

أثر التسويق الداخلى على أداء العاملين بالمنظمات الخدمية

مقدمة:

يُعد التسويق الداخلى أحد التوجهات الحديثة للتسويق ، وتقوم فكرة التسويق الداخلى على ضرورة الاهتمام بالموظفين العاملين بالمنظمة باعتبارهم عملاء داخليين والعمل على رضائهم ، الأمر الذى يجعلهم يبذلون قصارى جهودهم من أجل زيادة فعالية الأداء وزيادة فعالية نجاح التسويق الخارجى

(Karatepe , 2006; Dabholkar & Abston , 2007; lin, 2006;Gounaris, 2006; Conduit & mavado , `2001 ; Mark & Gillian , 1997).

فالشركات التى تتطلع لأداء أفضل من منافسيها تطبق مفهوم التسويق الداخلى Bloom, (2001;Hugh&John , 2006; jeff,2005;Gounaris, 2006;Wangenheim et al., 2007)

ويمكن تعريف التسويق الداخلى بأنه مجموعة من الأنشطة الرئيسية التى تستخدمها إدارة المنظمة

لمعاونة الموظفين العاملين لديها "العملاء الداخليين" على أداء دورهم بشكل فعال عند التعامل مع

العملاء " الخارجيين " أي أن الخدمات الجيدة للعملاء الداخليين تتسبب فى خدمات أفضل للعملاء

الخارجيين .

(Lings & Brooks , 1998 ; Cronross, 2000; Storbacka, 2000; Ballantyne, 2000; Heskett et al.,1994; Magidson & Polcha, 1992 ; Azzolini & Shillaber , 1993 ; Hart , 1995 ; Brooks & Smith , 1993; Brooks , 1992,1993,1995; Davis ,1992).

فالتسويق الداخلى يشير إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضاء لديهم ، والذى بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين

(Wilson 1991, Wasmer & Bruner 1991 ; Gronroos 1990 ;Lin,2006; karatepe 2006; Debholkar & Abston , 2007).

أى أن الاعتراف بأهمية دور العاملين فى تسويق الخدمة بالمنظمة يستوجب من الإدارة ضرورة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية للمنظمة والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

(Hart , 1995; Mitchell, 1992 ; Bloom,2001; Gounaris, 2006; John, 2006)

ويساعد التسويق الداخلى على مرونة العلاقات بين العاملين والمنظمة بهدف إنشاء علاقات فعالة بين العاملين والعملاء الخارجيين ، كما يوحد بين أهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالعاملين ،

(Lingslan , 2004) الأمر الذى يساعد على زيادة قوة وأداء المنظمة

فلا يكفي أن تفهم المنظمة احتياجات العملاء ، بل يجب أن تعرف كيف تسعى إلى تحقيق النتائج المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات (Cronroos ,2000; Storbacka , 2000; Ballantyne, 2000) ولتحقيق التسويق الداخلي يتطلب الأمر إحداث عدداً من التغييرات في المواقف والهياكل القديمة من أجل تحسينها بما يساعد على رضا العاملين بالمنظمة ، الأمر الذي ينعكس بدوره على رضا العملاء الخارجيين

(Cronroos , 2000; Gounaris ,2006 ; Voima ,2000; Karatepe ,2006; Wangenheim et al. 2007) وتنطوي سياسات وبرامج التسويق الداخلي طبقاً لما ذكرته الدراسات السابقة في هذا الصدد على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها ، والخاصة بالتدريب ، ووضوح الدور ، الاتصالات ، نظام الحوافز والمكافآت ، نظام الأجور ، العلاقات الداخلية ، التفويض ، التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ، الدافعية ، الأمان الوظيفي ، تمكين العاملين ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، دعم الإدارة للموظفين ، التعاطف مع الموظفين في الظروف العصيبة ، إدراك العدالة التنظيمية) .

(Cronross , 2000 ; Morgan,1990 ; Jeff , 2005 ; Hugh , 2006 ; Lin , 2006 ; Dabholkar & Abston , 2007; Moore & Tharenou , 2007) .

وهكذا فقد أصبح المفهوم الحديث في صناعة الخدمات ، يقر بأن تحقيق مستويات عالية من الرضاء للعملاء الداخليين هو الطريق الصحيح لتحقيق التفاعل المطلوب مع العملاء الخارجيين ، ولتحقيق مستويات عالية من الخدمة المميزة لهم ، ومن ثم الاستحواذ على رضائهم عن المنظمة .

(Jeff , 2005; Hugh , 2006 ; Karatepe et al. , 2007; Wangenheim et al. , 2007 ;Gounaris , 2006 ; Lin , 2006 ; Dabholkr & Abston , 2007) .

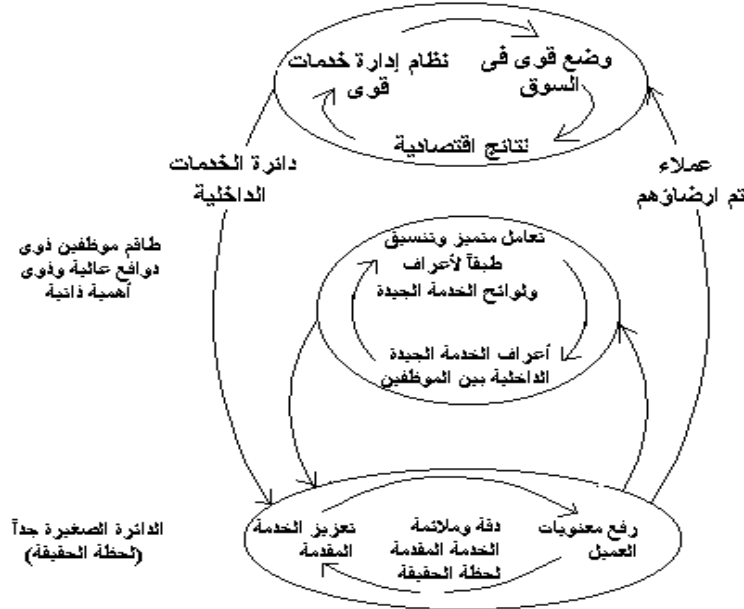
وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية استخدام التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية . (Lings , 2004 ; Karatepe , et al. , 2006 ; DabholKar & Abston , 2007; Jeff , 2005)

ومن الجدير بالذكر أنه ينبغي على المنظمات الخدمية أن تعمل من خلال الدوائر الايجابية حتى تستطيع أن تعمل على رضا العملاء ورضا الموظفين وكذلك تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكاليف وأعلى فعالية ممكنة . والاهتمام بالتسويق الداخلي هو الذي يساعد على تحقيق هذه الدوائر . حيث توصلت دراسات التسويق الداخلي إلى أن الهدف منه هو إيجاد متحمسين للخدمات ، وهؤلاء أفراد قادرين على وضع توازن صحيح بين متطلبات المنظمة واحتياجات العميل عند تعاملهم مع العملاء " لحظة الحقيقة "

(Valary & Mary,1996 ;Gabbott & Hogg ,1997; Kotler,1994; Kotler & Keller, 2006 ; Wangenheim . et al . , 2007 ; Babholker & Abston , 2007).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (1) الدوائر الإيجابية لمنظمات الخدمات



Source :

Richard Normann, Service Management Strategy and Leadership in Service Business, Second Edition, N.Y., John Wiley & Sons, 1991.

حيث يتم أداء العمل فى المنظمة من خلال فرق العمل والتي تساعد بدورها على خلق ظروف مستقرة تساعد على النجاح فى المدى الطويل. كما أن تعزيز التصرفات الجيدة داخل الدوائر الإيجابية والروابط بين الدوائر الكبيرة جداً والصغيرة جداً غالباً ما تكون مباشرة تماماً ودقيقة وملائمة وذات كفاءة للخدمات فى لحظة الحقيقة " The Moment of Truth " (لحظة التعامل والتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد من الخدمة). تؤدي إلى إرضاء العملاء والتي بدورها تجعل من البيع المتكرر والحصول على وضع أفضل فى السوق سهلاً. حيث يتم تعزيز الأسواق عن طريق العملاء الذين تم إرضاءهم وبواسطة السمعة الخاصة بالخدمة الداخلية يمكن أن تحصل المنظمة على عاملين يوصفون بالفخر ويشعرون بأهميتهم الذاتية مما ينعكس على تعزيز قدرتهم فى تحقيق تفاعل إيجابي عند تقديم الخدمة للعملاء.

أولاً : مفهوم التسويق الداخلى.

يرى "Cirasuolo" (1) أن التسويق الداخلى هو اعتبار جميع العاملين بالمنظمة عملاء ، ويجب

تعزيز مكانتهم داخل المنظمة من خلال تطبيق أساليب على درجة عالية من الكفاءة فى وظائفهم.

(1) Cirasuolo George, Scheuing Eberhard E. , Using Internal Marketing to Enlighten Co-Workers, Risk Management , Vol. 38, No. 7, (Jul 1991), PP. 42-44.

ويرى " Harrel & Forse " (1). أن التسويق الداخلى يعنى: ضرورة قيام الإدارة بالتسويق الفعال لمنتجاتها داخل المنظمة لمقابلة توقعات العملاء الداخليين أو ما يفوق توقعاتهم.

كما يرى "Mark&Gillian" (2). أن التسويق الداخلى هو تسويق الخدمة بنجاح للقائمين على تقديم الخدمة بالمنظمات الخدمية وإلا فسوف تؤول هذه الخدمة إلى الفشل بسهولة بشأن أسواقها المستهدفة. أى أن التسويق الداخلى عبارة عن إدارة الموارد البشرية بطريقة تسويقية أكثر توجهاً. ولنجاح مهمة التسويق الداخلى يجب أن:

أ- يجب تغيير سلوك القائمين على تقديم الخدمة حتى يقبلوا و يقتنعوا أنهم ليسوا فقط منتجين للخدمة ولكن بائعين لها فى نفس الوقت .

ب- التركيز على أن مهمات البيع والاتصالات التسويقية التى يقوم بها القائمون على تقديم الخدمة بالمنظمة هى المسئولة عن نجاح تقديم الخدمة.

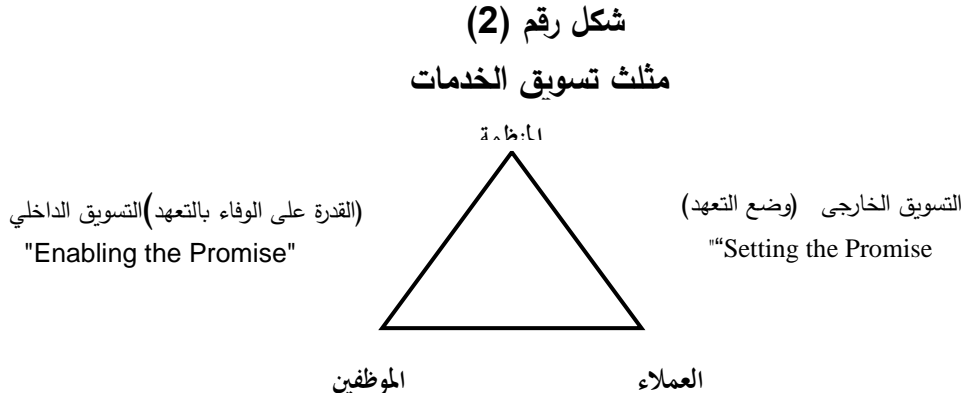
ج- التسويق الداخلى للمستخدمين (الموظفين) يعتبر متطلباً أساسياً للتسويق الخارجى الناجح.

كما يرى " Valarie & Mary " (3). أن التسويق الداخلى هو الأنشطة التى تقوم بها المنظمة من أجل تدريب القائمين على تقديم الخدمة وتحفيزهم ومكافأتهم بغرض القدرة على الوفاء بالالتزامات تجاه العملاء ، حيث أن رضا القائم على تقديم الخدمة ورضاء العملاء ، يرتبطان ببعضهما ارتباط وثيق. ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالى :

(1) Gillertrh D. Harrell, Matthew F. Forse, Internal Marketing of Service, Industrial Marketing Management, Vol. 21, (1992), PP. 299-306.

(2) Mark Gabbott, Cillian Hogg Contempt Services Marketing Management ,London., the Dryden Press, 1997, P. 50.

(3)Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Services Marketing, N.Y., Mc Graw - Hill, 1996, PP. 23-24.



Source:

Philip Kotler , Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control, 8th , ed.N.Y., Prentic – Hall, 1994, P. 470.

ويرجع التسويق الداخلى إلى الأنشطة التى تلتزم المنظمة القيام بها لتدريب الموظفين وتحفيزهم ومكافأتهم ، ولن تكون المنظمة ناجحة فى الحفاظ على وعودها وسوف يتدهور كذلك مثلث الخدمات إذا لم يكن الموظفين قادرين وعازمين على التسليم بخصوص التعهدات التى تم عملها (إعدادها)، ويتعلق التسويق الداخلى بافتراض أن رضا الموظف ورضا العميل يرتبطان ببعضهما ارتباط وثيق. فما يتضمنه المثلث هو أن كل الجوانب الثلاثة هامة بالنسبة لتسويق الخدمات الناجحة. وذلك لأن غياب أحد هذه الجوانب من مكانه فى المثلث يؤدي إلى عدم فعالية المثلث (لا يمكن تأكيده). فكل جانب يمثل تحديات هامة لمعظم الأعمال الخدمية⁽¹⁾. ويتفق " Wasmer & Bruner " ⁽²⁾. فى ذلك حيثما ادعى أن نموذج تسويق الخدمات يؤكد على ثلاثة مشاركين أساسيين، هم : العميل ، وإدارة التسويق بالمنظمة ، ومقدم الخدمة. ويرى " Lin " ⁽³⁾. أن التسويق الداخلى هو تحسين العلاقة بين المنظمة والعاملين بها بما يساعد على رضائهم ورفع مستوى أداءهم ومن ثم تحقيق أهداف التسويق الخارجى .

⁽¹⁾Valarie A Zeithaml, Mary Jo Bitner,(Op.Cit.), P.23.
⁽²⁾ Wasmer D. and Bruner G. Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies, Journal of Services Marketing Vol. 5,1. (Winter 1991). PP.35-46
⁽³⁾ Lin .W.,"The Exploration of Employee Involvement Model " Expert Systems with Applications Vol .31 Issue 1, (July,2006), pp .69-82 .

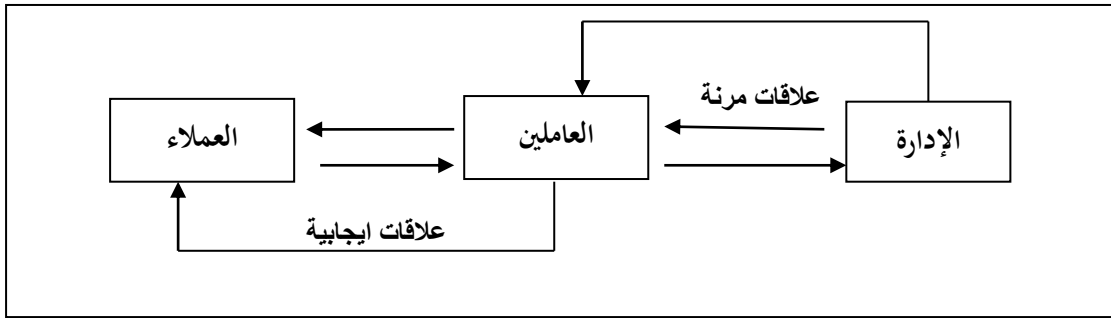
كما يؤكد " Dabholkar & Abston " (1). على أن التسويق الداخلي هو أداة لتحسين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق التفاعل الايجابي بين العاملين والعملاء عند اتمام عملية الاتصال فيما بينهم .

ويتفق "Lings" (2) مع هذا الرأي حيث يرى أن التسويق الداخلي يساعد على مرونة العلاقات بين الادارة والعاملين بهدف انشاء علاقات ايجابية بين العاملين والعملاء الخارجين .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (*)

شكل رقم (3)

مرونة العلاقة بين الإدارة والعاملين والعملاء



ويقول " Bateson " (3). اعتقد أن التسويق الداخلي هو النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات داخلية وبعد ذلك محاولة عرض المنتجات الداخلية التي تلبى حاجة ورغبة العملاء الداخليين مع أهداف المنظمة.

(1) Dabholkar P. and Abston K., " The Role of Customer Contact Employees as External Customers : A conceptual framework for Marketing Strategy and future Research " , Journal of Business Research , December 2007 .

(2) Lings Ian , " Internal Market Orientation Construct and Consequences " Journal of Business Research Vol.57 , Issue 4, (April 2004) PP 405- 413.

(*) إعداد الباحثة

(3) Johne. G. Bateson , Managing Services Marketing , 2nd ed , N.Y. , the Dryden Press , 1993, P. 270.

ويتفق "Berry & Parasuraman" (1). مع هذا الرأي حيث يرى أن التسويق الداخلي هو تصميم لمنتجات وظيفية أفضل لتلبية احتياجات العاملين.

كما تؤكد دراسة "Rafiq & Ahmed" (2). أن مفهوم التسويق الداخلي يقوم على فكرة اعتبار العاملين كعملاء

ويقول " Bekkers & Van" (3). أن التسويق الداخلي عبارة عن عملية خلق أحوال سوق داخل المنظمة لضمان تحقيق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين.

ويتفق " George" (4). مع هذا الرأي ، حيث يرى أن التسويق الداخلي هو اعتبار موظفي المنظمة هم السوق الأولى لها ، وأن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو الحصول على موظفين محفزين ومدركين جيداً لاحتياجات العميل.

ويرى " Cahill" (5) . أن التسويق الداخلي يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويقول " Wilson" (6). إن التسويق الداخلي يؤدي إلى تركيز كل فرد في المنظمة نحو خدمة العميل.

وتؤكد "Lan" (7). أن رضا العميل الداخلي يؤدي إلى إرضاء العميل الخارجي.

ويرى "Johne" (8). أن على المنظمة الخدمية أن تهتم بعملائها الداخليين وتتأكد أن العملاء الداخليين على وعى كامل بكل جوانب أعمال المنظمة ، وذلك للتأكد من أن كل عميل داخلي يعرف

-
- (1) Berry L. L. Parasuraman A. , Marketing Services , Competing Through Quality , The Free Press, N.Y., 1991.
 - (2) Rafiq M. J. Ahmed P.K. , The Scope of Internal Marketing : Defining The Boundary between Marketing and Human Resource Management, Journal of Marketing Management, Vol. 9, No. 3, (1993), PP.219-232.
 - (3) Bekkers M. Van Hasstrecht R. , The Foundations of Internal Marketing , 22nd EMAC Conference Proceedings , Vol. 1, (1994), PP. 140-164.
 - (4) George W. R. , Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership In developing Customer-Conscious Employees at Every Level , Journal of Business Research, Vol. 20, No. 1 , (Jan. 1990), PP. 63-70 .
 - (5) Cahill D. J. , The Managerial Implications of The Learning Organization : A New Tool of Internal Marketing , Journal of Services Marketing , (1995), Vol.9, No. 4, PP. 34-51.
 - (6) Wilson Aubrey, The Internal Marketing of Services : The New Age Surge, Logistics Information Management, Vol. 8 , No. 4, (1995), PP. 4-7.
 - (7) Lan N. Lings, Internal Marketing and Supply Chain Management , Journal of Services Marketing , Vol. 14, Issue 1 , Date 2000, ISSN 0887-6045.
 - (8) Johne G. Bateson, (Op.Cit.), P. 269.

أين يسير العمل. كذلك العملاء الداخليين الذين لا يرون العملاء الخارجيين يجب إخبارهم بمن هم العملاء الخارجيين ولماذا يعد عملهم ذا قيمة لهؤلاء العملاء . وفى هذا الصدد قال الباحثون أن المنظمات الخدمية الناجحة لا بد أولاً أن تبيع الوظائف لموظفيها قبل محاولتهم بيع خدماتهم للعملاء . وقد أكد كل من "Hales,1994; Bake et al. ,1995" (1). على أهمية استخدام التسويق الداخلى كمدخل لإدارة الموارد البشرية.

كما يعرف " Kotler " (2). التسويق الداخلى بأنه عملية الاستئجار الناجح للقائمين على تقديم الخدمة وتدريبهم وتحفيزهم من أجل تقديم خدمة جيدة للعملاء .

ويرى " Jeff " (3). أن التسويق الداخلى عبارة عن اهتمام الإدارة بالعاملين بنفس درجة اهتمامها بالعملاء، على اعتبار أن العاملين يمثلون أصل من أصول المنظمة.

ويؤكد " Gounaris " (4) على أن التسويق يوحد بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، الأمر الذي يعظم من قوة وأداء المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن التسويق الداخلى لا بد وأن يسبق التسويق الخارجى فمن غير المعقول أن يتم التأكيد أو الوعد بخدمة متميزة قبل أن تكون مجموعة المنظمة جاهزة لتقديم هذه الخدمة .

(Kotler & Keller, 2006 ; Lings , 2004 ; Gounaris , 2006 ; Lin , 2006)

و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالى: (*)

(1) - Bake Constance A. Vogt Leslie H. George William R. Greentree I. Richard, Management by Team : An Innovative Tool for Funning A Service Organization Through Internal Marketing , Logistics Information Management , Vol.8 , No. 4 , (1995), PP. 12-18.

- Hales C., Internal Marketing as An Approach to Human Resource Management : A New Perspective or A Metaphor Too Far? , Human Resource Management Journal, Vol. 5, No. 1, (1994), PP. 50-71.

(2) Philip Kotler, (Op. Cit.), P. 470.

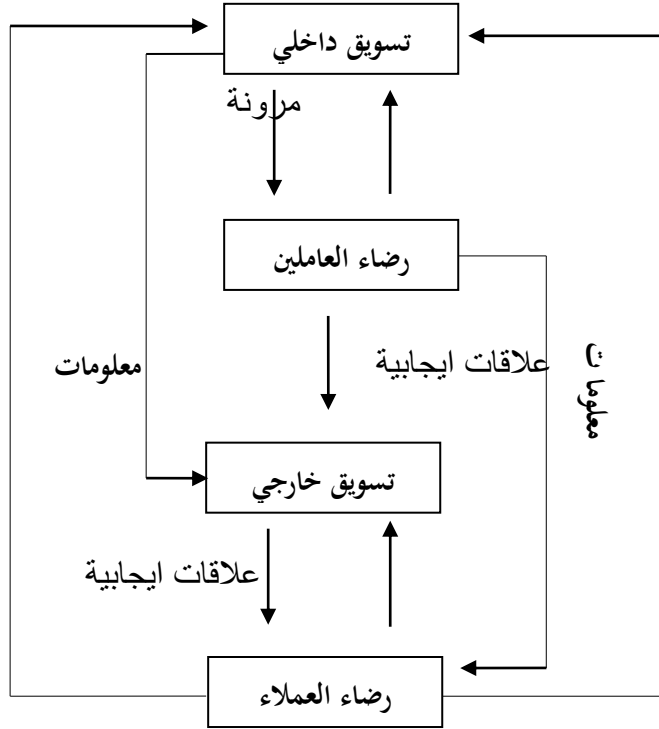
(3) Jeff pervais Internal Marketing. Butterworth – Heineman , an Imprint of Elsevier. 2005. ISBN 0-7506 - 4838- 4.

<http://books.elsevier.com/marketing/?isbn=0750648384>.

(4) Gounaris Spiros, "Internal Market Orientation and It's : Measurement "Journal of Business Research , Vol 59 . Issue 4 , (April 2006) ,PP. 432 – 448

شكل رقم (4)

التسويق الداخلي يسبق التسويق الخارجي



أي أن التسويق الداخلي يؤدي إلى رضا العاملين والذين يقومون بدورهم بالعمل على تقديم خدمة ممتازة للعملاء وذلك نتيجة لفهم أدوارهم ومسئولياتهم في التنفيذ الناجح لخطة السوق. كذلك يقوم العاملون بجمع المعلومات من العملاء وتحليلها. وهنا تبدو الحاجة واضحة إلى إدارة توقعات العملاء واستجابات العاملين حتى يتقارب الاثنان معاً، ويتحقق الإشباع المطلوب للعملاء، وبالتالي رضاهم عن الخدمة المقدمة من قبل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح التسويق الخارجي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق مركز تنافسي للمنظمة في الأسواق الحالية والمستهدفة.

ثانياً أبعاد التسويق الداخلي :

وتتمثل أبعاد التسويق الداخلي طبقاً لما تم حصره من الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- التدريب 2- وضوح الدور 3- الاتصالات 4- نظام الحوافز والمكافآت 5- نظام الأجور 6-
- العلاقات الداخلية 7- التفويض 8- التفاعل بين الموظف والعميل 9- الدافعية 10- الأمان
- الوظيفي 11- تمكين العاملين 12- المشاركة في اتخاذ القرارات 13- دعم الإدارة للموظفين
- 14- التعاطف مع الموظفين في الظروف الصعبة 15- إدراك العدالة التنظيمية .

1- التدريب :

يُعد التدريب أداة هامة تستطيع الإدارة استخدامها للتأثير على سلوك العاملين بطريقة إيجابية، وهذا التأثير على سلوك العاملين يجعل من التدريب في حد ذاته حافزاً على دفع العاملين نحو القيام بأعمالهم بكل جد ونشاط إذا ما تفهموا أعمالهم، وهو الأمر الذي يرفع من روحهم المعنوية ويشعرهم بالرضا عن مجالات نشاطهم ويحقق تميز في الخدمة⁽¹⁾

ويؤكد "Zaire" على أهمية التدريب والتعليم Training and Education في تقديم ونجاح أى فكر غير تقليدى مثل إدارة الجودة الشاملة ، ويرى أنه من الضروري أن تكون برامج التدريب والتعليم مخططة وتقدم مبكراً كخطوة تمهيدية لتهيئة البيئة الداخلية للتغيير ، بالإضافة إلى ضرورة اشتراك الإدارة العليا في عملية التدريب والالتزام بها⁽²⁾.
فالتدريب يؤدي إلى زيادة درجة الثقة في المنظمة ، كما تزداد الثقة كلما زاد الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين⁽³⁾.

ويؤكد " Moore. et al " على أن التدريب يؤثر في أداء المنظمة من حيث زيادة الإنتاج وارتفاع جودة المنتج ورضاء العميل ونمو المنظمة ، كما يؤثر بشكل ايجابي على الأداء المالي⁽⁴⁾.

2- وضوح الدور :

يتغير إدراك الفرد بتوفر وسائل الاتصالات ، فوجود نظام معلومات كفاء وفعال يساعد على تحديد ووضوح الأدوار الخاصة بكل من يعمل بالمنظمة ، مما يساعد

Conduit Jodie and Mavado Felix, "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation ?" Journal of Business Research , Vol. 51, Issue 1, (January 2001) , ⁽¹⁾ PP.11-34.

⁽²⁾ Zairi M. Thiagarajan T., A Review of TQM in Practice: Understanding The Fundamentals Through Examples of Best Practice Applications - Part 1, The TQM Magazine, Vol.9, N.4, (1997), PP. 270-286.

⁽³⁾ - Tzafirir Shay and Meilik Merav, "The Impact of Downsizing on Trust and Employee practices in High Tech Firms : A longitudinal Analysis" , Journal of High Technology Management Research Vol .16 , Issue 2,(December 2005) , pp .193 – 207.

- Basnal H., Medlson M . and Sharma B . , "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes" Journal of Quality Management , Vol .6, Issue 1.4, (2001) , pp. 61-76.

⁽⁴⁾ Moore Celia , Saks Alan and Tharenou Phyllis, "A review and Critique of Research on Training and Organizational –Level Outcomes" Human Resource Management Review , Vol.17, Issue 3, (September 2007) ,PP.251-273.

على تحقيقها بأعلى درجة من الفعالية(1)

3- الاتصالات

تشكل الاتصالات أهمية بالغة في المنظمات وتتوقف فعالية العلاقات الإنسانية بالمنظمة ومستويات الأداء والإنجاز - على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة على فعالية الاتصال بها ، فالاتصالات الفعالة تؤدي إلى إنشاء الثقة و الاعتمادية وتحقيق كفاءة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء (2).

وتتفق " Lan " (3). مع هذا الرأي حيث تؤكد أن وجود الاتصالات الفعالة بين الأقسام المختلفة بالمنظمة يساعد على بناء الثقة وتحسين جودة الخدمة.

كما يؤكد "Richard & Barbara" (4). على أهمية الاتصالات التبادلية ، بحيث تكون الاتصالات على هيئة حوارات فعالة.

ويرى "Mead" (5). أن المعتقدات والقيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) تجعل عملية الاتصال أسهل وتنتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط عملية اتخاذ القرارات.

4- نظام الحوافز و المكافآت :

أن توافر نظام للمكافآت والتشجيع يدعم اشتراك الموظفين والتزامهم ، ويساعد على تكوين ثقافة تنظيمية موجهة نحو عملية الجودة الشاملة ، ويضمن نجاح نظام المكافآت والتشجيع وجود اتصال واضح يحدد للقائمين على تقديم الخدمة المتوقع منهم، والمطلوب منهم إنجازهم وسبب هذا الإنجاز(6).

(1) Rosenblunth H. Peters D., The Customer Comes Second and Other Secrets of Exceptional Service, William Morrow and Co., N. Y., 1992.

(2) راجع :

- Handfield R. B. Nichols E. L. Jr., Introduction to Supply Chain Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1999.

(3) Lan, (Op. Cit.),p.269.

(4) Richard J. Varey Barbara R. Lewis, A broadened Conception of Internal Marketing, Vol.33, Issue 9/10 Date, (1999), Issn 0309- 0566.

(5) Mead R. , International Management : Cross-Cultural Dimensions, London, BPC. Wheatons L. td. , (1994), P.100-101.

(6) Zairi, (Op. Cit.), PP. 270-286.

5- نظام الأجور :

يعتبر الأجر الدخل الرئيسي لغالبية العاملين ، وإذا شعر الموظف أن الأجر الذي يحصل عليه مناسب ويتسم بالعدالة التنظيمية، سوف يؤثر ذلك بالإيجاب على درجة رضاه الوظيفي ، مما ينعكس بدوره على درجة رضاء العملاء الخارجيين (1).

6- العلاقات الداخلية :

أن فهم العلاقات الداخلية (التبادلية) يساعد الفرد على فهم أفضل للآخرين ، ويعظم ذلك من تحسين العلاقات بينه وبينهم. ويتم ذلك من خلال محاولاته التكامل معهم بقدر المستطاع، وتجنب استخدام العلاقات المتقاطعة معهم إلا في أضيق الحدود(2).
وتستفيد المنظمة من تحسين العلاقات بين العاملين بها في تنمية روح التكامل والتعاون بينهم، وسيادة السلوك الجماعي وروح الفريق، كما يفيد ذلك في زيادة فعالية نظم الاتصال على مختلف المستويات التنظيمية. وبالتالي تحسين الكفاءة الإنتاجية(3).
وتشجع الإدارة المديرين على تنمية العلاقات التبادلية المكتملة بين رؤوسهم وبعضهم البعض، وتعمل باستمرار على تقديم المشورة للمدير لتساعده في : زيادة فعالية العلاقات السائدة في إدارته ، وتحسين العلاقات بينه وبين زملائه ، ويساهم ذلك في تحقيق التكامل التنظيمي وغياب الصراع التنظيمي الذي يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية (4) .

7- التفويض

يعرف تفويض العاملين بأنه تنمية الشعور بالكفاءة الذاتية Self Efficiency بين أعضاء التنظيم بإزالة المعوقات التي تقيد قدرة العاملين على المبادرة سواء باستخدام إجراءات تنظيمية رسمية أو بتزويد العاملين بالمعلومات بأساليب غير رسمية، ونجاح هذا التفويض يعتمد كثيراً على درجة الثقة التي تتوافر فيمن ستفوض له هذه السلطات كما تعتمد على موافقة الشخص الذي خولت له السلطات بحيث تكون

(1) Dabholkar P. and Abston K., (Op. Cit.).

(2) Gronroos, Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources, Journal of Marketing Management, Vol. 13, (1997), PP. 407-419.

(3) Ibid.

(4) Lan, (Op. Cit.).

عنده الرغبة الصادقة ، والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوى عليه من مسئوليات وعلاقات⁽¹⁾. بما يساعد على تحقيق كفاءة عالية فى التسويق الداخلى بالمنظمة.

8- التفاعل بين الموظف والعميل:

أن التفاعل الذى يحدث بين الموظف والعميل والذى يسمى بالتسويق التفاعلى ضرورة هامة لنجاح التسويق الداخلى بالمنظمة. كما أن التفاعل بين أهداف المنظمة والعملاء والموظفين يساعد على تسويق خدمات المنظمة بأعلى درجة من الفعالية⁽²⁾

9- الدافعية :

تعرف الدافعية بأنها شروط تساعد على الاستمرار فى الأنماط السلوكية، فالعلاقة بين العامل وعمله دائماً محكومة بكل العوامل التى تدفع الفرد إلى العمل أى بتلك العوامل التى تحفزه ، وتحفيز العملاء الداخليين يؤدي إلى توجيههم لأداء مهامهم بأعلى فعالية ممكنة (تحسين الأداء)⁽³⁾. ويرى " Mil " أن التميز فى الخدمة سيظهر إذا تم تحفيز القائمين على تقديم الخدمة ودعمهم وإعطائهم الثقة لتوصيل جودة الخدمات⁽⁴⁾.

10- الأمان الوظيفي :

الأمان الوظيفي يعني عدم تسريح العاملين ، الأمر الذى يساعد على دعم الشعور بالولاء ، فيكون هناك استعداداً متزايداً من جانب العمال لتقبل أي تغييرات تتقدم بها الإدارة ، حيث يصبح هناك استقرار نفسي لدى العمال ، يساعد على رفع الروح المعنوية ، وبالتالي يساعد فى زيادة المعدلات الإنتاجية⁽⁵⁾

11- تمكين العاملين : (6)

تمكين العاملين يعني إعطاء العاملين المزيد من المسئوليات والسلطات ، بمعنى تصميم

⁽¹⁾Kitchen A. Irani Z., Time for Success-Making it Happen, Proceedings of 30th Annual Conference of British Production and Inventory Control Society, UK , 1995, PP. 23-40.

⁽²⁾ Johne G. Bateson , (Op. Cit.), P. 260-270.

⁽³⁾ Lan , (Op . Cit.).

⁽⁴⁾ Mil Terziovski , Best Predictors of Quality Performance in Australian Service Organizations , Management Service Quality Vol .8 , Issue 5, date (1998) , pp . 1-8

⁽⁵⁾ Basnal. et al., (Op . Cit.).

⁽⁶⁾- Gounaris Spiros , (Op . Cit.).

- Dabholkar p. and abston k. , (Op . Cit.).

وحدات العمل بأسلوب يعطي الحق لصناع القرارات في جميع المستويات التنظيمية حرية التصرف وتحمل المسؤولية، كما يعطيهم حرية تجربة أفكارهم وإحداث كل ما هو مطلوب لمواجهة التغيرات السريعة في بيئة العمل 0 والتمكين يجب أن يكون مستمر مما يساعد على تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين واكتساب ولاءهم للمنظمة

12- المشاركة في اتخاذ القرارات :

تزداد كفاءة المنظمة التي تطبق التوجه بالتسويق الداخلي كلما زادت درجة اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات (1).

وينبغي على المنظمة أن تشارك العاملين بها في الرؤية (وجهة النظر) حيث أن المشاركة في الرؤية تؤدي إلى قبول العاملين لها وتخلق نوعاً من التماسك ووحدة الهدف 0 ويتطلب ذلك قيام الإدارة بمشاركة المعلومات مع العاملين بالمنظمة ، مما يؤدي إلى شفافية المنظمة وتحسين نوع الخدمة المقدمة ، كما يؤدي إلى رضاء العاملين(2)

13- دعم الإدارة للموظفين :

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية تدعيم الإدارة العليا للموظفين، فتدعيم الإدارة العليا يشجع العاملين على الابتكار والإبداع والتعامل مع المتغيرات التي تحدث في البيئة بحرية أكبر والتفاعل مع الآخرين والاستجابة السريعة لهذه التغيرات ، بمعنى أن ذلك سوف يشجع على توليد وجمع المعلومات وتبادلها ونشرها عبر الإدارات والاستجابة السريعة بما يؤدي إلى زيادة رضاء العملاء وتحقيق أهداف المنظمة ، ورضاء العملاء الداخليين يعد عنصراً هاماً لنجاح المنظمات الخدمية (3) .

(1) Gounaris, (Op. Cit).

(2) راجع :

-Jeff Pervaiz , (Op. Cit).

- Basnal . et al . , (Op. Cit).

(3) Michael T. Ewing , Albert Caruana, An Internal Marketing Approach to Public Sector Management, The Marketing and Human Resources Interface, International Journal of Public Sector Management, Vol.12, Issue 1, Date 1999, ISSN 0901-3558.

وهذا يعني أن دعم الإدارة للموظفين له علاقة ايجابية بالتوجه بالعميل الداخلي ومن ثم التوجه بالسوق⁽¹⁾

14- التعاطف مع الموظفين في الظروف الصعبة : (2) .

ينبغي على المنظمة أن تتمتع بالنزاهة والمعاملة العادلة للموظفين عند مواجهة الظروف العصيبة واللحظات الصعبة ، مثل وفاة قريب من أفراد الأسرة 0 ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تخصيص أموال الطوارئ 0 فهذا التعاطف يخلق نوع من الثقة والاطمئنان لدى الموظفين ويؤدي إلى ولاءهم للمنظمة ، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف المنظمة

15- إدراك العدالة التنظيمية (3)

يعتبر إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة أحد العناصر الأساسية التي تساعد على التوجه بالتسويق الداخلي ، حيث أن شعور الموظفين بالعدالة في المعاملة والأجور والمكافآت ودعم ومساندة الإدارة لها أثر إيجابي على الرضاء الوظيفي للعاملين ، الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وزيادة أرباح المنظمة وكسب ولاء العملاء للمنظمة.

(1) Conduit Jodie and Mavado Felix, (Op. Cit.).

(2) راجع :

-Hugh Burkitt and John Zealley : Marketing Excellence :Winning Companies Reveal the Secret to Their success , John Wiley & Sons , 2006, p.295.

- Jeff ,(op.cit).

(3) Dabholkar and Abston , (Op. Cit.) .

ثالثاً : فوائد التسويق الداخلي⁽¹⁾

تتمثل فوائد التسويق الداخلي فيما يلي:

- 1- يشجع التسويق الداخلي الموظفين على تحقيق أداء أفضل
- 2- يساعد على تمكين العاملين بالمنظمة
- 3- يؤدي إلي وجود فهم مشترك لأعمال المنظمة (المشاركة بين المنظمة والعاملين)
- 4- يشجع الموظفين على تقديم خدمات ممتازة للعملاء من خلال تقديرها لمساهماتهم القيمة في إنجاح الأعمال.
- 5- تساعد الموظفين غير العاملين بالتسويق على التعلم بحيث تصبح قادرة على أداء مهامها التسويقية بطريقة شبيهة⁰

6- تحسين الاحتفاظ بالعملاء والتنمية الفردية للموظفين⁰

7- دمج ثقافة المنظمة مع متطلبات الموظفين واحتياجاتهم الاجتماعية⁰

8- يؤدي إلي جودة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة

رابعاً: المشاكل التي تؤثر على التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي (2).

تتمثل الصعوبات التي تؤثر على التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي فيما يلي:

- 1- عدم وجود الكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق نظريات ومفاهيم التقنية الخاصة بالتسويق الداخلي⁰
- 2- سوء فهم مفهوم التسويق الداخلي⁰
- 3- الصراعات بين الأفراد على مستوى الإدارات يؤدي إلى صعوبة تنفيذ التسويق الداخلي⁰
- 4- وجود هيكل تنظيمي غير مرن وقيادة بيروقراطية تعوق نجاح التسويق الداخلي⁰
- 5- تجاهل الموظفين وعدم الاستماع لمطالبهم⁰
- 6- عدم المشاركة في المعلومات يؤدي إلى صعوبة تطبيق التسويق الداخلي⁰
- 7- مقاومة التغيير⁰
- 8- الاتجاه نحو تجاهل أهمية الموظفين والتعامل معهم كأى أدوات أخرى للمنظمة⁰

(1) -Hugh Burkitt and John Zealley, (Op. Cit.) .

- Jeff ,(Op.Cit).

(2) Ibid.

خامساً : التوصيات

يوصي البحث بضرورة دعم تطبيق التسويق الداخلي ، من خلال تطبيق كافة أبعاده باعتبارها متشابكة ومتكاملة مع بعضها البعض ، الأمر الذي يساعد بدوره على تحقيق مايلي:

- 1- تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين 0
- 2- تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الخارجيين 0
- 3- تحقيق درجة فعالية عالية للعمل 0
- 4- ارتفاع مستوى الأداء 0
- 5- تدنية التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن 0
- 6- تدنية المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن 0
- 7- تحقيق مركز تنافسي مميز 0
- 8- اكتساب ولاء العملاء الداخليين 0
- 9- اكتساب ولاء العملاء الخارجيين 0
- 10- القدرة على الوفاء بالمسئولية الاجتماعية 0
- 11- القدرة على معرفة الجديد في سوق العمل 0
- 12- القدرة على التجديد والابتكار 0
- 13- القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة 0