

[١]

استخدام مدخل التوجه للسوق الداخلي برياض الأطفال:
رؤية مقترحة

أ.د. نهلة محمد لطفي نوفل
أستاذ أصول تربية الطفل
كلية البنات - جامعة عين شمس

استخدام مدخل التوجه للسوق الداخلي برياض الأطفال:

رؤية مقترحة

أ.د. نهلة محمد لطفي نوفل*

مستخلص:

تتعلق هذه الورقة البحثية بإمكانية استخدام مدخل التوجه للسوق الداخلي برياض الأطفال خاصة أن المدخل يجمع بين إدارة الموارد البشرية وبين التسويق، كما أنه يهدف إلى تنظيم العلاقة التبادلية بين مقدمي الخدمة من المعلمات وبين الإدارة التربوية بمؤسسة رياض الأطفال، وتناقش الورقة البحثية المبادئ التي تستند عليها فلسفة هذا التوجه (نظرية التناسب، ونظرية المساواة)، ويعد توضيح الفوائد التي تعود على رياض الأطفال عند توظيف المدخل، تنتهي الورقة بعدد من التوصيات الإجرائية التي يمكن أن تساعد إدارة رياض الأطفال بمصر وغيرها من الدول في تطبيق الأبعاد الرئيسية بمدخل التوجه للسوق الداخلي: توليد المعلومات، ونشر المعلومات، والاستجابة أو رد الفعل من جانب الإدارة.

الكلمات المفتاحية: التوجه للسوق الداخلي، توليد المعلومات الداخلية، نشر المعلومات الداخلية، الاستجابة.

Abstract:

The research paper deals with the internal market orientation approach which has gained more momentum in the last few years. This approach can be implemented in preschools especially because it combines between the management of human resources and marketing. It can also govern the relationship between the women teachers in the front- lines and the preschool administration. Some practical suggestions are put forward at the very end which are concerned with the generation of information, the dissemination of information and the response of the managers.

Key words: Internal market orientation, internal information generation, internal information dissemination, response.

* أستاذ أصول تربية الطفل - كلية البنات - جامعة عين شمس.

مقدمة:

ينبغي على إدارة رياض الأطفال إرضاء مقدمي الخدمة من المعلمات وذلك عن طريق التعرف على الاحتياجات الفعلية وعلى الظروف التنافسية المحيطة، مع استخدام هذه المعلومات لإيجاد أدوار جديدة بمواصفات محددة، وفي هذا الصدد يمكن استخدام مدخل التوجه للسوق الداخلي (IMO) Internal Market Orientation في المؤسسات التربوية باعتبار أن المدخل يجمع بين التسويق وبين إدارة الموارد البشرية، كما أنه يعمل على إيجاد التوازن بين التركيز على السوق الخارجية وبين السوق الداخلية المرتبطة بسلوك المعلمات أثناء القيام بأداء الدور in- role behavior (Lings and Greenley, 2010: 321- 322).

وعندما تهتم الإدارة بتحقيق متطلبات المعلمات، فإن المعلمة تشعر بالالتزام تجاه المؤسسة، وهو ما يعني أن التوجه للسوق الداخلي ينظم العلاقة التبادلية بين مقدمي الخدمة وبين الإدارة التربوية، ومن هذا المنطلق تحاول الورقة البحثية الحالية استخدام مدخل التوجه للسوق الداخلي كفلسفة ومفهوم وممارسة، فلسفة تتحكم في ثقافة العمل بالروضة، ومفهوم يوضح طريقة العمل داخل الروضة، وممارسة تحول أبعاد المفهوم إلى آليات محددة قابلة للتنفيذ.

الفكرة الأساسية بالورقة البحثية

تسعى مؤسسات رياض الأطفال عادة إلى تحسين الصورة الذهنية عند المستفيدين، وقد تفشل هذه الجهود بسبب التردد في تطبيق مفهوم وممارسات التسويق، وللحفاظ على الميزة التنافسية لرياض الأطفال لم يعد من المقبول من الإدارة أن تضع احتياجات المعلمات في المرتبة الثانية بعد احتياجات المستفيدين الخارجيين، فالتوجه نحو مقدم الخدمة المباشر وتلبية رغباته هو محور الفكرة التي يستند عليها مدخل التوجه للسوق الداخلي الذي يعمل على تحسين مظاهر الأداء الداخلي برياض الأطفال، وبالتالي يمكن التأثير على مظاهر الأداء الخارجي، وتناقش الورقة الحالية عدداً من النقاط الفرعية هي ما يلي:

- التطور الذي طرأ على مدخل التوجه للسوق الداخلي في السنوات الأخيرة.
- المبادئ التي يستند عليها التوجه للسوق الداخلي: نظرية التناسب ونظرية المساواة.

• الفوائد التي تعود على مؤسسات رياض الأطفال عند تطبيق مدخل التوجه للسوق الداخلي.

• التوصيات الإجرائية التي تمكن إدارة رياض الأطفال بمصر من استحداث مدخل التوجه للسوق الداخلي.

أهداف الورقة البحثية

تهدف هذه الورقة إلى ما يلي:

- دراسة تطور مدخل التوجه للسوق الداخلي في القرن الحالي.
- مناقشة دور كل من نظرية التناسب ونظرية المساواة في التوجه للسوق الداخلي.
- تناول فوائد استخدام التوجه للسوق الداخلي على الأداء برياض الأطفال في مصر.
- تقديم مجموعة من التوصيات الإجرائية التي يمكن أن تساعد إدارة رياض الأطفال بمصر على استخدام أبعاد مدخل التوجه للسوق الداخلي.

أهمية الورقة البحثية

ترجع أهمية هذه الورقة إلى ما يلي:

- مساعدة مؤسسات رياض الأطفال على تلبية احتياجات المعلمات حتى تتفق مع أهداف المؤسسة.
- تقديم آليات جديدة لتشجيع الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة وبين المعلمات.
- مساعدة متخذي القرار في تكوين اتجاهات ايجابية نحو العمل برياض الأطفال عند المعلمات.
- تقديم مدخل جديد في الدراسات الإدارية التربوية يساعد في زيادة الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال بمصر.

الدراسات السابقة

يتم عرض هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

تهدف دراسة (Carlos and Rodrigues, 2012) إلى تحليل الصلة بين التوجه للسوق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي بالبرتغال وبين الرضا عن العمل

والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا والالتزام بمؤسسات التعليم العالي متوسطة إلى حدما، وجاءت المواطنة التنظيمية في درجة أعلى من المتوسط، وبصورة عامة تظهر النتائج أن درجة التوجه للسوق الداخلي تتحقق بصورة منخفضة داخل مؤسسات التعليم العالي بالبرتغال.

وتهدف دراسة (Sulaiman et.al, 2013) إلى التعرف على الصلة بين التوجه للسوق الداخلي وبين الالتزام التنظيمي داخل قطاع العناية بالطفل بماليزيا، خاصة مع ازدياد اهتمام الدولة بالطفولة المبكرة، وبالرغم من ذلك لا يحتفظ مقدمي الخدمة في هذا القطاع بالعمل لمدة طويلة، ولذلك تقترح الدراسة أن على الإدارة التوجه للسوق الداخلي باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى مقدمي الخدمة.

وتهدف دراسة (Sulaiman et.al, 2014) إلى التعرف على تأثير التوجه للسوق الداخلي على درجة الرضا عن العمل عند مقدمي الخدمة في قطاع العناية بالطفل بماليزيا، وتم توزيع الاستبانات على العاملين بمراكز رعاية الطفل، وتوصلت النتائج إلى أن الحاجة كبيرة إلى تطبيق التوجه للسوق الداخلي داخل مراكز رعاية الطفل لضمان رضا مقدمي الخدمة ولتحقيق التنافس والإبداع وهو ما تسعى إليه وزارة المرأة والعائلة وتنمية المجتمع في ماليزيا.

وتضيف دراسة (Robledo et.al, 2015) بعض المتغيرات المؤثرة على التوجه للسوق الداخلي داخل المشروعات الصغيرة في الأندلس بأسبانيا، وهذه المتغيرات هي التدريب training، واهتمام الإدارة management concern والتوازن بين العائلة وبين العمل work and family balance.

وتشير دراسة (Mainardes and Cerqueira, 2015) إلى قلة الأبحاث التطبيقية في مجال التوجه للسوق الداخلي بالقطاع العام بالبرازيل، ولذلك تهدف الدراسة إلى قياس مستوى التوجه للسوق الداخلي في هذا القطاع، وتم توزيع استبانة على العاملين بمؤسسات القطاع العام في ولاية Santo وفقاً لنموذج الأبعاد المستخدمة من جانب (Gounaris, 2006)، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة لا تقوم بتطبيق أي من الأبعاد المتعلقة بالتوجه للسوق الداخلي.

وتهدف دراسة (Pool et.al, 2017) إلى التعرف على تأثير التوجه للسوق الداخلي على نواتج بطاقات الأداء المتوازن في قطاع المشروعات الصغيرة بإيران (الأداء المالي، وحاجات العميل، والعمليات الداخلية، والتعليم والنمو)، وتظهر النتائج أن التوجه للسوق الداخلي له تأثير إيجابي على الأداء المتوازن.

وتهتم دراسة (Boukis, 2019) بالبحث عن تأثير التوجه للسوق الداخلي على إيجاد المزيد من القيمة في المؤسسة، وتظهر النتائج ضرورة توفر ثلاث مجموعات من الأنشطة في عملية إيجاد القيمة لدى المستفيدين (التعرف على القيمة value- identifying، وتوليد القيمة value- generating، وتعميق القيمة value- enhancing).

وتوضح الدراسات السابقة قلة الأبحاث المتعلقة بالتوجه للسوق الداخلي داخل المؤسسات التربوية، ولذلك تحاول الورقة الحالية سد الفجوة بين المعرفة النظرية وبين إمكانية استخدام المدخل بمؤسسات رياض الأطفال.

تطور دراسة مدخل التوجه للسوق الداخلي

أخذ المدخل في الترسخ في القرن الحالي وذلك على النحو التالي:

- تعتبر دراسة (Lings and Greenley, 2001) بداية فكرة الانتقال من التوجه للسوق الخارجي external market إلى التوجه للسوق الداخلي internal market، وذلك بغرض تلبية احتياجات المستفيد الداخلي. (Sahi et.al, 2013: 387)

- تذهب دراسة (Lings, 2004: 405- 413) إلى ضرورة التركيز على العميل الداخلي مثلما يتم التركيز على العميل الخارجي، وتقوم الدراسة بوضع الخطوط الأساسية لمفهوم التوجه للسوق الداخلي ويشتمل ذلك على ثلاثة أبعاد هي:

١- البحث ويتضمن التعرف على القيم التبادلية، وظروف السوق الخارجية والداخلية

Internal Market Research; that is, exchanges of value, external employee market conditions and segments of the internal market

٢- الاتصالات وتتضمن الاتصالات بين الإدارة والهيئة العاملة حول احتياجات

ومتطلبات المرؤوسين

Communications between management and employees about wants and needs of employees

٣- الاستجابات وتتضمن تصميم العمل، والحوافز والأجور، والتدريب

Response; that is, job designs, bonus and salary system and training

• تهدف دراسة (Lings and Greenley, 2005: 290- 305) إلى إجراء الدراسات التطبيقية حول مدخل التوجه للسوق الداخلي، ويتكون المقياس المقترح في الدراسة من الأبعاد التالية:

١- توليد المعلومات رسمياً بصورة كتابية وبأسلوب المواجهة المباشرة

Formal Information Generation: written and face to face

٢- الاتصال ونشر المعلومات حول الخدمة، واحتياجات العاملين، ومزايا العمل، والأهداف واستراتيجية المؤسسة

Communication and Information Dissemination

٣- الاستجابة للمعلومات الداخلية من خلال تصميم العمل، والحوافز والمرتببات، واهتمام الإدارة، والتدريب

Response to Internal Market Information

• تتفق دراسة (Gounaris, 2006: 432- 448) في أهمية قياس التوجه للسوق الداخلي وفقاً للأبعاد الثلاثة المتفق عليها في الأدبيات المختلفة وهي:

١- توليد المعلومات الداخلية
Internal Market Intelligence Generation

٢- نشر المعلومات الداخلية
Internal Intelligence Dissemination

٣- الاستجابة
Response to Internal Intelligence

• تقدم دراسة كل من (Lings and Greenley, 2009); (Lings and Greenley, 2010) الدلائل الكمية quantitative evidence التي تدعم الفكرة بأن التوجه للسوق الداخلي يؤثر على رضا المستفيد، وعلى الأداء الناجح للمؤسسة وذلك بالاعتماد على نفس المقياس المقترح في دراسة (Lings and Greenley, 2005).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن مدخل التوجه للسوق الداخلي يعتبر

المعلمة من العاملين بالصفوف الأمامية front- line employees وهي بمثابة

المستفيد الداخلي internal customer، كما أن العمل أو الوظيفة بمثابة المنتج الداخلي internal product، ولذلك ينبغي توفير مواصفات العمل التي تقوم بتلبية احتياجات ورغبات المستفيد الداخلي (المعلمة)، وبالتالي لا يصبح التسويق وظيفة من وظائف المؤسسة بل هو أيضاً طريقة لوضع آليات التسويق موضع التنفيذ operationalization من خلال الممارسات التي تقوم بها إدارة رياض الأطفال، وبالخلاصة أن التوجه للسوق الداخلي يعكس عدداً من الأفكار المحددة، وعدداً من السلوكيات اللازمة لبناء الصلات القوية بين الإدارة والمعلمات، وذلك لتحقيق الهدف النهائي للمدخل وهو تحسين القيمة للمستفيد improvement of customer value، وإضافة قيمة للعلاقة التبادلية بين الإدارة والمعلمات مما يعود بالمنفعة على المؤسسة وعلى المعلمات معاً (cf. Naghi and Salem. 2013: 111), (cf. Para, 2014: 188).

نظرية التناسب ونظرية المساواة

تجمع فلسفة التوجه للسوق الداخلي بين نظرية التناسب fit theory ونظرية المساواة equity theory، وتعني نظرية التناسب توافق أفكار المعلمة مع المناخ السائد داخل بيئة العمل بالروضة، بمعنى أن المعلمة تميل إلى البحث عن الأعمال التي تتماشى مع احتياجاتها ورغباتها، وتذهب نظرية التناسب إلى دراسة تأثير المظاهر المختلفة داخل بيئة العمل في سلوك المعلمات، وقد تحدث بعض التغيرات في بيئة العمل التي تؤدي إلى أن تتغير اتجاهات المعلمة وبالتالي ينشأ ما يسمى بموقف التجافي misfit situation أي شعور المعلمة بقلّة التوافق بين المقدرة والعمل والذي يؤدي بدوره إلى الشعور بالضغط وقلّة الرضا، ويمكن الإشارة إلى التناسب سيكولوجياً باعتباره المقارنة الذهنية بين الرغبة وبين المتاح أو المتوفر بالفعل بالمؤسسة.

Cognitive Comparison of the desired relative to the perceived supplied by the organization (Gounaris et.al, 2010: 1674- 1675), (Boukis and Gounaris, 2014: 11)

ويوجه عام يمكن القول في المجال التربوي أن التوجه للسوق الداخلي يهتم بتحقيق ثلاثة أنواع من التناسب طبقاً لدراسة (Boukis et.al, 2017: 692-693):

- التناسب بين رغبات ومدركات المعلمة وبين مدركات الإدارة.
- Employee- Organization Fit (E- O).
- التناسب بين المعلمة وبين المشرف المباشر.
- Employee- Supervisor Fit (E- S).
- التناسب بين المعلمة وبين مواصفات العمل.
- Employee- Job Fit (E- J).

وترتكز نظرية المساواة أو التساو إلى التبادل الداخلي بين المعلمة والمؤسسة internal exchange والتي تعني أن تقييم المعلمة للعمل يتم عن طريق المقارنة بين مدى التوازن بين المدخلات والمخرجات، وتشمل المدخلات جهود المعلمة في العمل what the employee puts into the job? وكذلك القدرة على تنفيذ سياسات الإدارة والالتزام بالوقت، بينما تشمل المخرجات ما تحصل عليه المعلمة من عوائد العمل what the employee gets out of the job? أي الامتيازات المالية ونظام الحوافز وأنواع الإثابة الأخرى مثل الشعور بالتقدير والإنجاز.

(Boukis and Gounaris, 2014: 11), (Edo et.al, 2015: 488)

فوائد استخدام التوجه للسوق الداخلي برياض الأطفال

- يتميز تطبيق مدخل التوجه للسوق الداخلي بالعديد من الفوائد التي يمكن أن تعود على مؤسسات رياض الأطفال وذلك على النحو التالي:
- تنشيط الإدارة التشاركية participative management ومبدأ التفويض empowerment، حيث تزداد الرغبة لدى المعلمة لتنفيذ القرارات التي تشارك في وضعها وهو ما يسمى بالقيمة النفسية psychological value، بالإضافة إلى تحسين قدرة الروضة على التكيف مع المتغيرات المختلفة عن طريق حل المشكلات جماعياً (Gounaris, 2006: 437).
- التوجه نحو المستفيد customer orientation بدلاً من الخوف من المستفيد customer fear فالتوجه للسوق الداخلي يعنى بالاهتمام بحاجات المستفيد الداخلي (المعلمة) من جانب الإدارة، وذلك دون إنغلاق الروضة عن المجتمع الخارجي introverted organization وبذلك يصبح رضا المستفيد هو الهدف النهائي وبه تستطيع الإدارة تقييم أداء المعلمات (Gounaris, 2008: 72, 83).

- التأثير على اتجاهات المعلمات وزيادة الدافعية لخدمة المزيد من الأطفال ولتحقيق الحلول المرضية لجميع المستفيدين (الروضة والمعلمة والطفل)، مع تنمية السلوكيات المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Lings and Greenley, 2009: 49).
- تقوية جودة التفاعلات الداخلية internal interactions quality التي تؤثر على رضا المستفيد الخارجي، وعلى جودة البيئة المادية physical environment quality، والخدمة المقدمة، وفي الصدد من الضروري أن تقوم إدارة رياض الأطفال بتحقيق العدالة في المعاملة والاهتمام بكل معلمة وذلك لدعم طبيعة العلاقة بين المعلمة والأطفال (Edo et.al, 2009: 1444).
- تقديم خدمات جديدة إبداعية للإدارة المبادرة أو المؤثرة proactive هي التي تحاول الربط بين التوجه للسوق الداخلي وبين إدارة الموارد البشرية في محاولة لفهم احتياجات المعلمات ولتسويق أهداف رياض الأطفال، وبالتالي يمكن تقديم الخدمات الجديدة بصورة إبداعية. (Sanchez- Hernandez and Miranda, 2011: 207- 226).
- تخصيص بعض الوقت من جانب الإدارة لدعم المعلمات نفسياً psychological support وتوفير الوقت لتبادل الود والإحساس بالثقة مع المعلمات وذلك لإيجاد حالة من حالات الانتماء المؤسسي تسمح بالتقليل مما يسمى بعمليات تخريب الخدمة service sabotage أو التقارير الزائفة false reports (Fang et.al, 2014: 176).
- تحقيق ثقافة خدمة المستفيد culture of servicing من خلال زيادة انسياب المعلومات بين الإدارات المختلفة، والتواصل بين مقدمي الخدمة والإدارة، والاهتمام بالحوافز التي تزيد من الرضا عن العمل ومن تقليل فرص ترك الخدمة (Tsai and Chi, 2015: 11- 12).
- التأثير في مصداقية الروضة honesty/ credibility، وفي الشعور بالتعاطف من جانب الإدارة benevolence of the organization، بالإضافة إلى دعم ارتباط المعلمة الشعوري affective attachment تجاه الروضة، وهو ما يساعد على إيجاد الصلة بين الهوية الفردية الذاتية للمعلمة individual identity وبين

هوية المؤسسة organization identity، أو ما يسمى في إيجاز بالالتزام العاطفي المؤسسي affective commitment (Edo et.al, 2015: 491- 492), (Schulz et.al, 2017: 1294).

• إنتاج ما يسمى بالعلامة التجارية الداخلية للمؤسسة internal branding والذي تعتبر فيه المعلمة بمثابة العلامة التجارية التي تقوم بتسويق الخدمة للمستفيدين (Boukis et.al, 2017: 691).

• التكيف مع التغييرات المتلاحقة في سوق العمل وزيادة التنافسية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وذلك عن طريق تحسين الأداء المالي financial performance والأداء غير المالي non- financial performance وهو ما يتطلب التزام المعلمة وشيوع الروح الجماعية employee's team sprit، وزيادة معدل الاحتفاظ بالأطفال (Rodrigues and Pinho, customer retention (Zebal, 2018: 135- 136), (2012: 287).

أبعاد التوجه للسوق الداخلي برياض الأطفال في مصر:

يمكن استخدام التوجه للسوق الداخلي برياض الأطفال في مصر عن طريق مجموعة من السلوكيات الإدارية المتمثلة بتطبيق الأبعاد الثلاثة المقترحة في المدخل وذلك على النحو التالي:

أولاً: توليد المعلومات information generation من خلال جمع المعلومات حول:

- الظروف المتعلقة بالمحيط الداخلي لرياض الأطفال، ودرجة إلمام الإدارة بالمعلومات الحالية والمحتمة المرتبطة بالمعلمات.
- الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للمعلمات، والتوقعات حول المزايا التي يمكن الحصول عليها من العمل بالروضة.
- رياض الأطفال الأخرى المنافسة وتفهم نقاط القوة والضعف بها.

وتستطيع إدارة رياض الأطفال جمع هذه المعلومات بصورة رسمية من خلال الوسائل الكتابية مثل الاستمارات أو الاستطلاعات أو المسوح أو من خلال التفاعل

الرسمي المباشر عن طريق المقابلة، كما يمكن أن تحصل الإدارة على المعلومات الداخلية أيضاً بصورة غير رسمية من خلال التفاعل اليومي التلقائي hall talk.

ثانياً: نشر المعلومات information dissemination حول ما يلي:

- احتياجات المعلمات والتأكد من وصول هذه المعلومات للإدارة العليا.
- درجة وصول المعلومات اللازمة لإنجاز العمل لكل معلمة بالروضة.
- كيفية تسهيل تبادل المعلومات بين المعلمات، وتسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة

ثالثاً: الاستجابة أو ردود الفعل من جانب الإدارة response وذلك من خلال:

- تصميم المهام المناسبة لمتطلبات المعلمات
- وضع نظم المكافآت والحوافز التي تتوافق مع توقعات المعلمات
- توفير التدريب في مناخ تنافسي من أجل تطوير المهارات حسب متطلبات العمل.

التوصيات:

بالنسبة للبعد الأول: جمع المعلومات الداخلية أو توليد المعلومات يمكن اقتراح الإجراءات التالية التي يمكن أن تقوم بها إدارة رياض الأطفال بمصر:

- توزيع الاستبانات لمعرفة كيفية زيادة معدل الرضا عن المعلمات.
- استطلاع رأي المعلمات الشخصي تجاه الرضا عن العمل، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل بالروضة.
- عقد الاجتماعات بصفة دورية لمعرفة رأي المعلمات حول تطوير العمل برياض الأطفال.
- الأحاديث الودية التلقائية بين الإدارة وبين المعلمات لمعرفة الانطباع الحقيقي حول أحوال العمل.

- القيام بدراسة مسحية حول فوائد العمل داخل الروضة وما يمكن التخلي عنه للحصول على هذه الفوائد.
 - إعطاء الأولوية برياض الأطفال لجمع المعلومات حول رغبات واحتياجات المعلمات وذلك لمرة واحدة على الأقل سنوياً.
 - دراسة متطلبات سوق العمل من كل الجوانب والمشاركة في تحديد المعايير المطلوبة في اختيار الموارد البشرية.
 - متابعة التغييرات في الأداء برياض الأطفال المنافسة، ومعرفة توقعات المعلمات من العمل قبل إتخاذ الإجراءات التصحيحية المستقبلية.
- بالنسبة للبعد الثاني: نشر المعلومات الداخلية يمكن اقتراح الإجراءات التالية التي يمكن أن تقوم بها إدارة رياض الأطفال بمصر:**
- استخدام إدارة رياض الأطفال بالوزارة شبكة الأنترنت لتسهيل التواصل بين الإدارات المختلفة لرياض الاطفال بالمديريات التعليمية.
 - عقد إدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية الاجتماعات عن طريق الفيديو كونفرنس مع مديرات رياض الأطفال لمناقشة مشكلات العمل، وسبل التغلب عليها.
 - قيام المديريات التعليمية بالاتصالات الداخلية مع الإدارات التابعة وذلك لمشاركة المعلومات الم جمعة عن احتياجات المعلمات وللتأكد من الفهم الواضح لهذه المعلومات على كافة المستويات الإدارية.
 - تسهيل مديرة الروضة وصول التوجيهات والإرشادات الخاصة بالعمل للمعلمات في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.
 - رفع مقترحات المعلمات للإدارات التعليمية حتى يتم وضع خطط العمل المستقبلية في ضوء ذلك.
 - استماع المديرة باهتمام للمشكلات الشخصية عند المعلمات والتي يمكن أن تؤثر على رضا المستفيد.
 - وجود نظام جيد للاتصالات داخل رياض الأطفال يساعد على توصيل السياسات الجديدة للمعلمات وعلى تبادل الآراء حول ذلك.

- تواصل المعلمة مع الزميلات في نشر المعلومات المفيدة حول الاتجاهات الحديثة في المجال.

بالنسبة للبعد الثالث: الاستجابة أو ردود الفعل يمكن اقتراح الإجراءات التالية التي يمكن أن تقوم بها إدارة رياض الأطفال بمصر:

- توافق الدور الوظيفي للمعلمة برياض الأطفال مع رؤية المعلمة الشخصية.
- مناقشة التكاليف الجديدة مع المعلمات للتأكد من إمكانية قيام كل معلمة بتنفيذ هذه التكاليف.
- تناسب المكافآت مع توقعات المعلمات حول حجم العمل ومتطلبات الحياة اليومية.
- تخصيص الحوافز التشجيعية المعنوية والمالية للأداء المتميز من جانب المعلمات.
- دعم المديرية للمعلمات لتحقيق التوازن بين مسؤوليات الحياة الوظيفية والحياة العائلية.
- اهتمام المديرية بالتعبير عن الشعور بالتقدير لجميع المعلمات بالتساو بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.
- عقد البرامج التدريبية لتهيئة المعلمات الجدد للعمل برياض الأطفال.
- تنظيم الدورات التنشيطية قبل استحداث أية تغييرات جوهرية بالخدمة المقدمة.

المراجع:

- Boukis, Achilleas, and Gounaris, Spiros. (2014). Linking IMO with Employees' Fit with their Environment and Reciprocal Behaviors towards the Firm. *Journal of Services Marketing*, 28 (1): 10- 21.
- Boukis, A., Gounaris, S. and Lings, I. (2017). Internal Market Orientation Determinants of Employee Brand Enactment. *Journal of Services Marketing*, 31 (7): 690- 703.
- Boukis, A., (2019). Internal Market Orientation as a Value Creation Mechanism. *Journal of Services Marketing*, January, 33 (2): 233- 244.
- Carlos, Vera. and Rodrigues, Ricardo. (2012). Internal Market Orientation in Higher Education Institutions: its Inter- Relations with other Organizational Variables. *Public Policy and Administration*, 11 (4): 690-702.
- Edo, Vicent Tortosa, Moliner, Miguel and Sanchez, Javier (2009). Internal Market Orientation and its influence on Organizational Performance. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12): 1435- 1456.
- Edo, V., Liorens, J., Moliner, M. and Sanchez, J. (2015). The influence of Internal Market Orientation on external outcomes: The mediating role of employees' attitudes. *Journal of Service Theory and Practice*, 25 (4): 486-523.
- Fang, Shyh, Chang, Enchi, Ou, Chueh and Chou, Chia (2014). Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation. *European Journal of Marketing*, 48 (1/2): 170- 192.
- Gounaris, Spiros (2006). Internal Market Orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59: 432- 448.
- ——— (2008). The notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22 (1): 68- 90.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. and Chatzipanagiotou, K.

- (2010). Internal Market Orientation: A Misconceived Aspect of Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12): 1667- 1699.
- Lings, Ian (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences. *Journal of Business Research*. 57 (4): 405- 413.
 - Lings, Ian and Greenley, Gordon (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7 (3): 290- 305.
 - Lings, Ian and Greenley, Gordon (2009). The impact of Internal and External Market Orientations on Firm Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (1): 41- 53.
 - ——— (2010). Internal Market Orientation and market-oriented behaviors. *Journal of Service Management*, June, 21 (3): 321- 343.
 - Mainardes, Emerson and Cerqueira, Alexandre (2015). Measuring the Internal Market Orientation in the Public Sector. *Public Organization Review*, March: 53- 70.
 - Naghi, Remus and Para, Lulia (2014). Consequences of the Internal Market Orientation of the Organization. *International Journal of Business and Management*, 3 (1): 187- 198.
 - Pool, Javad, Khodadadi, Masood and Kalati, Ezat (2017). Linking Internal Marketing Orientation to Balanced Scorecard Outcomes in Small Businesses: the Case of Travel Agencies. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 11 (3): 297- 308.
 - Robledo, J., Aran, M. and Porras, J. (2015). Analysis of Corporate Volunteering in Internal Market Orientation and its effects on Job Satisfaction. *Tourism and Management Studies*, 11 (1): 173- 181.
 - Rodrigues, Ana, and Pinho, Jose (2012). The impact of Internal and External Market Orientation on Performance in Local Public Organizations. *Marketing Intelligence and Planning*, 30 (3): 284- 306.

- Sahi, G., Lonial, S., Gupta, M. and Seli, N. (2013). Revisiting Internal Market Orientation: a note. *Journal of Services Marketing*, 27 (5): 385- 403.
- Salem, Khaled (2013). The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction in Public Sector. *International Journal of Learning and Development*, 3 (5): 111- 120.
- Sanchez- Hernandez, Isabel and Miranda, Francisco (2011). Linking Internal Market Orientation and New Service Performance. *European Journal of Innovation Management*, 14 (2): 207- 226.
- Schulz, Steven, Martin, Thomas and Meyer, Heather (2017). Factors influencing Organization Commitment Internal Marketing Orientation, External Marketing Orientation and Subjective Well- being, *Journal of Management Development*, 36 (10): 1394- 1303.
- Sulaiman, Y., Othman, A., Perumal, S. and Hashim, N. (2013). The Relationship between the Different Aspects of Internal Market Orientation and Affective Commitment within Malaysia Childcare Sector. *Journal of Marketing Management*, June, 1 (1): 13- 21.
- ———. (2014). The Effect of Internal Market Orientation on Employee Job Satisfaction: A Study of Malaysian Childcare Center. *Review of Contemporary Business Research*, June, 3 (2): 25- 34.
- Tsai, Yuan and Chi, Yi (2015). Is Internal Market Orientation Still a Good Strategy to Promote Business Performance? Evidence from Taiwan. *World Journal of Management*, March, 6 (1): 10- 23.
- Zebal, Mostaque. (2018). The Impact of Internal and External Market Orientation on the Performance of non- conventional Islamic Financial Institutions, *Journal of Islamic Marketing*, 9 (1): 132- 151.