جامعة دمشق :

كلية الاقتصاد :

قسم التسويق :

أثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة

إعداد الطالب : طارق الحكواتي

إشراف : د. سامر المصطفى

الفهرس :

1. **مشكلة البحث**
2. **فرضيات البحث**
3. **مفهوم الصورة الذهنية**
4. **أنواع الصورة الذهنية**
5. **مزايا الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة**
6. **العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة**
7. **النظام التمثيلي**
8. **البرامج العقلية العليا**
9. **عملية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة**
10. **التسويق الداخلي**
11. **العناصر الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي**
12. **مثال على التسويق الداخلي في المستشفيات**
13. **مثال على التسويق الداخلي لشركة غوغل**
14. **التوصيات**

**مشكلة البحث :**

لا تهتم معظم المنظمات بالصورة الذهنية لموظفيها بالقدر الذي توليه للصورة الذهنية لعملائها عن المنظمة مع أن العملاء يتعاملون مع موظفي المنظمة و من هنا تأتي مشكلة البحث التي تدرس :

**اثر التسويق الداخلي على الصورة الذهنية للمنظمة .**

**متغيرات البحث :**

المتغير التابع : الصورة الذهنية للمنظمة .

المتغير المستقل : التسويق الداخلي للمنظمة .

**فرضيات البحث :**

**1- هناك علاقة بين التسويق الداخلي و الصورة الذهنية للمنظمة عند موظفيها .**

**2- هناك علاقة بين التسويق الداخلي و الصورة الذهنية للمنظمة عند العملاء .**

**أهمية البحث :**

لا يمكن للمنظمات السيطرة بشكل كامل على الأحداث الخارجية و التي قد تؤثر عليها سواء ايجابيا أو سلبيا . لذا تقوم المنظمات ببناء صورة ذهنية ايجابية سواء عند عملائها أو موظفيها و ذلك لتحقيق الربحية و المحافظة على جمهورها (سواء الداخلي أو الخارجي ) عند حدوث أي أزمة . ومن هنا تأتي أهمية البحث الذي يدرس التسويق الداخلي و أثره على الصورة الذهنية سواء للعملاء أو الموظفين .

**مفهوم الصورة الذهنية :**

بدأ استخدام مصطلح الصورة الذهنية image عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير , و ذلك مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين , و قد كان لكتاب ( تطوير صورة المنشأة ) للكاتب الأمريكي لي بريستول Lee Bristol في عام 1960 اثر كبير في نشر لمفهوم صورة المنشأة بين رجال الأعمال .

و ما لبث أن تزايد استخدام هذا المصطلح في المجالات التجارية و السياسية و الإعلامية و المهنية , و يعني شكل أو صفة الشيء كما فهمها الإنسان و تدبرها و استقرت في ذهنه أو عقله .

ومع مرور الزمن و بما أن الإنسان لا يستطيع الإحاطة بالعالم الذي يعيش فيه بمجرد ملاحظته , لان العالم الخارجي يقع خارج نطاق إحساسه و خارج حدود سمعه و بصره , لذلك يتشكل فهم الإنسان للعالم الذي يعيش فيه على مراحل من النضج و التطور و الحصول على المعلومات , و يبرز هنا دور وسائل الإعلام في تحديد شكل و عمق مداركنا.

**تعريف الصورة الذهنية :**

ورد في قاموس ويبستر في طبعته الثالثة معنى لهذا المصطلح بأنه : " مفهوم عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة يشير إلى اتجاه هذه الجماعة الأساسي نحو شخص معين أو نظام ما أو فلسفة أو قومية ما أو مؤسسة معينة أو أي شيء آخر " [[1]](#footnote-2).

و يعرف كينيث بولدنج الصورة الذهنية على أنها صورة ذهنية مبنية على خبرات الإنسان السابقة منذ لحظة الميلاد و ربما قبل ذلك , و هو يتلقى رسائل مستمرة عن طريق الأحاسيس , و الصور تكون غير واضحة في البداية , ثم يبدأ الإنسان بعدها يدرك وجوده كشيء وسط عالم الأشياء , و هذا يكون بداية التصور الذي يمكن وصفه بالإدراك , فإذا ما تقدم العمر بالإنسان ازداد هذا التصور ليشمل كل شيء موجود أو حتى متخيل .

**تعريفات الصورة الذهنية للمؤسسة :**

يعرفها Games Grayبأنها " الانطباعات و المدركات الكلية للجماهير المتعددة للمؤسسة تجاه أعمالها , و تشكل هذه الانطباعات مواقف جماهير المؤسسة الداخلية و الخارجية تجاها "

**طبيعة الصورة الذهنية :**

إن الصورة الذهنية التي تتكون لدى الأفراد عن المؤسسات المختلفة تتوقف قوتها أو ضعفها تبعا لدرج الاتصال بينهم و بين تلك المؤسسات , و مدى اهتمامهم بها أو تأثرهم بنشاطها , ويمكن التعرف على هذه الصور و قياس التغيرات التي تطرأ عليها رغم هذه التغيرات تكون غالبا بطيئة , كما انه من الطبيعي أن يصعب على الفرد تكوين صورة عن شيء لم يعرفه , فإن الصور التي تتكون عن أشياء بعيدة غالبا ما تكون ضعيفة و قابلة للتغير . [[2]](#footnote-3)

و قد نشا الاهتمام بالصورة الذهنية في عصرنا هذا من حقيقة مؤداها أن الناس يفترض أن تكون لديهم صور صحيحة عن أشياء كثيرة , و قد لا يعرفون شيئا عن أمور معينة , و لكن إذا ما تلقوا معلومات كثيرة عنها و تكونت بالتالي في أذهانهم صور معينة , فانه يصعب تغيير هذه الصور تغييرا حاسما في الظروف العادية .[[3]](#footnote-4)

و هذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الأفراد تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف و الأحوال , فهي لا تتصف بالثبات و الجمود و إنما تتسم بالمرونة و التفاعل المستمر , فتتطور و تنمو و تتسع و تتعدد و تتعمق و تقبل التغير طوال الحياة , فهناك عوامل و مؤثرات و أحداث يمكنها إجراء تغيير في الصور القائمة , غير انه من الثابت أن الصور الراسخة و التي تكونت و تدعمت خلال مراحل زمنية طويلة قلما تتغير تغيرا جوهريا ما لم تتعرض لهزة عنيفة تحولها , في حين أن الصور الباهتة أو غير المكتملة أو التي لم يمض على تكوينها فترة طويلة تكون فرصة التغيير فيها أكثر احتمالا .

**أنواع الصورة الذهنية :**

إن للصورة الذهنية التي تتكون حول المؤسسة أنواعا متعددة و هي :

1. الصورة المرآة : و هي الصورة التي ترى المؤسسة نفسها من خلالها .
2. الصورة الحالية : و هي التي يرى بها الآخرون المؤسسة .
3. الصورة المرغوبة : و هي التي تود المؤسسة ان تكونها لنفسها في اذهان الجماهير.
4. الصورة المثلى : و هي امثل صورة يمكن لن تتحقق إذا تم الأخذ بعين الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى و جهودها في التأثير على الجماهير .
5. الصورة المتعددة : و تحدث عندما يتعرض الأفراد ( الجمهور ) لممثلين مختلفين للمؤسسة و يعطي كل منهم انطباعا مختلفا عن هذه المؤسسة , و من الطبيعي ألا يستمر هذا التعدد طويلا , فإما أن يتحول إلى صورة ايجابية أو إلى صورة سلبية ( نمطية ) , ا وان تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظللها العناصر الايجابية و السلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد .

**مزايا الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة :**

إن تكوين الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة يحقق لهذه المؤسسة فوائد متعددة منها :

1. مساعدة المؤسسة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها .
2. تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية .
3. إقناع الحكومة و السلطات و الجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع .
4. تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المؤسسة في أوقات الأزمات.
5. تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية و التنفيذية في الدولة .
6. المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المؤسسة .
7. المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمؤسسة .

و قد أفضت نتائج دراستين حديثتين عن الصورة الذهنية للمؤسسة إلى نتائج هامة , فقد أشارت نتائج الدراسة التي قام بها يافكلوفيش حيث قام بإجراء مقابلات مع عينة من رؤساء الشركات الأمريكي الكبرى و مديري البحوث و الإدارات المالية , إلى انه من الفوائد الطيبة للصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة القدرة على جذب أفضل العناصر للعمل بها , و تزايد قدرتها على اجتذاب مساهمين جدد , كما أشارت إلى أن الشركات التي تتمتع بصورة ذهنية طيبة تحظى بتأييد المجتمعات المحلية , فقد أشارت إجابات ( 65 % ) من العينة بان تلك الشركات تحظى بالتأييد و التشجيع لمواقفها تجاه مجتمعها عندما طلب منهم إجابات محددة على مواقف مفترضة في المستقبل .

**الهوية المؤسساتية و بناء الصورة الذهنية :**

العلاقة بين شخصية المؤسسة و هويتها و صورتها الذهنية :

إن أدبيات العلاقات العامة اهتمت بتحديد الروابط بين عدة مفاهيم ذات علاقة وثيقة بمفهوم الصورة الذهنية و هي :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المفهوم | السؤال المعبر عنه | التفسير المبسط له |
| هوية المؤسسة | ماذا عنا نحن ؟ | طبيعة عمل المؤسسة , أسواقها , أداءها , استراتيجياتها , تاريخها |
| شخصية المؤسسة | من نحن ؟ | الثقافة التنظيمية المهيمنة على كل إدارات المؤسسة , و تعاملات العاملين بها بعضهم البعض |
| سمعة المؤسسة | ما هي الصفات المنسوبة للمؤسسة ؟ | ما الانطباعات الثابتة عن المؤسسة لدى الأفراد , الجماعات أو الرأي العام |
| الصورة الذهنية للمؤسسة | ما هي الانطباعات الحالية للجمهور عن المؤسسة ؟ | ما المدركات العقلية الحالية عن المؤسسة لدى الأفراد لدى الأفراد , الجماعات , أو الرأي العام |

و توجه إستراتيجية الإدارة العليا في العمل أداء كل إدارات المؤسسة , فمن خلال ما تنقله لهم عن فلسفة العمل , تشكل الثقافة التنظيمية التي تحكم عمل أعضاء المؤسسة ( داخليا ) من ناحية , كما أنها تحكم مضمون الرسائل الاتصالية التي توجهها العلاقات العامة إلى الجماهير الخارجية للمؤسسة و التي تؤثر على الصورة الذهنية لديهم .

و إن الرسائل الاتصالية التي ينقلها جهاز العلاقات العامة تحمل معلومات عن المؤسسة , فلسفتها و أعمالها , بما يعكس الهوية الذاتية للمؤسسة , و التي تؤثر في الجماهير الخارجية المستقبلة لتلك المعلومات , و تساهم في تشكيل الصورة الذهنية لديهم , و تصدر عن هذه الجماهير ردود أفعال تعود للتأثر بنظام و ثقافة العمل داخل المؤسسة , أي أن هناك عملية تأثير و تأثر متبادل من المؤسسة على الجماهير , و من الجماهير على المؤسسة .

و مما سبق يتبين لنا بان رؤية قيادة المؤسسة يتم تفسيرها للعاملين بها من خلال الأنشطة الاتصالية المختلفة التي تتم معهم , و بالتالي تؤثر على رؤيتهم للمؤسسة , و هم من جانب آخر يعكسون الأفكار و الآراء التي تشكل ثقافة المؤسسة في تعاملاتهم الرسمية و غير الرسمية مع الجماهير الخارجية للمؤسسة , الذين يكونون من خبراتهم الشخصية المباشرة في تعاملاتهم مع المؤسسة صورة جزئية لها , و تساهم الرسائل الاتصالية الصادرة عن المؤسسة مصدرا آخرا لانطباعات الجماهير عن المؤسسة , حيث تحمل إعلانات المؤسسة و البيانات التي تنشرها هوية المؤسسة , و تساهم في تشكيل معالم الصورة الذهنية للمؤسسة لدى الجماهير ثم تعود ردود أفعال الجماهير لتؤثر على رؤية إدارة المؤسسة من جديد في عملية تأثير و تأثر متبادل .

**مثال على هوية المنظمة : [[4]](#footnote-5)**

شركة غوغل :

تتمثل مهمة Google في تنظيم المعلومات حول العالم وتسهيل الوصول إليها والإفادة منها عالميًا.

وكخطوة أولى لإنجاز هذه المهمة، قام مؤسِسا شركة Google لاري بيج وسيرجي برين بتطوير أسلوب جديد للبحث على الإنترنت، وقد نشأ هذا الأسلوب في إحدى قاعات جامعة ستانفورد، ثم انتشر بسرعة بين الباحثين عن المعلومات حول العالم. وأصبحت Google معروفة الآن على نطاق واسع بأنها صاحبة أكبر محرك بحث على مستوى العالم يوفر خدمة مجانية سهلة الاستخدام ويعطي عادةً النتائج ذات الصلة في جزء من الثانية.

**مثال على شخصية المنظمة :**

الثقافة السائدة في غوغل .

على الرغم من نمو شركة Google إلى حدٍ كبير منذ افتتاحها في 1998، فإننا لا نزال نحافظ على طابع الشركات الصغيرة. ففي وقت الغداء، يتناول كل الأشخاص تقريبًا غداءهم في المكان المخصص لتناول الطعام، ويجلسون على أية منضدة ويتبادلون الحديث مع موظفين آخرين من فرق أخرى بالشركة ويعتمد التزامنا بالابتكار على إخلاء مساحة من الحرية للجميع كي يشاركونا الآراء والأفكار. فكل موظف يسهم بشكل فعلي في أداء الشركة، وكل شخص داخل الشركة لديه مسؤوليات عديدة. ونظرًا لأننا نؤمن بأن كل موظف من موظفي Google يعتبر جزءًا مهمًا من نجاحنا، فلا يتردد أي شخص في طرح الأسئلة بشكل مباشر على لاري أو سيرجي في الاجتماعات التي تقام أسبوعيًا (قبل نهاية الأسبوع) - أو يتم السماح بممارسة بعض الأنشطة الرياضية داخل الشركة

لدينا نظرة شاملة إلى حد كبير في عملية تعيين الموظفين، ونفضل الكفاءة على الخبرة. ولدينا مكاتب في جميع أنحاء العالم ويتحدث موظفو Google بمئات اللغات، بدءًا من التركية إلى التيلوغو. وتتمثل نتيجة ذلك في فريق يمثل مستخدمي Google. وعندما لا يكون الموظفون في العمل، فإنهم يمارسون هواياتهم، التي تشمل ركوب الدراجات عبر الريف وتناول المشروبات والطيران وممارسة الألعاب الأخرى.

**العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة** : [[5]](#footnote-6)

تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة في النقاط التالية :

1- عوامل شخصية : وتتمثل في:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلة للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم...).

- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

2- عوامل اجتماعية: وتتمثل في:

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات.

- تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير.

- تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه.

3- عوامل تنظيمية: ويتمثل أهمها فيما يلي:

- الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياساتها ومنتجاتها.

- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.

- نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل.

- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير.

- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع.

وتلعب المؤثرات التسويقية دورا هاما في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة، وتتجسد هذه المؤثرات في واجهات المحلات، الملصقات الإشهارية، السعر، خدمات ما بعد البيع..الخ.

مراحل تكوين الصورة الذهنية

الأولى: المعرفة

فمعرفة الشيء هي الخطوة الأولى في الصورة داخل العقل. والمعرفة التفصيلية تؤكد المعلومة أكثر من الإجمالية.

الثانية: الإدراك

ربط المعرفة بالمفاهيم والثقافة الشخصية السابقة لتتحول إلى إدراك عقلي كامل ،ويتمثل بقناعة كاملة عن الجهة أو القضية .

الثالثة: السلوك

وتتمثل في صيغة التفاعل مع المدرك وأسلوب التعبير عنه إيجابياً أو سلبياً عملياً أو قولياً أو حتى ذهنياً.

**النظام التمثيلي :[[6]](#footnote-7)**

هو الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات ( إدخال ) ثم تخزينها في النظام العصبي و توضعها في الذهن و خزنها في الذاكرة و طريقة استدعائها و تكوين ردات فعل عليها و من ثم إخراجها ( إخراج ) بعد استدعائها وقت الحاجة إليها .

أي كيف يتمثل الواقع في أذهاننا استقبالا و خزنا ( تشفير) و توريد .

**الأنظمة التمثيلية :**

**1- الصوري :**

يركز على الصورة بشكل كبير . فيتأثر بشكل كبير بالألوان و البيئة المادية للمنظمة و شكل منتجاتها و إعلاناتها المرئية .

**لبناء صورة ذهنية ايجابية** : لديه ركز على النواحي الجمالية في المنظمة و منتجاتها

وإذا كان موظف في المنظمة :

يتميز الشخص الصوري بالقيادة في الأزمات و إبداع أفكار جديدة .

2**- السمعي :**

يستوعب و يفهم و يحلل الأمور ثم يكون فكرة عنها . يحب كثيرا الحصول على المعلومات ليحللها و يعطي رأيه .

**لبناء صورة ذهنية ايجابية لديه:** زوده بالمعلومات دائما .

و إذا كان من موظفي المنظمة :

يتميز بالأعمال الإدارية و التنظيمية .

**الحسي :**

يحتاج لان يشعر بأنه متلمس للفكرة حتى يستوعبها .

متردد عند اتخاذ موقف معين .

**لبناء صورة ذهنية ايجابية لديه :**

أعطه دائما الأمثلة الحية عما تقوم به المنظمة من أعمال .

إمكانية تجريب المنتج , إمكانية إعادة المنتج .

**إذا كان من موظفي المنظمة :**

يتميز بالأعمال التي تحتاج إلى دقة .

**البرامج العقلية العليا :**

إن مبدأ البرامج العقلية العليا يقوم على أساس أن الجمهور يستجيب بطرق مختلفة على نفس الرسالة .

فهي الطريق إلى معرفة كيفية معالجة الفرد للمعلومات فهي برامج داخلية عقلية نستخدمها في تحديد ما ننتبه إليه من معلومات

تتكون من 60 برنامج عقلي و تم لاختصارها إلى 14 برنامج سنذكر أهمها .

1. **الكمي و النوعي :**

ا**لكمي :**

ينظر للأشياء من منظار عددها و بعدها من حيث جودتها .

**النوعي :**

ينظر إلى جودة الأشياء ثم إلى عددها .

**لبناء صورة ذهنية ايجابية :**

**للكمي** نركز على تعدد فروع و منتجات المنظمة و الاستخدامات الكثيرة لها .

**للنوعي** نركز على نواحي الجودة في المنظمة و منتجاتها .

**2-التشابهي و الفروقي :**

**التشابهي** : ينظر للشبه بين الأشياء مع ما يعرفه مسبقا .

**الفروقي** : ينظر للاختلافات بين الأشياء وما يعرفه مسبقا .

**لبناء صورة ذهنية ايجابية** :

للتشابهي : حاول أن توجد الشبه مع الشركات المتمتعة بسمعة ايجابية و بعدها ركز على ما يميز المنظمة للتأثير في الفروقي .

1. **الاقترابي و الابتعادي :**

الاقترابي : يفكر كيف يكسب بغض النظر عن الخسارة المحتملة .

الابتعادي : يكره المجازفة و الخسارة .

لبناء صورة ذهنية ايجابية :

نركز على أن منظمتنا تتيح فرص جديدة لجمهورها مع بدائل أخرى للابتعاديين

4**- أفكار / أشخاص / أشياء :**

**الأفكار :** يركز على رسالة المنظمة و أفكار رسائلها الإعلانية مثلا.

**الأشخاص :** يركز على من يعمل بالمنظمة و من يستخدم منتجات المنظمة من الأشخاص الذين يعرفهم .

**الأشياء :** يركز على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة و منتجاتها

**لبناء صورة ذهنية ايجابية :**

ركز على أفكار المنظمة التي تخدم بها المجتمع . و الأشخاص الذين يتمتعون بسمعة جيدة يقدمون رسائل الإعلانية عن المنظمة مثلا . أو يظهرون كمستخدمين لمنتجاتها و أخيرا نركز على منافع المنظمة و منتجاتها للعملاء

**عملية بناء الصورة الذهنية للمؤسسة :**

تعد عملية تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة عملية معقدة , فمن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات المعاصرة انهيار الحدود و الفواصل بين وظائفها الداخلية و علاقاتها الخارجية , حيث تتشابك العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة في الممارسات اليومية لأعضائها , و أشار العديد من الباحثين في مجال العلاقات العامة و الاتصال إلى أن الصورة الذهنية للمؤسسة تتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بالمؤسسة نفسها , و البعض الآخر يتعلق بالجمهور المستقبل للمعلومات عن المؤسسة , و كلاهما يتأثر بالخصائص الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة , و يمكن أن نجمل العناصر التي تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة و تندمج لتشكل هذه الصورة و هي :

1. صورة العلامة التجارية :

و تتمثل في رجة النجاح المتوقع من الاتصال في تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة بتأثير الثقة بعلامتها التجارية .

1. صورة منتجات المؤسسة :

فمنتجات أية مؤسسة أو خدماتها و مدى جودتها و تميزها , و مدى قدرتها على مسايرة التغير في اتجاهات العملاء و مسايرة التطور العلمي في إنتاجها و تقديمها , تؤثر على تقييم الجماهير لأعمال المؤسسة و تساهم في تكوين صورة طيبة لها لدى أولئك الجماهير .

1. صورة إدارة المؤسسة (فلسفة المؤسسة ) :

إن إدارة المؤسسة هي الرمز الذي تعرف به لدى الجماهير , من خلال قيامها بالاتصالات الناجحة في إدارة علاقاتها مع الجهات المختلفة , حيث تشكل بذلك العناصر الحاكمة للثقافة التنظيمية و التي توجه أداء و عمل إدارات المؤسسة المتعددة من جهة و تحكم تعاملاتها مع الجماهير

الخارجية من جهة أخرى و هي الإطار الذي يحدد كل اتصالات المؤسسة و رسائلها الموجهة إلى الجماهير و يرسم صورتها الذهنية لديهم .

1. برامج المسئولية الاجتماعية للمؤسسة:

و هي تجسد الأعمال الفعلية للمؤسسة و سياستها الرسمية تجاه المجتمع ككل و جماهير المؤسسة في كل ما يصدر عنها من قرارات و أفعال أي أنها تهتم بالأعمال الحقيقية للمؤسسة و بذلك تعد عاملاً مؤثراً في عواطف الجماهير نحو المؤسسة و كسب ثقتهم و تأييدهم سواء ما يخص الجماهير الداخلية أو الخارجية أو البرامج المجتمعية و البيئة المختلفة و ذلك هي جزء من مكونات الصورة الذهنية لأنها تجسد السلوك الأخلاقي للمؤسسة تجاه المجتمع و الجماهير الداخلية و الخارجية .

1. صورة المنظمة كمكان للعمل:

تؤثر انطباعات لجماهير عن المؤسسة كمكان للعمل على صورتها الذهنية من حيث توفير بيئة صحية جيدة للعاملين وخدمات اجتماعية و صحية و حوافز و أجور متميزة كما يؤثر المظهر الخارجي لها من مباني و أثاث و نظافة في العمل على إدراك الجماهير لها كمكان متميز للتعامل

1. أداء موظفي المؤسسة :

تتمثل في قدرة موظفي المنظمة على تمثيلها بشكل مشرف لدى الجماهير من خلال التعامل الطيب معهم , و كفاءة و سرعة أداء المهام المنوطة بهم , مما يعطي انطباعا ايجابيا نحوها .

1. كفاءة اتصالات المؤسسة :

تؤثر كفاءة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة مع جماهيرها الداخلية و الخارجية , و ما تنقله المؤسسة في رسائلها للجمهور , في تكامل اتصالات المؤسسة و توضيح هويتها و فلسفتها للجماهير .

**تخطيط برامج الصورة الذهنية للمؤسسة :**

إن التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسات و التنفيذ الفعال لها يتطلب ما يلي :

1. جمع و تحليل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ( ماضيها , حاضرها ) من خلال :

* نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد صورة المؤسسة في الماضي و العوامل المؤدية إلى تكوين الصورة الحالية .
* نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق و الآراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نقاط القوة و الضعف في الصورة الحالية للمؤسسة بمكوناتها وعناصرها المختلفة : ( المنتج أو الخدمة , الإدارة , أداء العاملين , المؤسسة كمكان للعمل , كفاءة الاتصالات ) .
* نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة العوامل البيئية و المجتمعية السائدة و المؤثرة على صورة المؤسسة حاليا : ( عوامل اقتصادية , سياسية , اجتماعية , تنافسية و تكنولوجية ) .
* نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد ملامح الصورة التي ترغب المؤسسة في تكوينها و التي تصلح لتقديمها للجماهير في السنوات القادمة , و نوعية الصور الجزئية المساندة لها , و ذلك لوضع إستراتيجية طويلة المدى لبرنامج الصورة , مع تحديد الرسائل و الوسائل المستخدمة ودرجة التكرار للوسائل في كل مرحلة , و بوجه عام فإن التخطيط للصورة الذهنية يجيب على عدة تساؤلات بدقة كاملة حتى يحقق الهدف منه : ( من نحن ؟ ماذا نريد ؟ ماذا نتميز عن غيرنا ؟ و على أي نحو نريد أن يرانا و يفكر فينا الآخرون ؟)

1. تحديد القوة و الضعف في الصورة الحالية للمؤسسة :

يبدأ التخطيط لبرامج الصورة الذهنية للمؤسسة بمرحلة هامة أساسية , و هي بحوث الصورة لتوفير البيانات و المعلومات اللازمة لمعرفة ملامح الصورة الحالية للمؤسسة كما يراها الجمهور , حيث توفر هذه البحوث البيانات التي توضح نوع الصورة الحالية للمؤسسة , فيما إذا كانت ايجابية أو سلبية ونسبة نقاط الضعف (السلبية) و نسبة نقاط القوة ( الايجابية ) و الأسباب المؤدية إلى الصورة الحالية و الدوافع التي تحكمها و ذلك من ثلاثة جوانب :

* مدى معرفة الجمهور بالمؤسسة .
* درجة الشعور الطيب نحوها و أسبابه .
* مدى فهم الجمهور للصفات التي تميزها .

1. وضع تخطيط مكتوب لمعالم الصورة المرغوبة التي تود المؤسسة أن تكونها لنفسها لدى الجماهير :

إن هذه المرحلة تستلزم مراجعة الجوانب الايجابية (نقاط القوة ) التي أشارت إليها نتائج الفحص و الدراسة الشاملة لتاريخ المؤسسة و الواقع الحالي لها , وهذا يتضمن مكوناتها الفعلية كمؤسسة من ناحية إلى جانب الظروف المحيطة في المجتمع و نشاط المؤسسات المماثلة من ناحية أخرى , و ذلك على النحو التالي :

1. تحديد ماهية المنظمة , التعريف بها , جهودها و أعمالها الحقيقية , سياستها و أنشطتها , أهدافها , فلسفتها و دورها في المجتمع .
2. تحديد الهدف الأساسي لبرنامج الصورة بناء أو تغيير أو تعديل .
3. المزايا التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات .
4. تحديد الصورة المرغوبة الرئيسة .
5. وضع تخطيط مكتوب للحملة الإعلانية .
6. تنفيذ البرنامج الإعلامي :

بعد جمع البيانات الضرورية و تحليلها و تحديد نقاط القوة و الضعف و تحديد الأهداف الاتصالية تأتي الخطوة الأخيرة في التخطيط لبرامج الصورة الذهنية و هي تحديد المكونات الأساسية للعملية الاتصالية ( المرسل – قنوات الاتصال – الرسائل – الوسائل )

**التسويق الداخلي : [[7]](#footnote-8)**

تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاما . و تحديدا من خلال بيري و آخرون سنة 1976 , كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة و تتصف بالتماثل و التناسق في نفس الوقت .

**ماهية التسويق الداخلي :**

يمثل التسويق الداخلي internal marketing مفهوما للتفرد و التميز بسبب انخفاض عدد الشركات التي تطبقه بشكل يمكنها من زيادة فعالية النشاط التسويقي ككل . و تجدر الإشارة بأن مفهوم التسويق الداخلي قد بدأ في الظهور و الاستخدام في الشركات ذات الطبيعة الخدمية كمحاولة لرفع جودة الخدمات التي تقدمها , و بسبب الخصائص المميزة للخدمات و التي تجعلها ترتبط و بشكل كبير بالأفراد العاملين الذين يقومون على أدائها للعملاء أو المستهلكين الخارجيين . فولاء المستهلك لشركة معينة قد يزداد نتيجة ارتباطه بالعمالة التي تتعامل معه داخل هذه الشركة . الأمر الذي قد يكون من شأنه أن يؤدي إلى اقتران تكرار التعامل مع الشركات الخدمية بفريق العمل الذي يحصل منه المستهلكين على الخدمات التي يرغبونها . هذا و قد بدأ هذا المفهوم – التسويق الداخلي – في لانتشار و التطبيق بعد ذلك في الشركات الصناعية التي تقدم سلعا ملموسة .

**ما المقصود بالتسويق الداخلي ؟ .**

سنبدأ بتعريف أساسي قدمه بيري و بارشورامان سنة 1991 في كتاب (تسويق الخدمات : المنافسة من خلال الجودة) . حيث أنهما يريان بان التسويق الداخلي هو " تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية , و تحفيز , و استبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم " .

و بناءا على هذا , يمكن القول بان التسويق هو " فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف على حاجاتهم و رغباتهم و إشباعها " .

و يمكن كذلك الإشارة هنا بان التسويق الداخلي هو تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل و تكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين يقومون للأفراد الذين سيقومون بشغلها و أداء المهام التي تنطوي عليها " .

و لإظهار الصبغة التسويقية للتسويق الداخلي بصورة اكبر قام بعض الباحثين مثل رفيق و احمد سنة 1993 بالتأكيد على استخدام وجهة النظر التسويقية عند التعامل مع الموظفين داخل المنظمة . حيث يتم النظر إلى التسويق الداخلي باعتباره عملية مبادلة داخلية بين المنظمة و مجموعة الموظفين العاملين بها . و تتعلق تلك المبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات , و الرضا للعاملين حتى قبل أن تتمكن المنظمة من النجاح في تحقيق أهدافها فيما يتعلق بأسواقها الخارجية . و يعني هذا ضرورة تبني المفهوم التسويقي الذي يركز على عنصر المبادلة سواء كنا نتعامل مع موظفين أو مستهلكين خارجيين . و مما لا شك فيه أن تفعيل ذلك يتطلب ضرورة تحريك المنظمة ككل من خلال الوظيفة التسويقية .

كما قام جونسون و آخرون بتعريف التسويق الداخلي على انه " الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة و أهدافها , على أن يتم ذلك من خلال التدريب و التحفيز و التقييم بغرض انجاز و تحقيق الأهداف المرغوبة " .

أما جورج (Georg , 1990) فقد عرف التسويق الداخلي على انه " الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية .

و يمكن القول بان التعريف الأم لتلك التعريفات هو التعريف الذي قدمه جرونروز سنة 1981 , و الذي أشار إلى التسويق الداخلي على انه " بيع الشركة إلى الموظفين , و الذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك . و يشير هذا التعريف إلى أهمية التركيز على غرس مفاهيم مثل التوجه بالمستهلك لدى الموظف بشكل يمكن أن يؤدي إلى إيجاد شركة موجهة بالكامل بالمستهلك , و موجهة كذلك بالكامل بالسوق .

و قد حاول جرونروز في وقت لاحق (Georg , 1994) توضيح العناصر الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي . حيث افترض بان التسويق الداخلي للموظفين يمكن تحقيقه بشكل جيد من خلال تقديم خدمات مميزة لهم و التعامل معهم بنفس آلية التعامل التي ينطوي عليها مفهوم التوجه بالمستهلك . و يعني هذا أن تفعيل ممارسة فلسفة التسويق الداخلي يتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل منظمات الأعمال مع الموظفين العاملين بها .

**العناصر الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي :**

بناءا على مراجعة التحليلات و الكتابات النظرية و التطبيقية لمفهوم التسويق الداخلي فانه يمكن الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسة التالية للتسويق الداخلي :

1. إثارة دافعية الموظفين و تحقيق رضاهم .
2. التوجه بالمستهلك و تحقيق رضا المستهلك .
3. التعاون و التكامل الوظيفي .
4. إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة .
5. تنفيذ استراتيجيات محدد للشركة , و كذلك استراتيجيات وظيفية محددة .

**نموذج التسويق الداخلي :**

في الوقت الذي يتم فيه استخدام المعايير الخمسة السابقة في تقييم مكونات التسويق الداخلي و تحديد ما يدخل و ما لا يدخل في نطاقه , يكون من الضروري أيضا توضيح كيف يمكن استخدام هذه المعايير في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة .

و انطلاقا من التعريفات التي تم استعراضها سلفا , فإن الشكل يوضح نموذج لعلاقات المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي , و بين تنفيذ واحدة من الاستراتيجيات التنظيمية الهامة و التي تمثل قلب أو جوهر العمل داخل شركات الخدمة و هي إستراتيجية جودة الخدمة .

**لماذا نقوم بالتسويق الداخلي :**

إن التساؤل السابق عن أسباب القيام بالتسويق الداخلي , يعني أن ممارسة المنظمة له لإرضاء و إسعاد عملائها سوف يؤدي حتما إلى استمرارهم في شراء منتجاتها . و يشير هذا إلى اقتران ممارسة التسويق الداخلي بزيادة احتمالات قيام المستهلكين بتكرار و زيادة حجم مشترياتهم , الأمر الذي ينعكس في النهاية في تحقيق جميع صور النجاحات التي يمكن أن تنشدها أي منظمة .

و لذلك يرى ( Compton , 1987 ) بان برامج التسويق الداخلي ما هي إلا المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق النجاح للتسويق الخارجي .

فعندما يحصل المستهلك الخارجي على سلعة أو خدمة أفضل بسبب مجهودات التسويق الداخلي , فإننا نجده يعود مرة أخرى للحصول على مزيد من تلك السلع أو الخدمات , مما يتم ترجمته في النهاية في صورة تحقيق قدر اكبر من المبيعات و الأرباح .

و تنطبق تلك الحقيقة على جميع أنواع المنظمات أي كان حجمها أو طبية نشاطها . فقد نجد ترجمة فعلية و فورية لها في المنظمات و الجهات التي تقدم خدمات مثل مكاتب الحاسبة و المراجعة , أو مكاتب المحاماة و الخدمات القانونية , أو البنوك , أو سلسلة المطاعم التي تقدم الوجبات السريعة .

كما تنطبق تلك الحقيقة أيضا على المنظمات الصناعية التي تقدم سلع ملموسة مثل شركة كريزلر لتصنيع السيارات , و شركة أبل للحاسبات الآلية . ليس هذا فحسب بل تنطبق الحقيقة السابقة أيضا على المنظمات غير الهادفة للربح مثل المستشفيات و المؤسسات الحكومية .

و تكمن المشكلة عند تطبيق مفهوم التسويق الداخلي أو التسويق الخارجي في الرؤية الخاصة بالشركة و مدى توافق تلك الرؤية مع هذه المفاهيم التسويقية . فعندما نمارس التسويق الداخلي يكون هدفنا المباشر هو تحسين أداء وظيفة التسويق الخارجي . و يبدأ ذلك عادة من خلال التعرف على حاجات و رغبات كل من المستهلكين الخارجيين و الموظفين ( المستهلكين الداخلين ) , ثم يتم اكتشاف أين و متى يحدث تداخل أو تعارض بين تلك الرغبات و الحاجات , و عندئذ يتم العمل على إزالة أسباب هذا التعارض بما يحقق في النهاية الإشباع و الرضا لكلا الطرفين . فإذا كانت رؤية الإدارة غير متوافقة مع التوجه بحاجات المستهلكين الخارجيين أو غير متوافقة مع التوجه بخل موظفين لديهم الدافعية و الرضا عن أعمالهم بشكل يجعلهم موجهين بالمستهلك , عندئذ تظهر المشكلة و نكون بحاجة في البداية – و قبل تبني أي نوع من البرامج التسويقية – إلى تغيير تلك الرؤية بصورة تجعلها تتوافق مع المفاهيم التسويقية التي نتحدث عنها .

(مثال على التسويق الداخلي في المستشفيات ): [[8]](#footnote-9)

يمكن تنفيذ مفهوم التسويق الداخلي بالمستشفى من خلال عناصر المزيج التسويقي كما يلي :

**ا- المنتج :**

ويقصد به هنا الخدمات الصحية المقدمة , ويلاحظ أن الخدمات الصحية لا يظهر المنتج النهائي لها ألا في نهايتها اى بعد تقديم كافة الخدمات العلاجية والتمريضية المختلفة , لان المنتج النهائي للخدمات الصحية هو حالة المريض بعد تقديم الرعاية الصحية له , فحالة المريض هذه تمثل مخرجات الرعاية الصحية , ولذلك تعتبر الخدمات المختلفة التى يؤديها الأطباء وهيئة التمريض بمثابة منتجات وسيطة لأنها تدخل فى تكوين المنتج النهائى وهو حالة المريض عند خروجه من المستشفى .

وبناء على ذلك فان تركيز المستشفى فيما يتعلق بالمنتج يجب أن يشتمل ما يلى :

1- إن المنتج ( الخدمات الصحية ) الراد تسويقه لجمهور المرضى يشمل مجموعة من الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق الخطط التى ترغب المستشفى في تنفيذها . وهذه الجوانب غير الظاهرة في الخدمات الصحية آمر في غاية الأهمية خاصة وان الخدمات الصحية يتم تقديمها فور طلبها , وأنها ترتبط بشخصية مقدمي الخدمة وهم العاملون بالمنظمة .

2- إن المستشفى عند تحديدها للخدمات العلاجية والتمريضية المختلفة من حيث إضافة خدمات علاجية جديدة أو حذف أو تطوير بعض الخدمات

القائمة فأنها يجب أن تقوم بذلك من خلال أراء العاملين بها , وعقد الاجتماعات واللقاءات اللازمة لمناقشة ذلك خاصة وان هذه الخدمات يغلب عليها الطابع الشخصي عند أدائها , ولاشك أن مقترحات العاملين بشان الخدمات المقدمة تعد آمرا ضروريا ومهما في هذه الصدد .

**ب- السعر:**

بخصوص السعر فان الخدمات الصحية التى تقدمها المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتامين الصحي هي خدمات شبه مجانية ( حيث يتم تحصيل رسوم رمزية من المرضى ) .

ومن ثم فان تحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة بما فيها أسعار الخدمات الفندقية يجب أن يتم من خلال العاملين بها , حيث يتم الاسترشاد بآرائهم في هذا الصدد لما لهم من دراية وخبرة في تقييم المجهودان المصاحبة لتقديم الخدمات الصحية

ويرى البعض أن السعر يجب أن يتحدد على أساس مدى قدرة الأطراف المختلفة المهتمة بالتسويق الداخلي , وفى الخدمات الصحية فان الأطراف المختلفة تتمثل في الأطباء والفريق الادارى والفني وغيرهم , الأمر الذي يعنى اشتراك جميع الأطراف في هذا الخصوص , وهذا يؤدى إلى الحصول على عدة تقديرات مختلفة لأسعار الخدمات حسب نظرة كل فريق وتصوره لما يجب أن يكون عليه سعر الخدمة المقدمة , وخاصة أن هذه الأطراف تعكس مستويات مختلفة من الدخول والاهتمامات الأمر الذي يفيد المستشفى في الوصول إلى سعر مناسب لكل خدمة من الخدمات التى تقدمها . كما أن هذا يساعد عل اندماج الفريق الطبي مع بقية أعضاء فريق العمل في المستشفى , خاصة الأفراد المنوط بهم أدارة الأقسام الإدارية والفنية بما يقلل من الشعور بوجود فريقين مختلفين في المستشفى وهما الأطباء من جانب وبقية أفراد العمل بالمستشفى من جانب أخر , وكل هذه الأمور تدعم وتقوى العلاقة بين العاملين والمستشفى .

**ج- الاتصالات :**

تعتبر الاتصالات العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي , وتستخدم الاتصالات التسويقية في المستشفى في أخبار وإقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذي يمكن الاعتماد عليهم في ترويج الخدمات الصحية التى تقدمها المستشفى للمرضى .

ومحصلة هذه الاتصالات أن يكون العاملون على علم تام بالخطط التى تتبناها المستشفى لتقديم الرعاية الصحية والمشاكل التى تعترض تقديم الخدمات الصحية بالمستشفى وتأثيرها على عملهم .

ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال بالمستشفى مايلى :

- اللقاءات والاجتماعات الدورية التى تعقدها إدارة المستشفى ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل في المستشفى .

- طبع نشرات دورية في المستشفى تحتوى على أخبار المستشفى للعاملين الأمر الذي يجعل العاملين على علم تام بما يحدث بالمستشفى .

- استقصاء العاملون من وقت لأخر لمعرفة أرائهم ومشاكلهم بواسطة قسم العلاقات العامة بالمستشفى ورفع نتائج هذه الاستقصاءات لإدارة المستشفى .

- الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة اى غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم , وهذه الاتصالات تتيح فرصة التغذية المرتدة والتعرف على المشاكل بشكل مباشر .

**د- التوزيع :**

تمر الخدمات التى تقدمها المستشفى للمرضى من خلال العاملين , وعلى ذلك فالعاملين هم قناة التوزيع التى تصب فيها خدمات المستشفى وتتجه نحو المريض بشكل متكامل لتقديم الخدمة المناسبة لهم .

وإذا كان العاملون يمثلون وكلاء التسويق للمستشفى , فان ذلك يفرض على المستشفى تقديم بعض الخدمات والمساعدات لهؤلاء الوكلاء , وإذا كان المنتج في مجال السلع الصناعية الملموسة يقدم لوكلائه بعض الخدمات بالإضافة إلى العمولات التى يحصلون عليها مقابل بيع جزء من منتجاتهم ويعتمد عليهم المنتج في التعرف على رغبات واحتياجات المستهلكين والمشتريين الصناعيين وانتقاداتهم وانطباعاتهم الخاصة بالسلع التى يقومون بتوزيعها , فانه من الأولى أن تقوم المستشفى وهى تقدم للمرضى الخدمات بتقديم بعض الخدمات للعاملين مثل :

1- إيفاد بعض العاملين مثل الأطباء في بعثات علمية وتدريبية داخل وخارج الوطن وذلك في حدود إمكانيات المستشفى للاستزادة العلمية والعملية في مجال تخصصهم , وذلك فى شكل دورات تدريبية , ويمكن الاستفادة في هذه المجال من المنح التى تقدمها منظمة الصحة العالمية لوزارة الصحة في هذا الغرض .

2- إعداد ندوات علمية في التخصصات المختلفة يحاضر فيها أساتذة متخصصون من مصر وخارجها .

3- اطلاع العاملين على نتائج اللقاءات التى تعقدها المستشفى مع المرضى – ان وجدت – أو اشتراكهم فيها

(مثال على التسويق الداخلي لشركة غوغل ) :



(التدريب في شركة غوغل ) 



وقت الاسترخاء في غوغل









)يوجد فيديو يشرح بالتفصيل سياسة شركة غوغل مع موظفيها )

التوصيات :

* على المنظمات الاهتمام بالتسويق الداخلي لما له من اثر في رسم صورة ذهنية ايجابية عند الموظفين و بالتالي عند العملاء .
* على المنظمات إن تهتم بالبيئة المادية التي يعمل ضمنها الموظفين لما لها من اثر على الصورة الذهنية للمنظمة .

المراجع :

* علي عجوة . **العلاقات العامة و الصورة الذهنية** . (عالم الكتب : الطبعة الأولى: القاهرة : 1983 )
* داولينغ , غراهام . **تكوين سمعة الشركة – الهوية و الصورة و الأداء** . ( دار العبيكان : الرياض :2003 )
* وقنوني , باية , **أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي**, 2007
* شوقي سليم حماد . **برمجة العقل** , ( دار اليازوري : عمان : 2009)
* محمد عبد العظيم .**التسويق المتقدم** , الدار الجامعية : الإسكندرية : 2008 )

سعيد شعبان حامد . **اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات** (**كلية التجارة – جامعة الأزهر** )

1. علي عجوة . العلاقات العامة و الصورة الذهنية . (عالم الكتب : الطبعة الأولى: القاهرة : 1983 ) ص 4 [↑](#footnote-ref-2)
2. علي عجوة . العلاقات العامة و الصورة الذهنية . (عالم الكتب : الطبعة الأولى: القاهرة : 1983 ) ص 4 [↑](#footnote-ref-3)
3. داولينغ , غراهام . تكوين سمعة الشركة – الهوية و الصورة و الأداء . ( دار العبيكان : الرياض :2003 ) ص 49 [↑](#footnote-ref-4)
4. www. Google .com / [↑](#footnote-ref-5)
5. وقنوني , باية , أثر العلاقات العامة على سلوك المستهلك النهائي, 2007 [↑](#footnote-ref-6)
6. شوقي سليم حماد . برمجة العقل , ( دار اليازوري : عمان : 2009) ص 62 [↑](#footnote-ref-7)
7. محمد عبد العظيم .**التسويق المتقدم** , الدار الجامعية : الإسكندرية : 2008 ) [↑](#footnote-ref-8)
8. سعيد شعبان حامد . **اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات** (**كلية التجارة – جامعة الأزهر** ) [↑](#footnote-ref-9)