

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

د. سالم رشيد

أ.أوشاش فؤاد

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير - جامعة المدية

وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3

### ملخص :

تسعى هذه الدراسة للكشف عن أهمية التسويق بالعلاقات و مدى تأثير التسويق الداخلي في إنجاح تطبيقاته من خلال تبني جملة من الأساليب و المعايير التي يعتمد عليها كل منهما و دورهما في تعزيز رضا العملاء و العاملين في نفس الوقت فالتسويق بالعلاقات يعتبر الوسيلة التي ساهمت في تنمية العلاقات بين المؤسسة و عملائها، قصد تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و أهداف العملاء من جهة أخرى بتضافر كل الجهود الوظيفية الموجودة داخل المؤسسة، فالتطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات يحتاج إلى تفهم العاملين بمدى أهمية العملاء و كذا المنافع التي تعود عليهم من جراء تعاملهم معهم بطريقة لائقة و كذلك اقتناعهم بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمعنى الانطلاق من داخل المؤسسة "التسويق الداخلي"، فرضا العاملين يؤدي حتما إلى تحقيق رضا العملاء و العكس صحيح.

### مقدمة :

تحتل وظيفة التسويق المركز الأهم في بناء أهداف و سياسات المؤسسات و كذا تحديد مستوى أدائها باعتبارها نشاط متكامل من جهة و صلة المؤسسة بعملائها من جهة أخرى، وقد كان للتطورات التكنولوجية أثرا كبير في تطور هذه الوظيفة ، فبعد أن كان اهتمام المؤسسات ينصب على جذب العملاء و العمل على تلبية حاجاتهم و رغباتهم لضمان الاستمرار و البقاء ، أصبح لزاما عليها كسب العملاء و قدرة المحافظة عليهم أطول فترة ممكنة ، من خلال إقامة علاقات تفاعلية وطيبة و دائمة معهم ، فإدراك المؤسسات أن سر نجاحها و بقائها و محور أنشطتها هو "العميل" من خلال التميز في العلاقة التي تربطها كل هذا أدى إلى ظهور مفهوم "التسويق بالعلاقات" الذي يركز على إقامة علاقات دائمة و متينة مع العملاء الحاليين والمرقبين و تسخير كل الإمكانيات لإشباع احتياجاتهم للمحافظة عليهم .

لقد أصبحت تكلفة ربح عميل جديد تتراوح ما بين أربعة إلى عشر مرات تكلفة الاحتفاظ به، لذا عملت المؤسسات على الاتصال والتواصل مع العملاء من خلال إقامة علاقات معهم، ويرجع هذا لإدراكها بأنها تستطيع تحسين أرباحها من 25% إلى 85% عن طريق تخفيض نسبة العملاء الذين يتكونها ويتعاملون مع المؤسسات الأخرى بمقدار 5%، مما جعلها تسعى باستمرار إلى تأسيس علاقات وطيبة مع عملائها

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

ودائمة في الأجل الطويل، من خلال تبنيها لمدخل التسويق بالعلاقات لأهميته في تفعيل التوجه نحو العميل والإهتمام بكل حاجاته الدائمة التجدد و التنوع، من خلال جمع المعلومات المتعلقة به ، والتي تساهم في الاحتفاظ به على المدى الطويل.

## مشكلة الدراسة

يعد مفهومي " التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي" من المفاهيم الحديثة التي تلقى اهتمام كبير من طرف الباحثين و الاقتصاديين، فالمؤسسات العالمية سارعت لتبني هذين المفهومين لاقتناعها بان سر نجاحها وتفوقها مرهون بالعلاقة المتميزة مع العملاء والعاملين و سبل المحافظة عليهم بتقديمها لعروض جيدة تمتاز بالجودة في خدمة عملائها و العاملين بها؛ من هذا المنطلق نطرح الإشكالية الآتية:

« ما هو أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق رضا العملاء و مدى مساهمة التسويق الداخلي في ذلك؟ »  
و قصد توضيح هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الآتية :

- كيف يمكن للمؤسسة بناء علاقات دائمة و متينة مع العملاء من خلال تبنيها للتسويق بالعلاقات؟
  - ما هو أثر سعي المؤسسة لتفعيل التسويق بالعلاقات في ظل اشتداد المنافسة ؟
  - ما مدى إمكانية تطبيق التسويق الداخلي كوسيلة للنجاح والاستمرار بين المؤسسة و عمالها وكيف ينعكس ذلك على العملاء ؟
- و قصد الإجابة على هذه الأسئلة سنتعرض في هذه الورقة بشيء من التفصيل إلى محورين أساسيين وهما:
- المحور الأول:** مدخل لفهم التسويق بالعلاقات .

**المحور الثاني:** التسويق الداخلي - ركيزة أساسية لنجاح التسويق بالعلاقات-

## أهمية الدراسة:

- يساهم في إبراز أهمية و مرتكزات التسويق بالعلاقات.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغير السائد الذي أصبح يفرض نفسه على المؤسسات على إخلاف نشاطها التي أصبح لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات.
- التعرف على التسويق الداخلي كأسلوب حديث ينمي ولاء العاملين.
- إبراز العلاقة التي تربط التسويق بالعلاقات و التسويق الداخلي و إبراز أثرهما في تفوق المؤسسات التي سارعت لتبنيهما.

**أهداف الدراسة :** يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في الآتي:

- تقديم أهمية و فائدة الدور الذي تلعبه أساليب التسويق بالعلاقات في ضمان بقاء و استمرار المؤسسة.
- إبراز الدور العاملين و العملاء كقوة دافعة لاستمرار المؤسسة و تفوقها.
- دراسة التسويق الداخلي كنموذج فعال للمؤسسات الرائدة.

## المحور الأول: مدخل لفهم التسويق بالعلاقات

يشير (1997) Mattsson إلى أن خلفية الأبحاث الخاصة بالتسويق بالعلاقات ترجع إلى الأبحاث الخاصة بتسويق الخدمات، والتي توصلت إلى أنه على المؤسسة التي ترغب في النجاح تبني مصطلحات جديدة كـ "التفاعل بين البائع و المشتري"، "جودة الخدمات"، "الإحتفاظ بالعملاء" و غيرها، لتبرز بعدها الأبحاث الخاصة بالتسويق الصناعي و التي ساهمت بنشر أدلة تدعم المصطلحات السابقة ، وكذا ضرورة تبني المؤسسة لعلاقات تربطها مع الأفراد و الشركات لتصبح بعدها هذه المفاهيم مميزات للتسويق بالعلاقات.

**أولاً: نشأة و ماهية التسويق بالعلاقات.**

### 1- آراء أساتذة التسويق في ظهور التسويق بالعلاقات:

ساهم العديد من أساتذة التسويق في بزوغ التسويق بالعلاقات، و سنحاول عرض بعض آراء هؤلاء الأساتذة كما يلي:<sup>1</sup>

#### أ- آراء Christopher وزملائه (1991):

أكد Christopher وزملائه (1991) على ضرورة تكامل الجودة و خدمة العملاء و التسويق بصورة كاملة و هذا ما حدث من خلال التسويق بالعلاقات ، كما أشار إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بجميع أسواقها.

#### ب- آراء Peck وزملائه (1999):

قدم Peck وزملائه (1999) نموذج الأسواق الستة يمثل كل منها بعدا من أبعاد التسويق بالعلاقات و التي تساهم في فعالية سوق المؤسسة، حيث يتكون هذا النموذج من: الموردين، الوسطاء، أصحاب التأثير، المستهلكون، المستهلك الداخلي، التحالفات.

#### ج- آراء Gronroos (1996):

يرى Gronroos أن إستراتيجية التسويق بالعلاقات طويلة المدى الهدف منها اجتذاب العملاء و الإحتفاظ بهم، في حين التسويق التقليدي يهدف إلى تحقيق مكاسب قصيرة المدى من خلال اجتذاب العملاء.

#### د- آراء Gummesson (1996):

يشير Gummesson إلى أن فوائد التسويق بالعلاقات تضيف أمانا و استقرارا للمؤسسة وتساهم في زيادة كفاءة إقتصاد السوق لأنه يعتمد على إستراتيجية "فائز- فائز" "win- win" أي أن جميع الأطراف فائزة و بالتالي العلاقة مفيدة للجميع.

#### هـ- آراء Evons et Laskin (1997):

<sup>1</sup> جيهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري و المورد مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 30-45، (بتصرف).

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

يشير **Evons et Laskin (1997)** إلى أن التسويق بالعلاقات أصبح مهما للغاية في المؤسسة، وقدم نموذج نظري للتسويق بالعلاقات الفعال، (يتكون من مخرجات و مدخلات و التقييم المستمر).

## 2- تعريف التسويق بالعلاقات:

يختلف تعريف التسويق بالعلاقات من مؤلف لآخر، كما أن هناك مؤلفين آخرين يستخدمون مصطلحات مثل: "التسويق العلاقي"، "التبادل بالعلاقات"، كمرادف لمصطلح التسويق بالعلاقات، لذا سنعرض بعض هذه التعاريف:

- يرى **Lendrevie** التسويق بالعلاقات أنه: "مجموعة الوسائل الموجهة لتأسيس علاقات فردية تفاعلية مع العملاء، من أجل خلق أو الحفاظ على مواقف إيجابية و مستمرة إتجاه المؤسسة و العلامة".<sup>1</sup>

- قدما (**Doyle & Roth**) التسويق بالعلاقات كما يلي: "هو جميع أنشطة التسويق التي تهدف إلى إقامة و تطوير التبادلات العلاقية الناجحة و المحافظة عليها".<sup>2</sup>

- و يعرف **التسويق بالعلاقات** على أنه: "ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء، و تدعيمها و الالتزام بها عبر الزمن".<sup>3</sup>

- و هناك من يعرفه كالتالي: "التسويق بالعلاقات ليس له هدف الترويج (**Prospection**) ولكن الولاء، فهو يختص بعملاء المؤسسة و يمكن تعريفه كمستعمل لمجموعة آليات الاتصال خصوصا خارج الوسائل الخاصة لإقامة و تطوير علاقة فردية تبادلية و دائمة مع العميل، يهتم بتحسين العلاقة بصفة دائمة مع العميل قصد تحسين رقم أعمال المؤسسة وزيادة مكاسبها".<sup>4</sup>

- ويرى (**Morgan 1994**) التسويق بالعلاقات أنه : "عبارة عن البحث عن العميل و الحفاظ عليه و تطوير العلاقة معه".<sup>5</sup>

من خلال التعاريف المعروضة سابقا يتضح لنا:

- التسويق بالعلاقات هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة .
  - التسويق بالعلاقات يهتم بالبحث عن العميل والسعي للمحافظة الدائمة عليه.
  - التسويق بالعلاقات يهدف في الأساس إلى إقامة علاقات طويلة الأمد أساسها التعاون و التبادل.
  - لا يهتم التسويق بالعلاقات بالربح الفوري بل بعدد كبير من العملاء و ربح في المدى الطويل.
  - يبني التسويق بالعلاقات على علاقات تبادلية تفاعلية تتم بين المؤسسة و العملاء.
- من هنا يمكن أن نقدم التعريف الآتي:

<sup>1</sup> :Lendrevie lévy lindon, **markator**, 7eme édition Dalloz ,Paris,2003,p904.

<sup>2</sup> : جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> : محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 220.

<sup>4</sup> : Claude Demeure ;Marketing- aide –mémoire, 6eme édition .dunod.paris. 2008,p 353.

<sup>5</sup> : ديلمي فتيحة، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء و لانه للعلامة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 12.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

التسويق بالعلاقات هو: "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الغاية منها بناء و تأسيس علاقة دائمة، بحيث تكون هذه العلاقة تبادلية وتفاعلية بين مختلف أطراف التعامل، قصد تحقيق أهداف كل الأطراف، و تطوير هذه العلاقة بصفة دائمة".

## 3- التسويق بالعلاقات و عناصر المزيج التسويقي:

خلال تطبيق التسويق بالعلاقات هناك عدة تغيرات على عناصر المزيج التسويقي:<sup>1</sup>

المنتوج: - عدد كبير من المنتجات، الشخصنة بدلالة تفضيلات العملاء.

- المنتجات الجديدة المتطورة مهياة للتعاون مع الممولين و الموزعين.

السعر: - المؤسسة تحدد السعر بواسطة العلاقة مع العميل و مجموعة التخصصات وكذا الخدمات المطلوبة.

- مكان اجراء التفاوض مهم في المؤسسة ، لأن المنتجات معظمها موجهة بالتحديد لكل عميل.

التوزيع: - يمتاز التسويق بالعلاقات عن التسويق المباشر بتقليل الوسطاء و دورهم.

- ينصح التسويق بالعلاقات بتوفير اختيارات للعملاء الذين يختارون أفضل طريقة للطلب، الدفع،

الإستقبال، التركيب، وحتى إصلاح المنتج.

الترويج: - يعتقد التسويق بالعلاقات بأن الأولوية للإتصال الفردي، و الحوار مع العملاء، كما يمتاز بالإتصالات التسويقية الأكثر إدماجا قصد توفير نفس الوعود و نفس الصورة للعميل.

- يضع التسويق بالعلاقات الداخلية مع كبار العملاء لتسهيل تبادل المعلومات و التشاور،

التخطيط، الطلبيات، الدفع...إلخ.

## 4- خصائص التسويق بالعلاقات:

يمتاز التسويق بالعلاقات بعدة خصائص أساسية تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- التركيز على المشتركين و العملاء و ليس على منتجات المؤسسة.

- الأولوية للعلامة من خلال جذب و الاحتفاظ و تطوير العملاء الموالين(الحاليين) على حساب جذب عملاء جدد.

- يعطي أهمية كبيرة للعمل الجماعي.

- الإستناد على الإنصات و الحوار لا على الخطاب و الإدارة.

- خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات يتطلب التكيف مع عناصر المزيج التسويقي "4PS".

- الاشتراك: عدم ترك التسويق التقليدي كلياً و العمل على صرف المقاربتين.

<sup>1</sup> : Philip Kotler ,les clés du marketing, pearson education, Paris, 2003 ,p111.

<sup>2</sup> : Philip Kotler, op cit ,p 110.

## ثانيا: مبادئ التسويق بالعلاقات.

يرتكز التسويق بالعلاقات على جملة من المبادئ تسمح له بالتطبيق الجيد لهذا المفهوم، كما تختلف العلاقة بين البائع و المشتري و هذا ما سنحاول التطرق إليه.

### 1- الجوانب المكتملة للتسويق بالعلاقات:

يرى (Christopher) أن التفسير الواسع النطاق لمفهوم التسويق بالعلاقات يأخذ ثلاثة جوانب مكتملة لبعضها البعض:<sup>1</sup>

#### الجانب الأول: أهمية الاحتفاظ بالعملاء:

يبرز التسويق بالعلاقات أهمية استقطاب العملاء مع التركيز على إقامة علاقات طويلة الأجل و حميمية مع العملاء الحاليين، لأن العميل أصبح اصل من أصول المؤسسة، وكذا أهمية تقديم خدمة راقية و متميزة لإسعاده و إشباع رغباته و احتياجاته، و يرى Reichled أن العملاء الموالين المحتملين ينبغي أن يكونوا مستهدفين منذ البداية من قبل المؤسسة، من خلال قيام المؤسسة بتحليل خصائص الزبائن الحاليين، فالتحليل هذا يساعد المؤسسة على تشخيص العملاء الموالين من غير الموالين، إذن على المؤسسات تطوير إستراتيجيات الاحتفاظ بالعملاء على أعلى المستويات.

#### الجانب الثاني: تعزيز العلاقات الداخلية و الخارجية:

ينطوي التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى تعزيز العلاقات مع العملاء إلى تطوير و تعزيز العلاقات مع الموردين، مكاتب التوظيف، الجمهور الداخلي لمؤسسة الخدمة (العاملين في المؤسسة)، الجماعات المرجعية، نقابات العمال، الغرف التجارية، والمؤسسات الحكومية (الصحة، الضرائب، المالية، البنك،... إلخ).

#### الجانب الثالث: تقريب المسافات ما بين التسويق، خدمة العميل و الجودة:

ينطوي التسويق بالعلاقات على ضرورة تقريب المسافات ما بين ثلاثة عناصر حيوية و هي: التسويق، خدمة العميل، و جودة الخدمة، لذا لا بد على المؤسسة أن تخلق تكامل بين هذه العناصر إذا كانت ترغب في خدمة العميل و الاحتفاظ به.

فحسب "Christopher" فإنه لا بد من التركيز على جودة الخدمة كما يدركها العميل فإدراك العميل للجودة، أو جودة الخدمة المدركة (Perveived quality) هي المعيار الأهم على الإطلاق.

### 2- المبادئ الأساسية للتسويق بالعلاقات:

يرتكز التسويق بالعلاقات على مجموعة من الأنشطة التي تقوم المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص164-168، (بتصرف).

<sup>2</sup> : حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون لمدخل إستراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، تسويق، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006، ص96-97.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

- ✓ **معرفة العميل:** يتم إنشاء قاعدة آلية للبيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل المعلومات و البيانات اللازمة عن عملاء المؤسسة، كل هذه المعطيات تسمح بتوجيه العائد المخصص لكل عميل و تطبيق تسويق فردي ناجح.
- ✓ **الإنصات و الحوار مع العميل:** طورت المؤسسات مجموعة كبيرة من وسائل الإنصات مع العميل من أجل الاحتفاظ به وهي:
  - **الاتصال في اتجاه العميل:** عن طريق الهاتف، رسائل المعلومات، الإنترنت، البريد التقليدي.
  - **الاستماع للعميل:** الاتصال بالعميل يجب أن يكون تفاعلي بمعنى في الاتجاهين من المؤسسة نحو العميل و من العميل نحو المؤسسة، مما يترجم قدرة المؤسسة على الإصغاء لعملائها، وفهم تطلعاتهم وانشغالاتهم، ولإتمام مثل هذه المهمة يجب على المؤسسة أن تعتمد على:
    - إقامة تحقيقات مع العملاء و خاصة المتعلقة بقياس رضاهم عن منتجات المنظمة.
    - تأسيس مصلحة العملاء: تتكفل باستقبال طلبات المعلومات أو شكاوي العملاء.
- ✓ **بناء ولاء الزبون:** تهدف المؤسسة من وراء تبني مفهوم التسويق بالعلاقات إلى بناء علاقة طويلة الأجل مع العملاء و الاحتفاظ بهم، بمعنى كسب ولاءهم من أجل ضمان عائد العميل الوفي.
- ✓ **اشتراك العميل في المؤسسة أو العلامة:** وهنا تصل العلاقة بين العميل و المؤسسة إلى مرحلة جد متطورة، فيصبح العميل شريك للمؤسسة، حيث تأخذ بعين الاعتبار أفكاره و تطلعاته في تصميم المنتجات أو توجيه مختلف الإستراتيجيات التسويقية (اختيار منافذ التوزيع، مضمون الرسالة الإشهارية،... إلخ).

**ثالثا: أبعاد و آليات تطبيق التسويق بالعلاقات.**

تعمل المؤسسات الموجهة بالعميل باستخدام التسويق بالعلاقات قصد تنمية و تطوير العلاقة التي تربطها بالعميل بصورة دائمة، فتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أساس عدة أبعاد لا بد من فهمها من طرف جميع أعضاء فريق العمل، لأن تطبيقه يحتاج إلى عدة مراحل و آليات تسهل في نجاحه بدرجة عالية. المؤسسات التي تنجح في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات بفعالية و كفاءة حتما ستحصد منافع و فوائد كثيرة على المدى الطويل، من خلال اتساع الحصة السوقية و مستوى الأرباح و كذا تقليل التكاليف.

**1: أبعاد التسويق بالعلاقات.**

يقوم التسويق بالعلاقات على عدة أبعاد يمكن إيضاحها في الآتي:

**أ- الجودة:**

تعد الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها العميل في قرار اختياره للمنتجات.

- تعريف **Bonk (2000)** للجودة على أنها: الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل تكلفة داخلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

- كما عرفت الجودة على أنها: "مجموعة الخصائص و المزايا الخاصة بالمنتج أو الخدمة و التي تساهم في إشباع رغبات العملاء، وتتضمن السعر و الأمان و التوفير و الموثوقية و الاعتمادية و قابلية الاستعمال".<sup>1</sup>  
من خلال التعاريف السابقة نتضح لنا عدة أوجه للجودة:

1- **جودة المطابقة:** تعمل المؤسسة من خلالها المطابقة للمتطلبات و المواصفات (عملية الصنع).

2- **جودة الأداء:** وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل و التي تظهر عند الحصول على المنتج و كذا الاستعمال الفعلي له.

3- **جودة التصميم:** وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.

ب- **التحسين المستمر للجودة:**

يعرف التحسين المستمر للجودة على أنه "التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات و يشمل على تحسين المباني و التجهيزات و المواد و الطرائق و أداء سلوكيات العاملين..."<sup>2</sup>

ج- **التسويق الداخلي:**

التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة، فالتسويق الداخلي يقوم على فكرة مفادها أن كل الأفراد داخل المؤسسة يمكن إعتبارهم كعملاء، مما يجبرهم على أن يبذلوا كل جهدهم من أجل تحقيق رضا العميل الخارجي، من خلال تصميم السياسات و البرامج إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين).

**رضاء العاملين:** يتحقق رضا العميل من خلال:<sup>3</sup>

- توفير مناخ يتميز بالثقة و الإحترام.
- التعاون الصريح و الصادق في جميع أقسام المؤسسة.
- إعطاء الموظف الحرية في العمل على إسعاد العملاء.
- إعلام الموظف بمختلف الأمور التي تهمه.
- التعامل مع الموظف على أنه عميل للمؤسسة، و بالتالي من حقه التمتع بمختلف مزايا العميل الخارجي.
- تعليم و تدريب الموظف على كيفية التعامل مع العملاء لتقديم خدمة و أداء جيدين.
- توفير بيئة و مناخ يساعدان الموظف على تقديم خدمة ممتازة للعملاء.
- التعامل مع الموظف على أنه عضو أو زميل، و من ثم إشراكه في مختلف العمليات.
- تقسيم الموظفين إلى مجموعات و فرق عمل متجانسة و قدر الإمكان.

<sup>1</sup>: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء، عمان، 2002، ص16.

<sup>2</sup>: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2004، ص356.

<sup>3</sup>: إيهاب صبيح محمد، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001، ص11.



## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

و يمكن قياس رضا العاملين باستخدام أحد المؤشرات الآتية:<sup>1</sup>

- مدى اندماج العامل و اشتراكه في القرارات داخل المؤسسة.
- التركيز نحو أداء العمل بشكل جيد.
- القدرة على إطلاع العامل على معلومات تفيد في أداء الوظيفة بشكل سليم.
- نشاط العامل بالقدر الذي يمكنه من الخلق و الابتكار.
- الدعم الذي تقدمه له الوظائف المعاونة.
- الإطار العام للرضاء مع المؤسسة ككل.

## د - شكاوي العملاء:

يمكن النظر إلى شكاوي العملاء على أنها فرصة لحل المشاكل و للكشف عن نقاط الضعف المحتملة، فالمؤسسات التي تعتمد التسويق بالعلاقات مع العملاء تتجاوب بسرعة مع شكاوي عملائها، بل تبحث عن شكاوي العملاء انطلاقا من مفهوم: "العملاء المتذمرون هم الأفضل"، ترجع شكاوي العملاء إلى عدة أسباب أبرزها:

- عدم الوفاء بالتوقعات بمعنى عدم تحقيق الإشباع المرغوب فيه.
- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة.
- الحالة المزاجية للعميل أو الموظف.
- مقاومة العميل للتغيير.
- التمييز بين العملاء و التأخر في الحصول على المنتج أو الخدمة.
- ت- تقوية العلاقة بين المؤسسة و العملاء:

حتى تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العميل و متطلباته كان من الضروري تأسيس علاقات بينها و بين عملائها، حيث يتوقف نجاحها أو فشلها على طبيعة علاقاتها مع عملائها، فالعميل هو مفتاح النجاح، لذلك تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على علاقات جيدة مع عملائها من خلال الاتصال الدائم و المستمر قصد التعرف على احتياجاتهم و الاستماع إلى شكاويهم... إلخ.

إجراء الاتصالات مع العملاء يهدف إلى تحقيق مايلي:<sup>2</sup>

- كسب ثقة العملاء الحاليين و الحفاظ عليهم.
- اجتذاب عملاء جدد إلى المؤسسة.
- الحصول على أكبر حصة في السوق.
- تخفيض شكاوي العملاء إلى أقل حد ممكن، و الإسراع في حل شكاويهم الحالية.

<sup>1</sup>: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 155.

<sup>2</sup>: محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة (مفاهيم و ممارسات)، ط4، دار زهران، عمان، 2006، ص 247.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

- تزويد العملاء بمعلومات على المؤسسة فيما يتعلق بتاريخها و سياساتها و مركزها في السوق.
- التعرف على آراء العملاء و إتجاهاتهم عن طريق إجراء البحوث.

**2: تطبيق التسويق بالعلاقات.**

تبنى التسويق بالعلاقات في المؤسسات لا يمكن أن يتم بصورة مباشرة و تلقائية فهو بحاجة إلى تغيير كبير و جذري في فلسفة المؤسسات و توجهاتها الإستراتيجية طويلة الأجل و هيكلها التنظيمي.

**أ-متطلبات تطبيق التسويق بالعلاقات :**

للوصول إلى تطبيق ناجح و فعال للتسويق بالعلاقات، لابد من إتباع الخطوات الآتية:<sup>1</sup>

- تعريف العميل المستهدف و تحديد خصائصه و حاجاته وفقا لكل من الكمية، و معدل الاستخدام، و حجم السوق،... إلخ، و كذلك أهدافه و سلوكه الشرائي.
- بناء علاقات قوية مع العملاء يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة و التطبيقات التسويقية للمؤسسة.
- قياس العلاقة مع العملاء باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال معرفة ربحيته و متوسط تكلفة خدمة العميل.
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم و قواعد المعلومات عن العملاء التي تسمح بالتعرف على أفضل العملاء وكذا تحديد حجم الاستثمار المطلوب لكل فئة من فئات العملاء، ومدى استفادتهم من الخدمات و المنتجات المعروضة.

**ب- آليات تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات :**

لتطبيق التسويق بالعلاقات لابد من إتباع الآليات و الخطوات الآتية:

- **القياس Measure**: القيام بقياس واقعي لمدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء ويتم ذلك من خلال:
  - تعريف العميل المتسرب، وتحديد نسبتها.
  - تحديد تأثير نسبة التسرب(فقدان) هذه على معدلات الربح الحقيقي للمؤسسة.
  - ترتيب العملاء حسب احتمالات تسربهم.
  - إعادة النظر في سياسة التعامل مع العملاء.
  - تقييم معايير الخدمة المقدمة للعملاء.
- **الإدارة Manage**: يتم ذلك من خلال:
  - إعداد برامج لإعادة العملاء المتسربين.
  - إعداد برامج للتعامل مع الشكاوي قصد إيجاد الحلول.
  - وضع معايير للأداء و لجودة الخدمة و السلع المقدمة.

<sup>1</sup>: الإهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي-الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003، ص397.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

- تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين للتعامل مع العملاء.

• **تعظيم Maximise:** من خلال :

- خلق تغذية عكسية تساعد على تدريب العاملين لأداء العمل بأكثر كفاءة و تميز بما يتناسب و العلاقات مع العملاء، إضافة إلى تفعيل برامج مكافأة الشراء المتكرر، وكذا تفعيل برامج التعامل مع شكاوي العملاء وصولا إلى أفضل النتائج التي تؤدي إلى تعظيم إدراك العملاء للقيمة المضافة المتحصل عليها.

**3: شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات ومزاياه.**

**أ- شروط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات**

هناك بعض الشروط الواجب على المؤسسات وضعها في الاعتبار لضمان نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات كإستراتيجية تسويق فعالة، تتمثل هذه الشروط فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تنمية برامج إدارة علاقات العملاء:** يعرف نظام إدارة علاقات العملاء كما يلي: "نظام جذب، و اكتساب العملاء المربحين، والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم، و فهم متطلباتهم، من خلال عملية طويلة تضع في الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة و إستراتيجيتها، وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء غير مربحين".

**2- كفاءة مقدمي الخدمة:** يتطلب نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات أن يتصف مقدم الخدمة بالصفات الآتية:

- المهارة في إدارة العلاقات و التعامل مع العملاء.

- المرونة في الاستجابة لطلبات العميل.

- الاستعداد لاتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة.

- توافر القدرة على تحمل المسؤولية و الرغبة في ذلك.

- القدرة على الاتصال و التواصل الفعال مع العملاء.

- القدرة و المعرفة الفنية بالمنتجات و الخدمات المقدمة من المؤسسة.

**3- استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في دعم أنشطة التسويق بالعلاقات:** ساهم التقدم التكنولوجي كثيرا

في إقامة التسويق بالعلاقات من خلال استخدامه للتقنيات التالية:

- تقنيات الاتصال الفوري عبر شبكة الأنترنت بين العميل و ممثل خدمة العملاء، بما يضمن حل لمشاكله، ومعالجة شكاواه بنفس السرعة والاهتمام الشخصي الذي تتيحه المكالمات الهاتفية.

- تقنيات التجارة الإلكترونية حيث تستطيع المؤسسة تقديم منتجاتها وخدماتها عبر شبكة الأنترنت بسرعة ودقة متناهيتين.

<sup>1</sup>: منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 88.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

- استخدام شبكة الأنترنت في مكافأة أفضل العملاء من خلال إعطائهم معلومات عن أسعار، و عروض خاصة لمنتجاتها، وتقديم خصومات فردية بحسب نمط الشراء السابق للعميل، وتفضيلاته من خلال شبكات المستندات التابعة للعملاء.

- تقنيات الدفع الذكية مثل: الشبكات الإلكترونية، و البطاقات الذكية التي تعزز خيارات الدفع بالنسبة للعملاء و التجار، بما يحقق ربحية أكبر، ويمكن للمؤسسات المالية أن تعزز علاقاتها مع التجار و الحفاظ عليهم من خلال تقديم قيمة دائمة، تتمثل في مساعدتهم على استخدام التجارة الإلكترونية.

#### 4- تطوير برنامج ولاء العملاء: يتضمن برنامج ولاء العملاء إتباع ما يلي:

- عدم تمتع جميع العملاء بنفس الحقوق و الامتيازات، و لكن يتم التعامل مع كل عميل بشكل مختلف عن العملاء الآخرين.

- لا يشترط أن تكون مكافأة العملاء اقتصادية، نظرا لأنها تتعلق ببناء علاقات طويلة الأجل، و لذلك لا بد من توفير الكثير من أشكال الامتياز للعميل.

5- إختلاف مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي عن الموظفين ذوي الأداء العادي: يشترط نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات إختلاف مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي، عن الموظفين ذوي الأداء العادي، نظرا لأنه في حالة مكافأة ذوي الأداء العالي بنفس مكافأة ذوي الأداء العادي سوف يؤدي إلى:

- عدم قيام أصحاب الأداء العالي بالأداء العالي نفسه، حيث سيتوقفون عن بذل الجهد للقيام بالأداء العالي.
- فقدان المؤسسة لأصحاب الأداء العالي لأنهم سوف يتوجهون إلى مؤسسة أخرى تقدر جهودهم.

#### ب: مزايا و أهمية التسويق بالعلاقات:

في الآونة الأخيرة تزايد اهتمام المؤسسات بمفهوم التسويق بالعلاقات بسبب المزايا التي يتمتع بها، كما أصبحت المؤسسات تتسارع في تبنيه لما له من انعكاسات إيجابية على مستقبلها:

#### 1- مزايا التسويق بالعلاقات:

- تظهر مزايا تطبيق التسويق بالعلاقات في عدة جوانب منها:<sup>1</sup>
  - الاحتفاظ بولاء العملاء على المدى البعيد، الأمر الذي يظهر من خلال توطيد صلة العملاء بالمؤسسة و تردهم عليها لشراء المنتجات و الخدمات.
  - تحقيق المزيد من الأرباح من خلال العملاء ليس بسبب الزيادة في شراء المنتجات و لكن بسبب تخفيض التكاليف نتيجة لزيادة عدد العملاء و عدم الحاجة لاكتساب عملاء آخرين للمحافظة على ثبات حجم العمل ونشاط المؤسسة .
  - تقليل تكاليف المبيعات حيث إن العملاء الحاليين سيترددون أكثر على المؤسسة.

<sup>1</sup> : ميرلين ستون، وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة الثانية، دار الفاروق، مصر، ص 14.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

## 2- أهمية التسويق بالعلاقات :

يعود التسويق بالعلاقات على المؤسسات التسويقية التي تتبناه بعدة فوائد و منافع، وكذلك بالنسبة للعملاء:

❖ أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسات: نذكر منها:<sup>1</sup>

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع العملاء هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، و تجنب الحروب السعرية.
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف "بعميل مدى الحياة".
- تساعد على تحقيق أرباح و عائدات مستقرة و مستمرة.
- تحقق موقع في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير و المستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج و التعريف بالمؤسسة و جهود استقطاب العملاء الجدد.
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من العميل أحد شبكات التسويق للمؤسسة، و نوع من الدعاية المجانية للمؤسسة و منتجاتها.
- تزيد من كمية المشتريات و حجم الإنفاق من قبل العميل على منتجات المؤسسة.
- تساعد على استهداف العميل المناسب و المريح و في الوقت المناسب و من خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة و الالتزام و المشاركة في المعلومات بين المؤسسة و عملائها.

## ❖ أهمية التسويق بالعلاقات للعملاء:

- تتمثل منافع التسويق بالعلاقات بالنسبة للعميل فيما يلي:
- الراحة و الثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد العميل التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة و العاملين لديه التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.
- التقليل من تكاليف تحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

## المحور الثاني: التسويق الداخلي - ركيزة أساسية لنجاح التسويق بالعلاقات -

أيقنت المؤسسات بإختلاف أنواعها أن نجاح تطبيق التسويق بالعلاقات يرتبط أساسا بالعاملين داخل المؤسسة، فافتتاح الموظفين العاملين بالمؤسسة بأهمية وقيمة و جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها يسهم بدرجة عالية في رفع أدائهم و مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التي من أبرزها استمرار العلاقة مع العملاء الخارجيين.

<sup>1</sup> : إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص 405.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

من هذا المنطلق ظهر مصطلح جديد يعرف بـ"التسويق الداخلي"، "Internal marketing" الذي يقوم على فكرة أساسية وهي "العاملين كعملاء"، و رضاهم أكيد سيصنع الفرق في الأداء ،يؤدي بهم انتهاز الأساليب التي تساهم في أداء الخدمة

## أولاً: ماهية التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو فلسفة تسويقية فرعية تدرج ضمن المفهوم التسويقي يقوم على عدة قواعد؛

## 1- مفهوم التسويق الداخلي: هناك العديد من التعاريف سنعرض بعضا منها:

- عرفا (Berry et Parasuraman, 1991) التسويق الداخلي على أنه: "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، وتحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم".<sup>1</sup> نستنتج من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

• إشباع حاجات الموظفين يضمن بقائهم.

• التسويق الداخلي أداة لجذب المهارات و الكفاءات.

- تعريف (Johnson and segnour,1985) يريان أن التسويق الداخلي هو : "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالعميل بين الأفراد و العاملين".<sup>2</sup> يشير التعريف السابق إلى ما يلي:

• ضرورة غرس مفهوم التوجه بالعميل في ذهن العاملين.

• توفير مناخ عمل جيد.

- تعريف (George and Gronroos) عرفا التسويق الداخلي على أنه: "فلسفة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة باعتماد منظور التسويق".<sup>3</sup>

تعريف كوتلر: عرف التسويق الداخلي: "بأنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب و تحفيز عملائها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع العملاء".<sup>4</sup>

وهناك من عرف التسويق الداخلي : "على المؤسسة تكوين، وتوجيه مجمل عمالها نحو نظرة "إرضاء رغبات العملاء" وتحسيسهم بأهمية العميل ، وضرورة تجنيد عمال المؤسسة لتطبيق التسويق".<sup>5</sup>

1 : محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 151.

2: محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 152.

3: نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص56.

4: نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، مرجع سابق، ص 57.

5: هوارى معراج، التسويق البنكي و تأثيره على الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 54.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التسويق الداخلي هو: "مجموعة الأنشطة الفعالة التي تهدف إلى رفع كفاءة و أداء الموظفين لغرس رسالة المؤسسة في أذهانهم، قصد بناء علاقات جيدة و طويلة الأمد مع العملاء الخارجيين."

2- النقاط الأساسية للتسويق الداخلي: يركز على مايلي:<sup>1</sup>

1- التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل و الإستراتيجيات و الأعمال الكلية.

2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.

3- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.

4- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية.

5- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.

6- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة.

7- التسويق الداخلي هو تطوري: يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام و الوظائف و له دور مهم في إيجاد التوازن ما بين التسويق و العمليات.

8- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير و تسهيل روح الإبداع.

9- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

## 3- عمليات التسويق الداخلي:

تعتبر عملية التسويق الداخلية بمثابة تطبيق لجميع القواعد الخاصة بالتسويق يتم بين العملاء الخارجيين و فرق العمل (الموظفين)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظفين يعتبروا بمثابة عملاء داخليين للسياسات

و العمليات الخاصة بتسويق العلاقات؛ تلتزم عملية التسويق الداخلية بالقواعد الآتية:<sup>2</sup>

- دراسة أوضاع السوق، من خلال التعرف على أنواع فرق العمل و احتياجاتهم...إلخ.

- تحديد الأهداف التي تتعلق بكيفية تنفيذ عملية التسويق بالعلاقات.

- وضع السياسات التي تساهم في تنفيذ التسويق بالعلاقات على نحو فعال من خلال مساعدة فرق العمل(الموظفين).

- تعريف فرق العمل بقواعد التسويق باستخدام مختلف وسائل الاتصال و الإعلام.

- تقييم النتائج الخاصة بعملية التسويق في ضوء الاتجاهات و مستوى الأداء.

- تطوير الخطط و البرامج مع تكرار تنفيذها في المرات القادمة.

<sup>1</sup>: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 311-312.

<sup>2</sup>: ميرلين سنون، وآخرون، مرجع سابق، ص 155-156.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

من أجل القيام بتنفيذ عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء بالاعتماد على التسويق الداخلي لابد من تحديد الأهداف الخاصة بعمليات الاتصال مع تقييم التأثيرات الخاصة بتلك العمليات في ضوء هذه الأهداف الأساسية.

- التأكيد على أهمية عملية الاتصال و التواصل بين الطرفين (العاملين/العملاء).
- التعرف على أوجه الاختلاف بين الرغبات الخاصة بالعملاء الداخليين و الخارجيين، ومحاولة التوفيق بينهما.
- تقسيم فرق العمل الداخلية وفقا لأنواع المهام التي يتعين عليهم القيام بها و كذلك إيرادات التي يحققونها وكذا وفقا لأنواع العلاقات بين العملاء.
- إجراء عمليات استبيان دورية خاصة بفرق العمل لتقييم التأثيرات الخاصة بعمليات التسويق الداخلية.
- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتسهيل عملية الاتصال بمختلف العملاء.
- تحديد مدى أهمية المفاهيم الإبداعية والمبتكرة مقارنة بالتعليمات المعدة مسبقا.
- التحكم في حجم عمليات الاتصال الداخلية و كيفية تنفيذها، بحيث يتم الاتصال بالأشخاص المطلوبين و تقديم خدمات لهم في الوقت المناسب، لكي لا يتوفر لفرق العمل معلومات كثيرة غير ضرورية في المستقبل.
- التعرف على مدة أهمية تعبئة ودعم فرق العمل في أي مكان يعملون به، لما لهم من تأثير على نجاح عملية التسويق بالعلاقات.

## ثانيا: تطور مفهوم التسويق الداخلي و أساليبه:

**1- مراحل التسويق الداخلي:** لقد مر التسويق الداخلي بعدة مراحل، سنعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

▪ دافعية و رضا الموظف.

▪ التوجه بالعميل.

▪ تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و إدارة التغيير بها.

**المرحلة الأولى: دافعية و رضا الموظف.**

ركزت كتابات (بيري و زملاؤه) خلال هذه المرحلة على دافعية الموظفين و رضاهم عن المؤسسة، لأن ركيزة التسويق الداخلي تعتمد على تحفيز الموظفين قصد تحسين جودة الخدمة التي يقدمها للعملاء، فإشباع حاجيات الموظفين يعني بالضرورة تلبية و إشباع حاجيات العميل الخارجي.

**المرحلة الثانية: التوجه بالعميل.**

تشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل و التفاعل الذي يتم بين الموظفين و العملاء، ومن هنا ركز جرونروز (Gronroos) على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي، و الذي يقصد به مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات و رغبات العملاء و المستهلكين، كما أشار إلى أن هذه العلاقات التفاعلية لا

<sup>1</sup> : محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 154-159 (بتصرف).



## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

يقتصر تأثيرها على قرارات الشراء و إعادة الشراء، و إنما يمتد تأثيرها بشكل قوي لتوفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها و الاستفادة منها.

**المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجية و إدارة التغيير.**

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث ترى هذه المرحلة بأن التنفيذ الفعال للإستراتيجيات يحتاج إلى جهود تسويقية داخلية بالدرجة الأولى، من خلال القضاء على الصراعات الداخلية و إيجاد أساليب اتصال داخلية فعالة اساسها مشاركة جميع الاطراف.

من خلال المراحل التي مر بها تطور التسويق الداخلي أصبح مجال تطبيقه واسعا ليشمل أي نوع من المؤسسات تهدف الى التفوق.

**2- أساليب التسويق الداخلي:**

ميز **Gronroos** أساليب التسويق الداخلي بين مستوياته الإستراتيجية و مستوياته التكتيكية.<sup>1</sup>

**أولاً: التسويق الداخلي الإستراتيجي:** و الذي يعتمد على الأبعاد الآتية:

- 1- تبني دعم من المستويات الإدارية العليا، من خلال تشجيع و تحفيز الموظفين و تدريبهم على أن زملائهم في العمل هم أيضا عملاء، لابد من دراسة مختلف احتياجاتهم و الاجتهاد في تلبيةها.
- 2- اختيار الموظفين المناسبين للوظائف التي سيؤديها، بمعنى استخدام المهارات و الكفاءات في جذب و استقطاب عملاء جدد، و تطوير و ترقية العلاقة مع العملاء الدائمين.
- 3- مشاركة كل العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الإستراتيجية عند وضع إجراءات التخطيط للتركيز على العميل.

**ثانياً: التسويق الداخلي التكتيكي:** تتضمن الاعتبارات الخاصة لتسويق الداخلي التكتيكي ما يلي:

- 1- **التدريب:** "هو تنمية مؤسسة و تحسين للاتجاهات و المعرفة و المهارات و نماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام العمال بمهامهم على أحسن وجه و في أقل وقت".<sup>2</sup>
- 2- **التشجيع على الاتصالات غير الرسمية:** إجراء اتصالات غير رسمية بين الموظفين.
- 3- **الاتصالات الرسمية الداخلية:** و تتمثل في النشرات و مقتطفات الأخبار و الاجتماعات حيث تخدم هذه الوثائق لترويج شعور الموظف بانتمائه لإدارته و قسمه.
- 4- **بحوث السوق الداخلي:** تعتبر غاية في الأهمية، فهي شرط لتحقيق رضا العميل الداخلي التي تكشف عن المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.

<sup>1</sup>: نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراري، مرجع سابق، ص 58-59 (بتصرف).

<sup>2</sup>: بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 11.

### ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي:

تبنى المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يجعلها تحتل مركز تنافسي مهم إذا استطاعت أن تحقق الأهداف المرجوة منه- التسويق الداخلي- و قد إستطاع الباحث Metlife تحديد الخصائص الشخصية التي يمكن الحصول عليها جراء العلاقات المتبادلة مع العملاء ، و هذه الخصائص هي:

- يجب التعامل مع العميل بنفس الطريقة التي يرغب العامل أن تتعامل بها بصفته عميل .
- تحمل المسؤولية الشخصية للتحقق من أن رغبات العميل قد تم تلبيتها بالكامل و بطريقة مميزة .
- التفتيش عن الطرق و الأساليب التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال برامج التكوين الخاصة بخدمة العميل بأكثر فاعلية .
- مشاركة الآخرين بالمعرفة والتي سنعرضها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تنمية ثقافة المؤسسة:** من خلال تحديد الثقافة و الحضارة و القيم التنظيمية للمؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها و إستراتيجياتها، ومن بين القيم نذكر:

- العميل دائماً على حق.
- مظهر العاملين هام لرضا العميل.
- الجودة المتحققة من أول مرة أداء.
- السرعة في الأداء.
- المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي.

### 2- الحفاظ على ثقافة المؤسسة و توجهاتها:

تسعى المؤسسة إلى وضع برامج تضمن الحفاظ على مختلف القيم و كذا المداومة على تطبيقها، و في هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلي، والتي تساعد في الحفاظ على ثقافة المؤسسات تتضمن:

- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة مشجعة بدرجة كافية و تدعم توجهات العاملين نحو العميل و احتياجات السوق.
- ضمان تدفق المعلومات و حصول العاملين عليها قصد تمكينهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية، مع ضمان أيضاً تدفق المعلومات من خلال نظام التغذية العكسية، لكي تتوافر بيانات عن الأداء و عن مدى التزام العاملين بالتوجهات التي تم تنميتها.

### 3- تقديم سلع و خدمات جديدة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتوجيه اهتمامها بالعاملين، الذين لهم اتصال بالعملاء و بالأطراف ذات الصلة بتقديم السلع و الخدمات الجديدة إلى السوق.

<sup>1</sup>: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، لدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 408- 411.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

و تظهر أهداف التسويق الداخلي هنا فيما يأتي:

- جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع و الخدمات وأن يتم قبولها من جانبهم قبل قيامهم بالاشتراك في إنتاجها وتسويقها.
  - أن يكون العاملين على دراية كاملة بالأدوار المطلوبة منهم، وهم بصدد تقديم أو تطبيق الإستراتيجيات.
  - وجود قناعة كافية بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة و الترويجية على وجه الخصوص، بحيث يمكن اختيار الحملات الإعلانية على مستوى العاملين أولاً قبل تنفيذها في السوق على مدى واسع.
- و لكي يتم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بطريقة فعالة، لابد بالقيام بما يلي حسب ما أشار إليه

بييري و بناشورامان (Berry & Panasuramann,1991)<sup>1</sup>:

- 1- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور و الحوافز المادية التي تبقى عليهم في وظائفهم، وتمكن في نفس الوقت من استقطاب و اختيار الأفضل دائماً.
- 2- تزويد الأفراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة و أهداف الوظائف التي يقومون بأدائها.
- 3- تجهيز الأفراد، و تنمية مهاراتهم و معارفهم و تحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل.
- 4- تمكين و تشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد.
- 5- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ، حتى لا يتم كبت أو وئد عمليات الابتكار و المبادرة من العاملين قبل أن تبدأ.
- 6- توفير المقاييس و المكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

**خاتمة :**

يعد العميل عصب حياة المؤسسة ، فمعرفته بالصورة الجيدة و بصفة مستمرة تسمح بتدفق المعطيات و البيانات التي تحتاجها المؤسسة عنه للانطلاق في أنشطتها مما أوجب تبني أسلوب التسويق بالعلاقات الذي يضمن هذا التدفق، من خلال سعي للحفاظ على العلاقة التي تربطها بعملائها على المدى الطويل والعمل على جذب عملاء جدد و إدارتها بالشكل المناسب، و كذا بتقديمها لجودة خدمة عالية مما يضمن رضاهم عن القيمة المدركة نتيجة استعمالهم للخدمات و المنتجات المقدمة لهم باستمرار، الذي يتولد عنه الشعور بالسعادة و الابتهاج كل هذا يعزز ولائهم.

اقتنعت المؤسسة أخيراً أن بقائها في ظل ديناميكية الظروف المحيطة بها مرهون بمدى معرفتها الدقيقة و المستمرة لكل ما يتعلق بعملائها ، حيث أصبح العملاء أصل من أصول المؤسسة، و يجب استثمار جميع مواردها المتاحة في تلبية حاجاتهم و الاستجابة لرغباتهم المتجددة ؛ بتكوين علاقات تفاعلية معهم تقوم

<sup>1</sup>: محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 171-172.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

على أساس تبادل المعارف و المنافع، من خلال تبنيها مفهوم التسويق بالعلاقات القائم على الحفاظ على العملاء في المدى الطويل بإقامة علاقات وطيدة و مميزة تتسم بالثقة ، يتحقق ذلك من خلال قيام المؤسسة بشخصنة العروض المقدمة لهم بتقديمها لخدمات و منتجات تلبي توقعاتهم و رغباتهم ؛ لذا يتعاون كل فريق العمل (العاملين) بالمؤسسة لتنمية و تطوير هذه العلاقات باستمرار لتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة مسبقا في المدى الطويل؛

فالتسويق بالعلاقات يعتبر الوسيلة التي ساهمت في تنمية العلاقات بين المؤسسة و عملائها، قصد تحقيق أهداف العملاء من جهة أخرى بتضافر كل الجهود الوظيفية الموجودة داخل المؤسسة، فالتطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات يحتاج إلى تفهم العاملين بمدى أهمية العملاء و كذا المنافع التي تعود عليهم من جراء تعاملهم معهم بطريقة لائقة و كذلك اقتناعهم بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة بمعنى الانطلاق من داخل المؤسسة "التسويق الداخلي"، فرضا العاملين هو رضا العملاء أي يصبح العاملين يولوا اهتمام كبير لجودة الخدمات المقدمة لعملائهم كما كانوا يطمحوا للحصول عليها.

من خلال مناقشة الموضوع توصلنا إلى مايلي:

➤ يرتكز التسويق بالعلاقات بالأساس على الحفاظ بالعملاء الحاليين ، من خلال إقامة علاقات تفاعلية و تبادلية أساسها الثقة و التعاون و تحقيق أهداف كل الأطراف، كما يعمل على جذب عملاء جدد؛

➤ نتائج التسويق بالعلاقات تظهر على المدى الطويل، فالمؤسسات التي تبنت هذا المفهوم لا يهملها الربح الفوري ، و إنما تعظيم الأرباح على المدى الطويل فهو يساهم في تقليل التكاليف ( جذب العملاء، تسريهم، الترويج، الإعلان) بشكل كبير؛

➤ يساهم التسويق الداخلي القائم على أساس أن العاملين هم عملاء داخليين، بتكوين علاقات صداقة و تبادل لكل المعارف و الخبرات بين جميع أقسام و رؤساء وموظفي المؤسسة، مما تسمح بإنشاء نوع من الراحة لدى العاملين تمكنهم من فهم رسالة و أهداف المؤسسة بصورة ترقى لمستوى تطلعاتهم ، مما يؤدي إلى بذل كل الإمكانيات في سبيل تنمية و استمرار العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها الخارجيين من خلال الاهتمام بالعلاقة و المعاملة المميزة التي تضمن الحفاظ على العملاء الحاليين و إستقطاب عملاء جدد، فالتسويق الداخلي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و نجاح التسويق بالعلاقات؛

➤ الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء بتضافر كل العاملين و تسخير مختلف الإمكانيات يمكن المؤسسة من إطالة العلاقات مما يزيد من ربحيتها و يعزز موقعها التنافسي؛

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

➤ تكامل التسويق بالعلاقات و التسويق الداخلي يعمل على المحافظة على العملاء الحاليين مما يجعلهم من أشد المدافعين عليها بحديثهم الايجابي عنها ' أسلوب من الفم إلى الأذن' ، فالعملاء الحاليين أفضل وسيلة ترويجية للمؤسسة تعمل على جذب المزيد من العملاء؛

### قائمة المراجع : الكتب باللغة العربية :

1. إيهاب صبيح محمد، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية، القاهرة .
2. بشير عباس العلق ، حميد عبد النبي الطائي ، تسويق الخدمات ،مدخل استراتيجي، وظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن،2009 .
3. بوفلجة غياث ، الأسس النفسية للتكوين و مناهجه ،الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 .
4. تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
5. جيهان عبد المنعم رجب، التسويق بين المشتري و المورد مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006.
6. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
7. مأمون الدرادكة ، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
8. مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق، عمان، 2004.
9. ميرلين ستون و آخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء ، الطبعة الثانية ، دار الفاروق، مصر، 2006.
10. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة(مفاهيم و ممارسات )، الطبعة الرابعة، دار زهران، عمان، 2006.
11. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
12. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2008.
13. محمد فريد الصحن و آخرون،التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
14. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
15. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005.

## دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات

16. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري ، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2009.

## الأطروحات و الرسائل الجامعية :

1- حاتم نجود ، تفعيل رضا الزبون ، كمدخل استراتيجي لبناء ولائه ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006.

2- ديلمي فتيحة ، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

3- هوارى معراج، التسويق البنكي و تأثيره على الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2000.

## الدوريات و الملتقيات :

1. إلهام فخري احمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني: التسويق في العالم العربي الفرص و التحديات، الدوحة، قطر، 6-8 أكتوبر، 2003 .

## الكتب بالفرنسية :

1. Claude demeure , Marketing –aide – mémoire, 6<sup>eme</sup> édition , dunod , paris , 2008.
2. Lendrevie , J.Lévy, Danis Lindon , Markator , 7<sup>eme</sup> édition ; édition DALLOZ, paris , 2003
3. Philip Kotler , les clés du marketing, pearson education , paris , 2003