

تسويق العلاقة في المؤسسة الخدمية: التسويق الداخلي كحجر أساس لبناء العلاقة مع الزبون

أ. كريمة زيدان * د. علي زيان محمد واعر **

ملخص:

يعالج هذا المقال موضوع تسويق العلاقة في المؤسسة الخدمية، مع محاولة إبراز أهمية تبنيه باعتباره أحد المفاهيم الحديثة في إدارة التسويق ضمن مفهوم التسويق الشامل الذي يقوم على أساس خلق وتسليم قيمة عالية للزبون بهدف تحقيق ثقته والتزامه تجاه المنظمة على المدى الطويل؛ ويركز تسويق العلاقة على بناء علاقات مربحة طويلة المدى مع الزبون، وفي المؤسسة الخدمية يعتبر موظفي الخط الأمامي المسؤولون عن بناء هذه العلاقة من خلال التفاعل المباشر مع الزبون وكذا تسيير أوقات الالتقاء بهم من خلال ما يعرف بمواجهة الخدمة، هذا ما أبرز أهمية التسويق الداخلي كحجر أساسي في تسويق العلاقة لبناء علاقات طويلة المدى مع الموظفين وذلك عن طريق التزام الإدارة العليا بتوفير بيئة عمل ذات جودة تقوم على التحسين المستمر لظروف العمل وتعمل على كسب ثقة والتزام الموظفين.

الكلمات المفتاحية: تسويق العلاقة، التسويق الداخلي، تسويق الخدمة، الثقة في الإدارة، الالتزام التنظيمي.

Relationship Marketing In A Service Company: Internal Marketing As A Cornerstone To Build A Customer Relationship

Abstract:

This article deals with the theme of relationship marketing and its role In achieving customer loyalty, with a focus on services companies, it attempts to show the importance of adopting relationship marketing as a modern concept in marketing management within the concept of holistic marketing which basis in creating and delivering high value to the customer in order to achieve his trust and his commitment to the organization over the long term; relationship marketing aims to build profitable long-term relationships with the customer, and in a services company, front-line people are responsible of building this relationship through direct interaction with the customer as well as the managing of time meeting with them through what is known service encounter,

* طالبة دكتوراه - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .
** أستاذ محاضر - أ - جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .

this is what highlighted the importance of internal marketing as the cornerstone in relationship marketing to build long-term relationships with the employees by the commitment of top management to provide a work environment quality based on the continuous improvement of working conditions and work to earn employees' trust and commitment.

Key words: relationship marketing, internal marketing, service marketing, organizational trust, organizational commitment.

مقدمة

تُعتبر التغيرات البيئية التي تشهدها منظمات الأعمال اليوم تحدياً كبيراً للدخول إلى السوق والبقاء فيه، فمن غير الممكن اليوم فرض المنتج على الزبون كما في السابق، نتيجة للتغير السريع في أذواقه وسلوكه، الأمر الذي أدى بالمنظمات للبحث عن السبل الكفيلة للاحتفاظ بالزبون، خاصة مع اشتداد المنافسة وحرية الزبون في الانتقال من منظمة لأخرى.

وهنا ظهر تسويق العلاقة كتوجه تسويقي حديث ضمن مفهوم التسويق الشامل، يرمي لبناء علاقة طويلة المدى مع الزبون من خلال خلق وتسليم قيمة عالية له وبناء ثقة متبادلة على الأمد الطويل؛ والمنطق في التسويق أن خلق القيمة يعتمد على مدى نجاح المنظمة في التعامل مع الموظفين والشركاء الآخرين، لذا فتسويق العلاقة يفرض على المنظمة إقامة علاقات طويلة المدى مع الأطراف الرئيسية من موردين، موزعين، وموظفين إذا رغبت في إنجاح وإدامة علاقتها مع الزبون.

ومن منطلق الخدمة يعتبر موظفي الخط الأمامي العنصر الأكثر أهمية في بناء العلاقة مع الزبون الخارجي كونهم المسؤولين عن التعامل والتفاعل معه، لذا ارتأينا في هذا المقال معرفة أهمية تسويق العلاقة داخلياً كأساس للتسويق الخارجي، فما أهمية التسويق الداخلي في تكريس التوجه بتسويق العلاقة في المؤسسة الخدمية؟

1. تسويق العلاقة

ظهر تسويق العلاقة كتوجه تسويقي حديث ضمن مفهوم التسويق الشامل، يرمي لبناء علاقة طويلة المدى مع الزبون من خلال خلق وتسليم قيمة عالية له وبناء ثقة متبادلة على الأمد الطويل؛ والمنطق في التسويق أن خلق القيمة يعتمد على مدى نجاح المؤسسة في التعامل مع الموظفين والشركاء الآخرين، لذا فتسويق العلاقة يفرض على المؤسسة إقامة علاقات طويلة المدى مع الأطراف الرئيسية من موردين، موزعين، وموظفين إذا رغبت في إنجاح وإدامة علاقتها مع الزبون.

أولاً. ماهية تسويق العلاقة

لقد تم استخدام مصطلح "تسويق العلاقة" لأول مرة من قبل **Berry** في مؤتمر حول تسويق الخدمات، وقد عرفه على أنه عملية جذب، الاحتفاظ وتعزيز العلاقة مع الزبائن¹.

كما عرفه كل من **Hunt** و **Morgan** على أنه مجموعة من الأنشطة التسويقية الموجهة لإقامة،

تطوير والحفاظ على العلاقة التبادلية الناجحة.²

أما Grönroos فيرى بأن تسويق العلاقة يهدف إلى تحديد، إقامة، وتقوية العلاقة مع الزبائن والشركاء الآخرين بطريقة تضمن تحقيق أهداف الجميع من خلال التعاون المتبادل والوفاء بالوعد.³

ويعرفه Gummesson على أنه مجموعة من العلاقة، الشبكات والتفاعلات.⁴

حسب Kotler يهدف تسويق العلاقة إلى بناء علاقات مرضية متبادلة وطويلة المدى بين المنظمة والأطراف الرئيسية من أجل الحفاظ على أعمالها.⁵

بصفة عامة يمكن القول أن تسويق العلاقة هو مجموعة من الأساليب التسويقية التي تهدف لإقامة علاقات طويلة المدى مع الزبائن، الشركاء، ومختلف الأطراف الأساسيين ذوي العلاقة بالنظام التسويقي من خلال التعاون، الثقة، والالتزام المتبادل.

وهناك عدة أسباب أبرزت الدور المهم لتسويق العلاقة، كالحاجة إلى تطوير علاقات وثيقة مع الموردين لدعم تطوير المنتجات بصورة سريعة؛ التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي ساعدت على توفير أدوات لتنفيذ وتقييم برامج تسويق العلاقة؛ وزيادة المنافسة، ما دفع المنظمات للتركيز على المحافظة على الزبائن ووضع برامج الوفاء؛ بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بالحصول على زبون جديد حيث أثبتت الدراسات أن عملية كسب زبون جديد تكلف خمسة أضعاف خدمة زبون حالي، لذا يجب النظر إليها كعملية وسيطة في التسويق⁶؛ و حاليا أصبحت العلاقة مصدرا جديدا من مصادر الاختلاف، ففني ظل تزايد المنافسة لم تعد المنتجات الجديدة وحدها كافية لتمييز المنظمة عن غيرها.

ويسعى تسويق العلاقة إلى زيادة التزام الزبون تجاه المنظمة من خلال تقديم قيمة أفضل على أساس مستمر⁷؛ بالإضافة إلى زيادة الأرباح من خلال زيادة حجم الإنفاق لكل زبون على منتجات المنظمة ومن خلال تحقيق التعاون والالتزام مع الزبون عن طريق الانسجام المستمر، تبادل وتقاسم القيم⁸.

ثانيا، جوانب تسويق العلاقة ومتطلباته

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم تسويق العلاقة يأخذ بعين الاعتبار ثلاث جوانب متكاملة لبعضها البعض وهي:⁹

الجنب الأول: أهمية الاحتفاظ بالزبون: يلفت مدخل تسويق العلاقة الانتباه إلى أهمية استقطاب الزبائن مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل معهم، من خلال تقديم خدمة راقية و متميزة لإسعادهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تعزيز تمسكهم بمؤسسة تقديم الخدمة.

الجنب الثاني: تعزيز العلاقة الداخلية والخارجية: حيث ينطوي تسويق العلاقة على تطوير وتعزيز العلاقة مع الموردين، الموزعين، الجمهور الداخلي للمنظمة (العاملين)، فالعلاقة بين المنظمة ومورديها تحولت إلى علاقة دعم ومصلحة متبادلة وتعاون، وأصبحت تستند على قاعدة من الثقة والائتمان، كما أن العلاقة مع العاملين أصبحت عنصرا حيويا وضروريا في آن واحد، فكلما طالت فترة بقاء العاملين في المنظمة ازدادت خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم بفلسفتها وأهدافها.

الجانِب الثالث: تقريِب المسافات بين التسيويق، خدمة الزبون، والجودة: هذه العناصر تحقّق أعلى المستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقة التبادلية، وينبغي أن تتكامل هذه العناصر إذا كانت المنظمة حريصة على خدمة الزبائن وتحقيق ولائهم. كما يتطلب نجاح تسيويق العلاقة توفر العديد من العوامل منها¹⁰:

- تنمية ثقافة التوجه بالزبون: وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن كاستراتيجية تضع الزبون في قلب مسار أنشطة وثقافة المؤسسة، وفي هذا الصدد يشير الباحثون إلى أن إدارة علاقات الزبائن هي قضية تسيير، والتي تعني المنظمة ككل وعلى وجه الخصوص الاستراتيجية، إدارة الأنشطة والأشخاص.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: فجاح تسيويق العلاقة يتطلب من المنظمات إدارة عمليات الاتصال مع الزبائن بحيث يتم خلق قيمة لكليهما، من خلال بناء وتطوير العلاقة بينهما مع مرور الوقت، فالدور الاستراتيجي للاتصالات أصبح أولوية إدارية في شركات الخدمات باعتبارها تؤثر على خلق القيمة.

- التركيز على الثقة والالتزام في تعتبر الثقة أمرا أساسيا للعلاقات بين المنظمات والأفراد، وتعرف الثقة على أنها رغبة في الاعتماد على طرف آخر للتبادل. فهذه الثقة التي تكون بين الأشخاص تمتاز بالروابط العاطفية الناتجة عن العلاقة الطويلة المدى. كما يعرف الالتزام بأنه رغبة مستمرة للحفاظ على علاقات ذات قيمة كما يعرف بأنه عبارة عن تعهد ضمني أو صريح على استمرارية العلاقة. ويؤكد كبار الباحثين في هذا المجال بأن الالتزام يعتبر المرحلة النهائية في إنشاء روابط بين الزبون والمؤسسة. وينظر كل من Morgan و Hunt إلى "الالتزام والثقة على أنها المتغيرات الرئيسية الوسيطة لنجاح تسيويق العلاقة، خاصة في مجال تسيويق الخدمات.

2. تسيويق الخدمة

يتطلب تسيويق الخدمات التفوق في ثلاثة مجالات رئيسية: التسيويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي. ويمكن توضيح هذه المجالات فيما يلي¹¹:

التسيويق الخارجي: يشير إلى كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتبني تقديم الخدمة، تسعيرها، توزيعها حيث يتضمن التسيويق الخارجي جميع عروض المنظمة والوعود المقدمة للزبائن حول نوعية الخدمة وكيفية تقديمها لهم.

التسيويق الداخلي: يركز على تحويل الوعود المعطاة من خلال مقدمي الخدمة لتسليم قيمة للزبائن بكفاءة عالية وهذا لا يتم إلا من خلال مهارة وبراعة وتحفيز القائمين على تقديم الخدمة.

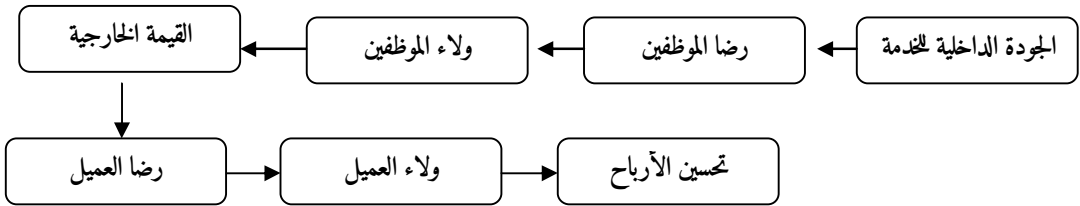
التسيويق التفاعلي: يشير إلى العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وبالتالي فهو يعبر عن العلاقات الشخصية المتبادلة التي تتطور بين الزبون ومقدم الخدمة لبلوغ الأهداف المشتركة، ويهتم بالحفاظ على الوعود والوفاء بها. ومن الضروري هنا الإشارة إلى مواجهة الخدمة "service encounter"، حيث ظهر مصطلح التفاعل والعلاقات مع ظهور تسيويق الخدمات ك مفاهيم جوهرية حديثة للتسيويق، حيث يركز تسيويق الخدمات على المواجهة بين مقدم الخدمة والزبون، والذي يعرف على أنه التفاعل بين هذين الأخيرين نظرا لأن إنتاج

واستهلاك الخدمة يتم في نفس الوقت، إضافة إلى حضور الزبون ودوره كمشرك في خلق القيمة **value co-creation** " ويعبر عن هذا التفاعل بالجودة الوظيفية للخدمة، والذي يولد الاحترام، المودة، والصدقة بين الزبون ومقدم الخدمة¹².

كذلك نجد أنه في المنظمة الخدمية، جودة الخدمة مرتبطة بجودة وأداء الموظفين، ويجب أن تحدث من المرة الأولى، وهو ما يعرف بالواجهة الأولى 'First Encounter' أو لحظة الحقيقة 'Moment Of Truth' التي تعتبر مهمة موظفي الخط الأمامي، لهذا فرضا الزبون متعلق بنجاح هذه المهمة، ونجاح هذه الأخيرة يعبر عن نجاح المنظمة¹³.

وتشكل جودة الخدمة مركز الصدارة لدى كافة المنظمات المهادفة لتحقيق النجاح والاستمرار، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد وأن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء لتقديم مستوى راق من الخدمة ومنها ما يستلزم السبل التسويقية لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذا توفير بنية عمل داخلية تدمج بالجودة العالية وإمداد الأفراد الذين يتعاملون مع جمهور العملاء بالدعم اللازم حيث يؤدي ذلك إلى¹⁴:

1. موظفون راضون ومنتجون: حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون بها.
 2. خدمات قيمة (بجودة عالية): أي الاهتمام بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية.
 3. عملاء راضون وذوي ولاء للمنظمة: أن العملاء حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاءً يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة.
 4. أرباح ونمو في خدمات المنظمة: ومن هنا فإن الأرباح يمكن لها أن تنمو وتحقق مستوى الأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز.
- ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:
- الشكل رقم 1: سلسلة الخدمة-الربح.



المصدر: محمد محمود مصطفي، التسويق الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 246، بتصرف.

هذا ما يبرز ضرورة الاهتمام بتسويق العلاقة داخل المؤسسة إذا ما رغبت في تحقيق النجاح في الخارج من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي.

3. التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي حجر الأساس في تسويق العلاقة، ويجب على المنظمات تركيز الجهود على تطوير ثقافة تؤكد على أن العميل الداخلي وسيلة لاجتذاب واستبقاء العملاء الخارجيين،

ومن الواضح أن نجاح التسويق الخارجي في المنظمة يتوقف على نجاح التسويق الداخلي.

أولاً. مفهوم التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو عملية جذب، تنمية، تحفيز وكسب ولاء الموظفين الأكفاء، وهو فلسفة معاملة الموظفين كزبائن خارجيين.¹⁵

ويعرف أيضاً بأنه بناء التوجه بالزبون بين الموظفين من خلال التدريب والتحفيز وتقديم الدعم اللازم للعمل كفريق.¹⁶

وهو التركيز على تحقيق التبادلات بين المنظمة وجماعات موظفيها كشرط مسبق لنجاح التبادلات مع الأسواق الخارجية.¹⁷

بصفة عامة التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين كزبائن داخليين، ويمثل مهمة توظيف، تدريب وتحفيز الموظفين بهدف تقديم خدمة ذات جودة عالية وكسب رضا الزبائن.

ثانياً. متطلبات التسويق الداخلي

يتطلب التسويق الداخلي استقطاب واختيار أفضل الكفاءات؛ إضافة إلى تدريب وتطوير القدرات لواء العاملين بشكل مستمر؛ والعمل على توفير خطط الحوافز والمكافآت التي تناسب مع طبيعة الأدوار والمهام؛ واستخدام نظم تقييم الأداء التي تنسجم بالعدالة والموضوعية. وكذا ضرورة تهيئة مناخ داخلي جيد يؤثر بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات الموظفين بتوفير الدعم الإداري اللازم للموظفين وكذا نشر وتطوير ثقافة الخدمة.¹⁸

والتوجه بالخدمة في الداخل من خلال أن كل الموظفين وجميع الأقسام يرون بعضهم البعض كزبائن عن طريق التفاعل بنفس الطريقة التي يتعامل بها مع الزبائن الخارجيين بهدف تعزيز وتكامل جودة الخدمة.¹⁹

وهناك من أشار إلى ضرورة توفير الأمن الوظيفي، نشر المعلومات، تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة لهم وكذا تقليص الفوارق بين العاملين كعناصر أساسية للتسويق الداخلي إذا ما رغبت المنظمة بتحقيق رضا العاملين والتزامهم.²⁰

ومن الضروري تشجيع مشاركة الموظفين في كافة عمليات المنظمة لكي يصبحوا أكثر تحفزاً وفهماً لأعمالها ومشاكلها، من خلال تحقيق الالتزام في الاتجاهين الذي يشجع على زيادة الإنتاجية وكفاءة المنظمة، ما يمنحها ميزة الاستفادة من مهارات وقدرات موظفيها.²¹

ثالثاً. إدارة العلاقة مع الموظف (Employee Relationship Management)

تتمثل في بناء والحفاظ على علاقات فردية وقيمة متبادلة مع الموظفين على أساس تكنولوجيا المعلومات، وتعرف أيضاً على أنها الاستراتيجية، البرامج والتكنولوجيا لإدارة العلاقة بين الشركات والموظفين الحاليين والمحتملين، كما ينظر لإدارة العلاقة مع الموظف بأنها نهج جديد يقدم القيم المتبادلة للعاملين وأصحاب العمل.²²

تهدف إلى خلق القيمة المتبادلة والعلاقة الطويلة المدى بين المنظمة والموظفين بالإضافة إلى النظر في احتياجات الموظف الفردية بعناية وإنشاء علاقات انتقائية مع الأفراد الذين هم فعلاً قادرين على خلق قيمة للمنظمة.²³

رابعاً. مبادئ تسويق العلاقة داخلياً

أ. الثقة في الإدارة

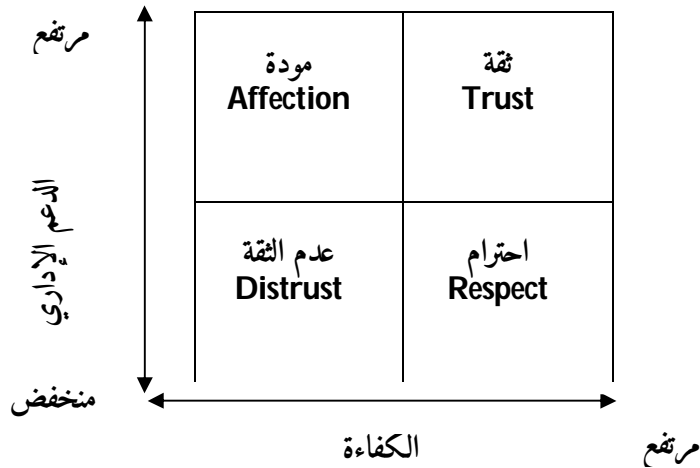
عرفت على أنها رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات طرف آخر وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يؤدي تصرفات مهمة للشخص المؤمن (واضع الثقة)²⁴.

وتعرف كذلك على أنها التوقعات الإيجابية لدى الفرد حول نوايا وسلوكيات العديد من الأعضاء في المنظمة. وترتبط الثقة بزيادة الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والالتزام التنظيمي، كما تعمل على تخفيض معدل الغياب وكذا معدل دوران العمل²⁵.

كما تشير الثقة إلى التقييم الكلي لمصادقية المنظمة من وجهة نظر الموظف²⁶.

ويمكن إبراز الثقة في الإدارة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 2: الثقة في الإدارة



Source: Becky Starnes, Stephen Truhom, Vikkie MC Carthy, organizational trust: Employee-Employer Relationship, ASQ Quality Press, 2010, P4.

الثقة في الإدارة تنشأ عند توفر معيارين أساسيين هما مدى الدعم الإداري المقدم للموظف أي المدى الذي يقتنع فيه هذا الأخير برغبة الإدارة في مساندته وتحقيق مصالحه وكذا مدى إيمان هذا الأخير بكفاءة الإدارة والتي تترجم كذلك في مدى أهلية الإدارة بالثقة من خلال معرفتها بأدق الأمور والتفاصيل عن الأعمال التي يقوم بها الموظفون.

يرجع الاهتمام بموضوع الثقة إلى أنها تؤدي إلى تنمية العلاقة الشخصية المتبادلة بين الأفراد، والثقة في الإدارة تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين، بالإضافة إلى أن المنظمات ذات مستويات عالية من الثقة التنظيمية تميل إلى إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل لأنها قادرة على الحفاظ على موظفين ذوي دافعية عالية، كما أن الموظفين ذوي الثقة العالية هم الأكثر استمعا بوظائفهم، ويقومون بأدائها بالشكل الصحيح، واتخاذ قراراتهم بأنفسهم إضافة لقدرتهم على تحمل المخاطر وتبني رؤية المنظمة ورسالتها²⁷.

ب. الالتزام التنظيمي

يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى تعلق وارتباط الموظف بالمنظمة،²⁸ كما يعبر عن شعور إيجابي تجاه المنظمة والذي يتوقف على تجربة الموظف وقيمتها والعمل بأقصى طاقة لتحقيقها، ويظهر في نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة.

ومن الخصائص المميزة لهذا الانتماء نجد²⁹:

- ايمان الفرد القوي وقبوله الواضح لأهداف المنظمة.

- الرغبة القوية والواضحة في استمرار عضوية الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، حيث لا يفكر أبدا في الاستقالة بل بالعكس يشعر بالفخر لكونه يعمل في خدمة المنظمة.

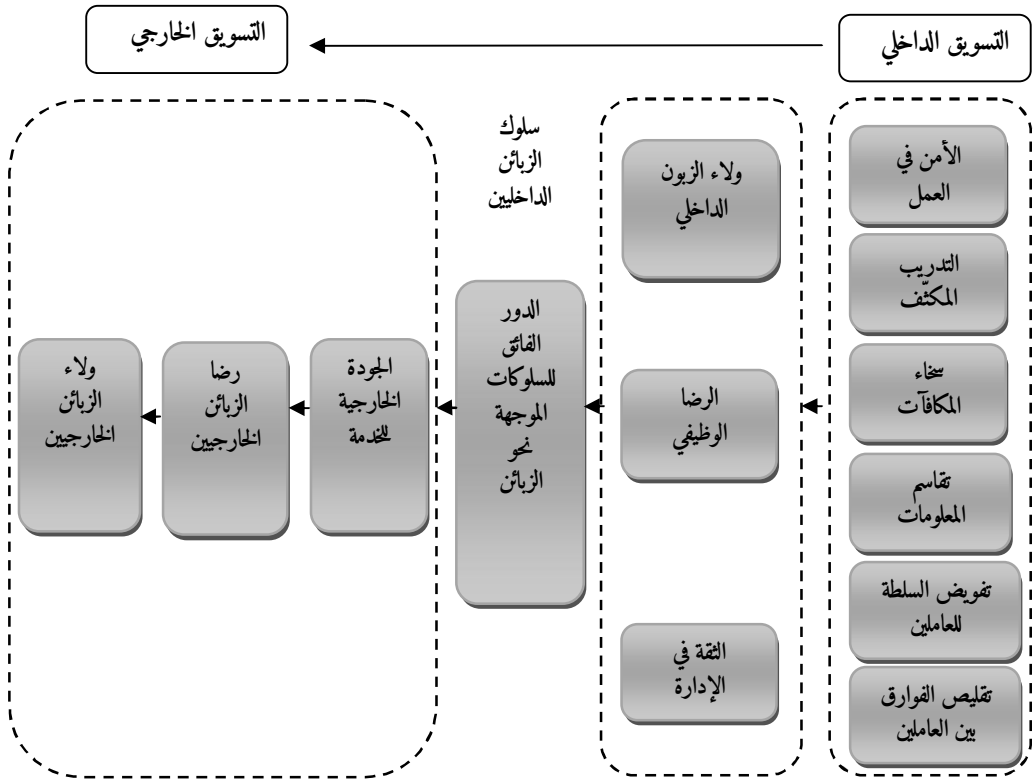
ويتضح أن الالتزام التنظيمي يعتبر المرحلة الأخيرة في تطور العلاقة بين الموظف والمنظمة، وهو يعبر عن مدة قوة العلاقة بينهما، ولا يتحقق ذلك إلا من ثقة الموظف في الإدارة، وهناك من يجد ضرورة توفر عناصر أخرى تعد بمثابة مفاتيح لنجاح هذه العلاقة كالتعاون والذي يمثل الدرجة التي يشعر فيها الموظفون أنهم قادرين على العمل مع صاحب العمل للمساعدة في نجاح المنظمة، توازن القوى الذي يعبر عن مستوى المساواة في مقدار الحرية والاعتماد المتبادل في إطار العلاقة بين الموظف والمنظمة، الاتصالات وتبادل المعلومات الرسمية وغير الرسمية في الوقت المناسب، القيم المشتركة والتي تتم عن طريق التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي، تحقيق القيم الشخصية للموظفين و كذا قناعة الإدارة العليا بأهداف الموظف ودمجها ضمن أهداف المنظمة، غياب الصراع من خلال العمل على حل المشاكل بطريقة ودية، ويعتبر غياب الصراعات مؤشرا هام في قوة العلاقة بين المنظمة وموظفيها³⁰.

خامسا. التسويق الداخلي كأساس لتحقيق فعالية التسويق الخارجي

في الواقع يجب أن يسبق التسويق الداخلي مرحلة التسويق الخارجي، حيث أنه لا فائدة للوعد بتقديم خدمات ممتازة للزبائن المرتقبين إذا كان الموظفون في المؤسسة ليسوا في مستوى تلبية هذه الوعود، فظهر جليا أن التسويق في الداخل أكثر أهمية منه في الخارج، كما أنه من الضروري الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بالموظفين ورعايتهم ومعاملتهم كزبائن خارجيين، هذه العوامل التي تعتبر مؤشرا لنجاح المؤسسة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين أدائهم ما يؤدي بدوره إلى رفع جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون الخارجي³¹.

والشكل الموالي يبرز العلاقة الوطيدة بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق:

الشكل رقم 3: الربط بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق الخارجي



Source: Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson, Basu Sharma, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", Journal of Quality Management, Vol(6), 2001p 6

من خلال الشكل يتضح الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي، حيث من خلال عناصره المتمثلة في الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت، تقاسم المعلومات، تفويض السلطة للعاملين وتقليص الفوارق بينهم والتي تؤثر بصفة مباشرة في رضا الموظفين، الذي يعتبر أساسياً لتحقيق الثقة في الإدارة وكذا الالتزام التنظيمي، اللذان يعتبران أساس نجاح العلاقة بين المنظمة ومجموع موظفيها، وبهذا تضمن جودة الخدمة الخارجية التي تؤثر بصفة مباشرة في رضا الزبون وتحقق ولاءه.

الخلاصة

يعتبر تسويق العلاقة مفهوم حديث ضمن التوجه الحديث لإدارة التسويق، يهدف إلى إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة الخدمية نظراً لارتفاع درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون حيث أصبح هذا الأخير يشارك في خلق القيمة، ما استوجب على المنظمة الاهتمام بالتسويق الداخلي باعتباره أساس لبناء علاقة طويلة المدى مع الموظفين وضمان توجيههم نحو خدمة الزبون بشكل فعال من خلال توفير بيئة عمل داخلية ذات جودة تحقق بدورها ثقة الموظفين في الإدارة والتزامهم بتحقيق رسالة ومهمة المنظمة.

المراجع والهوامش

1. Leonard Berry, "**relationship marketing of services perspectives**", Journal of relationship marketing, vol(1), N(1), 2002, p61.
2. Robert Morgan, Shelby Hunt, "**The Commitment-trust Theory of relationship marketing**", Journal of Marketing, vol (58), N(3), 1994, P20.
3. Christian Grönroos, "**Relationship Marketing: Challenges for the Organization**", Journal of business research, vol (46), 1999, P2.
4. Evert Gummesson, "**Making Relationship Marketing operational**", International Journal of service industry management, Vol (5), N (5), 1994, P5.
5. Philip Kotler, Kevin lane Keller, Marketing Management, 14th Ed, Pearson Education, New Jersey, USA, 2012, p 20.
6. Robert Palmatier, Relationship Marketing, Marketing science Institute, USA, 2008, P13.
7. Jagdish N. Sheth , Atul Parvatiyar , "**Evolving Relationship Marketing into a Discipline**", Journal of relationship marketing, Vol(1), N(1), 2002, P 10.
8. Poul Houman Andersen, "**Relationship development and marketing communication: an integrative model**", Journal Of Business & Industrial Marketing, vol(16), No(3), 2001, p168.
9. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 98-105 .
10. سفيان حمادوش، " إشكالية التسويق الشامل وثقافة الجودة في المؤسسة الخدمية"، أطروحة دكتوراه في التسويق، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2013-2014، ص ص 34-36.
11. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 68-70.
12. Youjae Yi, Taeshik Gong, "**Customer value co-creation behavior: Scale development and validation** ", Journal of Business Research, Vol(66), 2013, P1280.

13. Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson, Basu Sharma, **"The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes "**, Journal of Quality Management, Vol(6), 2001, p 64.

14. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 214-216.

15. Yudi Fernando, **" Impact of internal marketing on operational performance"**, Procedia Social and Behavioral Sciences, vol(65), 2012, P 91.

16. Joseph Benoy, **"Internal marketing builds service quality"**, Journal of health care Marketing, Vol(16), N(1), 1996, p54.

17. William George, **"Internal Marketing and Organisational Behavior"**, Journal of business research, vol(20), 1990, P 63.

18. Ibid.

19. Leyland F. Pitt, Susan K. Foreman, **" Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective"**, Journal of Business Research , Vol(44), 1999, p 26.

20. Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson, Basu Sharma, op cit, p 66.

21. Leyland F. Pitt, Susan K. Foreman, op cit, P 28.

22. Stefan Strohmeier, **"Employee relationship management-Realizing competitive advantage through information technology?"**, Human Resource Management Review, Vol (23), 2013,P93.

Stefan Strohmeier , op cit, p95. 23

24. أميرة محمد رفعت حواس، " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص66.

25. Lisa Kath, Vicki Magley, Mathew Marmet, **" The role of organisational trust in safety climate's influence on organisational outcomes"**, Accident Analysis and Prevention, vol (42), 2010, P1488.

26. Anu Puusa, Ulla Tolvamen, **"Organisational Identity and Trust"**, Electronic Journal Of Business Ethics and Organization studies, Vol(11), N(2), 2006, P29.

27. Becky Starnes, Stephen Truhom, Vikkie MC Carthy, **organizational trust: Employee-Employer Relationship**, ASQ Quality Press, 2010, P6.

Alexandra Neining, Nale Lehmann-Willenbrock , Simone .28
Kauffeld, Angela Henschel, **"Effects of team and organizational
commitment"**, Journal of Vocational Behavior, vol(76), 2010, P 568.

29. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا عزام أحمد، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي،
عمان، الأردن، 2011، ص 252.

30. Carmel Herington, Lester W. Johnson , Don Scott, **"Firm-
employee relationship strength- conceptual model"**, Journal of Busi-
ness Research, Vol (62),2009, P1101.

31. Pratibha A. Dabholkar, Kristie A. Abston, **"The role of customer
contact employees as external customers: A conceptual framework
for marketing strategy and future research"**, Journal of Business Re-
search, vol (61), 2008, P960.