

فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة -التسويق الداخلي - فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة -التسويق الداخلي - أ. رشاش عدنان د. عداد رشيدة جامعة الجزائر 3

الملخص

تعتبر مقارنة التسويق الداخلي من بين أهم المقاربات التي أحدثت تغييرا في مجال ادارة الموارد البشرية حيث تركز هذه المقاربة على اعتبار المورد البشري عميلا داخليا لديه حاجات ورغبات يجب اشباعها .ولإشباع هذه الأخيرة يجب على المنظمة اعتماد سياسة حوافز فعالة تتماشى وتطلعات هذا العميل .

للحوافز دور جد مهم في تغيير سلوكيات العملاء الداخليين عن طريق مجموعه من الممارسات باعتبار العميل الداخلي المحرك الاساسي والمهم في المنظمة لكن يجب على هذه الأخيرة توخي الحذر عند التعامل معه .

الكلمات المفتاحية : مقارنة التسويق الداخلي ،العميل الداخلي ،العميل الخارجي ،التسويق التفاعلي ،التسويق الخارجي ،الحوافز ،التمكين ،التدريب ،الاتصال .

Résumé :

L'approche du marketing interne est l'une des approches les plus importantes dans la Gestion des Ressources Humaines, cette approche considère les ressources humaines comme des clients internes qui ont des besoins et des désirs qui doivent être satisfaits.

Le système de motivation joue un rôle très important au niveau du comportement des clients internes à travers un ensemble de politique. Le client interne est le moteur principal dans l'entreprise, mais il faut faire très attention lorsque on traite ce dernier.

Mots clés : approche marketing interne, client interne, client externe, marketing interactif, marketing externe, motivation, empowerment training, communication.

مقدمة :

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المقاربات التي اهتمت بالمورد البشري عن طريق عدة ممارسات وسياسات فعالة والتي تشر على سلوكيات وتصرفات هذا الأخير اتجاه عمله .حيث ظهرت هذه المقاربة في الخمسينيات كفكرة ومفهوم فقط على مستوى الادارة اليابانية لكن كتطبيق ومقاربة معترف بها في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات ليكون الانتقال من المفهوم الخارجي للتسويق الى المفهوم الداخلي .

ان ظهور هذا المدخل أضاف عدة مفاهيم لم تكن من قبل كمصطلح العميل الداخلي والذي نقصد به مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري حيث ينظر له نظرة العميل لديه حاجات ورغبات يجب اشباعها ،ويجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة شأنه كشأن العميل الخارجي عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق مايسمى ب:ادارة العلاقة مع العميل الداخلي .

من بين أهم الممارسات والسياسات التي تطبقها المنظمة للتعامل مع عميلها الداخلي نجد سياسة الحوافز وسنسلط الضوء في هذا المقال على كيفية التعامل مع العميل الداخلي وفق هذه السياسة وهذا مايدفعنا لطرح السؤال التالي : كيف يمكن لسياسة الحوافز أن تؤثر على سلوكيات العميل الداخلي او بالأحرى كيف يمكن للمنظمة ان تتعامل مع عميلها الداخلي وفق هذه السياسة انطلاقا من مقارنة التسويق الداخلي .وللإجابة عن هذه الأسئلة سنعالج النقاط التالية :

1- مقارنة التسويق الداخلي

2- موقع التسويق الداخلي ضمن مثلث أشكال التسويق في الخدمات

3- منظومة الحوافز وفق مقارنة التسويق الداخلي

فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة -التسويق الداخلي -

4- متطلبات التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارب التسويق الداخلي

1- مقارنة التسويق الداخلي :

توجد هناك عدة اجتهادات لتعريف التسويق الداخلي وكلها تتفق على أن التسويق الداخلي هو مقارنة قائمة بذاتها في مجال ادارة الموارد البشرية حيث عرفها : ييري 1981 : "بأنها التعامل مع الموارد البشرية كعملاء داخليين والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين"⁽¹⁾ وهناك من يعرفه "على أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات . 2000; Zeitlamal الجودة العالية ."⁽²⁾

يعرفان التسويق الداخلي على أنه :العمل على جذب ،Berry et Parasuman 1991 أما كل من :

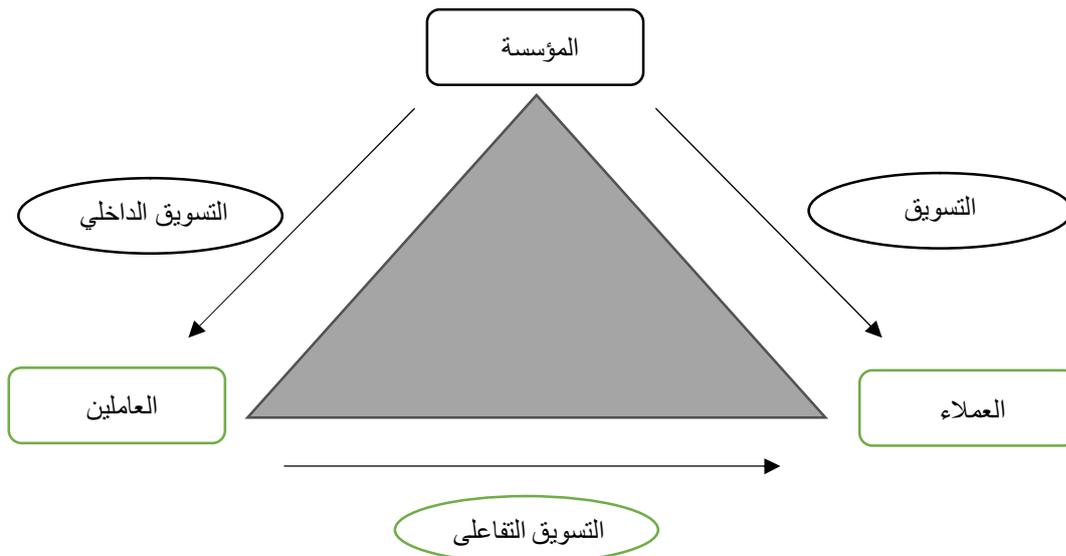
تطوير ،تحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم بإعتباره فلسفة التعامل مع الموارد البشرية على أنه عملاء داخليين"⁽³⁾.

من التعاريف السابقة يمكننا اعطاء تعريف لهذه المقاربة :التسويق الداخلي هو فن التعامل مع العملاء الداخليين عن طريق مجموعة من الممارسات من تحفيز وتدريب واتصال وتمكينالخ بغية اشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء قصد تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره الى تحقيق الولاء والوفاء اتجاه المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف هذه الاخيرة من كسب وولاء العميل الخارجي .هذا لايعني أن التسويق الداخلي فن فقط بل هو علم ايضا لانه يرتكز على اساس وضوابط مدروسة محكمة أي انه علم وفن .لهذا يجي الاهتمام بتطويره وتنميته بنفس درجة الاهتمام بالموارد البشرية لانهما يشكلان مركز قوة أداء وتميز أداء المنظمات خاصة المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء والاحتكاك المباشر بين العميل الداخلي والعميل الخارجي .

2-موقع التسويق الداخلي ضمن مثلث أشكال التوسق في الخدمات :

ياعب التسويق الداخلي دور الوسيط بين العملاء الداخليين والمنظمة أما التسويق التفاعلي فهو يلعب دور الويط بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين وهذا مايوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (1) :الأشكال الثلاثة للتسويق في الخدمات



Marketing Management ;Kotler ;Keller ;Manceau ;15éme édition ;2015 ;p453

فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة -التسويق الداخلي -

يتضح لنا جليا من الشكل الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي لكن قبل التحدث عن الدور فلا بأس أن نوضح العلاقة بين كل من المؤسسة والعملاء والعامليين :

*التسويق الخارجي : هو تعامل المؤسسة مع عملاءها الخارجيين عن طريق مجموعة من الممارسات والسياسات ك : التسعير والترويج والتوزيع والمنتج قصد الحصول على وفاءهم والاحتفاظ بهم لمدة طويلة وهذا مايسمى بالعلاقة التويقية الخارجية .

*التسويق الداخلي : هو تعامل المؤسسة مع عملاءها الداخليين (العامليين) عن طريق مجموعة من السياسات وذلك باسقاط المزيج التسويقي على العملاء الداخليين فيصبح :منتج الداخلي هو الوظيفة -الترويج هو التحفيز والاتصال الداخلي عن طريق تجميع وتحليل المعلومات -التوزيع والمقصود به توفير المكان او البيئة المناسبة للعمل -التسعير :التكلفة النفسية عندما يتعامل العميل الداخلي مع عملاء خارجيين غير لبقين . وهذا مايسمى بالعلاقة التسويقية الداخلية .

*التسويق التفاعلي : هو علاقة العملاء الداخليين مع العملاء الخارجيين وهذا مايسمى بالعلاقة التسويقية التفاعلية .

بمعنى ان العملاء الداخليين هم حجر الزاوية والمحرك الأساسي في كسب رضا ووفاء العملاء الخارجيين بشرط التعامل الجيد مع هؤلاء العملاء من طرف المنظمة .ولتحقيق هذه التوليفة يجب توفير مناخ وحياء وظيفية ممتازة للعملاء الداخليين والذي يؤدي بدوره الى التعامل الجيد وكسب ولاء العملاء الخارجيين .

اي توجد هناك علاقة تفاعلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وهذا مايسمى بالتوجه التسويقي التكاملية .

2- منظومة الحوافز وفق مقارنة التسويق الداخلي :

تعتبر منظومة الحوافز من بين أهم الممارسات الموجودة ضمن مقارنة التسويق الداخلي والتي تلعب دور المحرك الأساسي في سلوكيات العملاء الداخليين عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم .

للتسويق الداخلي عدة مقاربات لكن سنختار المقاربة التي اهتمت بمنظومة الحوافز والتي هي :

"التسويق الداخلي كمرادف لادارة الموارد البشرية " والذي يتضمن تعريف كوتلر "التسويق الداخلي يعني أن المؤسسة يجب عليها تدريب وتحفيز جميع عمالها لخدمة العملاء بشكل جيد"⁽⁴⁾

بمعنى ان منظومة الحوافز عدة ممارسات : التدريب ،التمكين ،الترقية ،المشاركة في عملية اتخاذ القرار ،تحسيس العميل الداخلي بأهميته داخل المنظمة الخ

من الخطأ الشائع والمتداول ربط منظومة الحوافز بالشيء المادي فقط فهي تتعدى المادي والمعنوي .

منظومة الحوافز ليست فقط :اجر ،معاش ،راتب ،تعويض ،دخل بلا تفوق هذه المصطلحات لا بأس أن نوضح الفرق بين هذه المصطلحات :*الأجر :مقابل لجهد معين ويكون لقاء ساعة عمل أو يوم أو أسبوع وهو مؤقت * الراتب :وهو مقابل جهد مرتبط بعدد الساعات في الاسبوع ويكون شهري وهو حق مشروع *المعاش : وهو مبلغ يتقاضاه المتقاعد يكون شهري *التعويضات :مقابل لساعات عمل اضافية خارجة عن ساعات العمل *الدخل : هو ناتج تفاعل عناصر الانتاج *المكافآت : مقابل لجهد وأداء متميز وتكون اما معنوية أو مادية .

ان منظومة الحوافز هي منظومة جد مهمة ومعبرة لانها تحتوي على عدة ممارسات والتي من شأنها مساعدة العميل الداخلي على أداء عمله والغاء الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي والاداء المرتقب .

من الملاحظ ان لتعريف الحوافز اختلافات من حيث الصورة الشكلية فقط لكن م حيث المضمون يوجد اتفاق نوعا ما حيث عرفها بعض المفكرين على أنها : "يعتمد من خلالها المورد البشري لتفجير طاقاته ويتميز الحافز بـ 3 خصائص :القوة ،الغاية ،المثابرة"⁽⁶⁾

فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة-التسويق الداخلي -

الحافز هو عامل مهم لنجاح المؤسسات ومشاريعهم وهو مرتبط بالكفاءة (Robbins et Judge;2006)

حيث يساعد الأشخاص على تحقيق أهدافهم وهو المحرك الأساسي للطاقات وهو نتيجة لتفاعل بين الفرد وحالة معينة⁽⁷⁾ يمكننا اعطاء تعريف للحوافز على انها : المحرك الأساسي لسلوكيات الموارد البشرية وهي تساعد على اشباع الحاجات الغير المشبعة وهذا ما يؤدي الى تحسين الاداء بطريقة جيدة علما ان مصدر الحوافز هو البيئة الخارجية المحيطة بالموارد البشري .تختلف الحوافز باختلاف السياق المدروس والحاجات الغير مشبعة مثلا : *حوافز من حيث الأثر : ايجابية وسلبية

* حوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة : فردية وجماعية

* حوافز من حيث الهدف :الأداء الجيد والأداء المتميز

* حوافز من حيث البدائل المتاحة :أساسية وبديلة

* حوافز من حيث دعامة التطبيق:النظام واللوائح (ترقية ،الاقدمية)و الأسلوب القيادي (مقابل الابداع مثلا)

* حوافز من حيث طبيعتها :مادية :مباشرة وغير مباشرة -معنوية :تتعلق بالعامل نفسه أو تتعلق ببيئة العمل .

كل هذه الحوافز لديها غاية واحدة وهي اشباع الحاجات الغير مشبعة لدى الموارد البشرية مهما كان نوع هذه الحاجات لكن بطريقة مدروسة لذا يجب على المنظمة وضع منهجية معينة لمعرفة هذه الحاجات خاصة اذا كانت تتعلق بالحياة المهنية والحياة الخاصة للعميل الخارجي .

2-1 ممارسات سياسة الحوافز وفق مقارنة التسويق الداخلي :

التمكين :دعم الفاعلية عند الموظف من خلال تمكينه من الحصول : Empowerment

الاستقلالية ضمن بيئة العمل ،مع الحرص على أن يحافظ على تطور ادائه ،والاستفادة من خبرته لتحقيق الاهداف المطلوبة بمعنى منح العاملين سلطة مؤقتة أو دور وظيفي لابداء ارائهم حول طبيعة العمل ويؤدي ذلك الى جعلهم قادرين على التأثير على النتائج النهائية التي يتم الوصول لها بعد تطبيق أحد الآراء بالاعتماد على متطلبات معينة : تعزيز دور فرق العمل والتوحيد والقيادة الادارية .⁽⁸⁾

هذا التعريف صالح لكل المقاربات حيث يشمل التمكين :تفويض السلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وحلقات الجودة . التدريب :هناك من يعرف التدريب على أنه :عملية تبادلية للتعليم وتعلم مجموعة من المعاريف والاساليب المتعلقة بالحياة وهو نشاط لنقل المعرفة من الأفراد والجماعات الذي يعتقد أنهم يستفيدون منها فالتدريب باختصار هو نقل المعرفة وتطوير للمهارات .⁽⁹⁾

هي عملية منظمة تهتم باكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها . Wilson ;1996

ويمكننا تعريف التدريب على أنه : هو وسيلة لتنمية كفاءات الموارد البشرية وهو تعلم انطلاقا من تبادل المعرفة اي التفاعل بين المدرب والمتدرب بشرط ان يكون مستمر وللتدريب عدة طرق منها استكشافية واستفهامية وتختلف باختلاف المهارات والكفاءات الواجب تنميتها ويختلف عن التكوين باعتبار التكوين القاء فقط ويرتبط بالمدة القصيرة حيث لا يوجد تفاعل .الاتصال : يعتبر الاتصال من بين أهم السياسات المتبعة داخل المنظمة حيث يعتبر همزة وصل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها وبين الرئيس والمرؤوس حيث يعرفها أندروي سيزلاقي و مارك جي ولاس على أنها :العملية التي بموجبها نقل وتبادل المعلومات⁽¹⁰⁾

نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات والاشارات أو الرموز⁽¹¹⁾ Albert Henry

وهناك من يعرفه على أنه: التبادل مع الآخرين ويعني النقل والتفاعل مع الفرد والجماعة⁽¹²⁾

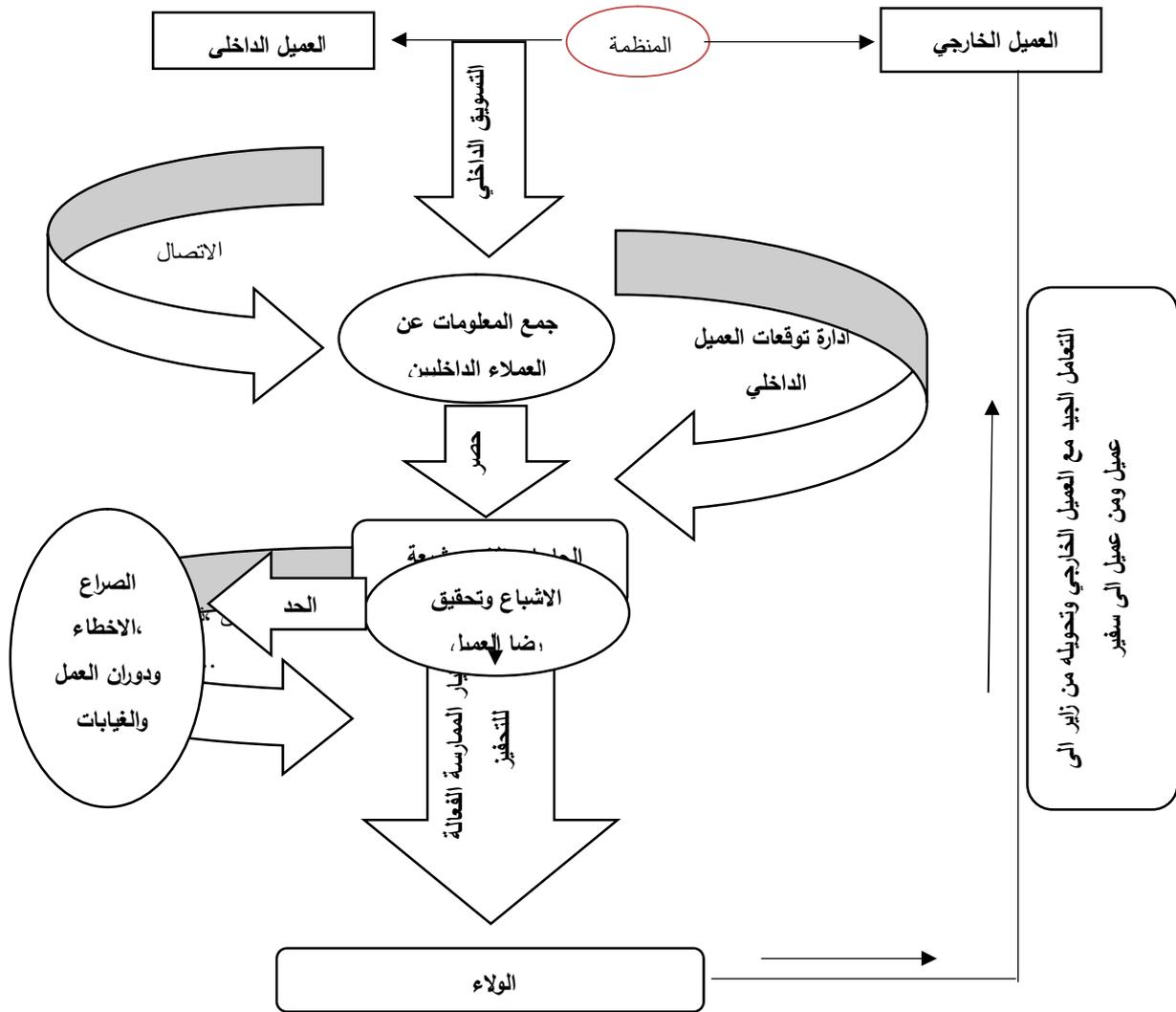
فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة-التسويق الداخلي -

من التعريف السابقة يمكننا اسقاطها على مقارنة التسويق الداخلي و وضع تعريف شامل لهذه الممارسة :عملية التي يتم بموجبها جمع ونقل وتوزيع وايصال المعلومة داخل المنظمة في الاتجاهين من الاعلى الى الاسفل ومن الاسفل الى الاعلى عن طريق مجموعة من الوسائل حيث يعتمد التسويق الداخلي على هذه السياسة في التعامل وجمع المعلومات عن العملاء الداخليين .

*ايضاة الى ممارسات اخرى كالترقية في المناصب ومنح مناصب عليا نوعية وطبعا دون نسيان الحافز المادي والحافز المعنوي - المدح مثلا- .

3- متطلبات التعامل مع العميل الخارجي وفق مقارنة التسويق الداخلي :

شكل رقم (2) :متطلبات التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة التسويق الداخلي



يعتمد التسويق بشقيه الداخلي والخارجي على أهداف مسطرة تصب كلها في وعاء واحد ألا وهو تعظيم قيمة المنظمة انطلاقا من تحقيق رضا وولاء العميل .ولتحقيق هذه التوليفة وجب على هذه الأخيرة استخدام عدة سياسات فعالة للتعامل مع هذا العميل ومن خلال الشكل يتضح لنا جليا أن كسب ولاء العميل الداخلي يؤدي بدوره الى كسب ولاء العميل الخارجي انطلاقا من أشباع حاجاته الغير مشبعة .

فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة-التسويق الداخلي -

يعتبر الرضا حالة نفسية فعالة والتي تؤدي الى تحسين من سلوكيات العميل الداخلي والتي تؤثر بدورها على أداءه وتعامله مع العميل الخارجي لكن وجب على المنظمة ادارة ذلك الرضا ومحاولة جعله مستمر عن طريق ادارة توقعات العميل الداخلي باستخدام نظام معلومات فعال -اليقضة - .

خاتمة :

انطلاقا من هذه المقال يتضح لنا جليا أن نجاح تطبيق مقارنة التسويق الداخلي يكمن في تقبل فكرة التغيير من طرف الموارد البشرية فعلى المنظمة استخدام أفضل السبل والطرق لإقناعهم.

التسويق الداخلي هو جزء لا يتجزأ من ادارة الموارد البشرية وان نجاح هذه الإدارة من نجاح هذه المقاربة وهذا ما يؤدي الى تسهيل ممارسات هذه الادارة سواء كانت ممارسات هيكلية اوغير هيكلية وهذا مايدفعها إلى التميز والرقي والاستمرارية .

لهذا وجب على منظمات الأعمال القيام بالبحث عن الحاجات الغير مشبعة لمواردها البشرية ومحاولة اشباعها للقضاء على السلوكيات السلبية التي تؤدي الى عرقلة الاداء عن طريق مايسمى بادارة توقعات وادارة رضا العملاء الداخليين .

ان منظومة الحوافز دور كبير وفعال لرضا العميل الداخلي بصفتها المحرك الأساسي لسلوكياتهم ورغباتهم لذا وجب على المنظمة التعامل بجديّة وذكاء عند تطبيق هذه المنظومة .

وكما نعلم أن الأداء مرهون بالتحسين والتطوير باستخدام كل من التدريب والتكوين والتعليم لكن بصفة مستمرة .

وكنتيجة :رضا العميل الخارجي من رضا العميل الداخلي.

الهوامش :

(1)؛(2) أيمن عبد الله محمد أبو بكر ،مقال بعنوان أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ،دراسة حالة بنك أبو ظبي الاسلامي ،الامارات ،فرع مدينة العين ،مجلة العلوم الاقتصادية جامعة ابو ظبي ،ص 13.

(3) Berry ;L ;Parasurman ;A ;Services Marketi,g starts from within ;in Varey and Barbara ;Internal Marketing Directions of Management ;Routledg2000;pp 176;177.

(4)Philip Kotler ;Kevin Keller ;Delphine Manceau ;Marketing Management ;15ème edition ;publié par pearson France ;2015;p453 .

(5) عادل جودة ،الحوافز ،المنظمة العربية للعلوم الادارية ،دمشق ،سوريا ،2000 ،ص 5.

(6)La motivation une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet ;mémoire présenté dans le cadre du programme de maitrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maitre és arts ;Université du Québec à Rimouski ;juillet 2011 ;p 13.

(7) مرجع سبق ذكره ،ص 13 .

(8) <http://mawdoo3.com/> مفهوم التمكين

بتاريخ 2018/01/16 على الساعة 11:15

(9) عائدة عبد العزيز علي نعمان ،علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الادارة الوسطى ،دراسة حالة جامعة تعز (اليمن)،رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ،2008،ص 11.

(10) سيزلاقي وولاس ،السلوك التنظيمي والاداء ،ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ،معهد الادارة العامة ،السعودية ،1991 ،ص 632.

(11) ناصر دادي عدون ،الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،2004،ص 13.

(12) فاطمة حسين عواد ،الاتصال والاعلام التسويقي ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الاردن ،2011 ،ص 17.