



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45_ قالمة-
كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال مالية

تبني مقاربة التسويق الداخلي لتحسين العلاقة مع
الزبون دراسة حالة بنك BADR

تحت إشراف الأستاذ:
بن أحسن نصر الدين

من إعداد الطالبة:
نقيب سمراء

السنة الجامعية: 2012/2011

الفهرس:

مقدمة عامة:

الفصل الأول: المورد البشري من التسيير إلى التسويق الداخلي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.....2

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....2-3

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.....4-6

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....6

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية.....7

المبحث الثاني: عموميات حول التسويق الداخلي.....8

المطلب الأول: تعريف و خصائص التسويق الداخلي.....8-9

المطلب الثاني: العوامل و المراحل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي.....9-11

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق الداخلي.....12-13

المطلب الرابع: إشكال و مزيج التسويق الداخلي.....14-16

المبحث الثالث: مزايا و برامج تطبيق التسويق الداخلي.....17

المطلب الأول: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمة.....17-18

المطلب الثاني: مرتكزات إدماج التسويق الداخلي.....18-21

المطلب الثالث: برامج التسويق الداخلي.....21-24

الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع الزبائن.

المبحث الأول: العلاقة بين المؤسسة و الزبون.....28

المطلب الأول: مفهوم الزبون.....28-29

المطلب الثاني: تصنيف زبائن المؤسسة.....30-33

- المطلب الثالث: مفهوم العلاقة بين المؤسسة و الزبون.....34
- المطلب الرابع: أهمية العلاقة بين المؤسسة و الزبون36-35
- المبحث الثاني: التوجه نحو الزبون من خلال إدارة العلاقة معه مع الزبون.....37-36
- المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون.....39-38
- المطلب الثاني: مزايا و برامج إدارة العلاقة مع الزبون.....40-39
- المطلب الثالث: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن.....40
- المطلب الرابع: أنواع البيانات التي تساعد على إدارة العلاقة مع الزبائن.....41
- المطلب الخامس: متطلبات تطبيق برنامج إدارة العلاقة مع الزبون.....41
- المطلب السادس: مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون.....49-42
- المطلب السابع: نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن.....52-49

خاتمة فصل:

- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....56
- المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....57
- المطلب الأول: نشأة و تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....61-57
- المطلب الثاني: أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....64-62
- المطلب الثالث: هياكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....72-65
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية.....73
- المطلب الأول: المنهج المتبع.....73
- المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....77-73

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة.

إن حالة عدم الاستقرار أصبحت الصفة الغالبة في عالم الأعمال خاصة مع انتشار المنافسة بشكلها الحاد و الشرس ,التي تصنعها مساعي المؤسسات نحو التميز و الريادة ,هذا الواقع يضع المؤسسات امام تحديات تتضمن في طياتها العديد من الضغوط و المخاطر من جهة و العديد من الفرص و القوى الدافعة من جهة أخرى, إن تحقيق هذا الهدف ليس سهلا خاصة و ان احتياجات الزبائن تتغير و تفضيلاتهم تختلف باختلاف ادراكتهم و قناعاتهم بمستويات الجودة في الخدمة المقدمة ,وهو ما يتطلب الالتزام بتقديم اداء متميز و التحسين المستمر لجودة الخدمات و الوقوف على احتياجات الزبائن ,وهذا من خلال اعداد كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على تلبية توقعاتهم,خاصة و ان فكرة التسويق الداخلي تقوم على انه في مجال انتاج السلع و الخدمات هناك نوعين من الزبائن زبائن داخليين اي العمال داخل المؤسسة اين يتم بينهم المعاملات المختلفة فكل فرد يعتبر مستخدم و منتج للخدمة في نفس الوقت.اما الزبائن الخارجيين فهم العملاء لذا يؤكد كوتلير انه يجب ان تكون اولوية للتسويق الداخلي قبل التسويق الخارجي, وتقديم خدمات متميزة للزبائن الخارجيين هو نتيجة حتمية لاداء العامل الذي يكون راض عما يقدمه من خدمات,وتحقق المنظمة رضا العميل من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات من بينها الاهتمام بالجودة, و إدارة العلاقة مع العميل وهذا بهدف الوصول الى رضا العميل الذي اصبح يمثل اساس نمو و بقاء و استمرار المنظمة في السوق.

إشكالية البحث:

كيف تساهم إجراءات التسويق الداخلي في تفعيل العلاقة مع الزبون'تنبثق عن هذه الاشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية.

1-هل يساهم تدريب الموارد البشرية في تحسين العلاقة مع الزبون.

2_هل يساهم تحفيز الموارد البشرية في تحسين العلاقة مع الزبون.

3- هل يساهم تمكين الموارد البشرية في تحسين العلاقة مع الزبون.

4- هل يساهم الاتصال الداخلي للموارد البشرية في تحسين العلاقة مع الزبون

- **فرضيات البحث:** للإجابة على هذه التساؤلات وضعت الفرضيات التالية.

1-تبدأ المنظمات الناجحة خططها التسويقية بموظفيها و ليس بالعملاء

2-تحقيق الجودة لا يعتبر هدفا بالنسبة للمنظمة وإنما هو وسيلة للوصول لرضا العميل و كسب

ولائه

3-هناك فروقات من حيث تقييم زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمستوى أداء الموظفين للخدمة

المقدمة

أهمية الموضوع: تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال جانبيين أساسيين هما الجانب العلمي من

خلال ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الموارد البشرية ,التسويق الداخلي,ادارة العلاقة مع الزبون

,وتبيان مكانة ومدى أهمية العميل لدى المنظمات و الكشف عن احدث الاساليب المنتهجة

للمحافظة عليه و كسب ولائه, كما يعبر عن مدى تبني هذه المنظمة لاستراتيجية نالتسويق الداخلي

ومدى استرجاع ثقة الزبائن في الخدمة البنكية و بالتالي نجاح القطاع البنكي

- أما الجانب الميداني يكمن في مدى معرفة سلوك المنظمة محل الدراسة من خلال العميل و

التقنيات المستخدمة لتضمن رضاه و كسب ولائه بالإضافة إلى معرفة مدى تطبيق سياسات

التسويق الداخلي للبنوك من خلال الاحتكاك المباشر بين الموظفين أنفسهم و بين العملاء

أهداف البحث:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- قياس رضا العملاء في ظل توجهات المنظمة لرفع مستوى جودة الخدمة البنكية اعتمادا على

مبادئ التسويق الداخلي.

-إثراء المجال المعرفي بمثل هذا النوع من الموضوعات الحديثة حول المؤسسات الخدمية.

- لفت انتباه المسؤولين بالمؤسسات الخدمية الى اهمية رضا العميل كمصدر اساسي لرفع من أدائها وتفوقها

-دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تهدف للتأكد من صحة الاستنتاجات النظرية للتأكيد على علاقة تحسين التسويق الداخلي بادرارة العلاقة مع الزبون وكيف يساهم الرضا في الرفع من أداء المنظمة.

المنهج المستخدم في الدراسة: من أجل دراسة موضوع البحث و تحليل ابعاده و الوصول الى نتائج ايجابية و للاجابة على اشكالية البحث و اثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري, و الاعتماد على المنهج الاحصائي في اعداد الاستمارة و الاستعانة بالمقابلة و الملاحظة هيكل البحث تماشيا ومنهجية البحث العلمي رايت من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة ابرزت من خلالها اهم الجوانب المرتبطة بالموضوع محل الدراسة لانتقل فيما بعد الى محاولة تفصيلها من خلال ادراج ثلاثة فصول ثم خاتمة عامة توضح اهم ما استخلصته من نتائج و توصيات أولا الجانب النظري.

الفصل الأول خصص إلى المفاهيم الأساسية للموارد البشرية والتسويق الداخلي

أما الفصل الثاني فقد خصص للحديث على مفاهيم عامة حول الزبائن والفصل الثالث يمثل دراسة حالة احاول من خلاله اسقاط الجزء النظري على التطبيقي .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعريف 1:

إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق أهدافها, وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد, و الاشراف على استخدامها, وصيانتها والحفاظ عليها, وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها.¹

- تعريف 2:

تعرف إدارة الموارد البشرية بانها ذلك النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري بالمنظمة, من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار و التدريب, والاجور و الحوافز, وتقييم الاداء و توفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا الى الاحاطة على المعاش بهدف تحقيق اهداف المنظمة و العاملين بها والمجتمع.²

- تعريف 3:

تعرف على انها الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الايدي العاملة و المحافظة عليها وتدريبها و تطويرها و العمل على استقرارها و رفع روحها المعنوية, كما تقوم هذه الادارة ايضا بمتابعة تطبيق اللوائح و القوانين التي شاركت في صياغتها و اعتمدها الادارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الادارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة و العاملين فيها.³

1 - داسعاد ناف برنوطي, "إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد", دار وائل للنشر والتوزيع, 3, 2007ص17.
2 - مدحت محمد أبو النصر, "إدارة وتنمية الموارد البشرية, الاتجاهات المعاصرة", مجموعة النيل العربية, القاهرة 2007ص62
3 - محمد فالح صالح, ا.م. ب, دار حامد للطباعة و النشر 2004ص20, 21 إدارة الموارد البشرية
إدارة الموارد البشرية

- تعريف4:

تعني ادارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالادارة بوجه عام وهي التخطيط والتنظيم و الرقابة والتوجيه و المتابعة وتقييم كافة العمليات والانشطة التي تؤدي الى بذل اقصى الجهود للموارد البشرية ,وذلك لتحقيق اهداف المنظمة و اهداف الفرد ,مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار.⁴

4 - بسيوتي محمد البر دعي ,تنمية مهارات تخطيط م ,ب دار وائل للنشر ,الإسكندرية 2005ص17

المطلب الثاني: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية:

من أهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية من منتصف القرن 19 حتى وقتنا الحاضر ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.

حيث انتشر نظام الإنتاج الاسري ,وكان المشرف الصفي هو الشكل السائد لمنظمة الاعمال ,وكان العامل الجيد يتعلم على يد قدامى العاملين ,و يكتسب منه المهارات و يتعرف من خلاله على افضل الاساليب و الطرق لاداء العمل ,وكانت الاجور ضئيلة ,والمزايا الوظيفية الاخرى لم تكن تتجاوز السكن و بعض الوجبات الغذائية .

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ,و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين , و اهم ما كان يميزها ظهورالات و المصانع الكبيرة ,و استغنائها احيانا عن العمال و احتياجاتها احيانا الى عمالة متخصصة ,كما ادى ذلك الى سوء ظروف العمل و العاملين , نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى تحسين ظروف العاملين.

-المرحلة الثالثة: ظهور الحركات العمالية و الإدارة العلمية.

مع مساوى الثورة الصناعية كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة اصحاب العمل و ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ,ثم اضرابات منظمة ,ثم انقلبت الى تكوين اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم و تتفاوض نيابة عنهم فيما يمس الاجور و ساعات العمل .

وبظهور الادارة العلمية ,ركز "تايلور" على اهمية استخدام الاساليب العلمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات و القدرات على زيادة الانتاجية ,منح العاملين فترات للراحة و الاعتراف باهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية اداء العمل وتطوير انظمة ,وتحسين المنتجات .

-المرحلة الرابعة: الفترة ما بين (1911-1930).

تبلورت هنا ادارة الموارد البشرية فيما كان يعرف بقسم الافراد ,والذي يتمثل دوره في تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها ,وقد شملت هذه السجلات المعلومات الرئيسية من العاملين مثل تاريخ الالتحاق بالعمل ,نوعية الوظيفة ,التدرج الوظيفي ,الحالة الصحية ,اضافة الى ذلك فقد قام قسم الافراد بادارة جداول الاجور ,مقابلات التوظيف.

- المرحلة الخامسة:الفترة ما بين (1930-1970) بدأت المنظمات تدرك اهمية العلاقة بين العاملين في اتخاذ القرارات من ناحية و بين الرضا الوظيفي و معدلات الغياب و دوران العمل و اثر ذلك على الانتاجية من ناحية اخرى ,وكان ذلك نتاجا لفلسفة ادارية جديدة ترى ان العاملين يمكنهم تحقيق اهداف المنظمة بقدر اكبر من الفعالية اذا اعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم و تحملوا المسؤولية عن اعمالهم .

كما توصلت دراسة "الهورن" الشهيرة و التي اجريت في مصانع شركة "وسترن الكترنك" سنة 1927 ,الى انه يمكن تحقيق اقصى درجات الانتاجية اذا ما تم معاملة بطريقة ايجابية ,وخلال هذه الفترة تم التوصل الى اساليب متقدمة للغاية في اختيار العاملين , و على سبيل المثال الاختبارات النفسية.⁵

ولقد شهدت المراحل الاخيرة من القرن العشرين ,تطورت ملحوظة في ادارة الموارد البشرية , اذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن والتي لم تكن معروفة من قبل دورا كبيرا في هذا التطور ,وجعلت ادارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير و التطوير يمكن ان تتمثل على سبيل الحد فيما يلي:

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الافراد العاملين ,المساواة في العمل و الضمان الاجتماعي و التقاعدي .

- اثرت التطورات و التغييرات الحاصلة بمجموعة من السياسات و الإجراءات المرتبطة بالعاملين .

- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الامن الصحي للعاملين .

- التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .

⁵ - خضير كاضم حمود ادارة المواد البشرية، دار الميسرة النشر والتوزيع، عمان، 2007، ص23.

- زيادة الاهتمام بالجوانب العلمية المتعلقة بالاداء .

- **المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:**⁶

مما لا شك فيه ان كل منظمة ناجحة تقف ادارة موارد ناجحة في برامجها, سواء كانت هذه البرامج في اختيار الافراد او تدريبهم او تقويم اداءهم ,صيانتهم و الاحتفاظ بهم او من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز. فهناك ارتباط قوي بين نجاح المنظمة وبين برامج الموارد البشرية فيها، أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية⁷ ما يلي:

- وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة .ثم الحفاظ علي هذه العناصر لكي تزيد من انتاجية المنظمة وتعزز من مركزها الاقتصادي وتحقق إرباحا في الأمد الطويل.

- قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج للموارد البشرية التي تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم الى بذل المزيد من قدراتهم وهذا سيعكس دون شك على رضاهم الوظيفي.

- الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجا اليها العاملين لا سيما في حالات الفصل او عدم منح العلاوة⁸ او التجاوز في الترقيات.

⁶ - جمال الدين محمد المرسي ,مصطفى محمود ابو بكر ,دار الجامعة الاسكندرية ص25,26 .
⁷ سنان المساوي مرجع سابق الذكر، ص 20-22.

- المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية:

- أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو تزويدها بموارد بشرية فعالة و تطوير الافراد وهذا الهدف ينبثق من أهداف نوعية أهمها⁸
- تنمية المهارات الإدارية والعلاقات الانسانية و صيانة العنصر البشري
 - السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جميع العاملين بالمنظمة.
 - الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم .
 - تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة
 - تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي عن طريق القيام بحملات تدريبية وتوعية للموارد البشرية لتحقيق النجاح والبقاء للمنظمة من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالعملاء.

⁸ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 15.

- المبحث الثاني: عموميات حول التسويق الداخلي:

تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي للمنظمات الخدمية، فكان التطبيق الاساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك، المستشفيات وخدمات النقل العام الخ . ومن هنا تكمن أهمية دور العاملين في تسويق الخدمة، الذي يستوجب من الادارة النظر اليهم على انهم يمثلون السوق الأولي للمنظمة وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم ومن تم زيادة درجة رضاهم.

المطلب الأول: تعريف وخصائص التسويق الداخلي:

لقد أعطي للتسويق الداخلي عدة تعريفات.

- يعرف التسويق الداخلي على انه (فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة و العاملين

فيها من اجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزبائنها).⁹

- التسويق الداخلي جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من اجل مواجهة

مقاومة التغيير ومن اجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات

المنظمة.

- التسويق الداخلي يقوم على فكرة مفادها أن الأفراد هم السوق الداخلي والأولي للمؤسسة ويؤكد (كوتلر)

أن تكون الأولوية للتسويق الداخلي قبل التسويق الخارجي فتقديم خدمات متميزة للزبائن الخارجيين

ترضيهم هو نتيجة حتمية لأداء العامل الذي يكون راضيا في عمله.¹⁰

⁹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص72.
¹⁰ جريبي السبتي، التسويق الداخلي وإدارة الأفراد، محاضرة في التسويق الداخلي، تخصص تسويق بنكي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قلمة، 2010-2011، ص1.

- التسويق الداخلي هو كافة الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أداءهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. المستويين العام و الوظيفي, بهدف تحقيق رضا العميل¹¹
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل.
- **المطلب الثاني: العوامل والمراحل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي:**
- **1 العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي:**

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ أو مفهوم قصير العمر نسبياً إذ ظهر في عقد الثمانينات، وان كانت هناك إشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وإن ظهرت . ويبدو أن هناك اتجاهات فكرية عدة يمكن أن يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي : تسويق الخدمات وإدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الجودة هكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فأن هناك عدد من الاعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولاً أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة داخل المنظمات وأن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك المنظمات ،

ثانياً نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تناسبها وملاءمتها مع التسويق الداخلي .

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن عزوها إلى القوى الآتية التي تسود عالم الأعمال اليوم وهذه القوى هي:¹²

* إن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.

¹¹ فتحي موسى، التسويق الداخلي، تاريخ النشر، 17 فيفري 2010.

¹² - حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية، محافظة نينوى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005 ص21.

* أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن ، وان هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة .

* زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ.

مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية (Outsourcing) وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة .

* تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة ، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .

* إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فان قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .

2- مراحل التطور والنمو في مفهوم التسويق الداخلي:

- المرحلة الأولى تحفيز الموظف وبلوغه مرحلة الرضا.

في بداية مرحلة النمو، تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على مسألة تحفيز الموظف وبلوغه مرحلة الرضا. والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة وعدم أتمتها. إن مشكلة "الاختلاف" في أداء الخدمة تدفع الإدارة للتركيز على جهد دفع الموظفين لأن يكون أدائهم متطابقاً مع مستويات الأداء العالية. من هنا وحتى تدفع الإدارة موظفيها نحو الأداء المرغوب، يجب عليها الاهتمام بمدى رضاهم الوظيفي بصفته مقياساً مهماً يؤثر بدوره على رضا الزبائن.

المرحلة الثانية :هم الزبون والعمل نحو إشباع خدماته:

إن ثاني أهم نقطة في تنمية مفهوم التسويق الداخلي تبدأ من مسألة أنه نظرًا لأن الموظفين الذين يكونون على احتكاك مع الجمهور أثناء الخدمة هم الذين يصبحون منخرطين فيما أسماه " التسويق المتفاعل"، فيجب العمل من قبل الإدارة على استخدام التسويق الداخلي من خلال التفاعل فيما بين

المرحلة الثالثة :توسيع مفهوم التسويق الداخلي:

يبدأ مجال التسويق الداخلي في هذه المرحلة بالانتساع إلى أكثر من مجرد تحفيز الموظفين، ويتجه نحو الإحساس بالمسؤولية والوعي لها تجاه الزبون، وهذا يشتمل على إمكانية التغيير في الإستراتيجية للمؤسسة والذي قد يتطلب جهدًا كبيرًا من التسويق الداخلي للتغلب على الروتين المؤسسي ولتحفيز الموظفين والارتقاء بهم إلى سلوك أفضل نحو مسؤولية مؤسستهم تجاه الزبائن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للإضرار غير الضرورية.

- **المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي.**

1- أهداف التسويق الداخلي:

حدد هدف التسويق الداخلي في ثلاث خطوات جاءت كالتالي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.

- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين .

- التأثير على الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق

والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من

قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.

كما يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي:

- **الهدف العام** - جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء.

- **الهدف الاستراتيجي** - خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية

البيعية بين الأفراد (دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد دعم سياسة التدريب الداخلي وإجراءات

التخطيط والرقابة.

-**الهدف التكتيكي** - على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم

دعم موقف معين.

2- أهمية التسويق الداخلي : والمتمثلة¹³:

تتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال:

- تحفيز ورضا العاملين
- التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم.
- التكامل والتنسيق في النشاطات.
- استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا.
- تطبيق إستراتيجية مؤسسية محددة وشاملة.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمة المقدمة إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو الزبون الخارجي وتظهر من خلاله أهمية تطبيق التسويق الداخلي من خلال توجيه استراتيجياته نحو العاملين جنبا

إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي نحو الزبائن، حتى يتمكن الموظف بالتالي من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون الخارجي، وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي فتوجيه السياسات الصحيحة في التسويق الداخلي تجعل موظف البيع والتي تتحدد بتقديم الحاجة الأساسية من: متمكنا في تقديم الخدمة من جانبين فيحددها الزبون من خلال اهتمام موظف البيع بتقديم الخدمة التي يودها الزبون.

- المطلب الرابع: أشكال ومزيج التسويق الداخلي:

1- أشكال التسويق الداخلي:

حسب فورمان وموني التسويق الداخلي ليس ممارسة خاصة بإدارة ما، إنما يمكن أن تقوم به بعض الإدارات والأقسام والوظائف أو يكون من طرف المنظمة ككل توجهه لكل العاملين أو لفئة معينة داخلها، ومنه فالتسويق الداخلي يجيب على سؤالين أساسيا:

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل أو قسم داخلها؟)

- إلى من توجه الجهود التسويقية؟ (هل لكل العاملين أم لفئة معينة داخل المنظمة؟)

والشكل التالي يبين أشكال التسويق الداخلي الممكنة داخل المنظمة:

شكل رقم (1): أشكال التسويق الداخلي في المنظمة.

خلية 04	خلية 02
خلية 03	خلية 01

المنظمة ككل

من الذي يقوم بالتسويق

قسم معين

للمنظمة ككل

لقسم معين

إلى من توجه جهود التسويق

المصدر: جريبي السبتي، التسويق الداخلي وإدارة الأفراد، محاضرة في مقياس التسويق الداخلي، تخصص تسوي بنكي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والتجارة، جامعة قالمة،

2010-2011، ص ص 2، 3.

ومن خلال الشكل (1) تتضح 04 خلايا:¹⁴

الخلية 01: التسويق الداخلي ينظر إلى قسم معين على أنه هو الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل.

الخلية 02: تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماته إلى قسم داخلها.

الخلية 03: يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل.

الخلية 04: المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملون هم عملاء، و الأعمال والأنشطة هي منتجات.

2-عناصر المزيج التسويقي الداخلي¹⁵:

إن التسويق الداخلي يسعى لإشباع حاجات الزبون الداخلي حاله كحال التسويق الخارجي والذي يسعى لإشباع حاجات الزبون الخارجي، فقد تم تحديد المزيج التسويقي الداخلي من قبل الباحثين لتمكين المؤسسة من تحديد الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا المزيج والذي بدوره يؤثر في أداء الموظفين وبالتالي ينعكس على رضاهم والذي ينعكس بشكل مباشر على رضا الزبائن

عناصر المزيج الداخلي:

1- المنتج

إلى أن المؤسسة الناجحة يجب عليها أولاً أن تتبع الوظيفة للموظفين وهم الزبائن الداخليون قبل أن تتبع خدماتها للزبائن الخارجيين. كما اتفق معه حيث اعتبرت الوظيفة بمثابة السلعة أو الخدمة والتي يتم الإعلان عنها واستقطاب الطاقات ومن ثم اختيار الأنسب لتبني هذا المنتج المتمثل بالوظيفة، والذي يجب أن يدعم ببرامج التدريب اللازمة والتمكين وتفعيل دور العمل بروح فقد تناولا المنتج في التسويق الداخلي على... أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع الزبائن الخارجيين بالإضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معارف العاملين.

¹⁴ - سعيد شعبان حامد، أثار التسويق البنكي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.

¹⁵ - حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، المرجع السابق، ص 21.

2- الترويج:

حيث يعتبر من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي تتم من خلاله تصميم أنظمة المكافآت والتحفيز.

الكثير من الدراسات ذكرت أن الاتصال يعد عنصرا حساسا للربط بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الزبون الداخلي والخارجي من جهة أخرى لترويج خدمات المؤسسة.

كما أن الإعلان يجب أن يستخدم لجذب العاملين تماما كما يستخدم للزبون الخارجي.

3- السعر:

هو التكاليف التي يجب أن تدفعها المؤسسة من أجل إكساب العاملين معارف ومهارات جديدة، التدريب وتنظيم الندوات لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من الشركة للموظفين والحصول على المعلومات سواء من المصادر الخارجية منها أو الداخلية والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

4- الناس:

وهم يعدون العنصر المهم في المزيج، فهم زبائن المؤسسة الداخليين، وهم محور وهدف التسويق الداخلي الذي يسعى نحو تحقيق رضاهم لحثهم بالتالي على تحقيق الرضا للزبون الخارجي. من هنا جاءت أهمية جهود الإدارة نحو تحقيق أهدافهم. وبالتالي يجب أن تسعى الإدارة للتعامل المباشر معهم كما تتعامل مع زبائنها الخارجيين.

المبحث الثالث: مزايا وبرامج تطبيق التسويق الداخلي.

المطلب الأول: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمة.¹⁶

المنظمة التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المنظمات في:

أولاً: ذات توجه أعلى نحو السوق مقارنة مع المنظمات الأخرى.

ثانياً: أن هذه المنظمات تميل نحو توجه خدمي.

ثالثاً: فإنها غالباً ما تظهر مستوى عالي من تمكين العاملين.

أولاً: التوجه نحو السوق:

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق ذلك يكون من خلال الملاك الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفريق من أجل جذب العملاء والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

ثانياً: التوجه نحو الخدمة.

هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية. من مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات العملاء الداخليين وأنه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم عملاء داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمنظمة أن تحسن من علاقتها مع العملاء الخارجيين والموردين و إذا ما استخدمت السلوك الايجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضاً طريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابياً في خدمة العملاء الخارجيين ومن ثم الخدمة المقدمة لهم.

¹⁶ - قيوم لزه، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لإدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم تسيير جامعة قلمة، 2010-2011، ص13.

ثالثا: تمكين العاملين:

التمكين يعنى بتوسيع مشاركة العاملين في أخذ القرارات بطريقة جماعية تفاهمية، وتبادل المعلومات وانتشارها، ومنه فإن التمكين يتم على عدة مستويات: أفراد، مجموعات عمل، التمثيل للمجموعة، أو بطريقة آلية ونظامية حيث تسري المعلومات بحرية كما هو مطلوب ويتخذ القرار أصح الأفراد لاتخاذ بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم

المطلب الثاني: مرتكزات إدماج التسويق الداخلي.¹⁷

من أجل ترسيخ وإنجاح نشاطات التسويق الداخلي في المنظمة نجد التركيز على النقاط التالية:

1: ترسيخ ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الاخواء العامة للخدمة، يؤثر في العاملين، فالمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم وإتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من استخدام اللامركزية في العمل لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات وتقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة الاستجابة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى كذلك في الحث على السلوك والعمل الجماعي بين العاملين.

ويشيع حاليا هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد في و اتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة بل أصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصا هذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة.

¹⁷ - قيديم لزهري، المرجع سبق ذكره، 14.

وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها ونفصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين إذ غالبا قوية في المنظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون ضعيفة أي محدود كما في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بأحداث أي تغيير في العاملين لديها.

إن الثقافة القوية تساعد المنظمة في المجالين هما:

أولاً: السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.

ثانياً: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها.

نقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابياً في الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تملك ثقافة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمنظمة، كما أن المنظمة التي تملك ثقافة الخدمة القوية فإنها هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، حيث أن العاملين والموظفين هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشتركة مديرها العام لخدمة العميل والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة العميل، وإن مديري الأقسام يقدمون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى العميل وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة العميل.

2- نشر المعلومات والاتصال الجيد داخل المنظمة:

تتطور المنظمة وتنمو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بأفرادها، فالإتصال الداخلي هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم، ونشر المعلومات لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت، ويجب أن يساهم الإتصال الداخلي بشرح استراتيجية ومشاريع المنظمة، قيودها وإمكانياتها ووسائلها، وواقعياً يجب أن يعلم العامل في داخل المنظمة ، ومن خلالها بالأعمال والقرارات التي تؤثر على مستقبله، ويجب أن يشجع الإتصال من خلال تحديد عمل . ضمن النشاط الإجمال ومساهمته في النتيجة النهائية.

عامة يهدف الإتصال الداخلي إلى تحقيق جملة من الأهداف:

إيصال المعلومات الضرورية للعاملين في أحسن الظروف من أجل تحسين أدائهم.

يسمح للأفراد من فهم الأهداف التنظيمية وتحقيق التناسق بين مختلف أعضاء التنظيم.

يسمح بنشر قيم ومعتقدات توجه جميع العاملين داخل المنظمة، تكون مبنية على خدمة العملاء.

3- تطوير مقاربة تسويق الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية يتضمن عملية تبادل بين طرفين، العامل الحالي أو المحتمل من جهة والمنظمة من جهة أخرى، على اعتبار أن التسويق يركز على كيفية تسيير العلاقة بين طرفي التبادل من خلال المنفعة المتبادلة، ومن هذا المنطلق اعتبر العديد من الكتاب أنه يمكن استعمال تقنيات التسويق ومبادئه في تسيير عملية التبادل بين المنظمة والعامل من أجل تحقيق المنفعة للطرفين، ومنه يمكن الحديث عن تسويق الموارد البشرية أو ما يسمى أيضا بالتسويق الداخلي.

وعرف Philippe Liger 2004 تسويق الموارد البشرية بأنه: مقاربة جديدة للعلاقة منظمة-

عامل والتي تعتبر العمال كعملاء بالمعنى الواضح وتعمل على تطبيق فكر وتقنيات التسويق والاتصال من

أجل جذب المرشحين، توظيفهم ودمجهم بطريقة جيدة في المنظمة، كسب ولائهم والتزامهم للمنظمة.

كما عرفه Rodolphe C & Aurélie M كمجموعة الوسائل والطرق التي يجب أن تضعها المنظمة من أجل خلق، تقديم، وإيصال القيمة لعمالها الحاليين و/ أو المحتملين، فهي إدارة الموارد البشرية نجد التركيز على النقاط التالية:

- إدخال العلاقة عامل – منظمة وتقديمها من منطلق المبادلة.
 - تسيير التبادل بين المنظمة والعامل من أجل تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.
 - وضع هدفين اساسيين لمقاربة التسويق في الموارد البشرية وهي اكتساب مرشحين وموظفين جدد من ذوي الكفاءة في الصناعة وخلق الولاء للمنظمة لدى العمال.
 - خلق القيمة للعمال وتحقيق ولائهم يتطلب تحقيق أقصى درجات الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تقديم لهم خدمات مشخصة وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم.
- ومنه فإن هدف تسويق الموارد البشرية هو تحقيق الوفاء والرضا والالتزام للمنظمة من طرف العمال من خلال الوظائف الأساسية الثلاث للتسويق الداخلي التي ميزها Arndt: الإعلام والاتصال داخل المنظمة، تطوير وتنمية كفاءات الأفراد وتنميتها، تحفيز الأفراد.

المطلب الثالث: برامج التسويق الداخلي

1- وضوح الأدوار:

يجب توجيه و إعلام الموظفين بالمهام التي عليهم أدائها مع ضرورة الإشراف المستمر و الحرص على ان كل موظف يعي دوره و المطلوب منه بدقة ,ومستوى الأداء المتوقع منهم ,وتنجح الإدارة في إيضاح الأدوار المختلفة للموظفين من خلال إصدار الأوامر والتعليمات.¹⁸

2- تنمية وتدريب الموظفين.

يجب تصميم برامج التدريب لكي تمد الموظفين بالمهارات والمعرفة التي يفتقرون لها ,والمطلوبة أيضا للأداء الفعال ورفع الروح المعنوية بشكل مناسب,هذا ويجب ان يكون التدريب متماشيا مع الحاجة الفعلية ,وبذلك يمكن خلق نوع من التماسك القوي بين السلوك الفعلي والمتوقع ويمكن تحقيق كل ذلك لو اعتمد على بيانات التوصيف الوظيفي.¹⁹

فإعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المنظمي في جانب,وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومنظماته من جانب آخر.

3-

برنامج الأجور والحوافز والمكافآت:

تعنى هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز,وتكافئ المنظمة موظفيها عن الجهد الذي يقدمونه

بثلاثة وسائل رئيسية

¹⁸ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 302-303.

¹⁹ محمد محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية، أحد محاور الكيان الإقتصادي الوظيفي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 343.

- الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه.

- امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل مثلا.

- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساسي عنه, وتمثل الأجور والرواتب الوسيلة الأولى لتعويض مع ضرورة تحري العدالة, وكذا الوضوح بان يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته, وكذا الشفافية والاستقرار والثبات, وتجدر الإشارة كذلك إلى ضرورة ارتباط الأجر والمكافآت بالأداء الفعلي للفرد.²⁰

4- الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي نوع من المساهمة في تقدم علاقات العمل المنفتحة والفعالة, ومن خلال التشديد والفضولية والذكاء ومشاركة الموظفين, فان الاتصال الداخلي يجب ان يحترم يقينهم وآراءهم ومن خلال التعريف بقواعد اللعبة و الواقع المعبرة وذات المغزى يبرز الاتصال ويظهر مهنية أكثر انسجاما داخل المنظمة.

5- العلاقة بين الموظفين:

قد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزاماتهم ومن هنا فان المنظمة يجب أن تسوق داخليا ومن السوق خارجيا وان أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي العاملين لديها, لذا يتوجب إن يكون للمنظمات إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية تسويقية خارجية.²¹

²⁰ سعاد نايف برنوطي، المرجع سبق ذكره، ص ص 261-270.

²¹ - حسن ثابت، جاسم محمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 14.

6- الدافعية:

تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة, كما تكون قوة

الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل.²²

وتتميز الدافعية بمبادئ عامة ثلاثة هي.²³

-انه سلوك مسبب أي أن هناك سببا خلفه.

-إن وراء السلوك دافعا معيناً.

-إن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف معين.

التفاعل بين الموظفين والعملاء.

العاملون يمثلون عاملاً مهماً في العلاقة مع العميل حيث أن سلوك العاملين يكون حاسماً لرضا العميل

والحفاظ على العلاقة معه, لذا فإن الشرط الخاص بإعادة أو تكراراً لشراء من قبل العميل والذي يعني بان

العميل هو راض أو راض جداً أو مبهج غالباً ما يعتمد على علاقات شخصية مع العاملين, من هنا تظهر

أهمية فلسفة التسويق الداخلي التي تدعو إلى دعم قدرات ومهارات العاملين لكي يكونوا أكثر اجتهاداً

وأكثر اهتماماً بخدمة ورضا العملاء.

²² - حسن, السلوك في المنظمات, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2001, ص109.

²³ - مصطفى نجيب شوايش, إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد, دار الشروق للنشر والتوزيع, الاردن, 2005, ص45.

خلاصة: من خلال متطرقنا إليه يمكن القول بان التسويق الداخلي هو الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة واعتبارهم زبائن داخليين في سوق داخلي ممثل في المنظمة, وذلك من خلال تحفيزهم وتمكينهم ووضع برامج تطويرية, وهذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاق الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية, و أيضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين.

تمهيد:

إن الأساس لتحقيق النجاح والنمو وكذا الاستمرارية في السوق يتوقف في القدرة على جذب أكبر عدد من الزبائن ثم القيام بتنمية ولائهم للمؤسسة ، الأمر الذي يتطلب تحقيق الاستجابة الفعالة لاحتياجات و رغبات الزبائن و تدعيم مستويات رضاهم للعروض التسويقية المقدمة من طرف المؤسسة و التي أضحت واقعا تفرضه الظروف و المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة كما تفرضه طبقات و خصائص الزبائن أنفسهم ، الأمر الذي جعل من معادلة النجاح لمؤسسة و عملائها ، و بالتالي فإن تحقيق الهدف بفعالية يستلزم أن يكون لدى الإدارة إيمانا حقيقيا بمجموعة من القيم و المبادئ التي تعكس أهمية الزبائن و مدى الاهتمام بهم .

و في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات كان لزاما على كل منها القيام بوضع مجموعة من الخطط و الإستراتيجيات التي تمكنها من التصدي للمنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ عليهم من جهة و محاولة لاستقطاب و جلب أكبر عدد من زبائن منافسيها من جهة أخرى ، و من أجل ذلك كان جديرا بأي مؤسسة تبني منهج جديد يمكنها تحقيق ذلك ، فمن بين المناهج الممكن الاعتماد عليها هو تبنيها فكرة إدارة علاقتها بزبائنها أو ما يعرف بتسويق العلاقات الذي يعد الوسيلة الحديثة و الناجحة للسيطرة على المنافسين من جهة و اكتسابها لميزة تنافسية من جهة أخرى.

المبحث الأول: علاقة بين المؤسسة و الزبون:

المطلب الأول: الزبون¹:

الزبون أو العميل يعبر عن مختلف الأطراف التي تتعامل معها للمؤسسة أو تربطها بهم علاقة معينة ، حيث يمكن أن نصنف زبائن أو عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي و عميل خارجي وفقا للنهج الموالي :

*** الزبون أو العميل الداخلي:** يقصد به المورد البشري في المؤسسة فهو القائم على إعداد إستراتيجيات المؤسسة و تنفيذ أنشطتها و خططها ، فتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها و اتجاهاتها.

و بالتالي على المؤسسة تعزيز علاقتها مع العميل الداخلي بشكل دائم و تحسينها باستمرار وذلك لكونه يعد بمثابة المسؤول الأول عن تنفيذ قرارات و نشاطات المؤسسة وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها مع محيطها الخارجي.

*** الزبون أو العميل الخارجي:** وهو يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي ، و نميز بين ثلاث عملاء خارجيين أساسيين للمؤسسة وهم :

المورد: يقصد به مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبانوك و مختلف المؤسسات المصرفية، و مورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) و

¹ سعاد خنساء، التسويق الإلكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص42.

تعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

***الموزع:** ينبغي اعتبار الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي و بالتالي تحقيق ربحية المؤسسة ، و تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين و الزبائن على اختلاف أنواعهم و خصائصهم ، ويمثل الموزعين مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة و الزبون.

- **مفهوم الزبون:** الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية ، و يمثل الشخص الذي يشتري و يستعمل ما تنتجه المؤسسة ، و يعرف أيضا على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من الخدمة أو عدة خدمات لموارد ما.

ولقد عرفه (عبيدات، 1995: 15) "هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي".

أما (الجنابي، 2006: 38) فقد عرفت الزبون "هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات".

في حين يعرف (البكري، 2004: 23) الزبون بأنه "ذلك الشخص الذي يقنتي البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته". وهناك عدة تعاريف تتطرق إلى نفس المفاهيم السابقة وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على دور الجودة في رضا وولاء وقيمة الزبون وهل يتم تحقيق ذلك.

المطلب الثاني : تصنيف زبائن المؤسسة¹: توجد عدة زوايا و اعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة و ذلك من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده و توجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي.

*** التصنيف على أساس الخصائص الشخصية :** أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون و هي:

الزبون العاطفي : هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

الزبون الودود : يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الإتصال القائم بينه و بين رجل البيع.

الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب و يستجيب بانفعال مع المواقف و يتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأنى في اتخاذ قرارات الشراء و لا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه ، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

¹ سعاد خنساء، مرجع سبق ذكره، ص 44

* **التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة :** لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها و الأثر في ربحية المؤسسة وبناءا على هذا المعيار يمكن زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف و هي :

الزبون الإستراتيجي : هو الزبون الأكثر مردودية ، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.

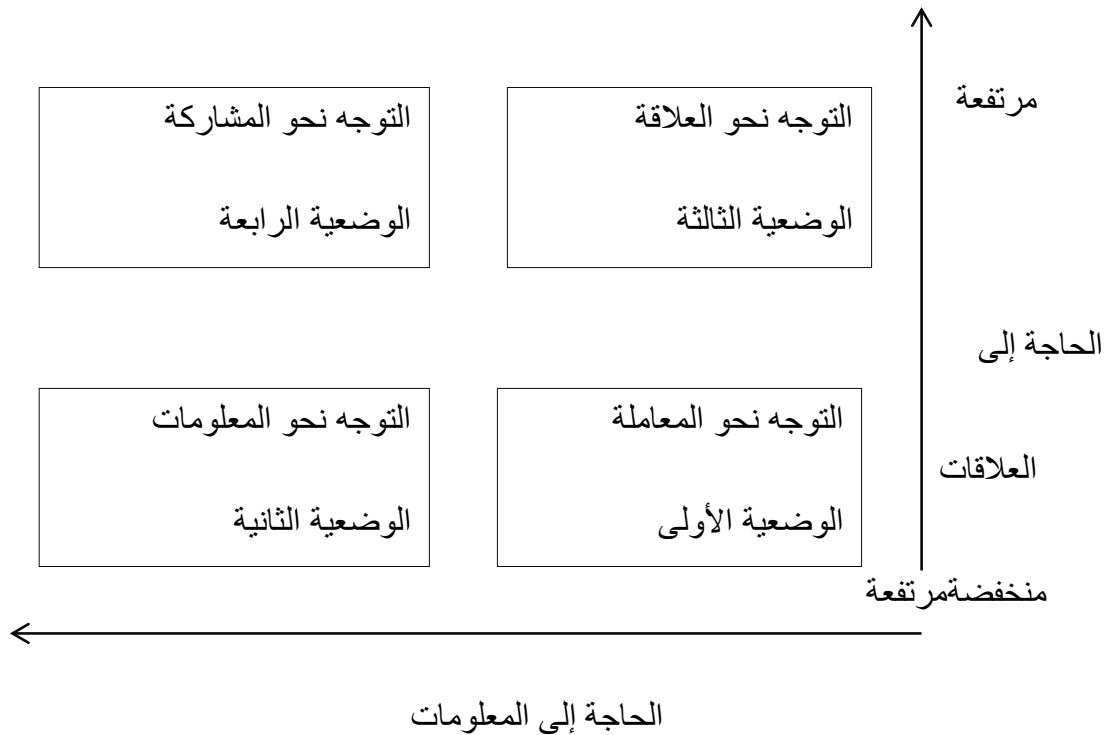
الزبون التكتيكي : هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

الزبون الروتيني : هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعة العلاقة ، يعرف على أنه الزبون المشكل ، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

* **التصنيف على أساس نوع الارتباط بين المؤسسة و الزبون:**

تأخذ العلاقة التي يمكن ان تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه ، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما :

حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: حاتم نجود تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص : 29

من الشكل السابق نستخلص وجود أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة و الزبون هي: **الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة او المشاركة في المشروع.

الوضعية الثانية : هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات ، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراؤها مع قلّة حاجتهم إلى العلاقات ، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم .

الوضعية الثالثة: في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلامة ، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة و قيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته و رغباته و هي قادرة على تلبيةها و ستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو الزبون الذي يفتقد للخبرة و لا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

الوضعية الرابعة: الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة ، و الزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية و طويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

المطلب الثالث: مفهوم العلاقة بين المؤسسة و الزبون¹ :

إن إقامة علاقة طويلة المدى بين المؤسسة و الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة و تبادلها بمبلغ من المال ، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب ، في حين أن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة و الزبون تذهب إلى ابعدها من ذلك فهي تعتمد على ركنين أساسيين و هما :

- سير المعاملة في الاتجاهين زبون و مؤسسة .

- معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

و عليه فعندما تضع المؤسسة مستقبلاً صوتياً يجب على تساؤلات الزبائن و يقدم الأجوبة أوتوماتيكياً فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى الذي نريده، و إنما هو تدفق للمعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الإستهلاكية هو مجرد بداية علاقة لأنه لا يزال عبارة عن تدفق واحد من طرف الزبون ، و على الرغم من ذلك فإنه توجد علاقة حقيقية بين المؤسسة و زبائنها و ذلك عندما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت وفي الاتجاهية بين المؤسسة و زبائنها.

¹ بشير العلاق، حميد عبدالنبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2000، ص 175.

المطلب الرابع: أهمية العلاقة بين المؤسسة و الزبون¹:

إن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة و الزبون ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة، عن طريق استمرارية مداخيلها الناتجة عن مردودية الزبائن الناجمة عن تعاملهم معها، خاصة منهم أولئك الذين يكونون لها الإخلاص و الوفاء حيث واستنادا لقول "Christophe" فإن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من جراء بناء علاقة بينها وبين زبائنها هو: " تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة و عندما يدافع الزبون عن فلسفة وخدمات المؤسسة فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن "

و توصلت آخر الدراسات إلى أن جذب زبون واحد يكلف أكثر من خمس مرات تكلفة المحافظة على زبون تمت تلبية حاجاته، كما أن فقدان زبون يعني ضياع صفقة كاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة من المشتريات التي كان يمكن أن يقوم بها الزبون أثناء تعلقه وتمسكه بهذه المؤسسة ومنتجاتها و كذلك ضياع فرص تعامل أخرى عن طريق انتشار الحديث السلبي لهذا الزبون المستاء من المؤسسة، ومنه ضياع منصب أو مناصب عمل فيها... الخ؛ فسوء التعامل مع زبون بسيط قد يؤدي بالمؤسسة إلى مصير لا يحمد عقباه، فالزبون عندما يتعامل مع المؤسسة فإنه فيما بعد سينسى المنتج ذاته أو الدليل الأشهاري الذي دفعه للشراء في المرة الأولى، عند الرغبة في الشراء مرة ثانية، و لا يرسخ في ذهنه إلا محفزين اثنين:

- جودة المنتج سلعة أو خدمة من جهة.

- جودة علاقته مع المؤسسة من جهة أخرى.

¹ بشير العلاق، حميد عبدالنبي الطائي، مرجع سابق، ص 6.

إذن فجوودة العلاقة هذه تبني الحميمية بين المؤسسة و الزبون، حيث أن قلبها هو الثقة والأمان؛ و اللذان يتوفران مع توفر النقاط التالية:

- سرية التبادل.

- التسويق بما هو مصرح به.

- احترام الحياة الشخصية للزبون.

- إقامة علاقة تجارية عادلة.

عن طريق إقامة علاقة جادة مع الزبائن تستطيع المؤسسة تكريس ولائهم إلى أعلى درجة، و بالتالي تولد فيهم الحماس لمنتجاتها، و بذلك فإنها تقيم الحواجز في وجه المؤسسات المنافسة من جهة؛ و من جهة أخرى تكون قد فازت بمنبع مستمر في التدفق و العطاء؛ ممثلا في قاعدة عريضة من الزبائن المستعدين للتعامل أبدا معها و الإخلاص في ذلك، و الذين سيصبحون بدورهم مصادر و أدوات جذب لمنابع أخرى، تدر على المؤسسة بالأرباح ما دامت مصررة على حسن تسيير و جودة تحصن علاقتها مع هؤلاء الزبائن. و على العموم فإن إقامة علاقة تفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن، ركيزة جوهرية لمصلحة كلا الطرفين فهي تضمن تدفق الفوائد على المؤسسة كطرف أول و بذلك اطمئنانها على بقائها، و تضمن اطمئنان وسعادة الزبائن طرف ثاني، لأنهم بالدرجة الأولى متأكدون من أنهم الاهتمام رقم واحد للمؤسسة بسبب حصولهم على المنافع التي يرغبون فيها جراء تعاملهم معها.

المبحث الثاني: التوجه نحو الزبون من خلال إدارة العلاقة معه:

أن الفكرة الأساسية لإدارة علاقات مع الزبون هي منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر على الزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمنظمة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند مد جسور وعلاقات مترابطة مع الزبائن.

حيث يتضمن مصطلح العلاقة أحاسيس بين شخصين : جاذبية متبادلة ، احترام ، تقدير ، ترابط ...إلخ، حيث تتجمع في الطرفين و يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة بين شخصين أو أكثر متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة يتوفر فيها ما يلي:

التفاعل بين طرفين على الأقل ، و من خصائصه أن تؤثر نشاطات الآخر.

الاستمرارية في العلاقة لأن التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية و المستقبلية سلبا و إيجابا.

تربط آثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعة فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون¹:

تتمثل المهمة الحرجة لإدارة التسويق داخل أي مؤسسة في محاولة خلق علاقات مربحة مع زبائنها بغض النظر عن توجهها ، حيث يركز التعريف الضيق لإدارة العلاقات مع الزبون على أنشطة إدارة فواعد البيانات الخاصة بالزبائن، حيث تنطوي تلك الأنشطة على إدارة تفاصيل المعلومات عن كل زبون و كذلك إدارة عملية تحديث تلك المعلومات بغرض تعظيم الولاء لدى هؤلاء الزبائن، هذا و تركز الكتابات الحديثة على تقديم تعريفات أكثر اتساعاً لإدارة العلاقة مع الزبون حيث :

يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون " هي إستراتيجية شاملة و عملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، و الزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحوار و التشاور و الثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن و تحقيق قيمة لهم".

و عرفت أيضاً بأنها " القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون".

كما تعرف على أنها نظام جذب و اكتساب العملاء المربحين و الإحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم و فهم متطلباتهم من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المنظمة و إستراتيجياتها . و تهدف إلى توطيد علاقة قوية مع العملاء المربحين فقط ، و تقليص مستوى العلاقات مع العملاء الغير مربحين.

¹ محمد عبد العظيم ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2008 ، ص: 33.

و مما سبق يتضح بأن إدارة العلاقة مع الزبون تعد منهجية لتفهم وكذلك للتأثير في سلوك الزبون من خلال التواصل معه و ذلك بهدف تحسين عملية الحصول على الزبون ، الاحتفاظ به ، و كذا الحصول على ولائه و من ثم تحقيق العائد من وراء ذلك.

المطلب الثاني : مزايا برنامج إدارة العلاقة مع الزبون¹:

1-على المستوى التكتيكي:

تحقق برامج إدارة العلاقة مع الزبون على المستوى التكتيكي المزايا التالية :

إعطاء أفضل خدمة للزبون.

تصبح مراكز الإتصال بالزبون أكثر فعالية.

تبسيط عمليات التسويق و المبيعات.

اكتشاف الزبائن جدد.

زيادة العائد من الزبائن.

2-على المستوى الإستراتيجي:

تحقق برامج إدارة العلاقة مع الزبون على المستوى الإستراتيجي المزايا التالية :

فهم احتياجات الزبون ، و التنبؤ بها.

بناء علاقات مع الزبائن ذات قيمة ، طويلة الأجل.

¹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 86-85

التعرف على المستخدمين قليلي الشراء، و كثيري الشراء، و إدارة ربحية الزبائن في ضوء ذلك.

تحسين الاسم التجاري للمنظمة، وولاء الزبائن للمنظمة.

المطلب الثالث: أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن¹ :

تعمل إدارة علاقة مع الزبائن على تحقيق الأهداف التالية :

توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين.

تقليل التعاملات مع الزبائن غير المربحين.

خفض نسبة تسرب الزبائن، و زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن المربحين.

زيادة هامش الربح الناتج عن كل تعامل مع كل زبون، عن طريق بيع سلع أخرى له.

إعطاء صورة متكاملة عن الزبائن، و احتياجاتهم ، و رغباتهم ، لتحديد أنسب وسائل ، و أوقات الإتصال

بهم، و تحديد مزيج المنتجات و الخدمات التي يرغبون فيها.

¹ منى شفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 86

المطلب الرابع: أنواع البيانات التي تساعد على إدارة العلاقة مع الزبائن¹ :

تحتاج إدارة العلاقة مع الزبائن إلى توافر البيانات التالية :

بيانات ديموغرافية وتتضمن : السن ، و النوع ، و الوظيفة ، و المكانة الاجتماعية لكل زبون من زبائن المنظمة.

بيانات اتصال و تتضمن كلا من: عنوان السكن ، و أرقام الهاتف، و أماكن وجوده ، و وسائل الإتصال المفضلة، و الموظف المختص بالاتصال لكل زبون من زبائن المنظمة.

بيانات الدخل و الاستهلاك و تتضمن كلا من : الأفراد المؤثرين على قرار الشراء، و نسبة الإنفاق على السلع المنافسة، و أسباب تعامل كل زبون من الزبائن معها ، و اقتراحاتهم ، و رأيهم الشخصي في المنافسين للمنظمة.

المطلب الخامس:متطلبات تطبيق برنامج إدارة العلاقة مع الزبائن²:

يحتاج تطبيق برامج إدارة العلاقة مع الزبائن توافر المتطلبات التالية :

وجود بيئة تؤمن بفلسفة أن العميل أهم عنصر في اهتمامات المنظمة.

وجود نظام يدعم كلا من : التسويق و البيع الفعال.

أن تسمح الإدارة العليا بدعم العلاقات الفعالة مع الزبائن.

أن تكون إستراتيجية وبيئة العمل مهيأة لتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

¹ منى شفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 86-87

² Thompson, Bob, what is CRM, Customer think guide to real CRM,january 2003.www.crmguru.com

المطلب السادس: مبادئ إدارة العلاقة مع الزبون¹:

هنالك مجموعة من المبادئ التي تركز عليها المنظمة لإدارة العلاقة مع الزبون وهذه المبادئ هي: رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون.

أ- مفهوم رضا الزبون: في البداية لابد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي بكون الأول يتعلق بالزبون الخارجي أما الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي الأفراد العاملين داخل المنظمة وهناك طرق متعددة يمكن استخدامها لهذا النوع في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين. وتم تعريف رضا الزبون بأنه "درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته" (John,&Hall1997:7)

وعرف أيضاً "هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة

أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون" (Kotler,2003:40)

إذاً الرضا هنا هو دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة عدم السرور أو الاستياء وخيبة الأمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة أن يكون الأداء مطابقاً للتوقعات فإن الزبون سيشعر بالراحة والرضا. أما في حالة تجاوز الأداء على ما هو متوقع أو يتخطى التوقعات في هذه الحالة يبقى الزبون مرتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه المنظمة.

(Kotler,2001:36)

¹ أحمد الكردي، إدارة العلاقة مع الزبون، ديسمبر 2011، http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_5824.html

ب- مراحل إيجاد رضا الزبون :

لإيجاد رضا الزبون يجب المرور بالخطوات التالية:

- 1- فهم حاجات الزبون: يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.
- 2- التغذية المرتدة للزبون: تتمثل هذه الخطوة بالطرق والأساليب التي يستعملها المسوقين لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريق الاستجابة.
- 3- القياس المستمر: الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون كنظام يقدم إجراءً لتتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

ج- كيفية تحقيق رضا الزبون:

هنالك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي:

- 1- أشراك الزبائن في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج إيجابية.
- 2- دعوة الزبائن لزيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- 3- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارة تنم على الأقدام والتقدير.

- 4- زيارة الزبائن المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً على آرائهم ومقترحاتهم.
- 5- متابعة الزبائن الذين اشتروا منتج المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب.
- 6- أشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.
- 7- الاهتمام بشكاوى العملاء: يرجع هذا الاهتمام إلى أن:

العميل الغير الراضي لن يصبح عميلاً دائماً للمنظمة، كما سيشجع عملاء آخرين على ترك المنظمة. العميل الذي يقوم بالشكوى، و يتم حل مشكلته يكون رضاءه ثابتاً، و يصبح عميلاً ولاؤه مرتفع للمنظمة، و يقوم بجذب عملاء آخرين نحو المنظمة.

يوضح العملاء الشاكون المشاكل القائمة، كما يوجهون علامات إنذار مبكرة تساعد المنظمة على التغلب على مشاكلها، مما يضيع الفرصة على المنافسين في كسب عملائها.

تساهم شكاوى العملاء في تطوير منتجات المنظمة، و زيادة مبيعاتها.

2- ولاء الزبون:

أ- مفهوم ولاء الزبون:

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي منظمة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات الخاصة بسايكولوجية وسلوك الزبائن. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لشراء منتجات منظمة محددة دون سواها. وعرف الولاء بأنه (مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون) وأغلب المنظمات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمنظمة.

ب- مكونات ولاء الزبون:

من المعروف أن ولاء الزبون يترجم إلى الربحية، فهناك مكونات أساسية تؤدي إلى تلك الربحية وهذه المكونات هي:

- 1- **تكاليف الحصول على الزبون:** تتحمل المنظمة تكاليف متنوعة من أجل الحصول على زبون جديد. إذ يؤدي تبني الزبون للمنتج الجديد أو المطور إلى تحقيق عوائد للمنظمة بصورة مستمرة، وهذه الحالة تعبر عن الرضا التام للزبائن.
- 2- **التدرجات العليا:** وتتمثل بزيادة العوائد الناتجة من زيادة مبيعات المنتجات الجديدة أو المطورة عن طريق توصيات وروايات الزبائن ذوي التجربة السابقة.

3- **التدرجات الدنيا:** ينخفض العائد نتيجة لعدة أسباب منها: التحولات في الاستثمار، التفاوض، الخصومات، وقلة استعمال المنتج، إذ يعد العائد مؤشراً هاماً لنية الزبون في زيادة أو تخفيض استثمار المنظمة الذي يؤدي بدوره إلى زيادة عوائدها.

ج-أنواع الولاء:

وعادة ما ينقسم الزبائن في بعض الأحيان إلى ثلاث طبقات وفقاً لنموذج ولاء الزبون الذي قدمه (Jammerngy,1998:2) وهذه الطبقات هي:

- 1- قاعدة ولاء قوية (الزبائن الذين لهم علامات شراء في كل وقت).
- 2- قاعدة ولاء معتدل (الزبون الذي لديه ولاء لعلامتين أو أكثر).
- 3- متغيرو الولاء والتبديل (من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى).

وأشار (Oliver,2002:35) إلى أن الولاء لعلامة أو لماركة تجارية معينة يعتمد على ثلاث عناصر مكونة أساسية وهي: التعهد (الالتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر. إذ كونه يصف أربعة مستويات من الولاء بالاعتماد على هذه المكونات الآتية:

1- **التمييزي:** ماركة تجارية واحدة تكون مفضلة لدى الزبون بالاعتماد على خصائص ومميزات الماركة التجارية الفائزة.

2- **الانفعالي:** الارتباط إزاء الماركة التجارية ويكون تطوره عبر سلسلة مواقف شراء متعددة هي التي كانت مرضية .

3- الميولي: المرحلة الانفعالية مع التعبير عن نية إعادة الشراء.

4- الفعلي: المرحلة الميولية زائداً الرغبة الفعلية للتغلب على المؤثرات الموقفية.

ومن الواضح بأن هنالك علاقة طردية بين الولاء والرضا أي بمعنى آخر كلما كان الولاء عالي

لماركة معينة هذا دليل على الرضا التام لدى الزبون عن هذا المنتج.

د - كيفية خلق ولاء العميل:

يتم خلق ولاء العميل عن طريق ما يلي:

التزام المنظمة بتقديم ما وعدت به للعملاء.

العمل على تحقيق رغبات العميل.

أن تضع المنظمة في اعتبارها أن أعظم أصولها هو ولاء العملاء لها، و استعدادها لمساعدته من خلال

إشباع حاجاته و رغباته.

أن يتم إعطاء العميل أكثر مما يتوقع.

3- قيمة الزبون :

أصبح التطور في المفاهيم البيئية ضرورة ملحة وبدأ يتغير معه جميع الأنشطة التسويقية وأصبح توجه

التسويق نحو بناء علاقة ترابط مع الزبون الخارجي ليتسنى للمنظمة تحقيق قيمة معينة للزبون.

وهناك مجموعة من التعاريف الخاصة بقيمة الزبون حيث عرفت "هي ذلك الفرق بين قيمة الزبائن

الكلية والكلفة الكلية". (Kotler, 1997:38)

في حين عرفت أيضاً بأنها هي "ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل أجمالي المنفعة مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء".

وعرفت أيضاً "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة".

أ- عناصر قيمة الزبون :

هنالك عنصرين أساسيين وكما جاء بها Kotler لأجل تكوين القيمة للزبون فأنها تنقسم إلى جزئيين وهما:

- القيمة الكلية للزبون: وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهذه تنقسم إلى الآتي:

(أ) **قيمة السلعة:** ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء، المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية) وفي بعض الأحيان يطلق عليها تسمية أبعاد الجودة.

(ب) **قيمة الخدمة:** هنا لابد التميز في تقديم الخدمة ويمكن أن تتضمن (الحسابات والائتمان، تسهيلات الطلب، التسليم، التنصيب، خدمات ما بعد البيع، الضمان).

(ج) **القيمة الشخصية:** أصبح أفراد المنظمة مصدراً مهماً لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية نسبياً للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على

ثقافة المنظمة ومهارات الإدارة وتتضمن الآتي: (الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الثقة، المثابرة،

المعولية).

(د) **قيمة المكانة الذهنية:** المكانة الذهنية هي طريقة ملائمة للإشارة إلى مجموعة متألّفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الإعلامية أو من خلال التعبئة.

ج- **الكلفة الكلية للزبون:** وتقسم الكلفة الكلية إلى الآتي:

(أ) **الكلف النقدية:** السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

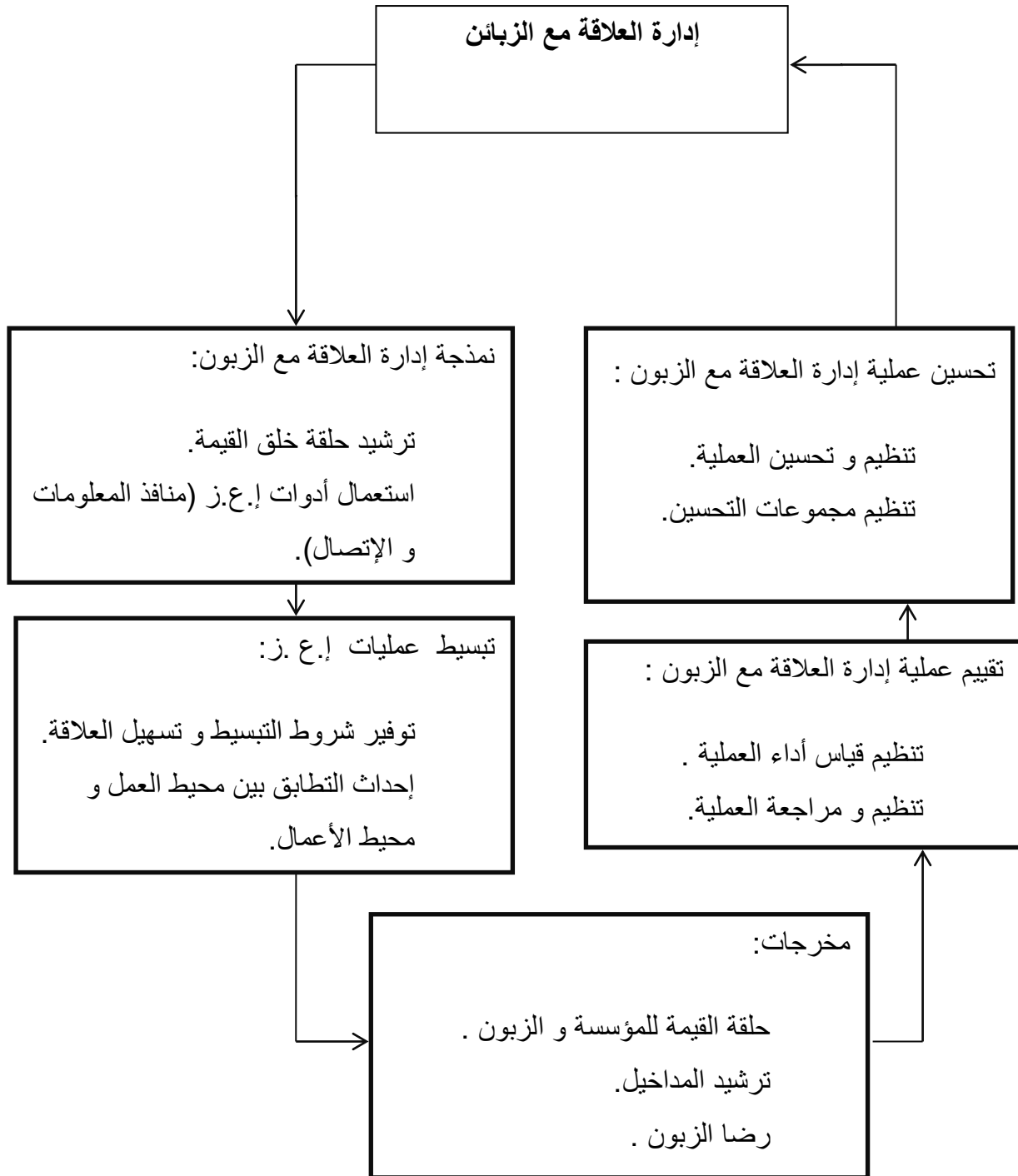
(ب) **كلف الوقت:** بعض الزبائن يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

(ج) **كلف المجهود:** وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج. إذ يعد كلفة يدفعها الزبون.

(د) **الكلف النفسية:** تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناءه منتج معين.

المطلب السابع: نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن¹: يحتوي نظام المعلومات على جانب إداري و جانب آلي يسهل عملية إدارتها و تنظيمها ، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبائن كنظام ، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها و معالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات ، و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹ Pierre Alard, Damier dirringe, **la stratégie de le relation client**, édition DUNOD, paris, 2000, p 41



Source : Jean supizet, le management de la performance durable, édition
d'organisation, paris, 2002, p 202.

يتضح من الشكل السابق إدارة العلاقة مع الزبون كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي:

1- قيادة إدارة العلاقة مع الزبون: إدارة نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يتطلب من المؤسسة استعداد تام للاستمرار في عملية الإتصال مع الزبون و بناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف و الشروط ، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

2- نمذجة إدارة العلاقة مع الزبائن: و نقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة و تسيير ملفات الزبائن، و نقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة و تسيير ملفات الزبائن ، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

3- تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبائن: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق و التطابق بين محيط العمل و محيط الأعمال ، بين البنية التحتية و الأهداف، بين الأساليب و الأهداف و بين الكفاءات و الأهداف.

4- المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام و النتيجة التي يحققها نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن هي: خلق القيمة للمؤسسة و الزبون ، تحقيق رضا الزبون ، جذب زبائن جدد، خلق قيمة لباقي الأطراف.

5- تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبائن: كأى نشاط تقوم به المؤسسة ، عملية إدارة العلاقة مع الزبائن تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة ، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل و صحة العمليات .

6- تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون: تسمح نتائج التقييم و المراجعة بكشف نقاط الضعف و الإختلالات في سير العملية ، ومنه القيام بعمليات التصحيح و المعالجة المناسبة.

خلاصة:

يمكن القول أن إدارة العلاقة مع الزبائن تعتبر من المناهج التي تؤكد استمرارية العلاقات التي يجب أن تتواجد بين المؤسسة و زبائنهم، كما تؤكد على أهمية خدمة الزبائن و الاحتفاظ بهم مع تطوير العديد من التعاملات مع الزبائن.

و من خلال التطرق لأهم جوانب هذه الدراسة يمكن إبراز أهم النتائج التي تم التوصل حول إدارة العلاقة مع الزبائن فيما يلي:

إدارة العلاقة مع الزبائن تهتم بكيفية جذب الزبائن و المحافظة عليهم و إنشاء علاقات جديدة معهم لاسيما على المدى البعيد.

أصبح مفهوم الزبون محل اهتمام كل المؤسسات التي تبحث عن الاستمرارية في سوق مليء بالمنافسة . تعتبر إدارة العلاقة مع الزبائن وسيلة فعالة لدى المؤسسة للتحكم الجيد في علاقتها مع زبائنهم و الاستفادة منهم لتوسيع نشاطها بما يخدمهم من جهة و تدعيم مركزها في السوق من جهة أخرى .

لم تعد مسألة رضا الزبون وولائه مسألة اختيارية أمام المؤسسة ، بل هي ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الحاصلة في عديد المجالات.

و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبائن أضحت لها أهمية بالغة لدى المؤسسات التي تريد المحافظة على زبائنهم و كذا على حصتها السوقية ، إذ يمكن القول بأن إدارة العلاقة مع الزبائن في حد ذاتها تعتبر ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة استغلالها للحفاظ على زبائنهم و جذب آخرين و كذلك للحفاظ على مكانتها السوقية ، بل تمكنها أيضا من القضاء على أي منافس يهدد مكانتها في السوق و يزاحمها في زبائنهم.

تمهيد

من خلال ما تعرضت إليه في الدراسة النظرية قمت بتسليط ذلك على أرض الواقع, وفي خلال فترة تربصي تم التطرق لدراسة استطلاعية من خلال تعريف المنظمة وتقديم إمكانياتها وما أتت به من جديد لتحسين الخدمة المقدمة للزبون.

المطلب الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره

1_ نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

ظهرت البنوك التجارية الجزائرية على أثر تأميم البنوك الأجنبية وذلك ابتداء من سنة 1966 وبسبب التحولات التي شهدتها الإقتصاد الوطني ازدادت أهمية البنوك أكثر، فأنشأت بنوك جديدة كي تلبى متطلبات تلك المرحلة.

وكان من ضمن هذه البنوك الجديدة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي أسس نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث تم إنشاؤه بموجب المرسوم رقم 82_ 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 والموافق ل 17 جمادى 1402 هـ، ومنه بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو بنك عمومي أنشأ بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية ، حيث بلغ رأس ماله عند إنشائه 1.000.000.000 (1 مليار دج) ويتكون من 140 وكالة متنازل عنها من البنك الوطني الجزائري.

وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية للقطاع الاشتراكي مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية، مزارع القطاع الخاصة وتعاونيات الخدمات والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري ، حيث وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/01/1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة و13 مديرية جهوية و31 فرع .

2_ تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية وهي:

1_2 مرحلة 1982_ 1990 : خلال هذه المرحلة إنصب إهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي .

2_2 مرحلة 1991_ 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك ، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الإقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الإستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه علاقات مميزة أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي :

1991 : تم الانخراط في نظام "سويفت" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

1992 : تم وضع نظام "سيبي" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية، إلى جانب تعميم إستخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية .

1993 : الإنتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

1994 : بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

1996 : إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB).

2_3 التطور ما بعد 2000 : تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الإستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الإقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا

لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطية لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد وإستجابة لإحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك تحسين أداءه والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه إستخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي ، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

_ عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته ، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي .

_ عام 2001: سعيها منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس la banque assise مع خدمات مشخصة.

_ عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك

_ عام 2004 : لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما عمل مسئولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع .

لمحة عن الوكالة الجهوية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية قالمة:

1-تعريف البنك : هو مؤسسة مالية تقوم بجمع الودائع ومنع القروض . انشأ سنة 1982 وذلك لتطوير الفلاحة والعالم الريفي ويعتبر من أهم البنوك الجزائرية.

يقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قلمة – سوق أهراس بشارع يوغرطة قلمة .

2- يشتغل بالبنك حوالي 149 عامل وعاملة.

3- يتكون البنك من المديرية الجهوية و9 فروع بولاية قلمة وسوق أهراس. فرع قلمة 821. فرع وادي الزناتي 819. فرع عين مخلوف 816. فرع سوق أهراس 822. فرع سوق أهراس 817. فرع سدراتة 818. فرع مداوروش 824. فرع تاورة 825. فرع بوشقوف 820.

* يقوم كل فرع من فروع البنك بفتح أبوابه إلى العملاء لاستقبالهم وتقديم الخدمة لهم .

4- طريقة معاملة الزبائن. إن القانون الداخلي للبنك يفرض على عمال البنك من مسؤولين أو عمال بسطاء حسن معاملة الزبائن وتوفير لهم كل ما يحتاجونه من خدمات وتقديم لهم كل المعلومات التي يحتاجونها وكذلك حسن الاستقبال خاصة وأن معظم زبائن البنك كبار السن.

5- ساعات العمل .حددت ساعات العمل ب 7 ساعات ونصف من 8.30 إلى 16.30مع

نصف ساعة للغداء 12.00 إلى 12.30.

إن القانون الداخلي صارم جدا فأي تأخر أو غياب عن العمل فإنه يخصم من الراتب الشهري. لذلك فإن أي غياب عن العمل يجب أن يبرر.

6- توفير أساليب الراحة للعمال .يمنح البنك علاوات إلى العمال بالإضافة إلى الهدايا في المناسبات والأعياد مثل عيد العمال. عيد المرأة.....

كما يسهر البنك على التكوين الدائم والمتواصل للعمال وخاصة الإطارات الجديدة بالبنك وذلك للوصول إلى مستوى راق من الخدمات المقدمة بالزبائن.

7- المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة سوق هراس 024.

يرأسها السيد منصور جمال يقوم بمنح قراراته كتابيا إلى رؤساء الأقسام. تتكون المديرية من 4 أقسام.

1- دائرة الإدارة. تحت رئاسة نائب مدير الإدارة تختص في كل ما يتعلق بالعمال من راتب. غيا بات. عقوبات.....

2- نيابة المديرية للاستغلال.. يرأسها رئيس نائب مدير وتتكون من 3 مصالح ومكلفين بالدراسات. وتهتم بدراسة ملفات القروض ومتابعتها.

3- المصلحة القانونية . وتنقسم إلى قسمين المصلحة القانونية ومصحة المنازعات .وتقوم بمتابعة وتحصيل القروض في أجالها والقيام بالمتابعة القضائية في حالة عدم التسديد.

نيابة مديرية متابعة المخاطر وما قبل المنازعات_/ وتهتم بمتابعة ملفات القروض ومدى جدية أصحابها في الالتزام بتعهداتهم مع البنك.

- يسهر كل أعضاء البنك من مسؤولين وعمال على تقديم الخدمة الجيدة للزبائن لذلك فإن البنك يسعى إلى تطوير منتوجاته ومن أهمها دفتر التوفير الأشبال. سندات الصندوق. الوديعة..... كما سهل البنك عمليات الإيداع والسحب وذلك باستعمال بطاقة الائتمان البنكية (CIB-CBR).

المطلب الثاني : أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1_ أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاماً على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية .

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الإقتصادية ، حيث بلغت ميزانيته حوالي 8.5 مليار دولار وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر، وبهذا أصبح يحظى بثقة المتعاملين الإقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء ، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي .

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

_ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

_ تحسين نوعية وجودة الخدمات.

_ تحسين العلاقات مع الزبائن .

_ الحصول على أكبر حصة من السوق.

_ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للإنتلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية ، كما بذل القائمون على البنك

مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية ، وترقية الإتصال داخل وخارج البنك مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق. كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب :

_ رفع حجم الموارد بأقل التكاليف .

_ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات .

_ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الوطنية .

2_ مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

_ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق.

_ فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع .

_ المشاركة في تجميع الإدخارات .

_ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى .

_ تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها .

_ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير

المنتج والخدمات المقدمة.

_ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

_ تطوير شبكته ومعاملاته النقدية .

_ تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

_ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب :

_ تطوير قدرات تحليل المخاطر.

_ إعادة تنظيم إدارة القروض .

_ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدل فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياساتها بصفة عامة، بوضع مخطط إستراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ، تلخصت أهم محاوره في :

_ عصرنه البنك (تقوية تنافسيته).

_ احترافية العاملين.

_ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

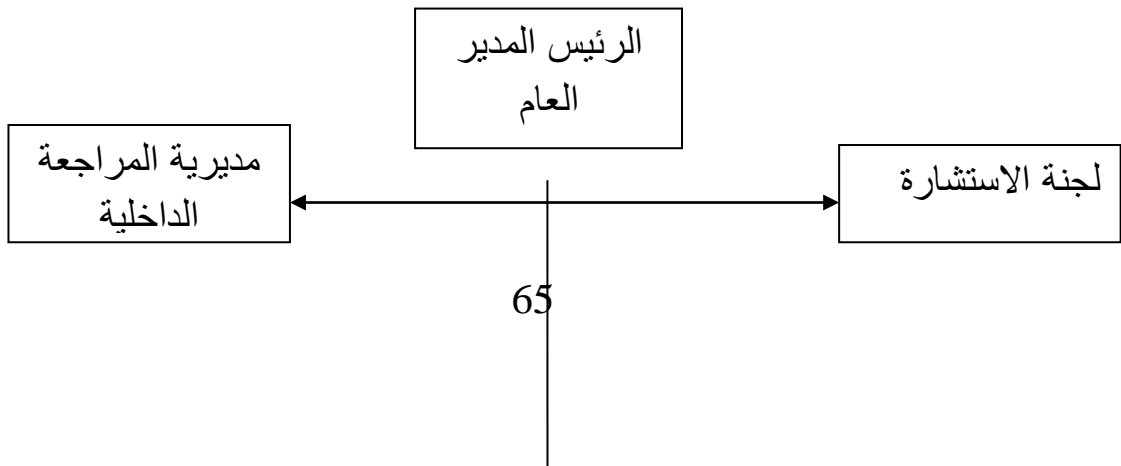
_ تطهير وتحسين الوضعية المالية.

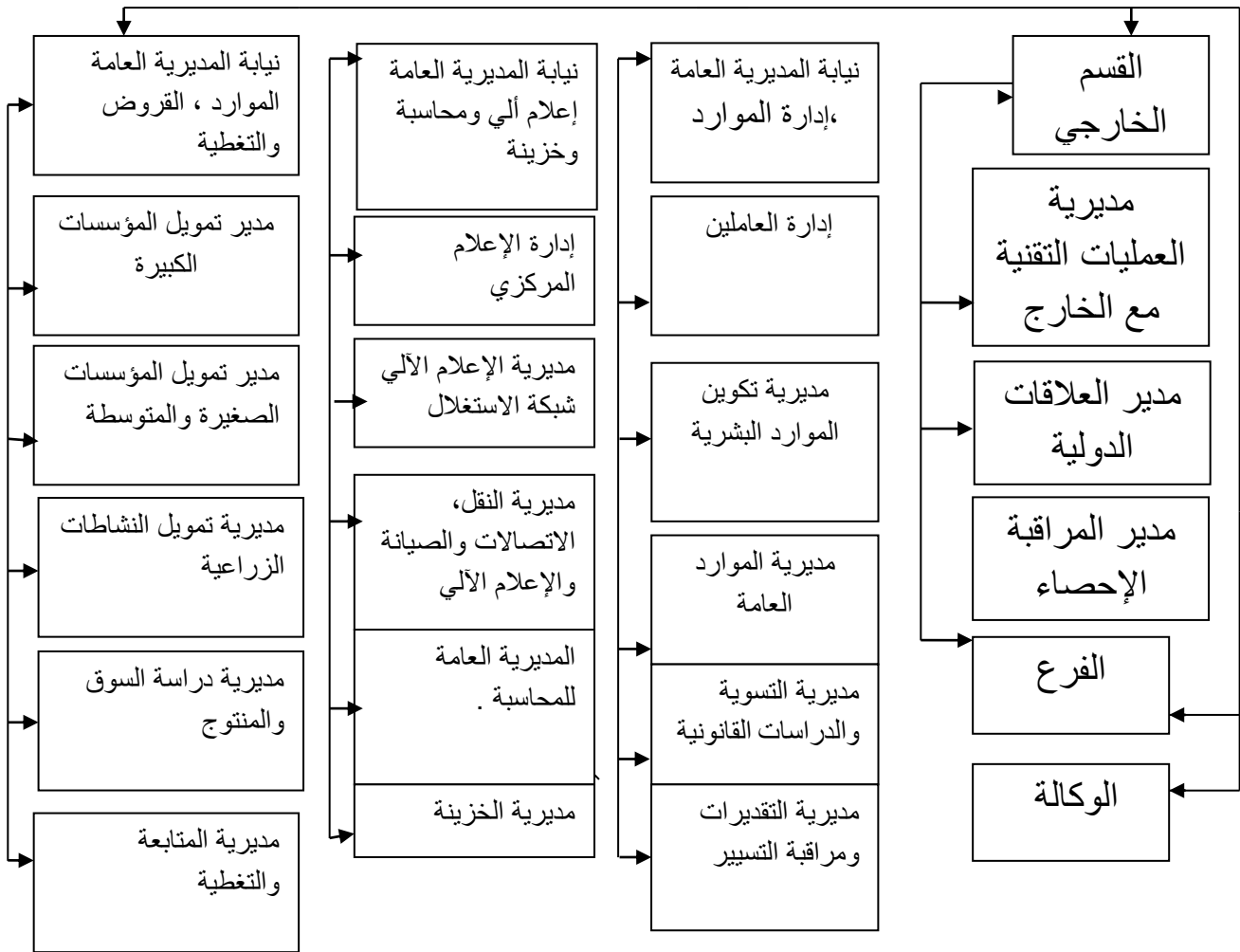
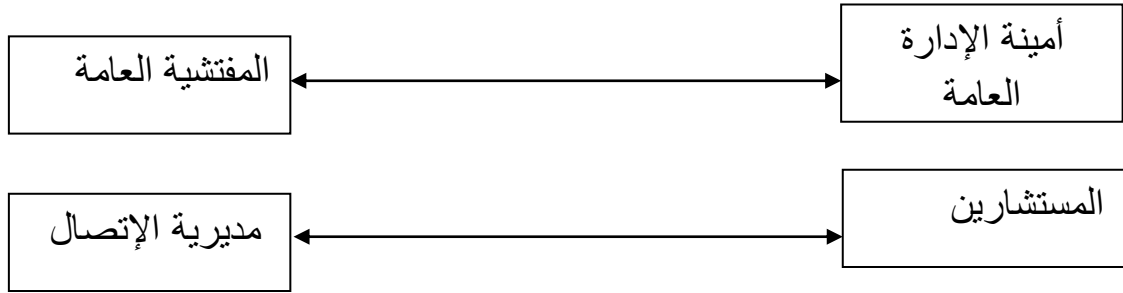
المطلب الثالث : هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR "

يمكن إبراز هياكل LA BADR عبر التراب الوطني وتركيز خاصة على مستوى مديرية بدر

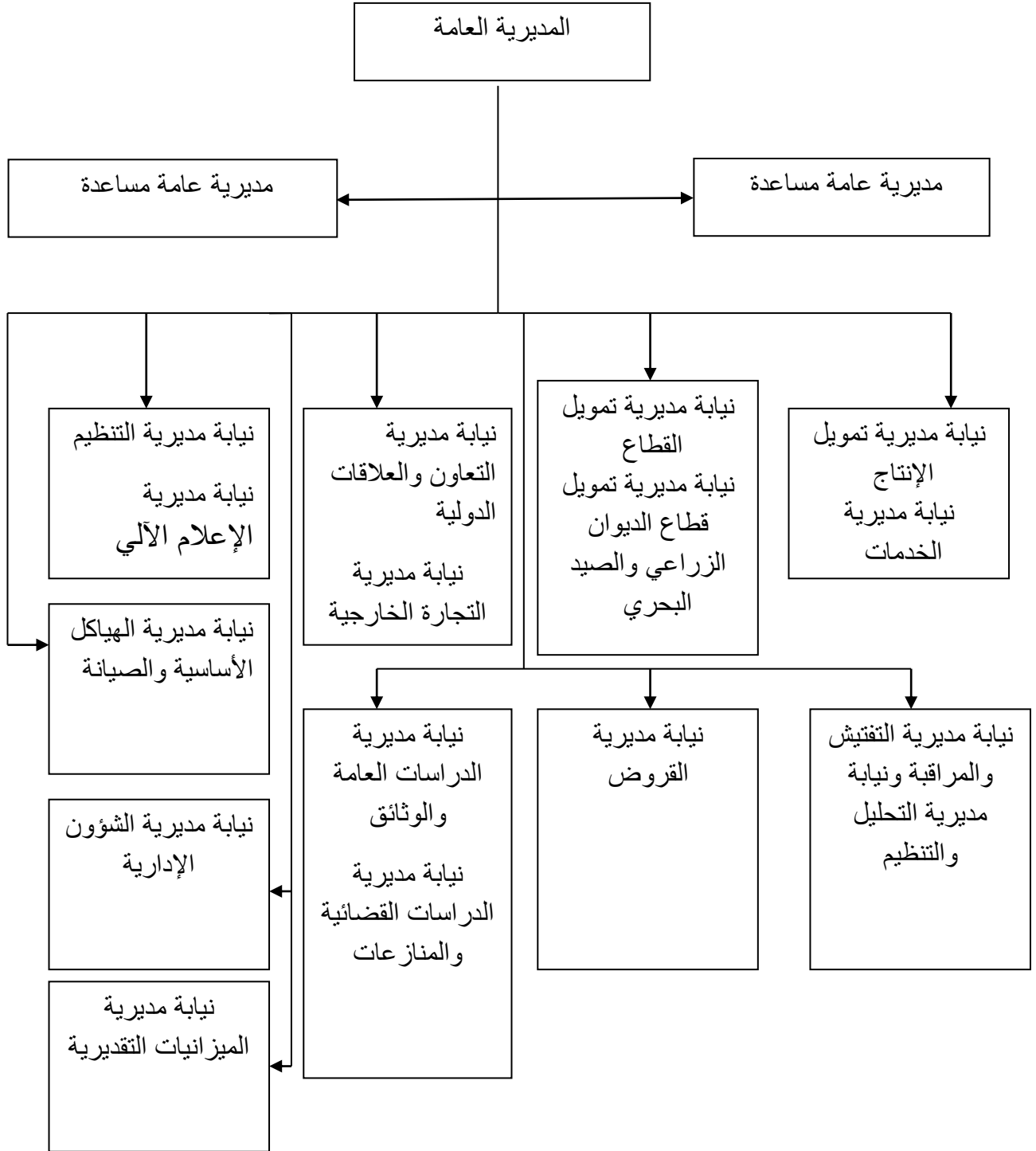
بقالمة والذي سنعرف ببعض مصالحها .

الشكل رقم(1) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .

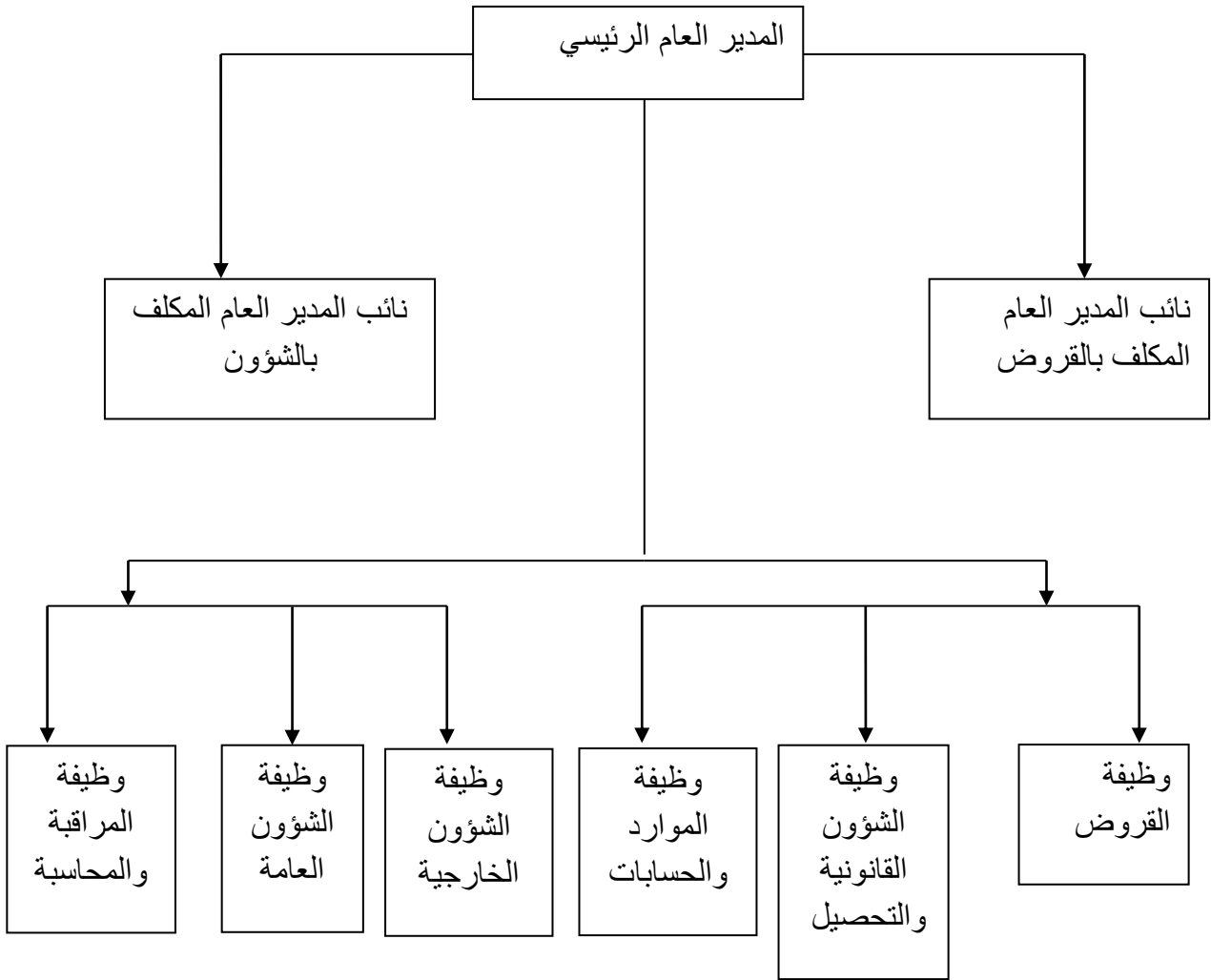




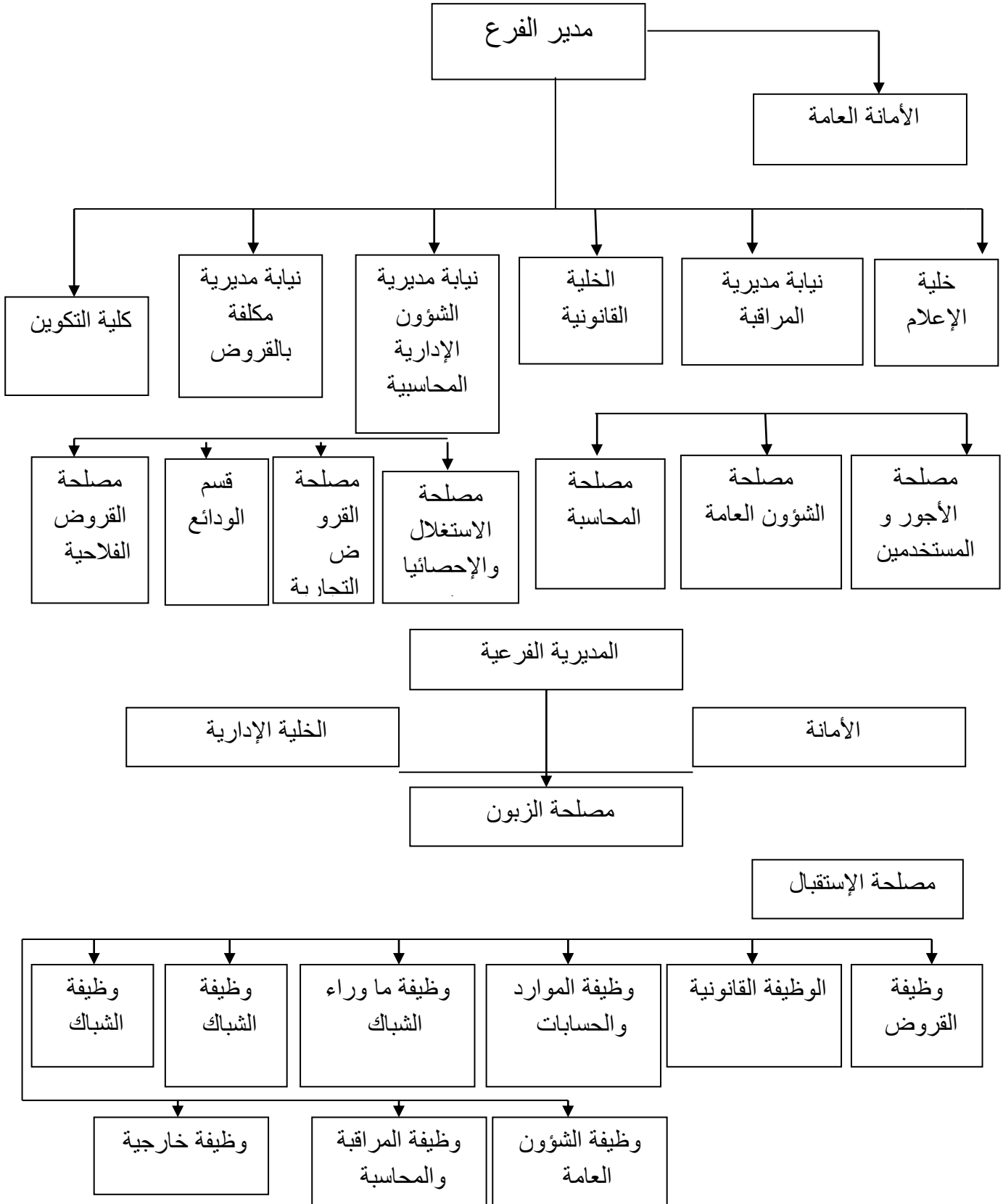
الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .



الشكل رقم(3): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



الشكل رقم(4): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لقائمة.



من خلال ما تقدم فإن المديرية الفرعية لولاية قلمة " مركز تربصنا" تشرف على ولايتين هما : قلمة

و سوق أهراس حيث تضم 7 وكالات.

ولاية قالمة وتضم 3 وكالات وهي :

_ قالمة 821.

_ عين مخلوف 819.

_ وادي الزناتي 819.

ولاية سوق أهراس وتضم 4 وكالات:

_ سوق أهراس أ 822.

_ سوق أهراس ب 817.

_ مداوروش 824.

_ تاورت 825.

تشرف على هذه الوكالات المديرية الفرعية لولاية قالمة التي تحتوي على مجموعة من المصالح التالية:

*المديرية: ويترأسها المدير ويقوم هذا الأخير بإعطاء التوجيهات لمختلف الخلايا الموجودة تحت تصرفه ومسؤوليته وتضم:

_ الأمانة العامة: وتتمثل مهمتها في ربط بين المديرية والمصالح، كما تقوم بالتحكم في البريد الصادر والوارد إلى المديرية كما أنها تقوم بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات الإشراف على المكالمات الهاتفية والتيلكسكات والفكسات.

_ خلية الإعلام الآلي: إن الإعلام الآلي يسهل من مهام القائمين على تقديم الخدمات المصرفية من جهة ومن جهة أخرى تقديم تسهيلات للزبون للاستفادة مما هو مقدم وفي أسرع وقت ممكن وبأكثر دقة.

إن هذه التكنولوجيا المتطورة تسمح بإعطاء نظرة مستقبلية واتخاذ القرار المناسب وتضم خلية الإعلام الآلي وكالات ومهمتها تتمثل فيما يلي:

_ تقوم بجمع المعلومات الخاصة بالعمليات المصرفية التي تتلقاها الإدارة المركزية في العاصمة.

_ تسعى إلى تطوير الإعلام على مستوى وكالات بدر.

_ توجيه الوكالات الأخرى من الداخل وتسهيل الصعوبات التي تتلقاها الإدارة المركزية في العاصمة.

_ الإعلام الآلي يضم العمليات المصرفية ماعدا دراسة ملف القرض التي تعتبر برامج قيد التنفيذ.

_ خلية الشؤون القانونية : تقوم بالمهام التالية:

_ تتأكد في حالة وفاة الزبون من أنه لا يملك أرصدة مدينة مع البنوك الأخرى على المستوى الوطني

_ تحديد الرصيد الذي يمنح الورثة كما تقوم بالنظر في الضمانات ومدى تطبيقها مع الجانب

القانوني.

*دائرة الإدارة المحاسبية: ويشرف عليها نائب مدير وتتضمن 4 مصالح هي :

_ مصلحة تسيير الموظفين: وتقوم بمتابعة الموظفين تطوره داخل البنك كما تعمل على تنظيم العلاقة

بين المصالح الموظفين.

_ مصلحة الأجور: تهتم بأجور المستخدمين وغيابهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تعد كشف الرواتب

والأجور لكل عامل وتخص منها الغيابات والضرائب على الرواتب والأجور وتضاف إليها العلاوات،

المنح إلى غير ذلك من العمليات إلى أن يصل إلى تحديد المبلغ الصافي الذي يدفع إلى العامل.

_ مصلحة تسيير الوسائل العامة : تشرف على عتاد البنك، توزيعه ، تجديده، إصلاحه ، كما تشرف

على المشاريع التي يقوم بها البن .

_ مصلحة المحاسبة : تقوم بمتابعة يومية للعمليات التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها خاصة فيما يخص

السيولة (المدخلات ، المخرجات) بالإضافة إلى جمع المعلومات في هذه المصلحة وإعدادها في دفتر

اليومية .

- _ القيام بعمليات اختتام السنة المالية .
- _ ضمان مراقبة التصحيحات والتعديلات المحاسبية ما بين الوكالات.
- _ مصلحة الإعلام الآلي: مهامها تتمثل في:
- _ ضمان جمع المعلومات.
- _ استغلال برامج الإعلام الآلي وفقا للبرامج المسطرة .
- _ مراقبة سحب الوثائق وضمان إرسالها للمستعملين ضمن سرية المعلومات المحجوزة.
- *دائرة الإدارة التجارية: وتضم التالي:
- _ مصلحة القروض: إن مهمة الإدارة تتركز أساسا على تقديم الأنواع المختلفة من القروض وبالنسبة للبنوك التجارية كبيرة الحجم لا يكون هناك قسم واحد للقروض وإنما يوجد قسم لكل نوع من أنواع القروض فمثلا : قد يكون قسم للقروض التي تقدم للشركات الكبيرة وقسم القروض التي تقدم لأصحاب الخدمات المهنية المختلفة وقسم، القروض للمؤسسات المالية وقسم القروض لشركات التأمين وقسم القروض التي تقدم للتجار والسماسة .
- _ مصلحة التنشيط التجاري : هذه المصلحة لا تتعامل مباشرة مع الزبون وإنما تتعامل مع الوكالات ويمثل دورها في :
- _ تلقي ملف القرض على مستوى الوكالة .
- _ تدعيم رأي الوكالة في تقديم ملفات القرض .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية:

المطلب الأول: المنهج المتبع لجمع المعلومات و البيانات:

قبل عرض البيانات و تحليلها كان لا بد من تحديد المنهج المتبع في جمع البيانات، تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة و التي تخدم موضوع البحث و هي :

أ- المقابلة: تم اعتماد هذه الأداة من أجل الحصول على البيانات و المعلومات غير المتاحة إلا لدى مسؤولين معينين، كما تمت مقابلات مع الزبائن أثناء ملئ الاستمارات بغرض توضيح الأسئلة.

ب- الملاحظة: استخدمنا الملاحظة كأسلوب ثاني للبحث من أجل التشخيص لما يحدث داخل المنظمة.

ج- الإستبيان: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات تم الاستعانة بها من خلال تصميم استبيان موجه للزبائن و آخر للموظفين و قد تم تقسيم استبيان إلى عدة محاور:

المحور الأول: برامج التسويق الداخلي و يتضمن مجموعة من الأسئلة.

المحور الثاني: تحسين أداء الموظفين يتضمن مجموعة من الأسئلة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة:

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستمارة الموجهة للموظفين:

- وزعت هذه الاستمارة على موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية الوكالة الجهوية قالمة حيث تم التركيز على طريقة تطبيق التسويق الداخلي .

- تم توزيع استمارات تضمنت محاور الهدف منها الحصول على المعلومات التالية:

- التعرف على برامج التسويق الداخلي

- تحسين أداء الموظف.

عرض نتائج الاستمارة المتعلقة ببرامج التسويق الداخلي:

غير موافق إطلاقاً		غير موافق		غير متأكد		موافق		موافق بشدة		
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
17.64	3	11.76	2	11.76	2	23.2	4	35.92	6	1
5.89	1	00	0	5.89	1	41.17	7	47.05	8	2
00	0	00	0	00	0	41.17	7	58.82	10	3
11.76	2	11.76	2	5.89	1	35.92	6	35.92	6	4
5.89	1	5.89	1	5.89	1	41.17	7	41.17	7	5
00	0	11.76	2	5.89	1	29.41	5	52.94	9	6
5.89	1	00	0	29.41	5	23.52	4	47.05	8	7
00	0	00	0	00	0	29.41	5	70.58	12	8
11.76	2	5.89	1	11.76	2	23.52	4	47.05	8	9
5.89	1	5.89	1	00	0	41.17	7	47.05	8	10
00	0	00	0	00	0	41.17	7	58.85	10	11
23.52	4	5.89	1	11.76	2	17.64	3	41.17	7	12

يتضح من الجدول أن خانتي موافق بشدة و موافق كان لها النصيب الأكبر من النسب التكرارية الكبيرة هذا ما يدل على أن برامج التسويق الداخلي تمارس على مستوى الوكالة ولكن ليس بأسلوب علمي دقيق و شامل وإنما بشكل تلقائي وبطريقة تقليدية .

حيث أن موظفي البنك يقومون بالتدريب على مستوى البنك وكانت نسبة التكرار 1.2.3 هي 35.92
 58.82 47.05 على التوالي في خانة موافق بشدة 'حيث يكون التدريب بصفة دورية أما نسبة 23.52
 41.17 41.17 للأسئلة 1.2.3 للخانة موافق تحدد برامج التدريبات التي تكون خارج الوكالة.
 علاقة الموظفين مع رؤسائهم جيدة بنسبة 35.92 من إجمالي آراء الموظفين ويرى ما نسبته 35.92 منهم
 أن هذه العلاقة مقبولة, وبالتالي فإن العلاقة جيدة عموما. أجمع أغلب الموظفين بم نسبته 41.17 على أنه
 يوجد تحفيز داخل البنك و ذلك إما ماديا أو معنويا .

يجمع أغلبية الموظفين أن نسبة 52.94 على أن أسلوب تعاملهم مع الزبون جيدة في حين يرى 29.41
 أن أسلوب تعاملهم مع الزبون مقبول مبني على الاحترام المتبادل 11.76 لها قناعة القيام بالوظيفة لا أكثر
 ولا أقل .

لا	نعم	
----	-----	--

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.65	3	82.35	14	1
47.05	8	52.95	9	2
29.42	5	70.58	12	3
29.42	5	70.58	12	4
17.65	3	82.35	14	5
23.53	4	76.47	13	6

ب عرض نتائج الاستمارة المتعلقة بتحسين أداء الموظف.

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة كانت للخانة نعم 82.35 من حيث سرعة إستجابة العمال لأداء أعمالهم .

كانت النسبة 52.95 47.05 تعبر عن مدى مساهمة المنظمة لعمالها أما نسبة قناعة العمال على إرضاء الزبون ووضعهم في قمة الإهتمامات الرئيسية أهم ب 70.58 و لإرضائه يتوجب على الموظف تقديم أداء متميز للوصول إلى الهدف للوصول إلى حل المشاكل التي تواجه الزبائن.

نسبة 82.35 تعبر بشكل كبير على التأثير في تحسين المستوى الوظيفي للموظف.

إن التعدد في المهام التي كانت بنسبة 67.47 تدل على أن موظف البنك على دراية كافية بكل الوظائف .

نتائج الإستمارة الموجهة للزبائن: من خلال الإستمارة الموجهة للزبائن تم الحصول على النتائج التالية:

- إن من أهم أسباب إختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن مع معظم زبائنه من فئة الفلاحين فهم يعتبرون
- أن خصوصية نشاطهم ذات طابع فلاحي كونه البنك الوحيد الذي يمنح القروض على المستوى الوطني يستخدم البنك وسائل فعالة في تطوير وتحسين خدماته المقدمة.
- إن الخدمات المقدمة من قبل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لها سرعة مقبولة أما بالنسبة لمصلحة القروض فهي بطيئة في مجال دراسة الملفات -
- إن أسلوب التعامل الذي يتلقونه الزبائن من الموظفين مناسب حيث يسود جو الإحترام المتبادل وهذا دليل على قيام الموظف بعمله على أكمل وجه.
- إن الخدمات المقدمة من قبل بنك الفلاحة و التنمية الريفية لها سرعة مقبولة أما بالنسبة لمصلحة القروض فهي بطيئة في مجال دراسة الملفات

من خلال النتائج المتوصل إليها اتضح أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية رغم كونه يقوم بتقديم تحسينات للزبون إلا أنه أغفل حقيقة أن التغيير الداخلي يجب أن يتم إدماج مفاهيم جديدة لخدمة الزبائن والتركيز على الاهتمام بالوظائف حيث يطبق التسويق على إدارة الموارد البشرية و ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين .

وفي الأخير يمكن القول أن التسويق الداخلي أصبح ضرورة حتمية يجب على كل منظمة خدمية العمل به.

الخاتمة العامة:

إن البنوك اليوم تنشط في دائرة المنافسة الشديدة و كأى هدف ترمي إليه البنوك من اجل البقاء و الاستمرارية و جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن لكسب ولائهم ,ولرضا الزبون الخارجي لابد من اتباع إستراتيجية فعالة من اجل تحقيق الأهداف ,لذا أصبحت البنوك تحرص على تطبيق أنشطة التسويق الداخلي الذي يعبر عن الجهد المعد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه للتسويق التقليدي ,من اجل مواجهة ومقاومة التغيير ومن اجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام و الوظيفي بهدف تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين و مهتمين بالعملاء.

نتائج الدراسة

لقد قادتني هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

1-تسيير الموارد البشرية يضم عملية التبادل بين الطرفين هما العمال الحاليين والمحتملين من جهة ومن أخرى المنظمة أي المنفعة المتبادلة وهو ما يسمى تسويق الموارد البشرية أي مقارنة جديدة للعلاقة منظمة-عامل.

2- التسويق الداخلي هو جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين والعمل على إشباع احتياجاتهم وذلك كخطوة ضرورية تسبق احتياجات العملاء وذلك لان العاملين هم العملاء الداخليين للمنظمة وبالتالي يجب أن يتلقوا أفضل الخدمات حتى يستطيعوا خدمة العملاء الخارجيين.

3-التسويق الداخلي كفلسفة في إدارة الأفراد.

4-وضع هدفين أساسيين لمقاربة التسويق في الموارد البشرية وهي جذب موظفين جدد من ذوي الكفاءات والمهارة أما الهدف الثاني هو خلق الولاء للمنظمة لدى العمال.

5- تعمل المنظمة على إدامة العلاقة مع زبائنها على أساس تحقيق الولاء لان ذلك يحقق لها عدة امتيازات مثلا الزبون الوفي أفضل من الزبون الجديد لان الزبون الوفي يعتبر كضمان لاستمرار المنظمة أي مصدر المعلومات والاشتهار لها.

6- من اجل أن تكون المنظمة فعالة وتتجنب سلوكات ضد الإنتاجية فان الإجراءات التحفيزية في ظل إستراتيجية كسب الولاء يجب أن توجه إلى فئات العمال حسب تنوعهم وخصائصهم، بالإضافة إلى أن العمال ليس لديهم نفس المستوى من الكفاءة والمعرفة والخبرة والأداء.

التوصيات أو الاقتراحات:

على ضوء ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

1- ضرورة اعتماد البنوك على استراتيجيات تركز على تطوير العلاقات القائمة بين الموظفين والرؤساء واهم من كل هذا العلاقة بين الموظفين والزبائن وهذا من اجل تحقيق ولاء كل الطرفين.

2- تطبيق سياسات التسويق الداخلي و العمل على تطويرها بشكل يضمن وضع البنوك في مسار التغيير للأحسن.

3- ضرورة ترسيخ مبدأ الزبون كشريك هذا يتطلب من المنظمة جعل الزبون من أهم أولوياتها.

4- ضرورة تحقيق رضا العمل لان له دورا أساسيا في رفع أداء المنظمة من خلال الحصة السوقية و الربحية.

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد الكردي، إدارة العلاقة مع الزبون، ديسمبر 2011.
- 2- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زاهد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 3- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات و تخطيط الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 4- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دار الجامعة الإسكندرية.
- 5- خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 6- زاهد محمد الديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز العلمية للنشر و التوزيع.
- 7- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، 2007.
- 8- سنان المساوي.
- 9- مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 10- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للطباعة و النشر 2004.
- 11- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 12- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- فتحي موسى، التسويق الداخلي 17 فيفري 2010.
- 14- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، أحد محاور الكيان الإقتصادي الوظيفي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري، دار الجامعة، الإسكندرية، 2009.
- 15- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، دار الجامعة الإسكندرية، مصر 2008.
- 16- محمد شفيق، تسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

ثانياً: المذكرات:

- 1- جريبي السبتي، التسويق الداخلي و إدارة الأفراد، محاضرة في التسويق الداخلي، تخصص تسويق بنكي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة قالمة، 2010.
- 2- حسان ثابت محمد جاسم محمد الخشاب، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصالح التجارية، محافظة نينوى، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- 3- سعيد شعبان حامد، آثار التسويق البنكي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.
- 4- قيوم لزه، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لإدارة العلاقة مع الزبائن، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010.

قائمة الكتب باللغة الفرنسية.

1-Thompson. Bob. What is CRm. Custumer think guide to real CRM. Januray 2003.

2- Pierre Alard.Damier dirringe. La stratégie de le relation client DUNOD. Paris. 2000. P41.

3- of thesis deposit (Kotler,P.1.& keller,K.I, 2006, ALL Right Resered-Library of University of Jordan-centr) .

الإنترنت:

- أحمد الكردي، إدارة العلاقة مع الزبون، ديسمبر 2011، http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_5824.html

استبيان خاص بالموظفين: فيما يلي مجموعة من العبارات المرتبطة ببرامج التسويق الداخلى بالبنك.
الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) بالخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>أ- وضوح الدور</p> <p>1- اشعر اننى اعرف مهام وظيفتي جيداً .</p> <p>2- كل فرد في البنك يغرف بدقة الدور المطلوب منه القيام به .</p> <p>3- يعرف كل فرد في البنك نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه .</p> <p>ب - التدريب :</p> <p>1- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالبنك كافية</p> <p>2- التدريب يغطى نقصاً حقيقياً بالنسبة لى فى المهارات المطلوب اكتسابها .</p> <p>3- البرامج التدريبية تتعلق بمهارات الوظيفة التى اشغلها حالياً .</p> <p>4- تهتم إدارة البنك بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم فى مجال التعامل مع موظفيها.</p> <p>5- يتم إعداد العاملين جيداً لأداء المهام المطلوبة منهم .</p> <p>6- البنك يرى تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة .</p> <p>ج - نظم الأجور</p>

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>والحوافز:</p> <p>1- المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به .</p> <p>2- تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة</p> <p>3- قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع العاملين على العمل الجماعي .</p> <p>4- يتم مكافاة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة البنكية.</p> <p>د- الاتصالات:</p> <p>1- إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر.</p> <p>2- تتبع إدارة البنك سياسة انقشاش المفتوح مع جميع موظيها.</p> <p>3- يسود بالبنك نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة .</p> <p>4- تهتم إدارة البنك بالتركيز على الاتصالات بموظفيها.</p> <p>5- البنك يعرف ويوصل</p>

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>للموظفين أهمية أدواره فى أداء الخدمة المقدمة.</p> <p>6- يتم توصيل رؤية البنك جيداً للموظفين الموجودين به.</p>

تحسين أداء الموظف:

لا	نعم	
		1/يستجيب الموظفون بسرعة لمهامهم وأعمالهم
		2/يساعد البنك الموظفين على تقديم أفكار جديدة
		3/يعد أروضاء الزبائن الاهتمام الرئيسي لكافة موظفي البنك
		4/يتم حل المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل سريع
		5/الإثراء الوظيفي يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية الموظف و إنتاجيته
		6/هل يمتاز الموظفون عندكم بتعددية المهام