

## بررسی رابطه بازاریابی داخلی با مشتری مداری در شعب سازمان تامین اجتماعی تهران

دکتر مجتبی امیری<sup>۱</sup>

سمیه عدالتخواه<sup>۲</sup>

### چکیده

این مقاله، نتایج برگرفته از تحقیقی است که با هدف نشان دادن میزان ارتباط بین ابعاد بازاریابی درونی با مشتری مداری کارکنان سازمان تامین اجتماعی انجام شده است. عناصر اصلی بازاریابی داخلی سازمان که در این تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفتند، عبارتند از امنیت شغلی، آموزش‌های متنوع و گسترده، ارائه پاداش‌های سخاوتمندانه، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان و استراتژی سازمان. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع آوری و جهت آزمون از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج نشان داد به غیر از عنصر تسهیم اطلاعات بین دیگر عناصر بازاریابی داخلی و مشتری مداری کارکنان ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین وضعیت کنونی بازاریابی داخلی در سازمان تامین اجتماعی با شرایط مطلوب نیز اختلاف معنی داری وجود دارد.

### واژه‌های کلیدی:

بازاریابی خدمات، بازاریابی درونی، سازمان تامین اجتماعی، مشتری مداری.

۱- استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ایران



## مقدمه:

با گسترش روز افزون اقتصاد خدماتی، سازمان‌ها برای کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار به دنبال راه کارهایی نوین برای جذب و حفظ مشتریان هستند. از مهم‌ترین عوامل جهت تحقق این هدف بخصوص در سازمان‌های خدماتی، کیفیت خدمات است. کیفیت خدمات یکی از ابزارهای بسیار مهم برای ارضای نیازها و تحقق وفاداری مشتریان است. کیفیت خدمات عاملی حیاتی در بقا و سودآوری سازمان به شمار می‌رود.

کیفیت خدمات ارائه شده به عوامل متعددی مانند؛ مکان ارائه خدمات، فرایند خدمت‌رسانی، نحوه ارائه و ... بستگی دارد. مهم‌ترین عاملی که بر کیفیت خدمات تاثیر گذار است، کارکنان سازمان می‌باشند. کارکنانی که در فرایند خدمت‌رسانی به طور مستقیم با مشتری در تماس هستند و در ایجاد ارزش در خدمت و ادراک از کیفیت خدمات توسط مشتری نقش اصلی را بازی می‌کنند. تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای داشتن کیفیت خدمات برتر، نیازمند داشتن کارکنان (مشتریان درونی) توانمند، پر انگیزه و دارای رفتارهای مشتری‌مدارانه هستند. امروزه با مطرح شدن دو ایده و مفهوم بازاریابی داخلی و مشتری‌مداری، اهمیت و نقش تعیین‌کننده مشتریان درونی سازمان‌ها (کارکنان) در تحقق جذب و حفظ مشتریان بیش از پیش روشن‌تر شده است.

سازمان تامین اجتماعی، گسترده‌ترین و اصلی‌ترین نهاد در عرصه بیمه‌های اجتماعی است. احترام و پاسخگویی به مخاطبان و گسترش تعاملات با مخاطبان در جهت آگاهی‌رسانی و شناخت از حقوق و تکالیف متقابل از مهمترین رویکردهای سازمان است. با توجه به توضیح‌های پیش گفته و اهمیت رفتار مشتری‌مدارانه کارکنان در انجام وظایف خود، محقق در پژوهش حاضر پس از مرور ادبیات بازاریابی درونی و تاثیر آن بر مشتری‌گرایی کارکنان سازمان تامین اجتماعی، وضعیت کنونی بازاریابی درونی سازمان تامین اجتماعی را بررسی می‌نماید و پس از ارائه روش تحقیق مورد استفاده در تحقیق تشریح و تجزیه و تحلیل فرضیه‌های با استفاده از نرم افزار Spss، نتایج آزمون‌های تحقیق نشان داده می‌شود. در پایان نیز پیشنهادهایی جهت بهبود وضعیت موجود ارائه خواهد شد.

## مرور ادبیات:

### بازاریابی داخلی:

یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی، ارائه خدمت با کیفیت برتر به مشتری است که نتیجه آن وفاداری تزلزل‌ناپذیر مشتری است. یکی از رویکردهای دستیابی به این هدف، پیاده‌سازی بازاریابی درونی است که عامل کلیدی در ارائه خدمات برتر و موفقیت بازاریابی بیرونی است [۱]. «برری و گرانروس» برای اولین بار مفهوم بازاریابی درونی را در دهه ۷۰ مطرح کردند. در قلب مفهوم بازاریابی درونی این نکته نهفته است که کارکنان، بازار داخلی درون سازمان را تشکیل می‌دهند؛ بدین مفهوم سازمان دارای یک بازار درونی است که مشتریان و عرضه‌کنندگان درونی خود را دارد و تامین نیازهای این مشتریان درونی، برای موفقیت سازمان لازم و ضروری است. در اصل بازاریابی داخلی به عنوان رویکردی به مدیریت خدمات شناخته می‌شود که شامل به کار بردن مفهوم بازاریابی و آمیخته بازاریابی در محیط بازار درونی سازمان است [۲]. تعاریف متعددی از بازاریابی درونی ارائه شده است که یکی از جامع‌ترین تعاریف از بازاریابی درونی را «رفیق و احمد» (۲۰۰۰) ارائه کردند که در این تعریف بازاریابی درونی را «یک تلاش برنامه‌ریزی شده با استفاده از یک رویکرد همانند بازاریابی، جهت غلبه بر مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر و متوازن کردن، انگیزه‌مند کردن، هماهنگی بین وظیفه و یکپارچه کردن کارکنان برای اجرای اثربخش استراتژی‌های شرکتی و وظیفه‌ای به منظور ایجاد رضایت مشتری از طریق فرایند ایجاد کارکنان با انگیزه و مشتری مدار است». معرفی کردند [۳].

### مشتری گرایی:

مشتری گرایی به طور عمده با رفاه مشتریان سروکار دارد. این امر از طریق گوش دادن به صدای مشتریان و ارائه راه‌حلی بر مبنای بهترین علائق و خواسته‌های مشتریان امکان‌پذیر می‌شود. مشتری گرایی به طور معمول خود را از طریق اولویت دادن تخصیص منابع در جهت فراهم نمودن ارزش والا و برتر و رضایت مشتریان آشکار می‌سازد. اتخاذ رویکردهای مشتری گرایانه می‌تواند، به عملکرد بالاتر و کیفیت ادراک شده بیشتر منجر شود [۴]. «نارور» و «اسلاتر» (۱۹۹۰) مشتری گرایی را «درک کافی از مشتری هدف در جهت قادر شدن به ایجاد ارزش برتر و مستمر» تعریف نمودند.

یک فرهنگ مشتری‌گرایی بیان می‌کند که سازمان باید بر فراهم نمودن و ارائه محصولات و خدماتی که موجب ارضای نیازهای مشتریان می‌شود، تمرکز نماید [۵]. در تحقیق حاضر، مشتری‌گرایی را تمایل یا زمینه موجود در کارکنان برای ارضای نیازهای مشتریان در هنگام کار تعریف می‌کنیم.

### مدل مفهومی تحقیق:

متغیر مستقل در این پژوهش بازاریابی داخلی است، بازاریابی داخلی از عناصر متنوعی تشکیل شده است، در مطالعه حاضر بر اساس تحقیق انجام شده توسط "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [۶]، از ابعاد آموزش، امنیت شغلی، پاداش، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان، کاهش فاصله طبقاتی، استراتژی سازمان استفاده گردیده است. لازم به ذکر است که با توجه به پیشینه تحقیق در این زمینه و اهمیت پارامتر استراتژی سازمان، این پارامتر به سایر عناصر اضافه گردیده است.

**آموزش:** یکی از فعالیت‌هایی که نشان‌دهنده پیشرفت یک سازمان است، تلاش برای توانمند کردن کارکنان آن است. کارکنان باید در زمینه حل مشکلاتشان توانایی‌های لازم را داشته باشند. در حقیقت آموزش کارکنان به عنوان ابزاری برای ارائه خدمات بهتر به مشتری تلقی می‌شود [۶]. آموزش کارکنان یکی از مهم‌ترین مواردی است که در تحقیقات انجام شده در زمینه بازاریابی درونی بارها به آن اشاره شده است. بر اساس تحقیقات انجام گرفته مشخص گردیده است که سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش مستمر و به روز، نتایج ملموسی را به همراه خواهد داشت که این نتایج بهبود نگرش‌ها، افزایش مهارت‌ها در رابطه با ارتقای کیفیت خدمات و رضایتمندی و وفاداری کارکنان را در بردارد [۹].

**تسهیم اطلاعات:** یکی از مسائلی که در بازاریابی درونی توجه زیادی به آن شده است، تسهیم اطلاعات در شرایطی که کارکنان در جریان امور سازمان قرار گیرند، به اهمیت نقش خود برای سازمان آگاه می‌شوند که یکی از اهداف بازاریابی درونی است (آگاهی کارکنان از اهمیت نقش آنان برای سازمان) [۶].

**کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان:** با کاهش فاصله طبقاتی کارکنان، آن‌ها می‌توانند به سادگی ایده‌هایشان را بیان کرده، در نتیجه خلاقیت، صداقت، اعتماد

و رضایت شغلی افزایش می‌یابد. دو روش کاهش تفاوت مقام، کاهش تفاوت سطح حقوق و دستمزد در عرض سازمان و ایجاد نمادهای سازمانی در راستای ارتباط‌های سازمانی بر مبنای توسعه فرهنگ صداقت، اعتماد و عدالت سازمانی است. [۶].

**امنیت شغلی:** امنیت شغلی به عنوان یکی از عناصر اصلی بازاریابی داخلی مطرح است. این جنبه از بازاریابی داخلی تجهیز کارکنان را در زمینه امنیت شغلی قابل قبول در بر می‌گیرد. هر کاهش در زمینه بهره‌وری و یا سودآوری ممکن است، به انتقال آموزش مجدد و گردش شغلی کارکنان منجر شود. بررسی‌ها بیانگر این واقعیت است که با افزایش سطح امنیت شغلی کارکنان، رضایتمندی، وفاداری و اعتماد به مدیریت افزایش می‌یابد [۶].

**ارائه پاداش‌های سخاوتمندانه:** ارائه حقوق و مزایای بالاتر از متوسط سطح صنعت و پرداخت متناسب با عملکرد و بهره‌وری، یکی از روش‌های اعمال این کار است. بر اساس بررسی‌های انجام شده مشخص گردیده که کارکنان شرکت‌ها با حقوق و مزایای بالاتر از متوسط، دارای سطوح رضایتمندی و تعهد بیشتری نسبت به سازمان هستند [۶].

**توانمندسازی کارکنان:** توانمندسازی دو جنبه را در بر می‌گیرد که شامل آزادی عمل و اختیار در یک طرف و انتظارها و مسئولیت‌ها در طرف دیگر قرار دارد. توانمندسازی کارکنان یک فرایند است و از طریق آن؛ آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیر و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. در چنین فرهنگی منابع و رقابت برای کسب منابع مورد نیاز جهت اثربخشی فعالیت‌هایشان فراهم و حمایت می‌شود

**استراتژی:** اکثر محققان بر این باورند که با توجه به تمرکز اهداف بلند مدت سازمان نسبت به جلب رضایت و حفظ مشتریان خارجی، این امر جز با تنظیم استراتژی‌های سازمان در جهت حفظ و راضی نگه داشتن بازار داخلی و کارکنان (مشتریان داخلی) محقق نخواهد شد [۳]. بنابراین کسب موفقیت در برنامه‌های بازاریابی درونی با میزان موفقیت در برنامه‌های بازاریابی بیرونی گره‌خورده است. در تنظیم استراتژی‌های سازمان ضرورت دارد که رویکرد بازاریابی درونی لحاظ شود،

چرا که در حقیقت سازمان یک سیستم یکپارچه و به منظور موفقیت در بازار بیرونی و موفقیت بازار درونی باید در نظر گرفته شود. [۷].

### سئوال‌ها و فرضیه های تحقیق:

دو سؤال اصلی تحقیق عبارتند از:

۱- آیا بین اقدام و فعالیت‌های بازاریابی درونی و مشتری‌مداری کارکنان سازمان تامین

اجتماعی ارتباطی وجود دارد؟

۲- فعالیت‌ها و اقدام‌های بازاریابی داخلی انجام شده در چه وضعیتی است؟

و فرضیه اصلی نیز به شرح زیر است:

بین عناصر بازاریابی درونی و مشتری‌مداری در سازمان تامین اجتماعی رابطه مثبت و

معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه های فرعی نیز عبارتند از:

فرضیه ۱: بین آموزش کارکنان سازمان تامین اجتماعی با مشتری‌گرایی آنان ارتباط

مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۲: بین پاداش کارکنان سازمان تامین اجتماعی با مشتری‌گرایی آنان ارتباط

مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۳: بین تسهیم اطلاعات در بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی با مشتری‌گرایی

آنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۴: بین توانمندسازی کارکنان سازمان تامین اجتماعی با مشتری‌گرایی آنان

ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۵: بین کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان سازمان تامین اجتماعی با

مشتری‌گرایی آنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۶: بین امنیت شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی با مشتری‌گرایی آنان

ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۷: بین لحاظ نمودن استراتژی‌های بازاریابی درونی در استراتژی سازمان تامین

اجتماعی با مشتری‌گرایی کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۸: بین وضعیت موجود بازاریابی درونی در سازمان تامین اجتماعی و شرایط مطلوب اختلاف معنی داری وجود دارد.

در این بخش به تشریح مراحل انجام تحقیق می پردازیم.

### جامعه و نمونه آماری:

در این تحقیق جامعه آماری، کارکنان شاغل در واحدهای اجرایی (شعب) تامین اجتماعی استان تهران است. در این آزمون نمونه ای به حجم ۱۸۰ به طور تصادفی انتخاب گردید.

### روش گردآوری اطلاعات:

جهت گردآوری داده های تحقیق از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات پرسشنامه به گونه ای طراحی شده است که پاسخگویان، گزینه ها را بر مبنای طیف پنج گزینه ای لیکرت علامت گذاری کنند. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از طریق نرم افزار Spss مقدار آلفای کرونباخ برابر ۸۷ درصد بدست آمده است.

### نتایج تحقیق:

در این بخش نخست نتایج حاصل از تحلیل متغیرها و آزمون فرضیه ها بیان شده و سپس بر اساس نتایج، پیشنهادات خود را جهت تحقق اهداف سازمان تامین اجتماعی ارائه شده است. برای آزمون فرضیه های مربوط به بررسی رابطه عناصر بازاریابی درونی و مشتری مداری کارکنان سازمان تامین اجتماعی از روش ضریب همبستگی «پیرسون» استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون در جدول شماره ۲ ارائه گردیده و لازم به ذکر است که در تحلیل ضریب همبستگی «پیرسون» اگر سطح معنی دار بودن کوچکتر از سطح خطا (در اینجا برابر ۰/۰۵) باشد، فرض صفر رد می شود.

متغیر	سطح معنی داری (sig)	ضریب همبستگی (R)	تاییدیه فرضیه H <sub>۱</sub>
فرضیه اصلی	۰/۰۱۴	۰/۱۴۳	تایید می شود
فرضیه اول	۰/۰۳۹	۰/۱۸۶	تایید می شود
فرضیه دوم	۰/۰۱۶	۰/۲۲۶	تایید می شود
فرضیه سوم	۰/۳۷۱	۰/۰۵	رد می شود
فرضیه چهارم	.	۰/۲۵۸	تایید می شود
فرضیه پنجم	.	۰/۳۱۴	تایید می شود
فرضیه ششم	۰/۰۱	۰/۱۱۰	تایید می شود
فرضیه هفتم	۰/۰۱۶	۰/۱۳۷	تایید می شود

جدول شماره ۲- خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه های اصلی و اول تا هفتم برای آزمون فرضیه هشتم درخصوص بررسی اختلاف بین شرایط موجود بازاریابی درونی در سازمان تامین اجتماعی با شرایط مطلوب، با استفاده از میانگین پاسخ های مربوط به هریک از سئوالات مربوط به عناصر بازاریابی درونی و استفاده از آزمون T-TEST و آزمون فرضیه با عدد ۳ در سطح معنی داری ۹۵ درصد نتایج مندرج در جدول شماره ۳ حاصل گردید.

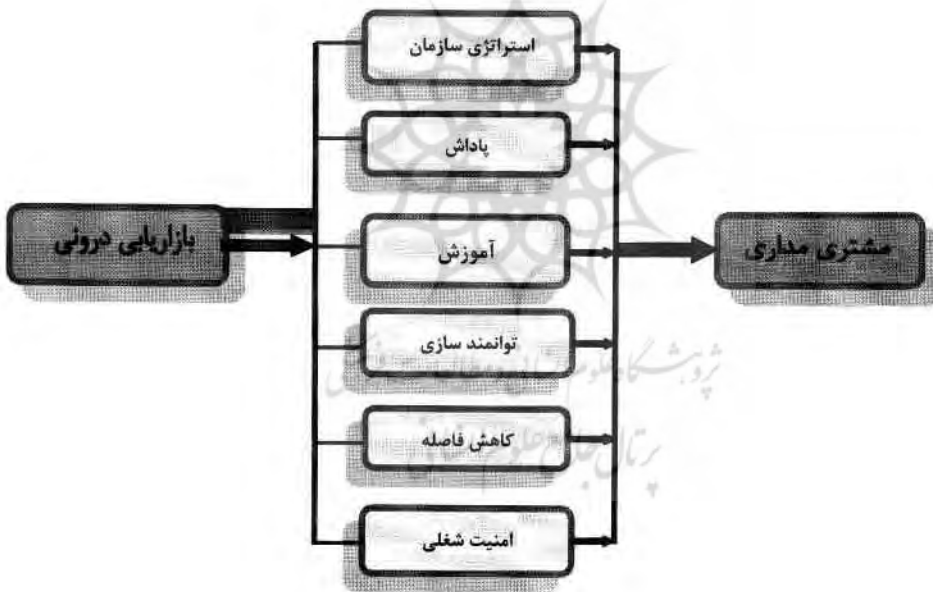
رشد	توانمند سازی	کاهش فاصله	تسهیم اطلاعات	پاداش	امنیت شغلی	آموزش	استراتژی سازمان
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵
پایین تر از متوسط	۰/۱۲	۰/۲	۳/۰۴	۲/۱۰	۰/۷۵	۳/۰۸	۲/۳۵

جدول شماره ۳- خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرض هشتم



### نتیجه ها و پیشنهادها:

بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، بین عامل های آموزش، پاداش، کاهش فاصله طبقاتی، توانمند سازی کارکنان و استراتژی سازمان تامین اجتماعی و مشتری گرایی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. عامل های پاداش، امنیت شغلی، توانمند سازی کارکنان و استراتژی سازمان از مجموعه عوامل بازاریابی درونی در وضعیت مطلوبی قرار نداشته و سازمان باید در راستای بهبود این عوامل تصمیماتی اتخاذ نماید. همچنین نتایج به دست آمده نشان داد که بین تسهیم اطلاعات و مشتری مداری در سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری برقرار نیست. مدل ارتباط بین عناصر بازاریابی درونی و مشتری مداری کارکنان سازمان تامین اجتماعی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱-مدل ارتباط بین عناصر بازاریابی درونی و مشتری گرایی در سازمان تامین اجتماعی

– بین لحاظ کردن استراتژی های بازاریابی درونی در استراتژی های سازمان با مشتری گرایی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. از طرفی در مورد وضعیت

موجود این عنصر از بازاریابی درونی در سازمان نیز نتایج به صورت زیر به دست آمده است:

- میزان توجه سازمان به سازوکارهای انگیزشی جهت ایجاد انگیزه های لازم در میان کارکنان برای عملیاتی نمودن اهداف مرتبط با توسعه سرمایه‌های انسانی کمتر از حد مطلوب است.

- همچنین میزان توجه سازمان به برآورده کردن نیاز کارکنان در سطوح مختلف و رفاه آنان در استراتژی توسعه سرمایه‌های انسانی نیز کم است.

با توجه به تمرکز اهداف بلند مدت سازمان بر جلب رضایت و حفظ مشتریان خارجی، این امر جز با تنظیم استراتژی‌های سازمان در جهت حفظ و راضی نگه داشتن بازار داخلی و کارکنان (مشتریان داخلی) محقق نخواهد گردید. بنابراین این پیشنهاد می‌شود؛

سازمان جهت تدوین و استقرار تکنیک‌های بازاریابی درونی در استراتژی‌های خود و اهمیت دادن به شاخص‌های بازاریابی درونی در راستای پرورش "نیروی انسانی" و تبدیل آن به "سرمایه انسانی" جهت ارائه خدمات مطلوب و نیز دستیابی به سازمان دانش‌مدار و متکی بر ارتباط‌های فرایندی و تامین رضایت مخاطبان درونی و بیرونی از طریق برقراری ارتباط نظام‌مند بین واحدهای متولی منابع انسانی، با تدوین و طراحی برنامه‌های لازم (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت) جهت دستیابی به اهداف استراتژی مدون شده، انتقال صحیح برنامه‌ها به کارکنان و تعیین نقش دقیق هر یک از کارکنان در این مسیر و پایش مستمر برنامه‌ها، اقدام لازم را مبذول نماید.

از آنجا که بین آموزش کارکنان و مشتری‌مداری کارکنان سازمان تامین اجتماعی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد بنابراین ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان در زمینه‌های روابط عمومی، فنی و... باعث ارتقای سطح مشتری‌مداری در سازمان می‌شود. بر اساس نتایج این تحقیق:

- سازمان تامین اجتماعی به آموزش کارکنان با دید سرمایه‌گذاری نگاه می‌کند و آموزش در سازمان یک فرایند مستمر و دائمی است.
- اما آموزش در رابطه با شناخت مسئله و نحوه حل آن در حد کافی نیست.

• آموزش‌های تخصصی کاری در خصوص نحوه برخورد با مشتری و نحوه ارائه خدمات مطلوب در حد کافی نیست.

در گذشته هم محققان دیگری به نتیجه مشابه رسیده بودند. از این میان می‌توان به "احمد"، "رفیق" و "سعد" (۲۰۰۳) [۷]، "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [۶]، "بالانتین" (۲۰۰۰) [۹] و "گرونروس" (۲۰۰۰) [۸] اشاره کرد. براساس نتایج محققان قبلی، آموزش در قالب شرکت کارکنان در همایش‌ها و دوره‌های آموزشی مرتبط با وظایفشان در عملکرد آنان موثر است. آموزش‌های مناسب می‌تواند کارکنان را در رفع مشکلات ارائه خدمت به مشتریان توانمند سازد و ارائه خدمات با کیفیت بسیار بالا را میسر سازد. بنابراین تلاش سازمان تامین اجتماعی برای توانمند نمودن کارکنان آن، نشان دهنده پیشرفت سازمان است و کارکنان باید در زمینه حل مشکلاتشان توانایی‌های لازم را داشته باشند. در حقیقت آموزش کارکنان به عنوان ابزاری برای ارائه خدمات بهتر به مشتری تلقی و در این راستا پیشنهاد می‌شود.

- سازمان بر اساس نیاز سنجی‌های آموزشی متداول نسبت به ارائه آموزش‌های کافی در رابطه با شناخت مسئله، نحوه حل آن و آموزش‌های تخصصی کاری در زمینه نحوه برخورد با مشتری و نحوه ارائه خدمات مطلوب به خصوص در شعب اجرایی و نیز برگزاری همایش‌ها و کارگاه‌های عملی در راستای تربیت کارکنان مشتری‌مدار و شرکت کارکنان در این سمینارها و دوره‌های آموزشی مرتبط با وظایف ایشان، اقدام‌های لازم را انجام دهد.

- بنابر نتایج این پژوهش، ارائه پاداش‌های مناسب و شایسته به کارکنان بر ارتقای سطح مشتری‌گرایی تاثیر مثبت دارد. تهیه و تنظیم و اجرای یک الگوی پاداش‌دهی مناسب و هدفمند می‌تواند زمینه بهبود کیفیت خدمات و افزایش سطح مشتری‌مداری شود. از طرفی در مورد وضعیت موجود این عنصر از بازاریابی درونی در سازمان تامین اجتماعی نیز باید گفت:

• سازمان تامین اجتماعی در خصوص ارائه پاداش متناسب با عملکرد کارکنان خوب عمل نکرده است.

- همچنین بین کارمندانی که در ارائه خدمات به مشتری ضعیف عمل کرده‌اند و کارمندانی که بهترین خدمات را به مشتری ارائه کرده‌اند از نظر دریافت پاداش ویژه تفاوتی وجود ندارد.
- یکی دیگر از کاستی‌های سازمان تامین اجتماعی ضعف در سیستم ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد و مشوق برای انجام کار تیمی است. براساس نتایج حاصله از این تحقیق در راستای تشویق کارکنان به کار گروهی اقدام جدی صورت نگرفته است.

"احمد"، "رفیق" و "سعد" (۲۰۰۳) [۷] نیز در تحقیق خود از سیستم‌های تشویقی و پاداش‌های استراتژیک به عنوان عناصر بازاریابی درونی نام برده‌اند. وری (۱۹۹۵) [۲] هم توسعه شایستگی و توسعه سیستم تشویق و انگیزش را یکی از عوامل تاثیرگذار بر بازاریابی درونی می‌داند. "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [۶] نیز پاداش مبتنی بر عملکرد را یکی از عناصر تشکیل دهنده بازاریابی درونی برشمردند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود؛

- سازمان زمینه انجام مطالعه‌های کافی در زمینه تمامی فعالیت‌های سازمان را فراهم و براساس عملکرد کارکنان یک الگوی پاداش‌دهی مناسب و هدفمند تهیه و تنظیم نماید در این راستا نسبت به طراحی و ایجاد یک سیستم دقیق ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام کافی و لازم انجام دهد. سپس سیستم جدید را اجرا و به صورت مستمر پایش و کنترل نماید.

- تسهیم اطلاعات بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی، تاثیری بر مشتری‌گرایی ندارد. هرچند "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [۷] و "بالانتین" (۲۰۰۰) [۹] تسهیم اطلاعات را یکی از بازوهای بازاریابی درونی برای افزایش سطح خدمت‌رسانی می‌دانند، ولی در این تحقیق مشخص شد که تسهیم اطلاعات بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی تاثیری بر مشتری‌گرایی کارمندان آن سازمان ندارد که ناشی از آگاه نبودن کارکنان از کارکردهای تسهیم دانش در سازمان است که باید به طور عملی نسبت به افزایش خود آگاهی آنان اقدام کرد.

- بین توانمندسازی کارکنان با مشتری گرایی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. در مورد وضعیت موجود این عنصر از بازاریابی درونی در سازمان نیز نتایج زیر حاصل شد.
- میزان حمایت مدیریت از کارکنان در راستای برقراری جوی صمیمانه و ارتباط صادقانه بین ایشان در وضعیت مناسبی نیست.
  - میزان ایجاد موقعیت‌های جدید توسط سازمان جهت اعمال اقتدار و اختیار مناسب و شایسته برای کارکنان کم است.
- این نتایج در توافق با تحقیقات "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [۶] و "احمد"، "رفیق" و "سعد" (۲۰۰۳) [۷] است. توانمندسازی شامل آزادی عمل و اختیار در یک طرف و انتظارات و مسئولیت در طرف دیگر است، زمانی فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد که در آن آرمان‌ها، اهداف، مرزهای تصمیم‌گیری و نتایج تأثیر و تلاش‌های آنان در کل سازمان به اشتراک گذاشته شود. بنابراین در راستای توانمندسازی کارکنان تامین اجتماعی پیشنهاد می‌شود؛
- با توجه به پست‌های سازمانی نسبت به بازننگری سطوح اختیار و تفویض اختیار به واحدهای اجرایی اقدام لازم صورت پذیرد.
- با بازننگری فعالیت‌های سازمان در واحدهای اجرایی در صورت امکان نسبت به تعریف تیم‌های کاری و جایگزینی این تیمها با سلسله مراتبها و تعیین پاداش‌ها بر اساس ارزیابی عملکرد تیمها اقدام لازم صورت پذیرد.
- کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان موجب افزایش سطح مشتری گرایی می‌شود. کاهش فاصله طبقاتی از دو دیدگاه سطح حقوق، سطح پست و مقام، مورد توجه قرار می‌گیرد. کارمندان سازمان تامین اجتماعی معتقدند که
- به لحاظ تعدد پست‌های سازمانی در سطح شعب و عمودی بودن ساختار سازمانی تفاوت‌های سلسله مراتبی در میان کارکنان مشهود است که اختلاف مذکور تاثیر بازدارنده‌ای بر روابط غیر رسمی کارکنان دارد.
  - از موارد دیگر وجود تفاوت‌هایی در سطح حقوق و دستمزد کارکنان است که برگرفته از ساختار سازمانی سلسله مراتبی فوق‌الذکر است.

- کم کردن این نوع از اختلاف‌ها، زمینه ساز ایجاد و تداوم روابط صادقانه و صمیمانه بین کارکنان سازمان است.
  - "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [ ۶ ] نیز معتقد هستند کم کردن سطح طبقاتی در میان کارکنان یک سازمان با ایجاد انگیزه در بین آنها موجب افزایش سطح مشتری‌مداری در سازمان می‌شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود که:
    - برنامه ای جهت بازنگری در ساختار تشکیلاتی واحدهای اجرایی و حذف سطوح زائد بر اساس مهندسی مجدد فرایندها برای کاهش میزان اختلاف سطح پست و مقام در میان کارکنان سازمان تامین اجتماعی تدوین و اجرا شود.
    - برنامه ای جهت بازنگری طرح طبقه‌بندی مشاغل بر اساس تجزیه و تحلیل و تعیین دقیق امتیاز عوامل اثرگذار شغلی در راستای کاهش اختلاف مالی بین پست‌های سازمان طراحی و اجرا گردد.
    - بین امنیت شغلی کارکنان با مشتری‌گرایی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. وضعیت موجود امنیت شغلی در سازمان تامین اجتماعی نیز از دو دیدگاه زیر قابل بررسی است.
  - نوع قرارداد کاری (قراردادی یا رسمی بودن) کارکنان بر نحوه برخوردشان با مشتریان تاثیر کمی دارد.
  - نوع قرارداد کاری (قراردادی یا رسمی بودن) کارکنان بر نحوه انجام کار آنان تاثیر زیادی دارد.
- ارتباط بین امنیت شغلی کارکنان با مشتری‌گرایی قبلا نیز توسط "بانسال"، "مندلسون" و "شارما" (۲۰۰۱) [ ۶ ] مورد تایید قرار گرفت.
- ضعیف بودن فعالیت‌ها و اقدام‌های بازاریابی داخلی و نیز مطلوب بودن وضعیت مشتری‌مداری در سازمان بیانگر این مطلب است که ضعف بودن عوامل بازاریابی درونی نتوانسته بر میزان مشتری‌مداری کارکنان سازمان اثر بگذارد. با توجه به این که اکثریت مشتریان سازمان مستمری بگیرانند که به لحاظ سنی دارای احترام و ارزش اجتماعی می‌باشند و کمک به هم نوع و احترام به بزرگتر و در واقع عامل انسانی و عاطفی در وجود کارکنان که از خصیصه‌های ذاتی ایرانیان می‌باشد، با

وجود ضعیف و نامناسب بودن وضعیت بازاریابی درونی، مشتری مداری کارکنان را توجه می‌نماید.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع.

1. Papsolomou - Doukakis, I.(2002)." The role of employe development in customer relations : The case of UK retail banks", Corporate Communication s: An International Journal,Vol.7,No.1,p.62-76.
2. Varey R.J.(1995);"A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service Advantage,June28,p.1-12.
3. Rafiq,M and Ahmed,P.K,(2000),"Advances in the IM concept",journal of services marketing,vol.14,no.6,p.449-462.
4. Slater & narver ,(1994),Does competitive environment modern the market orientation-performance relationship,Journal of Marketing,58.46-39
5. Nobel & Kumar,(2002),Marketing orintion and alternative strategic orientations,Journal of marketing,66,25-39.
6. Bansal ,Harvir S. Morris B.Mendelson ,(2001),"The impact of internal marketing activitics on external marketing out comes,Journal of quality management ,vol.6,pp.61-67.
7. Ahmed,P.K, Rafiq,M. and saad, (2003),"Internal marketing and the mediating role of organizational competencies",Eroupean Journal of Marketing, Vol.37,No.9,p.1221-1241.
- 8.Gronroos, C.,(2000),"service management and marketing :a customer relationship management approach",second edition , John Wiely.
- 9.Ballantyne,(2000),"Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing,"in proceeding of AMA international Marketing Educators,Marketing in Golbal Economy ,Buence Aires,Argentina,june28,1-12