخذ بالإستراتيجيات العلمية المعتمدة لتحقيق ذلك.
- رؤية أية منظمة أعمال المستقبلية يجب أن تنبع من وظيفتها التسويقية والموارد البشرية مع السعي لإحداث التقاطع بينهما، وخاصة من أجل إحداث أي تغيير أو إصلاح سواء كان ذلك مرتبط بفترة زمنية معينة أو على المدى الطويل.
- يعد إجراء مسح دوري لحاجيات الموارد البشرية وتطلعاتهم، وإشراكهم المباشر في إدارة المنظمة، محفز داخلي لتحقيق تغيير داخلي، ينعكس خارجياً من أجل تحقيق وضع أفضل في السوق وبما ينعكس إيجابياً على الموارد البشرية.

- المراجع:

- Pastore Reiss, E. (2007). *marketing durable*. Paris: eyrolles.
- (2017). Récupéré sur www.actionco.fr: www.actionco.fr
- (2018). Récupéré sur www.edf.fr: www.edf.fr
- (2018). Récupéré sur www.edf.fr: www.edf.fr
- Cook, S., & Macaulay, S. (2004). *change management excellence*. london: Kogan.
- De backer, P. (1998). *le management vert*. Paris: Dunod..
- Eric, S., Pesqueux, Y., & Vasconcelos, I. (2014). *l'entreprise durable et le changement organisationnel*. Paris: EMS.
- Hicks, R., & Knies, E.-M. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company. *Journal of International Business Disciplines*, 36-51.

- May Lubbe, S. (2013). *elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction*. Pretoria: University of Pretoria.
- Mohammed, R., & Pervaiz K, A. (2010). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*.
- Reynaud, E. (2008). *L'entreprise face au développement durable*. Paris: Dunod.
- Myriam Merad و ait Abdeslam Samira (بلا تاريخ). *u public au apprentissage au sein des structures le changement par l ,marché commerciales edf*. تم الاسترداد من www.cairn.info
- محمد جمال عبد الله. (2014). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. الأردن: دار المعترف.
- محمد عبد العظيم. (2008). *التسويق المتقدم*. مصر: الدار الجامعية.
- نظام سويدان، و عبد المجيد البراوي. (2008). *إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية*. الأردن: دار حامد.