**6\_ متغيرات التسويق الداخلي المصرفي:**

|  |
| --- |
| **الأهداف التعليمية:** |
| **يمكن ايجاز الأهداف التعليمية لهذا الفصل في:**   * **التعرف عل مختلف متغيرات أو عناصر المزيج التسويقي الداخلي الأربعة التقليدية.** * **التعرف على العناصر المضافة للمزيج التسويقي أو المزيج التسويقي المطور.** * **محاولة ترجمة وتكييف المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن الى مزيج تسويقي موجه للداخل أي للموظفين.** |

بالنظر الى الآراء المختلفة حول هذا العنصر سنحاول التطرق لهذا الموضوع على أساس أنه عناصر أو متغيرات المزيج التسويقي الداخلي بما أننا تطرقنا للأبعاد أو الاجراءات في جزء سابق، وسنتطرق الى المزيج التسويقي الداخلي بالإضافة الى المزيج التسويقي الداخلي الذي تم تطويره.

أولا- ***المزيج التسويقي الداخلي:*** *هنالك أربعة عناصر للتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي(Lovelock& Wright, 2002,):[[1]](#endnote-1)*

***أ- المنتج الداخلي***: تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار افضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات  
والمسؤوليات.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق  
استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة  
العاملين، والمنظمات تبيع الوظيفة لعمالها قبل أنتبيع  
منتجاتها إلى العملاء .

ب- **السعر الداخلي**: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاحتطبيق استراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويدالمكافآت التي يحصلون عليها، وأشار إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.

حسب (1984 ,Berry) تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات وخاصة لرجال البيع أو موظفي المكتب الامامي وكذا أهمية الاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية اًو الداخلية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

**ج- الترويج**: يتعلق بالاتصالات في داخل المؤسسة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء، وتتم به تصميم انظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين **من** جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

*الترويج من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين، كاستخدام التفاعل وجهاً لوجه بهدف تحقيق الاتصال  
الأمثل بين العاملين، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تعريف العامل بدوره وما يجب عليه فعله نحو تطبيق استراتيجية المؤسسة ٠*

***د-*** *التوزيع: أكد (Rafiq & Ahmed, 1993) اًن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات  
الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية  
للمنظمة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.*

**ثانيا- تطوير المزيج التسويق الداخلي:**

تتمثل الفكرة التي ادت الى ظهور مفهوم مزيج التسويق الداخلي في ان هناك عددا من العناصر الموضوعة تحت تصرف الادارة يتم دمجها من اجل تحقيق الاستجابة المأمولة من الصور المستهدفة هذا وقد قامت محاولات تطبيق مفهوم المزيج التسويقي على التسويق الداخلي بشكل عام على اساس من اطار المزيج التسويقي القائم على اربعة محاور الا وهي المنتج والترويج والسعر والمكان مع ذلك ونضيف الطبيعة غير الملموسة للمنتج الذي يتم تسويقه في ظل التسويق الداخلي (على سبيل المثال، فكرة الموظف المهتم بالعميل)، نقترح استخدام المزيج التسويقي الذي تم تطويره لتقديم الخدمات بعبارة اخرى من المرجح ان تتم اضافه الدليل المادي والمعالجة والمشاركين الى المزيج التسويقي للمنتج بعناصره الرئيسية، ترجع هذه الاضافة إلى أن المزيج التسويقي الناتج عنها (وخصوصا مفهومي المعالجة والمشاركين) يساعد بوضوح في الكشف عن نقاط الارتباط أو الاعتماد بين المهام وكذلك الحاجة الى بذل المزيد من الجهود المتكاملة من أجل تقديم خدمة أو منتج بشكل فعال، ففي النهاية يعد الجهد المتكامل أحد الأهداف الرئيسية لبرنامج التسويق الداخلي، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي المطورة فيما يلي: [[2]](#endnote-2)

**أ-المنتج:** على المستوى الاستراتيجي قد يشير المنتج الى استراتيجيات التسويق اي ان ما يتم بيعه هو القيم والسلوكيات اللازمة لتفعيل خطة عمل، اما على المستوى التكتيكي فقد يشتمل المنتج على معايير اداء جديدة وطرق حديثة للتعامل مع العملاء. ويمكن استخدام المنتج أيضا للإشارة الى الخدمات والدورات التدريبية المقدمة بواسطة ادارة الموارد البشرية، أما على المستوى الجوهر، فيعد المنتج هو الوظيفة ومن أجل تحقيق قبول المبادرات الجديدة يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه، بعبارة أخرى ينبغي عليهم التركيز على شرح المكاسب العائدة من المبادرات الجديدة لكل من العملاء والمؤسسة، وبالتالي للموظفين أنفسهم. إن اعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب بل من منظور الموظفين والمكاسب التي يبغونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والاشتراك في صناعة القرار وفرص الترقي الوظيفي وبيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم الموظفون بها، سوف تسهل معاملة الوظيفة بهذه الطريقة من عملية تعيين الموظفين وتحفيزهم واستبقائهم، كما يعد التعامل مع الوظائف كمنتجات عامل تذكير بالحاجة الى تسويق الوظائف جيدا من أجل تعيين أفضل الموظفين.

**ب-السعر:** يشير السعر إلى تكاليف تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يجب انجازها من أجل القيام بسياسات جديدة (كتكلفة الفرصة الضائعة) أو نقل مهمة التسعير وتوزيع النفقات على الاقسام، وجدير بالذكر ان هذه التكلفة يتم تقديرها من قبل الموظفين وفق منظور نفسي، وحيث ان تكاليف الفرصة الضائعة من التكاليف التي يصعب قياسها بدقة (على التقيض من القيمة المالية للبضائع والخدمات) فقد يميل الموظفون الى المبالغة في تقدير تكاليف تبني ممارسات جديدة، ومن ثم يميلون إلى مقاومة التغييرات، ولتجنب هذا الموقف يستلزم الأمر شرح مكاسب تطبيق سياسات جديدة شرحا واضحا وإقصاء أي مخاوف من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة.

**مثال:** (الاتصالات الدااخلية في بنك LIoyds TSB): بشكل متزايد، تدرك المؤسسات الكبيرة أهمية استخدام التسويق الداخلي من أجل غرس قيم وثقافة المؤسسة التي صنعت بها علامة تميزها التجاري، يرجع هذا بشكل جزئي إلى العدد المتزايد من عمليات الدمج بين الشركات، تلك العمليات التي تؤدي الى مشكلات دمج ثقافات مؤسسية مختلفة وتستلزم مثل هذه المواقف من المدير التنفيذي الجديد، و وضع برنامج مخطط للتواصل الداخلي وإلقاء خطاب أو خطابين. يتضح هذا تمام الوضوح من خلال مثال وهو دمج بنك LIoyds TSB عام 1995 واطلاقه كعلامة تجارية قائمة بذاتها عام 1999.

وفي الاول من اغسطس عام 1995 اصبح بنك cheltenham & Gloucester جزءا من مجموعة Lioyds Bank Group للخدمات المصرفية وفي ديسمبر من العام نفسه تم دمج مجموعة Lioyds Bank Group مع مجموعة TSB لتنتج مجموعة LIoyds TSB العامة المحدودة وفي سببتمبر عام 1996 اصبحت LIoyds Abbey Life شركة فرعية تابعة لمجموعة LOoyds TSB وفي 28 يونيو عام 1999 تم اطلاق LIoyds TSB في الشوارع التجارية الرئيسية وصاحب ذلك حملة اعلانية جديدة.

أدرك البنك انه اذا كان من الضروري ايضاح قيم العلامة التجارية الجديدة بفاعلية لعملائه فعليه اولا ان يوضحها لموظفيه ويحفزهم على العمل وفقا للعلامة والسمعة التجارية، لذا قبل الانطلاق الكامل اثار البنك برنامجا تسويقيا داخليا قويا وشاملا وكان من بين العناصر الرئيسية في البرنامج اقامة ملتقى تم بثه مباشرة على القنوات في NEC ببرنامج بعنوان "بنك هو حياتك" وكان ذلك قبل شهر من الاطلاق الكامل وتمثلت اهداف الملتقى في توضيح الشعار الجديد الازرق مع الاخضر وشرح القيم الممثلة في العلامة التجارية واكتساب التزام من الموظفين تجاه الثقافة المؤسسية الجديدة وطرق العمل الجديدة اللازمة للعمل وفقا لهذه العلامة. تمثلت المشكلة التي واجهتها مجموعة LIoyds TSB في كيفيية اخبار الموظفين الذين عددهم 77 الفا باستراتيجية العمل الجديدة تلك كانت الطريقة التي ساهمت في تحقيق هذا الهدف هي الاستعانة بشركة تنظيم اللقاءات Caribiner: حيث تمت مطالبة الموظفيين بان يرشحوا سفيرا يحضر الملتقى ثم يوصل الرسالة بدوره الى 15 من زملائه. أدى هذا الى تعيين 15 آلاف موظف كسفراء كان منهم ألفان من كبار المديرين مع كون الباقين من جميع المستويات الوظيفية. اشتمل الملتقى على معرض ضم 28 لوحة عرض تمثل جميع اقسام البنك. شرح عدد من العروض التقديمية عن كيف تم دمج LIoyds مع TSB بينما ركزت عروض اخرى توضيح مغزى العلامة التجارية وكانت هناك مساهمات من جميع المستويات بداية من الادارة العليا الى الافراد العاملين الذين أعدوا التصميمات الجديدة. تم تقديم هذا الملتقى بواسطة كارول فورديرمان ووصل الى ذروته بوصول الفرقة الموسيقية زاكورس الى خشبة المسرح والتي تمت الاستعانة بموسيقاها في الحملة الاعلانية الجديدة.

يعد الملتقى نقل السفراء المعرفة التي اكتسبوها بخصوص ثقافة العلامة الجديدة الى زملائهم في اجتماعات تم الاعداد لها مسبقا هذا وتم اعداد السفراء بملخصات للنقاط الرئيسية وشرائح عرض وملخص في مقطع فيديو لهذه المهمة وتم اجراء استبيان بين السفراء قبل وبعد الملتقى والذي اوضح ان السفراء وجدوا ان هناك تغييرا قويا وايجابيا في سلوكياتهم تجاه تاثير التغييرات على العملاء والموظفين والتحمس تجاه المؤسسة الجديدة كما اوضح ايضا ان اسلوب السفير كان ناجحا في توصيل الرسائل الى الموظفين الذين لم يحضروا الملتقى. وفي يوم الاطلاق النهائي للعلامة التجارية الجديدة وجه المدير التنفيذي الاول للبنك خطابا تم بثه مباشرة على القنوات التليفزيونية التجارية المتخصصة وتلقى جميع الموظفين خطابا يرحب بهم في بنكهم الجديد.

**ج- سبل الاتصال الداخلي/ الترويج:**

يشير الترويج في سياق المزيج التسويقي إلى استخدام الاعلان والدعاية والبيع الشخصي (كالعروض التقديمية التي يتم اجراؤها وجها لوجه) وحملات المبيعات (حوافز على الشراء) من أجل إخبار العملاء المحتملين بمنتجات المؤسسة والتأثير على سلوكياتهم تجاهها. يعد تحفيز الموظفين والتأثير على سلوكياتهم من الجوانب المهمة للتسويق الداخلي، ومن ثم فان له دورا في أهمية تطبيق استراتيجيات الاتصال الداخلي بشكل سليم. هذا ويستخدم مديرو الموارد البشرية بالفعل تقنيات عديدة للتواصل مع الموظفين بدءا من العروض الموجزة الشفوية الى المجلات الخاصة بالمؤسسة ومقاطع الفيديو، مع ذلك يعد الاستخدام المنسق لهذه الوسائل الاعلامية المتعددة ضروريا من أجل ضمان الاتصال الفعال. على سبيل المثال قد يتم الاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية من خلال تعميمها واذاعتها عن طريق نشرها في المجلات الخاصة بالمؤسسة أو على لوحات الاعلان في المؤسسة، ويجب اتباع هذا بإعداد نقاط تواصل ونشرات مطبوعة وكتيبات تشتمل معلومات مفصلة.

* **البيع الشخصي:** يمكن ان تزيد فاعلية عروض البيع وجها لوجه للافراد والمجموعات عن فاعليتها في السوق الخارجية لان القائم بالعرض (وهو المدير او المشرف) لديه سلطة ضمنية تدعم ما يقوله، وهو ما يؤكد الحقيقة القائلة بان الاتصال وجها لوجه يشتمل على تاثير اكبر من طرق الاتصال الاخرى.
* **الحوافز:** من الواضح من مفهوم معاملة الموظف كعميل انه يجب توفير بعض المزايا للموظفين من اجل تغيير سلوكهم ويعد استخدام الحوافز التشجيعية كالعلاوات والمكافات وبرامج التقدير وسحوبات الجوائز والمنافسات الموجهة الى موظفي التعامل المباشر مع العملاء في المجال الخدمي من الاستخدامات الشائعة. ويمكن استخدام الحوافز للتغلب على معارضة التغيير قصيرة المدى او لتحفيز الموظفين على التوجه باستمرار الى السلوك المناسب للتعامل مع العميل او لزيادة الانتاجية.
* **الاعلانات:** نادرا ما يتم استخدام اعلانات وسائل الاعلام المختلفة كالصحف والقنوات التليفزيونية للتواصل مع الموظفين (بغرض تحفيزهم) لكن يتم استخدام الاعلانات فقط في ظروف خاصة مثل الاضرابات حيث تكون وسائل التواصل العادية في العمل غير فعالة ترجع ندرة استخدام الاعلانات الى التكلفة الباهضة التي تتكفلها هذه الوسائل ولأنها لا تستهدف إلا موظفي شركة معينة، مع ذلك يجب ان تهتم الشركات بالصورة التي تعرضها لنفسها ولموظفيها في الاعلانات التي تستهدف جذب المزيد من العملاء الخارجين حيث ان هذه الاعلانات قد يراها موظفوها ويمكن الاستفادة من احتمالية رؤية الموظفين لاعلانات المؤسسة من خلال اظهار الموظفين بصفات ايجابية تعمل وفقا لمنهج التركيز على العميل فيحرصون بعد ذلك على التحلي بهذه الصفات ومن امثلة الاعلانات التي تعد نموذجا لاظهار الموظفين متحمسين واكفاء اعلانات "كي ويك فت" بالتلفزيون البريطاني.

**د-المكان والتوزيع:** يشير التوزيع الى مكان وقنوات توصيل المنتجات الى العملاء اي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل وفي سياق ادارة الموارد البشرية قد يعني المكان الاجتماعات او المؤتمرات وما شابه ذلك حيث يتم الاعلان عن السياسات ويتم استخدام القنوات من اجل الاشارة الى الطرف الثالث كالمستشارين ووكالات التدريب ومن يتم الاستعانة بهم من اجل تقديم برامج تدريبية.

**ه- الدليل المادي:** يشير الدليل المادي والذي يتم الاشارة اليه ايضا باسم الدليل الملموس من قبل بعض الكتاب الى البيئة او المكان الذي يتم فيه تسليم المنتج وحيث يحدث التواصل بين العملاء وموظفي تقديم الخدمة بالإضافة الى اية بضائع ملموسة تسهل من عملية توصيل المنتج والتواصل بخصوصه. ويمكن تصنيف الدليل المادي اما كدليل مادي جوهري او دليل مادي سطحي، ويشير الدليل المادي السطحي الى الاشارات الملموسة التي تبرهن على ان المنتج قد تم تسليمه وتشمل امثلة الدليل السطحي على اشياء كالمذكرات وكتيبات الارشادات وكتيبات التدريب وما شابه ذلك، على الجانب الاخر يتمثل دليل المادي الجوهري في بيئة تقديم المنتج. وفي مواقف التسويق الداخلي لا تعد بيئة تقديم المنتج مهمة كما هو الحال في المجال الخدمي بشكل عام لان هذا المكان سيكون عادة هو مكان العمل المعتاد. مع ذلك قد تتم الاشارة الى الاهمية الخاصة لسياسات بعينها من خلال اقامة مؤتمرات او من خلال انتداب الموظفين الى دورات تدريبية خاصة في اماكن خارجية كالجامعات على سبيل المثال.

على النقيض قد تكون الدلائل الملموسة اكثر اهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات بشكل عام ويعد التوثيق احد اكثر العناصر الملموسة اهمية في التسويق الداخلي فتوثيق السياسات والتغييرات الطارئة عليها امر غاية في الاهمية لانه اذا كان مطلوبا من الموظفين ان يقدموا اداء وفقا لمعايير معينة فمن المهم توثيق هذه المعايير كلها بشكل جيد بالفعل. تركز معايير الجودة مثل المعايير البريطانية ومعايير الايزو 9000 تركيزا كبيرا على التوثيق في تحقيق الجودة. هذا وقد تشتمل معايير ملموسة اخرى على دورات تدريبية تسعى الى تحقيق المعايير المطلوبة كما تعد الدورات التدريبية نفسها من الادلة الملموسة على الالتزام بالمعايير او بسياسات معينة.

**و-عملية تقديم الخدمة:** تشير عملية تقديم الخدمة الى كيفية استلام العميل فعليا للمنتج وفي سياق التسويق الداخلي قد تم تدعيم ثقافة الاهتمام بالعملاء لدى الموظفين من خلال تدريبهم او اعادة تدريبهم وقد تكون التغييرات الهيكلية كانشاء فرق لتحسين الجودة ضرورية ايضا. وقد تشير ايضا الى ما اذا كانت السياسات الجديدة قد تم تقديمها عبر المفاوضات مع اتحادات ونقابات العمال ام تم فرضها من جانب واحد وفي مجال الاتصالات قد تشير عملية تقديم الخدمة الى طريقة التقديم كاستخدام النشرات المطبوعة بشكل دوري او مقاطع الفيديو او عبر السلسلة الرأسية للمديرين التنفيذيين انفسهم من اجل توصيل التغييرات.

**ز-المشاركون:** يتمثل المشاركون في الاشخاص المشتركين في تسليم المنتج او استلامه من جانب العملاء والذين قد يكون لهم تاثير على تكوين انطباعات العميل وفي السياق المؤسسي يلزم تكليف شخص من المستوى الاداري المناسب بمهام التواصل اذا ارادوا تحقيق اهداف التطبيق بمنتهى الفاعلية. لهذا السبب في مجال التسويق الداخلي يلعب مصدر برامج التسويق الداخلي دورا كبيرا في مدى فاعليتها.

بشكل عام يميل الموظفون الى التاثر برؤساهم المباشرين ومن بين التداعيات الواضحة لهذا الامر قلة فاعلية عمليات التواصل بين الاقسام او المهام المتعددة. ويرجع ذلك الى ان هذه العمليات تتمتع بحالة متساوية. فليس هناك سلطة مباشرة لتعزيز تنفيذ الموظفين لبرنامج التسويق الداخلي . ومن الامور الاكثر اهمية الفكرة الضمنية القائلة بانه اذا كان يجب تحسين موظفي التعامل المباشر مع العملاء فان افضل وسيلة فعالة للتواصل تتم عبر الرؤساء المباشرين الذين يحتاجون بدورهم الى التحفيز من خلال ادارة استراتيجية، وعلى الرغم من افادة التواصل المباشر بين الادارة الاستراتيجية وموظفي التعامل المباشر مع الجمهور فانه ليس كافيا في حد ذاته لتطبيق برامج التسويق الداخلي.

وتتمثل تجزئة السوق في هذا السياق في تجميع الموظفين ذوي الصفات والاحتياجات والرغبات المتشابهة ففي المجال الخدمي على سبيل المثال قد يتم تجميع الموظفين على اساس ما اذا كانوا من موظفي التعامل المباشر مع العملاء ام لا ومن القواعد الاخرى لتجزئة السوق ان تتم التجزئة في ضوء نوع المزايا التي يحتاجها الموظفون ووفقا للمهام والوظائف التي يقومون بها، هذا ويرجع وجود نظم تصنيف معقدة وهياكل للاقسام والوظائف وغيرها من الهياكل المؤسسية ان استخدام نظام تجزئة السوق منتشر بالفعل في مجال ادارة الموارد البشرية. مع ذلك من المرجح ضرورة تجزئة الموظفين بالاتساق مع الخطط التحفيزية بدلا من الاتساق مع اقسام العمل او اي اتجاهات اخرى يتم استخدامها في ادارة الموارد البشرية.

هذا ويستلزم بحث السوق ان يتم التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومراقبة تاثير سياسات ادارة الموارد البشرية عليهم، ولهذا النوع من البحث تاريخ طويل في ادارة الموارد البشرية واتخذ شكل استبيانات لمواقف الموظفين. في بريطانيا على سبيل المثال يرجع تاريخ عمليات الاستبيان تلك الى ثلاثينيات القرن العشرين عندما بدأ المعهد القومي لدراسات علم النفس الصناعي استخدامها لدراسة اسباب دوران العمالة ولكنها الان مستخدمة في موضوعات كثيرة للغاية تتضمن السلوكيات المتعلقة بالاشراف والاجور وظروف العمل وبعض الممارسات الشخصية المحددة للموظفين والخطط التشجيعية وما سابه ذلك. ويعتبر عدد الشركات التي تستخدم هذه الانواع من الاستبيانات قليلا نسبيا وتقدر نسبته ب 8% .غير ان بعض الشركات تولي هذه الاستبيانات اهتماما كبيرا فعلى سبيل المثال كانت شركة IBM تستخدم تلك الاستبيانات منذ عام 1962 ولكنها جعلت هذه العملية تتم عبر الكمبيوتر الان كي تزيد من فاعليتها.

يجب التعامل مع الاستبيانات المتعلقة بالموظفين بعناية اكثر من استبييانات المستهلكين ويرجع ذلك الى خوف الموظفين من النتائج غير المباشرة للاستبيان لذا قد يكون من الضروري ضمان السرية التامة للاستبيانات الخاصة بالموظفين من اجل ضمان تلقي استجابات جيدة منهم.مع ذلك، وحتى اذا كانت معدلات الاستجابة مرتفعة يجب تفسير تلك الردود بعناية حيث انه من المحتمل بشكل كبير ان يجيب الموظفون في الاستبيان عن الاسئلة بالاجابة التي تتمناها المؤسسة بدلا من التعبير عن وجهة نظرهم الحقيقية بسبب الخوف من النتائج غير المباشرة المذكورة انفا. ومن الاختلافات المهمة الاخرى بين استبيان الموظفين واستبيان المستهلكين أنه من المحتمل انخفاض مشاركة الموظفين في حالة عدم حصولهم على رد تقييمي لنتائج الاستبيان. ومن الجدير بالذكر انه يلزم على الادارة توضيح وجود اجراءات يتم اتباعها فيما يتعلق بالموضوعات المهمة التي لا تشتمل عليها الاستبيانات. قد يتشكك الموظفون تجاه استبيانات السلوك حيث يتم استخدامها لاضعاف واعاقة الاتحادات والنقابات.

يوضح التحليل السابق الحقيقة القائلة بانه من الممكن تطبيق اساليب التسويق ومفاهيمه من اجل تحفيز الموظفين تجاه تنفيذ اهداف المؤسسة غير ان الامر يتطلب درجة كبيرة من الحرص فيما يتعلق بكيفية تطبيق مثل هذه الاساليب والمفاهيم.

1. سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص20-21. [↑](#endnote-ref-1)
2. بيرقيز أحمد ومحمد رفيق، مرجع سبق ذكره، ص38-47. [↑](#endnote-ref-2)