

التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق

Le marketing interne du concept à l'application

أ. رشاش عدنان

جامعة الجزائر 03

د.رشيدة عداد

جامعة الجزائر 03

الملخص:

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي من أهم المفاهيم المعبرة والذي تؤدي إلى التميز وتحقيق التوليفة الثلاثية المتكونة من: أهداف العميل الداخلي، أهداف العميل الخارجي وكل هذا يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة . وعلى هذا يرتكز هذا المفهوم على قواعد وأسس علمية مدروسة يجب احترامها وعدم الأخذ بها عشوائيا عن طريق التطبيق الجيد والسليم لمثلث التسويق الداخلي المتكون من : *الإدارة الجيدة للعلاقة مع الزبون التي تمثل جوهر التسويق الداخلي*التسويق التفاعلي *التسويق بالعلاقات .

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي ,إدارة العلاقة مع الزبون ,التسويق التفاعلي ,التسويق بالعلاقات ,العميل الداخلي ,العميل الخارجي .

Résumé :

On peut considérer le concept de marketing interne l'un des plus expressifs concepts car il sert à réaliser la combinaison : objectifs des clients interne ; objectifs des clients externe et tous cela conduit inévitablement à atteindre les objectifs et les buts de l'organisation.

Pour cela l'organisation doit manipulé la bonne maitrise du triangle de marketing interne : CMR ;Relationship Marketing ;Interactive Marketing.

Mots-clés : Marketing interne ; Gestion de la relation client (CMR) ; Interactive Marketing ; Relationship Marketing ; Client interne ; Client externe.

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي من أهم المفاهيم التي أدت إلى تغير النظرة التقليدية للمنظمة ,حيث سمح هذا الأخير على ظهور مفاهيم وسياسات أخرى جديدة والتي ساعدت بدورها على تحسين من أداء المورد البشري والتقليل من الفجوة الموجودة بين الكفاءة الحالية والكفاءة المطلوبة عن طريق رسكلة معارفه وجعله يتماشى وتغيرات المحيط.

ولتحقيق أهداف وغايات المنظمة وجب على هذه الأخيرة التعامل الجيد مع عملاءها -الداخلين والخارجين - عن طريق تحقيق جودة تتماشى أو تفوق توقعات هذا الأخير وإلغاء جميع القيود والعوائق التي تحول دون ذلك.

ولفهم هذه التوليفة يجب علينا تحديد الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وتحديد جميع المفاهيم المرتبطة بهذا المدخل .

الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي :

سنعالج في هذا الجزء من المقال كل من مفهوم التسويق الداخلي مع تحديد خصائصه ومكوناته وأبعاده .

مفهوم التسويق الداخلي:

لايوجد هناك تعريف متفق عليه فيما يخص بالتسويق الداخلي وذلك لتعدد المقاربات ووجهات النظر لكن توجد هناك العديد من الأفكار والأبحاث في هذا المجال ويمكننا إعطاء البعض منها :

MICHON في 1988 "التسويق الداخلي هي خطوة للتسويق من داخل المنظمة عن طريق التحوار مع العمال والسماح لهم بالاختيار بحرية في تحديد موقعهم ومشاركتهم داخل المنظمة" (1).

في 1995 تحدث VAREY "أنه لا يوجد مفهوم معترف به للتسويق الداخلي وذلك لانتماء الأخير إلى مراجع مختلفة ومتعددة" (2).

ومن جهة أخرى يرى كل من : KOTLER et DUBOI

« Les clients internes doivent acheter le service et être heureux dans leur travail avant de pouvoir servir le client externe » et aussi que « si les employés sont satisfaits de leur travail, ils satisferont à leur tour la clientèle ».

من الملاحظ أن كل التعاريف السالفة الذكر تتمحور في نفس السياق أي الرضا الوظيفي 'رضا العميل' الإهتمام الجيد بالعميل الداخلي والذي بدوره يعمل على كسب رضا وولاء العميل الخارجي . ومن التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف كامل وشامل للتسويق الداخلي على أنه: ذلك الجهد المنظم والواعي من طرف المنظمة والذي يعمل على تحريك وضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد عن طريق مجموع من السياسات ك: التدريب والتكوين والتحفيز.... الخ لتحقيق الالتزام التنظيمي من جهة وكسب رضا العملاء-الداخليين والخارجيين -من جهة أخرى حيث تكون الانطلاقة من داخل المنظمة عن طريق إرضاء العملاء الداخليين -المورد البشري- والذي يعمل بدوره على إرضاء العميل الخارجي .

أهمية التسويق الداخلي:

يعتبر التسويق الداخلي بمثابة بوابة لكسب والوصول إلى العملاء الخارجيين من خلال تحفيز والاهتمام بالعملاء الداخليين بحيث تصب أهميته في 3 نقاط أساسية ⁽³⁾:

*إدارة التغيير : يساعد التسويق الداخلي على قبول فكرة التغيير من طرف المورد البشري التي قد تقوم بها المنظمة ك: تبني إدارة بدون عيوب أو إدارة الجودة الشاملة أو إدخال أنظمة جديدة للتسيير داخل المنظمة ونذكر على سبيل المثال: تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

*بناء صورة عامة: يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة . حيث تحاول هذه الأخيرة التوقيع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف 'حيث يرى البعض بأن جميع العملاء الداخليين هم بمثابة سفراء محتملون للمنظمة . يرى ريشارد نورمان : الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين 'سوق التوظيف' الزبائن 'المتدخلين الآخرين الخ) بهدف : ⁽⁴⁾

1- التوقع الاستراتيجي

2- دخول السوق بفاعلية

3- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة

4- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية

* إستراتيجية المنظمة: يعمل التسويق الداخلي على التقليل من حدة الصراع داخل المنظمة عن طريق خلق توليفه بين الوظائف تضمن من خلالها التآزر التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية من جهة ومختلف الوظائف من جهة أخرى .

أبعاد التسويق الداخلي : يمكننا تحديد أبعاد التسويق الداخلي عن طريق الإجابة عن سؤالين مهمين وهما:

*الأول: من الذي يقوم بالتسويق ؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها؟).

*الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة؟)

والشكل التالي يوضح أبعاد التسويق الداخلي:

شكل رقم 1: أبعاد التسويق الداخلي

خلية رقم (4)	خلية رقم (2)	المنظمة ككل من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟
خلية رقم (3)	خلية رقم (1)	
للمنظمة ككل		قسم معين

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

المصدر:

Susan, K. Foreman, Internal Marketing; Concepts, Measurement and Applications

Journal of Marketing Management, (Vol. 3, No. 11,1995), PP.755-768

من الشكل رقم 1 يتضح لنا جليا أن هناك أربعة خلايا: « FORMAN 1995 »

الخلية رقم (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه هو الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم بداخلها. مثال على ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل. مثال على ذلك: أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهى كذلك السوق. فالعاملين هم العملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

خصائص التسويق الداخلي: (Varey 1995)

للتسويق الداخلي خصائص عدة نذكر منها :

*التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

* التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من

خلال:

1-التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التى يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

2-التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

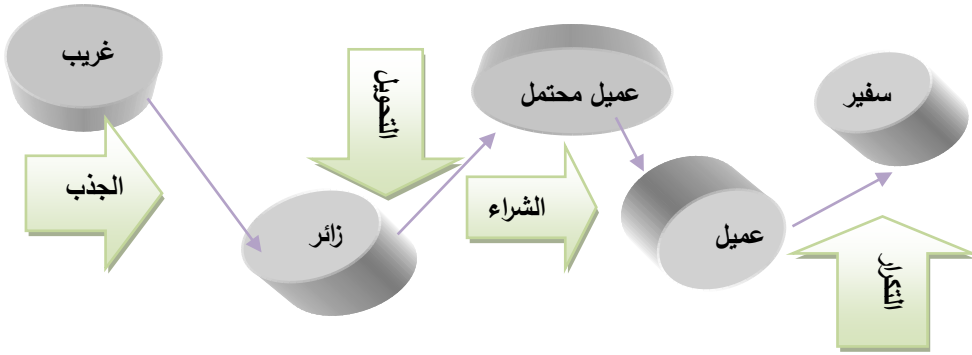
ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- 1- ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟
- 2- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- 3- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- 4- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

حلقة التسويق الداخلي :

يمكننا تلخيص أهم العناصر المكونة لحلقة التسويق الداخلي في الشكل التالي :

شكل رقم (2): حلقة التسويق الداخلي



المصدر : Meltwater.com/AE/

من الملاحظ من الشكل أن للتسويق الداخلي مكونات تعمل على خلق حلقة مكاملة حيث تتكون من :

- 1- غريب: ونقصد هنا بالعميل حيث يكون غير معروف وغير معلوم -مجهول -
- 2- زائر: عندما تستخدم المنظمة طريقة الجذب والاستقطاب يخلق لدى العميل نوع من الفضول فيتحول من غريب إلى زائر وهنا تظهر كفاءة المورد البشري .
- 3- عميل محتمل: هنا يتحول الشخص الزائر إلى عميل محتمل -إمكانية شراء أو استمرارية التعامل -
- 4- عميل : بمجرد المواظبة على الشراء يصبح ذاك العميل المحتمل عميلاً فعلياً أي تصبح لدينا نوع من القرابة والصلة بين المنظمة وبين العميل .
- 5- سفیر : بمجرد المواظبة والتكرار على الشراء يصبح العميل سفيراً للمنظمة خاصة إذا كانت نسبة الرضا عالية جيداً .

لقد حددنا سابق مفهوم التسويق الداخلي لكن من الواجب تحديد كل المفاهيم المرتبطة بهذا الأخير من بينها : مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين ومفهوم ولاء العملاء.
*الرضا الوظيفي للعاملين⁽⁵⁾ :

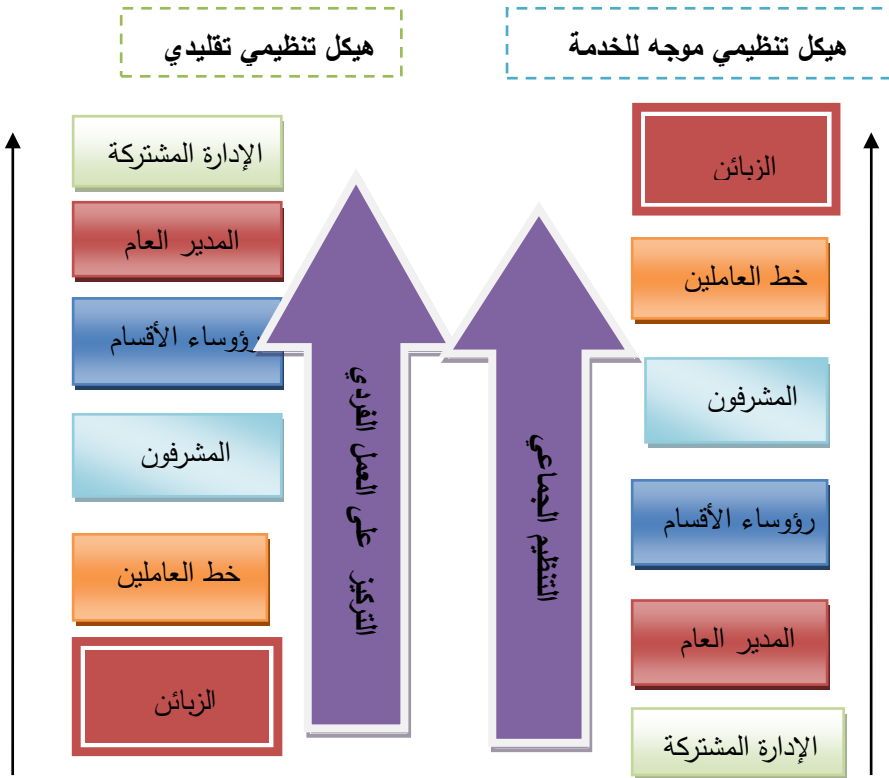
يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد. ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

- 1- الرضا عن الوظيفة بشكل عام
- 2- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز
- 3- الرضا عن النمو والإرتقاء الوظيفي
- 4- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف
- 5- الرضا عن الشفافية والإتصال والتواصل بين القادة والموظفين
- 6- الرضا عن مجموعة العمل
- 7- الرضا عن النواحي الإجتماعية
- 8- الرضا عن بيئة العمل المادية

*ولاء العملاء :يتضمن هذا المفهوم مجموعة مختلفة من الأفكار والتي تقبل جميعها فكرة أن الولاء هو عملية الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة DUFFY,2003 كما عرف ولانس وآخرون 2004 الولاء على أنه عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس الشركة دون غيرها من الشركات المنافسة. أما موريس وآخرون 1999 الولاء هو الأداء التام من قبل المسوقين والموردين والإيفاء بالوعود من قبل المنظمات تجاه زبائنها .

من التعاريف السابقة يمكننا تشبيه الولاء بالرابط الخفي بين العملاء والمنظمة . وتأسيسا لما ذكر سابقا نستطيع القول أن أساس كسب العملاء وجعلهم أوفياء للمنظمة هو صلابة ثقافة الخدمة والانتقال من المفهوم التقليدي للخدمة إلى المفهوم الديناميكي العصري أي الانتقال والتوجه إلى هيكل تنظيمي يعتمد على العملاء ومتطلباتهم بشكل كبير . كما هو موضح في الشكل التالي :

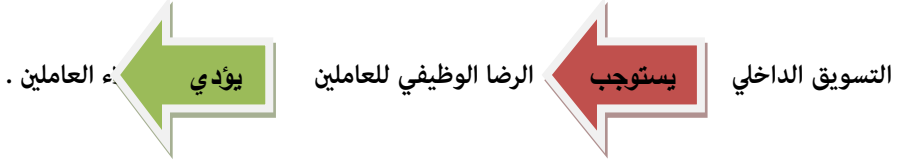
شكل رقم (3): الفرق بين الهيكل التنظيمي التقليدي والعصري من حيث الاهتمام والتوجه



المصدر: بشير عباس العلاق وحמיד الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، 1999، دار وائل للنشر، عمان - الأردن - ص 369.

من الملاحظ من الشكل الفرق بين الهيكل التنظيمي الموجه لخدمة الزبائن والهيكل التنظيمي التقليدي حيث أن الهيكل التنظيمي الموجه لخدمة الزبائن هو هيكل تنظيمي مرن بحيث يقوم كل

شخص بتكريس جهوده لإرضاء الشخص الذي فوقه في التنظيم مع اهتمام كبير للزبائن على خلاف الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يلغي أساسا فكرة التوجه لإرضاء الزبون .



مكونات مثلث التسويق الداخلي :

يعتبر مثلث التسويق الداخلي بمثابة الدعامة الأساسية وحجر الزاوية للمنظمة ويتكون من :
 *إدارة العلاقة مع الزبون *التسويق التفاعلي *التسويق بالعلاقات وسنقوم بالغوص في هذه المفاهيم بالتفصيل .

1-إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) Customer Relationship Management :

توجد هناك عدة تعاريف لهذه الفلسفة نكر منها :* هي فلسفة التي تضع الزبائن في نقطه تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز وتعظيم ولاء الزبائن لها Janjicek ;2004

*جهود المنظمة ومخزونها المعرفي في جال الإبداع والابتكار والذي يقودها إلى اختيار طريقتها المميزة التي تربطها بزبائنهم وتكسب رضائهم وولائهم Lipscomb ;2004

من التعاريف السابقة يمكننا استخلاص عدة مفاهيم أخرى ألا وهي :Hughes;1999

*خدمة الزبائن :هي الطريقة التي تختارها المنظمة للتعامل مع الزبائن

*فلسفة التوجه نحو الزبائن

*العلاقات مع الزبائن :التفاعلات (التأثير والتأثر)

*ولاء الزبائن :تحول المشتري إلى مستخدم وعميل دائم

وفي الأخير يمكننا تلخيص مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على أنها : مدخل 'طريقة ومنهاج ' تحسين 'ابتكار عمل وفعل التي ستؤدي إلي نتيجة مضمونه ألا وهي كسب ولاء الزبون .

*التسويق بالعلاقات أوالتسويق العلائقي :

يعرف Berry 1983 التسويق بالعلاقات على انه:عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها .⁽⁶⁾

كما يعرف التسويق بالعلاقات بأنه عمليةٌ مُنظَّمةٌ ومستمرّةٌ من الأنشطة التي تهدفُ إلى الاحتفاظ بالعملاء من أجل الوصول إلى قاعدةٍ مستهلكين متينة، وأكثر ثقةً في المنتج، ويستطيع صاحب العمل من خلال ذلك التأكد بشكلٍ أوليٍّ من حجم مبيعاته مع تحقيق نسبةٍ ربحٍ أعلى بسبب تخفيض التّفات على التسويق لاجتذاب عملاء جدد، وتوجد العديد من الأنظمة التي تحفظ قاعدة بياناتِ العملاء وتطورها بشكلٍ مستمرٍّ، وتفترض عملية التسويق بالعلاقات عدة نقاطٍ أساسيةٍ أهمّها: طبيعة العميل الذي يفضل وجود علاقةٍ طويلة الأمد مع مقدم السلعة أو الخدمة بدلاً من تجربة أكثر من شركة، كما أنّ العميل الذي يكون متآلفاً مع إحدى الشركات ينفق أكثر على شراء منتجاتها دون غيرها.⁽⁷⁾

- منافع التسويق بالعلاقات: يحقق التسويق بالعلاقات منافع لكل من الشركات والعملاء على السواء، ويعتبره الكثير من الباحثين في مجال التسويق الأكثر تحدياً بسبب آثاره البطيئة، وبالنسبة لمنافع التسويق بالعلاقات للعملاء فإنّها تتمثل في الشعور بالراحة والاطمئنان إلى الجهة التي يتعامل معها العميل، وإمكانية حصوله على معاملة خاصّة في الكثير من الأحيان على العكس من العملاء الجدد، والتقليل من تكاليف البحث عن شركة جديدة مقدّمة للخدمة وتوفير الوقت والجهد الضائع في تجربة منتجات مختلفة، أما بالنسبة للشركات المنتجة أو وكلاء التسويق فإن الفوائد العائدة من التسويق بالعلاقات يمكن أن تكون عامل الأمان الأول لأعمال الشركة على المدى المتوسط والبعيد، فالميزة التنافسيّة الأولى هي الاستقرار على نسبة معيّنة من المبيعات مرشحة دائماً للزيادة، ما يعني عائدات وأرباحاً مستقرّة ومستمرّة، والتقليل من التكاليف التي تُنفق للحصول على عملاء جدد بسبب وجود قاعدة عريضة من المُسوّقين، وهم العملاء أنفسهم الذين يرشّحون المنتج لدوائهم المقربة من الأهل والأصدقاء وزملاء العمل .

*التسويق التفاعليInteractive Marketing :

وهو مرتبط بفكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكلٍ أساسي ومكثف على جودة التفاعل والعلاقة بين البائع والمشتري.ويعد مفهوم التسويق الالكتروني جزء من التسويق التفاعلي

حيث يتعلق الأمر بوسيلة الاتصال بالعملاء . حيث يعتمد التسويق الالكتروني على شبكة الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة.

فالتسويق الالكتروني يعتمد بشكل أساسي على الانترنت (Internet Based Marketing) في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالإعلان / البيع/ التوزيع، **بحوث** التسويق، تصميم المنتجات الجديدة، التسعير وغيرها . وتحقق من خلال الانترنت ثلاث وظائف هي الاتصال، جمع المعلومات، التسويق .والانترنت هي واسطة **تسويق** جديدة مليئة بالوعود المستقبلية ويمكن التسويق عبر الانترنت من خلال شبكة الواب العالمية ومن خلال المجموعات الإخبارية.(News Groups) وتوفر شبكة الانترنت تطبيقين رئيسيين هما : البريد الالكتروني-E-mail المعلومات الالكترونية.حيث يمكن إرسال المعلومات عن المنتجات والخدمات وإجراء أبحاث السوق ودراسة أوضاع المنافسين ومراسلة العملاء . ولذلك فهي وسيلة أسرع وأبسط وأقل تكلفة من أي وسيلة اتصال أخرى .هذا لايعني استعمال الطرق الحديثة فقط فيمكن للمنظمة استخدام الطرق التقليدية كالباعة المتجولون .

* أما فيما يخص بالتسويق التفاعلي بدون وسائط فيسمى تسويق تفاعلي مباشر بين الزبون والمنظمة . وخلاصة القول هو أن الأخذ بهذا المفهوم أصبح أمرا حتميا والذي يجعل كل المنظمات ملزمة بتطبيقه لمواجهة حدة المنافسة . ومن أهم النقاط التي تمس هذا الخير هو الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي له عن طريق اختيار نموذج جيد للحوافز وإضافة عنصر التشويق للعمل والتحسين المستمر للمعارف والكفاءات عن طريق التدريب والتكوين والرسكلة كل هذا يؤدي إلى الرفع من معنويات المورد البشري ويجعله مؤهلا للعمل في بيئة متغيرة باستمرار ويصبح الاهتمام بالعمل الخارجي من أولوياته . هذا لا يعني عدم الاهتمام بتطبيق الالتزام الوظيفي لان هذا الأخير هو العامل الأكثر أهمية في المنظمة والذي يكون من طرف المنظمة والمورد البشري.

رضا وظيفي +التزام تنظيمي +رضا العميل الخارجي =التسويق الداخلي

الهوامش :

(1)et (2) Amétie Segnour ;Le marketing interne et communication interne légitimité et pratique ;thèse de doctorat ;université de Montpellier 2 ;France ;2010 p3.

(3) هاني حامد الضمور ,تسويق الخدمات ,دار وائل للنشر,الأردن ,الطبعة الثالثة,2005 ص 343.

(4) ريتشارد نورمان ,ادارة الخدمات ,ترجمة عمروالملاح ,مكتبة العبيكان ,الرياض 2000 , ص ص 254,255.

(5) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ,بحث حول اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ,الأكاديمية العربية بالدنمرك ,غزة 2011-2012 ص ص 61-62.

(6) يحيي ملحم ,التمكين كمفهوم إداري معاصر ,المنظمة العربية للتنمية الإدارية ,بحوث ودراسات ,القاهرة 2006 , ص 126.

(7) موقع mawdoo3.com تم الإطلاع يوم 2017/01/14 على الساعة 00.45.