

الجمهورية الجزائرية ايمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de M'SILA

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département : Sciences commerciale



امعة المسية
كلية العلوم قصادية والتارية ولوم السير
قسم : العلوم التارية

دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء - دراسة ميدانية في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم الاقتصادية

□ تخصص: تسويق

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- د. سالم إياس □

- غميض نوال

لجنة المناقشة

الصفة

الرتبة

أعضاء اللجنة

رئيسا

أستاذ محاضر - ب -

1- د. طارق قندوز

مقررا

أستاذ محاضر - ب -

2- د. سالم إياس

ممتحنا

أستاذ مساعد

3- أ. حضور أمال

السنة الجامعية: 2015/2014



شكر و عرفان

قال تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }
سورة النمل الآية 19

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي من علينا بفضله وتوفيقه
لإتمام هذا العمل المتواضع
لا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ المشرف الدكتور
سالم إلياس
على إشرافه على الدراسة وللجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحه القيمة التي
مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث □
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة على
تعاونهم
وجزيل الشكر وعظيم الامتنان
لكل من كان عوناً لنا
ومن ساعدنا من قريب أو من بعيد بالنصيحة والعون
في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع

نوال



أختي العزيزة

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على رسوله الكريم خير الأنام محمد عليه أزمى الصلاة والتسليم، الحمد لله الذي لا يحمد على نعمه سواء الحمد لله الذي مهد لنا طريق النجاح أهدي ثمرة جهدي هذا □ إلى منبع الحنان و العطاء إلى من لا هناء للحياة إلا بها إلى أعظم هبة من الرحمن "أمي الغالية" حفظها الله و أنار بها حياتنا دائما، إلى من لم يبخل علي يوما بحبه ودعواته الدائمة مثلي الأعلى "أبي العزيز" أدامه الله تاجا على رأسي و أطال عمره. إلى سندي و مفخرتي في الحياة "إخوتي وأخواتي" و "أولاد أخي" و "أولاد أختي"، إلى العيون التي أرى فيها حبا بلا حدود إلى الريحانة التي يعبق عطرها في قلبي "أختي سورية"، إلى من جمعتني بهم الأقدار إلى من تعلمت معهم معنى الصدق و الصداقة صديقتي العزيزات □ "آسيا وسهام"، إلى من ساندوني و وقفوا بجانبني □ "زوجة أخي نشيدة" و "زميلي غلاب عبد الكريم"، إلى زميلتي وصديقتي حنان.

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم هذه الورقة إلى كل هؤلاء بخالص الحب أهدي ثمرة عملي هذا وأرجو أن يتقبلها الله تعالى ويجعلها في ميزان حسناتي و ينتفع بها غيري.

فيودا

الفهرس

إهداء
شكر
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
أ
مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الداخلي

06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق
07	المطلب الأول: مفهوم ومراحل نشأة وتطور
	التسويق
13	المطلب الثاني: أهمية التسويق
14	المطلب الثالث: وظائف وأهداف
	التسويق
18	المطلب الرابع: خصائص وأسس
	التسويق
20	المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي
20	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي
21	المطلب الثاني: مراحل تنمية وتطور التسويق
	الداخلي
25	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة في

تحديدها.....

28 **المطلب الرابع: نموذج التسويق الداخلي و**
مزاياه.....

31 **المبحث الثالث: هيكل التسويق الداخلي**

31 **المطلب الأول: أبعاد وخصائص التسويق**
الداخلي.....

32 **المطلب الثاني: وظائف وفوائد التسويق**
الداخلي.....

34 **المطلب الثالث: إجراءات التسويق**
الداخلي.....

38 **المطلب الرابع: خطوات التسويق الداخلي (مراحل خطة التسويق)**
الداخلي)....

41 **المبحث الرابع: ممارسة التسويق**
الداخلي.....

41 **المطلب الأول: السوق الداخلي للمؤسسة (الموظفون)**
.....

42 **المطلب الثاني: مخطط التسويق الداخلي**.....

43 **المطلب الثالث: كيفية تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق**
الداخلي.....

44 **المطلب الرابع: الجهات المسؤولة عن تنفيذ مخطط التسويق الداخلي** □ □
□ □ □ □ □ □ □ □ □ □
والمزيج التسويقي
للأفراد.....

46 **خلاصة**.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لرضا العملاء

48 **تمهيد**.....

49 **المبحث الأول: ماهية رضا**

	العملاء.....
49	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رضا العملاء.....
51	المطلب الثاني: خصائص ومحددات رضا العملاء
54	المطلب الثالث: أنواع وأثر رضا العملاء
58	المطلب الرابع: مراحل وكيفية تحقيق رضا العملاء
60	المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء
60	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة علاقات العملاء
63	المطلب الثاني: فوائد وأهداف إدارة علاقات العملاء
64	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية والعوامل المؤثرة إدارة علاقات العملاء.....
66	المطلب الرابع: عمليات إدارة علاقات العملاء.....
68	المبحث الثالث: نظام الإصغاء للعميل وكيفية قياس رضاه.....
68	المطلب الأول: مفهوم نظام الإصغاء للعميل.....
69	المطلب الثاني: أهداف نظام الإصغاء للعميل.....
71	المطلب الثالث: الأدوات الفعالة لنظام الإصغاء للعميل.....
74	المطلب الرابع: كيفية قياس رضا العميل.....
89	المبحث الرابع: دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا

	العملاء.....
89	المطلب الأول: الرضا والولاء الوظيفي.....

98	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.....
100	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.....
102 خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة	
104	تمهيد.....
105	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.....
105	المطلب الأول: منهجية البحث.....
108	المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة.....
115	المبحث الثاني: تحليل محاور الاستمارتين.....
115	المطلب الأول: محور البيانات الشخصية لاستمارتي الموظفين والعملاء.....
125	المطلب الثاني: تحليل المحاور المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي.....
144	المطلب الثالث: تحليل المحاور المتعلقة بتقييم العملاء لمؤشرات الرضا.....
165 خلاصة
167 الخاتمة العامة

173

قائمة

.....المراجع

183

.....قائمة الملاحق

الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	أهداف التسويق الداخلي	1-1
53	مراحل عملية المقارنة	1-2
70	مبادئ وأهداف دراسة حاجات العملاء	2-2
115	توزيع عينة الموظفين حسب السن	1-3
116	توزيع عينة الموظفين حسب الجنس	2-3
117	توزيع عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية	3-3
118	توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي	4-3
119	توزيع عينة الموظفين حسب المنصب في البنك	5-3
120	توزيع عينة الموظفين حسب الأقدمية	6-3
121	توزيع عينة العملاء حسب السن	7-3
122	توزيع عينة العملاء حسب الجنس	8-3
123	توزيع عينة العملاء حسب الحالة الاجتماعية	9-3
124	توزيع عينة العملاء حسب المستوى التعليمي	10-3
125	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (07)	11-3
126	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (08)	12-3
127	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (09)	13-3
128	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (10)	14-3
129	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (11)	15-3
130	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (12)	16-3
131	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (13)	17-3
132	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (14)	18-3
133	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (15)	19-3
134	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (16)	20-3

135	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (17)	21-3
136	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (18)	22-3
137	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (19)	23-3
138	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (20)	24-3
139	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (21)	25-3
140	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (22)	26-3
141	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (23)	27-3
142	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (24)	28-3
143	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (25)	29-3
144	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (05)	30-3
145	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (06)	31-3
146	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (07)	32-3
147	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (08)	33-3
148	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (09)	34-3
149	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (10)	35-3
150	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (11)	36-3
151	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (12)	37-3
152	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (13)	38-3
153	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (14)	39-3
154	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (15)	40-3
155	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (16)	41-3
156	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (17)	42-3
157	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (18)	43-3
158	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (19)	44-3
160	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (20)	45-3

161	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (21)	46-3
162	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (22)	47-3
163	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (23)	48-3

قائمة الأشكال □

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مفهوم التسويق الاجتماعي ومحاوره	11
2-1	نموذج التسويق الداخلي	29
3-1	أبعاد التسويق الداخلي	31
1-2	خصائص رضا العملاء	51
2-2	سلسلة الرضا- الربحية	55
3-2	العلاقة بين رضا الزبون والجودة والحصة السوقية وربحية وسمعة المؤسسة	57
4-2	نظام إدارة علاقات العملاء	62
5-2	مختلف أدوات التوجه بالزبون	78
6-2	أسس اختيار العينة	82
7-2	نموذج العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن	98
8-2	تأثير الإجراءات التنظيمية على الرضا الوظيفي والجودة	99
1-3	الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي	110
2-3	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة	114
□ □ □	النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر السن	115
4-3	النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر الجنس	116
5-3	النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر الحالة الاجتماعية	117
6-3	النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر المستوى التعليمي	118
7-3	النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر المنصب في البنك	119
8-3	النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر الأقدمية	120

121	النسب المئوية لتوزيع العملاء(عينة الدراسة) حسب مؤشر السن	9-3
122	النسب المئوية لتوزيع العملاء(عينة الدراسة) حسب مؤشر الجنس	10-3
123	النسب المئوية لتوزيع العملاء(عينة الدراسة) حسب مؤشر الحالة الاجتماعية	11-3
124	النسب المئوية لتوزيع العملاء(عينة الدراسة) حسب مؤشر المستوى التعليمي	12-3
125	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (07)	13-3
126	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (08)	14-3
127	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (09)	15-3
128	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (10)	16-3
129	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (11)	17-3
130	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (12)	18-3
131	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (13)	19-3
132	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (14)	20-3
133	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (15)	21-3
134	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (16)	22-3
135	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (17)	23-3
136	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (18)	24-3
137	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (19)	25-3
138	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (20)	26-3
139	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (21)	27-3
140	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (22)	28-3
141	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (23)	29-3
142	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (24)	30-3
143	استجابة المبحوثين لسؤال الاستثمار رقم (25)	31-3

144	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (05)	32-3
145	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (06)	33-3
146	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (07)	34-3
147	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (08)	35-3
148	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (09)	36-3
149	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (10)	37-3
150	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (11)	38-3
151	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (12)	39-3
152	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (13)	40-3
153	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (14)	41-3
154	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (15)	42-3
155	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (16)	43-3
156	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (17)	44-3
157	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (18)	45-3
159	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (19)	46-3
161	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (20)	47-3
162	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (21)	48-3
163	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (22)	49-3
164	استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (23)	50-3

□

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
183	الاستبيان الموجه لموظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة	01
187	الاستبيان الموجه لعينة من عملاء بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة	02

مقدمة

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف لأي منظمة، فقدرة أي منظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على معرفة حاجات ورغبات العملاء، وتزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن لكسب رضاهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، ويكون هذا بكسب رضا موظفيها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

حيث ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية في نهاية السبعينات، ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين جودة ونوعية المنتجات المقدمة من قبل المنظمة، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو عملاء داخليين ووظائفهم كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث التسويق الداخلي، تجزئة السوق، وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

ومن هنا أصبح الاهتمام بهذا الجانب من الاتجاهات الحديثة لقياس رضا العملاء من جهة، وقياس اتجاهات ردود أفعال الموظفين إضافة إلى ظروفهم العملية والاجتماعية والإدارية والنفسية من جهة أخرى، إذ بدأ المسؤولون بالنظر إلى رضا الموظف على أنه عنصر أساسي من عناصر التحفيز على العمل، وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تدفع بشعور الموظفين بالرضا الوظيفي لما لها من علاقة إيجابية بأدائهم وإنجازاتهم في العمل، حيث يجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بدرجة عالية من الرضا عن وظيفتهم في المؤسسة، وذلك يتحقق من خلال التسويق الداخلي، مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا العملاء.

1- إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق، ارتأينا أن تكون إشكالية الدراسة كالتالي:

- ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى بلورة إطار نظري وفكري حول دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء ارتأت الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية التي يرتكز عليها مفهومي "التسويق الداخلي" و "رضا العملاء"؟

- هل للتسويق الداخلي علاقة برضا العملاء الداخليين و الخارجيين؟
- ما هو واقع التسويق الداخلي في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة؟ و كيف يؤثر هذا الواقع على تحقيق رضا العملاء؟

2- فرضيات البحث:

- توجد علاقة ارتباط بين مفهومي التسويق الداخلي ورضا العملاء.
- يعتبر رضا العاملين- باعتبارهم زبائن داخليين يجب تلبية حاجاتهم و رغباتهم- ضروريا لتحقيق رضا العملاء بالنظر إلى خاصية التلازمة بين مقدم الخدمة ومنتلقيها.
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء من خلال تفعيل تطبيقات الموارد البشرية (من تدريب و اتصال و تحفيز للعاملين) بالإضافة إلى تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين و إرساء مناخ ثقافي عماده الخدمة و الجودة و الإبداع .

3- مبررات اختيار البحث:

- ارتباط الموضوع باختصاص التسويق؛
- التسويق الداخلي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في التسويق تسيير الموارد البشرية لما له من علاقة في تحقيق رضا العملاء الداخليين و الخارجيين؛
- تنامي الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في الأدبيات التسويقية المعاصرة، نظرا لما له من مكانة و دور في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
- ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المصرفية الجزائرية عموما، و عدم تلبية حاجات و رغبات هذه الموارد الأمر الذي انجر عنه تدني و انخفاض في جودة الخدمات البنكية.

4- أهمية البحث:

تكمّن أهمية الدراسة في معرفة أهمية التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء بواسطة تحقيق الرضا الوظيفي كما تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة وضع إجابة للإشكالية المطروحة؛
- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وكذا رضا العملاء؛
- تقييم مدى قدرة البنك محل الدراسة في تحقيق رضا العملاء من خلال ممارسات التسويق الداخلي.

5- أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من التسويق الداخلي ورضا العملاء؛
- التعرف على العلاقة الترابطية بين التسويق الداخلي ورضا العملاء؛
- دراسة اتجاهات تأثير رضا الموظفين في تحقيق رضا العملاء؛
- محاولة الإطلاع على واقع التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وانعكاساته على جودة الخدمات المقدمة بهدف الوقوف عند أهم الأسباب التي تعرقل التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي؛
- اهتمام الباحثين بتناول التسويق الداخلي لعلاقة العاملين مع إدارة المؤسسة.

6- حدود البحث:

- بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:
- الحدود المكانية:** وتجلت في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة؛
- الحدود الزمانية:** فالجانب النظري تمت معالجته بنظريات ومقاربات علمية حديثة، أما الجانب التطبيقي فكان من بداية شهر ماي 2015.

7- تقسيمات البحث:

- ولمعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى قسمين: قسم نظري يضم فصلين وقسم تطبيقي يضم فصل واحد، يتناول الفصل الأول التسويق الداخلي، والذي يضم بدوره أربعة مباحث: الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول التسويق، المبحث الثاني يتناول ماهية التسويق الداخلي، المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى هيكل التسويق الداخلي، أما المبحث الرابع فيتناول ممارسة التسويق الداخلي.

- أما الفصل الثاني والمعنون برضا العملاء فقد قسمناه إلى أربعة مباحث: الأول تناولنا فيه ماهية رضا العملاء، والثاني تطرقنا فيه إلى إدارة علاقات العملاء، والثالث

تناولنا فيه نظام الإصغاء للعميل وكيفية قياس رضاه، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء.

أما النسبة للفصل الثالث والمعنون بـ: دراسة ميدانية لدور لبنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ألا وهي: المبحث الأول تناولنا فيه تقديم بنك الجزائر الخارجي ووكالة المسيلة، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى المنهج المستخدم والأدوات المستعملة في الدراسة وعرض وتحليل البيانات، وفي المبحث الثالث تناولنا تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

8- صعوبات البحث:

- ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع؛
- الصعوبات المتعلقة باستقصاء الموظفين والعملاء وإحجام الكثيرين عن الإجابة بسبب التخوف أو التجاهل.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد:

إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها وبين عاملها وتوحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة والعاملين.

وبما أن العاملين هم واجهة المؤسسة فمطلوب منها الاهتمام بهم بقدر الاهتمام بالعملاء، وهذا سينعكس بالإيجاب عليهم، لأن العامل أي العميل الداخلي يعتبر وسيلة للوصول إلى العميل الخارجي فلا بد من انتهاج نهج التسويق الداخلي الذي يهتم بالكفاءات البشرية عن طريق تنميتها، تدريبها وتحفيزها وتمكينه، واعتبار التسويق الداخلي جزء لا يتجزأ من الفكر الإستراتيجي.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بشيء من التفصيل لأهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي في أربعة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق

المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثالث: هيكل التسويق الداخلي

المبحث الرابع: ممارسة التسويق الداخلي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق

أدى اهتمام رجال الأعمال بنتائج تطبيق الأفكار والمفاهيم الأساسية للتسويق إلى بروز فلسفة جديدة للعمل سميت فيما بعد بالمفهوم التسويقي، ونتيجة لتأثير العديد من العوامل في الفكر التسويقي وما عاناه المستهلك طوال القرن الماضي، فقد تغيرت الكثير من مفاهيمه وأصبح أكثر شمولاً وتأكدت إمكانية تطبيق هذه المفاهيم والمبادئ على جميع الأعمال بصرف النظر عن طبيعة ونوع العمل، وممارستها معظم المنظمات التي تهدف أو لا تهدف للربح.¹

المطلب الأول: مفهوم ومراحل نشأة وتطور التسويق.

الفرع الأول: مفهوم التسويق.

تختلف تعاريف التسويق حسب المراحل التي مر بها هذا النشاط عبر الزمن، وعليه فالتسويق هو: عملية أو مجموعة أنشطة تتعلق بتوزيع، اقتصاد، إدارة، اتخاذ القرار. وتعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق **American marketing association** أنه القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك². يعتبر هذا التعريف من المنظور الاقتصادي ناقصاً، حيث لقي عدة انتقادات وذلك لأن هذا التعريف ينظر إلى التسويق كنشاط للتوزيع فقط، ولم يوضح دوره في تحليل السلعة التي ينبغي إنتاجها وهذا لأن عملية التسويق تبدأ قبل العملية الإنتاجية. يعرف كوتلر التسويق بأنه: عبارة عن تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك من خلال تحديد حاجيات ورغبات الأسواق المستهدفة للقيام بتحقيق الإشباع المطلوب لهذه الحاجيات والرغبات بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين³. ويعرف Santon التسويق بأنه: نظام يعمل على تكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات⁴. ولتقديم تعريف شامل للتسويق يمكن اقتراح التعريف التالي:

□ زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم المعاصر، مطابع الأرز، بيروت، لبنان، 1998، ص 23.

□ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى،

□ 2001، ص 10.

□ Philippe kotler et dubois, **marketing management**, edition pearson education, paris, 1976, p 22.

□ محمد فريد الصحن، التسويق مفاهيم واستراتيجيات، جامعة الإسكندرية، ص 14.

التسويق هو كل الأنشطة التي يتم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجيات والرغبات الإنسانية¹.

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق².

مر التسويق كباقي العلوم الأخرى بمراحل مختلفة حتى وصل إلى ما وصل إليه في وقتنا الحاضر وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة المفهوم الإنتاجي:

تمثل هذه المرحلة حقبة الزمن الممتدة من انبثاق الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا والعالم في أواسط القرن الثامن عشر حتى حدوث الكساد الكبير في عام 1929، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

أ. التركيز على الإنتاج والإنتاجية؛

ب. التركيز على الأنشطة الصناعية والجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع ومزايا السلع؛

ج. إنتاج ما يمكن إنتاجه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة أولاً على حساب أهداف المستهلك؛

د. الطلب أكبر من العرض وبالتالي ساد سوق بائعين في هذه المرحلة إذ بقي قسم كبير من طلبات المستهلكين غير ملبي؛

هـ. حاولت المنظمات في هذه المرحلة إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح لتحقيق مصلحة المنظمة أولاً.

وبشكل عام وبسبب ظهور سوق بائعين أثناء هذه المرحلة، فقد استطاع المنتجين بيع أي كميات من السلع التي استطاعوا إنتاجها، ولعل من أفضل من عبر عن هذا المفهوم هو رائد صناعة السيارات الأمريكية هنري فورد عندما قال في بداية عصر معرفة الإنسان بهذه السلعة "إن بإمكان المستهلكين الحصول على سياراتهم باللون الذي يرغبونه طالما كان أسوداً" إذ لم ينتج إلا اللون الأسود (إنتاج ما يمكن إنتاجه).

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق "مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن،

1992، ص 23.

² زكريا أحمد عزام وآخرين، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان،

الأردن، 2009، ص 37.

ثانيا: المرحلة المرتبطة بالمنتج:

وهو مفهوم قديم قائم على أن المستهلكين يستجيبون بطريقة إيجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر الجيد المعقول وجيدة الصنع، أي أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه، فالمشروع يحتاج إلى مجهود تسويقي محدود جدا لتحقيق حجم مريح من المبيعات وأهم ملامح هذه المرحلة:

أ. الاهتمام بالمنتجات وكيفية تسعيرها؛

ب. المستهلك يهتم بمواصفات السلع كمجموعة متكاملة؛

ج. المستهلك يهتم بالجودة والسعر ويربط بين العلاقة القائمة بين السعر والجودة إذ أن العلاقة طردية؛

د. تميل هذه المرحلة إلى ترجيح مصلحة المنشأة على المصالح الأخرى، وهذه المرحلة كانت امتداد للمرحلة الأولى واستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية.

ثالثا: مرحلة المفهوم البيعي:

ركزت هذه المرحلة على أن المستهلك يشتري من سلع المنظمة إذا كان هناك مجهودات البيع الشخصية وغير الشخصية من قبل المنظمة وبالتالي كلما اهتمت المنظمة بالجهود البيعية زادت مبيعات الشركة وبدأت هذه المرحلة نتيجة لاستمرار التقدم والتطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية 1945. وأدى ذلك إلى اختفاء ظاهرة سوق البائعين لعدد كبير من السلع والخدمات التي كانت مظهرا مألوفاً في المراحل السابقة.

وبدأ اهتمام المنظمات بهذه المرحلة بكيفية تعريف هذا الكم الكبير من السلع ومن أبرز خصائص هذه المرحلة:

أ. التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الإنتاج؛

ب. التركيز على القوى البيعية لتصريف المنتجات وتحقيق أقصى حجم ممكن من المبيعات؛

ج. القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين بشراء المنتجات؛

د. ظهور سوق مشتريين حيث الطلب أقل من العرض؛

هـ. بيع ما تم إنتاجه.

رابعاً: مرحلة المفهوم التسويقي:

يعد المفهوم التسويقي أحدث فكرة في تاريخ علاقات التبادل وهي بمثابة توجه إداري حيث يعتبر جوهر عمل المنظمة هو تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة (المستهلكين) وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوب بأعلى كفاءة وفاعلية بالمقارنة بالمنافسين لها.

في مرحلة التسويق بدأت المنظمة عملها من خارج المنظمة وذلك من خلال دراسة حاجة السوق ومن ثم العمل على تلبية الحاجات و الرغبات وهو ما يعرف بمبدأ من الخارج إلى الداخل outside-in بينما المفاهيم والمراحل السابقة اتبعت فكرة من الداخل إلى الخارج inside-out، حيث بيع ما تم إنتاجه، وإنتاج ما يمكن إنتاجه.

إن المفهوم التسويقي استخدم فكرة التسويق المتكامل وهنا نعني بذلك أمران:

أ. التنسيق والتوفيق بين جميع دوائر المنظمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين. فدائرة التسويق لوحدها لا تستطيع أن تقوم بجميع الوظائف الإدارية فالمنظمة فيها دائرة الإنتاج، دائرة التسويق، دائرة الموارد البشرية، الدائرة المالية، فينبغي أن يكون هنالك تنسيق بين هذه الدوائر ودائرة التسويق حتى تشبع حاجات ورغبات المستهلك، فدائرة التسويق تدرس حاجة سوق معين وتنقل الفكرة إلى دائرة الإنتاج ولتصميم هذا المنتج تحتاج إلى موارد بشرية إمكانيات مالية وقرارات وسياسات من الإدارة العليا ومن هنا أتى فكر التسويق المتكامل بمعنى التوفيق والتنسيق بين دائرة التسويق والدوائر الأخرى لإنجاز ما يريده السوق؛

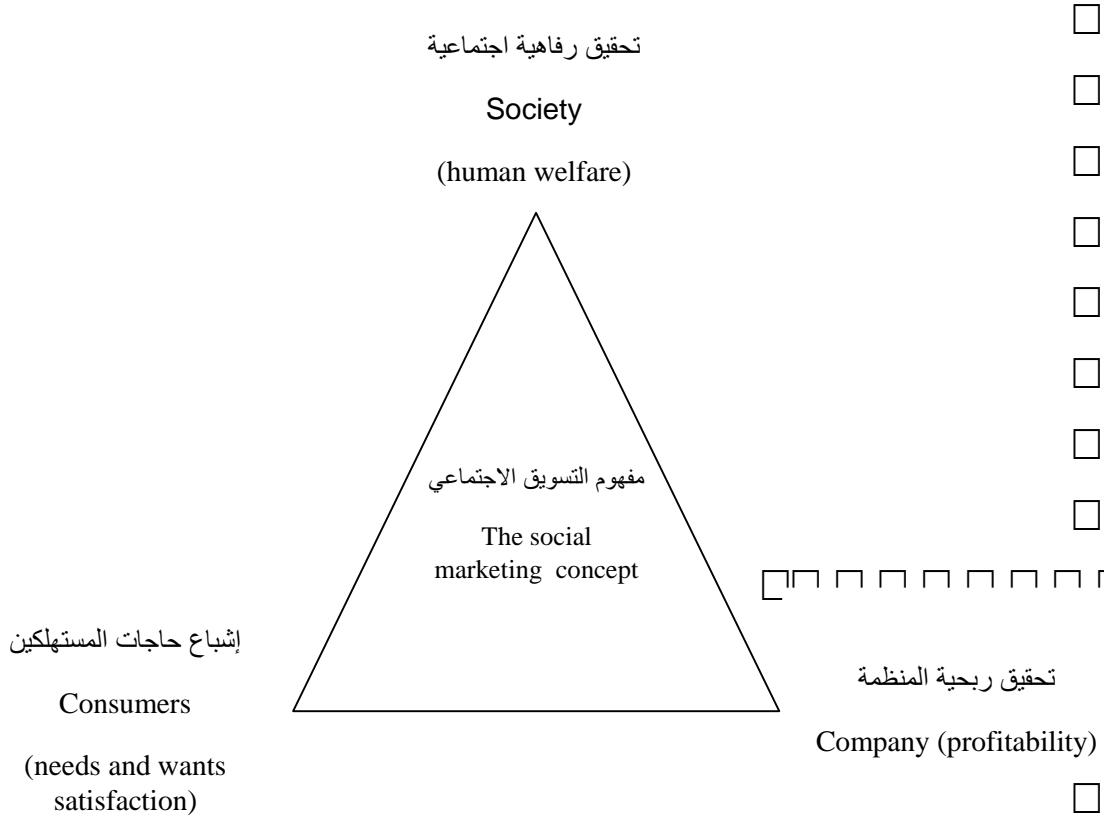
ب. الجانب الثاني من التسويق المتكامل وهو ما يعرف بالوظائف التسويقية المختلفة، حيث عناصر المزيج التسويقي الأربعة: تخطيط المنتج، المزيج الترويجي، التسعير، التوزيع.

خامساً: مرحلة التسويق الاجتماعي:

عرف كوتلر التسويق الاجتماعي بأنه التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمنظمة هو تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتهيئة المنظمة لتحقيق الإشباع المرغوب بكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين وبطريقة تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أحسن وجه ممكن.

ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة محاور رئيسية مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مفهوم التسويق الاجتماعي ومحاوره □



المصدر: مرجع نفسه، ص 43.

- أ. عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم طويلة الأجل ومصالح المجتمع طويلة الأجل؛
- ب. تدعيم المستهلكين للمنظمات التي تظهر اهتمامها بإشباع حاجاتهم ومقابلة مصالحهم طويلة الأجل وأيضا مصالح المجتمع طويلة الأجل؛
- ج. أن مهمة المنظمة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط عن طريق إشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية طويلة الأجل من أجل كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن (المستهلكين الحاليين).

والتسويق الاجتماعي يدور حول قضايا مختلفة متعلقة بـ:

- 1- البيئة: المحافظة على البيئة وعدم التلوث؛
- 2- حركة حماية المستهلك: حق العلم، حق الأمان وحق الاختيار؛
- 3- التنوع: توفر فرص متساوية للتوظيف والتعرف على الفروق في النجاح؛
- 4- العلاقات الاجتماعية: المساواة، الصحة، السلامة العامة، والتعليم والرفاهية.

التسويق الأخضر: وضمن التسويق الاجتماعي ظهر ما يعرف بالتسويق الأخضر ويعرف ميشال التسويق الأخضر بأنه: جميع النشاطات التي تشمل تعديل المنتج والتغيرات في عمليات الإنتاج والتغيرات في الغلاف الخارجي أو التغير في الإعلان بما يتضمن عدم وجود تأثير بيئي طبيعي خارجي، ومن الأمثلة التطبيقية على هذا المفهوم:

أ. توقف ماكدونالدز عن تقديم الطعام في أوعية مصنوعة من مادة تضر بطبقة الأزون(1991)؛

ب. منتجي التونا قاموا بتعديل سنارة الصيد التي أدت في السابق إلى قتل العديد من الدلافين في البحر(1991)؛

ج. شركة زيروكس عدلت أوراق التصوير بنوعية أفضل عالية الجودة من أجل تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن ذلك.

وهذا كله يأتي ضمن التسويق الاجتماعي لحماية البيئة والمجتمع والمستهلك وبالتالي زيادة أرباح الشركة وبالتالي تشتهر سمعة الشركة في الأسواق.

سادسا: المفهوم الأخلاقي للتسويق:

وهو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق، ولكن أحدث منه وأشمل، إذ يركز على الجوانب المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتيادية للتسويق كممارسة وتطبيق، إضافة إلى سلوكيات وأخلاقيات الممارسين للعملية التسويقية وأخلاقياتهم، إضافة إلى المسائلة أي محاسبة أصحاب المصلحة في الشركة المسؤولون عن أي خطأ ناتج عن تقديم خدمة أو سلعة.

وقد برز الاهتمام بهذا المفهوم بعد ظهور الجماعات الضاغطة الأمر الذي أدى إلى صدور العديد من الأنظمة والقوانين والتشريعات التي بيّنت بيئة الأعمال وتضبط فلسفتها وممارستها التسويقية وغير التسويقية، فهذا المفهوم يؤكد مدى التزام منظمات الأعمال بالأنظمة والتعليمات في عمليات الإنتاج، وهل وفرت الشركة المعلومات الضرورية للمستهلك عن المنتجات التي قدمتها، فالمستهلك له حق التعرف على المنتج، مواصفاته، سعره، مكوناته، مميزاته، أضراره إذا وجدت. فالمعرفة حق أساسي من حقوق المستهلك. وأخيرا عدم خداع وغش المستهلك بمواصفات غير موجودة في السلع المقدمة للأسواق، ومن الأمثلة الأخرى الخاصة بأخلاقيات التسويق هو استغلال العلامة التجارية دون إذن

مالكها أو الإعلان عن شيء معين كمواصفات دون وجودها في المنتج، تقديم عروض مع وجود غموض في العروض أو إساءة التعامل مع المستهلك من قبل مندوب البيع...إلخ.

المطلب الثاني: أهمية التسويق.

إن رجال الأعمال في المؤسسات يؤمنون بأهمية التسويق ويعتقدون أن إمكانيات التسويق هي أساس القرارات التي تتخذها المؤسسات والسياسات التي تسير على هداها. ولم تقتصر أهمية التسويق على المؤسسات فقط، ولكن ثمة أهمية بالغة يفيدها المجتمع أيضاً، وفيما يلي توضيح ذلك¹:

الفرع الأول: أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع.

يحتل التسويق أهمية واضحة من وجهة نظر المجتمع طالما أنه يحقق له عدة فوائد:
أ. يساعد التسويق الفعال على تخفيض الأسعار ومن ثمة زيادة الإنتاج وتوفير السلع والخدمات التي تشبع حاجات الفرد وتحقيق مستوى الرفاهية الاقتصادية²؛

وإن لم ينجح في تأدية وظيفته على وجه مرضي أي عندما يفشل في تقديم السلع والخدمات التي يطلبها أفراد المجتمع فسوف نجد تنافس واضح في تخفيض وتوزيع الموارد على الاستخدامات المختلفة أي عدم إشباع حاجات ورغبات المجتمع³؛

ب. خلق الكثير من فرص التوظيف حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمنظمة يتطلب عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز نشاط التسويق ذاته (رجال الأعمال، الإعلان، الدعاية والبحوث...)، بل في أماكن أخرى داخل الإدارات كالتصميم والإنتاج والأفراد وغيرها⁴؛

ج. إن نهاية عمليات الإنتاج هي النشاط التسويقي، وتحتاج عمليات التوزيع إلى قوى ضخمة من رجال الأعمال، البيع، والمندوبين، وغيرهم. علاوة عن فرص التوظيف لدى مؤسسة التوزيع المتخصصة مثل: تجار الجملة والتجزئة ومؤسسات النقل والتخزين، كما

□ حسبية ياسف، تنظيم وظيفية التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فرع

تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996-1997، ص 7. □

□ فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، دار الشباب الجامعة، 1998-1999، ص 96. □

□ حسبية ياسف، مرجع سابق، ص 7. □

□ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1996، ص 56. □

يشجع التسويق على الابتكار والنمو ولو نظرنا إلى دورة الأعمال نجد أن التسويق هو الذي يمكن المؤسسة من استرداد الأموال التي أنفقتها وتحقيق عائد عليها¹.

الفرع الثاني: أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة.

يمكن نجاح النشاط التسويقي في المؤسسة من استمرارها وازدهارها ولكن فشله سيخلق الكثير من المشاكل، وينظر للتسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي يعيش فيه، وتظهر أهمية إدارة التسويق في²:

أ. خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب التغليف؛

ب. مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية؛

ج. غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر (الاستثمار الأجنبي المباشر) من خلال التصدير أو تراخيص البيع أو الإنتاج مثلا، أو بالأسلوب غير المباشر.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف التسويق.

يعتبر التسويق وسيلة فعالة في تحقيق التقدم والنمو، وكذا خدمة المستهلك، المجتمع والمؤسسة، وهذا من خلال القيام بوظائف عديدة تلبي حاجياتهم، نظرا للتوسع والتطور الكبيرين في تطبيقه وفي شتى المجالات.

الفرع الأول: وظائف التسويق.

إن تكاليف التسويق قد تصل إلى 50% من السعر المنفق على شراء السلع ويعود ذلك إلى كثرة الوظائف التي تؤديها وظيفة التسويق والتي تتمثل بالوظائف الآتية كما حددها MCCARTHY³:

أ. وظيفة الشراء: وتشمل البحث وتقييم السلع والخدمات الملائمة؛

ب. وظيفة البيع: وتشمل الترويج والبيع الشخصي الإعلان والدعاية؛

□ حسبية ياسف، مرجع سابق، ص 8.

□ مرجع نفسه، ص 8.

□ زكريا أحمد عزام وآخرين، مرجع سابق، ص 53.

- ج. **وظيفة النقل:** وتشمل نقل السلع من مكان إلى آخر (النقل المادي)؛
- د. **وظيفة التخزين:** وتشمل الاحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق؛
- هـ. **وظيفة تصنيف السلع حسب نوعيتها وحجمها:** حيث تسهل عملية الشراء من قبل المستهلك؛
- و. **وظيفة التمويل:** إذ تشمل تقديم الدعم المالي والمادي والائتمان للإنتاج، والنقل، والتخزين، والتصنيف، والبيع، والترويج؛
- ز. **وظيفة تحمل المخاطر:** إذ أن المنتج عندما يقوم بالاستجابة لدراسات التسويق من بحوث ودراسات سابقة فهل سيشتري المستهلك هذه السلعة أم لا. فإن التسويق يتحمل هذه المخاطر في قبول أو رفض المستهلك لهذه السلعة؛
- ح. **وظيفة تأمين المعلومات:** فمدراء التسويق يقوموا بجمع المعلومات من خلال الأبحاث والدراسات والاستخبارات التسويقية والسجلات الداخلية ونظم معلومات التسويق التي تساعدهم في اتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المستهلكين والأسواق المحتملة.
- الفرع الثاني: أهداف التسويق.**

أولاً: أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

على الرغم من التعدد والتنوع في أهداف التسويق إلا أن التسويق يسعى إلى تحقيقها بصفة عامة في أي منظمة من المنظمات بل ويتفق عليها الممارسون في مجال النشاط التسويقي وكذلك الباحثون والكتاب ومن بين هذه الأهداف ما يلي¹:

أ. هدف الربح:

يصر معظم رجال الاقتصاد على تعظيم الربح وهو الهدف الوحيد المنطقي لأي مؤسسة، ومعنى ذلك أن المؤسسة تحاول جاهدة أن تحدد سعر وحجم الإنتاج والمبيعات التي تتساوى عندها التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي، والواقع أنه توجد قيود كثيرة كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية...إلخ، التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح وبالتالي فإن مفهوم تعظيم الربح يفقد الكثير من معناه.

ويعتقد الكثير أن هدف الربح يعتبر مسؤولية دائرة حول التسويق وحده وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه لأن الربح الذي تحققه المؤسسة يتضمن الجهود المتضافرة للكثير من

□ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص ص 32-34.

الوحدات وعناصر المؤسسة، وإذا ما تأملنا معادلة الربح: الربح = الإيرادات - التكاليف، فإن قيمة الأرباح الحقيقية هي مقدار زيادة إيرادات المبيعات عن تكلفتها، والتكلفة هي أحد المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة تنتج عن جميع الأنشطة في المؤسسة وبالتالي فإن معظم هذه الأنشطة تخرج من نطاق دائرة التسويق والمؤسسة.

فوظيفة التسويق تبحث عن الحجم الذي يحققه الربح المطلوب وعن الفرص التسويقية الجديدة التي تحقق الربح المطلوب وعن القطاعات السوقية المربحة، وأخيراً فهي تبحث عن سلع جديدة.

من ناحية أخرى، فإن وظيفة التسويق تخطط الاستراتيجيات وتنفذ الأعمال عند مستوى تكلفة أقل بغرض تحسين مستوى الربح.

ب. هدف النمو:

غالباً ما يكون النمو في المؤسسة ذا تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق، حيث يوجد لدى معظم المؤسسات حافز قوي على النمو والتوسع مثل زيادة حجم المبيعات، زيادة حجم السوق أو التوسع في السوق، والتي تعد من الأمور البسيطة إلى حد كبير ويعد الدافع إلى زيادة حجم الإيرادات أمراً واضحاً في الكثير من المؤسسات، والمؤسسات التي تبحث عن الفرص التسويقية في السوق والمتمتعة بطلب كبير على منتجاتها، فقد زادت بلا شك من القدرات الإنتاجية، كما أن زيادة الطلب على بعض المنتجات قد شجع الكثير من المؤسسات على الدخول في مجال الصناعات للحصول على حصة من هذه السوق، ويترتب على هذا أن العرض يفوق الطلب في معظم الصناعات، هذا يعني أن المؤسسة تتمتع بقدرة إنتاجية تفوق قدرة مبيعاتها المطلوبة، ويؤدي هذا حتماً إلى أن يتوافر لدى هذه المؤسسات دافع قوي لزيادة نصيبها من السوق¹.

ج. هدف البقاء والاستمرار:

بعدما يتم تحديد الأهداف التشغيلية والمهام الوظيفية للوحدات التابعة والمساعدة يأتي دور البقاء والاستمرار، ويعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الأول والرئيسي، نكرر أن المؤسسة كلها تشترك في هذا الهدف ولكننا نرى أن التسويق يقوم بدور حيوي في تحقيقه ولا بد لإدارة التسويق من تفهم كل نقطة والإقناع بها.

□ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع نفسه، ص 35. □

ويمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحقيق هذا الهدف إذا بذلت الجهود الكافية لتحقيق غرضين أساسيين¹:

1. يجب على إدارة التسويق أن تبحث باستمرار عن فرص تسويقية جديدة لتحسين وضعها في السوق؛

2. لابد لإدارة التسويق أن تضع كهدف لها تطوير نظام المعلومات التسويقية التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحديد أهداف المشروع في عملية التخطيط لاتخاذ القرارات في جميع جوانب المؤسسة.

ثانيا: أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك:

إن المفهوم الحديث للنشاط التسويق يركز عموما على المستهلك، هذا الأخير الذي لديه حاجات مختلفة ورغبات متباينة يحاول إشباعها قدر المستطاع، وعليه فإن الهدف الرئيسي للتسويق هو إيجاد المستهلك وإقناعه باقتناء السلعة أو الخدمة مع إشباع حاجاته ورغباته وتقديمها بالمواسفات والجودة المناسبة والسعر المناسب وفي المكان المناسب والوقت الملائم مع الحفاظ عليه وإيقائه وفيها للمؤسسة، ولكن بالطبع موازاته مع تحقيق الأرباح والأهداف المسطرة²، كما يسعى إلى تحقيق أهداف أخرى نجلها فيما يلي:

أ. الرفع من مستوى معيشة الفرد في المجتمع³؛

ب. يخلق النشاط التسويقي عدد كبير من الوظائف، يعمل فيها أفراد المجتمع⁴؛

ج. تأثر نفقات الترويج تأثيرا واضحا على مستويات الأسعار إذا أمكن تخفيفها فسوف يستفيد المستهلك استفادة واضحة، فإذا نجح مسؤول التسويق في خفض قيمة المنتجات التي تم عرضها عن طريق أسلوب تسويقي ممتاز، يستطيع كل مستهلك اقتصاد مبلغ ما، يستخدمه في شراء عدد أكبر من الوحدات أو شراء أصناف وأنواع أخرى.

□ مرجع نفسه، ص 36.

□ شعبان بركاني، الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 21.

□ شعبان بركاني، مرجع نفسه، ص 22.

□ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص 26.

وهذه الأهداف في الواقع تتفاعل عدة عوامل في تحقيقها، منها ما يرتبط بالمؤسسة وإمكانياتها وسياساتها وإستراتيجيتها في النمو والتطور أو ما يرتبط بالمستهلك كمستوى الدخل لديه أو بالمجتمع عامة.

المطلب الرابع: خصائص وأسس التسويق

باعتبار أن التسويق هو نشاط يمارس من طرف المؤسسة، فإنه يتميز بمجموعة من الخصائص، ويعتمد على أسس سنبرزها في هذا المطلب¹:

الفرع الأول: خصائص التسويق

يتميز التسويق عن باقي الأنشطة بما يلي:

أ. التسويق عملية هادفة ومستمرة: □

حيث يهدف لإشباع حاجات العملاء والحصول على رضاهم وولائهم، تحقيق الأرباح والتشغيل الأمثل للطاقات والإسهام القوي والفعال في تحقيق رفاهية المجتمع، فتبدأ وظائف التسويق كما ذكر سالفا قبل إنتاج السلع والخدمات بدراسة الأسواق، جمع البيانات والمعلومات عن حاجات العملاء الحاليين والمرقبين ورغباتهم، وتستمر لتعمل على تدفق السلع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك، ثم تمتد بعدها لتقديم خدمات ما بعد البيع، ومن جانب آخر فإن التغيير المستمر لحاجات ورغبات العملاء يجعل من المنطقي استمرار الدراسة ومتابعة هذه التغييرات والعمل على تطوير هذه السلع والخدمات لمقابلة هذه الاحتياجات. □

ب. التسويق عملية متكاملة ومتطورة: □

تعمل وظائف التسويق كما ذكر من قبل أثناء وبعد إنتاج السلع والخدمات، مما يستوجب إحداث التكامل بين الوظائف عند تخطيط الجهود التسويقية، فالنظام التسويقي مجموعة أنشطة متفاعلة، متكاملة تستهدف التخطيط، التسعير، التوزيع والترويج للسلع والخدمات التي تشبع رغبات العملاء خاصة والمجتمع عامة، ومن ثم نرى أن التسويق هو بيع المنتجات الحالية والمرتقبة مستقبلا بسعر ترويجي، والمنافسة في سوق الحاضر والمستقبل. □

□ بشير عباس العلاق، التسويق الحديث مبادئه وإدارته وبحوثه، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، ص

ج. التسويق عملية إدارية معقدة: □

إدارة العملية التسويقية تسعى لإرضاء المستهلك وتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة ومراقبة أنشطتها التسويقية، إضافة إلى تعقد هذه العملية وذلك لنمو الأسواق وإشباعها نتيجة لتعدد الحاجات والرغبات.

د. التسويق عملية تبادل المنافع: □

يعد جوهر التسويق كما ذكرنا أنفا عملية تبادل المنافع التي تتطلب وجود طرفين أو أكثر، القدرة على الاتصال وكذا لكل طرف شيء ذو قيمة ومرغوب فيهم الطرف الآخر.

الفرع الثاني: أسس التسويق

أ. منهجية دقيقة: □

فهي توجه معظم مواردها نحو المستهلك، ويتجسد هذا التوجيه في التخطيط التسويقي حيث يكون المستهلك محل اهتمام المؤسسة وهذا من أجل إرضائه بمعرفة ما يجلب انتباهه من السلع والخدمات. □

ب. تقسيم السوق: □

يقسم السوق المحتمل حسب المنتجات والخدمات إلى أسواق محلية ودولية، وأسواق ذات وحدات متجانسة لتكييف إستراتيجيتها معها بطريقة كفؤة وفعالة. □

ج. المزيج التسويقي: □

الذي يشمل المنتج، السعر، قنوات التوزيع والترويج، حيث يجب تصميمه بالطريقة التي تفي باحتياجات ومطالب السوق المستهدفة. ومن خلال ما ذكر يستطيع التسويق تحقيق التسهيل والإسراع بعمليات المبادلة في السوق.

المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي

لم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلية تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسن مستوى أدائهم.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو تطبيق الأساليب التسويقية على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وقد اهتم العلماء بهذا الموضوع لمعرفة حيثياته واستراتيجياته وتطبيقاته، وللتعرف أكثر على مفهوم التسويق الداخلي وإجراءاته.

الفرع الأول: نشأة التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع باتصال مقدم الخدمة بالمستفيد منها أثناء تأدية الخدم (عملية إنتاج الخدمة)¹، والاهتمام الأول كان من قبل Arbeit et Sasser في مقالتهما عام 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين²، ثم بدأ بعد ذلك أصبح موضع اهتمام العديد من الباحثين والممارسين³، ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة في التطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة⁴، وفي هذا الصدد فإن العملاء هم العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المؤسسة وخططها والحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار⁵.

الفرع الثاني: مفهوم التسويق الداخلي

ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولا بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظام والتوجيهات بجانب

□ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 42.

□ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط 1، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص 30.

□ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن 2005، ص 31.

□ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 405.

□ محمد فريد الصحن، التسويق، مرجع سابق، ص 42.

السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق¹.

وقد عرف كل من "Berry and Parasuramiam" التسويق الداخلي بأنه: تلك الوسيلة التي تعمل على تنمي، وتحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم².

كما عرفه "Johson, and Schewing and Gaida" على أنه: الجهود التي يجب على المؤسسة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة³.

ويعرف التسويق الداخلي أيضا بأنه: تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين⁴.

المطلب الثاني: مراحل تنمية وتطور التسويق الداخلي

نستطيع رصد ثلاث مراحل مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي⁵:

الفرع الأول: مرحلة دافعية الموظف

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد كتابات بييري وزملاؤه على قضية دافعية الموظف ورضاه على الأعمال

□ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 40. □

□ محمد عبد العظيم أبو النجم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 151. □

□ المرجع نفسه، ص 152. □

□ هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية "حالة فندق بوناقة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)،

تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 6. □

⁵ أعراب عمورات، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لمنظمة كال بلاست"، مذكرة

ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق استراتيجي، كلية العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص

ص 4-7.

التي يقوم بها ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد ببذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتطابق الذي قد يبديه أفراد الموظفين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يبدي تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء الزبائن، وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع من الجودة، ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم على المهام التي يؤديونها والتي تحتوي عليها وظائفهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، إذا فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة أداة لقياس رضا الزبون الخارجي¹.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تركز على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل حيث لإرضاء وإشباع حاجات هؤلاء الزبائن الداخليين وبناءا على ذلك بدأ الاهتمام بجذب واستبقاء وتحضير العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع في جودة الأداء. والجدير بالذكر أن قبول فكرة التعامل مع الموظفين كزبائن أثارت الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التي تقوم عليها ومن هنا بدأت الإشارة إلى عدد من المشاكل التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. على عكس موقف التسويق الخارجي، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه للموظفين هو في الحقيقة منتج (سلعة، خدمة)، قد لا يكونون بحاجة إليه بنفس الشكل الذي يحتاج إليه الزبون الخارجي إلى المنتج الذي يقوم بشرائه فعلا لتلبية حاجة غير مشبعة لديه؛ □

□ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 154-156. □

ب. بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع الزبائن، فإننا قد نلاحظ في الكثير من الأحيان بأن الموظفين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات (الوظائف) التي يمكنهم اختيارها والمفاضلة بينها؛ □

ج. بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف فقد يصل الموظفون في نهاية تحليلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها أنهم أجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة إليها وأنهم اضطروا إلى قبول منتجات لا يرغبونها من أساسها؛ □

د. يجب أن تأخذ الشركات في اعتبارها ارتفاع التكاليف المالية لتشغيل موظفين راضيين على نواحي العمل بها. □

وفي النهاية فإن الرأي الذي يركز عليه التعامل مع الموظف كزبون من شأنه أن يثير تساؤلات حول ما إذا كانت حاجات الزبائن الخارجيين يجب أن تكون لها الأولوية والسبق في الإشباع، أو العكس (الأولى في إشباع حاجات الموظفين)، فالبعض مثلاً يرى بأن الموظفين هم الفئة الأكثر أهمية بالنسبة لشركات الخدمة، ومن ثم يكون من الضروري إعطاء سوق العمالة الأولوية والسبق في الإشباع والإرضاء، الأمر الذي يجعل سوق المستهلك الخارجي يأخذ المرتبة الثانية من حيث الاهتمام.

الفرع الثاني: مرحلة التوجه بالمستهلك

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والزبائن أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائمة مع الزبون حيال لتقديمه لها، ومن هنا ركز Gronroos على ما نطلق عليه بالتسويق التفاعلي والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وقد أشار Gronroos إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للشركة استغلالها والاستفادة منها¹.

ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالزبون وتوجه بالسوق وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة، من هنا يركز مفهوم التسويق الداخلي على موظفين تتوافر لديهم

□ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 156-158.

الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته، وتبعاً لهذا الرؤية فلن يكون كافياً مجرد وجود موظفين لديهم الحماس والدافعية للعمل، بل يجب أن يتصف هؤلاء الموظفين أيضاً بعقليات بيعية جيدة مثلما افترض مدخل بييري وزملاؤه، كما يؤكد Gronroos كذلك على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم أيضاً ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين. يمكن للمنظمات التي تنظر إلى الموظفين باعتبارهم سوق داخلي أن تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفو وفعال من خلال استخدام التسويق كمدخل يركز على النواحي الداخلية التي قد تهتم بها الإدارة مثل إدارة الموارد البشرية، وكذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التسويقية مع الموظفين داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: توسيع مفهوم التسويق الداخلي – مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة

التغيير -

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجيات الشركة وقد قام Winter[□] بتعريف التسويق الداخلي كما يلي: هو تخطيط، وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، على أن يتم ذلك من

خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضاً معرفة دورهم في ذا البرنامج.

وتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القناعات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم، ومن هنا يشير Glassman and McAfee إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي شركة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على

□ المرجع نفسه، ص ص 159-160.

التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد إتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف، إن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي إستراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل الشركة، أو موجهة إلى خارجها. وتبعاً لذلك، فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

1. تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛ □
2. تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية؛ □
3. التغلب على المقاومة للتغيير. □

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المنظمات والشركات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية. كما تكشف لنا المناقشة الخاصة بهذه المرحلة اتساع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي الشركة تجاه الاهتمام والوعي بمصالح المستهلك، ليشمل أيضاً تحفيز وإثارة دافعية هؤلاء الموظفين غير الدائمين (العمالة الموسمية التي تعمل لبعض وليس لكل الوقت داخل الشركة) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة في تحديدها

إن العاملين في مختلف المؤسسات يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفاهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم على المنتجات المقدمة.

الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي إلى التزام أي عضو من أعضاء المؤسسة بأهداف التسويق والمساهمة في خلق عملية قيمة مضافة للعملاء¹ □ إن النظرة الواسعة للتسويق الداخلي كفلسفة إدارة مع تطبيقاتها على المستوى الإستراتيجي والتكتيكي يمكن النظر إليها في الجدول التالي:

□

¹ Philippe kotler et autres, **marketing management**, 12^{ème} éditions, pearson éducation, paris, 2006, p 796.

الجدول رقم (1-1): أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1- الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء.
2- الهدف الإستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقليّة البيعية بين العملاء؛ - دعم الطرق الإدارية؛ - دعم سياسة الأفراد؛ - دعم سياسة التدريب الداخلي؛ - دعم إجراءات التدريب والرقابة.
3- الهدف التكتيكي	- إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال: الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة؛ - يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء؛ - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 343.

كفلسفة إدارة إن هدف وظيفة التسويق الداخلي هو جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للعملاء وأكثر تحفزا لخدمتهم وعلى المستوى الإستراتيجي فإن هدفها هو خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفهم العميل والتفتح الذهني البيعي بين الأفراد، أما هدفها على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات والخدمات الداعية وترويج الجهود التسويقية للعاملين. وإن كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المؤسسة بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للعملاء وأنهم متحفزون على فعل ذلك أنهم يرون أنفسهم يعملون بنشاط وحماس في تحقيق أهداف المؤسسة.

وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك فإنه من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المؤسسة على المدى الطويل¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي

هناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي:

أ. تنمية ثقافة المنظمة: □

إن تحديد مشكلة الثقافة والحضارة والقيم التنظيمية للمؤسسة يعتبر الأساس لأهم المعايير والقيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها، ويعني ذلك توفير فهم كامل ومشترك لدى أعضاء المؤسسة لهذه القيم، ومن أمثلها²:

1. العميل دائما على حق؛ □

2. مظهر العاملين هام لرضا العملاء؛ □

3. الجودة المتحققة من أول مرة؛ □

4. السرعة في الأداء؛ □

5. المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي.

ولهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلي في هذا الصدد على تحقيق الآتي³:

1. تمكين العاملين والمديرين والمشرفين...إلخ، من تفهم وقبول رسالة المؤسسة

وأهدافها، وإستراتيجياتها والسلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها؛ □

2. تنمية التوجهات لدى العاملين والمتعلقة بعلاقة العاملين ببعضهم البعض من ناحية

وعلاقتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى؛ □

3. تنمية مهارات العاملين في تحقيق الاتصالات الفعالة والمهارات التفاعلية والتي

تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

□

□ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 343.

□ محمد فريد الصحن، قراءات في قراءة التسويق، مرجع سابق، ص 408-409.

□ المرجع نفسه، ص 410.

ب. الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:

وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل، لهذا ستكون أهداف التسويق هنا كماي يلي¹:

1. ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق؛ □

2. ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية. □

ج. تقديم سلع وخدمات جديدة: □

تظهر أهمية التسويق الداخلي أيضا كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط الجديدة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة والمشاكل المرتبطة بقبولها، وعلى وجه الخصوص فإن على المؤسسة أن تقوم بتوجيه الاهتمام في هذه المرحلة إلى الأفراد الذي يقومون بالاتصال بالمستهلك وبالأطراف ذات الصلة بتقديم الخدمات الجديدة إلى السوق.

وفي هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلي المرتبطة بتقديم السلع والخدمات أو تطبيق إستراتيجيات جديدة تتضمن²:

1. أن تجعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات وأن يتم قبولها من جانبهم قبل قيامهم بالاشتراك في إنتاجها وتسويقها؛ □

2. أن تكون هناك قناعة كافية بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة وترويجية على وجه الخصوص، ويمكن في هذا الصدد أن يتم اختيار الحملات الإعلانية على مستوى العاملين أولا قبل تنفيذها في السوق على مدى واسع؛ □

3. أن يكون العاملين على دراية كاملة بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات.

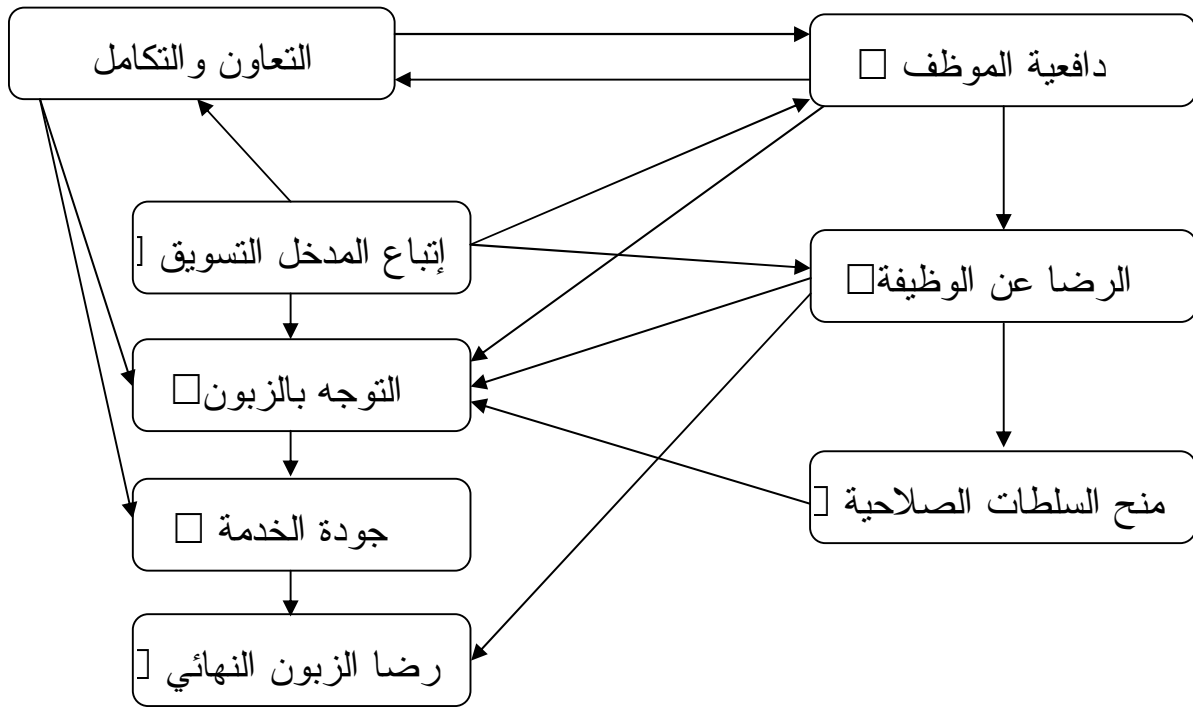
□ عماد صقر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، مصر، 2005، ص ص 57-58. □

□ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص 411. □

المطلب الرابع: نموذج التسويق الداخلي ومزاياه

يوضح الشكل الموالي نموذج العلاقات المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وبين تنفيذ واحدة من الإستراتيجيات التنظيمية الهامة، والتي تمثل جوهر العمل داخل مؤسسات الخدمة والمتمثلة في إستراتيجيات جودة الخدمة¹:

الشكل رقم (1-2): نموذج التسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 163.

من خلال الشكل يمكن القول أن التسويق الداخلي معقد نوعاً ما فهو يضم كل الوظائف والمفاهيم التي تخص الموظفين داخل المؤسسة الخدمية، كما أنه يعمل في الأخير على إخراج خدمات ذات جودة تعمل على كسب رضا وولاء الزبون النهائي. وكذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو نوعاً ما مفهوم قديم فمنذ ظهور المؤسسات وهي تدفع أجور للموظفين كما تستعمل أساليب تحفيز سواء إيجابية (كمكافآت) أو سلبية (كالتهديد) كما أنها تقيم أداء الموظفين في الأخير.

¹فايزة فرطاس، أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الفندقية "دراسة حالة فندق الربيع سطيف"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق إستراتيجي، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص ص 43-44.

الفرع الثاني: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمؤسسات

المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المؤسسات منها:

أ. التوجه نحو السوق: □

ذلك أن المؤسسات المطبقة للتسويق الداخلي تميل لتجوه عالي نحو السوق الذي يجعلها ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكات عالية في السوق من خلال تحلي الموظفين بكفاءات عالية وتميزهم بمهارات وقدرات كبيرة والعمل كفريق واحد من أجل جذب الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم¹.

ب. التوجه نحو الخدمة: □

ذلك أن المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تميل لتوجه عالي نحو الخدمة مقارنة بالمؤسسات التي تقدم خدمات اعتيادية لأنه يهتم بتطلعات الزبائن الداخليين وكذا بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر مما هم موظفين وبالتالي تحسين علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين شريطة استخدام السلوك الإيجابي مع الموظفين، حيث تعامل هؤلاء الموظفين بطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصياتهم تؤثر إيجابا في خدمة الزبون الخارجي ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم. □

ج. تمكين الموظفين: □

ذلك أن المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تميل إلى تبني تدريب الموظفين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والروح المعنوية لديهم لكي يكونوا متمكنين حتى تستطيع استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر من خلال التفاعل القائم بين الزبون والموظفين والذي يصنف إلى مستويين:

1. المستوى الأول والأكثر وضوحا: يتمثل في أن المؤسسات تقوم بإعداد وتدريب

الموظفين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب تزويد الموظفين بالمهارات والمسؤوليات الكفؤة؛ □

2. المستوى الثاني والأعمق: فهو المستوى الذي يعتبر تمكين الموظفين يجب أن

يتم على مجموعة متعاونة في المؤسسة كما يعني أن المؤسسة المتبنية لمفهوم التسويق

□ المرجع نفسه، ص ص 45-56. □

الداخلي تسعى فقط إلى تعيين مجموعة من الموظفين المتمكنين وتدريبهم ومكافئتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبائن.

المبحث الثالث: هيكل التسويق الداخلي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد التسويق الداخلي وخصائصه وكذا وظائفه، مع توضيح فوائده ومراحل إعداد خطة التسويق الداخلي وإجراءاته.

المطلب الأول: أبعاد وخصائص التسويق الداخلي

الفرع الأول: أبعاد التسويق الداخلي

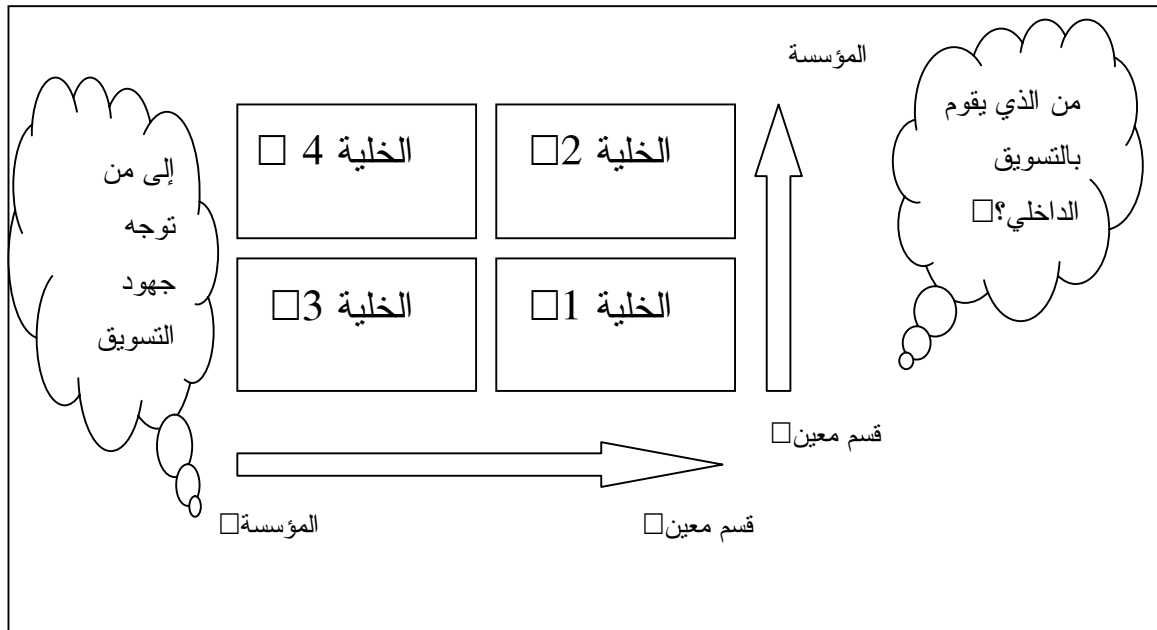
هنا يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على السؤالين التاليين¹:

- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم داخلها).

- إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم قسم داخل

المؤسسة). □.

الشكل رقم (1-3): أبعاد التسويق الداخلي.



المصدر: محمد فريد الصحن، مرجع سابق، 2002، ص 415.

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا:

¹ مرجع نفسه، ص ص 415 - 416. □.

الخلية الأولى: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدماته إلى قسم المبيعات؛

الخلية الثانية: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثلا أن يعطي المستشفى اهتمام كبيرا لقسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له؛

الخلية الثالثة: يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثلا أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير الموظفين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة؛

الخلية الرابعة: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق فالموظفين هم زبائن والأعمال والأنشطة هي المنتجات، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل الموظفين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين.

الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها أنه عملية اجتماعية وإدارية كما يلي:

التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل مؤسسة لإدارة عملية التبادل، والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالعاملين بها لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي¹؛

التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل المؤسسة على تكامل الوظائف من خلال:

- التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين؛ □

- التأكد من أن كل الموظفين تم تحفيزهم بكفاءة. □

المطلب الثاني: وظائف وفوائد التسويق الداخلي

يبني التسويق الداخلي على عدة مهام ووظائف، ومن خلال تطبيق هذه الوظائف تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد والمؤسسة والمحيط.

□ أعراب عمورات، مرجع سابق، ص ص 12-13.

الفرع الأول: وظائف التسويق الداخلي

يمكن تلخيص مهام وأدوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي:

- الإعلام (المهمة الإعلامية)؛ □

- تطوير وتنمية الكفاءات؛ □

- التحفيز. □

أ. الإعلام (المهمة الإعلامية): يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية

للتسويق الداخلي ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف

الاقتصادية والتجارية. □

ب. تطوير وتنمية الكفاءات: تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على

عائق الإدارة العليا وهذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات الموظفين لديها والعمل على إشباعها وبالتالي تحقيق الرضا

الوظيفي للموظفين، وهذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة. □

ج. التحفيز: يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي حيث أن الحوافز

من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين. □

الفرع الثاني: فوائد التسويق الداخلي

يمكن للمؤسسة أن تجني فوائد عدة من خلال تبنيها ل فلسفة التسويق الداخلي، حيث

يمكن ذكر بعضها وهي¹:

أ- تخفيض معدلات العمالة؛ □

ب- تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي؛ □

ج- إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية. □

ويقول بعض الباحثين في هذا المجال أن التسويق الداخلي يعني تحقيق الرضا

الوظيفي للموظفين ورفع روح اعترازهم بالمؤسسة وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لدى

الموظفين ينتج عنه ولاء والتزام تنظيمي للمؤسسة.

كما اقترح هؤلاء الباحثون بأن الرضا الوظيفي والاعتراز بالمؤسسة هما عاملين

مهمين للاستفادة من السلوك الإيجابي للموظفين.

□ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 343-344.

وهناك ثلاث مجالات يلعب التسويق الداخلي دوراً رئيسياً فيها هي:
إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل: تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسة أعمال جديدة وتغييرات أخرى.
بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك لأن جميع الموظفين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
إستراتيجية التسويق الداخلي: وهي التي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل إستراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والعملاء مما يؤدي إلى نيل رضاهم، ومن هذا المنطلق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأته، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها¹.

وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

أ. اختيار العاملين:

إن الأهمية الواضحة للأفراد ذوي الاتصال المباشر يفرض على المؤسسة وجوب الحرص والاهتمام عند اختيارهم وتدريبهم، إن مبادئ الاختيار الحسن للأفراد وتدريبهم يجب أن يشمل جميع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات. إن التطبيق الواضح لأهمية الأفراد المتصلين بالعملاء في العديد من مؤسسات الخدمات يتعلق بتوظيف واختيار وتدريب وتطوير البرامج التي يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات الخدمات

¹ عبد النبي حميد الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات "مدخل إستراتيجي - وظيفي - تطبيقي"، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 150.

المطلوب تقديمها، وهذا يتطلب تحديد ووضع المواصفات الدقيقة للوظائف بالإضافة إلى الصفات الواجب توفيرها في الأفراد الذين سيتولون مهام الاتصال بالعملاء¹.

المعايير المهمة في عملية اختيار وتعيين العاملين: إن أهم المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار هي كالتالي:

1. الصفات الشخصية: هناك نوعين من الشخصية لدى كثير من الأشخاص، منها شخصية قيادية وشخصية انطوائية، فمثلا عند اختيار وتعيين العاملين في المؤسسة الفندقية يجب تحديد الصفات للوظيفة الشاغرة؛

2. الصفات الجسمية والصحية: هناك عدة شروط صحية وجسمية لشغل وظيفة، منها ما يتطلب الحركة باستمرار، أو الوقوف لفترات طويلة في نفس الموقع هذا كله يتطلب صحة بدنية عالية؛

3. مستوى التعليم: عندما يتم وضع الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، فإنه يتم تقديم إدارة شؤون الأفراد بوضع قائمة للمؤهل العلمي والتخصص المطلوب؛

4. دورات تدريبية: قد يشترط للمتقدم للوظيفة وجود دورات تدريبية خضع إليها في بعض المواضيع؛

5. الخبرات السابقة: يحتاج العمل إلى خبرات قد مارسها المتقدم للوظيفة سابقا في نفس المجال أو في مجالات مشابهة مما يعطي الشخص القدرة على التصرف والتكيف مع جميع المعطيات والظروف لما يتمتع به من خبرة كبيرة.

ب. التدريب:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة القوى العاملة باختيار العاملين وتعيينهم، وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات

1. مفهوم التدريب: هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 340.

العاملين بالمؤسسة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير، في هذه الحالة غالباً ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة¹. □

2. أهداف التدريب:

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك الأفراد والنتيجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلي²:

- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه؛
- إكساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل؛
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد؛
- زيادة درجة انتماء العاملين لمؤسساتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.

ج. التحفيز:

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد³.

1. تعريف التحفيز: تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية⁴.

¹ سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 443.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، شركة جلال للطباعة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 159.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 255.

كما تعرف الحوافز على أنها قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني¹.

2. أهمية الحوافز: لنظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها²:

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح؛
- زيادة مداخل العاملين إشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم؛
- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

د- تفويض الصلاحيات:

التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر.

المنافع الأساسية للتفويض: وتتمثل فيما يلي³:

- إنجاز الكثير من الأعمال بما فيه الكثير من الأشياء التي ترغب فيها؛
- أن تتعرف إلى موظفيك بشكل أفضل، مما يعزز علاقتك بهم؛
- أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم؛
- أن تكسب وقتاً من فراغك لنشاطات إستراتيجية كالتفكير والتخطيط؛
- أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل؛
- يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفاعلية.

هـ- نشر المعلومات التسويقية:

يعتبر نظام المعلومات التسويقية مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 133.

² مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد- مدخل استراتيجي تكاملي-، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 330-331.

□ هاجر نصر الله، مرجع سابق، ص 22. □

المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة. فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات وتوجهات الشركة، وأن يفهموا رسالتها وأهدافها بدقة لكي يكونوا على استعداد لتميرها إلى العملاء أو الاستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل¹.

المطلب الرابع: خطوات التسويق الداخلي (مراحل خطة التسويق الداخلي)

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تطبيق الخطة التسويقية، وعليه سنستعرض العناصر الأساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي وهذه الخطة تتألف من المراحل التالية:

أ. تحديد السوق:

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض.

ب. بحوث التسويق:

يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية. ويجب أن تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، إن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي يحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- اتجاهات الموظفين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم؛
- حاجات ورغبات الموظفين؛
- التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المؤسسة والاتجاهات بين الموظفين والزبائن؛
- محاولة جعل الموظفين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي².

¹ عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009، ص 30. □

□ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 390. □

ج. تجزئة السوق:

لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسالتها في العمل. ويعرف السوق على أنه: "مجموعة الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى بيع منتجاتها وخدماتها إليهم وتركز جهودها عليهم"، ولا تركز الكتابات الحديثة فقط على ضرورة تجزئة السوق إلى قطاعات لاختيار البعض منها لتكون أسواقاً مستهدفة لها، وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك حيث ترى أيضاً إلى إعادة تجزئة القطاعات السوقية بالشكل الذي يمكن من التعامل مع كل زبون باعتباره قطاع سوقي مستهدف قائم بذاته. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة قطاعات أساسية لتجزئة مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات وهي¹:

التقسيم الجغرافي: وهنا يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد الموظفين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

التقسيم الديموغرافي: وهنا يفترض في هذا المدخل تقسيم سوق الزبائن إلى قطاعات على أسس ديموغرافية: كالسن، الجنس، الديانة، الدخل... إلخ، وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي فإنها أقل أهمية بالنسبة للزبون الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثلاً وجود خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحياناً إلى خلق المشاكل بدلاً من الإسهام في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة.

التقسيم النفسي: يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثلاً نمط الحياة، القيم والاتجاهات، والعديد من الخصائص النفسية الأخرى، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 172-174.

إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده، ومن ثمة القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه. كما يركز أيضا على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته.

التقسيم السلوكي: يقوم هذا التقسيم على افتراض مؤديه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي وبصفة خاصة عند تحديد المكافآت والحوافز التي تتناسب مع سلوك الأفراد الموظفين، أو عند تخصيص الأفراد للأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها، وبصفة عامة فإن على الإدارة أن تدرك حقيقة هامة فحواها أن الموظفين ليسوا متشابهين ولن يستجيبوا بنفس الطريقة لنفس المؤثرات التي يتعرضون لها في العمل أو أثناء أدائهم لوظائفهم¹.

وبالتالي فإذا أرادت الإدارة أن تقوم بتطبيق برامج التسويق الداخلي فعليها عندئذ تصميم برامج مرنة بالشكل الكافي لإيجاد مؤثرات ومنافع لمختلف الموظفين الذين تم تقسيمهم وفقا لمدخل معين من المداخل التي تم عرضها في تقسيم السوق إلى قطاعات، أي ضرورة الاتصال بمجموعة متجانسة من الموظفين وتحديد رسالة اتصالية بالطريقة التي تتوافق مع اهتمامات وخصائص تلك المجموعة، ومن هنا يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي كإدارة الموارد البشرية، حيث يطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد الموظفين وهذا ما لا تفعله إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية والتي تمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي، ونلاحظ أن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.

د. التطبيق التسويقي:

هذه الخطوة تشتمل على اختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. كما أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض الموظفين هي من بين أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما أن برامج تدريب الموظفين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.

¹ مرجع نفسه، ص 175.

ه. الاتصال التسويقي:

تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن¹.

و. التوجه السوقي:

إن الهدف الكلي يجب أن يكون البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، كما أن أهداف وأدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، وأن تحديد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح يمكنهم من رؤية مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الرابع: ممارسة التسويق الداخلي

تتم الممارسة الفعلية للتسويق الداخلي عن طريق وضع خطط قصيرة المدى للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويبدأ التنفيذ من خلال تحديد السوق الداخلي للمؤسسة التي تسعى لإقناعه وإرضائه، مروراً بتكوين المزيج الملائم له، وصولاً إلى تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي والخروج بنتائج إيجابية حول رضا الموظفين وبالتالي رضا الزبون.

المطلب الأول: السوق الداخلي للمؤسسة (الموظفون)

يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض. وللوفاء بحاجاتهم غالباً ما يعتمد موظفو الخدمات الداخلية التي تقدمها أقسام أخرى أو أشخاص داخل المؤسسة، كما هو الحال مع الزبائن الخارجيين.

يشترك هؤلاء الزبائن مع الزبائن الداخليين في احتكاكات عديدة الخدمة للوفاء بالحاجات الكثيرة في هذا الاحتكاك الداخلي الذي يتضمن علاقات بين الموظفين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون والموظفين في الصفوف الخلفية، والمديرين وموظفي

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 401.

الاتصال المباشر بالزبون، والمديرين والموظفين في الصفوف الخلفية. أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فالعلاقة تكون بين المكتب الرئيسي وكل فرع¹.

عموماً يعتبر بعض الموظفين "كزبائن" للخدمة التي يقدمها صاحب العمل، مثلاً: بيئة العمل المشجعة، تقديم تيسيرات لأداء مهامهم في ظروف جيدة.

ويمكن تعريف القطاع السوقي على أنه: مجموعة الزبائن التي تسعى المؤسسة إلى تسويق منتجاتها إليهم وتركيز جهودها عليهم في مجال التسويق الداخلي، كما يمكن تطبيق نفس مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلى قطاعات. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والموظفين بها إلى قطاعات والتي سبق ذكرها في المطلب الرابع للمبحث الثالث وهي:

- التقسيم الجغرافي؛
- التقسيم الديموغرافي؛
- التقسيم النفسي؛
- التقسيم السلوكي.

المطلب الثاني: مخطط التسويق الداخلي

يمكن اقتراح نموذج خاص بمخطط التسويق الداخلي، حيث يمكن للمنظمات أن تكيفه حسب حالاتها، وكما في جميع المخططات يجب البدء أولاً بتحليل الوضعية ثم قياس رضا الموظفين وبيئة المؤسسة، وكذلك تشخيص التعاون الداخلي، وقبل ذلك تحديد الأهداف على المدى البعيد التي تسعى المؤسسة لتحقيقه في إطار رضا الموظفين والاتصال الداخلي. وتمثل الفقرات التالية مخطط التسويق الداخلي²:

أ. تحليل الوضعية الداخلية: وذلك بتحليل:

- رضا الموظفين (الرضا العام، الرضا حول بيئة المؤسسة، الرضا حول الاتصال الداخلي، حول التكوين والتدريب، الرضا حول قيم المؤسسة، الرضا حول التوجه بالزبون، الرضا حول الأجر، الرضا حول الإدارة والتسيير... إلخ)؛

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص ص 43-46.

² كمال بلمسعود، دور التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

2011-2012، ص ص 41-42.

- دوران العمل: خبرة الموظفين، حالات التغيب (حسب كل وظيفة)؛
- تشخيص التعاون الداخلي: استعمال وسائل التعاون الداخلي، جودة مخطط التسويق، البيع، الصراعات الداخلية).

ب. أهداف التسويق الداخلي: (على المدى الطويل ولمدة سنة واحدة)

- مستويات الرضا (رضا الموظفين)؛
- أهداف تحسين الاتصال الداخلي (تطوير التعاون الداخلي، تطوير التسويق الداخلي، إظهار الانتماء للمؤسسة...إلخ).

ج. إستراتيجية التسويق الداخلي: وتتكون من الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية الموارد البشرية؛
- إستراتيجية التعاون الداخلي؛
- إستراتيجية قنوات الاتصال؛
- إستراتيجية وسائل الاتصال؛
- إستراتيجية ثقافة المؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي.

د. المخطط السنوي لتنفيذ التسويق الداخلي:

- تنفيذ النشاطات في الوقت المحدد مع وجود مسؤولين ناشطين؛
- تحديد المجموعات المستهدفة؛
- تحديد وسائل الاتصال الداخلي (الشفوية، الكتابية والإلكترونية، تحديد الميزانية...إلخ) وذلك كله من أجل تطوير وتطبيق مخطط التسويق الداخلي.

هـ. مراقبة مخطط التسويق الداخلي:

- حيث يتم قياس مؤشرات التسويق الداخلي سنويا (بواسطة الاستقصاء، المراجعة...إلخ) وذلك وفق المؤشرات التالية: رضا الموظفين، تحسين الاتصال الداخلي، بيئة المؤسسة، دوران العمل...إلخ).

المطلب الثالث: كيفية تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي

يمكن ممارسة التسويق الداخلي بصفة فعالة من خلال القيام بما يلي¹:

¹ كمال بلمسعود، مرجع سابق، ص 42.

أ. تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور والحوافز المادية التي تبقيهم في وظائفهم، وتمكن في نفس الوقت من استقطاب واختيار الأفضل دائماً؛

ب. تزويد الأفراد الموظفين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛

ج. تجهيز الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة، حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل؛

د. تمكين وتشجيع الأفراد على العمل كفريق واحد؛

هـ. توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

المطلب الرابع: الجهات المسؤولة عن تنفيذ مخطط التسويق الداخلي والمزيج

التسويقي للأفراد

الفرع الأول: الجهات المسؤولة عن تنفيذ مخطط التسويق الداخلي¹

لا تقع مسؤولية تنفيذ التسويق الداخلي في المؤسسات عامة والخدمية خاصة على عاتق قسم أو وظيفة واحدة داخل المؤسسة، وإنما تتوقف نتائجها ونجاحاتها على التكامل والتعاون بين العديد من الأقسام كالإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق، إدارة المالية...إلخ، فكل من هذه الإدارات تطبق وتنفذ جزءاً من الإستراتيجية، وفي الأخير تتحصل المؤسسة على تطبيق كامل لإستراتيجية التسويق الداخلي، كما أن تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي يأتي بصفة مستمرة ومتكاملة، فلا يمكن فصل جزء منها عن الآخر أو الانتهاء منها، ثم الشروع في تنفيذ جزء آخر، فمثلاً في تضافر وتكامل جهود الإدارة نجد إدارة التسويق تضع المخططات التسويقية اللازمة للأفراد الموظفين في المؤسسة كسياسة للاتصالات المتكاملة فيما بينهم (بين الأفراد فيما بينهم من جهة، وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى) وخارجها (بين الأفراد والمحيط الخارجي) كما نجد إدارة الموارد البشرية تخطط لأساليب دفع الأجور ومختلف التجهيزات وكذا أساليب خلق المساهمة ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وإنتاج الأفكار والإبداع، كما نجد إدارة

□ مرجع نفسه، ص 43. □

المالية تتسق مع إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية لمعرفة كافة النشاطات المخطط لها. وذلك من أجل تمويلها بالميزانية المناسبة، وفي الإطار العام نجد الإدارة العليا تعمل مع الإدارات السابقة بتوجيهها وتعديل القرارات غير الصائبة أو صعوبة التنفيذ من الناحية العملية، ونجدها أيضا تمارس مختلف أساليب الرقابة حتى تكتشف الأخطاء في الوقت المناسب وتحاول تصحيحها، لكن كل هذا دون أن تكون الإدارة العليا متسلطة ومتعسفة في تعاملها مع تلك الإدارات ومع الأفراد الموظفين داخل تلك المؤسسة حتى لا تفسد ما تم التخطيط له في إطار التسويق الداخلي.

الفرع الثاني: المزيج التسويقي للأفراد

يحتوي المزيج التسويقي للأفراد الموظفين بالمؤسسة على خمسة عوامل تسمى

بـ 5c¹ :

أولا: محور القدرات: l'axe des compétences

ومن خلاله يتم فهم سياسات القدرات البشرية، وكذلك سياسات التكوين وتطوير القدرات، وسياسات متابعتهم.

ثانيا: محور مسيرة العمل: l'axe carrière

من خلاله يتم فهم سياسة التوظيف، تطور مسيرة العمل ومختلف الترقيات، سياسة حركية للأفراد داخل المؤسسة والمناصب التي شغلها ولو من غير ترقية، السياسة المتبعة خلال إنهاء الموظف لمسيرته الوظيفية وكيفية إحالته على التقاعد.

ثالثا: محور التعويض l'axe compensation

يتم من خلاله فهم سياسة دفع أجور الموظفين مقابل ما يقدمونه من أعمال، مجهودات سياسة التبوء والفتنة والاحتياط، مخططات الادخار والتوفير التي تضعها المؤسسات من أجل موظفيها، والمزايا الاجتماعية.

رابعا: محور التعاون والتكرار l'axe coopération

يتم من خلاله فهم سياسة دفع الأجور للموظفين، والسياسة المجتمعية (ثقافة المؤسسة المستمدة من ثقافة المجتمع)، وسياسة التنمية المستدامة.

خامسا: محور الاتصال l'axe communication

¹ Yves Réale et All, le DRH stratégie, édition d'organisation, paris, france, 2006, P 104-105.

فيما يخص الاتصال يبدو واضحا أن أي مؤسسة تعتمد عليه لأنه أساس جميع العمليات، وبذلك يجب عليها أن تهتم به لتفعيل عملياتها وتحقيق أهدافها. وفي الأخير يمكن القول بأن ممارسة التسويق الداخلي فعليا تختلف كثيرا عن التخطيط النظري له، كما أنه ليس بالشيء السهل إطلاقا، فنجاحه يتوقف على الأداء الجيد لكل قسم ووظيفة كل مسؤول، وعلى الأداء الجيد للإدارة والمؤسسة ككل، ذلك أن طابع الخدمات يتسم بعدم الملموسية، وبالتالي يصعب تقييم احتياجات ومتطلبات الموظفين حتى يتمكنوا بدورهم من إخراج خدمات تتسم بدورها بالجودة المطلوبة من طرف الزبائن الخارجيين للمؤسسة¹.

خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم التسويق الداخلي، هيكله وممارساته، حيث يعتبر التسويق الداخلي من أهم العناصر التي يجب أن تطبق في أي مؤسسة نظرا لمدى أهميته في بناء علاقات طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها من خلال جعل الموظفين محور اهتمامهم الأول واعتبارهم زبائن داخليين ومحاولة تحقيق رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وبناء علاقة جيدة معهم بما يعود على المؤسسة بالنفع من خلال تحقيق رضا العملاء.

□

□ فايزة فرطاس، مرجع سابق، ص ص 58-64.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي لرضا العملاء

تمهيد:

يعتبر رضا العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، كما أن بناء علاقة مع الزبون ليس بالهدف الأخير لإدارة التسويق في سعيها إلى كسب الزبون بل يجب عليها أن تتفوق على توقعاته وإبهاره بالأداء العالي لمنتجاتها قصد تحقيق رضاه لأطول فترة ممكنة مما يعزز من مكانة المؤسسة في ساحة المنافسة. كما أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم من خلال تفعيل دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين وكذا العملاء والعمل على الاحتفاظ بهم.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل بشيء من التفصيل لأهم المفاهيم الأساسية لرضا العملاء وكذا علاقته بالتسويق الداخلي وذلك من خلال أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية رضا العملاء.

المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء.

المبحث الثالث: نظام الإصغاء للعميل وكيفية قياس رضاه.

المبحث الرابع: دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء.



المبحث الأول: ماهية رضا العملاء

يعتبر رضا العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقائها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية العملاء

الفرع الأول: مفهوم رضا العملاء

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل نذكر منها:

يعرف Howard و Fheth رضا العملاء بأنه الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء.¹

ويعرف Ph.Kotler و B Dubois بأنه شعور العميل الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته.²

كما يعرفه Zeithimal et Coll بأنه الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء.³

ويعرفه Hunt على أنه تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون.⁴

كما يعرف الرضا على أنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته.⁵

يعرف أيضا بأنه حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة عور عابر (مؤقت)، ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف السابق تجاه الخدمة.⁶

¹ Daniel ray , **mesurer et devlopper la satisfaction des clients**, 2 ème tirage, édition l'organisation, paris, 2001, p22.

² IDEM.

³ Monique zollinger et eric lamarque, **marketing et stratégie de la banque**, 3 ème edition, dunod, paris, 1999, p 73.

⁴ Christien derbaix et joel brée, **comportement du consommateur**, édition economica, paris, 2000, p 505.

⁵ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 71.

⁶ Belin. A, **la mesure de la satisfaction clients dans les marchés industriels**, mémoire master (non publier), marketing et communication commerciale, école supérieur de commerce de Toulouse, juillet 2002, p7.

ويكمن تعريفه على أنه إدراك العميل لمستوى استجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته.[□]

ويعرف كذلك على أنه إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه.[□] من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، بذلك يمكن التمييز بين ثلاث مستويات:

- أ. الأداء أقل من التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راض؛
 - ب. الأداء يساوي التوقعات ← الجودة ← العميل راض؛
 - ج. الأداء أكبر من التوقعات ← الجودة العالية ← العميل راض جدا.
- وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذه الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية رضا العملاء

يستحوذ رضا العملاء على أهمية كبيرة في سياسة المؤسسات حيث يؤثر ذلك على أدائها، لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة، إذ أكد كل من (Hoffman et Baston) على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة كآلاتي:

- أ. إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد؛
- ب. إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا؛
- ج. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة؛
- د. إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون سيكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية؛

¹ Jean michel monim, **la satisfaction qualité dans les services**, AFNOR, paris, 2001, 108 .

² France qualité public, **la satisfaction des usagers/ clients/ citoyens du service public**, la documentation française, paris, 2004, p19.

ه. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى؛

و. يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك؛

ز. إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية؛
ح. يعد رضا الزبون مقياساً لجودة الخدمة المقدمة.

هذا فضلاً على أن رضا الزبون يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي:

أ. تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه؛

ب. يعد دالة لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية؛

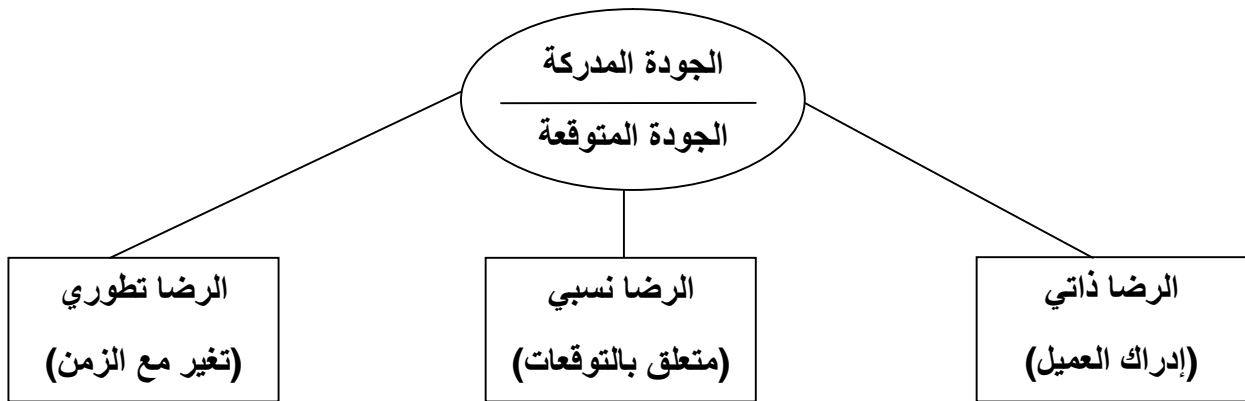
ج. الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً.

المطلب الثاني: خصائص ومحددات رضا العملاء

الفرع الأول: خصائص رضا العملاء

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي

الشكل رقم (1-2): خصائص رضا العملاء.



المصدر: Daniel ray, op-cit, p24.

□ يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقة مع الزبون، دار الوراق، عمان، 2009، ص

وتتمثل خصائص الرضا فيما يلي □:

أولاً: خاصية الذاتية:

رضا الزبون لا يتعلق بنوعية المنتج أو الخدمة كما هي في الواقع، وإنما يتعلق بنظرته إلى السلع والخدمات من زاويته الشخصية.

ثانياً: خاصية النسبية:

هذه الخاصية تعبر عن شعور الزبون الذي يتغير مستوى رضاه حسب مستوى التوقعات، فجدد مثلاً زبونين يستعملان نفس المنتج في نفس الظروف إلا أن قراراتهم مختلفة وهذا يعود إلى اختلاف التوقعات الأصلية تجاه المنتج أو الخدمة.

ثالثاً: خاصية التطور:

تعبر هذه الخاصية عن تطور الرضا عبر الزمن وذلك بمستويين مختلفين:

1. **المستوى الأول:** بدلالة تغير التوقعات والمعايير المرتبطة بالزبون وكذلك بتغير أداء المؤسسة؛

2. **المستوى الثاني:** بدلالة تغير استعمال الزبون للمنتج عبر دورة حياة المنتج، حيث يتطور إرضاء الزبون صعوداً مع زيادة استعماله للمنتج ونزولاً مع تراجع استعماله له، وهذا في مرحلة التدهور.

الفرع الثاني: محددات رضا العملاء

أولاً: الأداء المتوقع (التوقعات):

هو التصور الذي يطبعه الزبون فيما يخص المنتج الذي يريد شراءه والآمال التي يرغب في تحقيقها من خلال استعماله إياه، وعادة ما يضع الزبون ثلاث مستويات لتوقعاته المتعلقة بالمنتج □:

1. **المستوى الأساسي:** هو الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون وعدم توفره يعني عدم تقبل الزبون للمنتج ورفضه التعامل مع المؤسسة؛

□ محمد الأمين عبد الحفيظي، دور إدارة التسويق في كسب الزبون "دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 135. □

□ عصام الدين أبو علفة، المعلومات والبحوث التسويقية، حورس الدولية، مصر، 2002، ص 511. □

2. **المستوى المرغوب:** هو مستوى الجودة التي يرغب الزبون في الحصول عليها مقابل القيمة المالية التي يدفعها، وتحقيقه لهذا المستوى يعنيه؛

3. **المستوى غير المسبق:** هو المستوى الذي يفوق التوقعات وبلوغه يعني خلق قيمة مضافة للزبون وميزة تنافسية للمؤسسة، وهو ما يساهم في رفع درجة رضا الزبون وتمسكه بمنتج المؤسسة.

ثانياً: الأداء الفعلي (الحقيقي):

هو مستوى الأداء الذي يلمسه الزبون ويدركه فعلاً جراء استعماله للمنتج

ثالثاً: نتيجة المقارنة:

وهي تعبر عن مدى توافق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي للمنتج، وتكون هذه النتيجة في ثلاث حالات:

1. **حالة المطابقة:** الأداء الفعلي يساوي الأداء المتوقع ← رضا الزبون وتقبله للمنتج؛

2. **حالة عدم المطابقة (فرق موجب):** الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع ← يعني توفر قيمة مضافة في المنتج ما يجعل الزبون راضياً تماماً سعيداً بتجربته ومستعداً لتكرارها؛

3. **حالة عدم المطابقة (فرق سالب):** الأداء الفعلي أصغر من الأداء المتوقع ← يعني عدم رضا الزبون واتخاذ موقفاً سلبياً عن المنتج. ويمكن التوضيح أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مراحل عملية المقارنة

أ - الأداء المدرك من طرف الزبون	المقارنة بين أ و ب	ب - الأداء المتوقع من طرف الزبون
أ > ب	أ = ب	أ < ب
عدم رضا الزبون واستيائه	رضا محايد، أي مستوى عادي من رضا الزبون	درجة رضا عالية+ شعور بالسعادة والإعجاب بسبب إدراك قيمة مضافة في المنتج

المصدر: عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، ص 513.

المطلب الثالث: أنواع وأثر رضا العملاء

الفرع الأول: أنواع رضا العملاء

يمكن تصنيف الرضا إلى الأنواع التالية[□]:

أولاً: الرضا عن النظام:

يعبر عن التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون للمنافع الكلية التي يحصل عليها من النظام التسويقي مثل: السعر، الجودة، توافر السلعة، والصورة الذهنية عن السلعة.

ثانياً: الرضا عن المؤسسة:

يشير إلى ما يحصل عليه الزبون في التعامل مع المؤسسة من تسهيلات شراء السلع، والدفع الآلي...إلخ.

ثالثاً: الرضا عن السلعة أو الخدمة:

يشير إلى التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون في جميع المخرجات والخبرات عند استخدام أو استهلاك السلع والخدمات، بمعنى أن الزبون يقارن توقعاته السابقة مع كفاءة السلعة أي أداء السلعة.

الفرع الثاني: أثر رضا العملاء

إن لرضا العملاء أهمية في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تأثيرات الرضا على هذه الأهداف التي تسعى لها المؤسسة وهي كالتالي:

أولاً: أثر رضا العملاء على الحصة السوقية:

أوضح Fornel أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات الزبائن متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، كما يمكن أن تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات متجانسة[□].

أوضح Alet Anderson أن هذه العلاقة قد تكون عكسية في المدى القصير، فمؤسسة بحصة سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فعال وجيد، وبالتالي تتوقع مستويات

[□] محمد الأمين عبد الحفيظي، مرجع سابق، ص 135.

[□] حبيبة كشيدة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 52.

رضا مرتفعة، في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعني قطاعات متميزة وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائننا بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل.

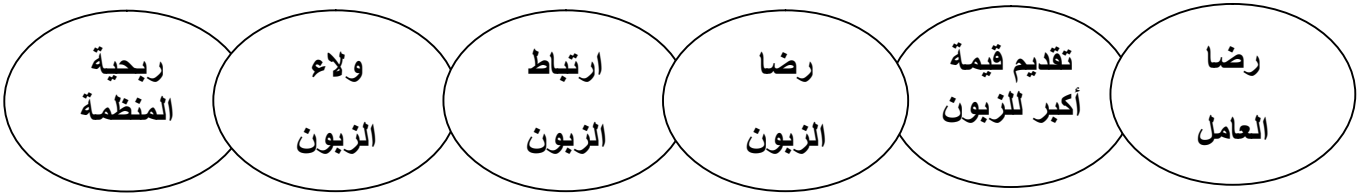
ثانياً: أثر رضا العملاء على ربحية المؤسسة (سلسلة الرضا-الربح):

مدى قوة العلاقة بين رضا الزبون ونجاح المؤسسة ظل ولوقت طويل مجرد اعتقاد، لكن الآن في كثير من المؤسسات أصبح بالإمكان ومن السهل ربط العائد برضا الزبون ورضا الزبون برضا الموظفين.

فرضا العمال وتبنيهم لثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقديم قيمة أكبر لهذا الأخير، مما يؤدي من دون شك إلى رفع مستويات الرضا لديه، وما يتولد عنه من سلوك إيجابي كولاء الزبون الذي يجعل منه أصل دائم، وبالتالي قيم إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها.

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2) سلسلة الرضا-الربحية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

من خلال الشكل رقم (02) يتضح أن المؤسسة تحقق عائد كبير من الزبون الراضي

نتيجة مجموعة من الاعتقادات والسلوكيات التي يبديها هذا الأخير، وهي:

1. الزبون الراضي يبدي استعداد لبذل جهد ودفع سعر أكبر مقابل القيمة التي يحصل عليها من اقتناء المنتج؛

2. الزبون الراضي ومن خلال اتصاله الإيجابي، يمكن أن يجذب زبائن جدد

للمؤسسة والذين يمثلون مصدر ربح جديد؛

¹ Oliver netter et Nigel Hill, **satisfaction clients**, édition ESKA, paris, 2000, 43.

3. الرضا المتزايد يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بالزبون لأطول مدة، وهذا بدوره يؤدي إلى تقليل التكاليف المتعلقة بإعلامه وتكلفة بناء علاقة جديدة.[□]

ثالثا: أثر رضا العملاء وعلاقته بالجودة:

لا توجد مؤسسة بدون زبائن، وبدون زبائن لن يكون لديها تحصيلات وأسهم في السوق ولا عائد وطبعا لن يكون لديها ربح، إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى كسب الزبائن والحفاظ عليهم وإيقائهم سعداء، ولقد أظهرت دراسات عديدة أن المحافظة على زبون واحد كسبته من قبل يكلف أربعة أو خمسة أضعاف من كسب زبائن جدد. "تطلب إدارة الجودة الشاملة معرفة المؤسسة لزبائنها كي تعرف احتياجاتهم وتعرف ما ستفعله لتلبية هذه الاحتياجات وأيضا أن تساعد المؤسسات في تحقيق نجاحات وتقديمات وذلك من خلال:

1. يجب أن يكون للمؤسسة التزام تجاه زبائنها وبالتالي زيادة التنافس وبالتالي توفير خيارات مختلفة للزبون وكذلك للمنافسين من خلال التحسين وزيادة الأداء[□]؛
2. يؤدي نظام الجودة الشاملة دورا أساسيا في جعل الزبون يلبي احتياجاته بدرجة أكبر من الثقة والرضا كما تمكنهم من تحصيل التطلعات من المواصفات وكذلك التطور المنشود[□].

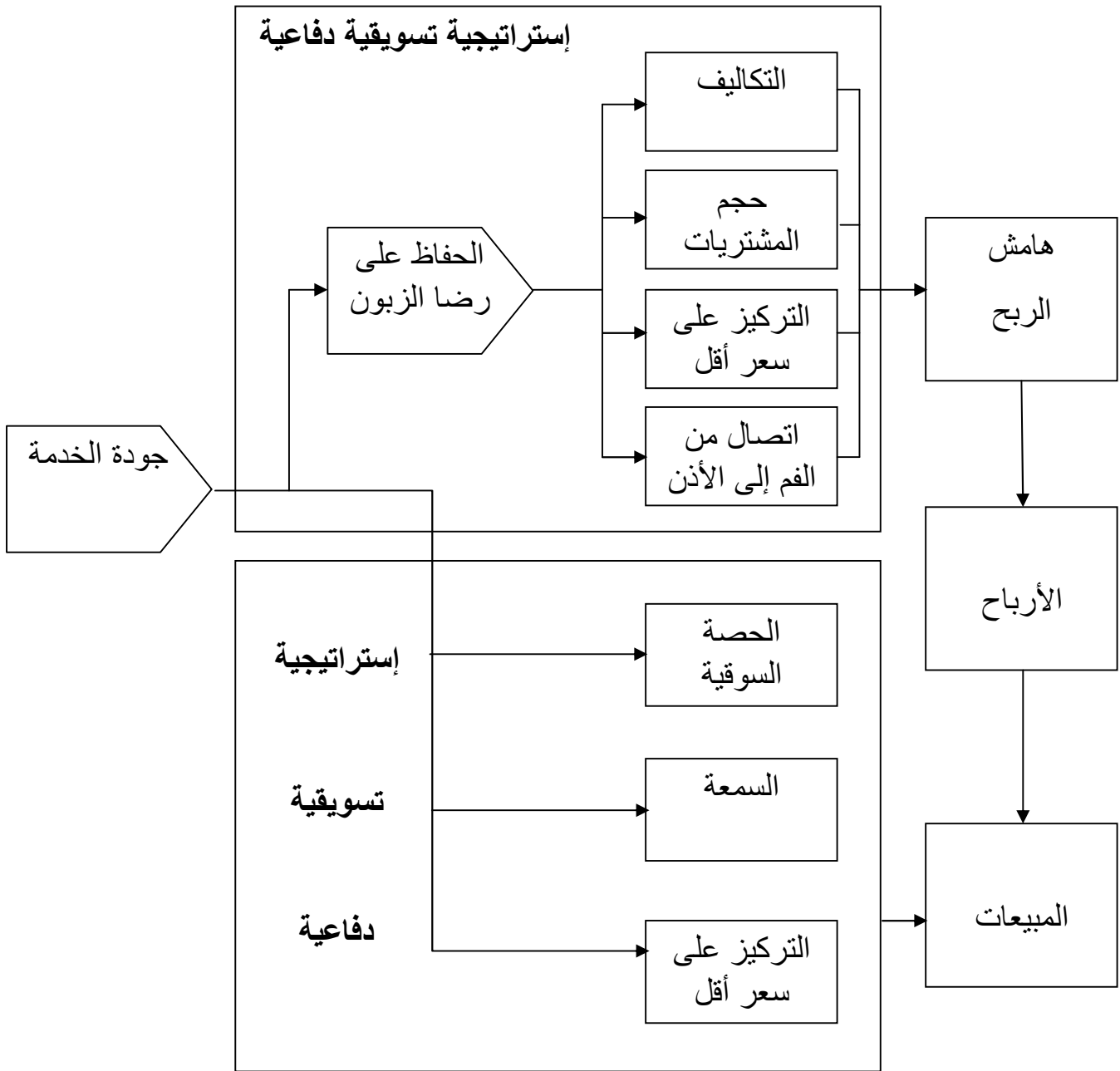
من خلال مطالعة عدة مصادر علمية حول علاقة رضا العملاء وجدنا أنه مرتبط بعدة متغيرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نوع النشاط، والشكل الموالي يشمل أهم المتغيرات التي ذكرناها سابقا، وعلاقتها برضا العملاء:

[□] جون والمين، أصول خدمة الزبائن، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998، ص 14. □

[□] نسيمه خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص 104.

³ Reich held et autres, **the loyalty effect « the hidden force behind growth »**, profits and losing value, boston mass, harvard business school press, 1996, p12.

الشكل رقم (2-3): العلاقة بين رضا الزبون والجودة والحصة السوقية وربحية وسمعة المؤسسة:



المصدر: René Lefébure et Gilles venturi, *gestion de la relation clients*, édition eyrolles, Paris, 2005, p 409.

المطلب الرابع: مراحل وكيفية تحقيق رضا العملاء**الفرع الأول: مراحل تحقيق رضا العملاء**

يتكون رضا العملاء من ثلاثة أبعاد رئيسية نوجزها فيما يلي[□]:

أولاً: فهم حاجات العملاء:

يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالعملاء سواء الحاليين منهم أو المحتملين، ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن إذ يعد فهم العميل والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.

ثانياً: التغذية المرتدة للعملاء:

تتمثل هذه الخطوة في الطرق والأساليب التي يستعملها المسوقون لتعقب آراء العملاء عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتها، ويمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال طريقة الاستجابة reactive.

ثالثاً: القياس المستمر:

الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل في قيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص بقياس رضا العملاء كنظام "Customer Satisfaction Matrices" (CSM)، الذي يقدم إجراءات لتتبع رضا العملاء طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين.

الفرع الثاني: كيفية تحقيق رضا العملاء

هناك عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق رضا العملاء، أهمها ما يلي[□]:

أ. إشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي تحقق نتائج إيجابية؛

[□] فهد أبو إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن "دراسة حالة شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز الأردن"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 26. □

[□] المرجع نفسه، ص ص 26-27. □

- ب. دعوة الزبائن لزيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها؛
- ج. تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الاحترام والتقدير؛
- د. زيادة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانيا إلى آرائهم ومقترحاتهم؛
- هـ. متابعة الزبائن الذين اشتروا منتج المنظمة لمرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب؛
- و. إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين في مجال التسويق والترويج لإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

المبحث الثاني: إدارة علاقات العملاء

تقوم العديد من المؤسسات باستخدام إدارة العلاقة مع الزبون للمحافظة على استبقاء الزبائن الحاليين وبناء علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة علاقات العملاء

الفرع الأول: مفهوم إدارة علاقات العملاء

تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتميبتها.

وعرفها Judith & Kincaid بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة.

عرفها Brodshaws بأنها "مدخل إداري يتعلق بتحديد وتطوير وإدامة علاقة ناجحة مع الزبون على طول الوقت من أجل الاحتفاظ بالزبون".

إدارة العلاقة مع الزبون هي: "عبارة عن نظام متكامل يعتمد على بنية تحتية صلبة وناعمة وقوة بشرية كفوة، إضافة إلى التكنولوجيا العالية التي تتعاون فيما بينها للوصول إلى تحقيق مفهوم الزبون رأسمال وبالتالي إنشاء القيمة لديه".

□ يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوفاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 191.

□ علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون - الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 127.

□ أمير قهاتف وحداوي، الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينتين من المصارف العراقية، ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 6.

□ الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، ص 62.

وتعرف على أنها فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسام مختلفة، وتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس ويشكل مباشر معها.

ويتم تقسيم إدارة علاقات العملاء إلى ثلاث مجموعات متميزة وهي:

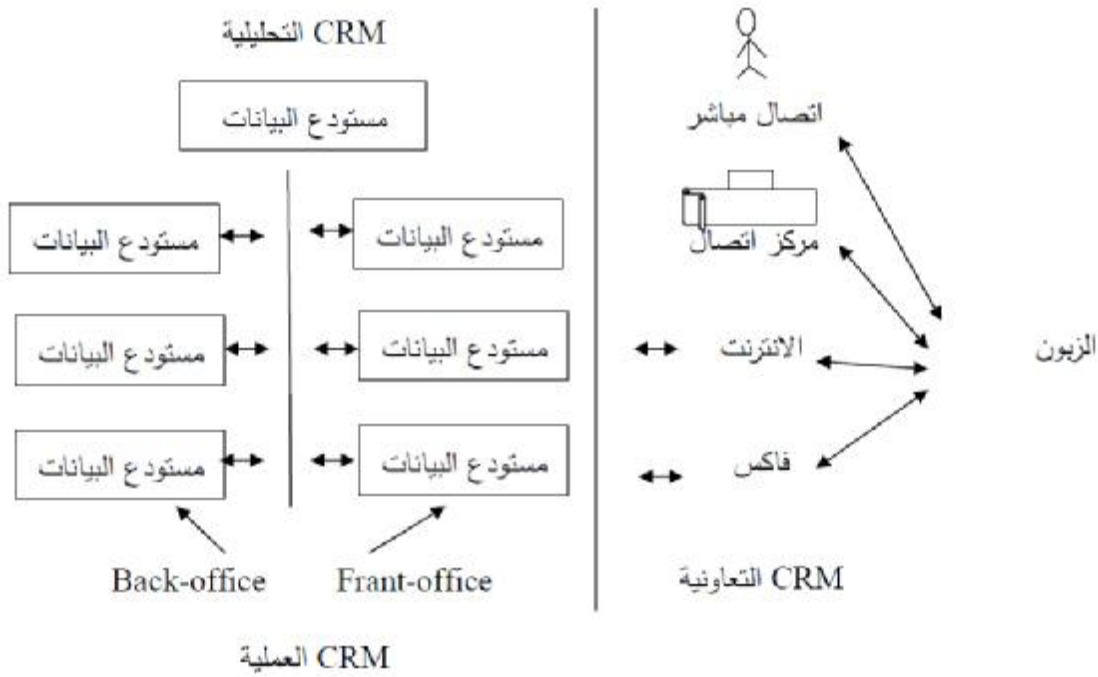
1. إدارة علاقة العميل العملية: نقصد بها العمليات والتكنولوجيا المساهمة في صناعة اتصال المؤسسة مع عملائها مثل: المعالجة الأوتوماتيكية النظر في المعطيات المتعلقة بالعملاء؛

2. إدارة علاقة العميل التعاونية: تشير إلى وسائل الاتصال التي تكون من خلالها المؤسسة على اتصال مباشر مع العملاء مثل مراكز الاتصال، الانترنت ومراسلات عن طريق البريد الإلكتروني؛

3. إدارة علاقة العميل التحليلية: هي حجر الزاوية الحقيقي للنظام هدفها تخزين وتحليل البيانات التي تم جمعها في العملية الأولى والثانية لاستخراج المعلومات المستخدمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزبون.

□ فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 8. □ عفاف الصيد، الدور الاستراتيجي للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية هدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة Ci Venco بتقوت ورقلة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2010، ص ص 72-73.

والشكل الموالي يوضح ارتباط بين العمليات الثلاثة السابقة
الشكل رقم (2-4): يوضح نظام إدارة علاقات العملاء



المصدر: عفاف الصبيد، مرجع سابق، ص 73.

الفرع الثاني: أهمية إدارة علاقات العملاء

لإدارة علاقات العملاء أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- أ. يساعد المنظمة على الحفاظ بالزبائن، والاتصال بهم بشكل فعال عن طريق قنوات اتصالية معينة على نحو يحقق التكامل بين المنظمة والزبائن؛
- ب. تحسين فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وخلق الحوافز للعملاء وبناء علامة تجارية وتعزيز ولاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد؛
- ج. يساعد على تنفيذ وتطبيق التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير وتعزيز العلاقات مع هؤلاء والعمل على خلق الرضا والولاء عندهم.

□ محمد يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كملإيراه عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، العراق 2010، ص 48-49. □

المطلب الثاني: فوائد وأهداف إدارة علاقات العملاء

الفرع الأول: فوائد إدارة علاقات العملاء

تفيد إدارة العلاقة مع الزبون في □:

أ. تحديد وتصنيف فئات الزبائن تبعاً لدرجة ربحيتهم وتبعاً لاحتمال استمرار التعامل معهم؛

ب. استهداف الفئات الأكثر ربحية من خلال تحديد رئيس الأوقات للاتصال بهم؛

ج. زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات المؤسسة لهم.

د. إمكانية تخصيص المنتجات وتكييفها حسب حاجة العملاء □؛

هـ. تخفيض التكلفة في عمليات التواصل غير المجدية وعدم وجود معلومات كافية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة علاقات العملاء

تهدف إدارة علاقات العملاء إلى □:

أ. زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم وربحيتهم؛

ب. توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال

دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية؛

ج. جذب عملاء جدد؛

د. توحيد الرؤية التسويقية للشركة وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية

الهامة بالشركة؛

□ رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات الكتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العربي

"الشعاع"، القاهرة، العدد 9، 2009، ص 20. □

□ حسام الكرد، لمن يؤمن بإرضاء العميل كأفضل وسيلة للربح "نظام CRM"، منشور بموقع "مسودة مهندس"، تاريخ

النشر 2013/01/25، متاح من خلال الرابط □ <http://www.engdr.af.t.com/der> تاريخ

الاطلاع 2015/04/23 على الساعة 21:30.

□ حسان المنتبي، إدارة علاقات الزبائن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة

دمشق، 2009، ص 5. □

٥. تفعيل كلمة الفم، إذ أن العملاء الموالين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي تعتبر بدورها وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد[□]؛
و. جعل التفاعلات مع العملاء تتطبع بالطابع الشخصي.

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية والعوامل المؤثرة في إدارة علاقات العملاء

الفرع الأول: المبادئ الأساسية لإدارة علاقات العملاء

لإدارة العلاقة مع العملاء مجموعة من المبادئ الأساسية نذكرها فيما يلي:

أولاً: الشخصية (الفردنة)[□]:

ويقصد بها عرض قدرة المؤسسة على الاستجابة لطلبات كل زبون بإعداد نطاق واسع يتكيف بشكل فردي للمنتجات والعمليات التسويقية.

وتتم شخصنة أو فردنة العرض إما على أساس التكاليف أو على أساس طبيعة المنتج:

1. الشخصنة حسب التكاليف:

- **شخصنة المنتج:** تعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل زبون وتوقعاته، لتطوير علاقة فردية تفاعلية وخاصة مع تطور وسائل الاتصال، وهذا للمحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية معهم؛

- **شخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدى بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج.

2. الشخصنة حسب طبيعة المنتج:

- **الشخصنة التجميلية:** وهي وضع تحسينات على مظهر المنتج ليوافق مع رغبة الزبائن؛

- **الشخصنة الجوهرية:** تعني تبني خصائص جوهرية لا تدركها العين؛

□ المرجع نفسه، ص 6.

□ هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ورقلة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق خدمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 15.

- **الشخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة ؛

- **شخصنة تكيفية أو معيارية:** هي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجاتها معياريا من خلال عدة استعمالات وفي عدة ظروف خاصة¹.

ثانيا: مبدأ التزام المنظمة والتفاعل مع العميل:

يمثل التزام المنظمة في استمرار العلاقة مع العملاء والعمل على تأكيد النجاح طويل الأجل، بينما أن التفاعل مع العميل يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية مرضية ما بين المنظمة وعملائها ، وذلك بتقديم خدمات متميزة تتوافق مع احتياجات العميل[□].

ثالثا: الاستدامة (طول المدة):

يقصد بها إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون طول مدة حياته وتترتب على الاستدامة عدة آثار هي: الربحية، الأمان، السهولة، الراحة، الجودة، الفائدة[□].

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة علاقات العملاء

هناك أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لإدارة علاقات العملاء وتشمل ما يلي⁴:

أولا: الإستراتيجية: تعني النظرة الشمولية لرؤيا إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة الزبون من خلال التعرف عليه وعلى رغباته من خلال البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة للزبون؛

ثانيا: التكنولوجيا: تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك

□ عيسى بن مشوري، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 13. □

□ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006، ص ص 81-82 □

□ نريمان بن عبد الرحمن، التسويق بالعلاقات في المؤسسة الخدمية السياحية "دراسة حالة لعينة من وكالات الأسفار لمنطقة الطاسيلي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، 2011، ص 11. □

□ يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرين □ مرجع سابق □ ص ص 156-157. □

التكنولوجيا الحديثة من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة، فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها، ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها. وهذا يحدث في المنظمات المبدعة، التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول؛

ثالثا: ثقافة المنظمة: تتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذا تلعب دورا مهما في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها، سواء في الداخل أو الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له، وبما أن الإبداع هو تغيير فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المنظمة.

رابعا: هياكل المنظمة وعملياتها: تتضمن جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة والعمليات التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع في مجال المزيح التسويقي والموجه نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي سيحقق الربح للمنظمة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة علاقات العملاء

هناك أربع عمليات رئيسية لإدارة علاقات العملاء وهي [□]:

أولا: بناء علاقة مع الزبائن، وتشير هذه العملية إلى القرارات الخاصة بالأنشطة المتعلقة ببناء علاقات فيما يتعلق بمجموعة معينة من الزبائن أو زبون معين؛

ثانيا: الحكم على طبيعة العلاقة: عندما يطور نظام أو برنامج العلاقة مع الزبائن، يجب أن يتم الحكم عليه، فالبرامج نحو والموزعين تتطلب تدخلا من كلا الطرفين لذا، من المهم تحديد الدرجة التي تشترك فيها الأطراف في الحكم أو تديره بشكل مستقل وتعتمد على فهم معايير الحكم بين الشركاء ذوي العلاقة فليست كل العلاقات تدار على حد سواء.

[□] وائل محمود الشرايعه، أثر إدارة علاقات الزبائن على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 21-

ثالثاً: تقييم أداء العلاقة: حيث أن إدارة علاقات الزبائن تحتاج للتقييم الدوري لمعرفة فيما إذا كانت تلك العلاقة مطابقة للتوقعات ويمكن الاستمرار بها على المدى البعيد. إذ يساعد تقييم الأداء على أخذ الإجراءات التصحيحية من ناحية حكم العلاقة أو في تعديل أهدافها.

رابعاً: تعزيز طبيعة العلاقة بالزبائن: إن إدارة علاقات الزبائن تعد مسبقاً بعض الطرق لتطوير العلاقة بالزبائن، بينما بعض العلاقات تتطور بشكل طبيعي، لكن هناك عدة قرارات من المفترض العمل بها حول تطوير العلاقة مع الزبائن وتتعلق بخصوص الاستمرار بها أو إنهائها، تحسينها أو تعديلها.

المبحث الثالث: نظام الإصغاء للعميل وكيفية قياس رضاه

إن مسعى التوجه بالعميل يرتكز على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في العلاقة مع العميل، لذلك فإستراتيجية المؤسسة والطرق التنظيمية والإدارية فيها يجب أن تتكيف مع هذا المسعى. ويعتبر الإصغاء للعميل من الأنشطة الأساسية التي تهدف إلى العمل عن طريق التوجه بالعميل، فمعرفة حاجات وتوقعات العميل وقياس درجة الرضا لديه أمران ضروريان لنجاح المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم نظام الإصغاء للعميل

"العميل أولاً"، "جعل العميل محور اهتمام المؤسسة" عبارتان يقصد من خلالهما أنه بقدر ما تهتم المؤسسة بوضع برامج لإدارة نشاطها، يجب أن يشكل العملاء أولوية بالنسبة لها وفي هذا الإطار تعتبر بحوث رضا العميل من الأشياء الضرورية بالتأكيد، لكنها غير كافية للإدارة الفعالة للعملاء لذلك يجب على المؤسسة أن لا تنسى أن: □

أولاً: الرضا والولاء لا يمثلان هدفين تسعى إلى تحقيقهما ولكنهما يعتبران وسيلتين من خلالهما تحقق أرباحاً عن طريق تطوير نشاطها؛

ثانياً: إرضاء العملاء على المؤسسة أن تعرف مسبقاً حاجاتهم وتوقعاتهم لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء توجد وسيلة تسمح باتخاذ القرار فيما يخص الأنشطة التي تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات العملاء، وتتمثل هذه الوسيلة في الإصغاء للعملاء والتي تعرف بأنها "الاتصال الدائم بين المؤسسة والعميل من أجل التعرف على حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين" □، أو كل ما يريد العميل أن يقوله للمؤسسة عن اهتماماته. □

ثالثاً: حتى يكون الاتصال والإصغاء للعميل جيد يجب أن توفر المؤسسة العدد الكافي من العاملين للقيام بذلك، ولا يقتصر هذا العمل على المختصين في مجال التسويق ولكنها تعتبر مهمة لجميع العاملين في المؤسسة فمهمة مقدمي الخدمة لا تقتصر فقط على تقديم أكثر عدد من الخدمات ولكن تتعداها إلى الإصغاء باهتمام للعملاء أيضاً هذا يقود المؤسسة إلى زيادة توظيف عدد آخر من العاملين، والشيء الذي يجب أن تفهمه المؤسسة أن هذا العدد الإضافي سيكون له مردود جيد في المستقبل، كما يمكن مقارنة عملية تطوير بحوث

¹ Daniel ray , op.cit , P46 .

² Jean Marie gogue , **Management de la qualité** ,3eme édition economica paris ,2001,P96.

³ Jean Michel monin ,op.cit , P103 .

ودراسات السوق بعملية تحسين الجودة، التي تتطلب وجود مختصين في ذلك إلا أنها عملية تمس جميع العاملين في المؤسسة، كذلك هو الحال بالنسبة لمعرفة حاجات وتوقعات العملاء التي تتطلب توفر مختصين في ذلك لكنها تعتبر مهمة للجميع. ومن أجل تفعيل عملية الإصغاء للعميل يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على اتصال دائم ومباشر بالعملاء للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول العملاء.

المطلب الثاني: أهداف نظام الإصغاء للعميل

تتمثل أهداف الإصغاء للعميل فيما يلي □:

أولاً: كشف حاجات العميل:

إن التطور المستمر والتغير السريع في المحيط الاقتصادي للمؤسسة يجبرها على التعرف مسبقاً على الشيء الذي يؤثر في الطلب على خدماتها، والمتمثل في التعرف على حاجات العميل التي تتأثر بوضعيته، قيمته وأهدافه.

بالاعتماد على تحديد ومتابعة حاجات العميل يمكن للمؤسسة من معرفتها وتطويرها والتوافق مع خدماتها المعروضة، وبالتالي فحاجات العميل تتغير وتتطور وتتجدد نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية للحصول والاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالعميل على المؤسسة وضع نظام يقظة قادر على تتبع العميل وتحليل اتجاهاته الاجتماعية، فنظام الإصغاء للعميل يترجم بعمق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم خدمات تتلاءم وهذه الحاجات.

ويمكن معرفة مبادئ وأهداف معرفة حاجات العميل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مبادئ وأهداف دراسة حاجات العملاء

¹ Jean Michel Monin ,op.cit , P104-108 .

المبادئ	الأهداف
- تحليل الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية للعملاء؛	- تحديد حاجات العملاء؛
- تحليل العملاء المستهدفين؛	- تحديد التطوير في حاجات العملاء؛
- تحليل نظرة العملاء إلى احتياجاتهم؛	- تحديد معايير التقييم لدى العملاء؛
- تحليل سلوكيات العملاء الحاليين.	- معرفة ترتيب هذه المعايير؛
	- تقييم مستوى الأداء المتوقع حسب كل معيار

□

Source : ibid, p 106.

ثانياً: فهم توقعات العميل:

إن فهم توقعات العميل من بين العوامل التي تساهم في التقرب أكثر من العميل بحيث يسمح هذا التقارب للمؤسسة من فهم التوقعات الشخصية لكل عميل من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات، تتعلق التوقعات بالمتطلبات الأولية الشخصية للعميل والتي تكون موجودة قبل أداء الخدمة، حيث تعتبر المرجع الذي من خلاله يتم اختيار الخدمات المراد عرضها، ومقدميها وكذلك تقييم الأداء الذي يكون مردوده عال، فتوقعات العملاء ناتجة عن المعلومات والتجارب السابقة، إلى جانب الوعود المعلن عنها من قبل المؤسسة، فمستوى الأداء العالي في تقديم الخدمة يؤدي إلى رفع مستوى توقعات العميل، أما في حالة تقديم خدمة جديدة وغير معروفة يجعل مستوى التوقعات غير واضح وصعب التحديد.

لفهم التوقعات الشخصية لكل عميل يسمح نظام الإصغاء بمعرفة ما يلي:

1. معايير اتخاذ قرار الشراء لدى العميل؛

2. الوزن النسبي لكل معيار؛

3. مستوى الأداء حسب كل معيار مع الأخذ بعين الاعتبار المعيار المرجعي لكل

عميل.

في حين أن نظام تحليل حاجات العملاء يكون على المستوى الكلي من أجل معرفة تطور الأسواق المحتملة للمؤسسة بشكل عام على العكس فإن نظام تتبع وفهم توقعات العملاء يستهدف بتحليل كل عميل محتمل على حدى.

ثالثا: قياس رضا العملاء:

يسمح نظام الإصغاء للعميل أيضا بتقييم رضا العملاء فهو يتعلق من جهة بمعرفة الطريقة التي يدركون بها الخدمات المقدمة، وقياس عملية تقييمهم لمستوى مطابقة الأداء مع التوقعات من جهة أخرى.

رابعا: تطوير صورة المؤسسة:

من بين الخصائص الأساسية في مجال الخدمات وخاصيتها العلائقية هي صورة المؤسسة التي تراعي في عملية التقييم الشامل لأداء المؤسسة ، فسمعة المؤسسة تعتبر من المعايير التي يتم على أساسها تقييم خدماتها ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية:

إرضاء عن طريق الخدمات + تقييم عن طريق صورة المؤسسة = التقييم الشامل.

إذن فالإصغاء للعميل يمكن أيضا من دراسة هذه الخاصية الغير ملموسة والغير مباشرة للخدمة والتي تتمثل في صورة المؤسسة. ولذلك يمكن استعمال العناصر التالية في عملية التقييم:

1. **الشهرة:** إن شهرة المؤسسة أو العلامة يتم مقارنتها مع المنافسين ، والتي تعتبر المعلومة الأولى المتعلقة برأس المال المعنوي للمؤسسة؛
2. **المظهر العام لصورة المؤسسة:** يعتبر المظهر العام لصورة المؤسسة مصدر المعلومات الخاصة بالأفكار ، الكفاءات والقيم ، والتي تشارك في صنع اسم المؤسسة؛
3. **ترتيب التعاملات السابقة:** والمقصود هنا هو تحديد المؤسسات التي تعامل معها العميل من قبل وذلك حسب أسلوب تقديم الخدمة، هذا القياس يسمح للمؤسسة بتحديد الارتباط الحقيقي للعميل بها كما يسمح بتقييم أثر التعاملات السابقة على العميل؛
4. **رأس مال العلامة:** ويتعلق الأمر هنا بمؤشر لتحليل تموقع المؤسسة في السوق من خلال علامتها.

المطلب الثالث: الأدوات الفعالة للإصغاء للعميل

إن السرعة في تقييم الأسواق تتطلب وجود أدوات للإصغاء متعددة ومختلفة من أجل أن تتوافق مع طرق التعبير عند العملاء، ومن بين أشكال الإصغاء للعملاء نجد ما يلي¹:

¹ Laurent hermel, **la gestion des réclamations clients**, afnor, paris, 2002, p 07.

أولاً: التواجد اليومي مع العملاء في الميدان:

وتعتبر هذه الأداة من أفضل الأدوات المستعملة في الإصغاء للعملاء، لأنها تضمن التواجد اليومي بالقرب من العملاء، فالبحوث، وأفضل المناهج والتحليل لا يمكنها تعويض الإصغاء الفعال المنجز في الميدان ويومياً، ويشترط للقيام بالإصغاء عن طريق التواجد مع العملاء في الميدان أن تكون العملية منظمة إلى جانب وصول المعلومات الخاصة بانخفاض مستوى العمل المتعلق بعملية الإصغاء إلى المستويات العليا في المؤسسة. فعملية الإصغاء عن طريق الجلوس مع العميل في المكتب لا تمكن من معرفة الحقائق الموجودة في الميدان ومشاكل العملاء وذلك لسببين:

1. نادراً ما يعبر العملاء عن عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة؛

2. نادراً ما تصل مشاكل العملاء إلى الإدارة العامة.

وبالتالي فإن هاتين الظاهرتين تحد من القدرة على إتخاذ القرارات المناسبة من قبل المديرين. لذلك فمن الضروري ترك المقاعد والمكاتب من وقت لآخر من أجل التوغل في الحقائق الموجودة في الميدان و القيام بالإصغاء للعملاء بشكل مباشر، لأن الإصغاء من بعيد يؤدي إلى ضياع الحقائق المخفية وراء الأوراق.

ثانياً: شكاوي العملاء:

تهدف المؤسسة إلى إرضاء عملاءها من أجل جعلهم عملاء أوفياء لها، لتجنب الآثار السلبية نتيجة فقدان العملاء، لذلك فمن الضروري تحديد العملاء الغير راضين والدوافع وراء عدم الرضا.

تعتبر شكاوي العملاء من بين الأدوات التي تستعمل لمعرفة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، حيث تعرف الشكوى على أنها كل اتصال شفهي، كتابي، هاتفي، عفوي أو محرض، مباشر أو عبر وسيط، من خلاله يعبر العميل عن عدم رضاه.

فمن خلال هذا التعريف نستنتج بأن العميل يعتمد على عدة طرق للتعبير عن عدم رضاه، ويستعملها حسب المكان الذي يتم فيه القيام بالمعاملة، أو حسب المكان الذي يستعمل فيه الخدمة، إن اختيار طريق إيصال ذلك إلى المؤسسة مرتبط بقدرته على الكتابة أو التعبير شفهيًا بالإضافة إلى طريقة حكمه على شكواه بأنها ستأخذ بعين الاعتبار أم لا أي أن العميل يعبر هنا عن فعالية هذه الأداة التي يعتبرها استثمار إضافي مقارنة مع الخدمة التي دفع

مقابلها. إن استعمال عبارتي عفوي أو محرض يدل على أنه في بعض الأحيان لا يأخذ العميل مباشرة المبادرة في تقديم شكوى وإنما المؤسسة هي التي تحثه على ذلك من خلال سجلات الاقتراحات، صبر الآراء... إلخ للتعبير عن عدم رضاه.

في بعض الأحيان يعزف العملاء عن تقديم الشكاوي للمؤسسة رغم عدم سعادتهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة وذلك للأسباب التالية:

1. اعتقاد العميل أن الشكاوي لا تغير من الأمر شيء؛
 2. اعتقاده بأنه سيضيع الوقت في ذلك؛
 3. يعتبر أن ثقافته وتربيته لا تسمح بالإفصاح عن ما يفكر فيه خاصة في حضور الأشخاص المعنيين؛
 4. يعتبر بأن هذا المسعى سيجعل الآخرين يشعرون بأنه متكبر أو أنها نزوة؛
 5. يعتقد العميل بأن تغيير المؤسسة أسهل من تقديم شكوى.
- إن الشيء الذي جعل العميل يفكر هكذا هو:

1. تاريخيا وفي اقتصاد يتميز بعرض غير كافي يقابله طلب كبير، شكاوى العملاء لا تغير من الواقع شيء. فالعميل الغير راضي لا يشكل في الحقيقة مشكلة بالنسبة للمؤسسة؛
2. تشكل الشكاوى في ثقافتنا خطر حقيقي على العملاء، وتعتبر كذلك حكم على قيمة الشخص المعني.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعملاء المفقودين:

تعتبر الدراسات الخاصة بالتعرف على العملاء المفقودين مصدر مهم فيما يتعلق بموضوع الرضا، والاحتفاظ بالعملاء لذلك تحتاج المؤسسة إلى فهم الظاهرتين التاليتين:

1. ما هي الدوافع التي تجعل العميل راض والمرتبطة بعرض المؤسسة من الخدمات؟ أي لماذا يفضل العملاء هذه المؤسسة؟؛
 2. لماذا بعض العملاء يتركون المؤسسة؟.
- إن الدراسات الخاصة بالعملاء المفقودين تهتم بالثانية لأنها تسمح بـ:
1. فهم السلوكي الشرائي للعملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة؛
 2. شرح العناصر المحددة لرحيله؛

3. من خلال النقاط السابقة يجب جعل النظرة الداخلية أكثر موضوعية فيما يخص هذه الدراسة؛

4. ترتيب واستخدام الإجراءات التصحيحية لذلك.

لتنظيم هذا النوع من الدراسات يجب أن يحتوي على:

1. اختيار بعض العملاء المفقودين حديثا سواء عند تجديد الخدمة أو خلال استعمالها، اختيار هؤلاء العملاء يهدف إلى الاهتمام والإصغاء الشخصي أي كل عميل على حدى حتى تكون الدراسة لها مصداقية، ويمكن أيضا تشكيل مجموعات مصغرة تكون متجانسة؛
2. وضع إجراءات منطقية لمحاورة العملاء المعنيين (دليل للمحاورة يأخذ المراحل المختلفة لتاريخ العميل مع المؤسسة وعملية الشراء لديه) والتجارب تشير إلى أن استجواب عدد كبير من العملاء يكون من أجل التقليل من الأخطاء؛
3. مساءلة العملاء المعنيين من خلال استعمال التحاور وجها لوجه التي تسمح بالفهم الحقيقي للاستجاب، لذلك يجب أن يكون المستجوب خبير في ذلك من أجل أن تكون النتائج حقيقية أو عدم جعلها تدور حول أجوبة مجاملات؛
4. القيام بتحليل النتائج باستعمال أدوات التحليل الكيفي المعتادة، لذلك يجب التركيز على النقاط الثلاث التالية:

- النقاط المشتركة لعمليات التحليل؛

- ترتيب معايير الاختبار؛

- وجود وعدم وجود.

المطلب الرابع: كيفية قياس رضا العميل

هناك عدة معايير يمكن للمؤسسة أن تتبعها من أجل القيام بقياس رضا زبائنهم، كما أن هناك عدة نماذج حاول أصحابها وضع تصور عام لقياس رضا العميل والتي تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية، والتي تتكون من البحوث الكيفية والبحوث الكمية.

أولا: القياسات الدقيقة (القياسات غير المباشرة):

1- **الحصة السوقية:** سبق وأشرنا سابقا إلى العلاقة بين الرضا والحصة السوقية

للمؤسسة إضافة إلى أوجه التقارب بين إستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية رضا

العميل، وقياس الحصة السوقية يعتبر سهلا وممكنا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة[□]، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد زبائن المؤسسة الذي يعطي مؤشرا حقيقيا ومعبرا عنها فزيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنها، كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية. إلا أن الوضع ليس مماثلا في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك، ويمكن أن نبرز دقة هذا القياس بالمثال الآتي:

في مجال الاتصالات ليس من الصعب على المؤسسة أن تعبر عن الحصة السوقية التي تملكها انطلاقا من عدد المنخرطين بناء على قاعدة بيانات الزبائن أو عدد الخطوط الموزعة. لكن الإشكال الذي يطرح في حالة امتلاك شخص لأكثر من خط اتصال فإن كانت المؤسسة حقا قاعدة بيانات لزبائنها لن يكون هناك مشكل فالزبون واحد سواء امتلك خطا أو أكثر من خط وفقدانه يعني بالضرورة تخليه عن كل الخطوط، فإن كان هناك زبون واحد منخرط قام بشراء خط ثاني فذلك لا يعبر عن زبون جديد، لكن الإشكال يطرح في حالة عدم امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات عن زبائنها كما هو الحال بالنسبة لأغلب المنتجات الواسعة الاستهلاك.

قياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد زبائنها الموزع بين المتنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة دائما بمنافسيها، ولا يهتم الزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (هم ليسوا زبائن لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين وبالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها. وتحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنها انطلاقا من:

تحديد حجم المبيعات، معرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) الذي يعطى بالقانون الآتي:

$$\text{متوسط تكرار الشراء} = \frac{\text{حجم المبيعات}}{\text{عدد الزبائن}}$$

[□] علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008، ص 30.

2- معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن: نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذا يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفيا للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولاءه، وفق المعادلة التالية:  **الرضا** ، **الولاء** ، "فتجد المؤسسة في ولاء زبائنها دليلا كافيا على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبي ويختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفي و بالتالي لن يعبر دائما فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم[□]، وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها هم بالضرورة راضون لأن ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعا بانعدام البديل.

3- المردودية: إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون إنما تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن.

إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المؤسسات قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة. ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

4- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون: إذا كان الزبون يفتني أكثر من منتج من المؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها[□].

5- جلب زبائن جدد: إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

□ حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 76-77.

□ حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص ص 67-68.

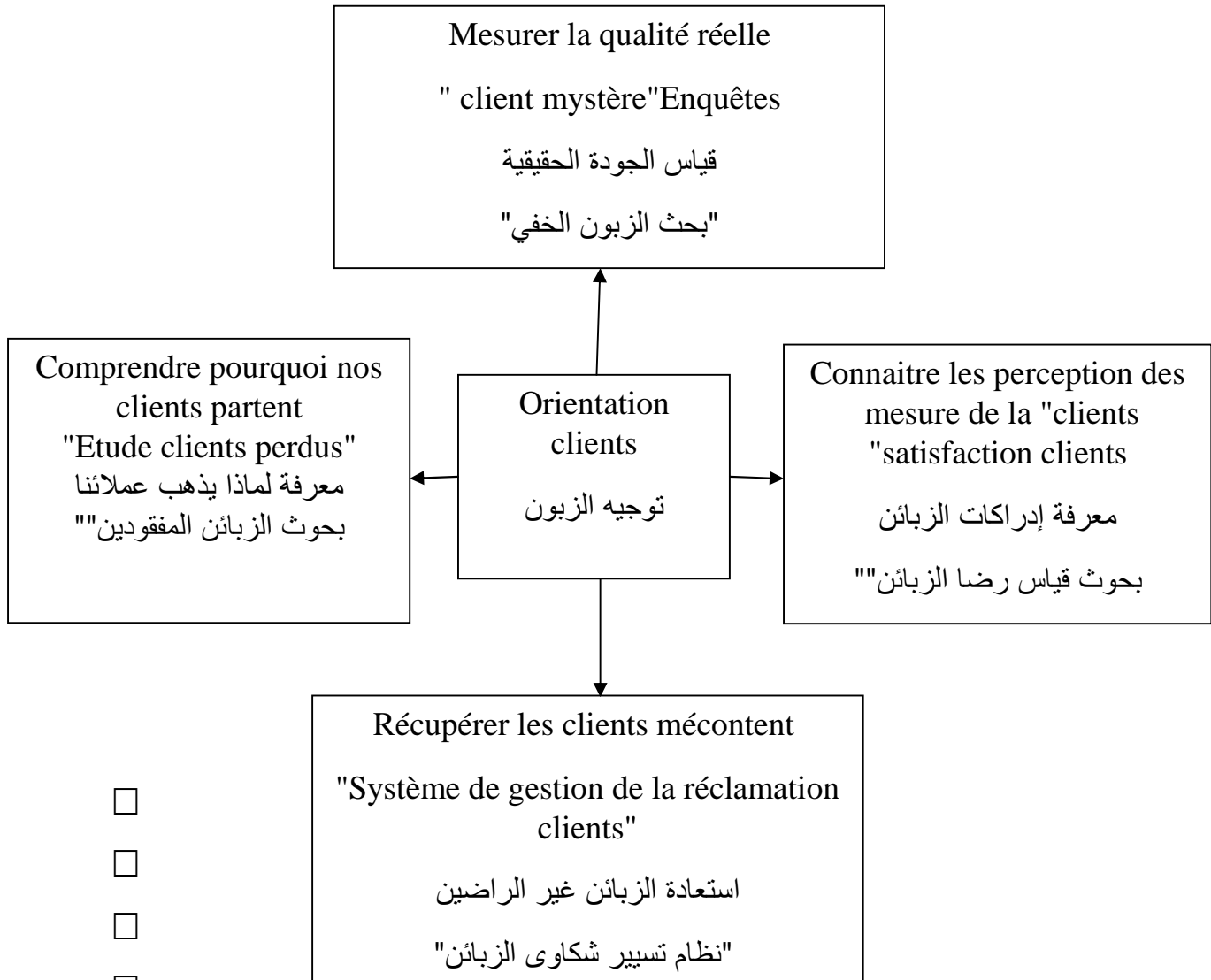
6- عدد الزبائن: يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا. إن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة تسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين[□].

ثانيا: الدراسات التقريبية: وتنقسم إلى نوعين من الدراسات:

1- الدراسات الكيفية: بما أن القياسات الدقيقة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم كما هي موضحة في الشكل الموالي:

□ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 31.

الشكل رقم (2-5):مختلف أدوات التوجه بالزبون.



-
-
-
-

Source: Daniel ray ,mesurer et développer la satisfaction clients, édition d'organisation ,paris,2002,p49 . □

□

- يمثل الشكل أعلاه أربعة أدوات موجهة لقياس رضا الزبون، ثلاثة منها تتدرج ضمن الدراسات الكيفية أما بالنسبة للأداة الرابعة وهي بحوث قياس الرضا الزبائن فسننظر إليها بالتفصيل لاحقا في الدراسات الكمية.

1. نظام تسيير شكاوى الزبائن: تعتبر الشكاوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم

الرضا يعبر بها عن الاستياء من أداء المنتج أو الخدمة، ويتضمن نظام تسيير شكاوى الزبون جانبين:

- الجانب الشكلي: يتزايد عدد الشكاوى المقدمة، في حالة مقارنة مستويات عدم الرضا على منتج أو خدمة معينة مما يدل على انخفاض مستوى الجودة المدركة.[□]

- الجانب التحليلي أو التسييري لشكوى الزبون: منح نظام تسيير شكوى الزبون للمؤسسة مجال لتدارك حالات عدم الرضا لأن الإشكال الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو الزبون غير الراضي وخاصة الذي لا يبدي شكوى، تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل الشكاوى المقدمة من أجل القيام بالتصحيات المناسبة، فإن استطاعت المؤسسة أن تستخلص أسباب عدم الرضا والاستياء أصبح من السهل معالجتها والتحول بالزبون غير الراضي إلى حالة من الرضا وربما الولاء.[□]

ترتكز عملية معالجة شكوى الزبون على الاستماع إليه وتحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم كما أن الزبون غير الراضي الذي يستفيد من تعويض ومعالجة الشكوى التي قدمها يصبح زبون راضي ومستعد لتطويع اتصال من الفم إلى الأذن إيجابي ويفكر في إعادة الشراء والولاء للمؤسسة.[□]

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الشكوى يجب أن تتقبلها المؤسسة بمثابة هدية، والزبون الذي يقدم الشكوى يبقى دائما زبون و بإمكان المؤسسة إرضاءه والاحتفاظ به إن كان بإمكانها تقديم إجابة مبررة ومتوافقة مع الشكوى.[□]

2. بحوث الزبائن المفقودين: تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق

الأهداف الآتية:

- تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون؛

- أسباب انقطاع بعض الزبائن عن المؤسسة.[□]

أما الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، يتمثل في انقطاع بعض الزبائن عن اقتناء منتجات أو خدمات المؤسسة. فنقوم هذه الأخيرة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين وذلك عن طريق إجراء حوار والاستماع إلى إجابة

¹ J.lendrevie ,D.lindomn, **merkator**, édition dollaz, 7eme édition, paris, 2003, p916.

□ □ حاتم نجود، مرجع سابق، ص80.

³ Daniel ray, **op-cit**,p50.

⁴ Philippe détrie, **le clients retrouve**, édition d'organisation, 1998, paris, p121.

□ □ حاتم نجود، مرجع سابق، ص 82.

- الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل ومقاطعة منتجات أو خدمات المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان زبائن المؤسسة يجب إتباع الخطوات الآتية:
- يجب على المؤسسة أولاً تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن؛
 - يجب على المؤسسة أن تقدر حجم الخسارة التي تتعرض لها بفقدان الزبون؛
 - معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالزبائن إلى التخلي عن التعامل مع المؤسسة وكذا تشخيص وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكننا من معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها والتصرفات الواجب إتباعها، فإذا كان عدم الرضا ناتجاً عن رداءة جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أو كان السعر مرتفعاً، فعلى المؤسسة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه المتغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم والتقليل من معدلات فقدانهم؛
 - على المؤسسة أن تعرف ما هي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان، فإذا كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا الزبون وولائه؛
 - بعد معرفة الربح المفقود، على المؤسسة تحديد التكلفة التي تتحملها من أجل القيام بالدراسة لاسترجاع الزبائن المفقودين، ثم تقوم بمقارنة التكلفة بالربح المنتظر. فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح فلا جدوى من القيام بالدراسة.
- إن بحوث الزبائن المفقودين من الدراسات النوعية التي قلما تطبق في الواقع بالرغم من أهميتها وهي تجبرنا على التفكير السلبي أي تهتم بأسباب تحول الزبائن بدلاً من أسباب اختيارهم لمنتجات وخدمات المؤسسة.
- 3. بحوث الزبون الخفي:** الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون، يركز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والإيجابية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختيار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف المقدم للخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع.

تساعد تقنية الزبون الخفي الفنادق لتقييم خدماتها (الاستقبال، الغرف، الإطعام...)، للكشف عما إذا كان الفندق يوفر شروط وظروف تحقيق مستوى الرضا، لكن الإشكال الوارد في هذه التقنية هو كون السلوكيات تكون مفتعلة، وهذا ينقص من أهمية النتائج المتحصل عليها.

4. البحوث الاستطلاعية: هناك من يصنف هذا الأسلوب ضمن الدراسات الكمية وهناك من يعتبره كأحد الطرق الكيفية، إذ يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروريا للقيام بالبحث الكمي، فمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولا ماذا ستقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.

- أهداف الدراسة: يجب أن تتضمن ما يلي:

الأولويات لدى الزبون: يهدف هذا القياس إلى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى الزبون، ثم ترتيبها حسب أهميتها.

- كأن نسأل الزبون عن العوامل التي تؤثر في اختياره لنوع من العصير؟

- ما هي العوامل الأكثر أهمية بالنسبة لك في اختيار خدمة أو سلعة ما دون الأخرى؟

أداء المؤسسة: يمكن للمؤسسة من خلال هذه المرحلة أن تعرف العناصر التي تكون صورتها لدى الزبون، وما يميزها عن المنافسين، وقد تبين من نتائج الدراسات والأبحاث أنه توجد علاقة بين تحقيق الرضا لدى الزبون وخصائص أداء المؤسسة. ويتمثل ذلك فيما تقدمه المؤسسة من مظاهر الدقة وسرعة الخدمة واستيفاء المعلومات بشكل سريع.

التطلعات المستقبلية: تسعى المؤسسة لمعرفة الاهتمامات والتنبؤات المستقبلية

لزبائنها، وبالتالي تحاول المؤسسة التكيف مستقبلا بشكل ملائم ويسمح بالحفاظ على هذا

□ نسيمه خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010-2011، ص 111.

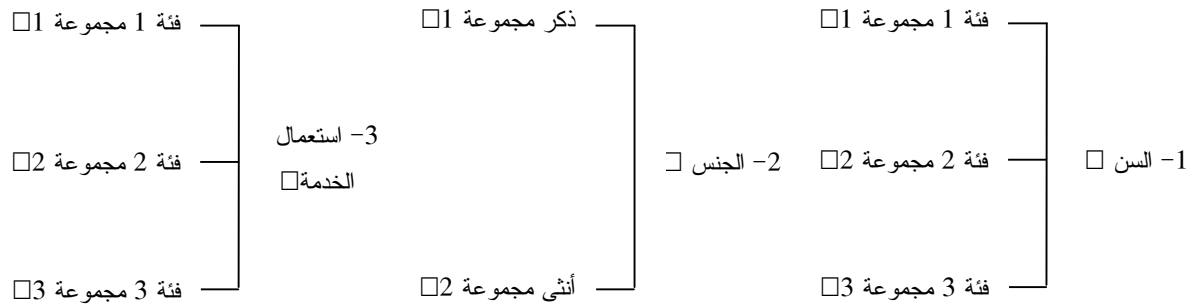
□ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 138.

الزبون الراضي، وكذا تجنب الأحداث والتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تسبب قطع العلاقة بين الزبون والمؤسسة[□].

التقنيات المعتمدة: تعتمد الدراسة الاستطلاعية على تقنيتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات:

- **المقابلة (وجها لوجه):** يتم إجراء مقابلات فردية مع الزبائن وإجراء حوار يعالج فيه المستجوب مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول إليها.
- **مقابلة المجموعة:** يتم مقابلة مجموعات تضم حتى عشر أفراد، تستغرق وقتا أطول من المقابلة الفردية وأكبر تكلفة، تتطلب تقنيات تحليل وملاحظة واستماع كثيرة، تسمح المقابلات الجماعية بالحصول على أفكار المشاركين وتسهل التعبير عن اعتقاداتهم عكس المقابلات الفردية أين يكون الزبون محرج وليس من السهل التعبير عن أفكاره[□].
- **اختيار العينة:** في الدراسة الاستطلاعية لا يشترط أن تكون العينة دقيقة وممثلة للمجتمع المدروس، يجب أن تسمح فقط بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تسمح بإعداد استبيان الدراسة الكمية. مثال: دراسة استطلاعية تخص زبائن فندق يمكن أن نختار العينة من القطاعات السوقية على عدة أسس منها:

الشكل رقم (2-6): أسس اختيار العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

نأخذ من كل قطاع مجموعة زبائن وتجرى معهم مقابلات فردية أو جماعية.

□ حاتم نجود، مرجع سابق، ص ص 83-84.

² Laurent hermel, *mesurer la satisfaction clients*, édition d'organisation, 1998, paris, p 28.

2- **الدراسة الكمية**[□]: إن المعلومات التي توفرها الدراسات الكيفية غير كافية للمؤسسة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن الزبون، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للمؤسسة مجال للتصرف لكن من أجل صياغة إستراتيجية موجهة وصحيحة تتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكيات، الاعتقادات...).

- يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية: تحديد الأهداف، اختيار العينة، تحديد طرق الاستقصاء، إعداد استبيان، تجميع البيانات، تحليل النتائج وعرضها.

أ- **تحديد أهداف الدراسة**: تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛

- قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛

- قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة؛

- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة.

ب- **اختيار العينة**: عينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة عكس الدراسة الاستطلاعية، ولا يمكن أن تجرى الدراسة الكمية على نفس العينة. ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

1. **تحديد نطاق الدراسة**: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.
2. **تعيين المجتمع المدروس**: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.
3. **طرق المعاينة أو السحب**: يمكن سحب عناصر العينة وفق عدة طرق موضحة كما يلي:

السحب الشامل: يقصد به أن العينة تساوي المجتمع المدروس وبالتالي كل عناصر المجتمع سيمسهم البحث وتتميز بدقة كبيرة لكنها مكلفة وتستغرق وقتا.

□ حاتم نجود، مرجع سابق، ص 84.

السحب العشوائي: حيث كل عنصر من المجتمع يملك نفس الاحتمال أن يتم سحبه ضمن عينة مدروسة وتنقسم إلى: السحب العشوائي البسيط، المعاينة الطبقية، المعاينة النظامية، المعاينة العنقودية.

السحب غير العشوائي: يتم تحديد احتمال المشاركة لكل وحدة معاينة، العينات غير العشوائية هي عينات سهلة وسريعة وليست مكلفة لكنها لا تعتبر ممثلة للمجتمع لذلك هي لا تسمح دائماً بتعميم النتائج، وتنقسم إلى: معاينة الحصة، المعاينة المتوافقة، معاينة الاختيار المدروس (قياسي).

حجم العينة: بعد اختيار إحدى الطرق السابقة للقيام بعملية السحب، يأتي حجم العينة المطلوبة حيث يجب أن يراعى في تحديد حجم العينة ما يلي:

- تكلفة المعاينة والتي تتناسب طرذاً مع حجم العينة،
- الوقت المتاح لإجراء الدراسة
- شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة، هاتف، استبيان إداري)
- الأعمال المنجزة انطلاقاً من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمة وإستراتيجية استلزمت مستوى دقة عالي وبالتالي حجم عينة أكبر.

حساب حجم العينة: أولاً يجب تحديد مستوى الخطأ المسموح به أو تحديد مستوى الثقة والشائعة الاستعمال هي: 1 %، 5 %، 10 %.

ج- طرق الاستقصاء: قبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء ونميز بين ثلاث طرق رئيسية للاستقصاء هي:

- **المقابلات الفردية:** بالنسبة للمنتجات الواسعة الاستهلاك مثل هذه المقابلات تجرى في كل مكان (الطريق، المنزل، المحلات...)، لكن بالنسبة للزبون الصناعي ففي أغلب الأحيان تجرى لديه أو في موقع الشراء (مؤسسة محلات الجملة...)، من إيجابيات المقابلة نجد أنها تسمح للمستجوب فهم كل الأسئلة، ويمكن طرح أسئلة طويلة ومعقدة لأنه بإمكان المستجوب الشرح، تسهل عملية تحديد العينة العشوائية باستقصاء في المنزل أو في المكاتب، معدل الإجابات يكون مرتفعاً بالمقارنة مع الطرق الأخرى، إلا أن هذه

الطريقة لا تخلو من السلبيات والمتمثلة في تكلفتها المرتفعة خاصة إذا كان حجم العينة كبيراً ويتطلب وقتاً طويلاً، الأسئلة الشخصية تبدو محرّجة في حالة المقابلة، تتطلب مستجوبين متمرسين وذوي تجربة. بالنسبة للمقابلة التي تجرى في الطريق أو المحلات تتميز بضيق الوقت وتتطلب أسئلة دقيقة ومختصرة.

- **الاستقصاء بالهاتف:** يتميز الاستقصاء الهاتفي عن باقي الطرق بما يلي:

عدم وجود المستجوب وجهاً لوجه مع المستجوب يمنحه حرية أكبر في الإجابة والتعبير ومعدل الإجابات مرتفع، تتميز هذه الطريقة بالسرعة وتكلفة أقل مقارنة بالمقابلة حيث يلغى مشكل المسافات والبعد في الاتصال ببعض عناصر العينة. إلا أن الاستقصاء بالهاتف يتميز ببعض العيوب منها: مدة الاستقصاء قصيرة ولا تسمح بطرح القدر الكافي من الأسئلة، يتعذر في بعض الأحيان الحصول على أرقام هاتف المستجوبين، ومنهم من لا يملك هاتف، كما يتطلب الاستقصاء بالهاتف أسئلة بسيطة وموجهة.

- **الاستبيان الإداري:** يتم إعداد قائمة بالأسئلة في شكل استبيان يوجه للزبون ليقوم بملئه على انفراد دون تدخل المستجوب، يتم إرسال الاستبيانات عن طريق البريد أو الإنترنت أو التسليم باليد. وهي الأكثر استعمالاً في مجال المنتجات الواسعة الاستهلاك بالنظر إلى حجم العينة الذي يكون كبيراً وبالتالي تكون الطريقتين السابقتين مكلفة[□]، وعيب هذه الطريقة يكمن في طول المدة التي تستغرقها إضافة إلى انخفاض معدل الإجابات.

- **إعداد الاستبيان:** تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة: يجب أن يكون السؤال مفهوماً وخالي من أي تعقيد، وتجنب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة، تجنب التحيز في طرح الأسئلة، تجنب توجيه المستجوب إلى إجابة معينة، قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه، امتلاك المستجوب للمعلومة اللازمة للإجابة[□].

- **أسئلة الاستبيان:** يتضمن أي استبيان نوعين من الأسئلة، الأسئلة المغلقة الدقيقة والأسئلة المفتوحة تتعلق عادة بالبحث عن إجابات كمية، وهي أسئلة سلوكية وأسئلة قياس الاعتقادات والمواقف.

□ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 108.

□ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 300.

الأسئلة المغلقة: هذا النوع من الأسئلة يقدم للمجيب مجال الاختيار بين عدة إجابات ممكنة تتميز بسرعة طرحها والإجابة عنها، تسهل عملية تحليلها، وتقلص من خطر خطأ المجيب أو المستجوب تنقسم إلى عدة أنواع:

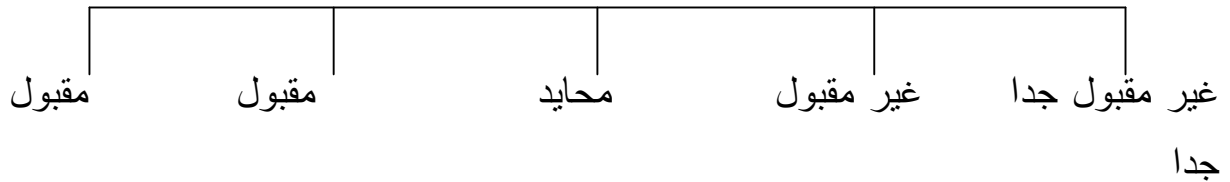
- أسئلة مغلقة ثنائية: يختار المجيب بين إجابتين نعم أو لا.

- أسئلة الاختيار المتعددة: فبإمكان المجيب اختيار أكثر من إجابة واحدة.

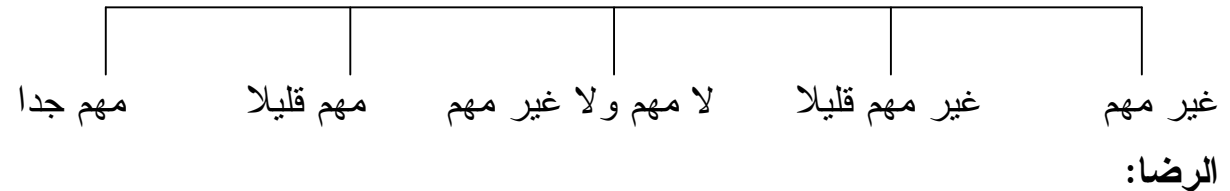
الأسئلة المفتوحة: تستعمل هذه الأسئلة عندما لا يرغب المستجوب في الحصول على إجابة معينة ودقيقة، وإنما يفسح المجال للمجيب للتعبير عن اعتقاداته بحرية أكثر. وتتميز بصعوبة التحليل والدراسة[□].

- سلم القياس: إضافة إلى الأسئلة المغلقة والمفتوحة يتضمن الاستبيان سلم القياس، وهو عبارة عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة وغير متدرجة، وفق سلم معين يعتمد في قياس الاعتقادات والمواقف يسهل تحليل ودراسة المعلومات التي تم جمعها ووضعها في قالب كمي، يتعلق السلم بقياس الأهمية والرضا، وندرج فيما يلي بعض القياسات:

أ- سلم **lekert**: يهدف هذا السلم إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول، وهو سلم متدرج بخمس درجات مرتبة بشكل تصاعدي[□] كالتالي:



ب- سلم **verbal**: يتشابه مع سلم **lekert**، ومن أجل بناء السلم نستعمل كلمات لتوضيح درجة الاعتقاد المدروسة، وفي قياسات الرضا المفاهيم المدروسة مثل: الأهمية والرضا.
الأهمية:



□ حاتم نجود، مرجع سابق، ص ص 85-68.

² Oliver netter, nigel hill, op-cit, p 164.

غير راض جدا غير راض قليلا لا راض ولا غير راض راض قليلا راض جدا
ج- سلم القيم المعنوية: يتضمن هذا السلم سبع درجات بدل خمس، حيث يقوم
 المجيب على السلم بتحدي قوة اعتقاده بتقييم قرب أو بعد الدرجة عن الكلمتين على جانبي
 السلم.

- الأداء:

جد صعب جد سهل
د- السلم غير المتدرج: لا يختلف عن السلم السابق كثيرا فقط كون الدرجات غير
 المعلمة تستبدل بخط مستقيم غير مدرج.

← غير مهم جدا مهم جدا
هـ- السلم الرقمي للتقيط: يتضمن مجموعة من العلامات من 1 إلى 10 للتعبير عن
 قوة اعتقاده فيما يخص أمر معين أو مستوى الرضا عن أداء المؤسسة، وهناك من يحتوي
 على علامة من خمس إلى عشر درجات.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
 بإسقاط سلم التقيط على سلم القيم المعنوية نجد: 1 = غير راضي كليا، 10 = راضي
 جدا.

و- السلم ordinals: يتوجب على المجيب أن يقوم بالترتيب على أساس تفضيلي
 أو حسب الأهمية وقوة اعتقاده فيما يخص العوامل المعطاة.
ز- السلم التوقيتي: يستعان به بكثرة في القابلات الفردية وليس في الاستبيان
 الإداري حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين.

¹ Daniel ray, op-cit, p 31.

ح- التعبير عن طريق الأيقونات: يعبر كل شكل من الأيقونات المرسومة أدناه على



حالة معينة كالرضا العالي أو الرضا المتوسط أو عدم الرضا، مثل[□]:

- تجميع البيانات: بعد القيام بمختلف الطرق التي ذكرناها سابقاً (المقابلات أو

الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة)، مما يعني أن المستجوب قد حصل على كمية من المعلومات الخام (بيانات)، والتي بدورها تتطلب منا القيام بدراستها ومعالجتها إحصائياً من أجل استعمالها كمادة جاهزة لاتخاذ القرارات.

تحليل البيانات وعرضها: إن عملية تحليل البيانات تتم حسب طبيعة الأجوبة، إذا

كانت بالطرق الكيفية فهي تحتاج لتحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت بالطرق الكمية فتتم معالجتها بالطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل: léthnos ,views ,spss.

من خلال ما ورد في هذا المطلب ندرك الأهمية البالغة لقياس رضا العملاء والتمثلة فيما يلي:

- يسمح للمؤسسة أن تكون أحسن فيما هو أكثر أهمية لدى الزبون؛
- وسيلة لقياس أداء المؤسسة من منظور الزبون ومقارنته بالمنافسين؛
- يعتبر قياس الرضا وسيلة فعالة لجلب وتركيز انتباه الموظفين على العناصر الأكثر أهمية في إرضاء الزبون، خاصة في مجال الخدمات والتوزيع؛
- قياس الرضا يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها وتركيز موارد المؤسسة أين يكون أحسن أداء له أكبر أثر في رضا الزبون؛
- الفهم الجيد لحاجات وألويات الزبون يعطي القاعدة لأغلب القرارات التسييرية؛
- يسمح قياس الرضا باختيار الأدوات والوسائل الأكثر فعالية في تحسينه[□].

¹ Ibid, p 183.

[□]حاتم نجود، مرجع سابق، ص 92.

المبحث الرابع: دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء

يرتبط رضا العملاء بشكل أساسي بجودة الأداء المقدم من قبل العاملين، وتتأثر هذه الجودة بمدى رضا العاملين من أجل تقديم أداء أفضل وبالتالي تحقيق رضا العملاء هذا ما يهدف إليه التسويق الداخلي.

وسنخرج في هذا المبحث إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء من خلال ثلاث مطالب، نتطرق في أولها إلى الرضا والولاء الوظيفي، أما في المطلب الثاني الرضا الوظيفي ورضا الزبائن، أما في الأخير فسننتقل إلى الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

المطلب الأول: الرضا والولاء الوظيفي

الفرع الأول: الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

تعريف الرضا الوظيفي في اللغة، حيث جاء في معجم متن اللغة أن الرضا ضد السخط، أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل، كما عرف المعجم السلوكي wolman الرضا الوظيفي بأنه حالة سرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق ميوله الدافعية السائدة[□].
يعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه: حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له ممارسة القيم الوظيفية الهامة التي يتصورها[□].

[□] سالم تسيير الشريد، الرضا الوظيفي، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 64-63.

[□] أعراب عمورات، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بمنظمة كال بلاست"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق إستراتيجي، كلية العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص ص 36-37.

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الرضا الوظيفي مقرون بالحالة النفسية للفرد، فالوظيفة بالنسبة إليه تمثل دخل نفسي معنوي يعبر عن ارتياح داخلي لتوافق إمكانيات وقدرات ومؤهلات الفرد مع خصائص الوظيفة.

كما يعرفه فروم على أنه: شعور الفرد نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

ونستنتج من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو تحصيل حاصل لظروف وأوضاع الوظيفة، فكلما زاد الشعور الإيجابي لدى الموظف زاد رضاه والعكس صحيح، وهذا الإحساس يمثل قوة دافعة لزيادة الروح المعنوية لدى الموظف.

ويعرفه العديلي بأنه: الشعور النفسي بالارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من الوظيفة نفسها، وبيئة الوظيفة، ومن العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

هذا التعريف أوسع من سابقه بحيث يدخل متغيرات جديدة كبيئة الوظيفة والحاجات والرغبات وطموحات الموظف وتوقعاته...إلخ.

بناءً على التعاريف السابقة نستخلص تعريف عام للرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة شعورية داخلية تعبر عن درجة ارتياح الموظف داخل بيئة وظيفته، فكلما كانت الظروف مناسبة وملائمة كلما ازداد الموظف بالرضا عن وظيفته إيجاباً والعكس صحيح.

ب. طبيعة الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي لا يرتبط بمتغير واحد فقط وإنما هناك العديد من المتغيرات التي لها يد في تحقيقه، حيث كان مصدر خلاف العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال. إن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة والمرتبطة بوظيفته وفي حالة عدم حصوله على تلك الإشباعات سوف يؤدي ذلك إلى عدم رضاه عن الوظيفة، وبالتالي فالرضا وعدم الرضا عن الوظيفة هما عنصران مختلفان لظاهرة واحدة.

وفي أبحاث قام بها هرزبرغ بدراسة العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا لدى الموظف، فقد تعرض إلى العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، حيث أكد على أن حالة عدم

الرضا تنتج عن غياب العوامل الوقائية، وعلى أن العوامل الدافعة فضلا على أنها تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الفرد، فإنها تحقق الرضا لديه.

ج. أهمية الرضا الوظيفي:

يضمن الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة لذلك يعتبر من الظواهر الهامة التي من الضروري الاهتمام بها.

1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في التأثير الكبير على صحته العضوية والعقلية وحتى على حياته الشخصية بحيث يكون التأثير عليها كالتالي:

بالنسبة للصحة العضوية:

يصيب عدم الرضا الوظيفي بعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، التعرق، و المرض كما أشارت إليه العديد من الدراسات أمثال وايت التي توصلت في دراستها إلى نتيجة مفادها أن 18% من حالات القرحة سببها عدم رضا الفرد في وظيفته، أما هرزبرغ و زملاؤه، فقد توصلوا إلى أن ضمان الرضا الوظيفي للفرد يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية لضمان بقائهم في المؤسسة وهذا يعني زيادة رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها.

بالنسبة للصحة العقلية:

توجد علاقة قوية بين عدم الرضا والصحة العقلية للفرد وهذا ما أكده كورنهار وسيرني بعد دراسة معمقة، والتي توصلت إلى أن الفرد الذي يتمتع بالرضا عن الوظيفة نجده أيضا يتمتع بالصحة النفسية الجيدة، والعكس صحيح.

□ عبد الرحيم قساس، دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة الاقتصادية، مذكرة ماستر(غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص ص 50-51.

□ ريمة خلوط، تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المنظمة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة فرحات

عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 73.

بالنسبة لحياته الشخصية:

توجد علاقة بين اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم واتجاهاتهم نحو حياتهم، أي أن الأفراد الراضين عن وظائفهم تكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة في ما يلي:

- له تأثير بالغ في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ازدياد مستوى الرضا عن الوظيفة يؤدي إلى ازدياد مستوى الموظف؛
- يعتبر الرضا الوظيفي معياراً لمدى فعالية المؤسسة من خلال التعرف على مستوى الرضا وقناعة الأفراد الموظفين بها؛
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يعني تدني ظروف العمل في المؤسسة وبالتالي المؤسسة ستعمل بقدر المستطاع على تحسينها؛
- اعتبار المستوى العام للرضا بمثابة أداة تشخيصية هامة وفعالة للبحث عن مشاكل الموظفين؛

- دراسة مستوى الرضا تساعد الجهاز الإداري على تحديد الاحتياجات التدريبية. ويمكن للمؤسسة من تقويم برامج تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية لأولئك غير الراضين (التعرض للإصابات، حوادث الوظيفة)، وذلك للزيادة من قدرات الفرد ومهاراته وجعلها متوافقة مع متطلبات المنصب الذي يشغله. □

د- محددات الرضا الوظيفي:

كما ذكرنا سابقاً أن الرضا حالة نفسية ناتجة عن إشباع احتياجات متعددة من مصادر مختلفة، بحيث هناك تفاوت في درجة الرضا بالرغم من تأدية نفس الوظيفة بنفس المؤسسة من طرف الموظفين، وبالتالي تظهر أهمية معرفة محددات هذا التفاوت في درجة الرضا، وتتلخص هذه المحددات في ثلاث نقاط هي: التناقض، العدالة، الميول.

□ ريمة خلوة ، مرجع سابق، ص ص 75-77. □

1- التناقض:

تعتبر قيم ومعتقدات كل فرد السبب الرئيسي وراء الاختلاف في الرضا عن الوظيفة في حالة كون الوظائف متماثلة، وهذا الأمر يوضحه تفسيريين[□]:

- احتمال اختلاف الموظفين في معتقداتهم حول الوظيفة موضوع الاهتمام؛
- إذا ما أدرك الأفراد أن أعمالهم متماثلة، فإنهم قد يختلفون من حيث ما يريدونه كل منهم من هذه الوظيفة، إذ تختلف رغبات الأفراد من وظائفهم التي تعكس جزئياً قيمة هذه الوظائف لهم.

2- العدالة:

- يحدث الرضا عن الوظيفة عندما يدرك الفرد أن الأجر الذي يتقاضاه عادل بالمقارنة مع ما يستحقه من الوظيفة التي يؤديها؛
- يحصل الرضا عندما يدرك الفرد أن النتائج التي تحصل عليها عادلة مقارنة مع النتائج التي يحصل عليها الآخرون؛
- الرضا عن الوظيفة يتحقق عندما يدرك الفرد أن الإجراءات التي تستخدم في تحديد نتائج الوظيفة تكون عادلة.

3- الميول:

أشارت بعض الدراسات المتخصصة في موضوع الرضا الوظيفي على أن بعض خصائص الشخصية سواء كانت موروثية أو مكتسبة تساهم بدور كبير في رضا الموظف عن وظيفته. بحيث هذه الخصائص لها تأثير قوي على شعور الموظف بالرضا، على ما أشارت إليه البحوث في هذا المجال بما يتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى الفرد كخاصية أساسية ثانية للشخصية، حيث كلما قل التناقض في تفكير الموظف، كلما أدى إلى زيادة رضاه، وتوصلت البحوث إلى أن الميول السلبية والتفكير المتناقض يهدد شعور الأفراد بالسعادة، ومن ثم تهديد الرضا الوظيفي لديهم ومثال ذلك الموظفين ذوي التفكير الواقعي والمنطقي والذي تكون لديهم نزعات أو ميول إيجابية للبيئة المحيطة بهم وأفكار غير

□ عبد الرحيم قساس، مرجع سابق، ص ص 51-52.

متناقضة، فإنهم غالباً ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم من أولئك المتشائمين وذوي التفكير غير الواقعي.

هـ- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي □:

1- العوامل الشخصية:

- **السن:** توجد علاقة بين السن ودرجة الرضا عن الوظيفة، حيث كلما زاد السن زادت درجة الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

- **الجنس:** يختلف الرضا من جنس لآخر، فالنساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى أن مطامح النساء وحاجاتهم المالية أقل من الرجال.

- **المستوى التعليمي:** يعتبر المستوى التعليمي مؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلاً وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. فقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت على أن الموظفين الذين لم يكملوا مرحلة التعليم الثانوي كانوا أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، وأرجعت ذلك إلى كون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، نتيجة تباين بين ما يطمحون إليه وبين ما يحصلون عليه في أرض الواقع □.

- **الحالة العائلية:** أثبتت الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غياباً بالمقارنة مع الشخص الأعزب، وقد تكون هذه النتيجة أكثر صدقاً بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة، بسبب انشغالها بمسؤولياتها الأسرية.

- **الأقدمية في الوظيفة:** للأقدمية في الوظيفة تأثير على مستوى الرضا الوظيفي، وذلك إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة معارف ومهارات الفرد بالشكل الذي يساعده على التكيف مع وظيفته والارتباط النفسي بها، فقد بينت الكثير من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالباً نسبياً في البداية ثم يبدأ في الارتفاع كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في الوظيفة، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.

□ كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

2011/2012، ص ص 51-52. □

□ أعراب عمورات ، مرجع سابق، ص ص 43-45. □

2- العوامل المتعلقة بنوع الوظيفة:

هناك العديد من العوامل المتعلقة بنوع الوظيفة التي تكمن في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين نذكرها فيما يلي:

- **الأجر:** توجد علاقة بين مستوى الدخل والرضا عن الوظيفة، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

- **الترقية:** أخلصت الدراسات إلى القول أن أثر الترقية على الرضا عن الوظيفة يتوقف على مدى توقع الفرد لها، فكلما كان الرضا الناتج أقل من رضا الفرد الذي كانت توقعاته للترقية منخفضة، ذلك أن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية تلك الترقية.

- **محتوى الوظيفة:** إن الاهتمام بأثر محتوى الوظيفة على الرضا يعتبر موضوعا حديثا نسبيا، فقد قدم بعض الباحثين ومنهم هاكمان مجموعة من العناصر المرتبطة بمحتوى الوظيفة أهمها:

- درجة تنوع الواجبات والمهام؛

- الحرية والاستقلال في الوظيفة؛

- كمية ونوعية المعلومات المرتردة؛

- معرفة النتائج الفعلية للعمل؛

- ومدى أهمية الوظيفة والشعور بالمسؤولية عن نتائج الوظيفة.

مما جعل الباحثون يولون لجانب محتوى الوظيفة أهمية كبرى، باعتباره من العوامل الرئيسية في تحديد رضا الموظفين، ويرون أن المتغيرات المتصلة بمحتوى الوظيفة هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا لدى الموظفين.

- **ساعات الوظيفة:** أخلصت الدراسات أنه كلما وفرنا للموظف حرية استخدام وقت الراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات الوظيفة مع وقت الراحة أو حرية الموظف في استخدامه كلما انخفض رضاه.

- **ظروف الوظيفة المادية:** يرتبط رضا الموظف وعدم رضاه بظروف الوظيفة المادية للمؤسسة، فالدراسات التي أجريت دلت على أن ظروف الوظيفة تؤثر على رضا

الموظفين، ذلك أن المنظمات التي تتصف بظروف عمل سيئة تكثر فيها مشكلات التغيب، دوران الوظيفة وحوادث الوظيفة أكثر من المنظمات التي توفر ظروف عمل جيدة[□].

3- العوامل المتعلقة بعلاقات الوظيفة:

يرغب الموظف أن تكون له علاقات يسودها التعاون بين الزملاء في الوظيفة ومعاملتهم اليومية مع المشرف المباشر لها تأثير على رضاه، ويمكن التطرق لذلك من خلال:

أ- نمط الإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه الوظيفي، وكما يرى بانو فإن سر الإشراف الجيد ليس في إمرة المرؤوسين ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها. فالدراسات التي أجريت في جامعة ميتشيغن تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور لاهتمامه، وذلك بتنمية العلاقات المساندة للشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن الوظيفة بينهم وهو بهذا يمكن تصنيفه ضمن الإشراف الديمقراطي الذي دعا إليه ليفين كورت، حيث يرى أن أعضاء جماعة الوظيفة ينسجون علاقات ودية مع المشرف الديمقراطي، ويشاركون بكثرة في أعمال الجماعة، وما إن يرحل المشرف فإنهم يستمرون في الوظيفة ويظهرون استقلاليتهم فيها.

ب- جماعات الوظيفة:

إن جماعات الوظيفة لها علاقة برضا الأفراد في الوظيفة بالقدر الذي تكون فيه هذه الجماعة مصدرا لمنفعة الفرد أو مصدر توتر له، وكلما كانت هذه العلاقة بين الفرد وأفراد الجماعة الآخرين تولد توترا لديه أو تعيق إشباعه حاجاته، كلما كانت جماعة الوظيفة مصدرا لاستياء وتذمر الفرد. ويتوقف أثر جماعة الوظيفة على الرضا تبعا لطبيعة الوظيفة وقوة الحاجة للانتماء. ويجب أن تقوم جماعة الوظيفة على:

- إتاحة الفرص للموظف لتحقيق ذاته؛

□ أعراب عمورات، مرجع سابق، ص ص 45-48.

- تشجيع الجهود الجماعية وروح التعاون؛

- الشعور بالفخر والانتماء إلى جماعة الوظيفة.

ج- الاتصال في الوظيفة:

إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون اتصال لفظي أو غير لفظي، ويعرف الاتصال بأنه: عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل، فرد، جماعة، أو مؤسسة، إلى شخص آخر مستقبل، وذلك بغية تغيير سلوكه، وللاتصال تأثير في رفع الإنتاجية ونجاح الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتحسين العلاقات الاجتماعية، وبواسطته تنقل الأهداف التي تقرها الإدارة إلى الموظفين الذين يقومون بالتنفيذ، والاتصال الفعال يعمل على إقناع الموظفين والمنفذين للخطة، حتى تتغلب على ميل الأفراد لمقاومة التغيير، وهذا الاتصال يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل وظيفة الأفراد وتعد مصدرا لشكواهم.

د- علاقة الإدارة بالموظفين:

إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء الموظفين، أصبح يتطلب تفسيراً معيناً ضمن جملة من العلاقات لفئتين رئيسيتين هما الإدارة والموظفين. ولتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لابد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والموظفين منذ فجر الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كانت نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والموظفين في علاقتهم ببعض، فالجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعهم لقوانين عادلة وسياسات وفلسفة تستند إلى أسس ودراسات علمية[□].

الفرع الثاني: الولاء الوظيفي

يعتبر مفهوم ولاء العاملين أو الولاء الوظيفي من المفاهيم السلوكية المهمة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مختلف الميادين، فمفهوم ولاء العاملين يعني شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى مؤسسته، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي

□ أعراب عمورات ، مرجع سابق، ص ص 47-50.

يعمل فيها وأن أهداف هذا الفرد تتحقق من خلال تحقيق أهداف مؤسساته مما يولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمؤسسة. □

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء لدى العاملين يعبر عن درجة قوة ارتباط الفرد بمؤسسته وتبنيه لأهدافها وبالتالي إسهامه الفاعل فيها.

ويحدد Buchanan ثلاثة جوانب لولاء العاملين هي: □

- الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمؤسسة والافتتاع بأهدافها وقيمها؛
 - الانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن افتتاع الفرد بالدور الذي يقوم به؛
 - الإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة في العمل بالمؤسسة.
- ويميز Meyen بين ثلاثة مكونات لولاء العاملين هي:

- **الولاء العاطفي:** الذي يتأثر بإدراك الفرد بخصائص معينة في العمل الذي يقوم به، ومنها الاستقلالية والأهمية والتنوع والتغذية المرتدة من المشرفين ودرجة المشاركة.
- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويشير إلى إحساس الفرد بالالتزام الأخلاقي أو الأدبي بالبقاء في المؤسسة.

- **الولاء المستمر:** ويشير إلى تقييم الفرد لمقدار ما استثمره في عمله الحالي بالمقارنة بما سيكسبه أو يخسره إذا ما استمر في المؤسسة.

نستنتج من كل ما سبق أن ولاء العاملين يمثل ارتباط الفرد بالمنظمة وانسجام أهدافه مع أهدافها وقيمه مع قيمها، وهو ما يدفعه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافه .

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن

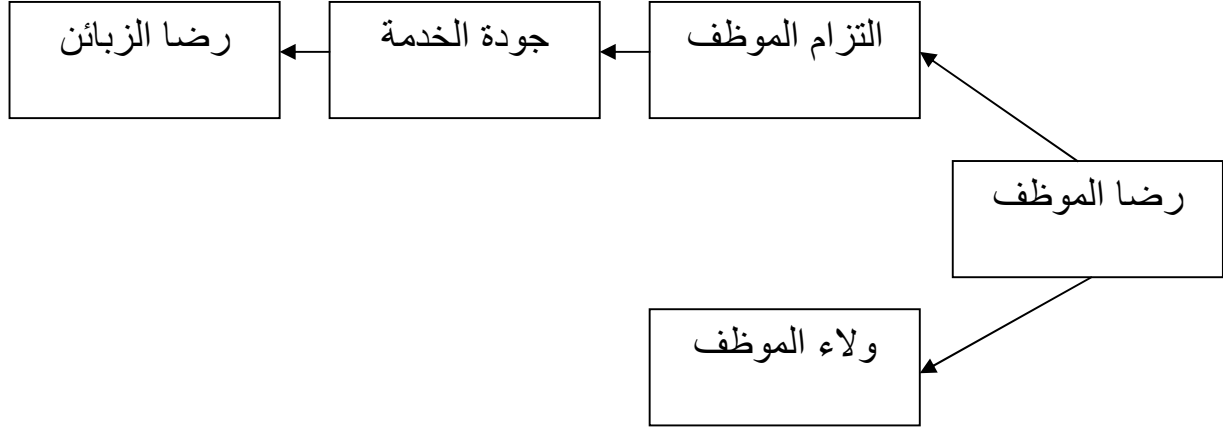
العديد من الدراسات الميدانية أظهرت قوة العلاقة بين رضا الموظفين ورضا الزبائن (جورج 1995، شنايدر 1985، جونسن 1998)، كما أوضحت أن التغييرات الإيجابية في موقف واتجاهات الموظفين تؤدي إلى تغييرات إيجابية في رضا الزبون، وهذا ما يدل على

□ مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005 ص 45. □

□ حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، المجلد 13، العدد 3، 2006، ص 308. □

أن جهود التسويق الداخلي لها تأثير مضاعف وداعم للتسويق الخارجي من خلال علاقة الرضا الوظيفي برضا الزبائن.

الشكل (2-7): نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.



Source: Catrina c, **employee satisfaction and Customer satisfaction : Is there a relationship?**, guide star research white paper, February 2005, p 02.

من خلال هذا النموذج يتضح أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط في الالتزام والولاء بل له تأثير بطريقة غير مباشرة على المتغيرات الحرجة التي لها تأثير على رضا الزبائن وخاصة المتغيرات المتعلقة بأبعاد الجودة. أغلب الباحثين يذكرون مجموعة من الأسباب تفسر لماذا يؤثر الرضا الوظيفي على رضا الزبائن نذكر من بينها:

- الموظفون الراضون هم موظفون محفزون، أي لديهم قوة تدفعهم لبذل أقصى الجهود وتقديم أفضل عناية بالزبائن؛

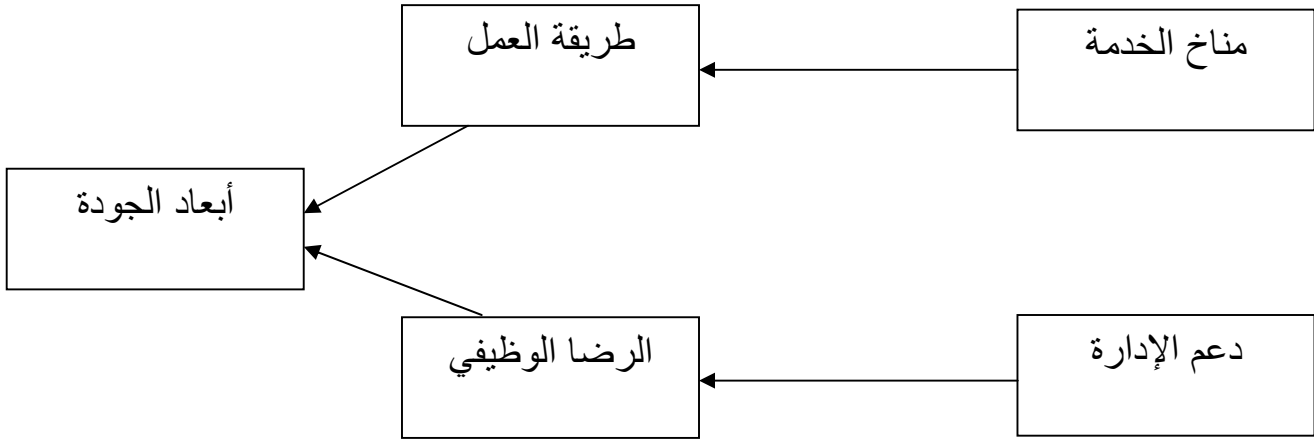
- الموظف الراضي لديه القدرة على فهم حاجات ومتطلبات الزبون.

الحديث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي ورضا الزبائن هو ليس فقط تفسيرها أو معرفة أسبابها بل هو بحث السبل والاستعدادات التي يجب أن تقوم بها المنظمة لنجاح هذه العلاقة وبعبارة أخرى ما هي الإجراءات التنظيمية التي يجب أن تتخذها المنظمة من أجل الوصول إلى هذا المبتغى؟

النموذج المقدم من طرف (Hee Yoon, Beatty) يوضح نوعين من الإجراءات التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويكون لها تأثير على احد المتغيرات التي تؤثر على الرضا لدى الزبائن:

- مناخ الخدمة: تصورات الموظفين المشتركة حول قيم المنظمة.
- دعم الإدارة: تعبر عن مدى مساندة المنظمة للموظفين من خلال تطويرهم وتدريبهم، وكل الجهود التي تحسن من مستواهم ومعارفهم وتزيد من ثقتهم وتقلل من ارتباكهم وقلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء وتسليم الخدمة. والشكل الموالي يوضح الأمر:

الشكل (2-8): تأثير الإجراءات التنظيمية على الرضا الوظيفي والجودة.



Source : catrina c, op – cit, p 02.□

ويتضح من هذا النموذج أن مناخ الخدمة السائدة في المنظمة يؤثر على طريقة العمل أي طريقة تصرف العاملين في خدمة الزبائن فقط وهذه الأخيرة لها تأثير على مستوى وأبعاد الجودة ومن ثمة على مستوى رضا الزبائن، لأنها ببساطة مكشوفة للزبائن، بينما دعم الإدارة للموظفين له تأثير على طريقة العمل والرضا الوظيفي، وبعبارة أخرى دعم الإدارة للموظفين سيزيد من مستوى رضاهم وتجعلهم أكثر تأهيلا لتقديم أفضل ما يمكنهم فعله وهذا ما يظهر على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تقديم الخدمة وهذا ما يؤدي في النهاية على التأثير على مستوى الجودة.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن فلسفة التسويق الداخلي تساعد كثيرا على تحقيق الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

على مستوى أدبيات التسويق وإدارة الأعمال، هناك اهتمام كبير في كيفية جذب الزبائن والمستهلكين على عكس التركيز في كيفية الاحتفاظ بهم، ولكن ظهور التسويق

التفاعلي والتسويق بالعلاقات أدى إلى زيادة البحث عن كيفية بناء علاقات حسنة مع الزبائن والاحتفاظ بهم عوض البحث عن زبائن جدد.

ومن ضمن البحوث التي تهتم بكيفية الاحتفاظ بالزبائن، الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن في إطار أدبيات التسويق الداخلي، ومن أهمها:

- الأعمال التي قدمها باين وزملاءه حيث يؤكدون على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن¹.

ويرون أن الاحتفاظ بالزبائن يعني أن الموظفين سيتعاملون مع زبائن راضون بدلا من الزبائن المستأوون، وهذا الأمر يساعد على بقاء الموظفين في المنظمة ويقلل من معدل دوران العمل، حيث أن بقاء الموظفين لمدة طويلة يعني أنهم يكتسبون الخبرة اللازمة ويدركون معايير وقيم المنظمة ويتعلمون أساليب تسليم الخدمة بالجودة المطلوبة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض التكاليف وزيادة الربحية.

النقطة الأساسية في هذا الأمر هي أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هو الموظفين، وهذه إشارة قوية إلى أهمية جهود التسويق الداخلي الذي يركز على تحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم وتحسين العلاقات الداخلية بشكل ينعكس إيجابا على العلاقات الخارجية مع الزبائن. وهذا ما عبر عنه جورج، بقوله إذا أرادت الإدارة من الموظفين أن يقوموا بعمل كبير مع الزبائن، عليها أن تقوم هي بعمل كبير في تهيئة الظروف الملائمة لموظفيها².

وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة التي تريد من موظفيها إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات حسنة معهم، عليها أن تجتهد أولا في إرضاء موظفيها والاحتفاظ بهم، وهذا أيضا يبرز مدى الترابط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن سعي المنظمات إلى تحقيق الربحية والنمو يتطلب القدرة على الاحتفاظ بالزبائن، وهذا الأخير لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عبر جهود التسويق الداخلي.

¹ Catrina,C : **employee satisfaction lead to better customer management** , ibhar partner electronic paper,p4.

² Ibid, p5.

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة برضا العملاء، إدارة علاقات العملاء، نظام الإصغاء للعميل وكيفية قياس رضاه، وكذا دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، حيث أن التسويق الداخلي له تأثير كبير على رضا الموظفين وولائهم والذي بدوره يؤدي إلى كسب رضا العميل حيث أن مفتاح الاحتفاظ بالعملاء هو الموظفين، أي يمكن القول أن سعي المؤسسات إلى تحقيق الربحية والنمو يتطلب القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، وهذا الأخير لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عبر جهود التسويق الداخلي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية
لبنك الجزائر الخارجي وكالة
المسيلة

تمهيد:

بعد ما تناولنا في القسم النظري لمعالم التسويق الداخلي، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق رضا العملاء، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة، ومحاولة التعرف على واقع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ورضا الزبون في هذا البنك، وعليه ارتأينا تقديم بطاقة فنية للتعريف بالبنك محل الدراسة، وذلك باستقصاء للآراء في هذا الموضوع على مستويين:

- داخلي: موجه إلى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة؛
- خارجي: موجه إلى زبائن بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة.

المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: منهجية البحث

سنتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات، وكذا أدوات التحليل الإحصائي.

الفرع الأول: المنهج المتبع:

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة واجب اتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، كما يعني فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إماما من أجل الكشف عن الحقيقة حين تكون بهلا جاهلين، وإماما من أجل البرهنة عليها للأخريين حين نكون بهلا عارفين، ومن أجل البرهنة على فرضياتنا بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمادنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نولي معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء ومعرفة العلاقة بين متغيري التسويق الداخلي استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهادف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

□ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، د م ج، الجزائر، 1999، ص 99.

□ مرجع نفسه، ص 99.

□ عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 24.

□ مرجع نفسه، ص 29.

الفرع الثاني: مصادر جمع المادة العلمية: يمكن تقسيم مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية إلى قسمين كما يلي:

أ- مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

تم الاعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات الجامعية إضافة إلى الملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية.

ب- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة والملاحظة.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات الميدانية:

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء في المؤسسة محل الدراسة.

أ. **الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو إرسالها إلى المبحوثين عن طريق البريد، وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارتين تهدف إلى: بالنسبة للاستمارة الموجهة للموظفين فقد كانت تهدف إلى معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي ومدى رضا الموظفين عن وظيفتهم في المؤسسة ميدان الدراسة، أما بالنسبة للاستمارة الموجهة للعملاء فقد كانت تهدف إلى معرفة مدى رضا العملاء عن المؤسسة ميدان الدراسة.

وقد كانت الاستمارة الموجهة للموظفين تشتمل على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة مثل: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية في البنك، المنصب في البنك.

الجزء الثاني: يتعلق بفقرات الاستبيان والتي تحتوي على 05 محاور ألا وهي:

1. محور التدريب: وكان الهدف من أسئلة هذا المحور هو معرفة مدى توفر البنك

محل الدراسة على البرامج التدريبية ومدى رضا الموظفين عن هذه البرامج التدريبية.

□ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2002، ص 123.

- 2. محور الاتصال:** الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى اتصال الموظفين بإدارة البنك محل الدراسة وكذا مدى اتصال الموظفين بعملاء البنك. □
- 3. محور التحفيز:** من خلال هذا المحور نود التعرف على رأي الموظفين في الحوافز والمكافآت المقدمة لهم من قبل إدارة البنك وكذا الرواتب فيما إذا كانت كافية وعادلة أو متناسبة مع مستوى أدائهم. □
- 4. محور الرضا الوظيفي:** يعتبر رضا الموظفين من أهم المحاور التي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كانت الدراسة ناجحة أو لا وذلك لارتباطها بهدف الدراسة الأساسي من خلال تطرقنا لمجموعة من الأسئلة المتعلقة بالاستقرار في الوظيفة، وفيما إذا كانت هذه الوظيفة تلبي حاجاتهم و رغباتهم وتشعرهم بالأمان والراحة النفسية. □
- أما بالنسبة للاستمارة الموجهة للعملاء فقد اشتملت هي الأخرى على جزأين هما:
- الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية للعينة محل الدراسة مثل: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي.
- الجزء الثاني:** يتعلق بفقرات الاستبيان والتي تحتوي على 04 محاور وهي كالتالي:
- 1. محور جودة الخدمة:** من أهم المحاور التي يمكن من خلالها قياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف البنك محل الدراسة هي الجودة وفيما إذا كانت تتوافق وتوقعات العميل وكذا معرفة ما يتميز به البنك محل الدراسة عن باقي البنوك من وجهة نظر العميل. □
- 2. محور المعلومات المتوفرة:** الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى تواصل البنك مع عملائه من خلال توفيره لهم المعلومات الكافية عن الخدمات التي يقدمها وكذا محاولته التعرف على حاجاتهم ورغباتهم. □
- 3. محور سرعة الخدمة:** يتعلق هذا المحور برأي العميل في مدى سرعة موظفي البنك في تقديم الخدمة ومدى استجابتهم لهم. □
- 4. محور التعامل:** الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى رضا عملاء البنك عن طريقة معاملة موظفي البنك لهم وكذا معرفة طبيعة العلاقة بين الموظفين والعملاء وغيرها. □

ب. الملاحظة: تم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمّل للاستمارة والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة فأتناء تجولنا في أرجاء البنك سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى انضباطهم في العمل وحسن استقبالهم وخدمتهم للعملاء.

الفرع الرابع: أدوات التحليل الإحصائي:

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في: التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية.

المطلب الثاني: التعريف بميدان الدراسة

يعتبر بنك الجزائر الخارجي من أهم البنوك في الجزائر، حيث يساهم بشكل كبير ورئيسي في تدعيم العجلات التجارية، وذلك من خلال القيام بعمليات القرض والإقراض والادخار... إلخ، وانطلاقاً من هنا سنحاول التعرّيج على بنك الجزائر الخارجي والوكالة محل الدراسة.

وقبل تطرقنا للوكالة محل الدراسة لا بد لنا أن نتطرق لبنك الجزائر الخارجي ككل.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي

أولاً: لمحة تاريخية عن بنك الجزائر الخارجي

تأسس بنك الجزائر الخارجي في 1967/10/01 بالمرسوم رقم 04/672 كشركة وطنية برأس مال قدره 24 مليون دينار جزائري، وكان الغرض منه هو تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والعالم، وبفضل تطبيق القانون 01/88 الصادر في 1988/01/17 والمنفذ 1989/20/05 أصبح يسمى بشركة مساهمة برأس مال قدره 24.5 مليون دينار جزائري.

ولقد تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي على أنقاض البنوك التالية:

- القرض الليوني في 1967/10/01 (Crédit Lyonnais)؛
- الشركة العامة في 1967/12/31 (Société Générale)؛
- بنك باركليز في 1968//04/30 (Barclay Bank Limited)؛
- البنك الشمالي للتسليف في 1968/04/30 (Crédit du nord)؛

- البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الأبيض المتوسط 1968/05/31
(Banque industriel d'Algérie et de la méditerrané).

ثانيا: الهيكل التنظيمي العام لبنك الجزائر الخارجي

نجد في قمة الهرم المديرية العامة ثم تأتي المفتشية العامة وخبية المراجعة ومكافحة عمليات غسل الأموال والتمويل ثم تأتي المديرية الفرعية وهي كما يلي:

أ. المديرية الفرعية التجارية:

وتعمل على التنسيق بين مختلف الوكالات في مجال الاتصال والإعلام، وتضم المديرية التالية: مديرية الشبكة، مديرية الدفع، مديرية التسويق، مديرية الاتصال؛

ب. المديرية الفرعية للعلاقات الدولية:

تعمل على تنظيم ومتابعة ومراقبة مختلف العمليات من الخارج (عمليات الاستيراد والتصدير) وتضم المديرية التالية: مديرية العلاقات الدولية، مديرية التجارة الخارجية، مديرية العلاقات الخارجية؛

ج. المديرية الفرعية للمالية:

ويكمن دورها في إعداد مختلف ميزانيات البنك ومراقبة جميع الحسابات، وكذا مراقبة التسيير الداخلي للبنك، وتضم المديرية التالية: مديرية الخزينة، مديرية المحاسبة، مديرية مراقبة التسيير، مديرية الدراسات الاقتصادية، مديرية مراقبة الميزانية؛

د. المديرية الفرعية للتنظيم:

مهمتها أساسا تكمن في تنظيم العتاد ومختلف الآليات الخاصة بالبنك، وتضم مديرية نظم المعلومات؛

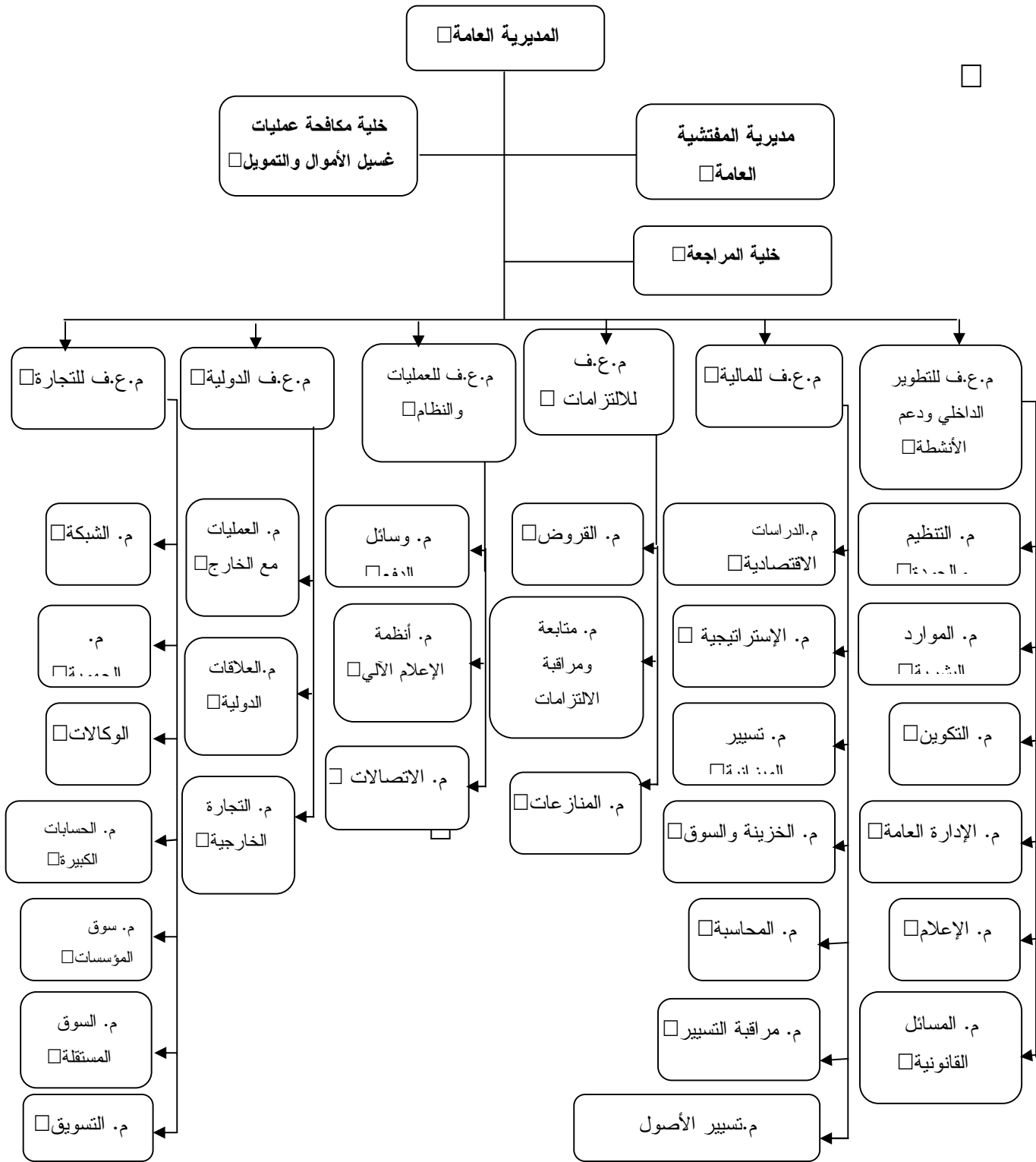
ه. المديرية الفرعية للتعهدات:

ويكمن دورها في مراقبة ومتابعة جميع القروض الممنوحة للزبائن، وتضم المديرية التالية: مديرية منح القروض، مديرية مراقبة التعهدات، مديرية المنازعات؛

و. المديرية الفرعية لإدارة الأعمال:

وتعمل على مراقبة جميع ممتلكات البنك وكذا إدارة شؤون العاملين، وتضم المديرية التالية: مديرية التنظيم والنوعية، مديرية الموارد البشرية، مديرية المعلوماتية، مديرية الإدارة العامة، مديرية الاتصال، مديرية الأعمال القانونية.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: www.bea.dz/organigramme

الفرع الثاني: لمحة عن بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

أولاً: نشأة بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

يعتبر بنك الجزائر الخارجي لوكالة المسيلة رقم 047 مؤسسة بنكية تجارية تابعة للمديرية الجهوية بسطيف، أنشأت هذه الوكالة سنة 1988، وهي مؤسسة بنكية ذات طابع تجاري تعمل على المساهمة في تسيير الاقتصاد الوطني، كما تسعى لتحقيق الأرباح من خلال جمع الأموال من زبائنها عن طريق فتح الحسابات الفردية والجماعية أو عن طريق الفوائد من القروض الممنوحة للزبائن، أما بالنسبة للتنظيم الداخلي فهو يتمثل في الهيكل التنظيمي للوكالة والمعتمد على السلم التصاعدي، وهي وكالة مستقلة أي ليس لها أي وكالات تابعة لها. □

ثانياً: مهام ونشاط بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة

تقوم الوكالة بعدة نشاطات من أهمها:

- استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقداً أو عن طريق الشيك، والمتعلق بعمليات التوظيف والتحصيل وجمع عمليات البنك؛
- منح القروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛
- توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها؛
- يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكنتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية وغيرها؛
- يقوم بدور البنك المراسل مع البنوك الأخرى؛
- التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية؛
- استقبال الأموال الناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، السند لأمر، الشيك وغيرها من العمليات التجارية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة □

أ. مدير الوكالة:

- يعتبر المسؤول الأول على تسيير البنك و النتائج المحققة على مستوى فرعه وله مهام رئيسية نلخصها في ما يلي:
- تمثيل الوكالة وتنسيق ومتابعة نشاطها.
- تطبيق القواعد المنظمة لمجال نشاطه والتي تحسن محيط البنك اقتصاديا
- التوجيه والمراقبة.
- إعداد التقارير في مجالات الإقراض والاقتراض و الخصم ومعالجة العمليات.
- تسيير الخزينة و التكوين للموظفين في الوكالة.

ب. السكرتارية وشبه البنكيين:

1. السكرتارية: وظيفتها استقبال المكالمات الهاتفية أو عن طريق الفاكس أو عبر الرسائل العادية وكذا استقبال الطرود البريدية؛ □

2. شبه البنكيين: وهم الحراس و السائق و عاملة النظافة. □

ج. مركز المحاسبة:

وظيفته معالجة مختلف المعاملات التي قامت بها الوكالة يوميا ودراستها وتحليلها.

د. مصلحة أمانة التعهدات: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة أقسام:

1. قسم إدارة التعهدات: يهتم بدراسة العقود والمعاهدات بين البنك والمتعاملين؛ □
2. قسم الموارد: ويهتم بالموارد التي تحصل عليها الوكالة والمتمثلة في الودائع بمختلف أنواعها؛ □

3. قسم المنازعات: وهو المكلف بمتابعة قانون النظام الداخلي للبنك وتسوية

المنازعات القضائية وهو مسير من طرف في المحاكم؛

ه. مصلحة التسيير الإداري:

تتكفل بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة وشؤون المحاسبة أي متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانيتها التسيير والتجهيز، وتتبع أجور عمال البنك، وهي تحتوي على قسمين: قسم الوسائل وقسم الإعلام الآلي.

و. مصلحة الصندوق: وتتكون من قسمين:

1. قسم الشباك الأمامي: من مهامه استقبال الزبائن مباشرة وإعلامهم وذلك بتحويل أوامرهم وطلباتهم إلى المصالح المرغوبة، وله ثلاثة أنواع من الخدمات: □
 - نقدية: دفع المستحقات على أساس شيكات، دفتر الادخار، والتحويل سواء بالعملة الأجنبية أو نقدا؛ □
 - القيام بعمليات الصرف؛ □
 - استقبال أوامر الزبائن: وخدمات هذا القسم تتمثل في استقبال أوامر التحويل، طلبات الإقراض واستقبال الأوراق للتحويل أو الخصم وكذا طلبات الادخار ويتم بعدها تحويلها إلى الشباك الخلفي. □

2. قسم الشباك الخلفي: ويشمل خليتين هما □

- خلية المقاصة: تعني أن كل بنك ينظم كل يوم قائمة تتضمن ما له وما عليه اتجاه البنوك الأخرى وبيعت بها مع ممثله الشخصي إلى غرفة المقاصة □
 - خلية الحافظة: في هذه الخلية يتم الدفع لحامل الورقة التجارية التي لم يحن ميعاد استحقاقها وبيعها لشخص آخر مقابل مال جاهز. □
 وعموما مصلحة الصندوق تهتم بكل ما يتعلق بالعمليات المصرفية كالدفع، السحب، التحويل... الخ.

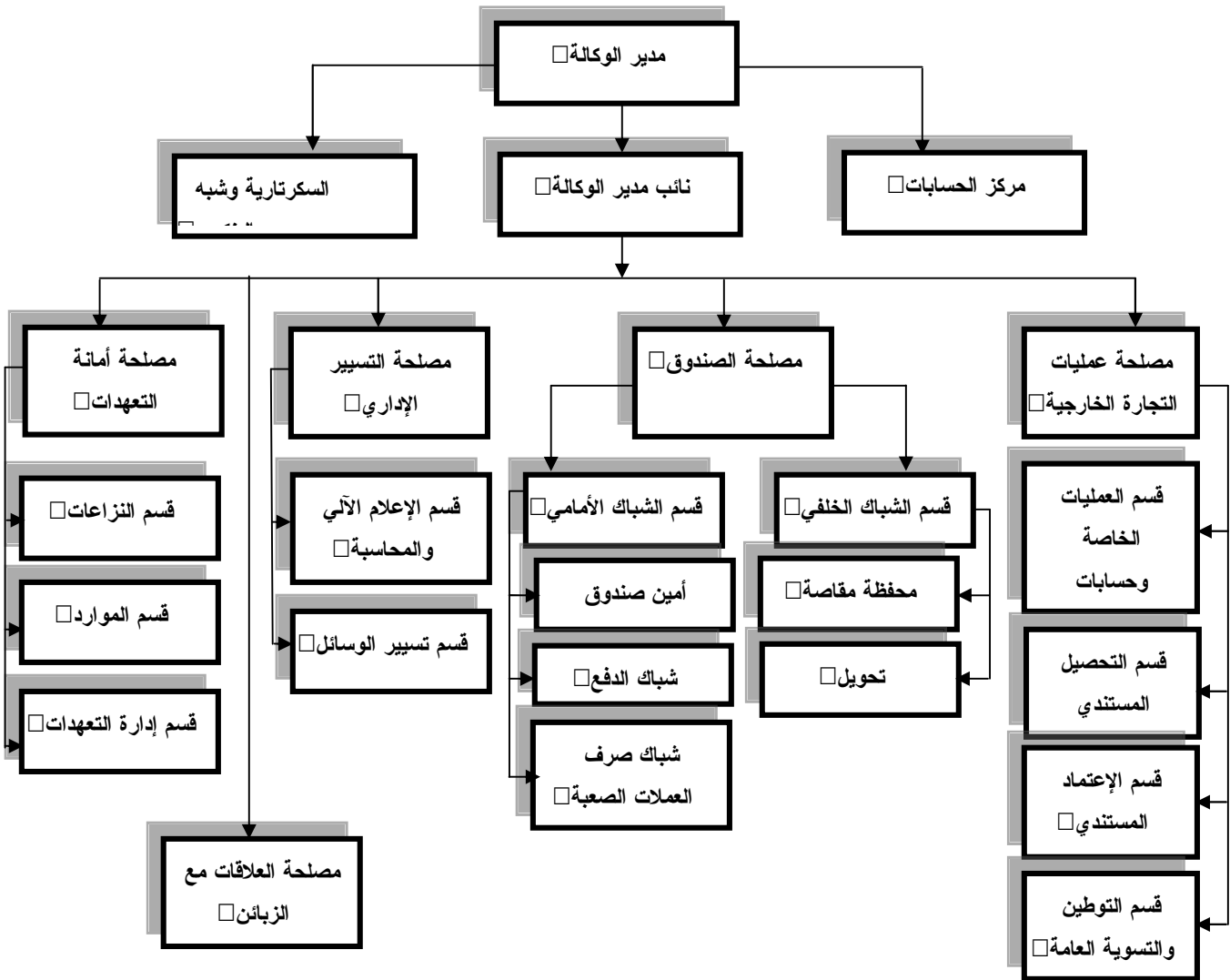
ز. مصلحة العمليات التجارية الخارجية:

- تتكون من أربعة أقسام وهي: قسم التوطين والتسوية النهائية، قسم الاعتماد المستندي، قسم التحويل المستندي والصادرات، قسم العمليات الخاصة وحسابات العملة الصعبة. وفي هذه المصلحة نجد عمليات منها عمليات الدفع والسحب بالعملة الصعبة وعمليات الصرف (شراء وبيع العملات الأجنبية) حيث أن البنك يقوم بعمليات الصرف لصالح الزبائن الذين لهم أعمال تجارية مع الخارج كما يقوم بعمليات التحويل والتوطين والتوسط بين المصدر والمستورد.

ح. مصلحة العلاقات مع الزبائن:

- تهتم هذه المصلحة بجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتسهل لهم العمليات البنكية، كما تهتم بمنح القروض.

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة



المصدر: وثائق داخلية لبنك BEA - وكالة المسيلة-

ولقد تم توزيع 28 استثمارة على عينة الموظفين وهو عددهم الكامل، أما بالنسبة للعملاء فلقد تم توزيع 38 استثمارة من أصل 50 وذلك لعدم قدرتنا على الوصول إلى جميع العملاء.

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستثمارتين

المطلب الأول: محور البيانات الشخصية لاستمارتي الموظفين والعملاء

الفرع الأول: محور البيانات الشخصية لاستمارة الموظفين

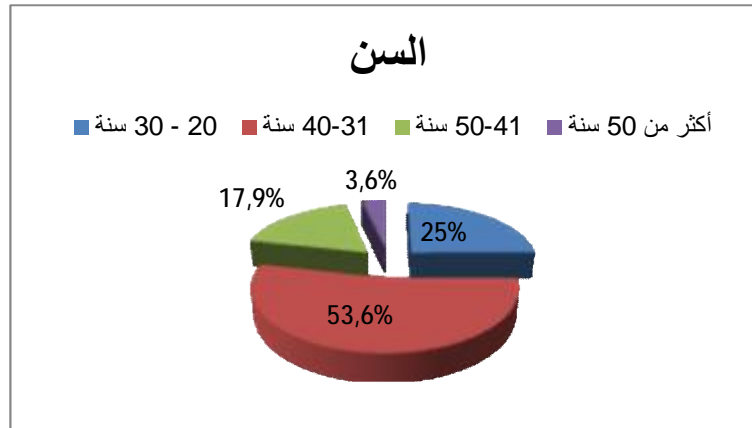
- السن:

الجدول رقم(3-1): توزيع عينة الموظفين حسب السن:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
25%	7	30-20 سنة
53,6%	15	40-31 سنة
17,9%	5	50-41 سنة
3,6%	1	أكثر من 50 سنة
100%	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3-3): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر السن:



نلاحظ من الشكل رقم(3-3) أن غالبية مفردات العينة أي بنسبة 53,6% تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، كما أن نسبة 25% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة، ونسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة هي 17,9%، أما بالنسبة للموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فكانت نسبتهم ضئيلة جدا

□، وهذا يعني أن إدارة البنك تركز على الفئات العمرية الأكثر شبابا وذلك راجع إلى أنه في هذا السن يكون الفرد قادرا على العطاء أكثر، كما يقل معدل تركه للعمل ومعدل غيابه وذلك لحرصه على عمله وعدم تفريطه فيه، ويزيد رضاه عن عمله إضافة إلى زيادة إنتاجيته وكفاءة أدائه، إلا أن تقدم عمر الفرد يؤدي بالضرورة إلى عدم قدرته على أداء عمله وكذا قلة إنتاجيته.

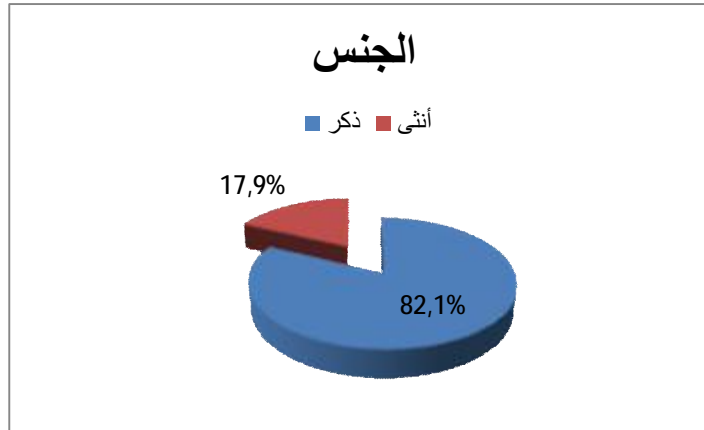
- الجنس:

الجدول رقم (3-2): توزيع عينة الموظفين حسب الجنس:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□82,1	23	ذكر
□17,9	5	أنثى
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-4): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر الجنس:



نلاحظ مما سبق أن نسبة الذكور في العينة كانت 82,1□، بينما نسبة الإناث كانت 17,9□، ويرجع ذلك إلى صعوبة أداء المرأة لمختلف المهام التي تتطلبها الوظيفة كالانتقل بين مختلف البنوك التي يتعامل معها البنك محل الدراسة وغيرها من الأسباب التي تحول دون توظيف المرأة في البنوك.

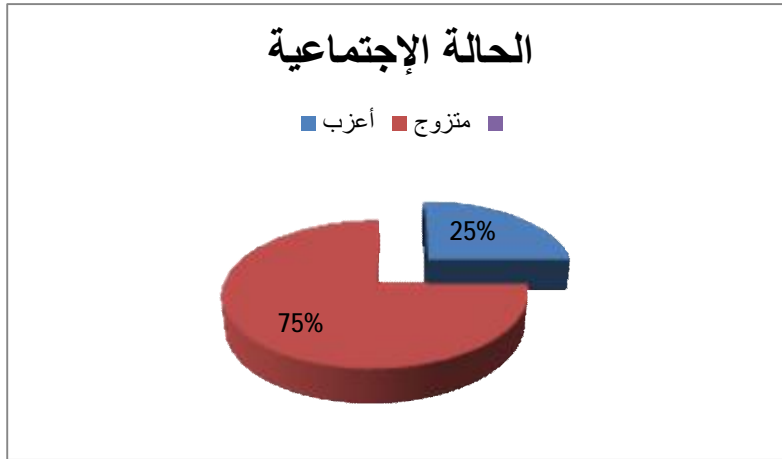
- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
25%	7	أعزب
75%	21	متزوج
100%	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-5): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر الحالة الاجتماعية:



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب الموظفين متزوجين بنسبة 75%، أما نسبة الموظفين العزاب فقد بلغت 25%.

- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-4): توزيع عينة الموظفين حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□00	00	غير متمدرس
□00	00	ابتدائي
□00	00	متوسط
□10,7	3	ثانوي
□89,3	25	جامعي
□00	00	مهني
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال:

الشكل رقم (3-6): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر

المستوى التعليمي:



مما سبق نجد أن: الغالبية القصوى من الموظفين مستواهم جامعي بنسبة □89,3 أما النسبة المتبقية أي □10,7 مستواهم ثانوي، وهذا يعني أن البنك محل الدراسة يهتم

بتوظيف أشخاص ذوي مستوى تعليم عال مما يعود عليهم بجودة الخدمة والدراية الكاملة بالمهام والتقنيات البنكية.

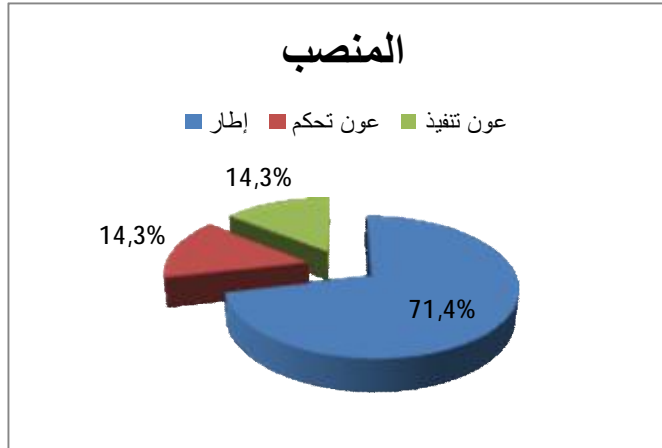
- المنصب في البنك:

الجدول رقم (3-5): توزيع عينة الموظفين حسب المنصب في البنك:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
71,4%	20	إطار
14,3%	4	عون تحكم
14,3%	4	عون تنفيذ
100%	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-7): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر المنصب في البنك:



من الجدول والشكل أعلاه نجد أن نسبة 71,4% من الموظفين يشغلون منصب إطار، بينما نسبة 14,3% يشغلون منصب عون تحكم ونفس النسبة يشغلون منصب عون تنفيذ.

- الأقدمية في البنك:

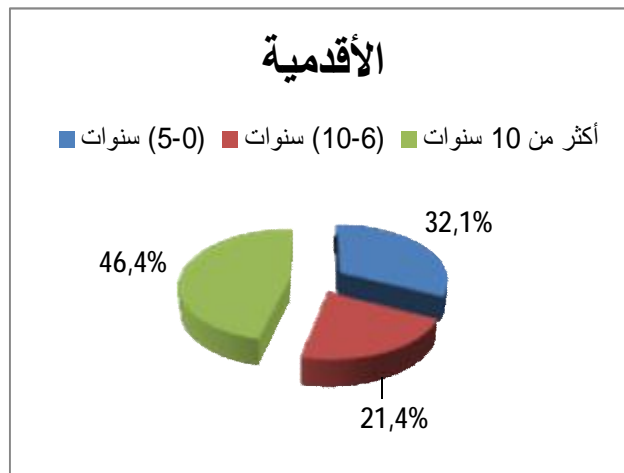
الجدول رقم (3-6): توزيع عينة الموظفين حسب الأقدمية:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□32,1	9	(5-0) سنوات
□21,4	6	(10-6) سنوات
□46,4	13	أكثر من 10 سنوات
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-8): النسب المئوية لتوزيع الموظفين (عينة الدراسة) حسب مؤشر الأقدمية

في البنك:



من بيانات الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن 46,4 □ من مفردات العينة قد تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 10 سنوات، وهذا ما يؤكد الاستقرار في حركة العمل داخل البنك، مما نتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، والنظام الداخلي للبنك وتزفر الأفراد على المهارة والخبرة الكافية في أداء وظائفهم.

الفرع الثاني: محور البيانات الشخصية لاستمارة العملاء

- السن:

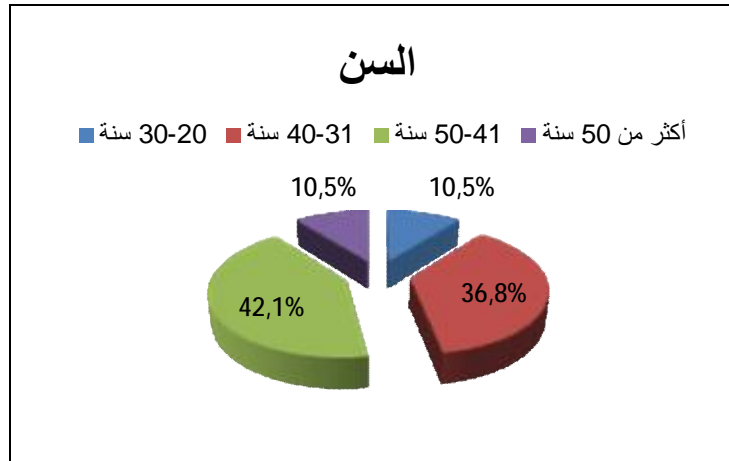
الجدول رقم (3-7): توزيع عينة العملاء حسب السن:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□10,5	4	30-20 سنة
□36,8	14	40-31 سنة
□42,1	16	50-41 سنة
□10,5	4	أكثر من 50 سنة
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-9): النسب المئوية لتوزيع العملاء عينة الدراسة حسب مؤشر

السن:



نلاحظ من الجدول أعلاه أن: 42,1 □ من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 50-41 سنة، وما نسبته 36,8 □ أعمارهم تتراوح ما بين 40-31 سنة، و 10,5 □ تتراوح أعمارهم ما بين 30-20 سنة، بينما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فكانت نسبتهم أيضا 10,5 □.

- الجنس:

الجدول رقم (3-8): توزيع عينة العملاء حسب الجنس:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□81,6	31	ذكر
□18,4	7	أنثى
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-10): النسب المئوية لتوزيع العملاء عينة الدراسة حسب مؤشر

الجنس:



من خلال ما سبق نجد أن: أغلبية مفردات العينة هم ذكور بنسبة 81,6□، و18,4□ فقط إناث، وهذا راجع ربما إلى أن فئة الذكور لديهم تعاملات ومبادلات وتجارات لدى البنك محل الدراسة أكثر من الإناث.

- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3-9): توزيع عينة العملاء حسب الحالة الاجتماعية:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□15,8	6	أعزب
□84,2	32	متزوج
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-11): النسب المئوية لتوزيع العملاء عينة الدراسة حسب مؤشر الحالة الاجتماعية:



من خلال ما سبق نجد أن: □84,2 من عملاء البنك (مفردات العينة) متزوجون، بينما □15,8 منهم عزاب.

- المستوى التعليمي:

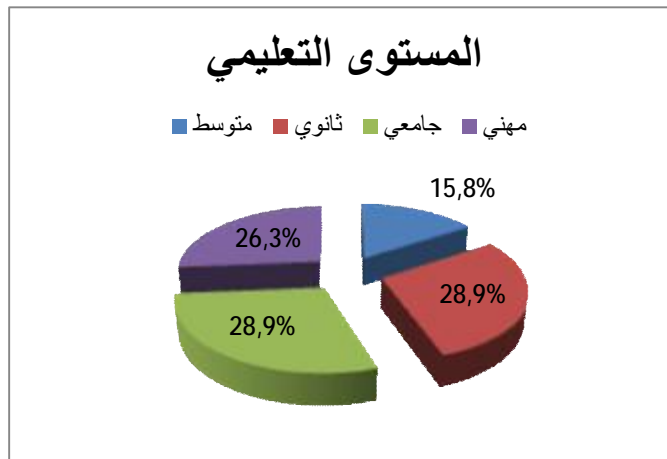
الجدول رقم (3-10): توزيع عينة العملاء حسب المستوى التعليمي:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□15,8	6	متوسط
□28,9	11	ثانوي
□28,9	11	جامعي
□26,3	10	مهني
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-12): النسب المئوية لتوزيع العملاء عينة الدراسة حسب مؤشر

المستوى التعليمي:



نلاحظ مما سبق: أن أكثر من نصف مفردات العينة مستواهم التعليمي ثانوي وجامعي بنسبة 28,9% لكلا المستويين، و 26,3% منهم مستواهم مهني، بينما 15,8% منهم مستواهم متوسط.

المطلب الثاني: تحليل المحاور المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق

الداخلي

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل الجزء الثاني من استمارة الموظفين والمتعلق بالمحاور الأربعة التي سبق ذكرها.

الفرع الأول: محور التدريب:

الجدول رقم (3-11): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (07):

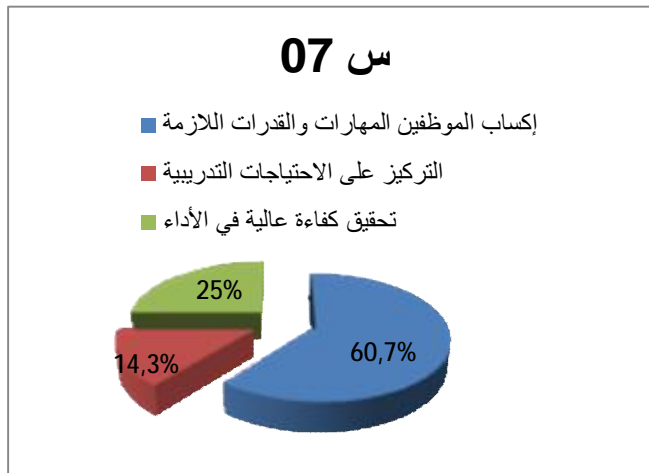
- يهدف البنك من البرامج التدريبية إلى:

النسب المئوية	التكرارات	الاختيارات
□□60,7	17	إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة
□14,3	4	التركيز على الاحتياجات التدريبية
□25	7	تحقيق كفاءة عالية في الأداء
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-13): النسب المئوية استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم

:(07)



من بيانات الجدول والشكل أعلاه نجد أن: 60,7% من مفردات العينة يرون بأن البنك يهدف من البرامج التدريبية إلى إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة، أما نسبة 4,3% من الموظفين يرون بأن البنك يهدف من خلالها إلى التركيز على الاحتياجات التدريبية، بينما ما نسبته 25% من مفردات العينة فيرون أن البنك يهدف من خلالها إلى تحقيق كفاءة عالية في الأداء، وذلك لتحقيق الأداء الجيد وحسن التعامل مع العملاء وكسب رضاهم ومن ثم ولائهم للبنك، كل هذا يصب في مصلحة البنك ويعود عليه بالمنفعة.

الجدول رقم (3-12): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (08):

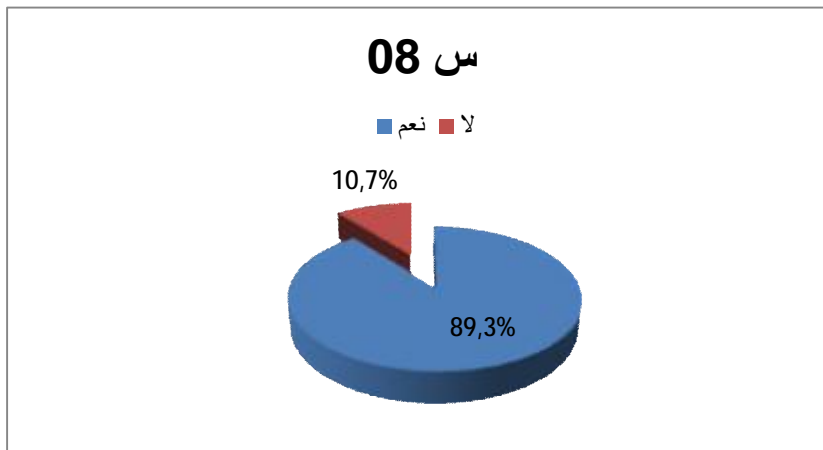
- يستهدف التدريب في البنك تطوير المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع

الزبائن:

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	89,3%
لا	3	10,7%
المجموع	28	100%

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-14): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (08):



من خلال ما سبق نجد أن: 89,3% من مفردات العينة يرون بأن التدريب في البنك يستهدف تطوير المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع العملاء، وذلك راجع إلى سياسات البنك المعتمدة في التدريب والتي تركز على حسب رأي الموظفين على تطوير

مهاراتهم الإنسانية في كيفية التعامل مع العملاء والتي تؤدي بالضرورة إلى كسبهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة ومن ثم تحقيق أهداف البنك.

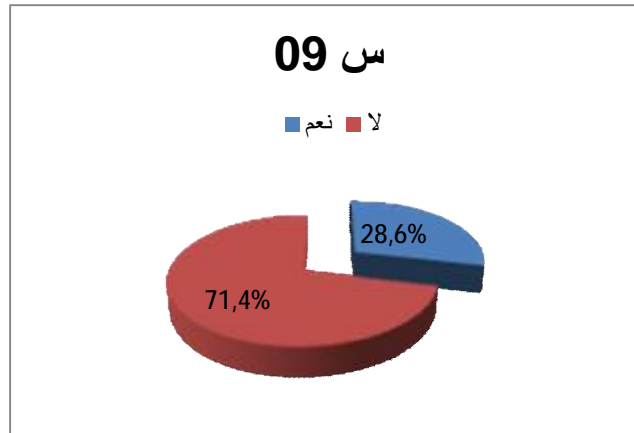
الجدول رقم (3-13): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (09):

- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالمؤسسة كافية:

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	8	28,6%
لا	20	71,4%
المجموع	28	100%

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-15): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (09):



من خلال الجدول السابق نجد أن: 71,4% من مفردات العينة يرون بأن البرامج التدريبية المتاحة للعاملين بالبنك محل الدراسة ليست كافية وأنه على البنك زيادتها نظرا لأهميتها في مساعدة الموظفين في تحسين وتطوير كيفية تعاملهم مع العملاء وتحسين أدائهم بما يعود بالفائدة على البنك محل الدراسة، بينما 28,6% منهم يرون أن البرامج التدريبية المتاحة كافية.

الفرع الثاني: محور الاتصال:

الجدول رقم (3-14): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (10):

- توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□46,4	13	دائما
□53,6	15	أحيانا
□00	00	أبدا
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-16): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (10):



من خلال ما سبق نجد أن: □53,6 من مفردات العينة يرون بأن إدارة البنك محل الدراسة أحيانا ما توفر المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بينما نسبة □46,4 منهم يرون أنها دائما ما توفر لهم المعلومات الكافية، وهنا نجد أن مفردات العينة ينقسمون تقريبا بالتساوي في الآراء وهذا الاختلاف يمكن أن يكون راجعا إلى مدى اتصال الموظفين بإدارة البنك.

الجدول رقم (3-15): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (11):

- يوفر البنك وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□50	14	نعم
□35,7	10	لا
□14,3	04	أحيانا
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الوالي:

الشكل رقم (3-17): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (11):



من خلال بيانات الجدول والشكل أعلاه نجد أن: □50 من مفردات العينة يرون بأن البنك محل الدراسة يوفر لهم وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين، و□35,7 منهم يرون أنهم لا يوفر لهم وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بينهم، ونسبة □14,3 منهم يرون أنه أحيانا ما يوفر لهم ذلك، وهذا التباين في الآراء راجع إلى مدى علاقة الموظفين بإدارة البنك محل الدراسة، أو يمكن أن يكون هناك من يرى منهم أي مفردات العينة أن وسائل الاتصال الداخلية المعتمدة في البنك محل الدراسة فيما بين الموظفين ليست كافية أو أنها ليست جيدة بما فيها الكفاية.

الجدول رقم (3-16): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (12):

- إذا تعرضت لمشكلة ما في عملك يمكنك الاتصال بسهولة برئيسك المباشر:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□78,6	22	دائما
□21,4	06	أحيانا
□00	00	أبدا
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-18): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (12):



من خلال ما سبق نجد أن: نسبة □78,6 من مفردات العينة يرون أنه إن تعرضوا لمشكلة ما في عملهم يمكنهم دائما الاتصال بسهولة برئيسهم المباشر، بينما □21,4 منهم يرون بأن ذلك يكون أحيانا فقط وليس دائما، وهذا راجع إلى أن البنك محل الدراسة يسهل عملية اتصال الموظفين برؤسائهم المباشرين لتسهيل مهامهم وكسب رضاهم ومن ثم تحقيق أداء جيد من قبلهم مما يحقق رضا العملاء.

الجدول رقم (3-17): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (13):

- ترحب بأي شكوى من العملاء وتيسر مهماتهم:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□50	14	دائما
□50	14	أحيانا
□00	00	أبدا
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-19): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (13):



من خلال ما سبق نجد أن: آراء مفردات العينة كانت منقسمة بالتساوي، 50% منهم دائما ما يرحبون بأي شكوى من العملاء وييسرون مهماتهم، و50% منهم أحيانا ما يرحبون بذلك، وهذا الاختلاف راجع إلى نفسية الموظف وتركيبته الشخصية وكذا طريقته في التعامل وكذا مدى قدرته على الاتصال والتواصل مع العملاء. □

الجدول رقم (3-18): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (14):

- كيف هي العلاقة بينك وبين الرؤساء المباشرين:

النسب المئوية	التكرارات	الاختيارات
□□17,9	5	علاقة زمالة
□7,2	2	علاقة سيئة يسودها عدم التفاهم
□75	21	علاقة جيدة يسودها الاحترام المتبادل
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-20): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (14):



من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن: أغلبية مفردات العينة بنسبة 75% يرون بأن العلاقة بينهم وبين الرؤساء المباشرين علاقة جيدة يسودها الاحترام المتبادل وهذا راجع إلى سياسات البنك ومعاملتهم للموظفين كعملاء داخليين لهم وهذا ما يعكس مدى تطبيق البنك محل الدراسة لأساليب التسويق الداخلي، بينما نسبة 17,9% علاقتهم برؤسائهم المباشرين علاقة زمالة، وما نسبته 7,2% أي ما يقابل فردين من مفردات العينة يرى بأنها علاقة سيئة يسودها عدم التفاهم.

الفرع الثالث: محور التحفيز:

الجدول رقم (3-19): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (15):

- تحصل دائما على الحوافز والمكافآت المتناسبة مع مستوى أدائك:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□10,7	3	نعم
□25	7	لا
□64,3	18	نوعا ما
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-21): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (15):



من خلال ما سبق نجد أن: أغلبية مفردات العينة أي ما نسبته 64,3% يرون بأنهم راضون نوعا ما عما يحصلون عليه من حوافز ومكافآت مقارنة بمستوى أدائهم، وما نسبته 25% منهم يرون بأنهم لا يحصلون عليها دائما، و10,7% منهم أجابوا بأنهم يحصلون دائما مكافآت وحوافز تتناسب مع مستوى أدائهم، وهذا الاختلاف راجع إلى أن معظم مفردات العينة يرون بأنهم يبذلون جهدا كبيرا ويحققون مستويات عالية من الأداء

ولا يقابل ذلك بما يستحقونه من حوافز ومكافآت تدفعهم إلى بذل جهد أكبر وتحسين أدائهم أكثر.

الجدول رقم (3-20): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (16):

- يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□60,7	17	أحيانا
□25	7	دائما
□14,3	04	لا أدري
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-22): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (16):



من خلال ما سبق نجد أن: 60,7% من مفردات العينة يرون بأنه أحيانا ما يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين، وما نسبته 25% يرون بأنه دائما ما يتم ذلك بطريقة عادلة، بينما نسبة 14,3 منهم أجابوا بـ(لا أدري)، وهذا الاختلاف في الإجابات يمكن أن يكون راجع إلى أن توزيع الحوافز والمكافآت في البنك محل الدراسة يتم بطريقة متفاوتة بين الموظفين كل حسب أدائه المحقق، كما يمكن أن يكون هذا الاختلاف في إجابات الموظفين راجع إلى عدم رضاهم عن وظيفتهم أو أنهم يرون بأنهم

يبدلون جهدا كبيرا في العمل ويحققون أداءاً جيداً ولا يحصلون على ما يتناسب مع هذا الجهد والأداء من حوافز ومكافآت.

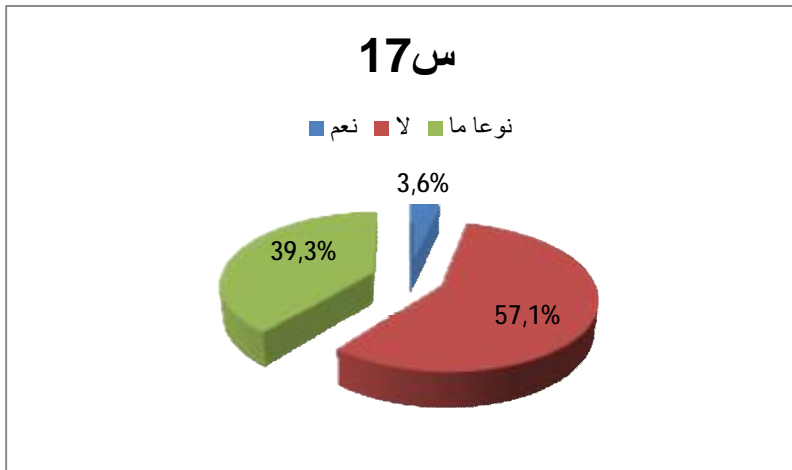
الجدول رقم(3-21): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم(17):

- الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي تقوم به:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□3,6	1	نعم
□57,1	16	لا
□39,3	11	نوعا ما
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-23): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (17):



من خلال ما سبق نجد أن: إجابات مفردات العينة كانت كالتالي: 57,1 □ منهم يرون بأن الراتب الذي يتحصلون عليه لا يتناسب مع حجم الجهد الذي يقومون به، و39,3 □ منهم يرون أن راتبهم يتناسب نوعا ما مع الجهد الذي يبذلونه، بينما 3,6 □ منهم راضون عن الراتب الذي يتحصلون عليه، ومن هنا نجد أن أكثر من نصف مفردات العينة غير راضون عن رواتبهم ويرون بأنها لا تتناسب مع جهدهم المبذول.

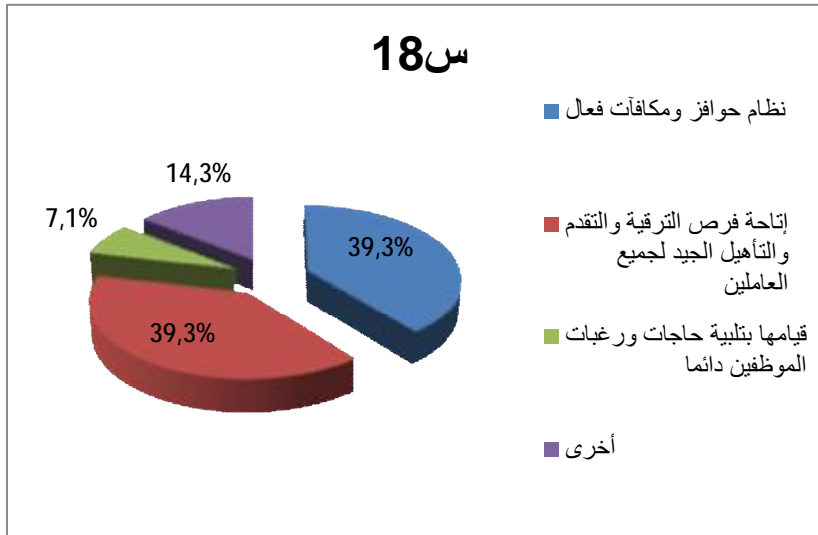
الجدول رقم (3-22): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (18):

- تشجع الإدارة الموظفين من خلال:

الاختيارات	التكرارات	النسب المئوية
نظام حوافز ومكافآت فعال	11	39,3%
إتاحة فرص الترقية والتقدم والتأهيل الجيد لجميع العاملين	11	39,3%
قيامها بتلبية حاجات ورغبات الموظفين دائما	2	7,1%
أخرى	4	14,3%
المجموع	28	100%

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-24): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (18):



من خلال ما سبق نجد أن: 39,3% من مفردات العينة يرون أن الإدارة تشجع الموظفين من خلال نظام حوافز ومكافآت فعال ونفس النسبة يرون بأن الإدارة تقوم بتشجيع الموظفين من خلال إتاحة فرص الترقية والتقدم والتأهيل الجيد لجميع الموظفين،

وما نسبته 7,1% يرون بأنها تقوم بتلبية حاجات ورغبات الموظفين دائما، بينما ما نسبته 14,3% يرون بأن هناك عوامل أخرى تشجع بها الإدارة موظفيها غير المذكورة سلفا والذين كانت إجاباتهم بأنها تقوم بإتاحة فرص الترقية والتقدم والتأهيل الجيد ليس لجميع الموظفين بل لبعضهم فقط، وكذا إتاحة فرص الترقية مع وجود مزايا أخرى دون ذكرهم لطبيعة هذه المزايا.

الجدول رقم (3-23): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (19):

- يقدم البنك مجموعة من التحفيزات:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
17,9%	05	معنوية
42,9%	12	مالية
35,7%	10	ترقية
3,6%	01	أخرى
100%	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-25): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (19):



من خلال الجدول والشكل السابق نجد أن: 42,9% من مفردات العينة أجابوا بأن البنك يقدم مجموعة من التحفيزات المالية، و 35,7% أجابوا بأن هذه التحفيزات تكون في شكل ترقية، و 17,9% منهم أجابوا بأن البنك يقدم تحفيزات معنوية، بينما 3,6% من مفردات العينة أجابوا بأنه لا توجد تحفيزات أي أن البنك محل الدراسة لا يقدم أية تحفيزات لهم، وهذا التباين في النتائج يدل على أن البنك يعتمد على التنوع في التحفيزات التي يقدمها لموظفيه كل حسب أدائه المقدم.

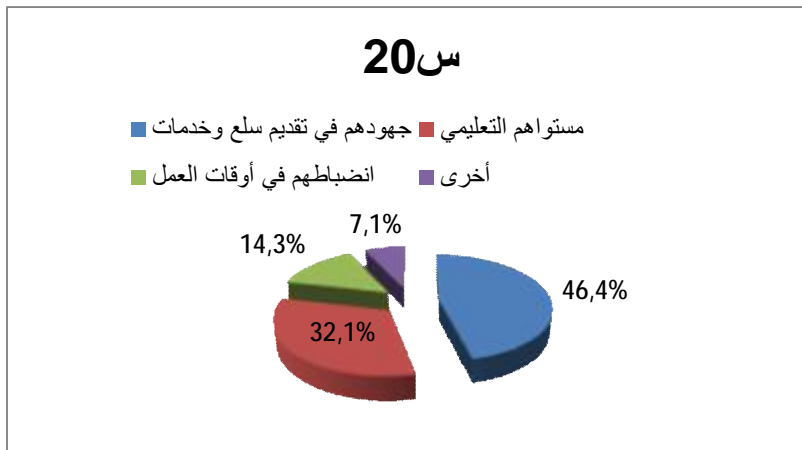
الجدول رقم (3-24): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (20):

- يقوم البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على:

النسب المئوية	التكرارات	الاختيارات
46,4%	13	جهودهم في تقديم سلع وخدمات
32,1%	9	مستواهم التعليمي
14,3%	4	انضباطهم في أوقات العمل
7,1%	2	أخرى
100%	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-26): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (20):



من خلال ما سبق نجد أن: نسبة 46,4% من مفردات العينة يجدون بأن البنك يقوم بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على جهودهم في تقديم سلع وخدمات، بينما 2,1% منهم يرون بأن البنك يقوم بترقية الموظفين بناء على مستواهم التعليمي، ونسبة 14,3% منهم أجابوا بأن ذلك يتم من خلال انضباطهم في أوقات العمل، وما نسبته 7,1% منهم أجابوا بأن هناك طرق أخرى مثل: أقدميتهم في البنك وخبرتهم، وكذلك مستواهم التعليمي مع وجود مزايا أخرى دون تحديدهم لهاته المزايا، هذه كلها سياسات معتمدة من قبل البنك لتحفيز موظفيه على تكثيف جهودهم والتحسين المستمر في أدائهم وكذا حثهم على الانضباط وتأدية عملهم على أكمل وجه لنيل الترقية.

الفرع الرابع: الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (3-25): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (21):

- هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي المهارة والكفاءة المطلوبة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
78,6%	22	نعم
21,4%	6	لا
100%	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-27): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (21):



من خلال ما سبق نجد أن: أغلبية مفردات العينة أي ما نسبته 78,6% أجابوا بأن البنك محل الدراسة يقوم باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة وهو ما يدل على أن غالبية الموظفين راضون عن وظيفتهم ولا يحسون بالظلم في عملهم، بينما ما نسبته 21,4% منهم أجابوا بلا أي أن البنك محل الدراسة لا يقوم باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة، مما يعني أن غالبية مفردات العينة يشعرون بالرضا عن السياسات المعتمدة من طرف البنك محل الدراسة في اختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة.

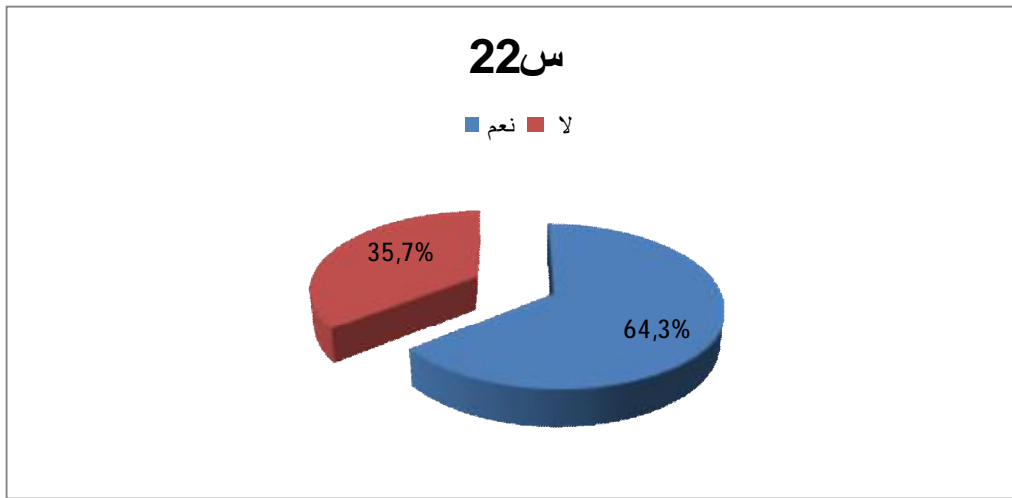
الجدول رقم (3-26): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (22):

- هل تشعر بالاستقرار في البنك ولا تنوي تغيير العمل:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
64,3%	18	نعم
35,7%	10	لا
100%	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-28): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (22):



من خلال ما سبق نجد أن: 64,3% من مفردات العينة يشعرون بالاستقرار بالبنك ولا ينوون تغيير العمل، بينما 35,7% منهم لا يشعرون بذلك، أي أن غالبية مفردات

العينة راضون عن عملهم وهذا ما يدل على أن البنك محل الدراسة يهتم بموظفيه ويحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم ومن ثم رضا عملائه. □

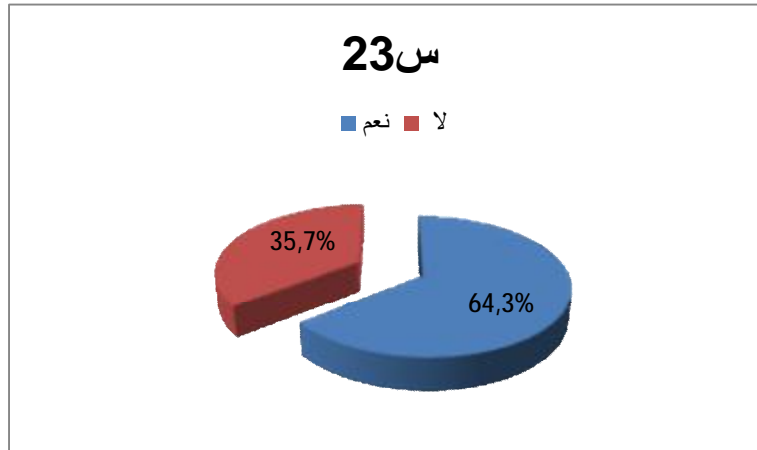
الجدول رقم (3-27): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (23):

- هل تلبى هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□64,3	18	نعم
□35,7	10	لا
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-29): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (23):



من الجدول أعلاه نجد أن 64,3 □ من المستجوبين لا تلبى وظيفتهم حاجاتهم ورغباتهم أي أنهم ربما غير راضون عن رواتبهم أو عن مناصبهم أو يطمحون لتحسين مستوى معيشتهم، بينما 35,7 □ منهم أجابوا بنعم أي أن وظيفتهم تلبى حاجاتهم ورغباتهم، وعليه فعلى البنك محل الدراسة التركيز على موظفيه وكذا تعرفه على حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيتها للاحتفاظ بهم وكسب رضاهم ومن ثم تحقيق وكسب رضا العملاء. □

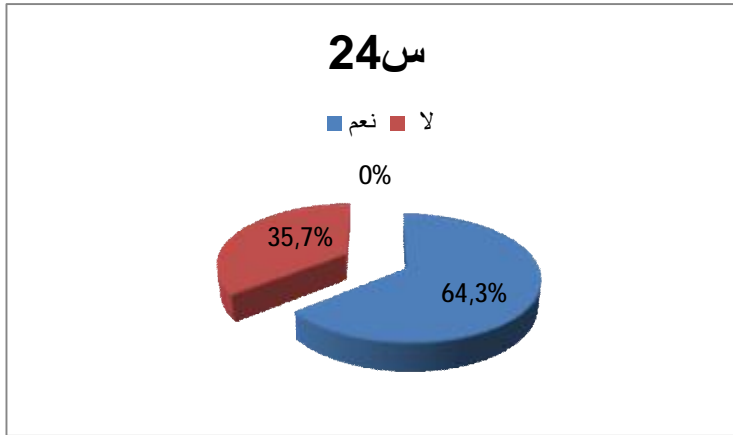
الجدول رقم (3-28): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (24):

- هل عمك الحالي يشعر بالأمان والراحة النفسية:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□64,3	18	نعم
□35,7	10	لا
□100	28	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-30): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (24):



من الجدول والشكل أعلاه نجد أن: □64,3 من مفردات العينة يشعرون بالأمان والراحة النفسية في عملهم الحالي، و□35,7 منهم لا يشعرون بذلك، وهذا راجع إما لضغوطات العمل وكثرتة أو عدم ملائمة منصبهم الحالي لما يطمحون إليه.

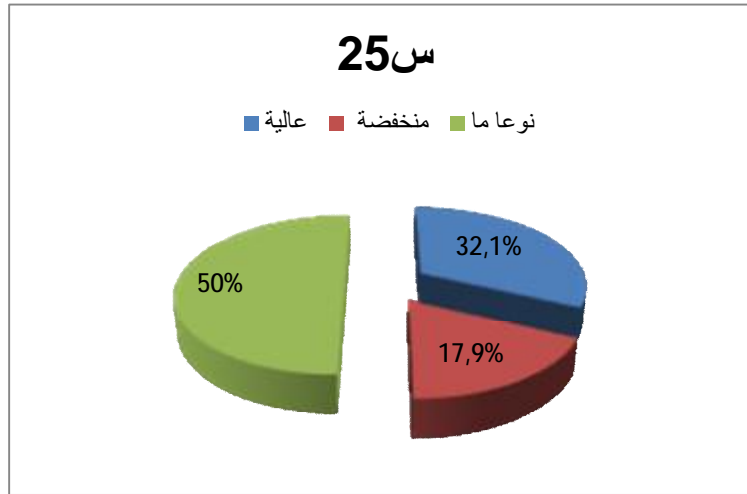
الجدول رقم (3-29): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (25):

- هل الروح المعنوية أثناء تواجدك بمكان عملك تكون:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□32,1	9	عالية
□□17,9	5	منخفضة
□50	14	نوعا ما
□100	28	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-31): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (25):



من خلال ما سبق نجد أن: 50% من مفردات العينة أجابوا بأن الروح المعنوية أثناء تواجدهم بمكان عملهم تكون نوعا ما موجودة، و 32,1% منهم أجابوا بأن الروح المعنوية عالية، بينما 17,9% منهم يجدونها منخفضة، أي أن الروح المعنوية موجودة نسبيا في البنك مما قد يؤثر على رضا الموظفين وبالتالي قد يعيق ذلك تحقيق جودة في الخدمات المقدمة ومن ثم رضا العملاء.

المطلب الثالث: تحليل المحاور المتعلقة بتقييم العملاء لمؤشرات الرضا

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل الجزء الثاني من استمارة العملاء والمتعلق بالمحاور الأربعة التي سبق ذكرها.

الفرع الأول: محور جودة الخدمة:

الجدول رقم (3-30): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (05):

- يقوم البنك بتلبية حاجات ورغبات الزبائن:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□39,5	15	دائما
□60,5	23	أحيانا
□00	00	أبدا
□100	□ □	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال:

الشكل رقم (3-32): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (05):



من خلال ما سبق نجد أن: 60,5 □ من مفردات العينة يرون أن البنك أحيانا ما يقوم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، و 39,5 □ منهم يرون أن البنك دائما ما يقوم بتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وهذا راجع ربما إلى صعوبة المعاملات البنكية وكذلك الوقت الذي تتطلبه

للإنجاز ومع كثرة العملاء فكل هذا يمكن أن يحول دون تلبية حاجات ورغبات العملاء دائما.

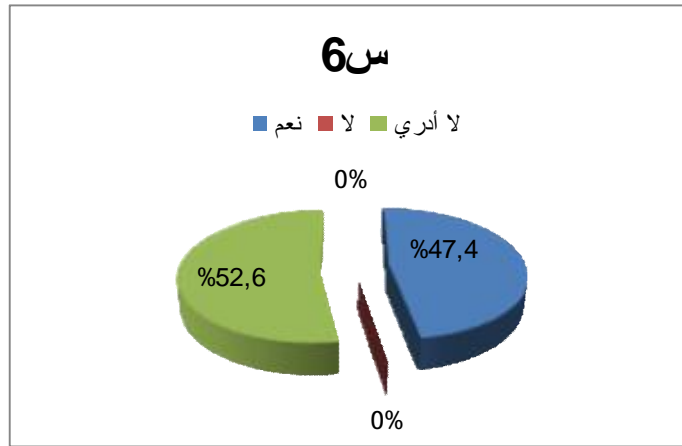
الجدول رقم (3-31): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (06):

- يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
47,4	1	نعم
00	00	لا
52,6	20	لا أدري
100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال:

الشكل رقم (3-33): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (06):



من خلال ما سبق نجد أن: 52,6 من مفردات العينة أجابوا بأنهم لا يدرون إن كان البنك يسعى لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بينما 47,4 منهم أجابوا بنعم أي أن البنك يسعى لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بمعنى أن قرابة 50 من حجم العينة تعترف بتحسين جودة الخدمات المقدمة، في حين أن قرابة 50 من حجم العينة لا يحسون بالتحسين في جودة الخدمة مما قد يؤثر على رضاهم عن الخدمات المقدمة.

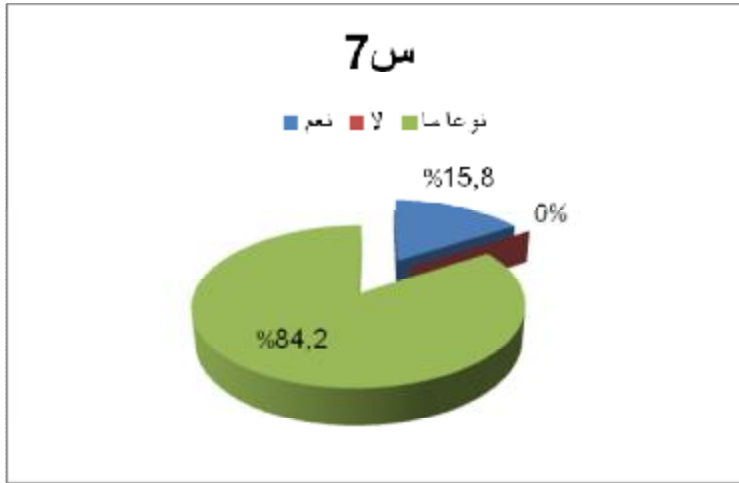
الجدول رقم (3-32): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (07):

- تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات العميل:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□15,8	06	نعم
□00	00	لا
□84,2	32	نوعا ما
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال:

الشكل رقم (3-34): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (07):



من خلال ما سبق نجد أن: 84,2 □ من مفردات العينة أجابوا بأن جودة الخدمة المقدمة لهم أفضل من توقعاتهم نوعا ما، بينما 15,8 □ منهم أجابوا بنعم أي أن جودة الخدمات المقدمة إليهم أفضل من توقعاتهم، مما يعني أن الخدمات المقدمة من قبل البنك محل الدراسة تتمتع بقبول نسبي من طرف العملاء وتتوافق نسبيا مع توقعاتهم. □

الجدول رقم (3-33): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (08):

- يتميز البنك بـ:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□36,8	14	سهولة الإجراءات للحصول على الخدمة
□57,9	22	فترة الانتظار قصيرة نسبيا
□5,3	02	الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-35): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (08):



نلاحظ مما سبق أن: 57,9 □ من مفردات العينة يرون بأن البنك محل الدراسة يتميز بأن فترة الانتظار فيه قصيرة نسبيا، بينما 36,8 □ منهم يرون بأنه يتميز بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة، و 5,3 □ منهم يرون بأن البنك يتميز بالاستعداد الدائم

لمساعدة العملاء، كل هذه العوامل تصب في مصلحة البنك محل الدراسة فأي كانت الميزة التي يتميز بها فهي ترجع عليه بالفائدة والربح وكذا كسب العملاء والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

ثانيا: محور المعلومات المتوفرة:

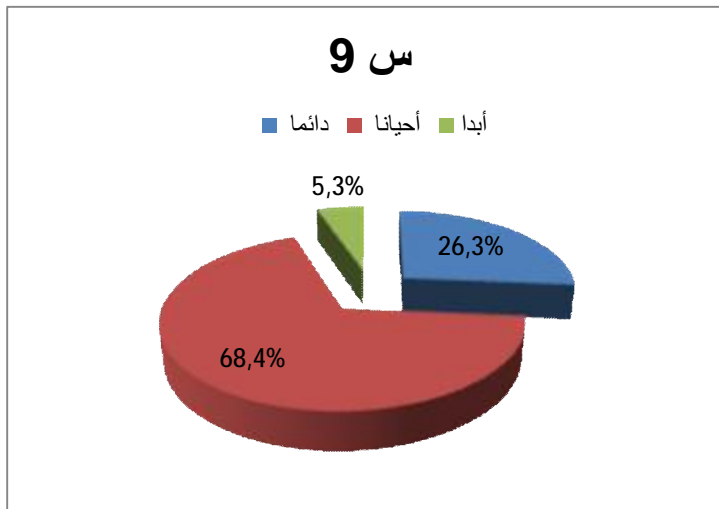
الجدول رقم (3-34): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (09):

- يقوم البنك بشرح وتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□68,4	26	أحيانا
□26,3	10	دائما
□5,3	02	أبدا
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-36): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (09):



من خلال ما سبق نجد أن: □68,4 من مفردات العينة أجابوا بأن البنك أحيانا ما يقوم بشرح وتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها، و□26,3 منهم أجابوا بأنه دائما ما يقوم بذلك، بينما □5,3 منهم أجابوا بأنه لا يقوم بذلك أبدا، وذلك راجع ربما إلى

عدم استعداد موظف البنك دائما إلى شرح وتوضيح الخدمة دائما للعملاء وكذا كيفية الحصول عليها بسبب ضغوطات العمل وكذا صعوبة المعاملات البنكية وطول مدتها يحول دون قيام الموظفين بشرح وتوضيح الخدمة للعملاء دائما.

الجدول رقم(3-35): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم(10):

- يطرح البنك أسئلة للزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□2,6	01	أحيانا
□63,2	24	دائما
□34,2	13	أبدا
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3-37): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (10):



من خلال ما سبق نجد أن: □63,2 من مفردات العينة يرون بأنه أحيانا ما يقوم البنك محل الدراسة بطرح أسئلة للزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، و□34,2 منهم يرون بأنه لم يقم بذلك أبدا، و□2,6 فقط يرون بأنه دائما ما يقوم بذلك وهذا الاختلاف راجع ربما إلى درجة اتصال العميل بالبنك وكذا مدة تعامله مع البنك. □

ثالثا: سرعة الخدمة:

الجدول رقم (3-36): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (11):

- يحرص موظفو البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
94,7%	36	نعم
5,3%	02	لا
100%	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-38): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (11):



من خلال ما سبق نجد أن: أغلبية مفردات العينة وبنسبة 94,7% يرون بان البنك يحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وذلك لاهتمام البنك بالعملاء وسعيه الدائم لتحقيق رضاهم، بينما 5,3% منهم يرون عكس ذلك.

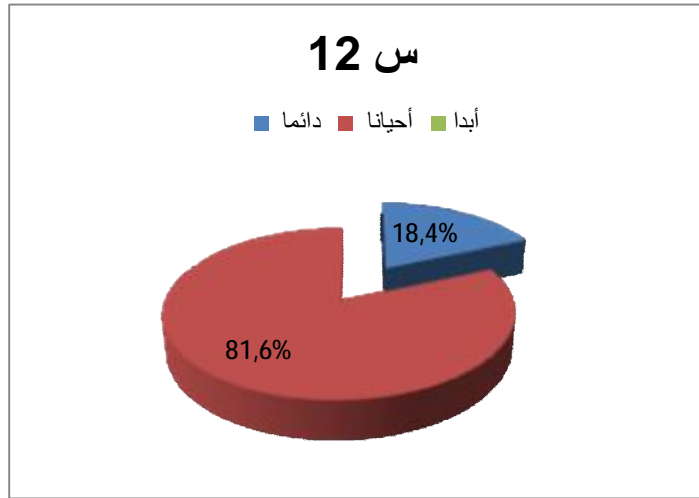
الجدول رقم (3-37): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (12):

- يستجيب موظفو البنك لطلبات العملاء بسرعة مهما كانت درجة انشغالهم:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□81,6	31	أحيانا
□18,4	07	دائما
□00	00	أبدا
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-39): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (12):



من خلال ما سبق نجد أن: □81,6 من مفردات العينة يرون بأنه أحيانا ما يستجيب البنك محل الدراسة إلى لطلبات العملاء بسرعة مهما كانت درجة انشغالهم، و□18,4 منهم أجابوا بأن موظفو البنك محل الدراسة دائما ما يقومون بذلك، وهذا راجع إلى شخصية موظف البنك محل الدراسة وكذا نفسيته مما قد يؤثر سلبا على سمعة وصورة البنك من حيث سرعة الخدمة وكذا تأثيره على رضا العملاء.

رابعاً: محور التعامل □

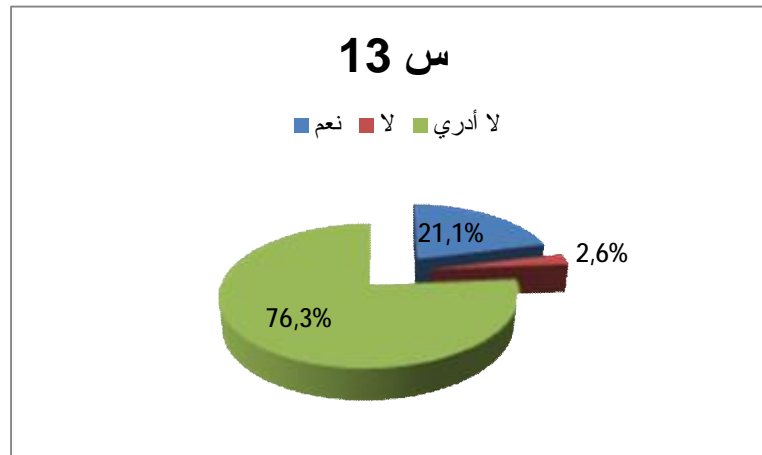
الجدول رقم (3-38): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (13):

- يستطيع موظفو البنك ضبط النفس في المواقف الصعبة: □

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□21,1	08	نعم
□2,6	01	لا
□76,3	29	لا أدري
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-40): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (13):



من خلال ما سبق: نجد أن 76,3% من عملاء البنك محل الدراسة أجابوا بأنهم لا يعلمون فيما إذا كان موظفو البنك محل الدراسة يستطيعون ضبط النفس في المواقف الصعبة وهذا راجع ربما إلى أنه لم يصادفهم موقف كهذا في تعاملهم مع الموظف، و 21,1% منهم أجابوا بنعم، بينما 2,6% منهم أجابوا بلا. □

الجدول رقم (3-39): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (14):

- يحظى العملاء بحسن الاستقبال من طرف موظفي البنك:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□7,9	3	أحيانا
□92,1	35	دائما
□00	00	أبدا
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال :

الشكل رقم (3-41): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (14):



من خلال ما سبق نجد أن: □92,1 من مفردات العينة يحظون بحسن الاستقبال من طرف موظفي البنك محل الدراسة وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية للبنك محل الدراسة، وهذا يعني أن أغلبية مفردات العينة راضون عن الخدمات المقدمة وعن تعاملهم مع البنك محل الدراسة، بينما □7,9 منهم يرون بأنه أحيانا ما يحظون بذلك.

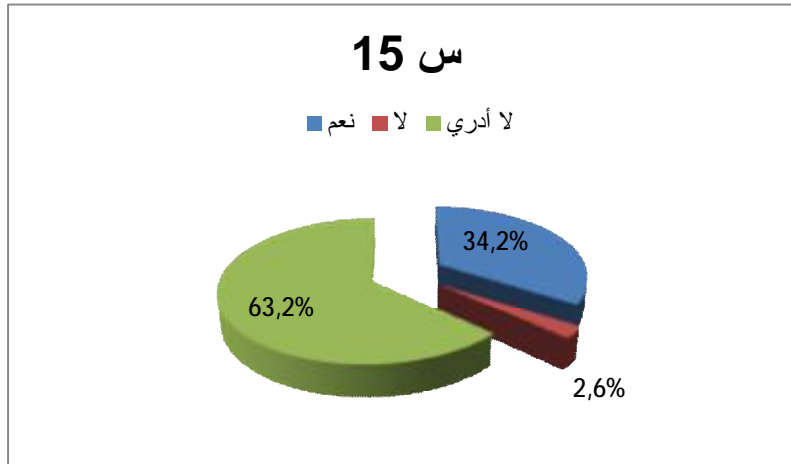
الجدول رقم (3-40): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (15):

- يتعامل البنك بعدالة مع جميع العملاء:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□34,2	13	نعم
□2,6	01	لا
□63,2	24	لا أدري
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-42): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (15):



من خلال ما سبق: نجد أن □63,2 من مفردات العينة ليسوا على دراية فيما إذا البنك محل الدراسة يتعامل بعدالة مع جميع العملاء، بينما □34,2 منهم أجابوا بنعم، و□2,6 منهم فقط أجابوا بلا.

الجدول رقم (3-41): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (16):

- هل تعتبر أن علاقة البنك مع العملاء علاقة جيدة من خلال:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□15,8	06	اعتبار البنك الزبون دائما على حق
□65,8	25	إطلاع البنك للزبائن على خدمة جديدة
□18,4	07	يوفر البنك معلومات كافية عن نشاطاته للعملاء
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-43): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (16):



من خلال ما سبق نجد أن □65,8 من مفردات العينة يرون بأن علاقة البنك محل الدراسة بالعملاء تعتبر علاقة جيدة من خلال إطلاعهم على خدمة جديدة، و □18,4 منهم يرون بأن ذلك يكون من خلال توفير البنك معلومات كافية عن نشاطاته للعملاء، بينما

15,8% منهم يرون بأنه تكون العلاقة جيدة من خلال اعتبار البنك للزبون دائما على حق وكل هذه العوامل تصب في مصلحة البنك من خلال رضا عملائه عن خدماته. وكذا استمراهم في التعامل معه.

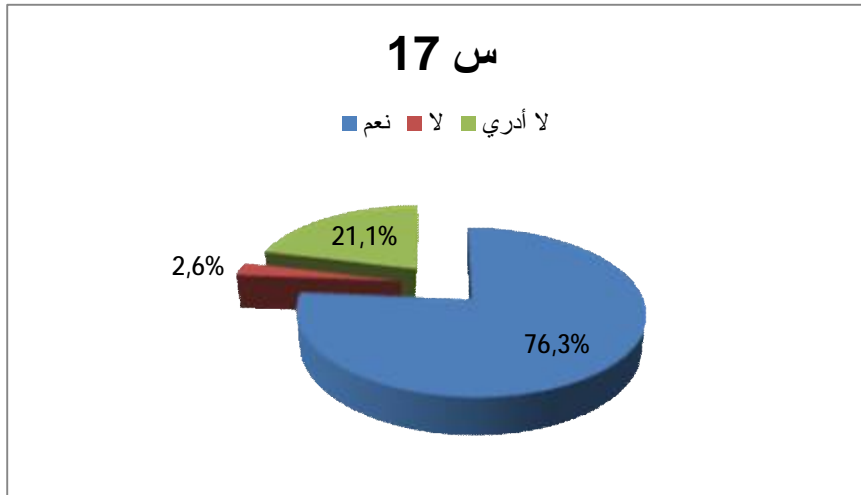
الجدول رقم (3-42): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (17):

- علاقة موظفي البنك مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	<input type="checkbox"/>
76,3%	29	نعم	<input type="checkbox"/>
2,6%	01	لا	<input type="checkbox"/>
21,1%	08	لا أدري	<input type="checkbox"/>
100%	38	المجموع	<input type="checkbox"/>

ويمكن توضيح ذلك من خلال:

الشكل رقم (3-44): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (17):



من خلال ما سبق نجد أن: غالبية مفردات العينة بنسبة 76,3% يرون بأن علاقة موظفي البنك محل الدراسة مع العملاء جيدة على الدوام، وهذا راجع إلى سياسة البنك محل الدراسة في ضرورة حسن معاملة العملاء وكسب رضاهم ومن ثم ولائهم، و 21,1% منهم أجابوا بأنهم لا يدرون بذلك، بينما 2,6% فقط أجابوا بلا.

الجدول رقم (3-43): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (□):

□ لم تتقدم بشكوى لإدارة البنك بسبب:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□28,9	11	سرعة الرد على شكاوى العملاء
□42,1	16	سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة
□28,9	11	شعور العملاء بالأمان في التعامل مع البنك
□100	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-45): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (18):



من خلال النتائج السابقة نجد أن: 42,1% من مفردات العينة أجابوا بأنهم لم يتقدموا بشكوى لإدارة البنك بسبب أن سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة، و28,9% بأن ذلك بسبب سرعة الرد على شكاوى العملاء، ونفس النسبة أي 28,9% أجابوا بأن ذلك راجع إلى شعور العملاء بالأمان في التعامل مع البنك كل هذه العوامل تصب في مصلحة البنك محل الدراسة من خلال توظيف العملاء لعلاقتهم مع البنك واستمرارهم في التعامل معه، وكذا ثقتهم في التعامل معه.

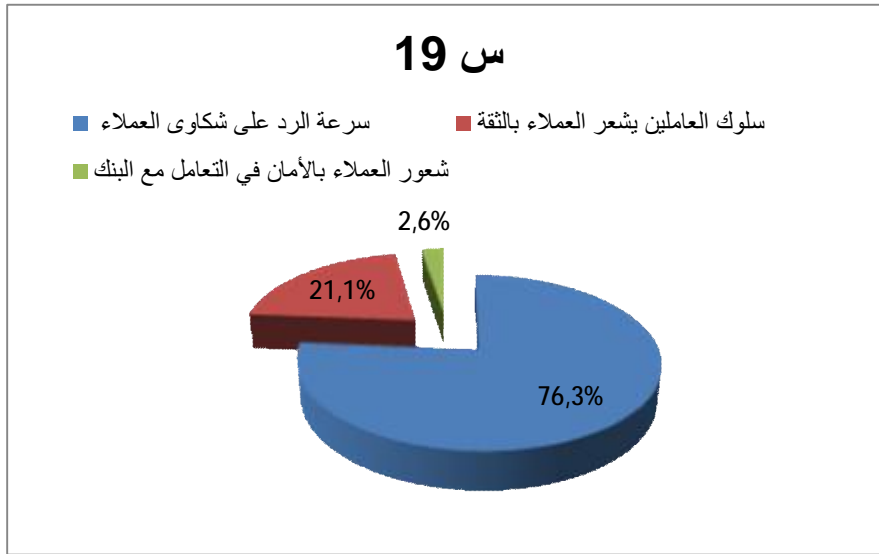
الجدول رقم (3-44): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (9):

- يتميز البنك في تعامله مع العملاء بـ:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
76,3%	29	يتميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات
21,1%	08	إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة للزبائن
2,6%	01	تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء واضحة
00%	00	أخرى
100%	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-46): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (19):



من خلال ما سبق نجد أن: 76,3% من مفردات العينة يرون بأن البنك محل الدراسة يتميز في تعامله مع العملاء بتميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات وهذا راجع إلى أن البنك محل الدراسة يحتوي على موظفين ذوي مهارات وكفاءات عالية وكذلك هم راضون عن عملهم وبالتالي يقدمون خدمات ذات جودة، و 21,1% منهم يرون بأن البنك يتميز بأن إجراءات وبيئة العمل مريحة ومناسبة للعملاء، و 2,6% منهم فقط يرون بأنه يتميز بأن تكلفة الخدمات المقدمة لهم واضحة.

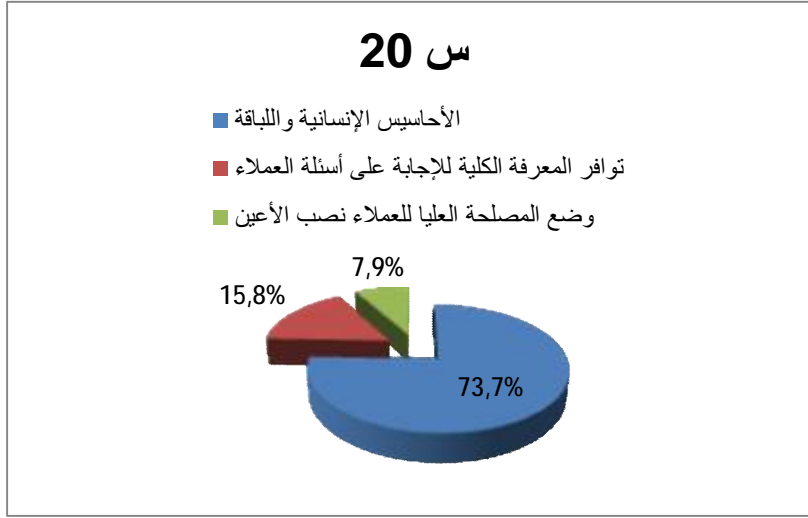
الجدول رقم (3-45): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (20):

- يتمتع موظفو البنك في تعاملهم مع العملاء بـ:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□2,6	01	الأحاسيس الإنسانية والنباقة
□73,7	28	توافر المعرفة الكلية للإجابة على أسئلة العملاء
□15,8	06	وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين
□7,9	03	حسن معاملة العملاء واحترامهم وتقدير ظروفهم
□00	00	أخرى
□100	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-47): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (18):



ومن النتائج السابقة نجد أن: من خلال الجدول السابق نجد أن 73,7% من مفردات العينة يرون بأن موظفو البنك محل الدراسة يتمتعون في تعاملهم مع العملاء بتوافر المعرفة الكلية للإجابة على أسئلة العملاء، 15,8% منهم أجابوا بأن موظفو البنك يضعون المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين، بينما 7,9% أجابوا بأن موظفو البنك يتمتعون في تعاملهم مع العملاء بحسن معاملة العملاء واحترامهم وتقدير ظروفهم، أما 2,6% منهم أجابوا بأن موظفو البنك يتمتعون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة، كل هذا يعكس مدى تطبيق إدارة البنك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي وكذا انعكاساته على رضا العملاء.

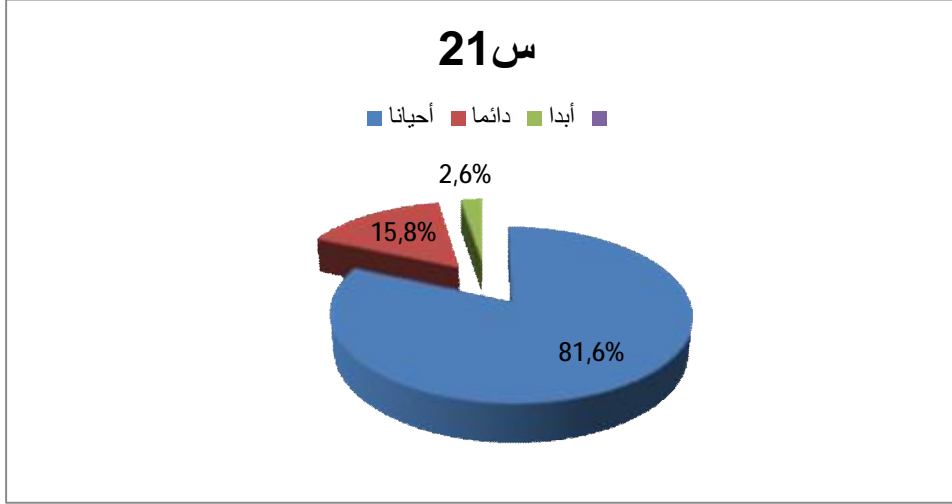
الجدول رقم (3-46): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (21):

- يهتم موظفو البنك بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
81,6%	31	أحيانا
15,8%	06	دائما
2,6%	01	أبدا
100%	38	المجموع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-48): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (21):



من خلال ما سبق نجد أن: 81,6% من مفردات العينة يرون بأن موظفو البنك محل الدراسة أحيانا ما يهتمون بمشاكل العملاء ويجيبون على استفساراتهم، بينما 15,8% منهم أجابوا بأن موظفو البنك دائما ما يهتمون بمشاكل العملاء ويجيبون على استفساراتهم، و2,6% منهم أجابوا بـ "أبدا". وهذا يمكن أن يكون راجع إلى نفسية وشخصية العميل ومدى صعوبة إرضائه.

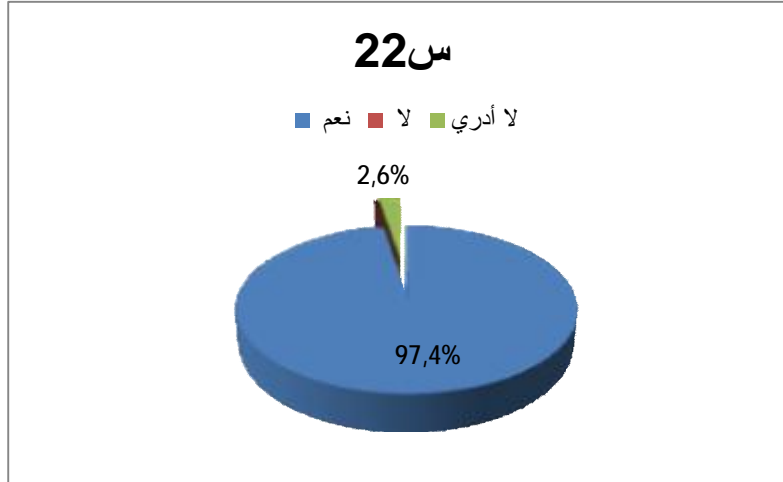
الجدول رقم(3-47): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم(22):

- يجد العملاء السرية التامة في تعاملهم مع البنك:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
97,4%	37	نعم
00	00	لا
2,6%	01	لا أدري
100%	38	المجموع

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-49): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (22): □



من خلال ما سبق نجد أن: 97,4% □ من مفردات العينة يرون بأنهم يجدون السرية التامة من خلال تعاملهم مع البنك محل الدراسة وهذا راجع ربما إلى سياسات البنك الصارمة في ضرورة سرية معاملات العملاء مما ينعكس بالإيجاب على رضاهم، بينما 2,6% □ فقط منهم أجابوا بأنهم ليسوا على دراية بذلك.

الجدول رقم (3-48): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (23):

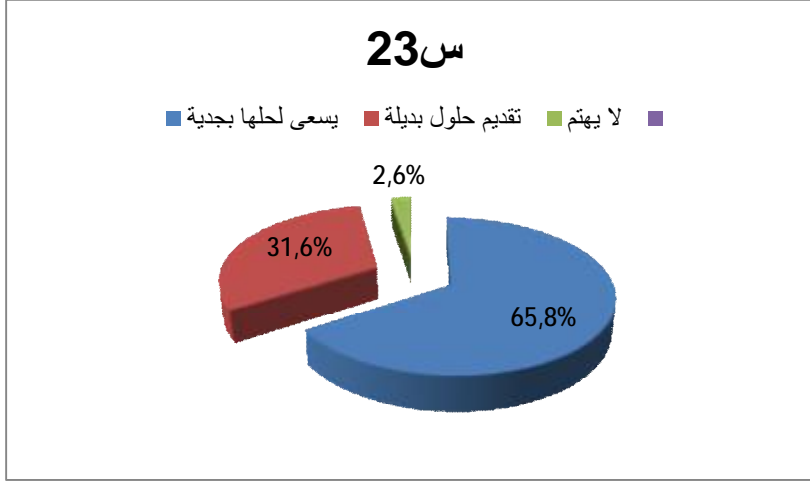
- في حالة مواجهة العميل لمشكلة فإن موظف البنك:

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
□□65,8	25	يسعى لحلها بجدية
□31,6	12	تقديم حلول بديلة
□2,6	01	لا يهتم
□100	38	المجموع

□

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-50): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم (23):



من خلال ما سبق نجد أن: 65,8% من مفردات العينة يرون بأنه في حالة مواجهتهم لمشكلة فإن موظف البنك محل الدراسة يسعى لحلها بجدية، و31,6% منهم يرون بأن موظف البنك سيسعى لتقديم حلول بديلة لهم، بينما 2,6% منهم يرون بأن موظف البنك لا يهتم بذلك، مما يعكس مدى اهتمام إدارة البنك محل الدراسة بضرورة حسن معاملة العملاء وضرورة حل مشاكلهم بسرعة وبتجديّة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية لبنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة لعينة من الموظفين وعينة من الزبائن تم التوصل إلى أن البنك محل الدراسة يطبق مفهوم التسويق الداخلي من تدريب وتحفيز واتصال وكذا مدى تحقيقه للرضا الوظيفي وذلك من خلال تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على العاملين وتم تأكيد ذلك بعد استجواب العاملين ومعرفة الرضا لديهم عن وظائفهم وكيفية تعامل المؤسسة معهم.

كما أننا توصلنا إلى أن مفردات العينة من عملاء البنك راضون عن ما يقدمه من خدمات وعن جودة هذه الخدمات وسرعتها والمعلومات التي يوفرها البنك محل الدراسة، وكذا عن كيفية تعامله معهم.



الختامة

إن نجاح المؤسسات المصرفية في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه، وبما أن الخدمات المقدمة من قبل هذه المؤسسات تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية، فإن نمو هذه الأخيرة وبقائها واستمراريتها مرتبط بشكل كبير بمقدمي الخدمات، فهم يمثلون الواجهة الأمامية للمؤسسة، ويتم ذلك كن خلال حسن اختيار وتعيين العاملين، تدريبهم، وكذا تحفيزهم ومن ثم تحقيق رضا وظيفي لديهم، ولن يأتي ذلك إلا بتبني وتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتمد على استخدام الأساليب التسويقية لإرضاء العاملين باعتبارهم عملاء داخليين ومن ثم تحقيق رضا عملائها الخارجيين.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين مفهوم التسويق الداخلي ورضا العملاء، تؤكد صحة هذه الفرضية من خلال ما تم استعراضه في ثنايا الجزء النظري حيث وجدنا أن رضا العملاء لا يتحقق إلا من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

الفرضية الثانية: يعتبر رضا العاملين - باعتبارهم عملاء داخليين يجب تلبية حاجاتهم ورغباتهم - ضروريا لتحقيق رضا العملاء بالنظر إلى خاصية التلازمة بين مقدم الخدمة ومتلقيها، أثبتت صحة هذه الفرضية فمن خلال تحقيق رضا العملاء الداخليين تتحقق جودة الخدمات المقدمة ومن ثم كسب العملاء والاحتفاظ بهم.

الفرضية الثالثة: يساهم التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء من خلال تفعيل تطبيقات الموارد البشرية (من تدريب واتصال وتحفيز للعاملين) بالإضافة إلى تطبيق تقنيات التسويق الخارجي على العاملين وإرساء مناخ ثقافي عماده الخدمة والجودة والإبداع، أثبتت صحة هذه الفرضية من خلال ما تم استعراضه في ثنايا الجزء التطبيقي حيث توصلنا إلى أن البنك محل الدراسة يطبق بعض إجراءات على موظفيه ويحقق لهم الرضا الوظيفي مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا العملاء

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا الجزء النظري نخلص إلى النقاط التالية:

- إن مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم حديثة النشأة، وأول من اهتم به هما Sasser et Arbei t في مقالتهما سنة 1976.

- التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة للموظفين وذلك باختيار أحسن الموظفين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة هذه المؤسسة والموظفين.
- يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في جعل الموظف أكثر تفهما وتحفزا واهتماما برضا الزبائن بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة.
- ومن أجل وضع برنامج التسويق الداخلي الناجح لابد من مراعاة الخصائص والمراحل التنظيمية اللازمة.
- وأخيرا تعتمد ممارسات التسويق الداخلي على تكاتف كل الموظفين في الخطوات الثلاثة والمسؤولين والأقسام التنظيمية الهيكلية للمؤسسة من أجل تحقيق رضا الزبون.
- الرضا هو حالة نفسية أو شعور عاطفي ينتاب الموظف نتيجة المقارنة بين أدائه في العمل وما يتلقاه من تحفيزات ومكافآت مما يعني أن الرضا يرتبط بمستوى التحفيزات والمكافآت على مستوى المؤسسة.
- رضا العملاء يمثل التغذية العكسية لمستوى السلع والخدمات المقدمة مما يساعد المؤسسة في تطوير وتحسين هذه المنتجات.
- إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن السلعة أو الخدمة تكون نتيجة تقييمه للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استنادا إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك وعندما تكون النتيجة إيجابية تقوده إلى الشعور الإيجابي للرضا، أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون لبدائل أخرى.
- يعبر رضا العاملين عن شعور الفرد اتجاه عمله، حيث أن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ويمكن التعرف على رضا العاملين من خلال السلوك العلني أو الاتجاهات والآراء.

- هناك عدة عوامل تؤثر على رضا العاملين أهمها إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، علاقة الفرد بمجموعة العمل، الأجور والرواتب، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد كما أن احتفاظ المؤسسة بالعاملين الأكفاء لمدة طويلة يؤدي إلى تحسين جودة السلع والخدمات وتخفيض التكاليف وبالتالي الاحتفاظ بالزبائن.

- تبرز أهمية رضا العملاء عن أداء موظفي البنك بتعزيز قرار عودة العميل للتعامل مع البنك وبالتالي تكرار الشراء وخلق الرضا والولاء لدى زبون البنك إضافة إلى أن الرضا الوظيفي يمثل التغذية المباشرة والعكسية في زيادة رضا الزبائن ومن ثم ولائهم.

- وللاحتفاظ بالزبائن يجب على البنك أن يبدأ بالاهتمام بالموظفين ثم الانطلاق للزبائن، وأن يركز البنك على الزبائن الرئيسيين وأن يدعم روح العمل الجماعي والتركيز على المشاكل التي يواجهها الزبون، ويجب على الإدارة محاورة الموظفين في المستويات الدنيا، ودراسة الأسباب التي تقف أمام فقدان الزبائن.

أما أهم نتائج الدراسة الميدانية فتتجلى فيما يلي:

بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي:

- يعتبر تدريب الموظفين من أهم المحاور المرتبطة بسياسات التسويق الداخلي لما له من دور فعال في تمكين الموظفين وتحسين أدائهم لتقديم أفضل الخدمات ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية لبنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة اتضح لنا أن البنك محل الدراسة يهتم بشكل إيجابي بمؤشر التدريب وذلك لتحسين كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم التسويقية في التعامل مع العملاء، غير أن هذه البرامج التدريبية تعتبر غير كافية من وجهة نظر مفردات العينة، وبالتالي عليه العمل على زيادتها.

- يعتبر مؤشر التحفيز والاتصال عنصران أساسيان من عناصر المزيج التسويقي الداخلي، وللتحفيز أهمية كبيرة في تطوير جودة الخدمة المقدمة، وتزداد هذه الأهمية في البنوك نظرا للاتصال الكثيف بين مقدم الخدمة والعملاء وارتباط جودتها بمدى الحوافز المقدمة للعملاء الداخليين، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح أن سياسات التحفيز المعتمدة في بنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة تحظى بقبول نسبي من قبل موظفيها، وبالتالي على هذه الوكالة أن تعمل على زيادة الحوافز والمكافآت والرواتب وكذا إتاحة

فرص الترقية لموظفيها بما يتناسب مع جهودهم للاحتفاظ بالعملاء، أما بالنسبة لمؤشر الاتصال الذي يعتبر القلب النابض للتسويق الداخلي حيث أن جميع استراتيجيات التسويق الداخلي لن تأتي أكلها إلا من خلال الاتصال بين الإدارة والموظفين، ومن خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن مؤشر الاتصال هو الآخر يحظى بقبول نسبي من قبل الموظفين المستجوبين وبالتالي فعلى إدارة البنك محل الدراسة العمل على تفعيل وتقوية الاتصال مع موظفيها من خلال توفيرها للمعلومات الكافية لهم لأداء مهامهم، وكذا توفير وسائل الاتصال الجيدة فيما بين الموظفين وتحسين علاقتها بهم لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبلهم.

- يلعب الرضا الوظيفي دورا كبيرا وفعالا في تطوير وتحسين جودة الخدمة المقدمة من قبل الموظفين، حيث أن الرضا الوظيفي للموظفين سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا العملاء، ومن خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن غالبية مفردات العينة راضون عن وظيفتهم ويشعرون بالراحة والاستقرار والأمان فيها كما أنها تلبي حاجاتهم ورغباتهم، وراضون أيضا عن سياسات البنك في اختيار الموظفين من حيث الكفاءة والمهارة، مما يعود بالنفع مما يعود بالنفع على البنك محل الدراسة من خلال تقديم الموظفين لخدمات ذات جودة وسرعة عالية وكذا حسن تعاملهم مع العملاء مما يحقق رضا عملاء البنك.

□ بالنسبة لتقييم العملاء لمؤشرات الرضا:

- تعتبر جودة الخدمة من أهم معايير قياس رضا العملاء لما لها من دور فعال في كسب العملاء والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة ومن خلال دراستنا الميدانية ببنك الجزائر الخارجي وكالة المسيلة اتضح لنا أن غالبية مفردات العينة محل الدراسة راضون نسبيا عن جودة الخدمات المقدمة لهم حيث يرون أن هذه الخدمات تلبي حاجتهم ورغباتهم وأنها أفضل من توقعاتهم، ويرون أيضا بأن البنك يسعى لتحسين جودة خدماته، ويتميز بسهولة إجراءاتها وفترة الانتظار قصيرة نسبيا، وعليه فعلى إدارة البنك محل الدراسة العمل على تحسين وتطوير جودة خدماتها لكسب رضا العملاء.

- كلما كانت المعلومات المتوفرة للعملاء كافية كلما ساعد ذلك في بناء صورة جيدة للبنك محل الدراسة لدى العملاء ونيل رضاهم، حيث يرى أكثر من نصف مفردات العينة

أن ذلك يتحقق من خلال شرح وتوضيح الخدمة لهم ومحاولة التعرف على حاجاتهم ورغباتهم دائما وهذا ما لمسناه في دراستنا الميدانية.

- أما بالنسبة لتقييم العملاء لمؤشر سرعة الخدمة والتي تعتبر مؤشرا مهما لقياس رضا العملاء لما لها من تأثيرات فعالة في كسب رضا العملاء باختلاف أنواعهم ومن خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن الغالبية القصوى من مفردات العينة يرون بأن البنك محل الدراسة يتميز بسرعة تقديم الخدمات وسرعة استجابة موظف البنك لطلباتهم مما يؤدي إلى كسب رضاهم.

- يعتبر مؤشر التعامل مع العملاء من أهم مؤشرات قياس رضا العملاء حيث توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى غالبية مفردات العينة راضون عن طريقة تعامل البنك محل الدراسة معهم من خلال حسن استقبالهم والاهتمام بهم وإشعارهم بالثقة وكذا إطلاعهم على كل ما هو جديد، وغيرها من العوامل التي تصب في مصلحة وتحقيق رضا عملائه.

- التوصيات:

يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد إدارة وكالة بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة من تحسين أدائها وجودة خدماتها أكثر وبالتالي تحقيق رضا عملائها، وتتجلى أهم هذه التوصيات فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالموظفين والعمل على جذب أفضل الكفاءات؛
- العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وتوزع بطريقة عادلة بين الموظفين؛
- التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الأعمال الفردية للموظفين لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي؛
- العمل بمبدأ أن العميل دائما على حق؛
- المراقبة المستمرة لتعامل الموظفين مع العملاء؛
- تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع العملاء.

آفاق البحث:

- دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

- أثر التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء من خلال الرضا الوظيفي.
- التسويق الداخلي كمتطلب أساسي لفعالية التسويق الخارجي.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أبو النجا عبد العظيم محمد ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008. □
2. أبو النصر محمد مدحت ، تنمية المهارات وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005. □
3. أبو علفة عصام الدين، المعلومات والبحوث التسويقية، حورس الدولية، مصر، 2002. □
4. أبو قحف عبد السلام ، التسويق وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001. □
5. أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التسويق، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1996. □
6. عبيدات إبراهيم محمد، مبادئ التسويق " مدخل سلوكي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 1992. □
7. إدريس عبد الرحمان ثابت، بحوث التسويق، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002. □
8. بوحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، د م ج، الجزائر، 1999. □
9. البرنوطي نايف سعاد، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007. □
10. جودة أحمد محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006. □
11. الهيتي عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006. □

12. والمين جون ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، أصول خدمة الزبائن، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1998.
13. زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2002.
14. الطائي سلطان، حجيم يوسف وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. طالب فرحان، علاء، أمير، الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون - الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. المساعد خليل زكي، التسويق في المفهوم المعاصر، مطابع الأرز، بيروت، لبنان، 1998.
17. معلا ناجي ، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
18. النجار فريد ، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، دار الشباب الجامعة، 1998-1999.
19. سالم سعيد مؤيد، إدارة الموارد - مدخل استراتيجي تكاملي -، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. سلمان صقر عماد، الإتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، مصر، 2005.
21. الطائي حميد عبد النبي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
22. العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، ط 1، دار حامد للنشر، الأردن، 2005.

23. عزام أحمد زكريا وآخرين، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009. □
24. العلاق عباس بشير، التسويق الحديث مبادئه وإدارته وبحوثه، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، لبنان، 1998. □
25. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998. □
26. الصحن فريد محمد، التسويق المفاهيم واستراتيجيات، جامعة الإسكندرية، 2013. □
27. الصحن فريد محمد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005. □
28. الصحن فريد محمد، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002. □
29. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، شركة جلال للطباعة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006. □
30. الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003. □
31. الضمور حامد هاني، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005. □
32. شفيق منى، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006. □
33. الشريد تسيير سالم، الرضا الوظيفي، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. □
- ب. الرسائل والأطروحات: □
34. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون "دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير

- (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009. □
35. بوعزة هاجر ، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع ورقلة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق خدمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012. □
36. بلمسعود كمال، دور التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي "دراسة لوكالة البنك الخارجي BEA بورقلة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012. □
37. بن مشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009. □
38. بن عبد الرحمن نريمان ، التسويق بالعلاقات في المؤسسة الخدمية السياحية "دراسة حالة لعينة من وكالات الأسفار لمنطقة الطاسيلي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011. □
39. بركاني شعبان، الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001. □
40. جورج حوا أبو إبراهيم فهد ، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن "دراسة حالة شركة باسيفيك انترناشيونال لاينز الأردن"، مذكرة ماجستير (غير

- منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،
2013.
41. هاتف أميرة ووحداوي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2003.
42. ياسين يوسف محمد، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراه عملاء البنوك التجارية في محافظة أربد، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، العراق،
2010.
43. ياسف حسبية، تنظيم وظيفة التسويق في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1996-1997.
44. كشيده حبيبة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
45. المتتي حسان، إدارة علاقات الزبائن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
46. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
47. نصر الله هاجر، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية "حالة فندق بوناقة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.

48. سعادي الخنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون، من خلال المزيج التسويقي، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، "، "، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف ابن خدة، تيزي وزو، الجزائر، 2008.
49. عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون "دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
50. عمورات أعراب، التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لمنظمة كال بلاست"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق استراتيجي، كلية العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
51. فرطاس فايزة، أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الفندقية "دراسة حالة فندق الربيع سطيف"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق إستراتيجي، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
52. الصيد عفاف ، الدور الاستراتيجي للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية هدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة ci venco بتقريت ورقلة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2010.
53. خدير نسيمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون "دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة

- أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011. □
54. خلوطة ريمة، تأثير جماعة العمل على رضا العامل داخل المنظمة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006. □
55. قساس عبد الرحيم، دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة الاقتصادية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010. □
56. الشرايعة وائل محمود، أثر إدارة علاقات الزبائن على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010. □

ج. المداخلات والمقالات العلمية: □

57. الأحمدى عبد الرحيم حنان، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، المجلد 13، العدد 3، 2006. □
58. كورتل فريد، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. □
59. الكرد حسام، لمن يؤمن بإرضاء العميل كأفضل وسيلة للربح نظام CRM، منشور بموقع "مسودة مهندس"، تاريخ النشر 2013/01/25، متاح من خلال الرابط: <http://www.engdraft.com/54deR/47&/> تاريخ الاطلاع 2015/04/23 على الساعة 21:30.

60. سويفت رولاند، إدارة علاقات العملاء، خلاصات الكتب المدير ورجل

الأعمال، الشركة العربية للإعلام العربي "الشعاع"، القاهرة، العدد 9، 2009. □

61. عبد الله علي، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مجلة العلوم

الإنسانية، العدد رقم 15، جامعة بسكرة، أكتوبر 2008. □

د. مواقع الأنترنت: □

□ www.bea.dz/organigramme

ثانيا: باللغة الأجنبية: □

A- Les ouvrages:

62. Christien derbaix et joel brée, **comportement du consommateur**, édition economica, paris, 2000.

63. Daniel ray , **mesurer et devlopper la satisfaction des clients**, 2 ème tirage, édition l'organisation, paris, 2001.

64. J .lendrevie ,D.lindomn, **merkator**, édition dollaz, 7eme édition, paris, 2003.

65. Jean Marie gogue , **Management de la qualité** ,3eme édition economica paris ,2001.

66. Jean michel monim, **la satisfaction qualité dans les services**, AFNOR, paris, 2001.

67. Laurent hermel, **la gestion des réclamations clients**, afnor, paris, 2002.

68. Laurent hermel, **mesurer la satisfaction clients**, édition d'organisation, 1998, paris.

69. Monique zollinger et eric lamarque, **marketing et stratégie de la banque**, 3 ème edition, dunod, paris, 1999.

70. Oliver netter et nigel hill, **satisfaction clients**, édition ESKA, paris, 2000.

71. Philippe détrie, **le clients retrouve**, édition d'organisation, 1998, paris.

72. Philippe kotler et autres, **marketing management**, 12 ème éditions, pearson éducation, paris, 2006.

73. Philippe kotler et dubois, **marketing management**, edition pearson education, paris, 1976.

74. Reich held et autres, **the loyalty effect « the hidden force behind growth »**, profits and losing value, boston mass, harvard business school press, 1996.

75. Yves Réale et All, **le DRH stratégie**, edition d'organisation, paris, france, 2006.

B- Les thèses:

76. Belin. A, **la mesure de la satisfaction clients dans les marchés industriels**, mémoire master (non publier), marketing et communication commerciale, école supérieur de commerce de Toulouse, juillet 2002.

C- Les articles:

77. Catrina.C, **employée satisfaction and customer satisfaction: Is there a relation ship?** I Bhar electronic paper, <http://www.ibhar.com/tfr98/hgt/php7>, consulté le 15/04/2015, a 19 :05.

D- Les publication:

78. Catrina c, **employée satisfaction and Customer satisfaction : Is there a relation ship?**, guide star research white paper, february 2005.

79. France qualité public, **la satisfaction des usagers/ clients/ citoyens du service public**, la documentation française, paris, 2004.

□

□

□

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستبيان الموجه لموظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة
المسييلة.



جامعة محمد بوضياف -المسييلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:

قسم: العلوم التجارية

تسويق

سنة ثانية ماستر

استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم، تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية حول: "دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء"، لدى بنك الجزائر الخارجي وكالة المسييلة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم، كمساعدة منكم على إنجاز هذه الدراسة.

علما بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل إلا لغاية البحث العلمي. شاكرة لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم.

المشرف:

الطالبة:

د. سالم إلياس

نوال غميض

السنة الجامعية 2015/2014

أولاً: البيانات الشخصية

1. السن:

[30-20] [40-31] [50-41] أكثر من 51

2. الجنس:

ذكر أنثى

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج

4. المستوى التعليمي:

غير متمدرس ابتدائي متوسط ثانوي جامعي مهني

5. الأقدمية في البنك:

[5-0] سنوات [10-6] سنوات أكثر من 10 سنوات

6. المنصب في البنك:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانياً: فقرات الاستبيان

المحور الأول: التدريب

7. يهدف البنك من البرامج التدريبية إلى:

- إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن

- التركيز على الاحتياجات التدريبية

- تحقيق كفاءة عالية في الأداء

- أخرى، حدد

8. يستهدف التدريب في البنك تطوير المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية

التعامل مع الزبائن:

نعم لا

9. تعتبر البرامج التدريبية المتاحة للعاملين للمؤسسة كافية

نعم لا

المحور الثاني: الاتصال

10. توفر إدارة البنك المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم

دائماً أحياناً أبداً

11. يوفر البنك وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين

نعم لا أحياناً

12. إذا تعرضت لمشكلة ما في عملك يمكنك الاتصال بسهولة برئيسك

المباشر

دائماً أحياناً أبداً

13. ترحب بأي شكوى من العملاء وتيسر مهماتهم

دائماً أحياناً أبداً

14. كيف هي العلاقة بينك وبين الرؤساء المباشرين؟

- علاقة زمالة

- علاقة سيئة يسودها عدم التفاهم

- علاقة جيدة يسودها الاحترام المتبادل

المحور الثالث: التحفيز

15. تحصل دائماً على الحوافز والمكافآت المتناسبة مع مستوى أدائك:

نعم لا نوعاً ما

16. يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين:

أحياناً دائماً لا أدري

17. الراتب الذي تتحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي تقوم به:

نعم لا نوعاً ما

18. تشجع الإدارة الموظفين من خلال:

- نظام حوافز ومكافآت فعال

- إتاحة فرص الترقية والتقدم والتأهيل الجيد لجميع العاملين

- قيامها بتلبية حاجات ورغبات الموظفين دائما
- أخرى حدد
19. يقدم البنك مجموعة من التحفيزات:

- معنوية
- مالية
- ترقية
- أخرى حدد
20. يقوم البنك بترقية الموظفين للوظائف الأعلى بناء على:

- جهودهم في تقديم سلع وخدمات
- مستواهم التعليمي
- انضباطهم في أوقات العمل
- أخرى، حدد

المحور الرابع: الرضا الوظيفي

21. هل يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة؟
- نعم لا
22. هل تشعر بالاستقرار في البنك ولا تتوي تغيير العمل؟
- نعم لا
23. هل تلبى هذه الوظيفة حاجاتك ورغباتك؟
- نعم لا
24. هل عمك الحالي يشعرك بالأمان والراحة النفسية:
- نعم لا
25. هل الروح المعنوية أثناء تواجدك بمكان عمك تكون:
- عالية منخفضة نوعا ما

ملحق رقم (02): الاستبيان الموجه لعملاء بنك الجزائر الخارجي

وكالة المسيلة.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:

قسم: العلوم التجارية

تسويق

سنة ثانية ماستر

إستمارة استبيان

أخي المواطن، تحية طيبة وبعد:

لقد صممت هذه الإستبانة التي هي بين أيديكم كأداة لبحث علمي معنون بـ"دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء"، لدى بنك الجزائر الخارجي ووكالة المسيلة، التي نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي تتضمنها الإستبانة.

لذا يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم، كمساعدة منكم على إنجاز هذه الدراسة.

علما بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل إلا لغاية البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر.

المشرف:

الطالبة:

د. سالم إلياس

نوال غميض

السنة الجامعية 2015/2014

أولاً: البيانات الشخصية

1. السن: [30-20] [40-31] [50-41] أكثر من 51
2. الجنس: ذكر أنثى
3. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
4. المستوى التعليمي: غير متمدرس ابتدائي متوسط ثانوي جامعي مهني

ثانياً: فقرات الاستبيان

المحور الأول: جودة الخدمة

5. يقوم البنك بتلبية حاجات ورغبات الزبائن دائماً أحياناً أبداً
6. يسعى البنك باستمرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء: نعم لا لا أدري
7. تعتبر جودة الخدمات المقدمة أفضل من توقعات الزبون: نعم لا نوعاً ما
8. يتميز البنك بـ:
- سهولة الإجراءات للحصول على الخدمة
- فترة الانتظار قصيرة نسبياً
- الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء
- أخرى حدد

المحور الثاني: المعلومات المتوفرة

9. يقوم البنك بشرح وتوضيح الخدمة للزبائن وكيفية الحصول عليها:

أحيانا دائما أبدا

10. يطرح البنك أسئلة للزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم:

دائما أحيانا أبدا

المحور الثالث: سرعة الخدمة

11. يحرص موظفوا البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة

الأولى:

نعم لا

12. يستجيب موظفوا البنك لطلبات العملاء بسرعة مهما كانت درجة انشغالهم

أحيانا دائما أبدا

المحور الرابع: التعامل

13. يستطيع موظفوا البنك ضبط النفس في المواقف الصعبة:

نعم لا لا أدري

14. يحظى العملاء بحسن الاستقبال من طرف موظفي البنك:

أحيانا دائما أبدا

15. يتعامل البنك بعدالة مع جميع العملاء:

نعم لا لا أدري

16. هل تعتبر أن علاقة البنك مع العملاء علاقة جيدة من خلال:

- اعتبار البنك الزبون دائما على حق

- إطلاع البنك للزبائن على خدمة جديدة

- يوفر البنك معلومات كافية عن نشاطاته للعملاء

- أخرى حدد
17. علاقة موظفي البنك مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام
- نعم لا لا أدري
18. لم تتقدم بشكوى لإدارة البنك بسبب:
- سرعة الرد على شكاوى العملاء
- سلوك العاملين يشعر العملاء بالثقة
- شعور العملاء بالأمان في التعامل مع البنك
- أخرى حدد
19. يتميز البنك في تعامله مع العملاء بـ:
- تميز عمال البنك بالكفاءة العالية في تقديم الخدمات
- إجراءات وبيئة العمل في البنك مريحة ومناسبة للزبائن
- تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن واضحة
- أخرى حدد
20. يتمتع موظفو البنك في تعاملهم مع العملاء بـ:
- الأحاسيس الإنسانية واللباقة
- توافر المعرفة الكلية للإجابة على أسئلة العملاء
- وضع المصلحة العليا للعملاء نصب الأعين
- حسن معاملة العملاء واحترامهم وتقدير ظروفهم
- أخرى حدد
21. يهتم موظفو البنك بمشاكل العملاء والإجابة على استفساراتهم:
- أحيانا دائما أبدا
22. يجد العملاء السرية التامة من خلال تعاملهم مع البنك:
- نعم لا لا أدري
23. في حالة مواجهة العميل لمشكلة فإن موظف البنك:

- يسعى لحلها بجدية
- تقديم حلول بديلة
- لا يهتم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مِمَّا يَخْتَارُ
ثُمَّ عَلَّمَهُ الْقُرْآنَ
وَجَعَلَ الْإِنسَانَ
كَارِئًا مَشْكُورًا
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَكْبَرُ عَمَّا يُشْرِكُونَ

المخلص:

يتضمن التسويق الداخلي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات من العاملين والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق رضاهم وبالتالي تحقيق رضا العملاء.

تعالج هذه المذكرة في ثلاثة فصول إشكالية "دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء". وقد قمنا باختيار وكالة بنك الجزائر الخارجي بالمسيلة لمحاولة التعرف على مستوى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي وأثرها على رضا العملاء.

ومن أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع، تم استخدام عدة أدوات منها المسح المكتبي في الجانب النظري، والتركيز على عملية استقصاء آراء عينة من الموظفين والزبائن في الجزء التطبيقي. وقد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة تم على ضوءها تقديم مجموعة من التوصيات والاقترحات للوكالة البنكية محل الدراسة بغرض تحسين جودة خدماتها وكسب رضا زبائنها وبالتالي تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، رضا العملاء، رضا الموظفين.

abstract:

Internal marketing includes a variety of methods and procedures uses so as to attract better qualified enterprise. In addition, the institution cares about the needs and the desires of the enterprise in order to satisfy them and hence to satisfy clients.

This letter is addressed in three problematic chapters the role of the internal marketing in gaining (receiving) the satisfaction of the client. We have chosen the banking agencie (BEA) in M'sila to try to know the level of implementation of the internal marketing methods, and its effects on consumers' satisfaction.

In order to address various aspects of the topic, several tools have been carried out: office surveys in the theatrical side views of a sample of staff and consumers in the practical side.

This research has allowed us to draw important results which give the studied banking agencies some recommendation and proposals so as to improve the quality of their services and to gain (receive) consumers satisfaction and thereby achieve their objectives.

Key words: internal marketing, customer satisfaction, employee satisfaction.