



التسويق الإلكتروني

إعداد

الدكتورة

دعاء رمضان علي محمد

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

بيانات الكتاب

الكلية: التجارة

الفرقة: دبلوم إدارة الموارد البشرية

التخصص: إدارة الأعمال

عدد الصفحات: 143 صفحة

إعداد: الدكتور/ دعاء رمضان علي محمد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
31 :7	الفصل الأول : مدخل الى التسويق الداخلي
54 : 32	الفصل الثاني :عناصر التسويق الداخلي ومتطلبات تطبيقه
88 : 55	الفصل الثالث : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية
103: 89	الفصل الرابع : التسويق الداخلي والميزة التنافسية للمنظمات
139 : 104	الفصل الخامس : التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين
141 :140	المراجع

تقديم

يعدُّ مصطلح التسويق الداخلي من المصطلحات الإدارية الحديثة في عالمنا العربي؛ إذ إنَّ ظهور هذا المصطلح أثار جدلاً واسعاً بين علماء وباحثي علوم الإدارة، وقد كانت نشأته نابعة من بعض المؤلفات في تسويق الخدمات، ونُشِرَت في سبعينيات القرن الماضي؛ حيث قُدِّم هذا المصطلح أول مرة كأحد الحلول للمشكلات المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة عالية، وفي الوقت نفسه تتصف بالتناسق والتماثل.

ومن هنا فقد كان القوام الأساسي لفكرة التسويق الداخلي الاهتمام بجميع الافراد داخل المنظمة وذلك لبذل قصارى جهدهم من اجل زيادة ورفع كفاءة وفاعلية نشاطات التسويق الخارجي ، فعلى كل وحدة تنظيمية في المنظمة أن تسوق إمكاناتها للوحدات الأخرى

الموجودة في المنظمة نفسها ، ونحن في هذا الكتاب بصدد عرض
أهم ما جاء من تعريفات لمصطلح التسويق الداخلي ، حتى نتمكن
من الوقوف على كينونة التسويق الداخلي وماهيته .
وأخيراً ، أتمنى من الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفقت في تجميع
وعرض هذ الكتاب ، وأن كان هناك تقصيراً فالكمال لله وحده .

الفصل الأول

مدخل الى التسويق الداخلي

1-مقدمة

2-نشأة التسويق الداخلي

3-العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي

4-مفهوم التسويق الداخلي

5-خصائص التسويق الداخلي

6-اهداف التسويق الداخلي

7-أهمية التسويق الداخلي

8-مراحل تطوير مفهوم التسويق الداخلي

الفصل الأول

مدخل الى التسويق الداخلي

1-مقدمة

يعتبر التسويق شيئاً لا يختص به دارس علوم التجارة وحده , وإنما تمس كل حياة كل إنسان , فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق , فالشراء والبيع ومشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون , في الصحف وملصقات الشوارع هي مثال لذلك , وكل منا يزور متاجر عديدة ويتعامل معها ويقارن أسعارها بأسعار غيرها, ويتعامل مع بائعين مختلفين , ويشترى سلعا بعضها محلية وأخرى أجنبية , وممارسة هذه الأعمال يلعب الإنسان دوراً مهماً في النظام التسويقي , ومن ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام .

وعلى الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية ومشاركته في النظام التسويقي , فإنه قد لا يدرك ذلك, وقد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه وأهميته في حياته, ولا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية , حيث إن

صناعة التسويق بأكملها مبنية على الوعي وخلق مجموعة من المؤيدين
لعلامتك التجارية، وهذا الوعي هو الذي سيؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف
حملتك التسويقية .

لذلك يعتبر التسويق من المفاهيم الحيوية في حياتنا المعاصرة فهو يوجد
في كل نشاط اقتصادي من حولنا، ويمس كل واحد منا ومن الصعب تخيل
حياتنا المعاصرة بدون تسويق، فالشخص عند تعرضه الى اقتناء سلعة معينة
أو عندما يعلن عن حاجته لخدمات معينة كالسكن مثلاً أو التعليم، فإنه يكون
جزء من العملية التسويقية وبالمقابل عندما يتقدم لوظيفة معينة أي القيام بتقديم
سيرة ذاتية عنه أي انه يقوم بتسويق نفسه. لذا يمكن القول أن العملية التسويقية
هي عملية تبادلية كثيراً ما نمارسها في حياتنا اليومية وفي المنظمات سواء
كانت في جانب الزبون أو في الجانب التسويقي وهو ما سنتعرف عليه تدريجياً
في المادة.

ونجد ان عالم التسويق تطور كثيراً حيث كان قديماً يستوجب عليك أن
تكثر من التردد على العميل، وتتبعه أينما ذهب، بينما الآن العميل يستطيع

الوصول إليك بسهولة شديدة، ويحدد موقعك على الإنترنت ببساطة أشد ، كما انه تغير المفهوم من مجرد البيع للعملاء إلى كيفية ربح واستقطاب وجذب العملاء حيث يعتبر العملاء هم المصدر الأول والوحيد ذي القيمة الحقيقية مهما كانت الصناعة التي تعمل بها.

• عملية التبادل التسويقي

تقوم هذه العملية على تقديم شيئاً ذو قيمة (المال) للحصول على شيء ذو قيمة (منتج معين) والمنتج هو أي شيء يتبادله الزبائن بقيمة معينة لأنه يحقق اشباع لحاجة أو رغبة. ويصنف التسويقيون المنتجات الى ثلاثة أصناف:

- السلع : Goods وهي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس او الرؤية أو التذوق او السمع.
- الخدمات : Services منتجات غير مادية تقدم منافع مالية أو قانونية، طبية أو ترفيهية للزبائن.

- الأفكار Ideas: مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة يمكن تبادلها

في السوق تقدم منافع فكرية أو روحية للزبائن.

من جانب آخر تؤدي المنشآت على اختلاف اهدافها وظيفتين رئيسيتين

هما: انتاج (السلع والخدمات والافكار) ومن ثم تسويقها حيث ينطبق هذا

الشيء على المؤسسات الكبيرة والصغيرة الربحية وغير الربحية، ومن هنا

يمكن القول بأن الانتاج والتسويق هما جوهر الحياة الاقتصادية في أي

مجتمع.

فالإنتاج هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد من شكل لآخر

مثل تحويل المواد الأولية الى منتج تام الصنع وجاهز للاستهلاك أو

الاستخدام في حين نجد أن التسويق هو الذي يُعنى بجميع الحاجات

والرغبات ضمن الموارد المتاحة سعياً وراء تحقيق أهدافه سواءً الربحية

منها أم غير الربحية.

وعرّف التسويق وفقاً لمفهومه التقليديّ بأنه النشاطات الإنسانيّة التي

تساهم في سهولة التبادل التجاريّ، حيث لا يقتصر على تبادل السلع

فقط، بل يشمل العديد من الخدمات، كما يعتمد على فتح قنوات الاتصال بين المشتري والبائع من خلال زيارة المشتري للسوق بهدف شراء المنتجات، ووجود البائع في السوق للبحث عن المشتري وبيع المنتجات لهم. أما مفهوم التسويق الحديث فهو تنفيذ الوظيفة المرتبطة مع التخطيط الاستراتيجي للجهود التي يسعى إلى توجيهها، وتفعيل دور الرقابة عليها ضمن البرامج التي تُحقق الأرباح للمنشأة، وتوفّر حاجات الناس. كما يشمل التسويق بمفهومه الحديث جميع نشاطات المنشأة، كالبيع، والتمويل، والإنتاج، والشراء .

• أهمية التسويق

يُعدّ التسويق من أهمّ العمليات الإداريّة المُطبقة في المنشآت والمشروعات الكبيرة أو الصغيرة، وتُلخص أهمية التسويق وفقاً للنقاط الآتية:

- التعرف على رغبات وطلبات الزبائن.
- اكتشاف المنتجات والسلع الحالية داخل السوق.

- إدراك حصة المنشأة أو المشروع من حصص السوق ومقارنتها مع حصص المنافسين.
- تحليل مُعدّل الرضا عند الزبائن حول الخدمات والسلع.
- تقديم المساعدة لصاحب المنشأة أو المشروع في صناعة القرارات ذات الأهمية، سواء على مستوى الخدمات أو الجودة أو الأسعار؛ عن طريق جمع المعلومات والآراء من السوق.
- تقديم الدعم لعملية التخطيط الخاصة بالإنتاج. تحقيق استمرارية في التدفقات النقدية.

• المزيج التسويقي

- المنتج Product : وهو السلعة أو الخدمة التي تُقدّمها الشركة للسوق المستهدف وتضخها بكميات كبيرة أو صغيرة، ومن أمثلة السلع: التليفونات المحمولة (سامسونج جلاكسي)، ومن أمثلة الخدمات: خطوط المحمول وشبكات الاتصالات، ولهذا فليس بالضرورة أن يكون

المنتج سلعة مادية ملموسة، ومن الممكن أن يكون خدمة أو فكرة تخدم الناس بأي شكل من الأشكال.

- السعر Price : وهو ما يدفعه المشتري أو العميل لكي يحصل على المنتج الذي- كما وضّحنا -من الممكن أن يتمثّل في شكل سلعة ملموسة أو خدمة مُقدّمة للجمهور، ويُحدّد سعر المنتج بناءً على عدّة عوامل، أهمّها: سعر المادّة الخام المستخدمة في إنتاج المنتج، وتكاليف النقل والشحن، وحجم المنافسة، وأهم النقاط التي يُحدّد سعر المنتج بناءً عليها هو تقدير السعر من خلال المستهلك، والذي تمّ قبل ذلك في البحث التسويقي للمنتج، سعر المنتج يمكن تعريفه أيضاً بالقيمة النقدية للمنتج، ويشمل سعر المنتج في المزيج التسويقي كافّة الخدمات التي من الممكن أن يحتاجها المنتج إذا كان سلعة أو خدمة من خدمات ما بعد البيع.

- الترويج Promotion: في المزيج التسويقي لا يمكن الاستغناء عن نقطة الترويج التي تشمل كافّة نشاطات التسويق للمنتج، والتواصل مع

الجمهور المُستهدَف بأي شكل من الأشكال التسويقية، سواء من خلال الإعلانات أم موظفي المبيعات والتسويق. ويدخل الترويج في عملية إنتاج المنتج من خلال شكل المنتج وحجمه الذي سوف يُطرح بالأسواق، ويُراعى في الترويج توفير المعلومات كافة عن المنتج التي يهتمُّ بها العميل المستهدف. تُعتبر مرحلة الترويج هي أهم المراحل؛ لأنها يتم من خلالها تعريف الناس بالمنتج المتمثل في السلعة أو الخدمة الجديدة، وتُحتسب مصاريف الترويج من سعر المنتج.

- التوزيع Distribution: وسائل التواصل الجديدة مثل الإنترنت والتسويق الإلكتروني ساعدت على سهولة الانتشار للمنتجات الجديدة بين المُستهلكين وسهولة التواصل بين التاجر والمُستهلك.

2- نشأة التسويق الداخلي

ومن خلال العرض السابق يعتبر التسويق من الناحية التقليدية يركز على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن

العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي. وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية . وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي .

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل

المنظمة). فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة ، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة ، وعملاء خارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين ، ومن خلال ذلك جاء دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما لذلك من اثر التزامهم نحو المنظمة .

وحيث إن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم علاقة تكاملية ، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمان التزامهم لها ، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته وأهلته ووفرت له المناخ الوظيفي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة

لذلك أصبح الاهتمام بالعميل الداخلي (العاملين) أحد الأساليب الهامة التي تعمل على تحقيق النجاح والريادة لأي منظمة ، وخاصة المنظمات

الخدمية والتي يتركز نجاحها على مقدم الخدمة. لذلك ادركت العديد من المنظمات - وخاصة الخدمية - المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي .

نشأ مفهوم التسويق الداخلي كطريقة لتحقيق مستوى عالي من جودة الخدمة بشكل مستمر وثابت ، ثم تطور عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول ، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والمهم من وظيفة التسويق. ولقد اقترح (Berry (1991 أن تتبنى إدارات المنظمات الخدمية الاستراتيجيات التسويقية ، بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة ، للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للعملاء .

ويعتبر المحور الأساسي لمفهوم التسويق الداخلي ، هو إشباع احتياجات ورغبات من هم في خارج المنظمة (العملاء الخارجيين) عن طرق إشباع احتياجات ورغبات من هم في داخل المنظمة (العاملين) . ولهذا فإن هذه

الفلسفة تعتبر جزء من إدارة الجودة الشاملة أو هي أحد أدواتها ، بالإضافة الى كونها المصدر الرئيسي في تدعيم القدرة التنافسية .

ومن هنا ، فإن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم ، سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وذات ميزة تنافسية عالية، بسبب القدرات التي ستمتلكها المنظمة من خلال العاملين .

3-العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي ، فقد اقترح (Caruana & Calleya (1998 أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما ، أي التوجه نحو العميل والتوجه نحو العاملين ، وعندما يحدث هذا التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي ، فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها ، وهذا يعني إن رضا العميل الخارجي سيتأثر برضا العاملين داخل المنظمة ، والذين يتم خلق الدافعية عندهم عن طريق تلبية مطالبهم واحتياجاتهم . لذلك ، من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي ، لأن

فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول الى سلوك متماسك منسجم ، يتناسب مع الأهداف التسويقية .

لذلك ان التوجه التكاملي التسويقي ، يتكون من خطة التسويق الخارجي ، وخطة التسويق الداخلي ، حيث تعتبر خطة التسويق الخارجي خطة معروفة ومعتادة ، فهي تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية ، اما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو العميل .

4- مفهوم التسويق الداخلي

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء . كما أن التسويق الداخلي يعتبر فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها. وترى الباحثة ان هناك صعوبة لوضع تعريف محدد للتسويق الداخلي، حيث تعددت التعاريف بتعدد الخلفيات العلمية للباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ، لذلك هناك العديد من التعريفات للتسويق الداخلي ، منها :

- مكافأة أفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية ، وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الإنجاز من خلال العمل
- محاولة المنظمة تعليم وتطوير وتحفيز إدارة الموارد البشرية لتقديم خدمة أفضل
- نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية ، لزيادة الفعالية التنظيمية
- أحد أشكال التسويق داخل المنظمة ، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير ، لتحسين أداء التسويق الخارجي
- جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي (المستمدة من التسويق) ، والتي تهدف - عموماً - إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير ، وتحقيق توحيد وتكامل بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة، وصولاً إلى رضا العملاء ، واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة

- عملية تدريب وتحفيز العاملين ، بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة .

- العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على انهم عملاء داخليين ، آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغبتهم والعمل على إشباعها ، وكذلك تطوير قدراتهم ومهارتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم .

- هي تلك العملية التي ينظر فيها إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب العملاء وإرضائهم .

- الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم ، عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، وذلك عن طريق التعرف

على رغباتهم واحتياجاتهم ، وتدريب وتوظيف العاملين المناسبين وتحفيزهم ومكافأتهم وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .

5- خصائص التسويق الداخلي

هناك مجموعة من الخصائص للتسويق الداخلي ، وهي كالتالي :

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية : فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين . ولا تقتصر حاجات العاملين على الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة ، يريدون إشباعها ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي .

- التسويق الداخلي عملية إدارية : فهي تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة ، من خلال : التأكد أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، وهذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع

حاجات العملاء الخارجيين ، والتأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة .

- التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة ، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل والاستراتيجيات والأعمال الكلية ، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ، ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي .

- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي ، كما أن له دوراً حاسماً في اكتساب الميزة التنافسية ، وفي تقليص الصراع داخل نطاق المنظمة ، وهذا ما أكدته دراسة .

- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، وتستخدم في تيسير روح الأبداع .

- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عند المستويات العليا في الإدارة ، وكذلك يلتزم به كافة العاملين ، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .

6- أهداف التسويق الداخلي

تعددت الآراء حول الهدف من عملية التسويق الداخلي ، منها :

- التأكيد على فهم العاملين بالمنظمة لتوقعات وإدراكات عملائها الخارجيين،
حول مستوى الخدمة المقدمة اليهم من المنظمة ، ودور كل عامل في تحقيق تلك التوقعات ، بما يتوافق مع أهداف المنظمة
- تهيئة المناخ الداخلي الذي يدعم فهم العاملين (العملاء الداخليين) بأهداف وحاجات ورغبات العملاء ، وذلك من خلال اختيار وتعيين الأفراد في المواقع الوظيفية التي تتناسب مع كفاءاتهم ومهاراتهم ، وبما ينعكس في النهاية على تقليل معدل دورانهم .
- الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين .

- تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي ، وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية .

- تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة ، تستطيع المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم .

- إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة ، من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم ، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية .

- تكوين وتدعيم اتجاهات وسلوك العاملين ، بما يمكن من تنفيذ خطط واستراتيجيات التسويق .

- الحصول على تأييد صانعي القرار الأساسيين ، لضمان تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب، وخاصة توفير الموارد المالية والبشرية ، وضمان عدم وجود تعارض بين سياسات المنظمة .

7- أهمية التسويق الداخلي

هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أهمية التسويق الداخلي وخاصة في المنظمات الخدمية . فالأهمية الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي ، ترجع إلى أن تطبيقه يؤدي إلى شعور العاملين بأن تلك المنظمة تهتم بهم وباحتياجاتهم ، بالإضافة إلى انه يضمن التزام العاملين بتحقيق أفضل معاملة للعملاء الخارجيين ، بما يعمل على زيادة احتمال إعادة شرائهم لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات .

وهناك العديد من المنافع والمزايا التي تستفيد منها المنظمة نتيجة لتطبيق برامج التسويق الداخلي، منها :

- التوجه نحو السوق : فنظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق ، وذلك من خلال الكوادر الكفاء من العاملين ، والذين يتميزون بمهارات وقدرات عالية ، والعمل بروح فريق من اجل جذب العملاء ، والعمل على تقديم أفضل الخدمات .

- تشجيع العاملين نحو الأداء الأفضل ، وتحقيق فهم مشترك للتنظيم بأهدافه وسياساته وإجراءاته وتوجهاته .

- خفض معدلات الدوران الوظيفي ، وهو الأمر الذي يعمل على خفض التكاليف التي تنفقها المنظمات على التوظيف والتدريب

- ارتفاع جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ، حيث أن التسويق الداخلي يركز على بعدين ، بعد داخلي ويركز على الموظفين ويتضمن اختيارهم وإدارتهم ، وبعد خارجي يركز على العملاء ويتضمن تحسين الطريقة التي تقدم بها خدماتها .

- تحقيق مستويات عالية من الرضا ، مما يحفز العاملين على المشاركة ، وتحسين قدرة المنظمة على إحداث التغيير بها .

- تطوير وتحسين مستوى أداء العمل : ويعد الموظف أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي، لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة له .

- تحسين العلاقات بين الموظفين : فمن خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزملائه ، سواءً كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري ، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للموظفين .

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة : فبرامج التسويق الداخلي تجعل الموظف يشعر بالمهام والواجبات التي يجب يقوم بها وينجزها ، وأثرها في المساهمة لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموظفين .

ومن هنا نجد ان للتسويق الداخلي أهمية داخل المنظمات ، وذلك لأنه

يحقق منافع وفوائد على مستويين (المنظمة ، والعاملين) كالتالي :

• **فوائد التسويق الداخلي على مستوى المنظمة :** يعمل التسويق الداخلي على تنمية روح العمل الجماعي ، وتحقيق مستويات أداء متميزة ، وتنمية روح الابتكار والإبداع ، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، وتقليل الصراع الوظيفي ، وارتفاع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة .

• **فوائد التسويق الداخلي على مستوى العاملين :** يعمل التسويق الداخلي على تمكين العاملين وتحفيزهم ، وتنمية مهارات وقدرات العاملين ، وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي ، وزيادة وتدعيم شبكات الاتصال الداخلي .

8- مراحل تطوير مفهوم التسويق الداخلي

هناك ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي ، وهي :

- **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير :** ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع لتطبيق استراتيجية المنظمة ، وتركز هذه

المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين المتعاملين مع الجمهور ، بل يمتد لجميع العاملين في المنظمة أيضا .

- **مرحلة إرضاء العاملين** : تركز هذه المرحلة على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء . وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء ، وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الجودة عند تقديم الخدمات .

- **مرحلة التوجه بالعميل** : وترتكز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء ، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الفرص التسويقية للمنظمة .

الفصل الثاني

عناصر التسويق الداخلي ومتطلبات تطبيقه

- 1- مقدمة
- 2- المزيج التسويقي الداخلي
- 3- ابعاد التسويق الداخلي
- 4- إجراءات تطبيق التسويق الداخلي
- 5- متطلبات تطبيق التسويق الداخلي
- 6- معوقات تطبيق التسويق الداخلي

الفصل الثاني

عناصر التسويق الداخلي ومتطلبات تطبيقه

1- مقدمة

أنه وبسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة بالرغم من التماثل فيما بينهما ، حيث تتجسم العناصر القياسية الأربعة وهي (المنتج والترويج والتسعير والتوزيع) لتشكل المزيج التسويقي لكل من الخدمات والمنتجات المادية مع اختلاف التطبيق . غير أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى إلى المزيج التسويقي للخدمات وهذه العناصر هي (العمليات ،الأفراد ،والدليل المادي) .

2-المزيج التسويقي الداخلي

يمثل المزيج التسويقي الداخلي مجموعة المتغيرات التي يمكن ضبطها وتنظيمها والتحكم بها ، لاستخدامها لإشباع حاجات العاملين في المنظمة

المستهدفة ، فهو يساعد المنظمات في تحقيق أهدافها وتمكينها من العمل في بيئة متغيرة ومعقدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ويتكون عناصر المزيج التسويقي الداخلي للعاملين ، عناصر المزيج التسويقي الخدمي السبع، وهي: المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ، الافراد ، العمليات ، التسهيلات المادية ، حيث أنه بسبب كون الخدمة غير ملموسة فإن المزيج التسويقي لها يمتاز بصعوبة أكبر مما هو عليه بالنسبة للمنتجات المادية الملموسة بالرغم من التماثل فيما بينهما ، حيث تتجسم العناصر القياسية الأربعة وهي (المنتج والترويج والتسعير والتوزيع) لتشكل المزيج التسويقي لكل من الخدمات والمنتجات المادية مع اختلاف التطبيق . غير أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى إلي المزيج التسويقي للخدمات وهذه العناصر هي (العمليات ،الأفراد ،والتسهيلات المادية) . وذلك كما يلي :

- **المنتج** : ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية اللازم تنفيذها ، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله ، لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة ، أو

بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

أن المنتج الداخلي يمكن النظر اليه على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التكتيكي . فعلى المستوى الاستراتيجي يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بهما العامل ، من أجل تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة ، وعلى المستوى التكتيكي يمكن أن يتضمن القيام بإجراءات وطرق التعامل الجديدة مع العملاء .

أي ان المنتج في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في الوظيفة المناسبة التي يشغلها العاملون ، بالإضافة إلى الخدمات والمنافع المقدمة لهم ، أي انه ليس فقط المهام والواجبات التي ينبغي أداءها ، ولكنها أيضاً من وجهة نظر الموظفين المنافع التي يتوقعونها من الوظيفة .

- **السعر** : هو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة اللازم تنفيذها . ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغير معتقداتهم

واتجاهاتهم وطرق عملهم ، لنتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة ، أي أن السعر في مزيج التسويق الداخلي يتمثل في مقابل ما يضحى به الموظف في سبيل أداء عمله .

- **الترويج** : هي وسائل الاتصال المختلفة لأعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب . وتتمثل في التقارير وملخص المخطط ، والمجلات الحائطية ، الندوات والاجتماعات . وبما أن سياسات التسويق الخارجي بصفة عامة تهدف الى ثلاث اهداف رئيسية (هدف اخباري ، هدف اقناعي ، هدف تذكيري) وذلك لتحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة ، فإنه يمكن تطبيق نفس المنطق على الترويج الداخلي في المنظمة ، حين تسعى للتأثير على التنفيذ والالتزام ، أي التأثير على سلوك العميل الداخلي (الموظف) بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة .

أي أن الترويج في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في أساليب نشر المعلومات المراد توصيلها للعاملين ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها وبرامجها ، وبالتالي تحقيق معايير جودة مرتفعة .

- **التوزيع** : هي عملية تقديم المنتج للعملاء الداخليين ، والمقصود بها هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة ، كالمقابلات الرسمية ، واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة لتحقيق أهدافها . أو أن التوزيع هو السبيل لإدارة متطلبات التغيير داخل المنظمة ، أي انه يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها بمثابة قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية .

وبالتالي يعتبر التوزيع في مزيج التسويق الداخلي ، يتمثل في الموقع الذي يحدث فيه الاتصال بين العاملين من خلال قنوات توزيع رسمية ، مثل عمل اجتماعات ومناقشات جماعية ، وقنوات توزيع غير رسمية مثل الاتصالات بين العاملين في المنظمة .

- الأفراد : هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات ، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في الشركات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للعملاء التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المُقدّمة لهم، كما يُساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصوّرات العملاء حول الخدمات الخاصّة بالمنظمة . لذلك تعتبر الافراد أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي الداخلي ، حيث انهم لديهم القدرة على توصيل الافكار وفلسفة وثقافة المنظمة الى عملائها الداخليين .

- العمليات : هي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفّق النشاطات المُساهمة في تقديم الخدمات والسلع، وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى العملاء، وتزويدهم بمجموعةٍ من الأدلة المُنا سبة للتحكّم أو التعامل مع الخدمة، كما تتميز العملية بأنها تُقدّم دليلاً للعميل عن الخدمات أو السلع ، أي انها تعبر عن الآلية التي من خلالها تتكون عناصر السعر والتوزيع

والترويج . كما يتعلق هذا العنصر بأبعاد أخرى ، مثل السلطة والموارد من أجل تحقيق الواجبات الوظيفية .

- **التسهيلات المادية :** والتي تمثل بيئة العمل التي تقدم في ظلها الخدمات للعملاء الداخليين ، والتي يجب أن تكون مناسبة من حيث المناخ والتهوية والاضاءة . ومع التقدم التكنولوجي ظهرت العديد من البرامج والمواقع التي تُساعد على عرض المنتجات في أفضل صورة مثل برامج تصميم الجرافيك التي يُمكن من خلالها عرض أفضل صور للمنتجات ومواقع التواصل الاجتماعي التي يُمكن من خلالها تحقيق أكبر درجات رضا العملاء حيث يُمكن للعميل التواصل معك في أي وقت وحل مشكلته .

• خصائص المزيج التسويقي :

عند اتّخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي يجب أن تتميّز

بخصائص مُعيّنة وهي:

- الانسجام: هو الاتساق الذي يجب أن يُطبق بين كافة القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، والمنسجمة مع الاستراتيجيات الكاملة للمنشأة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المناسبة.

- المرونة: هي تحفيز المزيج التسويقي ليصبح مستجيباً للمتغيرات الخاصة بأوضاع السوق؛ من حيث حاجات الزبائن، والمنافسة، والمتغيرات الأخرى.

• استراتيجيات المزيج التسويقي :

تَعتمد المنظمات على استخدام استراتيجيات لتعزيز العلاقة بين السوق المستهدف، والمزيج التسويقي ومن أهمها:

- الاستراتيجية غير المتميزة : هي الاهتمام بتصميم مزيج تسويقي واحد بهدف الدخول للسوق من خلال منتج ما، سواءً أكان لسعر واحد، أو لأسلوب واحد في الترويج، أو نظام واحد في التوزيع، وتُطبق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على تحديد الحاجات العامة للزبائن في الأسواق.

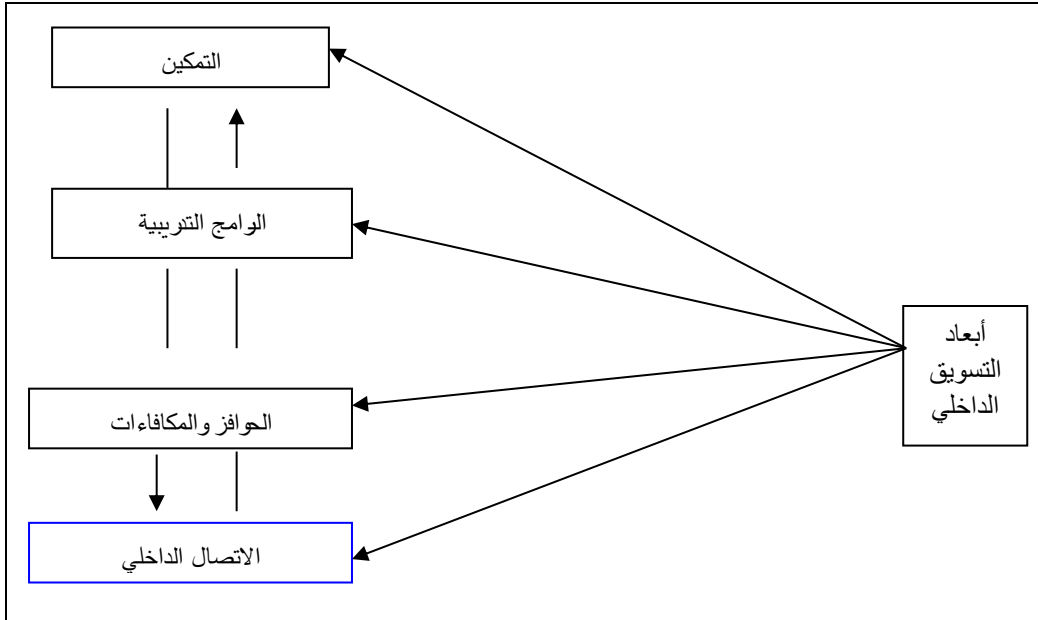
- استراتيجية التركيز : هي استراتيجية تُطبَّق عندما لا يكون السوق المستهدف متجانساً، فتهتمّ بتقسيم السوق إلى مجموعاتٍ من المنشآت، أو الجماعات، أو الأشخاص الذين يتشابهون معاً في خصائصٍ مُعيَّنة، ويساعد ذلك المنشأة على تحليل الحاجات والخصائص لمجموعة مستهدفة؛ ممّا يساهم في بناء مزيج تسويقيٍّ موحدٍ لكافة القطاعات.

- استراتيجية التمايز: هي الاستراتيجية المتمثلة بتقديم مزيجٍ تسويقيٍّ يتمّ توجيهه لكافة الأجزاء في السوق المُستهدف، وتُطبَّق هذه الاستراتيجية بعد الاعتماد على تنفيذ استراتيجية التركيز؛ حيث تساهم استراتيجية التمايز في منح المنشأة فرصةً لجذب المزيد من المبيعات بسبب توجيهها إلى أقسامٍ مُستهدفة أكثر.

3- أبعاد التسويق الداخلي :

هناك أربع أبعاد للتسويق الداخلي ، والتي يمكن توضيحها بالنظر إلى

الشكل التالي رقم (1) :



شكل رقم (1)

أبعاد التسويق الداخلي

- التمكين Empowerment :

يقوم مفهوم التمكين على تكوين وتقوية الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتشجيعهم وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين . ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث ناقشت الأدبيات العديد من التعريفات ،
منها :

- أنه العملية التي يتمكن الأفراد والمجتمعات والمنظمات من خلالها ، كسب السيطرة على القضايا والمشكلات التي تهم معظمهم .
- هو التفويض التدريجي للسلطة ، ومنح العاملين المسؤولية ، وتوفير الموارد ، وتهيئة بيئة العمل المناسبة ، واحترام طرق تنفيذ العمل الخاصة بهم . وعلى الإدارة تأهيلهم فنياً وسلوكياً لتقبل التغيير الجديد .
- أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا .
- عملية التمكين تعبر عن ثقافة حديثة تتمسك بتسلسل السلطة، وتهدف إلى الانفتاح والمشاركة والمساواة في السلطة ، وذلك عن طريق تنمية ثقة العاملين بالمستويات الأقل في الإدارة الأعلى . وإحياء عملية الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتذويب الفروق الرسمية بين الرئيس والمرؤوس.
- ويمكن تلخيص التعريفات السابقة على أن التمكين هو نقل للسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة

اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرر ، أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي .

وعند تطبيق المنظمة للتمكين ، فإنها تحقق : سرعة استجابة العمل لاحتياجات العملاء ، وزيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين ، واتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة ، وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة .

- البرامج التدريبية :

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جداً من المعرفة والإبداع ، فلا بدّ له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته ، وذلك لأن العلم في تطور دائم . ويسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في أي مجال ، أو أنه ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما . أي أن التدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية

لأداء وظائفهم . كما يمكن من خلال التدريب تزويد الموظفين بكل ما تريده الإدارة منهم كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل ، وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية .

ويحتل التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المنظمات الخدمية ، من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءات الأفراد وادائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع العملاء ، كما انه يعد الوسيلة التي تساعد العاملين والمديرين على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة ، التي يستوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة في الخدمات . فالهدف من التدريب لا يقتصر على تعليم العاملين وإكسابهم المهارات فحسب ، بل وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة ، والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية .

لذلك نجد أن التدريب يؤدي إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة ، تمكن الموظفين من أداء عملهم بفعالية، وتطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف ، التي قد تكون مستوحاه من حاجات المنظمة

المستقبلية . كما أن أهمية التدريب تأتي من الدور الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأيدي العاملة في مستوياتها كافة ، ولما لها من دور في أهمية تزويد تلك الأيدي العاملة، حيث نجد ان صانع القرار في أي منظمة ، يضع ضمن إطار خطته المطبقة برنامج تدريبي مستمر للمستويات العاملة كافة ، لما له من إسهامات في النتائج المرجوة . وعند تطبيق المنظمة للبرامج التدريبية ، فإنها تجعل العاملين اكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم وأعمالهم، ورفع روح الفريق داخل المنظمة ، وتغير دوافع الأفراد واتجاهاتهم .

- الحوافز والمكافآت :

العاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ، ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ، ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيداً لهذا الشعور. أي انه يمكن تعريف الحوافز على إنها العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتميز في الأداء .

وأكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة ، ولكن على الإدارة أن تختار نوع الحافز المناسب ، فالبعض يفضلون

الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم ، أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية ، والبعض يفضل الاثنين معاً ، وعليها أن تختار الوقت المناسب .

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين ، فهي تسهم في حب الموظف للشركة وارتباطه بها ، وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك ، فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية . فالعمال الذين لديهم دوافع إيجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة ، من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة ، وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالهم تحقيق ميزة تنافسية.

- الاتصال الداخلي :

اتفق الكثير من الباحثين على أن برامج الاتصالات والعلاقات الداخلية تعد من أهم متغيرات التسويق الداخلي . والاتصال هو ظاهرة اجتماعية تؤثر

وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، والتي تتضمن نقل وتبادل المعلومات .

كما أن العلاقات الداخلية من أهم برامج وسياسات التسويق الداخلي ، حيث أن دعم وتنمية العلاقات الداخلية من شأنه زيادة من كفاءة نظام الاتصالات داخل المنظمة بشكل عام ، والمنظمات الخدمية بشكل خاص . كما أن البرامج الخاصة بنشر المعلومات وتنمية روح الجماعة ، من العوامل ذات الصلة بالرضا الوظيفي ، لما يترتب عليه من تحقيق التفاعل الجماعي بين العاملين ، وانتشار العلاقات التبادلية بين الزملاء والرؤساء .

أي أن الاتصال الداخلي هو عبارة عن شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات ، مع تيسير انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين ، فهي عملية ضرورية لصنع القرار . فبالإضافة إلى إسهامها في خدمة العملاء بجودة عالية ، فهي تعمل على توفير جميع المعلومات الضرورية للموظفين ، ومن وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما ترغب الإدارة إيصاله من معلومات

للعاملين ، المجالات الخاصة ، والتقارير الدورية ، والاجتماعات ، والمؤتمرات ،
والبريد الإلكتروني ، وغيرها من الوسائل والأساليب .

ويمكن عرض تلك الأبعاد في الجدول التالي رقم (1) والعناصر التي
يحتوي عليها كل بعد .

جدول رقم (1) أبعاد التسويق الداخلي

العناصر	البعد
• معرفة مهام الوظيفة جيداً .	التمكين
• تفويض السلطة .	
• المشاركة في اتخاذ القرارات .	
• الشعور بالسعادة عند أداء الوظيفة .	
• الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات .	البرامج التدريبية
• تعزيز نقاط القوة .	
• تقوية نقاط الضعف .	
• رفع كفاءة العاملين .	
• تشجيع العاملين على العمل الجماعي .	

• وضع نظام مرضي لمكافئة العاملين .	الحوافز
• رفع الروح المعنوية لدى العاملين .	والمكافآت
• اتباع سياسة الباب المفتوح .	الاتصال الداخلي
• وجود نظام جيد للاتصال داخل المنظمة .	
• وجود علاقة طيبة بين العاملين داخل المنظمة.	

4- إجراءات تطبيق التسويق الداخلي

تعتبر إجراءات التسويق الداخلي عن الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي ، وتتمثل هذه الإجراءات في ما يلي :

- ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين :

ف للمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم ، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي أو فشله بترسيخ ثقافة الخدمة وتوفير المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ، وذلك من خلال استخدام اللامركزية والتمكين في العمل ، حيث إنها تتيح للعاملين القدرة على اتخاذ

القرارات عند تقديم الخدمات . ومن هنا نجد أن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية ، تؤثر إيجابيا في سلوك العاملين ، وبالتالي على التسويق الداخلي، والعكس .

- التدريب الداخلي :

وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من العاملين في المنظمة ، وذلك لرفع مستوى أدائهم . ويتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين تتعلق بالمهارات الشخصية ، ونشر الوعي الثقافي التي تدعم رضا العميل . أن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تمر بمرحلتين : الأولى وهو أن تقوم المنظمة بأعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بالتصرف استقلالية . أما الثانية ، فيتم إجراء التدريب على عينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه بالعميل .

- نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

يعتبر العاملون هم الأكثر تأثراً على العملاء ، حيث يقومون بتقديم الخدمات إلى العملاء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . لذلك على الإدارة أن توفر معلومات كافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها، والتغيرات التي حدثت أو سوف تحدث على خدمة معينة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناع العميل بالخدمة سهلة بالنسبة للعملاء . وبتعبير آخر فإن وجود اتصال تفاعلي يتطلب وجود آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين دون تغيير في تلك المعلومات .

5- متطلبات تطبيق التسويق الداخلي

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتطبيق

مفهوم التسويق الداخلي، وهي :

- التزام الإدارة العليا بفلسفة مفهوم التسويق الداخلي .
- منح الإدارة العليا العاملين ومقدمي الخدمات سلطة اتخاذ القرارات.

- اختيار العاملين المناسبين ، والقادرين على أداء المهام بمستوى عال من الكفاءة ، وذلك من خلال وضع توصيفات واضحة للوظائف .

- توفير قنوات الاتصال الداخلي الفعال لتسهيل توصيل المعلومات بالصورة والتوقيت المناسبين.

- تنمية ثقافة جودة الخدمة والتوجه بالعمل لدى العاملين .

- وضع سياسات جيدة وفعالة وعادلة للتحفيز ، ووضع مقاييس للأداء تكون واضحة ومحددة للقياس .

6- معوقات تطبيق التسويق الداخلي

يواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي مجموعه من الصعوبات ، أهمها :

- ضعف المهارات الإدارية والفنية ومهارات التعامل مع العاملين ، وخاصة في مستوى الإدارة الوسطى .

- ضعف عنصر الشفافية وحجب المعلومات عن العاملين بحجة السرية .

- ضعف ثقافة التغيير ومقاومة حدوثه من قبل العاملين .
- عدم مراعاة الجوانب الإنسانية .
- عدم الاستيعاب الكافي لمفهوم التسويق الداخلي وأهميته وفوائده .

الفصل الثالث

علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية

1-العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

2- دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

3- دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

العاملين

4-العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي

الفصل الثالث

علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية

1- مقدمة

من المهم تنفيذ خطة التسويق الداخلي من قبل الإدارة العليا وجميع الإدارات في المؤسسة، وقد يكون هناك افتراض ضمني في النقاشات المرتبطة بالتسويق الداخلي تفيد بأنه يمكن حل جميع المشكلات المتعلقة برضا العملاء وجودة عمل الموظف من خلال الاستخدام الفعال لأساليب التسويق التي يتم تطبيقها داخلياً، ومن المهم للغاية ملاحظة أن التسويق الداخلي يتطلب تعاون عدد من الإدارات المرتبط إنتاجها ببعضها البعض.

2-العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

يتصف تسويق الخدمات بكونه الأداة التي تحكم العلاقة ما بين المنظمة الخدمية و العملاء وذلك نتيجة عدم ثبات جودة الخدمة و عدم فصلها عن موردها، مما ينعكس على أداء مورد الخدمة وجودتها حيث يتعين على هذا

الأخير التكفل في نفس الوقت بإنتاج الخدمة، عرضها، وبيعها، و الترويج لها. فالهدف من العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بعملائها يكمن في الإيفاء بوعودها (من خلال برامج التسويق الخارجي) حيث تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم، و كل هذا لا يتحقق إلا من خلال العلاقة التفاعلية التي تحدث بين مورد الخدمة والعميل. كما تتوقف درجة مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى تبنيتها لمفهوم التسويق الداخلي واستحداث سياسة لتنمية الموارد البشرية تتعلق أساسا بتحفيز موظفيها و تكوينهم و تدريبهم و تأهيلهم بصفة مستمرة، بغرض رفع قدراتهم و كفاءتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وكما تم تعريف التسويق الداخلي سابقا أنه هو نوع من أنواع التسويق، التي تتم بداخل المنظمة، حيث أنه يتم التسويق والترويج للخدمة لدى الموظفين، حيث يُعتبر هذا النوع من التسويق، جزءاً هاماً من عملية التسويق الخارجية .

وتعرف إدارة الموارد البشرية : هي تلك الإدارة التي تقوم بإصدار مجموعة من القرارات والسياسات التي تقوم من خلالها المؤسسة بجذب

وتوظيف وتحفيز ومكافأة وتطوير موظفيها، كما تهتم إدارة الموارد البشرية بالأساليب التي يتم من خلالها الاستغناء عن بعض الموظفين.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة أو المؤسسة، لأنها تهتم بالموظفين أو العمال الذين يقومون بأنشطتها، وجميع مشاريعها، وهذا العنصر له دور رئيسي في تحقيق أهدافها، مع العلم أنّها عملية تهتم بالأمر المتعلقة بالأفراد أو العاملين في المنظمة أو المؤسسة، مثل اختيارهم وتدريبهم وغير ذلك من الأمور المتعلقة بشؤون العمل، حيث مهارات العنصر البشري هي وسيلة لتحقيق النجاح المستمر، حيث أنّها تعتبر ميزة تنافسية مهمّة، لأنّه لا يمكن تقليدها، لأنّ العطاء يزداد، بالإضافة إلى كونه المحرك لجميع عوامل الإنتاج الأخرى.

لذلك تظهر العلاقة بين قسم التسويق الداخلي والموارد البشرية في إنّ معظم الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديم مفهوم التسويق الداخلي هي حقًا جوهر اهتمام إدارة الموارد البشرية، وقد أثار ذلك نقاشًا حول أدوار إدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما، في تحقيق ما هو مطلوب من أهداف.

ومن هذا المنطلق، يؤكّد أنّ الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكون في حقيقة أنّ إدارة الموارد البشرية تركّز على إدارة الموظفين وأدائهم الذي يفيد المؤسسة في حين يركّز مفهوم التسويق الداخلي على العاملين كعملاء، من الضروري معرفة احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إرضائهم وتلبية احتياجاتهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على المؤسسة والعاملين معاً.

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

- التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت

الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ،
فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.
وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين
بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي.
ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين
والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة

ومن نجد ان دور التسويق الداخلي وهو تحقيق التكامل بين أنشطة ووظيفة
الموارد البشرية ووظيفة التسويق، بمعنى أنّ كل واحد منهما يعتمد على الآخر
ولا يمكن الفصل بينهما في المنظمة . ويعمل قسم التسويق الداخلي على
جذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين الأكفاء عبر وظائف يتم التعامل
معها كمنتجات تلبي احتياجات الموظفين، والتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة
الموظفين كعملاء، وتشكيل الوظائف لتتلاءم مع الاحتياجات البشرية.

3- دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر ، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء .

و يكمن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدونها .

• مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت و اختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم ، من بين وجهات النظر هذه ما يلي :

- عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم, كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير .
- إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام .

- اتجاه يحمله الافراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن

الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الافراد والمنظمة .

- شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق

بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا

العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل

والإنتاج .

- مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله

أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة

للفرد .

- الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه

الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو

والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي هو الإشباع التي

يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في

الوظيفة التي يشغلونها ، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباع مختلف ، بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة .

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

• خصائص الرضا الوظيفي

من أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك

لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع

بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى :إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

• عوامل وعناصر الرضا عن العمل

هناك مجموعة من العناصر للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا

الشخص بوظيفته وتتضمن :

- الأجر

يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا

للحاجات الدنيا وإن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر

الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد . والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي

حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى

الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل

والعكس بالعكس والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو

وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتاح للفرد من تبادل

المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق

والنجاح .

- محتوى العمل

- إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى. وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا :
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .
 - درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .
 - استخدام الفرد لقدراته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل .
 - خبرات النجاح والفشل : أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد خبرات

النجاح والفشل على الرضا وكلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على
مشاعر الرضا لديه .

- فرص الترقية

أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي . و
أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو
توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية
لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل , وكلما كان طموح
الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

- نمط الإشراف

هناك علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل حيث
أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات
المساندة الشخصية بينه وبينهم , واهتمامه الشخصي بهم , وتفهمه وسعة صدره
عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء
تنتشر بينهم.

- جماعة العمل

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا الفرد عن العمل , وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله .

- ساعات العمل

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت , بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر

ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا محدودا .

- ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة , والرطوبة , والضوضاء , والنظافة, ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل , وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل ، ويرى الباحث ان درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

- عدالة العائد

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط , وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة . ووراء هذا

الافتراضي مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقيا يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد .

• أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الاداء , فاذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فان ذلك سوف يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الاجور او الحوافز التي تقدمها المنظمة , وبالمقابل اذا كان العاملين غير راضين فان ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات اخرى , لذا يمكن تحديد الاسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي :

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب

الموظفين

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح

لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

• العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

إن اتجاهات العاملين في المنظمة تتحدى بمدى ما يشعرون به تجاه المنظمة وهل يتم التعامل معهم عبي انهم اعضاء فيها ام عاملون ، لذلك كلما زاد رضاهم قلت احتمالية ردود الافعال السلبية لديهم ، وكما ان رضا العملاء الداخليين يؤدي الى رضا العملاء الخارجيين ، لذا فإن التسويق الداخلي يلعب دوراً أساسياً في رضا العملاء من خلال العمل على تحقيق

الرضا للعاملين وبالتالي القيام بأعمالهم بجودة عالية من خلال ممارساتهم
لعملهم .

أن التسويق الداخلي يمر بمراحل تبدأ بأهمها والتي تتمثل بالتحفيز
والرضا الوظيفي ، حيث ان اعتبار مرحلة الرضا الوظيفي من اهم مراحل
التسويق الداخلي يعزي الى وعي الادارة بأثرة على جودة الخدمة المقدمة
للعلاء مما ادى بالمنظمات لتبني مفهوم الرضا الوظيفي لتدفع موظفيها
بالتالي لتقديم الخدمة بالجودة العالية ، والمؤشرات المهمة لانعدام الرضا
الوظيفي تكمن في تدني درجة التزام الفرد لوظيفته ومدى مشاركته في العمل
وانسجامه مع زملائه في العمل من جهة وعد التقيد بالتعليمات وتوجيهات
مرؤوسيه من جهى اخرى ، كما يؤدي الرضا الى انعدام ثقة الموظف
بالمؤسسة وعدم اعتزازه بانتمائه لها ، وبالتالي ينعكس ذلك كله على ادائه
اتجاه عملاء المؤسسة .

4- دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

العاملين

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

• مفهوم الالتزام التنظيمي

وعلى الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية ، إلا أنه في مجال العلوم الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة ، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها ، وتريد منهم الإخلاص في العمل ، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها . وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحيات

الأفراد ، فان المنظمات غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، وأخذت تبذل الجهد ، وتتفق المال ، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة ، وتوليهم عناية خاصة ، فتوفر لهم التدريب المناسب، وتمنحهم مزيدا من الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة ، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها ، والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، أيمانا منها بان التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها ، ويبدون استعدادا لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها ، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة .

ومن هنا يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على انه :

- الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة ، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة

لصالحها ، والأيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها .

- السلوكيات التي يقوم بها العامل وتدل على مدى التزامه بالقواعد

الأخلاقية التي تحدد علاقتها بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا

عن شغله لوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف الأخرى .

- انغماس العامل في عمله ، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض ، والى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسا في حياته .

- الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة.

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي هو الإيمان القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

• مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي حول مدخلين رئيسين هما :

- المدخل الاتجاهي (التبادلي) : وينظر للالتزام على انه اتجاه يعكس

الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ، ويعتمد على

معرفة الافراد وشعورهم وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والاغراءات المقدمة التي يحصلون عليها ، ويعرف اصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي على انه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، حيث ان الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في اعطاء انفسهم بعض الشيء مقابل ان يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز .

- المدخل السلوكي : يعرف الالتزام التنظيمي على انه العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي بالفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية ، والغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها .

• أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة اسباب منها:

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعقب بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات .
- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم .
- ما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التعقب بفعالية المنظمة .

• مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن طاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :

- الإثراء الوظيفي : إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين : يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها

بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة : كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

• أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :

- بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment

أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود . وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

- بعد الالتزام المعياري Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في

وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي .وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

- بعد الالتزام المستمر Continuance Commitment

ويشير هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى .أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية .

• محددات الالتزام التنظيمي

تعددت اتجاهات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة ، ومن اهم هذه العوامل منها :

- **السياسات** : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع

حاجات الافراد العاملين في التنظيم ، حيث انه من المعروف ان لدى

أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل

السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد ، فإذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك

سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما

يسمى بالسلوك المتوازن .

- **وضوح الاهداف** : يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام

التنظيمي لدى الافراد العاملين ، فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة

كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام والمنظمة اكبر .

- **العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم** : تساعد المشاركة

من قبل الافراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق اهداف التنظيم ،

فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف .

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، او ان نجاحها يعتمد على مناخ العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق مناخ عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم .

- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الانظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل .

- العمل على بناء ثقافة مؤسسية : ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لأفرادها وتعلم على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين .

- **نمط القيادة :** فالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام نظام الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة الالتزام التنظيمي لدى الفرد .

• **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي**

التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يكون لضمان شعور الموظفين واعتناء الادارة بهم وباحتياجاتهم ، فالتطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي يكون مترجم الى توجه الموظفين الايجابي نحو عملهم من خلال الالتزام التنظيمي ودافعية العمل والرضا الوظيفي .

من ناحية اخرى يكون نقص التزام الموظفين مؤذي للمنظمة نتيجة فقر الاداء الذي يؤدي الى انخفاض الخدمة المقدمة وزيادة التكلفة على المنظمة، وقد اقترح كثير من الباحثين ان التسويق الداخلي يكون الحل لاكتساب الالتزام للموظفين ، حيث يعمل التسويق الداخلي على تصميم السياسات والبرامج

الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الالتزام التنظيمي .

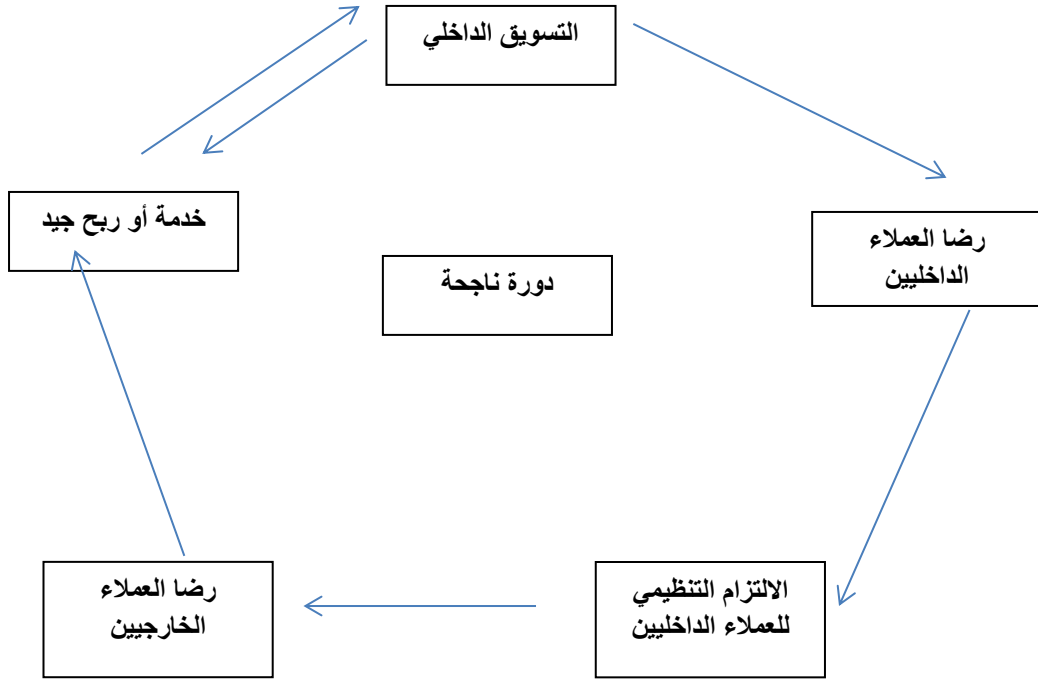
5-العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

يعتبر نجاح المنظمات في الوقت الحالي لا يعتمد فقط على جودة المنتج او السعر او الترويج للمنتج ، بل يعتمد تأهيل العنصر البشري ليكون الدعامه الاساسية لنجاح المنظمة ، ومن هنا تكمن اهمية التسويق الداخلي الذي يعمل على تطوير وتدريب وتحفيز العاملين من اجل كسب رضاهم عن العمل والتزامهم للمنظمة .

كما نجد ان الالتزام التنظيمي يكتسب عن طريق الرضا الوظيفي والذي يتمثل في الشعور النفسي للعامل بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ، ومن هنا جاء ما يسمى بالتسويق الداخلي وهو عبارة عن تطبيق لاستراتيجيات تتضمن جذب وتطوير وتحفيز العاملين لدى المؤسسة لكي تمكنهم من تقديم افضل الخدمات .

وبالتالي دورة ناجحة لتحقيق ميزه تنافسية لأي منظمة يمكن تمثيلها في

الشكل التالي (2) :



شكل (2)

دورة ناجحة لتطبيق التسويق الداخلي

الفصل الرابع

التسويق الداخلي والميزة التنافسية للمنظمات

1- مقدمة

2- الميزة التنافسية (مفهومها ، وانواعها)

3- أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة التنافسية للمنظمات

الفصل الرابع

التسويق الداخلي والميزة التنافسية للمنظمات

1- مقدمة

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

و ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينات من القرن الماضي حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد) بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

وخلال السنوات الأخيرة أصبح موضوع الميزة التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات

التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم مما يحتم على أي منظمة العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكّنها من تحسين موقفها التنافسي في الأسواق التي تعمل فيها ، أو مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتملين .

إن تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمات من خلال التسويق الداخلي يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التفكير في الموظفين من كونهم مجرد تكاليف على المنظمة إلى كونهم ميزة تنافسية .

وبما أن مصدر الميزة التنافسية يتغير بمرور الزمن، فإن البحث عن ميزة تنافسية نسبية أصبح أمراً غير ملائم مع الأوضاع العالمية الحالية، وإنما البحث الآن أصبح عن مصدر للميزة التنافسية المستمرة والتي لا تعتمد على مجرد تطبيق تكنولوجي متطور أو تقديم اختراع جديد أو وضع استراتيجية متميزة، وإنما تعتمد بالإضافة إلى ذلك على التسويق الداخلي الذي يهدف بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلال

تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

2- الميزة التنافسية (مفهومها ، وانواعها)

• مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية هدفاً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة العاملة في نفس القطاع، فنشوء هذا المفهوم وهيمنته على التوجهات الاستراتيجية دفع بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها إدارة الميزة التنافسية فهي عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملاموس بحيث يمكن تطبيقها والحفاظ عليها.

ويعرّف (Harvy) الميزة التنافسية بأنها: المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في المحاور الآتية:

• تمايز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين

• التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق

- التركيز على الإنتاج أو على القنوات التوزيعية
- استخدام سياسات محددة للسعر والكلفة.

هذا ويعرّفها البعض بأنها: مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والإبداع وإضافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب المشتريين للسلعة كعلامة فارقة يدركها العميل (الزبون) في المنشأة أو في المنتج وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها.

كما يعبر عن الميزة التنافسية أيضاً بـ : الوضع الفريد والمميز تطوره المؤسسة مقارنةً مع منافسيها من خلال نموذج استخدامها الخاص للموارد.

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، إذ تعبر الأولى عن مختلف الإمكانيات والموارد التي تشكل مصدر قوة للمنظمة حيث تمكنها من مواجهة المنافسة، أما الميزة التنافسية فتتمثل مجالات التفرد والتفوق على المنافسين في المدى الطويل، حيث تعتبر القدرة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل، إذن الميزة

التنافسية هي نتيجة الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمنظمة

• أنواع الميزة التنافسية:

في واقع الحال يمكن لأية منظمة من المنظمات أن تتفوق على

المنظمات الأخرى عن طريق أمر من اثنين:

○ قيام هذه المنظمة بتقديم منتج شبيه بالمنتجات الأخرى المعروضة

ولكن بتكلفة أقل.

○ أو قيام هذه المنظمة بإنتاج بعض المنتجات المختلفة عن

المنتجات الأخرى المعروضة في الأسواق، الأمر الذي يجعل

المستهلكين يُقبلون على هذه المنتجات ويدفعون الأموال التي تزيد

على أسعار المنتجات الأخرى مما يؤدي إلى تعويض التكلفة

والمصروفات التي أنفقت على عملية إنتاج منتج مختلف ومتميز.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن هناك نوعان رئيسيان من المزايا

التنافسية هما:

1-ميزة التكلفة الأقل Cost Leadership advantage. معناها قدرة

المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنةً مع

المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .

2-ميزة تمايز أو تمييز المنتج Differentiation advantage معناها

قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر

المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع،

.....).

إن الهدف الذي يمكن أن تحققه الميزة المتعلقة بالكلفة هو سيادة النشاط

أو المجال التجاري وذلك فيما يتعلق بالاقتصاد في النفقات. فعلى سبيل

المثال، إذا تمكنت إحدى الشركات من تحقيق السيادة على الشركات الأخرى

فيما يتعلق بالتوفير في تكلفة الإنتاج، فسيصبح في إمكان هذه المنظمة أن

تستخدم هذه الميزة في منافسة المنظمات المنافسة وذلك لأنها ستتمكن من

تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل وتكلفة أقل أيضاً. وفي كثير من الأحيان،

نجد أن مثل هذه الشركات التي تتمتع بمثل هذه الميزة يمكنها أن تحظى

بنصيب من السوق، ومن الأمثلة على ذلك شركة Boeing في مجال الطائرات التجارية ، وشركة General Electric في مجال المولدات، وسلسلة مطاعم McDonald's في مجال المأكولات.

وعلى الجانب الآخر، نجد أنه من الممكن تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة باختلاف المنتجات والخدمات عن غيرها عن طريق مجموعة متنوعة ومختلفة من الأساليب بداية من العلامات التجارية التي تميز بعض المنتجات مثل Coca-Cola على سبيل المثال وانتهاءً بالخطوات التي تهتم في المقام الأول بإنتاج سلع ومنتجات مختلفة وفريدة مثل تلك التي تصنعها شركات السيارات.

وبالإضافة إلى الأنواع الرئيسية السابقة للميزة التنافسية هناك أنواع أخرى جديدة نذكر منها:

- ميزة الجودة العالية High Quality advantage: حيث تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية واستخدامها كأداة تنافسية وفرصة لإرضاء المستهلك.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

ويتطلب التنافس بالجودة . بدوره . عدة مقومات يتمثل أهمها فيما يلي:

○ استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

○ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

○ زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى.

○ اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.

○ تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصرفات.

○ تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.

- تبني فلسفة تأكيد الجودة.
- تبني مفهوم التحسين المستمر.
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي.

- ميزة المنافسة بالسرعة Speed advantage:

السرعة مصدر جديد للميزة التنافسية خلال الأعوام الأخيرة، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة الزمنية أو التنافس بالزمن Time-Based competition حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت:

- بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد.
- واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج.
- وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير.
- ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

ولهذا الغرض يتوجب تحقيق ما يلي:

- تبسيط الوظائف داخل المنظمة.
- تشكيل فرق عمل فعّالة.
- التمتع بالمرونة.
- العمل على الترابط مع المستهلك والمورد بصورة متكاملة.
- تطوير الآليات السريعة للتغذية العكسية للمعلومات.

- ميزة المرونة Flexibility advantage:

ونعني بذلك قدرة النظام الإنتاجي على الاستجابة للتغيرات في حجم الطلب وخصائص المنتجات، وذلك بالقدرة على تغيير الطاقة الإنتاجية أو تصميم المنتج ليتناسب مع توقعات ورغبات العملاء وفي التوقيتات المناسبة.

3- أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية

ويمكن تحقيق ذلك من خلال ابعاد التسويق الداخلي السابق ذكرها كما يلي :

• أثر البرامج التطويرية والتدريبية في تحقيق ميزة تنافسية:

إن الموظف مهما كان على مستوى عالي جداً من المعرفة والإبداع فلا بدّ له من برامج تدريبية ترشده إلى الطريقة الصحيحة للقيام بالمهام وتنمي مهاراته حيث أن العلم متطور وخصوصاً بالنسبة للتسويق.

يسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات الموظفين في مجال التسويق حيث يعرفه زويلف: ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

يمكن من خلال التدريب تزويد موظفي التسويق بكل ما تريده الإدارة من الموظفين كطريقة العمل وكافة الطرق والأساليب الجديدة في العمل وبالتالي يمكن من خلالها أن تتميز عن المنافسين وتحقق ميزة تنافسية.

يؤدي التدريب إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن موظفي إدارة التسويق من أداء عملهم بفعالية. وعلى النقيض من ذلك، يعني تطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف، التي قد تكون مستقاة من حاجات المنظمة المستقبلية، مثال: قد يحتاج العاملون إلى أن

يتعلموا استخدام الحاسب والبريد الإلكتروني وجوانب أخرى من تكنولوجيا المعلومات والتي قد لا تكون حينها من متطلبات عملهم.

• **أثر الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين في تحقيق ميزة تنافسية:**

يعرف التحفيز بأنه تلك العملية النفسية التي توجه السلوك والميل للتصرف بطريقة هادفة لتحقيق الحاجات.

التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين إدارة التسويق والموظفين لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم

والعاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور.

حيث أن للحوافز نوعان مادية ومعنوية, يجب على المدراء تعزيز السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.

أكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة إنتاجية الموظف وارتباطه بالشركة ، ولكن على إدارة التسويق أن تختار نوع الحافز المناسب فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة إليهم أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية والبعض يفضل الاثنين معاً وعليها أن تختار الوقت المناسب.

إن الحوافز لها تأثير كبير على الموظفين فهي تسهم في حب الموظف للشركة ارتباطه بها وبالتالي يعمل الموظف بإخلاص ويحاول أن يقدم للشركة كل ما يملك فيقدم أفكار إبداعية تسهم في التميز على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعّال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة وإذا تم تحفيزهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

• أثر تمكين العاملين في تحقيق ميزة تنافسية:

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في الشركة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمراً حيوياً لأنه من أفضل الطرق التي تهدف للإبداع والابتكار شريطة أن يتم اختيار الموظفين الأكفاء والذين يمكن الاعتماد عليهم.

إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي فتصبح إدارة التسويق كخلية النحل التي يعمل جميع أعضائها بجد لتحقيق الأهداف.

إن الشركات العالمية تعطي لموظفيها الحرية وصلاحيات تمكنها من الإبداع والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الخامس

التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين

1- مقدمة

2- المسؤولية الاجتماعية

3- المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات

4- العلاقة بين التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية تجاه

المرضى

الفصل الخامس

التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين

1- مقدمة

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي صارت تستقطب الكثير من علماء الاجتماع والتربية في وقتنا الحاضر . ويرجع ذلك الاستقطاب لما يلاحظه هؤلاء العلماء من انتشار ظواهر سلبية عديدة بين أفراد المجتمع . فالمسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية الذاتية للفرد عن الجماعة ، وهذا النوع من المسؤولية الاجتماعية ، يتطلب أدواراً ومهاماً يتوقع المجتمع من الفرد أدائها وفقاً لما هو مطلوب ، فهي بمثابة تحمل الشخص لأمانة وكلت اليه ، ويتوقع أفراد المجتمع أن يؤديها على الوجه الذي ترضيه قيم وأعراف وقوانين ذلك المجتمع ، بحيث يصبح ذلك الشخص موضع المسائلة حين تقصيره في أدائها .

2- المسؤولية الاجتماعية :

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، باعتبارها تمثل أحد المتطلبات التي اصبح من الواجب على المنظمات تحملها من خلال تقديم الخدمات والسلع ، لما لها من أثر في تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة ، حيث تعبر المسؤولية الاجتماعية عن العلاقة بين المنظمة والمجتمع التي تعمل ضمن نطاقه ، كما إنها تركز على الالتزامات التي يتوجب على المنظمة الوفاء بها. وتسعى المنظمات المسؤولة اجتماعياً نحو الاهتمام بالمجتمع ، من خلال الجمع بين الاهتمامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية، في استراتيجياتها التسويقية .

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحث المنظمات على الالتزام تجاه المجتمع، من خلال تحسين المنتجات والخدمات والمحافظة على البيئة من التلوث والالتزام بأخلاقيات المهنة ، غير أن هناك الكثير من المنظمات التي لا تعطي أهمية للمسؤولية الاجتماعية في علاقتها بالعملاء . ولكي تفوز

منظمات الأعمال اليوم برضا وولاء العملاء ، عليها تتبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية .

إن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تتشابه في آلياتها ، وبرامجها ، ومبادراتها ، ولكنها تختلف في المقصد الذي تمارس من أجله ، فقد تكون هناك برامج ومبادرات لتدريب الموظفين لمبرر اقتصادي ، أو تشريعي ، أو أخلاقي ، أو تطوعي ، وبحسب ما تراه منظومة الأعمال . وتهدف منظومة الأعمال من وراء ذلك إلى تحسين فاعليتها وتحسين صورتها الذهنية ، وتحسين موضعها في المجتمع .

• مفهوم المسؤولية الاجتماعية (بصفه عامة) :

على الرغم من كثرة الكتابات في المسؤولية الاجتماعية ، إلا انه مازال لا يوجد تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية ، فكل تعريف ينظر اليها من زاوية محددة ، ولكن القاسم المشترك بين الكثير من التعريفات هو أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم مدرج في المؤسسات الاجتماعية والبيئية ، بقصد

تحسين وضعها في المجتمع . وفيما يلي تعرض الباحثة لبعض المفاهيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية :

- مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع ، والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة ، والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.

- التزام مستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً ، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع .

- المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة ، وتشمل على مستويات أربعة ، هي: كفاءة الأداء الاقتصادي (المستوى الأول) ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة . و يجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المنظمة في ظلها . هذا و ينتظر

المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها . أما المسؤوليات التطوعية التقديرية وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية (المستوى الرابع) فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين ، وإتاحة فرص العمالة ، وتمويل البرامج الخيرية ، وغيرها .

- التزام أخلاقي بين المنظمة المجتمع ، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام ، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها و تحسين أدائها المستقبلي .

- السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع ، وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال ، وليس مجرد حاملي الأسهم .

- التزام المؤسسة بمسؤوليات متعددة كالإقتصادية والقانونية ثم الأخلاقية، وهي أنماط السلوك التي لا يتضمنها القانون ولكنها مطلوبة من المؤسسات

في علاقاتها الاجتماعية مع الجماهير، كالأمانة مع الزبائن والعاملين والحرص على المصلحة العامة للمجتمع في أعمالها ، ثم المسؤوليات المتنوعة وهي المجالات التي يرغب المجتمع من المنظمات أن تتحمل بعض مسؤولياتها كأنشطة البرامج التدريبية ودعم البرامج التعليمية والبحوث، والمساهمة في تطوير وتحديث بعض المناطق في المجتمعات المحلية .

- عقد أخلاقي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة ويبرم ضمناً بين منظمة الأعمال (المالكون ، المدراء ، العاملين) والمجتمع (المستهلكون ، الموردون ، المجتمع المحلي ، المنافسون ، البيئة ، الحكومة) الذي تعمل فيه بكافة عناصره ، حيث يتم بموجبه القيام بواجبات من كلا من الطرفين للوصول إلى الصالح العام وتحقيق الأهداف لكليهما .

- التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية ، مثل : محاربة الفقر، تحسين الخدمة ، مكافحة التلوث ، خلق فرص عمل ، حل مشكلة الإسكان والمواصلات ، وغيرها .

- تغطية القضايا الاجتماعية والبيئية المرتبط باستراتيجيات المنظمات ، وهي طوعية وليست مفروضة ، ويأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح والموظفين والعملاء والمنظمات الأخرى والسلطات .

- عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع و بما يحقق مصلحته ، وينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه ، من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية ، مثل محاربة الفقر و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، و غيرها من الخدمات .

ومن هنا يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية هي جميع الأنشطة والممارسات التطوعية أو الإجبارية من قبل المنظمات موجهة للعاملين وللمجتمع ككل ، وذلك من خلال التحسين المستمر للظروف المعيشية بشكل عام ، ولتحسين صورة المنظمة الذهنية ، والتي تنعكس في النهاية على المنظمات في تحقيقها للأرباح على المدى البعيد .

• أهمية المسؤولية الاجتماعية :

اتفق جميع الباحثين على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل أهمية لمنظمات

الأعمال في علاقتها مع مجتمعاتها ، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية

لمنظمات الأعمال يحقق لها العديد من الفوائد ، والتي من أهمها :

- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة ، فالمسؤولية الاجتماعية تضيف تحسناً

على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى التعاون والترابط

بين مختلف الأطراف .

- زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات ،

وذلك لأن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية مثل العمل

بشفافية وصدق ، وزيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح

المجتمع، والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوافر نوع من العدالة الاجتماعية

لمنظمات الأعمال ، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات

المجتمع المختلفة ، وتحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية

البنية التحتية أو الناحية الثقافية .

ومن جهة أخرى أنه من الاسباب التي تعود للاهتمام بالمسؤولية

الاجتماعية تتمثل في بعدين ، هما :

- **البعد الكلي:** ويمثل المتغيرات الكلية منها : الكوارث والفضائح

الأخلاقية، والضغط والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات

الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي

للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان ، والتطور التكنولوجي والذي ساهم

في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة

للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

- **البعد الجزئي:** ويمثل المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها

منها : تغير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن

المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها ، وبالتالي

تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية ، وتغير دور

الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسؤولة عن تحقيق رغبات

ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة

عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة،

مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.

وبالرغم أن هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمات لمفهوم

المسؤولية الاجتماعية ، إلا أن هناك اتفاق عام على أن المسؤولية الاجتماعية

تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات ، في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة

الانتقادات والضغوط المفروضة عليها ، وبالتالي فإن الالتزام بالمسؤولية

الاجتماعية تحقيق أهمية بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة ، وأهمها ما يلي :

الأهمية بالنسبة للمنظمة :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى

العملاء والعمال ، باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات

طوعية للمؤسسة تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من

وجود المؤسسة .

- تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى سيادة روح التعاون

والترابط بين مختلف الأطراف .

- هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء

المتطور نتيجة لتبني المسؤولية الاجتماعية .

الأهمية بالنسبة للمجتمع :

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة

مبدأ تكافؤ الفرص ، وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسة .

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات

ومختلف الفئات ذات المصالح.

الأهمية بالنسبة للدولة : تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في

سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية

الأخرى.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة ،

والتي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام

بأعبائها جميعا .

• أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية

رئيسية ، هي: الاقتصادي و الأخلاقي و القانوني والخيرية ، وفي إطار ذلك

طور مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل

واحد من المستفيدين في البيئة.

إن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر

الأربعة ، و التي أوردها Carroll في شكل المعادلة : المسؤولية الاجتماعية

الشاملة = المسؤولية الاقتصادية+ المسؤولية القانونية+ المسؤولية الأخلاقية

+ المسؤولية الخيرية.

ويوضح الشكل التالي رقم (3) الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية

الاجتماعية ، فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية . فلا يمكن

أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرية ومسؤولية ، إذا لم تكن هذه المنظمات قد تحملت المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها .



شكل (3)

الترابط الهرمي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية

وفيما يلي شرح مختصر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الموضحة بالشكل السابق :

- **المسؤولية الاقتصادية:** وتمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضلع بها منظمات الأعمال ، إذ أن إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بتكلفة معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد و الأرباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم .

- **المسؤولية القانونية:** وهذه مسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات، يجب أن لا تخترقها منظمات الأعمال وان تحترمها . وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع ، دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها .

- **المسؤولية الأخلاقية:** يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي

تعمل فيها ، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تلتزم بقوانين لكن احترامها يعد أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة Reputation of the organization في المجتمع وقبولها ، فعلى المنظمة أم تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه .

- **المسؤولية الخيرية** : وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي ، من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر وقد تكون للمجتمع ككل أو لفئات خاصة به ككبار السن و غيرها . ولا تتوخى إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها .

ومن خلال العرض السابق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ، يمكن عرض تلك الأبعاد في جدول التالي رقم (2) الذي يتناول العناصر التي يحتوي عليها كل بعد :

جدول رقم (2)

العناصر	البعد
<ul style="list-style-type: none"> • توفير السلع والخدمات بتكلفة معقولة للعميل . 	المسؤولية الاجتماعية الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> • تلبية احتياجات العميل دون رفع التكلفة عليه . 	
<ul style="list-style-type: none"> • إطاعة اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة . 	المسؤولية الاجتماعية القانونية
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بسرية المعلومات . 	
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل . 	
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بالمعايير الأخلاقية . 	المسؤولية الاجتماعية الاخلاقية
<ul style="list-style-type: none"> • تحقيق العدالة في التعامل . 	
<ul style="list-style-type: none"> • توفير كافة متطلبات العاملين والعملاء . 	المسؤولية الاجتماعية الخيرية
<ul style="list-style-type: none"> • حماية العاملين والعملاء من المنتجات التي تمثل خطر على صحتهم . 	

• استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية :

هناك اربع استراتيجيات تقوم المنظمة بتبنيها لممارسة المسؤولية

الاجتماعية ، والمتمثلة في :

- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني : تهتم هذه الاستراتيجية بالمحور الاقتصادي دون لفت النظر إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للمجتمعات أو الأفراد العاملين لديها . ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الاستراتيجية تتمثل في انه لا يوجد دور اجتماعي والتركيز يكون على الربح فقط ، أي أن محور العمل أثناء تبني المنظمة لهذه الاستراتيجية، يتمثل في عدم الالتفات إلى الجانب الاجتماعي للمنظمة .

- الاستراتيجية الدفاعية : تقوم هذه المنظمات بالدور الاجتماعي الموجه للمجتمع المحلي أو البيئة أو العاملين أو أفراد المجتمع المحلي ، ضمن القوانين المفروضة عليها ، ولا يتعدى تبنيها القيام بأي ممارسة طوعية وخارج المسؤوليات المفروضة عليها. ومن وجهة نظر الباحثة فإن هذه الاستراتيجية تتمثل في قيام المنظمة بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي وهذا لحماية المنظمة.

- استراتيجية التكيف : تهدف هذه الاستراتيجية أثناء تبنيها من قبل المنظمات إلى القيام بالدور الاجتماعي ، وإنجاز ما يتطلب منها من متطلبات قانونية أو أخلاقية .

- استراتيجية المبادرة التطوعية : وتكون هذه الاستراتيجية الأكثر ممارسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، من خلال الامتداد الواسع للقيام بالأنشطة الاجتماعية ، بحيث تأخذ كل مصلحة المجتمع المحلي والبيئة والعاملين وكل عناصر المسؤولية الاجتماعية بكل قراراتها .

• عناصر المسؤولية والدور الاجتماعي :

انعكس الاختلاف في تعريف المسؤولية الاجتماعية على الاتفاق في وضع أسس محدده لها ، والذي ينعكس على تقييم وفحص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مختلف المجالات . وفيما يلي عناصر المسؤولية الاجتماعية بشكل عام:

- **المالكون** : ويرتكز عملهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية حول تحقيق اكبر ربح، تعظيم قيمة السهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع .

- **العاملون** : وتتمثل المسؤولية الاجتماعية نحوهم في أجور مناسبة، فرص ترقية متاحة، تدريب مستمر، عدالة وظيفية، مشاركة في القرارات ... الخ .

- **العملاء** : وتتمثل المسؤولية الاجتماعية الموجه نحوهم في منتجات آمنة الاستعمال، نوعية جيدة، إعلان صادق، أسعار مناسبة ... الخ.

- **البيئة** : على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي لها تجاه البيئة، مثل تقليل مخاطر البيئة، إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة، مكافئة العاملين الذين يهتمون بالبيئة، التقليل من استهلاك الطاقة، معالجة المخلفات .

- **المجتمع المحلي** : على المنظمات أن تمارس الدور الاجتماعي تجاه المجتمع ، مثل احترام العادات و التقاليد، ومحاربة الفساد

الإداري والرشوة ، ودعم الأنشطة الاجتماعية ، ودعم المراكز العلمية
ومؤسسات التعليم .

- **الحكومة** : على المنظمات أن تقوم بدورها الاجتماعي تجاه الحكومة

بما يتفق بالالتزام بالتشريعات، تسديد الضرائب، تعزيز سمعة الدولة
في الخارج، احترام الحقوق المدنية، وتعزيز جهود الدولة الصحية .

- **الموردون** : وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه الموردون،

في صورة أسعار عادلة، استمرار التعامل العادل، وتسديد الالتزامات.

- **المنافسون** : وتتمثل المسؤولية الاجتماعية المتبعة تجاه المنافسين ،

في منافسة عادلة ونزيهة ، وعدم سحب العاملين بطرق غير نزيهة.

- **الأقليات و ذوي الاحتياجات الخاصة** : وتتمثل المسؤولية

الاجتماعية المتبعة تجاههم ، في نشر روح التسامح نحو الأقليات،

المساواة في التوظيف والترقية، وضع تجهيزات للمعاقين، احترام

المرأة ، والاهتمام بكبار السن والأطفال .

3- المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات :

ينظر إلى القطاع الصحي على أنه بطبيعته مسؤولاً اجتماعياً ، يهدف للوصول إلى مجتمع من الأصحاء ، وذلك بحكم الخدمات التي يقدمها ، واتصاله المباشر بالصحة ، وحياة الناس ، وبالمؤثرات التي تحدد نوعية تلك الحياة من مستوى اقتصادي ، واجتماعي ، وبيئي ، وتقدم علمي وتقني . وفي ضوء ذلك لقي تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات اهتمام الكثير ، بسبب أن المستشفيات تعد وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دور اجتماعي في بيئتها ، وكذلك بسبب كثرة الحديث عن الدور الإنساني من خلال لفت الانتباه إلى (المرضى) ، الحكومة ، وجمعيات الضغط المحلي، الموظفين ، البيئة ، والموردين . وبعرض موضوع المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات تناولت الباحثة النقاط التالية :

• مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات :

المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات ، هي التزام المستشفى بمسؤوليات متعددة، ومختلفة ، من حيث الأهمية ، حيث تلتزم في الجانب

الاقتصادي من خلال تحقيق الرفاهية الاقتصادية . وفي الجانب القانوني بالالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات الصادرة . وفي الجانب الأخلاقي بالعمل بأخلاقيات العدل والعدالة وعدم الأضرار بالآخرين ، والالتزام بما هو جيد وترك بما هو سيء . وفي الجانب الإنساني بالالتزام بما هو خارج نطاق عمله ، ومدى تأثير ذلك على جودة الخدمات في المستشفيات الخاصة .

ومن هنا يقصد بالمسؤولية الاجتماعية في المستشفيات تجاه المرضى من خلال وجهة نظر الباحثة ، الالتزام الأخلاقي والتصرف المسئول تجاه المرضى و الذي ينعكس بدوره على نجاح المستشفيات و تحسين الأداء المستقبلي . وهو التعريف التي تتبناه الباحثة في دراستها الحالية .

• متطلبات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات :

يتطلب تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات ، التعامل مع

العناصر التالية :

- **المالكون** : يجب على إدارة القطاع الصحي تعزيز التواصل مع أصحاب المصالح الأساسيين ، وتحسين الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لممارسات المستشفى . كما انه يمكن القيام بهذا الأمر عن طريق عمل اجتماعات ومؤتمرات منظمة ، لإيجاد حلول جماعية للمشاكل التي تواجه المستشفى ، وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي .

- **الموظفون** : يجب على الإدارة في المستشفيات اعتماد برنامج للفوائد المالية والنفسية يكون أكثر انتظاماً ، وتنظيم دورات تدريبية لبناء القدرات. و يتم تنفيذ ذلك عن طريق ، إضافة برامج التدريب في مكان العمل ، ووجود برامج تدريب للمدراء ، وإعطاء الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية ، والتي يكون لها تأثير على الحالة الجسدية والنفسية للموظفين ، واتباع سياسة التمكين حتى يستطيع كافة الموظفين المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، وتصبح هناك مرونة في الإجراءات الداخلية في المستشفى ، كذلك التعرف على اهم المعوقات التي تؤثر على الأداء المتوقع من الموظفين .

- **المرضى** : عن طريق التزام الأطباء والموظفين بالقطاع الصحي بتوفير رعاية صحية ذات جودة عالية وبتكلفة مطلوبة ، والاستمرار في تحسين الجودة ، والتي يمكن إنجازها عن طريق اعتماد طاقم نموذج إدارة الجودة الشاملة ، ويجب أن يغطي كافة الأقسام في المستشفى . ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق توفير دورات تعليمية مستمرة في قضايا الجودة ، والتركيز على المعايير العالمية في سلامة المرضى ، من خلال تثقيف الموظفين وتقييمهم من خلال مؤشرات تحسين الأداء .

ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الجودة في

المستشفيات، ما يلي :

- إجمالي المرضى الذي تم خدمتهم .
- عدد الأخطاء في تقديم الدواء .
- إمكانية توفير الأدوية الضرورية .
- مدى رضا المرضى عن خدمات المستشفى .

○ الحالات الطارئة التي يتم التعامل معها والتي تسفر عن إنقاذ حياة المرضى .

○ مستويات أداء الخدمة : وجود طاقم كافي من الأطباء يشمل كل أقسام المستشفى ، وكذلك وجود طاقم مساند للأطباء من الممرضين والفنيين . وأخيراً ، وجود طاقم جيد للقيام على نظافة المستشفى على اكمل وجه .

○ خدمات التغذية : يجب وجود برامج للمحافظة على سلامة الغذاء وفق المعايير التي أصدرتها مركز المقاييس العالمية لصناعة الغذاء .

- **المجتمع** : يجب على القطاع الصحي الاهتمام بالمجتمع ، من خلال الدعم للبرامج الاجتماعية لتحسين نوعية الحياة لأبناء المنطقة التي تعتبر مجالاً حيويًا لعمل المستشفى . ومن الممكن أن تكون المستشفيات مسؤولة اجتماعياً تجاه المجتمع عن طريق القيام بحملات صحية للتوعية المجانية ، والاهتمام بتثقيف المرضى من نشر الوعي الصحي،

عن طريق جلسات تعليمية فردية وتدريب جماعي ، إضافة إلى ذلك

توفير الراحة لعائلات المرضى لإمكانية التعايش مع الحالة المرضية .

- **القطاع العام** : وذلك من خلال التزام منظمات القطاع الصحي

بالمعايير الصحية المنصوص عليها بالقوانين ، والمشاركة والتعاون

مع القطاع الحكومي لتبادل الخبرات .

- **جماعات الضغط المحلي** : يجب على مستشفيات القطاع الصحي

زيادة التواصل مع جماعات الضغط المحلي ، لإمكانية التعريف

بالإنجازات المقدمة من قبل مؤسسات القطاع الصحي . وانه من

الممكن عمل ذلك عن طريق مكتب للخدمات الخيرية يكون قريب من

المستشفى الخاصة بالمنطقة ، ليكون همزة وصل بين الطرفين .

- **الموردون** : يجب على منظمات القطاع الصحي تعزيز التواصل مع

الموردين ، وتطبيق أنظمة واضحة لإدارة المشتريات ، عن طريق عقد

اجتماعات فردية مع الموردين لمناقشة افضل الممارسات.

• دور المسؤولية الاجتماعية في إدارة المخاطر داخل المستشفيات :

تركز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات على الجوانب السلبية لمصادر المخاطر أو الخطر نفسه ، وليس على التغيرات المصاحبة للخطر ، واستشعار الخطر قبل وقوعه ، وذلك مع العلم بان المخاطر التي تتعرض لها المسؤولية الاجتماعية ، هي نفسها التي تتعرض لها المؤسسة التي تمارس تلك المسؤولية. وممارسة المسؤولية الاجتماعية وتحديد مبادرتها وبرامجها يمكن لها أن تقود إلى معالجة أية مخاطر يمكن أن تحصل نتيجة القيام المؤسسة الصحية بنشاطاتها وعملياتها ، وبالتالي التخفيف من وطأتها على أصحاب المصالح. أي أن هناك الكثير من المخاطر التي تترتب على ممارسة الخدمات الصحية وتقديمها للمرضى ، وأحد واكبر هذه المخاطر الأخطاء الطبية والتي تعتبر السبب الرئيسي لموت الكثير من المرضى ، بالرغم من المقدره على تحاشيها .

هناك حقائق من شأنها أن تضع عبء كبير على عاتق المؤسسات

الصحية ، إن هي أهملت مسؤولياتها نحو أصحاب المصالح . والحقائق

التالية تعتبر بمثابة مؤشرات تحذيرية تلزم المؤسسات الصحية بعمل اللازم لتجنب الأذى ، منها : التدبير السيء للمخلفات الطبية يؤدي إلى الموت والإعاقة مثل مخلفات المرضى ، الشفرات الجراحية، المواد المشعة ... الخ، والتعامل مع المخلفات الطبية بحد ذاته نوع من أنواع المخاطر خصوصاً حرق المخلفات الطبية بوساطة أجهزة محدودة القدرة على التعامل مع كميات كبيرة من المخلفات .

وأن هذه المخاطر يمكن أن تلحق الموظف بالأذى والمستشفى على حد سواء ، لذلك لابد من اتخاذ إجراءات وقائية لمنع وقوع الحوادث والأمراض داخل المستشفيات ، وتهيئة أماكن عمل بطريقة آمنة . ومن هنا نجد أن المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات تعني كيفية موازنة القيم والسلوك ، مع توقعات واحتياجات أصحاب المصالح ، حيث أن الأساس في التخطيط للمسؤولية الاجتماعية يتضمن الحصول على الموارد بطريقة مسؤولة وفاعلية بيئية ، وإشراك أصحاب المصالح ، والمعايير العمالية ، والعلاقة مع المجتمع والموظفين، والعدالة الاجتماعية، وحقوق الإنسان .

• أسباب عدم تبني المستشفيات للمسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى :

أن تأثيرات الضغوط المتعددة قد يكون بعضها إيجابي وبعضها سلبي ، فالضغوط ذات النتائج الإيجابية تشمل تحفيز النفس ، والبحث والاتجاه نحو العمل بصورة أكثر جدية ، وزيادة الطموح في حياة أفضل . أما الضغوط السلبية فإنها تحمل معها الكثير من النواحي التدميرية ، والتي تمثل خطورة على الإنسان . ومن النتائج المحتملة للضغوط السلبية كالتالي :

- تأثيرات شخصية : والتي تشمل القلق Anxiety ، العدوانية ، اللامبالاة ، الإحباط Frustration ، والحزن والكآبة ، التعب ، حدة الانفعال Emotion ، انخفاض الثقة بالنفس ، العصبية ، الشعور بالوحدة .
- تأثيرات سلوكية : والتي تشمل درجة الميل المرتفع للوقوع في حادث ، السلوك الاندفاعي .
- تأثيرات إدراكية : وتشمل عدم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ، التركيز المحدود ، القدرة الانتباهية القصيرة ، والانغلاق العقلي .

- تأثيرات فسيولوجية : ارتفاع ضغط الدم ، ارتفاع نسبة السكر في الدم، ازدياد معدل ضربات القلب .

- تأثيرات تنظيمية : وتشمل الغياب عن العمل Absence ، عدم الاستقرار في العمل ، انخفاض الإنتاجية ، الانعزال عن الزملاء ، عدم الرضا الوظيفي ، وعدم الولاء والالتزام التنظيمي .

أن استمرار ضغوط العمل يؤدي إلى تدهور بيئة العمل ، وضعف العلاقات بين العاملين ، وبالتالي انخفاض جودة الخدمات المقدمة وكذلك تحمل المستشفيات كثير من التكاليف الاقتصادية المباشرة (الغياب ، ارتفاع دوران العمل ، حوادث العمل ، تكاليف العناية الصحية ، والتعويضات) ، وغير المباشرة (ضعف عملية الاتصال ، اتخاذ القرارات الخاطئة ، وضعف جودة علاقات العمل .

وبالتالي نجد أن جميع هذه الضغوط تؤثر على إحساس العاملين داخل المستشفى بالمسؤولية الاجتماعية ، وتدخل هذه الضغوط تحت مفهوم غياب التسويق الداخلي داخل المستشفيات ، حيث يعني التسويق الداخلي داخل

المستشفيات كما سبق الذكر " تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمستشفيات (العلاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، وذلك عن طريق التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم ، وتدريب وتوظيف العاملين المناسبين وتحفيزهم ومكافأتهم وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم ، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين " . فغياب التسويق الداخلي يعمل على زيادة الضغوط السلبية على العاملين ، وبالتالي عدم معرفة توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق جودة عالية للخدمات داخل المستشفيات .

• مزايا الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية داخل المستشفيات تجاه

المرضى :

أن التزام المستشفيات بالمسؤولية الاجتماعية داخل المستشفيات سوف

يعمل على :

- تحسين سمعة المستشفيات والتي تبني على أساس الكفاءة في

الأداء ، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية .

- استقطاب أكفأ العناصر البشرية من هيئة الأطباء والتمريض .
- بناء علاقات قوية مع الحكومات ، مما يساعد على حل المشكلات أو النزاعات التي تتعرض لها المستشفى .
- حسن إدارة المخاطر والأزمات داخل المستشفيات .
- رفع قدرة المستشفى على التعلم والابتكار .

4-العلاقة بين التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى :

تعتبر المستشفيات اليوم اكثر وعياً بأهمية الاستجابة لمتطلبات المرضى، من خلال تركيزها على أهم عنصر في المستشفى ، وهما هيئة الأطباء والتمريض ، بحيث يتم توجيههم نحو تبني ثقافة المسؤولية الاجتماعية أي الالتزام بأخلاقيات العمل تجاه المرضى ، وذلك عن طريق إحساس هيئة الأطباء والتمريض بالرضا التام عن عملهم ، ولا يحدث ذلك إلا عن طريق التسويق الداخلي .

أن الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى ، يرتبط بالتسويق الداخلي ، عن طريق أبعاده والتي تؤدي في النهاية إلى الإحساس بالرضا الوظيفي ، كما يلي :

- دور البرامج التدريبية في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى هيئة الأطباء والتمريض

يساهم التدريب في تطوير برامج المستشفيات وإمكانياتها ، وتطوير العلاقات الإنسانية ، إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين ، كما تتيح للأفراد قبول التكيف مع التغيرات الخاصة في المستشفى . أن التدريب يعمل على تقوية العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين (هيئة الأطباء والتمريض) وتنمية عملية التوجيه الذاتي لهم لخدمة المستشفى ، مما يؤدي بالطبع إلى تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لديهم .

- دور الحوافز والمكافآت في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى

هيئة الاطباء والتمريض

يعتبر التحفيز خطوة ناجحة لتهيئة هيئة الأطباء والتمريض لخدمة المستشفى ، وذلك بتطبيقه للبعد القانوني - كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية - عن طريق تقيدهم بجميع القوانين الخاصة بالحماية من المخاطر المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل .

- دور التمكين في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى هيئة الأطباء
والتمريض

وينظر للتمكين لدى هيئة الأطباء والتمريض على انه منح هيئة الأطباء والتمريض القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها . حيث أشار إلى أن المشاركة في صنع القرارات واتخاذها يجعل الفرد قادراً على تقبل الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها ، سواء كانت هذه الأدوار اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية أو قانونية . فالتمكين هو أسلوب جيد

لاكتساب رضا هيئة الأطباء والتمريض وتنمية الرغبة لديها في التوجه نحو الأعمال الخيرية .

- دور الاتصالات الداخلية في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى

هيئة الأطباء والتمريض

ان وجود الاتصال الداخلي يجعل المستشفى تؤدي عملها بكفاءة وفاعلية لتحقيق مردود اقتصادي ، وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة من خلال ممارسة نشاطها ، فتحقيق الأرباح يعتبر مسؤولية الإدارة داخل المستشفيات ، وهذا الهدف يتحقق من خلال تقديم خدمات صحية جيدة للمرضى . ومن هنا يمكن القول أن الاتصال الداخلي له دور كبير في التأثير على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ، من خلال البعد الاقتصادي والذي يتمثل في تحقيق الأرباح .

ومن هنا نجد ان التسويق الداخلي يتركز دوره في تحقيق رضا المريض، وذلك من خلال تبني أساليب عملية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات هيئة الأطباء والتمريض .

المراجع

أبو رمان ، أسعد حماد ، وعلاء الدين محمد أحمد (2012) ، العلاقة بين

التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ،

تنمية الوراقدين ، العدد 109 ، المجلد 34 ، ص 4 : 63 .

أبو نبعة ، عبد العزيز (2005) ، تسويق الخدمات المتخصصة (مهج

تطبيقي) ، دار الوراق ، عمان .

المحياوي ، قاسم نايف (2006) إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم و

عمليات و تطبيقات) ، دار الشروق ، الاردن .

حامد ، شعبان (2002) ، اثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية

على مستوى جودة الخدمات الصحية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة

، جامعة الأزهر .

ريان ، عادل ريان محمد (1995) ، تحليل إدراك الأطباء - المستشفى ، "

مدخل تسويقي مقترح للمستشفيات المصرية ، مجلة كلية التجارة ،

العدد الأول ، ص 129-191 .

شاعر ، هاجر (2016) ، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين " دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .

عبيدات ، محمد إبراهيم ، جميل سمير دبابنة (2006) التسويق الصحي و الدوائي ، دار وائل للنشر ، عمان .

محمد ، دعاء رمضان علي (2020) ، إطار مقترح لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المرضى في المستشفيات الجامعية في العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الصحية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة جنوب الوادي .

اسم الطالب /

الشعبة /

وضح العلاقة المتبادلة بين التسويق الداخلي والخارجي (10 درجات)

اسم الطالب /

الشعبة /

أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات (10 درجات)