



## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: تسويق

### عنوان المذكرة

أهمية تسويق الموارد البشرية في البنوك الجزائرية  
دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL

### من إعداد الطالب:

هواري عبد الرحمان

### أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم
مقررا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم
مناقشا	غلام نسيمة	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## دعاء

قال تعالى: "وقل ربي زدني علما"

يارب... لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا. بل ذكرنا دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يارب... علمنا أن التسامح أعلى مراتب القوة وأن الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يارب... إذا جردتنا من المال فاترك لنا الأمل. وإذا جردتنا من النجاح فاترك لنا قوة العناء حتى نتغلب على الفشل وإذا جردتنا من نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الإيمان.

يارب... إذا أسأنا إلى الناس أعطينا شجاعة الاعتذار وإذا أسأؤوا لنا الناس أعطينا شجاعة العفو.

يارب... إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ سعادتنا. وإذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ إعتزازنا بكرامتنا.

امين يارب العالمين

## شكر وتقدير

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

أرفع شكري بداية وختاما لله عز وجل على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا.

وبعد الشكر لله أتقدم بالامتنان والتقدير إلى أستاذي الذي أحترمه كثيرا "بن شني يوسف" وأشكره على قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ماقدمه لي من تصويبات وتوجيهات، فلا أملك له جزاء بل أحر الشكر والثناء.

كما نشكر كل الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

نتوجه بالشكر أيضا إلى عمال ومسؤولي بنك التنمية المحلية الوطنية لولاية مستغانم الذين ساعدوني في الحصول على المعلومات. وأشكر كل من قدم لي النصيحة وأعانني ولو بكلمة من قريب أو من بعيد.

فالشكر الجزيل لكم جميعا

عبد الرحمان

## إهداء

قال تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا".

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من كانت سندي في السراء والضراء، إلى التي الجنة تحت قدميها أُمي الحبيبة الغالية "شريفة" أطال الله في عمرها.

إلى من زرع بداخلي الثقة أُمي "حبيب" أطال الله في عمره.

إلى من عشت معهم وترعرعت بينهم، إخوتي الأعزاء "حاج، خديجة، رقيقة، فريد".

إلى من جمعني بهم القدر وكانوا خير رفقة لي: "فاطمة الزهراء، يوسف، سعيد، نور الدين، إيمان، وسيلة".

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

عبد الرحمان

الفهم

	دعاء
	شكر وتقدير
	الاهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
02.....	المقدمة عامة.....
05.....	الفصل الأول: أهمية تسويق الموارد البشرية.....
06.....	مقدمة.....
07.....	المبحث الأول: نبذة حول التسويق.....
07.....	المطلب الأول: تعريف التسويق.....
08.....	المطلب الثاني: وظائف التسويق.....
11.....	المطلب الثالث: أهداف التسويق وأهميته.....
17.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.....
17.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
19.....	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.....
19.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
22.....	المبحث الثالث: تسويق الموارد البشرية.....
22.....	المطلب الأول: مفهوم تسويق الموارد البشرية.....
24.....	المطلب الثاني: أهمية تسويق الموارد البشرية.....
24.....	المطلب الثالث: خطوات تطبيق تسويق الموارد البشرية.....
27.....	خاتمة.....
28.....	الفصل الثاني: دراسة واقع أهمية عملية تسويق الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية.....
29.....	مقدمة.....
30.....	المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية.....
30.....	المطلب الأول: بطاقة شاملة حول بنك التنمية المحلية.....
31.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي الوطني لبنك التنمية المحلية.....

32.....	المطلب الثالث: تعريف بنك التنمية المحلية الجهوي ولاية مستغانم.....
34.....	المبحث الثاني: دراسة لواقع المورد البشري بينك التنمية المحلية.....
34.....	المطلب الأول: دراسة في مصالح بنك التنمية المحلية.....
36.....	المطلب الثاني: استثمار خاصة بزائن البنك.....
47.....	المبحث الثالث: الاستنتاج العام الخاص بالدراسة.....
47.....	المطلب الأول: استنتاج الدراسة الخاصة بموظفي البنك.....
48.....	المطلب الثاني: استنتاج الدراسة الخاصة بزائن البنك.....
49.....	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها.....
50.....	خاتمة.....
52.....	خاتمة عامة.....
55.....	قائمة المراجع.....
58.....	الملاحق.....

فائمة الجملاء

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	تطور تعريف التسويق بالسنوات	جدول رقم (1-1)
36	انتظامية الزبون	جدول رقم (1-2)
36	أقدمية الزبون مع بنك التنمية المحلية	جدول رقم (2-2)
37	وقوع اختيار الزبائن على هذا البنك	جدول رقم (3-2)
37	مستوى نوعية الخدمات المقدمة في هذا البنك	جدول رقم (4-2)
38	تقييم الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن	جدول رقم (5-2)
38	تقييم نوعية الخدمات في بنك التنمية المحلية مقارنة مع البنوك الأخرى	جدول رقم (6-2)
39	هل تجدون صعوبات أثناء التعامل مع البنك	جدول رقم (7-2)
39	هل يستجيب بنك التنمية المحلية لانتظارات الزبون	جدول رقم (8-2)
40	هل تعاملتم مع بنك آخر من قبل	جدول رقم (9-2)
40	هل تفكرون في تغيير التعامل مع البنك	جدول رقم (10-2)
41	تقييم تعامل الموظفين مع زبائن بنك المحلية	جدول رقم (11-2)
41	هل مقدمو الخدمات على مستوى البنك يأخذون الشكاوي بعين الاعتبار	جدول رقم (12-2)
42	الوسيلة المستعملة لتقديم شكوى لبنك التنمية المحلية	جدول رقم (13-2)
42	سبب تتبع هذا النوع من القناة	جدول رقم (14-2)
43	الاستفادة من الامتيازات من طرف بنك التنمية المحلية	جدول رقم (15-2)
43	اتصال البنك بالزبائن	جدول رقم (16-2)
44	الطرق التي يتعرف بها زبائن بنك التنمية المحلية على الخدمات والامتيازات المقترحة	جدول رقم (17-2)
44	استقصاء الزبائن من طرف بنك التنمية المحلية	جدول رقم (18-2)
45	جنس زبائن بنك التنمية المحلية	جدول رقم (19-2)
45	سن زبائن بنك التنمية المحلية	جدول رقم (20-2)
46	المستوى التعليمي لزبائن بنك التنمية المحلية	جدول رقم (21-2)
46	وظائف زبائن بنك التنمية المحلية	جدول رقم (22-2)

فائمة الأسماء

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	خصائص تسويق الموارد البشرية	الشكل (1-1)
33	مخطط مديرية جمع الاستغلال	الشكل (1-2)

فائدة المصنف

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
59	استمارة موجهة لموظفي البنك	الملحق 01
64	استمارة موجهة للزبائن	الملحق 02

العلماء العلماء

## المقدمة العامة

إن المنظومة الشاملة تبنى على أسس أهمها التكامل و معيارها الإنتاج و الخدمة و وسيلة رقيها التسيير الفعال، فتظهر الحاجة إلى الفرد باعتباره أهم ركيزة من ركائز هذه المنظومة، و مورد كل الموارد و وسيلة لنجاعة تسييرها، و لكنه يحتاج إلى دعومات تفعيل في إطار نشاطه.

لذلك يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية و التي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم.

و تعتمد المؤسسات المتطورة على تخصيص إدارة كاملة تهتم بشؤون الأفراد لها مكائنتها و قيمتها في المؤسسة و تتمتع بالسلطة و الخبرة الكافية لأداء كل المهام و الأعمال على أحسن وجه.

فيكمن دور هذه الإدارة في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه و يساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة و ذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات تسيير الموارد البشرية و البرامج العلمية المختلفة التي تخدم المؤسسة و الفرد.

فالهدف من وجود إدارة متخصصة في الموارد البشرية هو تخطيط و تنظيم القوى العاملة و توفير الظروف الملائمة لعمل الأفراد بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية، و لعل ما تهتم به و بالدرجة الأولى هذه الإدارة هو الاختيار الأنسب و الأحسن للمورد البشري، ثم تمكينه من أداء وظائفه و أعماله عن طريق تنمية كفاءاته بشتى الطرق المتاحة بداية بتكوينه، تدريبه، تطويره وصولا إلى تمكينه، دون تجاهل أثر الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية، و كذا الاهتمام بتسيير مساره الوظيفي وصولا إلى إحالته إلى التقاعد، و الحقيقة أن هذه الوظيفة تعتبر لب هذه الإدارة و هذا ما اعتبر اصطلاحه مؤخرا بتسويق الموارد البشرية زيادة على حسن التعامل معه أي الفرد .

و على هذا الأساس، و من هذا المنطلق يطرح الإشكال الجوهري الموالي:

- فيما تتمثل عملية تسويق الموارد البشرية في المؤسسة ؟

للإحاطة أكثر بالإشكالية ، و لعدم الخروج عن مبنغى و هدف هذه الدراسة صغنا عدة أسئلة فرعية ، نوجزها فيما يلي :

- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟

- فيما يكمن دور إدارة الموارد البشرية ؟

- ما هو التسويق الموارد البشرية ؟

الغاية من اختيار الموضوع:

نعلم أن مهمة تسويق الموارد البشرية من أهم و أنجع المهمات داخل المؤسسة، ذلك لأنها الركيزة الأساسية لنجاحها، ففي الوقت الذي أصبح يعتبر العنصر البشري رأس المال الأول و المقوم الأساسي للقيام باقتصاديات معظم الدول المتطورة أصبحنا نشاهد بالموازاة مع ذلك إهمالا كبيرا لهذا العنصر الفعال في معظم البلدان , خاصة منها بلدان العام الثالث.

أما الأسباب التي من خلالها تطرقنا إلى هذا الموضوع هي:

- الإهمال المتعمد من المدراء و رؤساء المؤسسات للعنصر البشري .

- عدم استعمال المؤسسات لأساليب و تقنيات جديدة للاستفادة من كفاءات و خبرات عمالها

و موظفيه.

## خطة البحث:

ارتأينا أن نقسم البحث إلى:

الدراسة النظرية خصصنا الفصل الأول كمدخل إلى التسويق و إدارة الموارد البشرية و وظائفها الفنية الأساسية

وأیضا تطرقنا إلى تسويق الموارد البشرية، أما الفصل الثالث اخترنا أن يكون دراسة تطبيقية و المتمثلة في الدراسة

الميدانية في بنك التنمية المحلية BDL بولاية مستغانم.

# الفصل الأول

## أهمية تسويق الموارد البشرية

## مقدمة

إن التسويق كنظام وممارسة يمثل اليوم واحدا من أبرز محركات العمل في مختلف منظمات الأعمال الحديثة ، كما يعد محورا إستراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها ، وربما لايعتبر من قبيل المبالغة القول بأن التسويق في الوقت الحاضر هو التحدي الحقيقي لنجاح المنظمات وبقائها ونموها وازدهارها ، خاصة في ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي ، فالتسويق يمكن المنظمات من تخطيط وتطوير منتجاتها بما يتفق وحاجات ورغبات السوق ، ثم العمل على تسعيرها والترويج لها ، وتوزيعها بالطريقة الأمثل التي تتلائم مع السوق المستهدف.

ففي ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في بيئة منظمات الأعمال، أصبح لزاما على هذه الأخيرة التركيز على موردها البشري والعمل جاهدة على الحفاظ عليه بالإعتماد على الأدوات التسويقية المطبقة في كسب ولاء العملاء وبالتالي لتطبيقها على مستخدميها وكسب ولاءهم.

فالتسويق والموارد البشرية هما وظيفتان منفصلتان في المؤسسات ولكن التسويق يرتبط بمصلحة أو قسم الموارد البشرية من أجل جذب، اقتناء وتحفيز العمال وهذا بما يتماشى مع أهداف المؤسسة من جهة، ومصالح الموارد البشرية تعرف أسباب وجودها عن طريق الخدمات المقدمة في جميع مصالح وأقسام المؤسسة من جهة أخرى، ومنها التسويق وعلى العكس، فإن التداخل بين التسويق والموارد البشرية لا يتوقف عند هذا التبادل البسيط للخدمات.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الواقع النظري لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية مبرزين في ذلك مختلف المفاهيم بالتسويق و مفاهيم أخرى متعلقة بإدارة الموارد البشرية وكذا الأدوات التسويقية المطبقة على إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: نبذة حول التسويق

المطلب الأول: تعريف التسويق<sup>1</sup>

إن كلمة تسويق Marketing هي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatus والذي يعني السوق وكذلك يشتق من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتجر D'Amico and Zikmund 1986 والتسويق قد مر بعدة تعاريف عبر الزمن والجدول رقم (1-1) يوضح كيف تطور التعريف بنشاط التسويق ، وإذا نظرنا إلى هذا الجدول وجدنا أن التسويق قد قدم له تعريفان رسميان بواسطة الجمعية العامة الأمريكية للتسويق AMA .

American Marketing Association الأول هو الذي قدمته الجمعية في عام 1960 والثاني هو الذي قدمته الجمعية عام 1985 وبين هذه الفترات حاول بعض من كتاب التسويق تقديم تصورات لتعريف التسويق ، ومن أبرز هذه المحاولات تلك التي قدمت بواسطة مجموعة أساتذة التعريف في جامعة أوهايو في عام 1965 أو بواسطة الأستاذ كونلو عام 1980 Kotler وتلك المحاولة التي قدمها ماكارتي عام 1981. أما معظم كتاب التسويق فقد اعتمدوا على التعريف الرسمي الذي قدمته الجمعية في عام 1960 وذلك حتى ظهور التعريف الرسمي الثاني للجمعية الذي يتصف بالشمول والوضوح ويعد من أفضل التعاريف التي قدمت حتى الآن في مجال التسويق.

<sup>1</sup> - د/عبد السلام أبو قحف، " إدارة التسويق"، الجزء الثاني، مصر، دار الجامعة للنشر، 2003، ص49.

## جدول رقم (1-1): تطور تعريف التسويق بالسنوات

التعريف	السنة
- التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.	1960 / 1948
- التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ ، وزيادة ، وإشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم وترويج وتبادل والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات.	Marketing staff of the Ohio state universiting 1965
- التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات من خلال عملية التبادل Kotler .	1980
- التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع Macarthy .	1981
- التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.	1985
American Marketing Association 1985.	

المصدر: د/ عبد السلام أبو قحف ، التسويق الجزء الثاني ، الإسكندرية ، 1996 ص 44

المطلب الثاني: وظائف التسويق<sup>1</sup>

تعد دراسة الوظائف التسويقية إحدى المراحل الأساسية لدراسة التسويق، حيث يستلزم تقسيم النشاط التسويقي إلى أجزاء صغيرة ليتسنى تحليل كل جزء من شاملا ويطلق على اسم وظائف التسويق ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:

أولا - وظائف نقل الملكية: تحتوي هذه الوظيفة على عمليتي ( البيع -والشراء)

<sup>1</sup> - نفس المرجع.

**1. الشراء:** هناك بعض الأنشطة التي تدخل ضمن وظيفة الشراء ويمكن ذكرها فيما يلي:  
-تحديد الحاجات والطلب.

-البحث عن مصادر عرض هذه المواد والسلع

-الاتفاق بين البائع والمشتري حيث أن العقد هو ناقل للملكية ..

-تقييم قرار الشراء على أساس الأداء الفعلي للسلعة مقارنة مع الأداء المتوقع.

**2. البيع:** تتعلق وظيفة البيع أساسا باكتشاف الطلب على السلع، والبحث عن المستهلكين الذين يمكن البيع لهم بسعر معقول، ومن الوظائف الأساسية هي الجمع بين البائع والمشتري، إما عن طريق من يمثلهم أو مباشرة، ووظيفة البيع تتضمن الوظائف التسهيلية، ووظيفة تصميم لتخطيط السلعة، ووظيفة خلق الطلب.

**ثانيا -وظيفة الانتقال المادي:**

**1 النقل والتوزيع:** هو النشاط الذي يحرك السلع من مصادر إنتاجها الى مصادر استهلاكها، ويقوم هذه المهمة البائع أو المشتري، إلا بعض المؤسسات المتخصصة التي قد تتولى هذا العمل، مثل شركة السكك الحديدية، وشركة الطيران..... إلخ.

إن وظيفة نقل الملكية لها اثر على عملية إشباع احتياجات المستهلك، والمتمثلة في:

التحسين في سرعة وأسلوب النقل يؤدي إلى تخفيض كمية السلع، والمفروض تخزينها وبالتالي يؤدي إلى:

-زيادة معدل الدوران في الإنتاج والتوزيع.

-تحسين أسلوب النقل يؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي الأسعار.

**2التخزين:** ويعني تخزين السلعة منذ إتمام إنتاجها لحين الطلب عليها، وفي مجال التخزين على المؤسسة أن تتخذ قرارات عديدة تتمثل فيما يلي:

-نوع المخزن المستعملة.

-موقع المخازن.

-الاختيار بين ملكية المخازن و استئجارها.

## 3: الترميز والترتيب

أ. الترميز: هو وضع مقاييس ومواصفات ثابتة للسلع، بحيث يسهل على المستهلك أن يتعرف عليها يتقبلها، وهذه المقاييس والمواصفات عادة تعبر عن الخصائص الذاتية للسلعة، وقد تكون موضوعية مثل الوزن، اللون، الحجم... إلخ.

ب. الترتيب: هو إعادة مجموعات معينة من السلع، كل مجموعة ذات مواصفات معينة حددت في عملية الترميز، مثلاً الملابس يكون ترتيبها حسب الأحجام المختلفة.

ثالثاً - الوظائف التسهيلية<sup>1</sup>

1. التمويل والائتمان: هي التغلب على العقبات التي تعترض عملية تبادل السلع عن طريق الائتمان، ويمكن للإنتاج أن يسبق مرحلة الاستهلاك، فحتى يتمكن المنتج من تمويل إنتاجه، لا بد أن يلجأ إلى الاقتراض حتى يبيع هذا الإنتاج، والحصول على دخل، كما يمكن للائتمان أن يلعب دوراً ترويجياً، بان يشجع المستهلكين أو الوسطاء على الشراء.

2. الاتصالات: يمكن تحديد ثلاث أهداف أساسية تحققها عملية الاتصال في السوق وهي:

- تعتبر جزءاً أساسياً من وظيفة البيع، حيث يهتم البائع بإخبار وإقناع المستهلك بمزايا سلعة معينة.
- تساعد الاتصالات على الربط بين الوحدات المختلفة المتصلة بعملية الإنتاج والتوزيع، من وقت استخراج الخامات حتى تصل إلى المستهلك النهائي، كما تساعد على المنتج على التعرف على ما يفعله منافسيه، وهكذا تساعد هذه المعلومات في وضع سياسته.
- تساعد في تقييم الأداء، واتخاذ القرارات لتصحيح الأوضاع.

3 المخاطرة: يمكن تعريفها بأنها احتمال الخسارة، التي قد تنتج نتيجة للاحتمالات تغير العرض والطلب، وتنتج المخاطرة نتيجة لعوامل لا يمكن للإدارة التحكم فيها، مثل: مخاطر الطريق، الفيضانات، السرقة، وبعض الصعوبات المالية التي يصعب تنبؤها مسبقاً، وقد تنتج أيضاً نتيجة لعدم القدرة على تنبؤ السلوك الإنساني.

ويمكن تقسيم هذه المخاطر إلى ثلاثة أقسام وهي:

- الأخطار الناشئة عن التغير في الظروف السوقية .
- الأخطار التي تنشأ من أسباب الطبيعية .

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق: مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 2003، ص 4

-الأخطار التي تنتج عن تصرفات الأفراد.

المطلب الثالث: اهداف التسويق واهميته

### الفرع الأول: اهداف التسويق<sup>1</sup>

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية، التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الاقتصاديين والمسيرين، على أن المؤسسات الاقتصادية على اختلاف طبيعتها(إنتاجية، تجارية، خدماتية) ، تحدد أهدافها ثم تنظم مواردها لكي تحقق هذه الأهداف.

#### أولا -أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة:

هناك ثلاث أهداف عامة يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسة وهي:

**1.هدف الربح:** يري معظم رجال الاقتصاد أن تعظيم الربح، هو الهدف الوحيد لأي مؤسسة، ومعنى ذلك أن المؤسسة تحاول جاهدة أن تحدد سعر وحجم إنتاج المبيعات التي تتساوى عنده التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي، والواقع أنه توجد قيود كثيرة، كتصرفات المنافسين، ومدى جودة السلعة البديلة، والمنافسة والرقابة الحكومية، التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح.

إن هدف الربح هنا يعني الربح الأمثل، الذي يتحدد بمعدل عائد مثالي، ويعتقد الكثير أن هدف الربح يعتبر من مسؤولية دائرة التسويق وحدها، وهذا الامر يصعب تحقيقه، لان الربح الذي تحققه المؤسسة يتضمن الجهود المتضافرة للكثير من الوحدات وعناصرها، وإذا ما تأملنا معادلة الربح التي تظهر في الصيغة التالية:

$$\text{الربح} = \text{الإيراد} - \text{التكلفة}$$

نلاحظ أن قيمة الأرباح الحقيقية هي عبارة عن مقدار زيادة إيراد المبيعات عن تكلفتها، والتكلفة هي أحد المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة، وتنتج عن جميع الأنشطة في المؤسسة، وبالتالي فإن معظم هذه الأنشطة تخرج عن نطاق دائرة التسويق في المؤسسة.

<sup>1</sup> - حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص281

2. هدف النمو<sup>1</sup>

على الرغم من الأهمية الكبرى المعطاة لهدف الربح، فإن هدف نمو المؤسسة غالباً ما تكون ذات تأثير مباشر أكبر على أهداف التسويق، حيث يوجد لدى معظم المؤسسات حافز على النمو والتوسع، والواقع أن ترجمة الحافز من مهام تخصص التسويق مثل:

-زيادة حجم المبيعات أو زيادة حصة السوق أو التوسع في السوق، تعد من الأمور البسيطة إلى حد كبير.

-الدافع إلى زيادة الحجم: ويعد هذا الدافع أمراً واضحاً في كثير من المؤسسات.

-عملية تحليل نقطة التعادل: تعرف نقطة التعادل على النقطة التي لا تحقق فيها المؤسسة لا ربح و لا خسارة، أي النقطة التي يتساوى فيها مجموع الإيرادات والنفقات، ومن الطبيعي أنه لكي تحقق المؤسسة ربحاً لا بد أن يفوق مجموع الإيرادات مجموع التكاليف، فإن هدف النمو الرئيسي عن طريق زيادة حجم المبيعات وحصة السوق، لا يمكن أن يتحقق إلا عبر أهداف فرعية تشغيلية، تعتبر وسائل النمو في الحجم أو تظهر على شكل سياسات مختلفة قد تتبعها المؤسسة وهي:

-السلع الحالية والأسواق الحالية: تختار المؤسسة بين هدفين تشغيليين للنمو عندما يكون شاغلها الأساسي المنتوجات الحالية، التي تباع في الأسواق وأول هذين الهدفين هو زيادة الطلب، أي زيادة الطلب الكلي في السوق، أما الهدف الثاني فهو زيادة حصة السوق في ظل ثبات الطلب الكلي.

-السلع الحالية والأسواق الجديدة: وفي هذه الحالة فإن الشركة تبحث عن النمو بإعداد أهداف محددة لتوسيعها السوقي، وقد يتضمن هذه أسواق كلية، أو محاولة التوسع الجغرافي للمحافظة على نفس العملاء.

-السلع الجديدة والأسواق الحالية: وتحاول المؤسسة هنا أن تجمع بين كل من التوسع السلعي والتوسع السوقي، بتحديد وتطوير سلع جديدة توجه إلى أسواق جديدة.

3. هدف البقاء والاستمرار<sup>2</sup>

بعدها يتم تحديد الأهداف التشغيلية (أهداف الربح والنمو)، والمهام الوظيفية للوحدات التابعة والمساعدة يأتي دور البقاء والاستمرار، ويعتبر هذا الهدف في نظر الكثيرين الهدف الأول والرئيسي للتسويق، ونحن لا نذكر أن المؤسسة

<sup>1</sup> - حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 282

<sup>2</sup> - زهبي لخضر، مير مولود، متزلي محمد، " المؤسسة الاقتصادية واستراتيجيات التسويق"، مذكرة ليسانس معهد علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، السنة الرابعة، 2005، ص 30

كلها تشترك في تحقيق هذا الهدف، ولكننا نرى أن التسويق يقوم بدور حيوي في تحقيقه، ولا بد للإدارة التسويق من تفهم النقطة والاختناج بما.

ويمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفعالية لتحقيق هذا الهدف إذا بذلت الجهود الكافية لتحقيقه، لغرضين أساسيين هما:

- يجب على إدارة التسويق أن تنقب باستمرار على فرص تسويقية جديدة .
- لا بد لإدارة التسويق أن تضع كهدف لها نظام المعلومات التسويقية، التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المشروع، وفي عملية التخطيط واتخاذ القرارات في جميع جوانب المؤسسة.
- ولا شك أن الأهداف بأبعادها المختلفة وتسلسلها منتشرة في جميع جوانب المؤسسة وتؤدي إلى خلق الاستراتيجيات المنسقة، وتعد ضرورة لعملية التغيير والتعديل التي تعبر عن العناصر الأساسية لحياة المؤسسة.

### ثانياً - أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك<sup>1</sup>:

1. تقديم السلع للمستهلكين الملائمين: لكل سلعة سوقها من حيث السن والجنس أو درجة التعليم... إلخ، لهذا لا بد على المنتج أن يتعرف على خصائص المستهلكين للسلعة التي ينتجها من كل الجوانب، وعلى ذلك تتوقف نشاطات البيع و التوزيع والإعلان.
2. المكان المناسب: إن المنتج الرشيد؛ هو الذي يقدم سلعته إلى المستهلكين أو لقطاعهم، وهو الذي يتحكم في أنواع المتاجر التي سوف تسوق وتباع فيها سلع المنتج.
3. الثمن المناسب: هو الثمن الذي يحقق للمنتج عائداً، وهو السعر الذي يقدر عليه المستهلك أيضاً.
4. الوقت الملائم: هو تقديم السلعة للمستهلك في الوقت الذي يحتاج إليها.

### الفرع الثاني: أهمية التسويق

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنشاطها، فمقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً، فالنشاط التسويقي من الأنشطة الهامة على مستوى المؤسسات الصناعية والخدمات على السواء حين يسمح لهذه الأخيرة بمراقبة ما يحدث في محيطها الخارجي من عوامل ومتغيرات كأذواق الزبائن، وشدة المنافسة والطلب المتوقع على منتجاتها وخدماتها... إلخ

<sup>1</sup> - حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 62

،فالتابعة والمراقبة الدائمة للمؤسسة لمحيطها يسمح بتوفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط والقرارات المناسبة ولقد ازدادت أهمية التسويق بشكل عام بعد الثورة الصناعية وما جاء من تطور طرق الإنتاج ووسائل النقل والمواصلات وهذا الأمر جعل الأسواق تقترب فازدادت المنافسة مما أدى إلى ظهور الوسطاء أو المؤسسات التي تتولى مهمة التوزيع.

وفي الدول المتقدمة نجد أن التسويق هو احد الأسلحة الفعالة في تحقيق النمو والتقدم فالتسويق يعطي فكرة جيدة عما يدور في بيئة الأعمال وكيفية اغتنام الفرصة المناسبة لتحقيق أهداف المنشأة كما يساهم في توفير عدد كبير من فرص التوظيف ،فبدون نظام تسويقي لن يتسنى استمرار العاملين في ميدان الإنتاج من ممارسة أعمالهم،ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن ربع العاملين في الخدمة المدنية يقومون بمزاولة أعمال تسويقية سواء في التوزيع أو وكالات الإعلان وأقسام التوزيع... الخ، علاوة على ذلك فان عدد المشتغلين بالتسويق يتزايد بمعدل أسرع من المشتغلين بالإنتاج والتمويل.

هذا الاهتمام المتزايد يعكس الأهمية النسبية للتسويق كأداة فعالة في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية والمساهمة في سرعة تنميتها في الدول، كما يعكس مستوى معيشة الأفراد.

كما يعكس مستوى معيشة الأفراد، حيث يساهم التسويق كما يعتقد البعض في خلق مستوى معيشي معين من خلال منفعه الاقتصادية للمجتمع<sup>1</sup>.

فالتسويق له أهمية كبيرة على مستوى المجتمع عامة والمستهلك خاصة ولا تقتصر أهميته على المؤسسة فقط.

### أولاً: أهمية التسويق على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>

يرى المختصون أن للتسويق أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنه في ظل الاقتصاد الصناعي تصعب عملية تصريف المنتج في السوق أكثر من إنتاجه لان قدرات الإنتاج متوفرة ومنه يعتبر التسويق كوسيلة فعالة للمؤسسة لأنه يزودها بالمعلومات التسويقية الأساسية حيث بدونها لا يمكنها أن تتطور وتحافظ على مكانتها بين المؤسسات

<sup>1</sup> - شعواطي فاتح، قرمزلي محمد، "إدارة الموارد البشرية مكانتها و تأثيرها على أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز

الجامعي المدينة، 2001-2002، ص 60

<sup>2</sup> - R.Y ,M. Larocho.J.V petrof g , "le marketing fondement t applications",1978 ,26 MC g raw -hillediteur, p 10.

الأخرى من خلال بيع منتجاتها بصفة مستمرة فالتسويق يربط المؤسسة بالمجتمع الذي تعيش فيه وبالأسواق التي تخدمها.

### ثانيا: أهمية التسويق على مستوى المجتمع

إن التسويق يلعب دورا هاما في خلق منافع كثيرة للمجتمع التي تتمثل فيما يلي:

- أ- التسويق يساهم في خلق التنمية وهذا من خلال تنمية الاقتصاد.
- ب- إن معرفة الحاجيات والرغبات الحقيقية للمستهلكين عن طريق البحوث والدراسات التسويقية يساعد في توجيه الإمكانيات والاستغلال الأمثل للموارد.
- ج- إن المقابلة السليمة بين العرض والطلب في مختلف المناطق تؤدي إلى التوزيع الأمثل للسلع والخدمات.
- د- نظام التسويق الجيد يجعل الفرد في المجتمع يعرف البدائل المتوفرة من السلع وبمخائص كل منها من اجل اتخاذ القرار السليم الذي يلائم ظروفه.
- هـ- الرفع من المستوى المعيشي حتى يعيش الفرد في ظروف جيدة وفي أفضل مستوى فالتسويق يفيد المجتمع في امور عديدة فخدمة المجتمع تضم خدمة المستهلك ايضا .

### ثالثا: أهمية التسويق على مستوى المستهلك

ان التسويق يفيد المستهلك كما يفيد المجتمع والمؤسسة وذلك من خلال توفير منافع رئيسية له ويسعى الى تحقيقها دوما وتمثل هذه المنافع فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- المنفعة الشكلية: ، يتم خلق هذه المنفعة حينما تقوم المؤسسة بتعديل المواد الخام ومدخلات الإنتاج إلى السلع أو خدمات تامة ( صنع، أي يطرأ على هذه المواد تغيير شكلي بحيث تصبح السلعة جديدة.

إن خلق المنفعة الشكلية تختص به الوظيفة الإنتاجية.

<sup>1</sup> - عبده ناجي، " التسويق - المبادئ والقرارات الأساسية" كلية التجارة، أطروحة دكتوراه، جامعة الاسكندرية، مصر، 1994، ص 55.

ب- **المنفعة الزمانية:** أي توفير السلعة للمستهلك في وقت طلبها، فعندما لا يحتاج إليها، تخزن هذه السلعة لحين ظهور الحاجة إليها وهذا ما يحدث أثناء فترات الأزمات

ج- **المنفعة الحيازية:** تتلخص في نقل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك وقت شرائها والهدف منه هو تسهيل العملية وفي حالات كثيرة تكون صعوبة تحقيق المنفعة المتعلقة بعدم كفاءة النظام الإداري.

د- **المنفعة المكانية:** يتم خلق هذه المنفعة بتوفير السلع والخدمات في الأماكن المناسبة للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي ويظهر هنا دور التوزيع من خلال فروع المنظمة التي تنتشر في أماكن تواجد المستهلكين<sup>1</sup>.

إذن التسويق هو في خدمة المستهلك والمجتمع والمؤسسة على حد سواء فوجود نشاط تسويقي ذو كفاءة عالية يسمح بفتح أسواق جديدة وإيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والوقت المناسبين وبالمواصفات المرغوبة ومنه يمكن القول أن عدم نجاح المؤسسات من جهة وانخفاض حجم الصادرات في بلد ما يعود إلى انعدام نظام تسويقي فعال.

ومنه يظهر جليا أسباب الاهتمام بالتسويق حيث انه يساهم بشكل أساسي في رفع مستوى معيشة الأفراد للوصول بهم إلى درجة عالية من الرفاهية وذلك من خلال تسهيل عملية تدفق السلع من أماكن إنتاجها إلى المستهلكين .

2- تحقيق السعر النهائي للسلعة وذلك من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة التسويقية مما يساهم في مواجهة فعالية حيال المنافسين حيث أظهرت الدراسات المتعلقة بهذا المجال أن تكلفة الأنشطة التسويقية تزيد عن 58% من تكلفة السلعة أو الخدمة .

3- يمكن التسويق من تحديد الإنتاج كما ونوعا بما يتناسب مع الحاجات والرغبات وقدرات المستهلك الأخير.

4- إيجاد الفرص التسويقية من خلال الكشف عن الحاجات والرغبات الكامنة والعمل على إثارتها وإشباعها.

5- يساعد التسويق على بقاء المشروع ونموه من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الربح العادل في الأمد البعيد.

<sup>1</sup> - عمرو وصفي عقيلي وآخرون " مبادئ التسويق-مدخل متكامل"، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994، ص 15-16.

## المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط، فالأفراد، وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات . لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

وقد تناولنا في هذا المبحث ثلاث مطالب:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية .

2- أهداف إدارة الموارد البشرية.

3- تنظيم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعرف " *French* " إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة<sup>1</sup>.

كما يعرف " *Sikula* " إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والترقيات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد<sup>2</sup>.

كما يرى " *Chruden,H* " وشيرمان أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية.

<sup>1-2</sup> - د/صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

وأخيراً يعرف " *Smith.O,Orant.J* " إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً، توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت.

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

كما يقول نظمي شحادة في هذا الصدد: "هناك موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤديون إسهامات ذاتية قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتجها لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين"<sup>1</sup>.

أما الدكتور محمد سعيد سلطان فقد أعطاها المفهوم التالي: "يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثماراً، ولكي تستطيع المنظمة استخدامه، واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج،

ويعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدون تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها. لذا يجب تخطيط، تنظيم وقيادة المواد البشرية، بمعنى أنه يجب إدارتها".

من خلال كل هذه التعريفات يمكننا استنباط عدداً من الأنشطة الرئيسية التي تؤدي من قبل إدارة الموارد البشرية وأهمها:

1- توصيف الوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> - نظمي شحادة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 14

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

1- يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نظمي شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> - حسن راوية ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>3</sup> - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 30.

## المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، علمية، حكومية، ودينية.. الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، كما يجب على الإدارة أن تعني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل<sup>1</sup>.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة<sup>2</sup>، وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها<sup>3</sup>.

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة أيضا<sup>4</sup>:

فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدف جديدا، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى. وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف، والعمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف، وعلى ضرورة تطوير أساليب

<sup>1</sup> - صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> - Bélanger L.ET AL., *Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines* , Chicoutimi, Gaéton Morin 1999 , p63.

<sup>3</sup> - Barnard Martory, Daniel Grazer , *"Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances*, Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001, P108.

<sup>4</sup> - أمين الساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص -ص: 79، 80.

قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية، والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل. وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

إن أهمية هذا الهدف بدأ تدركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية، ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت، لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة، وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل، وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات، الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل، وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المؤسسة إلى اقل حد ممكن، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، ويتحقق الاستقرار الداخلي، فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية<sup>1</sup>.

لقد ساهمت العلوم السلوكية بنصيب كبير في مجال الوقاية التنظيمية، حيث أن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل، الروح المعنوية للعاملين... الخ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الفروع من المعرفة تساعد بدرجة كبيرة في تثقيف الأفراد والجماعات وجميع القوى التنظيمية المختلفة بما يساعدهم على التكيف مع التغيرات الجديدة من أجل الاستقرار والبقاء المستمر، وإذا كان علم الاقتصاد له مساهمات وفيرة في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن الطرق التي تستخدمها

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 1999، ص 65.

الضغوط الخارجية في تأثيرها على قدرتها على البقاء، فإن العلوم السلوكية (علم الاجتماع، علم النفس) لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>.

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

<sup>2</sup> - عادل حسن، "إدارة الأفراد"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995، ص 87.

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 104.

## المبحث الثالث: تسويق الموارد البشرية

## المطلب الأول: مفهوم تسويق الموارد البشرية:

يعتبر تسويق الموارد البشرية أحد المفاهيم الجديدة في ميادين التسويق الواسعة، وفي هذا المطلب حاولنا جمع مختلف التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم الجديد ونذكر منها مايلي:

يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "مقاربة جديدة للعلاقة بين العامل ورب العمل والتي تنص على إعتبار المتعاونين والعمال كزبائن ز بالمعنى الأسمى للعبارة، ويتمثل الأمر في تطبيق منطق وتقنيات التسويق والإتصال من أجل جذب المترشحين، توظيفهم، إدماجهم وبالتالي كسب ولائهم"<sup>1</sup>.

كما يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "يشمل مجموع التقنيات والأدوات التي تسمح بمعرفة أكثر لسوق العمل ولإقتراح منتجات وخدمات موارد بشرية تتماشى مع مطالب العملاء المحليين والمحتملين والتي من شأنها أن تحسن البيع وإعادة البيع"<sup>2</sup>.

ومن الباحثين من يعرفه على أنه "مجموع الطرق والوسائل التي تملكها المؤسسة من أجل خلق، تقديم ونشر القيم، بالقرب من عمالها الحاليين والمحتملين ومن أجل تسيير العلاقات معهم بشكل مربح للمؤسسة و للعمال"<sup>3</sup>.

## 1 - خصائص تسويق الموارد البشرية:

يتميز تسويق الموارد البشرية بعدة خصائص نذكر منها:

- تسويق الموارد البشرية عملية إجتماعية.

- تسويق الموارد البشرية عملية إدارية.

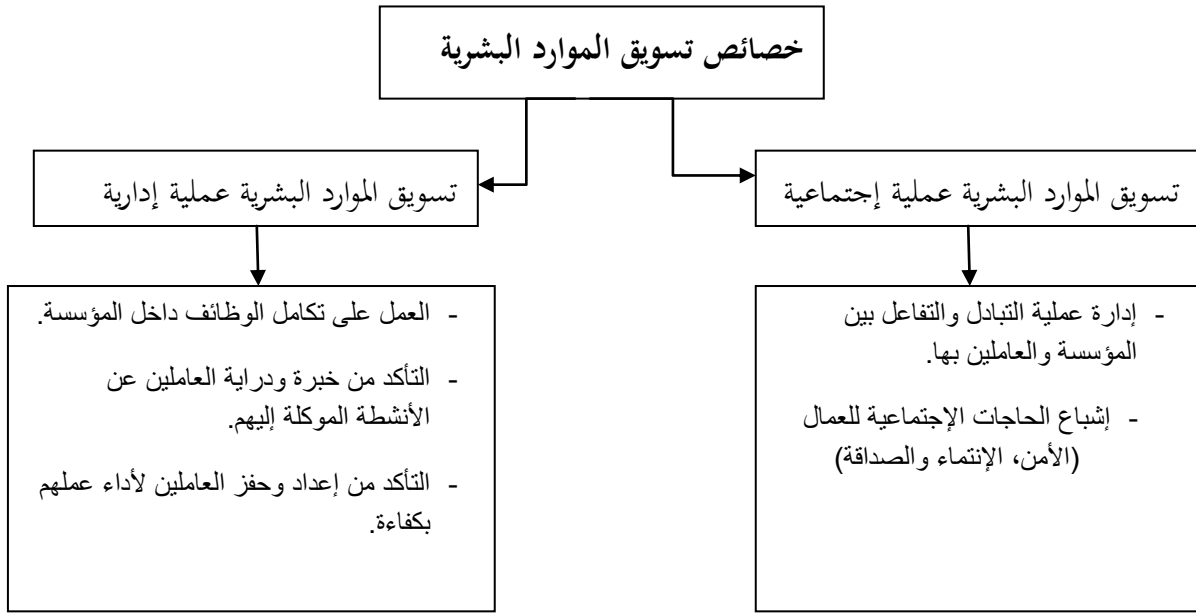
وسوف نحاول إبراز هذه الخصائص في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- Philippe liger : " Le Marketing des ressources humaines : attirer,integrer et fidéliser les salariés".Dunod .Paris,2007,p :09

<sup>2</sup>- Serge panczuk, "ressources humaines pour la première fois", éditions d'organisation, paris, 2007,p :218

<sup>3</sup>- Radolphe colle, " l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH, Actes du congrès de l'AGRH", Fribourg, Suisse,2007,p :04.

الشكل (1-1): خصائص تسويق الموارد البشرية.



المرجع: من إعداد الطالب

ومن خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا أن تسويق الموارد البشرية يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات الملموسة فقط وإنما هناك جانب آخر من الحاجات يريدون إشباعها والمتمثلة في الأمن، الإنتماء والصدقة. كما يعمل تسويق الموارد البشرية على تكامل مختلف الوظائف داخل المؤسسة عن طريق التأكد من الخبرة والدراية الكافية لدى العاملين عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأخيرة تؤدي بالطريقة الأمثل بالإضافة إلى التأكد من أن جميع العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أهمية تسويق الموارد البشرية

يهدف مفهوم تسويق الموارد البشرية إلى إستقطاب والمحافظة على أفضل الكفاءات وحثهم على أداء وظائفهم على أكمل وجه، ووهذا من خلال تطبيق الأدوات التسويقية على سوق العمل وجمهور العاملين بالإضافة إلى تطوير معارف كل من العميل الداخلي والخارجي والعمل على إزالة المعوقات الوظيفية التي تعيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وإنطلاقاً مما سبق ذكره فإن تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى؟

- من هم الأفراد العاملين داخل المؤسسة؟

- ماهي الطريقة المثلى التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة؟

### المطلب الثالث: خطوات التطبيق تسويق الموارد البشرية

أدركت غالبية المنظمات الخدمية الحاجة إلى التسويق الداخلي بوصفه سلاحا تنافسيا يستخدم في الاحتفاظ بعلاقات حميمة طويلة المدى مع الزبائن من خلال تقديم الخدمات بجودة عالية تحقيق الزبائن. فالتسويق الداخلي يعد بمثابة طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.

وهناك جملة من الأنشطة المترابطة والتي تعد من مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه، من أهمها:

#### 1 - تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجيه نحو التسويق الداخلي.

كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها لأجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف التي تنطبق أعباؤها مع المهارات والقدرات المتوفرة في شاغل الوظيفة.

2- إجراء مسح دوري لطاقتهم للعمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أدائهم وإمكانيتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية

3- توزيع العاملين في المنظمة بحسب درجة الاتصال بالزبائن وتعد هذه المسألة ضرورية في عملية الاختيار وتصميم البرنامج التدريبي المناسبة وفقا للمهام الموكلة لكل فرد في المنظمة

4- تفويض طاقم العمل وإعطاؤه الحرية الكافية في التصرف واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تأدية أفضل الخدمات للزبائن.

5- التقويم والمكافأة في ضوء إسهامات العاملين وتفوقهم في الخدمة وفق المعايير المعتمدة، وتحتل هذه العملية أهمية بالغة في تشجيع السلوك الإيجابي تجاه العمل.

6- إيجاد قنوات اتصال داخلية فاعلة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية من المنظمة وتعزز جودة الخدمات الداخلية وتجعل ما يقدمه كل فرد في إطار النشاط الواسع للمنظمة، كما تسهل عملية الترابط التنظيمي وتجعل جميع العاملين يحصلون على المعلومات في الوقت المحدد.

7- أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس عملية لتقويم مدى إسهام كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.

8- تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين مستوى الجودة الداخلية في الأعمال التي يقومون بها، زمن ثم تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

ولكي تنجز إدارة التسويق الداخلي أهدافه وتحصل المنظمات الخدمية على إيجابيات تنفيذ برامجها يتطلب ذلك خلق بيئة تنظيمية داخلية يستطيع من خلالها العاملون التصرف بطريقة تنسجم مع أهداف المنظمة، كما يجب مراعاة الالتزام من قبل العاملين بتحقيق هذه الأهداف من خلال:

1 - إيمان قوي من الأفراد بأهداف وقيم المنظمة

2 - رغبة العاملين في تقييم جهود ملحوظة تعود بالنفع على الإدارة والعاملين فيها والمتعاملون معها.

3 - رغبة العامل القوية في الانتماء للمنظمة.

إن كثير من الفشل في أعمال المنظمات بشتى أنواعها يعزى في الكثير من الأوقات إلى عدم ترسيخ ثقافة المنظمة لدى الأفراد العاملين بها، ولذلك فإن تعزيز الولاء لدى أعضاء المنظمة وإيمانهم بأهدافها وثقافتها له الأثر البالغ في تعامل الأفراد العاملين علاقتهم مع زبائن المنظمة، لذا فإن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه الفشل إن لم تصل المنظمة إلى ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبائن، فبرنامج التسويق الداخلي تحتاج إلى التزام قوي من الإدارة.

وثقافة المنظمة هي نمط من المشاركة في القيم والاعتقادات التي تعطي بعدا معنويا إلى الأعضاء في المنظمة وتزويدهم بالقواعد الخاصة بالسلوك فلكل منظمة ثقافة خاصة بها يستمد الفرد ثقافته من خلالها لأنها تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله تجاه الزبائن. وتساعد الثقافة القوية المنظمات في مجالين هما:

1- إن العاملين يصبحون أكثر قدرة على تحديد ما هو مطلوب منهم وفق آليات معينة، ما هو الإنتاج المتوقع منهم؟

2- تنمي ثقافة المنظمة الإحساس لدى العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من قوامها مما يدفعهم نحو تنفيذ برامجها وأهدافها.

وعليه فإن المنظمات الخدمية التي تمتلك ثقافة خدمية قوية ستؤثر إيجابيا على علاقة العاملين مع الزبائن كما أن القواعد والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة يؤثر إيجابا على التسويق الداخلي في المنظمة.

## خاتمة

مما سبق يمكن الحكم على أن أي مؤسسة تسعى خاصة في الوقت الراهن إلى البحث عن الاستقرار والديمومة في أسواقها لزاما عليها تبني طرق تسييرية حديثة خاصة حينما يتعلق الأمر بمواردها البشرية أحد هذه الآليات الحديثة التي بات يعول عنها كثيرا خاصة في الوقت الراهن.

تعتبر تسويق الموارد البشرية أهم الآليات التي بدأت المؤسسة تنظر إليها على أنها أحد الأدوات المهمة للرفع من أدائها معتمدة على التوظيف الجيد، التكوين والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، وغيرها من الأنشطة الأساسية، فالقاعدة تؤكد على أنه كما المؤسسة تسعى دوما لجلب والمحافظة أطول مدة ممكنة على زبائننها فهي مطالبة كذلك بالسعي الحثيث والتوجه نحو أفرادها سواء موظفين أو عمال وهذا ضمنا لرفع معنوياتهم وبالأكد الرفع من أداءهم وتحقيق الانتماء الوظيفي وبالتالي توجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

# الفصل الثاني

دراسة واقع أهمية عملية

تسويق الموارد البشرية

في بنك التعمية المحلية

## مقدمة

لم يكن تبني فكرة تسويق الموارد البشرية فكرة نابعة من العدم، و لكن إحساس المؤسسة الشديد و إيمانها بأن زمن الاحتفاظ بالزبون قد ولى و أنه عليها إذا ما أرادت أن تكتسب الزيادة و تحقق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يرحم و لا يعترف بالضعيف عليها أولا إعادة النظر و بصورة جذرية في أفرادها، فهي كلما تقربت منهم إنما تستطيع التقرب من زبائنها، فالفرد قادر على خلق المعجزات إذا ما أحس بالرضا و الانتماء إلى مؤسسته و لن يحس بذلك إلا إذا التفتت المؤسسة إليه و جعلته في قلب إستراتيجيتها العامة، و عليه حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة واقع تسويق الموارد البشرية في مؤسسة عمومية جزائرية بنك التنمية المحلية، و هذا عن طريق قياس رضا أفراد البنك، و قياس كذلك رضا الزبائن عن البنك.

## المبحث الأول: دراسة بنك التنمية المحلية

## المطلب الأول: بطاقة شاملة حول بنك التنمية المحلية

## 1-تعريف بنك التنمية المحلية BDL

بنك التنمية المحلية BDL هو أحدث البنوك في الجزائر، و انبثق من القرض الشعبي الجزائري و قد تأسس بموجب المرسوم رقم 185/85 المؤرخ في 1985/04/30 برأس مال قدره سبعة ملايين دينار جزائري، مقره الرئيسي سطاوالي ولاية تيبازة.

هو بنك ملك الدولة خاضع للقانون التجاري و يتولى العمليات المألوفة و يعتبر بنك الودائع يقوم بكل عمليات لحسابات جارية، توفير، قروض، صفقات، و خدمات متفرقة، يقوم بتقديم قروض قصيرة ومتوسطة و طويلة لكل القطاعات الاقتصادية باستثناء القطاع الفلاحي حيث يوجد بنك خاص لهذا القطاع وهو بنك .BADR

و اختصار وظائفه فيما يلي:

\*القيام بالعمليات المألوفة

\*تمويل الاستثمار الإنتاجي المخططة في طرق الجماعات المحلية

\*تمويل عمليات الرهن

\*تمويل عمليات الاستيراد و التصدير

\*تمويل القروض العقارية

يعتبر بنك التنمية المحلية من أكثر الشبكات البنكية على الصعيد الوطني إذ يحتوي على 148 وكالة موزعة على 15 مديرية جهوية و يشغل أكثر من 9603 شخصا منهم 39 % إدارات.

يبلغ رأس مال الاجتماعي ل BDL 13 900 000 000 دج مما يمكنه من القيام بالعمليات الثلاث المذكورة أعلاه.



## المطلب الثالث: تعريف بنك التنمية المحلية الجهوي ولاية مستغانم

أنشأ بنك التنمية المحلية لمدينة مستغانم في 01 جويلية 1985 و كان يشمل آنذاك وكالة رسمية بمستغانم "بن سليمان" و أيضا وكالة غليزان، تيارت، واد أرهيو، مازونة و سيدي علي.

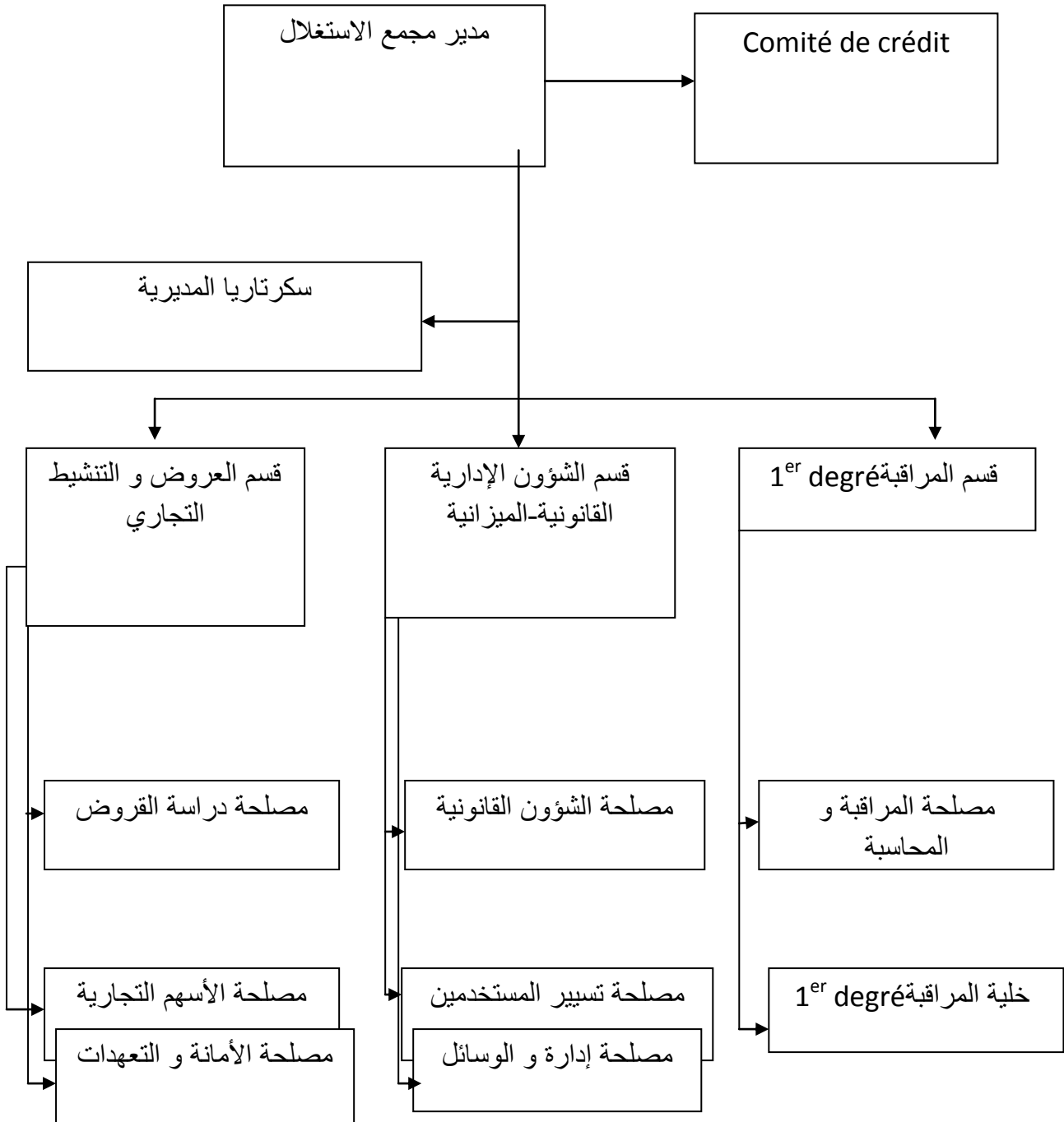
برز هذا التقدم في الشبكة بفتح في 12/11/1998 مراكز جديدة لفوج الاستغلال بمستغانم وكالة الدهرة و عدة وكالات أخرى بعين تادلس، قصر السلالة، و زمورة ما يمثل 11 وكالة مقسمة على 03 ولايات إلى نهاية سنة 2003.

ممارستها على كل الزبائن و أعضاء البنك التوسع في محيط واسع و أمن في نهاية سنة 2003 تعالي عدد العمال إلى 182 شخص منهم 42% إطار و قد استفادوا من تكوينات مختلفة متوجهة بشهادات بنكية متعددة الدرجات BP، DES، CPES كذلك التكوينات مخصصة للعمال الجدد.

و في إطار هذه الأولوية المخصصة للتكوين، تمكن فوج مستغانم للاستغلال من تحقيق جهد خاص و ذلك من أجل إعادة تأهيل الموظفين في تخصصات عدة منها: الصندوق، محفظة الأوراق المالية/ المراقبة و القروض.

و فيما يلي مخطط مديرية مجمع الاستغلال:

الشكل (1-2): مخطط مديرية مجمع الاستغلال



المصدر: وثيقة داخلية للبنك

المبحث الثاني: دراسة لواقع المورد البشري ببنك التنمية المحلية

المطلب الأول: دراسة في مصالح بنك التنمية المحلية

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية :

المرجع 001/2001 ل 02/01/2001 حامل لنشأة الشعب (الفروع)

004/2001 ل 02/01/2001 حامل لتنظيم DGMMRH

022/2001 ل 18/02/2001 حامل الشكل العام لتنظيم DGMMRH

المنشور الثاني يوضح المهام لمديرية الموارد البشرية

1- المهام :

- 1- مديرية الموارد البشرية ذات مهمة منح البنك الموارد البشرية المطلوبة لنشاطها.
- 2- تؤمن التوظيف والتسيير دوران الأجور والخدمات الاجتماعية وكذا المراقبة
- 3- تؤمن وتتابع المسار المهني لمجموع الموظفين البنك.
- 4- تسهر بتعاون مع المديرية التكوين على مستوى الكفاءات والتطور للعمل مع النشاط الاقتصادي والاجتماعي.
- 5- تؤمن التوجيه للموظفين وذلك عن طريق تسيير مساهم المهني وتحسين مردود الموظفين الموجودين.
- 6- تراعي المتطلبات التسييرية للموارد البشرية الجارية وتسهر على التسيير الحسن في إطار تأديبي.
- 7- تؤمن وتضع في ميدان الوسائل تسيير العاملين.
- 8- تهتم وتسير في الجانب القانوني على كل المنازعات بين العمال البنك وذلك مع DAJG LA .

- 9- ترفع بصفة الكفنة مجموع العمال في البنك، وترفع من مردودهم.
- 10- تسهر على تطبيق النظام الداخلي للبنك وتقتراح ملائمته مع الإطار التنظيمي .
- 11- تهتم بدراسة ورد على كل الشكاوى وتساؤلات العمال في خيال وضعيتهم المهنية والاجتماعية.
- 12- تسيير الاتفاقيات الجماعية وتوظيف وظائف العمال البنك.
- 13- توضح السياسة الاستخدامية وتؤمن اتصال فعال بين مختلف العمال في البنك.
- 14- تنشط وتراقب النشاطات من اجل تسيير الموارد البشرية وذلك لإعطاء اجل مقابل التوصيف المتبع للوظائف.
- 2- العلاقات:
- مديرية إدارة الموارد البشرية هي هيئة مركزية الموضوع تحت السلطة قسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية تعني بالعلاقات الوظيفية مع مختلف هيئات البنك وشركاء الاجتماعية.
- تحدد لمديرية التكوين الحاجات التكوينية.
- 3- مساهمات المدير:
- مدير الموارد البشرية هو المسئول الأول في السلم الإداري في التنظيم.
- هو تابع إداري لقسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية.
- هو المسئول على تسيير الموارد البشرية في إطار الميزانية السنوية
- يسهر على تحقيق التعاون والربط مع الشريك الاجتماعي وذلك فيما يتعلق بتقديمات الاجتماعية .
- هو المسئول أمام المديرية العامة في تحقيق المخطط السنوي .

المطلب الثاني: استمارة خاصة بزبائن البنك

الجدول (1-2): انتظامية الزبون

النسبة	العدد	الإجابة
100%	16	نعم
00%	00	لا
100%	16	المجموع

التعليق:

كل الزبائن الذين تم استقصاؤهم زبائن منتظمين لبنك التنمية المحلية، وهذا ما عكسته نسبة 100%.

الجدول (2-2): أقدمية الزبون مع بنك التنمية المحلية .

النسبة	العدد	الإجابة
00%	00	اقل من سنة
43.75%	07	ما بين ثلاث وخمس سنوات
56.25%	09	أكثر من خمس سنوات
100%	16	المجموع

التعليق:

نستنتج من الجدول أعلاه أن أغلبية زبائن بنك التنمية المحلية والذين بلغت نسبتهم 43.75% ذوي أقدمية ما بين ثلاث سنوات وخمس سنوات، وفي حين الزبائن ذوي اقدمية أكثر من خمس سنوات بلغت نسبتهم 56.25%.

## الجدول (2-3): وقوع اختيار الزبائن على هذا البنك

النسبة	العدد	الإجابة
31.25%	05	لتنوع الخدمات
25%	04	سرعة التقديم
31.25%	05	كفاءة موظفيه
12.5%	02	شعوركم بالأمان
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج من الجدول أعلاه أن اغلب الزبائن الذين وقع اختيارهم على بنك التنمية المحلية لتنوع الخدمات والذي بلغ نسبتهم 31.25% ، والذي يعادل نسبة الزبائن الذين اختاروا هذا البنك لكفاءة موظفيه. أما النسب المتبقية لاختيار زبائن البنك تتمثل في سرعة التقديم والتي تكون نسبتها 25%، وشعورهم بالأمان 12.5%.

## الجدول (2-4): مستوى نوعية الخدمات المقدمة في هذا البنك

النسبة	العدد	الإجابة
25%	04	جودة عالية
68.75%	11	جودة مقبولة
6.25%	01	دون جودة
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه ان نوعية الخدمات المقدمة في هذا البنك ذات جودة عالية، حيث وصلت النسبة التي تشير الى ذلك الى 68.75% ، فيما صرح البعض ان الجودة عالية حيث وصلت النسبة الى 25% والنسبة المتبقية 6.25% هي دون جودة .

الجدول (2-5): تقييم الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن

النسبة	العدد	الإجابة
68.75%	11	يستقبلون بحفاوة
18.75%	03	مهملون
12.50%	02	غير مبالون
100%	16	المجموع

التعليق :

نلاحظ أن الموظفين يتعاملون مع الزبائن بشكل مرضي. حيث بلغت نسبة الاستقبال بحفاوة 68.75% وهي نسبة عالية، في حين نسبة الموظفون المهملون وغير المبالين معا وصلت إلى 31.25%، (18.25% مهملون و12.5% غير مبالين).

الجدول (2-6): تقييم نوعية الخدمات في بنك التنمية المحلية مقارنة مع البنوك الأخرى

النسبة	العدد	الإجابة
37.50%	06	نفس المستوى
37.5%	06	ذات مستوى أحسن
6.25%	01	مستوى ضعيف
18.75%	03	دون إجابة
100%	16	المجموع

التعليق :

من خلال النسب المسجلة في الجدول نلاحظ أن نوعية الخدمات في بنك التنمية المحلية مقارنة بالبنوك، فذات مستوى أحسن أو نفس المستوى وهي اعلي نسبة حيث وصلت إلى 37.5%، أما نسبة 6.25% تشير إلى المستوى الأضعف وهي نسبة قليلة، فيما انعم البعض عن الإجابة بنسبة تقدر ب 18.75%.

## الجدول (2-7): هل تجدون صعوبات أثناء التعامل مع البنك

النسبة	العدد	الإجابة
18.75%	03	نعم
81.25%	13	لا
100%	16	المجموع

التعليق :

نلاحظ أن النسبة العالية تشير إلى عدم وجود صعوبات أثناء التعامل مع بنك التنمية المحلية وقد وصلت النسبة إلى 81.25 ، وقد وصلت نسبة الزبائن الذين يجدون صعوبات أثناء التعامل مع البنك إلى 18.75% وهي نسبة غير مرتفعة.

## الجدول (2-8): هل يستجيب بنك التنمية المحلية لانتظارات الزبون.

النسبة	العدد	الإجابة
68.75%	11	نعم
31.25%	05	لا
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج من النسب الموجودة في الجدول أن بنك التنمية المحلية يستجيب لانتظارات الزبون لأنه يمثل النسبة العالية في الجدول والتي وصلت إلى 68.75% ، وقد بلغت نسبة لا 31.25% .

## الجدول (2-9): هل تعاملتم مع بنك آخر من قبل

النسبة	العدد	الإجابة
31.25%	05	نعم
68.75%	11	لا
100%	16	المجموع

التعليق :

ملاحظ أن معظم زبائن بنك التنمية المحلية لم يتعاملوا مع بنك آخر من قبل. فقد وصلت نسبتهم إلى 68.75%، وقد بلغت نسبة الزبائن الذين تعاملوا مع بنوك أخرى غير بنك التنمية المحلية 31.25%.

## الجدول (2-10): هل تفكرون في تغيير التعامل مع البنك .

النسبة	العدد	الإجابة
31.25%	05	نعم
68.75%	11	لا
100%	16	المجموع

التعليق :

نلاحظ أن أغلبية زبائن بنك التنمية المحلية لا يفكرون في تغيير التعامل مع البنك فقد وصلت نسبتهم إلى 68.75%، أما الزبائن الذين يفكرون في تغيير التعامل مع البنك مثلوا نسبة قليلة وهي 31.25%.

## الجدول (2-11) : تقييم تعامل الموظفين مع زبائن بنك المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
43.75%	07	دائما
56.25%	09	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج من النسب الموجودة في الجدول أن تعامل مقدمو الخدمات مع الزبون مثلته أحيانا بأكثر نسبة وهي 56.25% بينما النسب المتبقية فيما يلي: 43.75% و 00%.

## الجدول (2-12) : هل مقدمو الخدمات على مستوى البنك يأخذون الشكاوي بعين الاعتبار .

النسبة	العدد	الإجابة
25%	04	دائما
56.25%	09	أحيانا
18.75%	03	أبدا
100%	16	المجموع

التعليق :

نلاحظ خلال النسب الموجودة في الجدول أعلاه أن موظفي البنك لا يأخذون شكاوي الزبون بعين الاعتبار إلا أحيانا وقد بلغت نسبة ذلك 56.25% ، في حين تأخذ شكاوي الزبون بعين الاعتبار دائما بنسبة 25% ، أما نسبة عدم أخذ الشكاوي بعين الاعتبار (أبدا) فقد بلغت 18.75%.

الجدول (2-13): الوسيلة المستعملة لتقديم شكوى لبنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
50%	08	مباشرة مع مقدمي الخدمات
50%	08	الاتصال بمصلحة الزبائن
00%	00	عبر موقع البنك الالكتروني
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج أن أكثر الوسائل المستعملة لتقديم شكوى لبنك التنمية المحلية تكون مباشرة مع مقدمي الخدمات، والتي وصلت نسبتها إلى 50%، كما تعادلها نسبة وسيلة الاتصال بمصلحة الزبائن ونسبتها 50%، أما عبر موقع البنك الالكتروني تنعدم تماما أي (00%).

الجدول (2-14): سبب تتبع هذا النوع من القناة

النسبة	العدد	الإجابة
50%	08	للسرعة
18.75%	03	لجودة الرد
31.25%	05	سهولة الاستعمال
00%	00	للكلفة
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج من النسب الموضحة على الجدول أن اغلب الزبائن تتبعوا هذا النوع من القناة للسرعة والتي وصلت نسبتها إلى 50%، كما تتبع هذا النوع لسهولة الاستعمال ونسبتها هي 31.25%، أما النسب المتبقية هي لجودة الرد وتكون نسبتها 18.75% في حين تنعدم نسبة الكلفة تماما 00%.

## الجدول (2-15): الاستفادة من الامتيازات من طرف بنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
37.50%	06	نعم
62.50%	10	لا
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج أن معظم زبائن بنك التنمية المحلية لا يستفيدون من امتيازات المقدمة من طرف البنك، حيث تراوحت نسبتهم إلى 62.50%، أما النسبة الباقية وهي للزبائن الذين استفادوا من امتيازاته وصلت إلى 37.50%.

## الجدول (2-16): اتصال البنك بالزبائن

النسبة	العدد	الإجابة
6.25%	01	نعم
93.75%	15	لا
100%	16	المجموع

التعليق :

نلاحظ أن اغلب زبائن بنك التنمية المحلية لم يتصل بهم وتمثلت نسبتهم في 93.75%، إلا أن نسبة قليلة التي تم الاتصال بها من طرف البنك عن طريق الهاتف وهي 6.52%.

الجدول (2-17): الطرق التي يتعرف بها زبائن بنك التنمية المحلية على الخدمات والامتيازات المقترحة.

النسبة	العدد	الإجابة
56.25%	09	عن طريق الأصدقاء
6.25%	01	عن طريق الإشهار في التلفاز
00%	00	عن طريق الإشهار في الراديو
18.75%	03	عن طريق الإشهار في الجرائد والمجلات
12.50%	02	عن طريق الإشهار عبر الملصقات
6.25%	01	عن طريق الإشهار عبر les panneaux
100%	16	المجموع

التعليق :

نستنتج أن اغلب الزبائن تم تعارفهم على الخدمات والامتيازات الجديدة المقترحة من طرف البنك عن طريق الأصدقاء تمثل نسبتهم 56.25%، بينما تم تعارف البعض على الخدمات عن طريق الإشهار في الجرائد والمجلات ونسبتهم 18.75%، في حين البقية تم تعارفهم على الامتيازات عن طريق الإشهار بالملصقات بنسبة 12.5%، وعن طريق الإشهار بالتلفاز بنسبة 6.25%، وأيضاً عن طريق الإشهار عبر les panneaux بنسبة 6.25%، وانعدم تماماً التعارف عن طريق الإشهار في الراديو وتمثل نسبته 00%.

الجدول (2-18): استقصاء الزبائن من طرف بنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
6.25%	01	نعم
93.75%	15	لا
100%	16	المجموع

## التعليق:

نلاحظ أن اغلب الزبائن لم يتم استقصائهم من طرف البنك وتمثلت نسبتهم في 93%، في حين تم استقصاء نسبة قليلة جدا وصلت إلى 6.25%.

## الجدول (2-19): جنس زبائن بنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
81.25%	13	ذكور
18.75%	03	إناث
100%	16	المجموع

## التعليق:

نلاحظ أن النسبة العالية من جنس الزبائن معظمها ذكور حيث بلغت نسبتهم 81.25%.

## الجدول (2-20): سن زبائن بنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
43.75%	07	35-25
37.50%	06	45-35
12.50%	02	55-45
6.25%	01	أكبر من 55 سنة
100%	16	المجموع

## التعليق:

من خلال نتائج فإن ثاني نسبة 37.50% فكانت للزبائن الذين ينتمون للشريحة العمرية ما بين 35-45 سنة، أما نسبة 12.50% فتم تسجيلها للفئة العمرية 45-55 سنة، وأخيرا اقل نسبة 6.25% كانت لذوي الشريحة العمرية أكثر من 55 سنة.

الجدول (2-21): المستوى التعليمي لزبائن بنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط-أساسي
18.75%	03	ثانوي
81.25%	13	جامعي
100%	16	المجموع

**التعليق :** من خلال النسب المسجلة في الجدول نلاحظ أن المستوى التعليمي لزبائن بنك التنمية المحلية من الثانوية فما فوق ،وقد كان المستوى الجامعي اعلي نسبة حيث وصلت إلى 81.25%، في حين بلغت نسبة المستوى الثانوي 18.75%، وانعدمت نسبة المستويات الأخرى (الابتدائي والأساسي).

الجدول (2-22): وظائف زبائن بنك التنمية المحلية

النسبة	العدد	الإجابة
12.50%	02	خاص
6.25%	01	مسير
12.50%	02	مقاول
6.25%	01	رئيس دائرة في شركة
12.50%	02	مهندس
6.25%	01	بيطري
6.25%	01	أستاذ جامعي
6.25%	01	أستاذ ثانوي
6.25%	01	محاسب
6.25%	01	معلمة
6.25%	01	طبيبة

محامية	01	6.25%
صيدلي	01	6.25%
المجموع	16	100%

التعليق :

نلاحظ في الجدول أعلاه أن وظائف زبائن بنك التنمية المحلية تختلف من وظيفة لأخرى كما نجد نسبة الخواص فيه وصلت إلى 12.50٪، كما تعادلها نسبة المهندسين والمقاولين، في حين بلغت الوظائف الأخرى نسبة 6.25٪ (مسير، رئيس دائرة في شركة، بيطري، أستاذ جامعي، أستاذ ثانوي، محاسب، معلمة، طبيبة، محامية، صيدلي).

### المبحث الثالث: الاستنتاج العام الخاص بالدراسة

#### المطلب الأول: استنتاج الدراسة الخاصة بموظفي البنك

أغلبية موظفو البنك من فئة الذكور يتراوح متوسط عمرهم ما بين 40 سنة و 50 سنة، يتمتعون بمستوى تعليمي عالي على العموم، ما بعد بعض الأفراد القلائل.

أغلبية الأفراد موظفون ولكن نسبة اقل رؤساء الأقسام

- يتمتع هؤلاء الموظفون خبرة كبيرة أكثر من خمس سنوات

- يشترك البنك دائما أفراد في أهدافه وأولوياته

- يتمتع الموظفون بدرجة حرية عالية في وظائفهم، كما يحصلون دائما على المعلومات الكافية للقيام باعمالهم على أحسن وجه.

- يحسن الرؤساء ومسؤولو الأقسام مع مرؤوسيههم يحصل أحيانا فقط أفراد البنك مكافآت و التحفيزات مقابل مجهوداتهم وأدائهم الفعال.

- يتعاون أقسام البنك أحيانا فيما بينهم للعمل أكثر، كما أن مناخ وبيئة العمل الداخلية تشجع أحيانا على الأداء الفعال، يتلقى هؤلاء الأفراد أحيانا تدريبا أو تكويننا للتعامل الجيد مع الزبائن.

- يأخذ البنك الزبون دائما ضمن إستراتيجية ، يتصل البنك أحيانا بزبائنه كما يقوم أحيانا بمتابعة فقدان زبائنه.

- يقوم البنك أحيانا بمقياس رضا الزبائن (BDL)، لكنه لا يتوفر البنك أبدا عن هذه القاعة الخاصة بالمنافسين.

- لا يتوقع البنك فقدان للزبائن، ولا يعمل ولا يخلط على استرجاع الزبائن المتسربين.

### المطلب الثاني: استنتاج الدراسة الخاصة بزبائن البنك

كل الزبائن منتظمين في تعاملهم مع البنك واغلبهم قديم التعامل منعه يختار عادة الزبائن البنك لتنوع خدماته وكفاءة موظفيه على العموم يقوم البنك خدمات ذات جودة مقبولة.

- يحسن الموظفين عملية الاستقبال.

- تعتبر نوعية الخدمات التي يقدمها البنك بالمقارنة بالبنوك الأخرى خدمات أحسن.

- على العموم لا يواجه الزبائن صعوبات في تعاملهم مع بنكهم.

- يعمل البنك مجهودات جبارة للاستجابة لانتظارات وتطلعات زبائنه.

- زبائن بنك التنمية المحلية، زبائننا أوفياء له ولا يفكرون مطلقا في تغيير التعامل مع بنكهم .

- يأخذ أحيانا مقدمو الخدمات على مستوى البنك شكاوي زبائنهم بعين الاعتبار .

يتصل زبائن البنك مباشرة مع مقدمي الخدمات الأمامية (front office) أو يتصلون بمصلحة الزبائن للتعبير وتقديم شكاويهم، وهذا يعود بالدرجة الأولى لسرعة الاتصال .

على العموم لا يستفيد كل زبائن البنك من الامتيازات التي يقدمها ،لا تتبع البنك سياسة اتصال فعالة للاتصال بزبائنه ،يعتبر الأصدقاء طريقا سهلا للتعرف على بنك التنمية المحلية.

- لا يقوم البنك باستقصاء زبائنه، أكثرية زبائن بنك التنمية المحلية ذكورا، متوسط أعمارهم ما بين 25 سنة و35 سنة ذوي مستوى جامعي يشغلون مناصب متعددة، لكن اغلبها مناصب خاصة، المقاوله ومهندس.

## المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها

الحقيقة أن معظم المؤسسات في الدول النامية ما زالت تعاني من مشاكل كثيرة، ولكن خاصة فيما يتعلق منها بالجانب التنظيمي و التسيري، وبنك التنمية المحلية BDL لولاية مستغانم، إحدى هذه العينات التي ما زالت تتخبط في بقايا الاشتراكية، فمركزية القرارات ما زالت تمثل احد المعوقات الأساسية لتطور هذه المؤسسات فرغم أن فكرة تسويق الموارد البشرية قد رفته المؤسسات الأجنبية منذ مطلع السبعينات و ظهور التسويق بالعلاقات فان مؤسساتنا ما زالت تسير بالطرق التaylorية أو الفوردية أو حتى أقدم من ذلك، فالفرد في المؤسسة الجزائري عامة وبنك التنمية المحلية خاصة، ما زالت ينظر إليه مجرد عامل من عوامل الإنتاج، وهذا رغم الجهود التي قطعها البنك، إلا انه ما زال بعيدا على تبنى هذه التقنيات الحديثة في إدارة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية بالخصوص.

## خاتمة

لقد أثبتت دراستنا جدواها، وهذا كون تسويق الموارد البشرية مؤشرا أساسيا في تأسيس قاعدة متينة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في خلق التفوق التنافسي، فكما أن المؤسسة دائما تسعى لجلب والاحتفاظ بزبائنها وزبائن منافسيها فمن هنا يثار التساؤل: لماذا لا تهتم المؤسسة بأفرادها؟ مهما اختلف تواجدهم في التنظيم، بقدر اهتمامها بزبائنها، والحقيقة أن هؤلاء الأفراد (موظفون، إدارات، وعمال) هم الذين يقومون بإنتاج جميع المنتوجات التي تلي رغبات واحتياجات الزبائن أو خدمات يحتاجها الزبون.

يعتبر تسويق الموارد البشرية من أهم المحاور التي جلبت الكثير من المفكرين والعلمين، فمنذ أن ظهر التسويق بالعلاقات في السنوات السبعينات (1970)، والمؤسسة تبحث عن آليات الاحتفاظ ورفع مستوى وفاء زبائنها وأفرادها.

من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة من نتائج يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها قد تكون مناسبة لتعزيز مستويات الأداء في المؤسسات وتطوير أعمالها وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها:

1- نوصي بضرورة أن يعمل البنك بمزيد من الجهود باتجاه تلبية حاجات موظفيه وكسب رضاهم، لضمان استمرارهم في العمل والعدول دون تفكيرهم بالانتقال إلى بنوك أخرى .

2- نوصي بان تعمل البنوك على إتباع أساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها واختيار الإطارات الشابة القادرة على تطوير واستخدام تقنيات بنكية والخدمية الحديثة ومواكبة التطور في العمل البنكي على المستوى العالمي.

3- إدراكا لأهمية العنصر البشري في تقديم وتجديد الخدمات فإننا نوصي بضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في كافة المستويات الوظيفية والاهتمام بالتدريب المتصل بالتطور التكنولوجي في مجال العمل البنكي وإتباع إستراتيجية تدريبية وتطويرية ل عاملين بشكل دوري ومستمر، تركز على تزويد العاملين بالمعارف ومهارات الاتصال والمهارات التقنية وكذلك كيفية التفاوض وتعزيز العلاقات بالزبائن لتأدية أعمالهم وتحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة.

- 4- ضرورة الاهتمام من قبل إدارات البنوك باتجاه دعم فرص الإبداع والابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات العلاقة بمشاكل الزبائن نظرا لما لهذه العملية اثر بالغ وإيجابي على جودة الخدمة.
- 5- التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، والابتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي.
- 6- ضرورة تركيز على احتياجات الزبائن وتوسيع نطاق الخدمات البنكية المقدمة، للتوافق مع متطلباتهم وكذا تحديث أنظمة المعلومات والتكنولوجيا لمواكبة التطور في العمل البنكي، الأمر الذي يساعد على تطوير الصناعة البنكية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرات التنافسية لهذه البنوك .
- 7- نوصي بان تعمل البنوك على إيصال قدر كبير من المعلومات التسويقية إلى عاملها كي يصبحوا قادرين على بيع الخدمات البنكية من خلال عملية الترويج المباشر والمسبق للخدمات المقدمة من قبل البنوك.
- 8- يعد الاهتمام بالدليل المادي والجوانب الملموسة من أهم أبعاد الجودة، ومن هنا نوصي بضرورة الاهتمام بالمظهر الجيد والأناقة والتقييد بالزى الموحد والذي يعكس صورة ايجابية لدى الزبائن عن مركز البنك وموقعه وجودة الخدمات المقدمة من قبله.
- 9- نوصي البنوك بالاتجاه نحو تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي لها دور فعال في تطوير الخدمات البنكية وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل نيل رضا الزبائن.
- 10- نوصي البنوك بإجراء المسوحات الدورية المستمرة عن الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها، قياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة من قبل البنوك بغية العمل على تحسين مستوى جودة الخدمات وزيادة درجات الرضا لدى الزبائن عنها.

العلماء الكبار

## الخاتمة العامة

إن اختيار موضوع الوظائف الفنية أو المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية يعتبر موضوعا غاية في الأهمية خاصة و الجزائر تنتقل من التوجه الاشتراكي إلى اقتصاد السوق الذي بدأ يفرض مبادئ و شروطا جديدة، ولعل أهمها قدرة المؤسسة أن تتنافس في سوق بدأ يعرف مؤخرا نوعا من المنافسة الشديدة.

إن الموارد المتاحة أمام المؤسسة سواء منها المالية أو المادية و خاصة البشرية أصبح لزاما عليها الاهتمام بها وتنظيمها قدر المستطاع لضمان البقاء و الاستمرار في هذا المحيط.

إن اختيار مؤسسة بنك التنمية المحلية (BDL) لم يكن وليد الصدفة بل تم اختياره بعناية كون هذه المؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات الإستراتيجية على مستوى الولاية و الجزائر ككل، و كون موردها البشري يعتبر المحرك الأساسي الذي بدأ يعول عليه كثيرا في تحسين خدمات الميناء.

إن الاهتمام بالوظائف الفنية لوظيفة الموارد البشرية في مؤسسة أعطانا فرصة كبيرة للتعرف على أهم هذه الوظائف و التي في الحقيقة استنتجنا أن هذه المؤسسة تهتم بها نوعا ما، فمثلا التوظيف يعتمد على معايير عديدة منها: الشهادة، الخبرة، المؤهل العلمي و المعارف المكتسبة، وظيفة الاستقطاب حاضرة بقوة في هذه المؤسسة، تخطيط الموارد البشرية تعتبر هذه المؤسسة عملية ضرورية، تصميم الوظائف و تحليلها غاية في الأهمية بالنسبة لها كذلك.

تعتمد المؤسسة كذلك على نموذج تحفيزي لدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود، سياسة التكوين أداة تعتمد إدارة البنك عليها لتطوير قدرات، مهارات، سلوكيات، معارف الأفراد، إن تسيير المسار الوظيفي ضرورة لا مفر منها في البنك لما له آثار إيجابية على الأفراد.

كما سجلنا بعض النقائص كعدم منح الفرد حرية الإبداع بل العملية تعتمد على الإطارات العليا فقط.  
و أخيرا يمكن الحكم على أن إدارة مؤسسة تعتبر من الإدارات التي بدأت بالفرد و تعتبره موردا استراتيجيا و هذا  
من خلال اهتمامها المبالغ بالوظائف الفنية و التي تعتبر جوهر أي إدارة.

# فائدة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

- د/عبد السلام أبو قحف، " إدارة التسويق"، الجزء الثاني، مصر، دار الجامعة للنشر، 2003.
- نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، " التسويق : مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، طبعة 2003
- عمرو وصفي عقيلي وآخرون " مبادئ التسويق-مدخل متكامل"، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.
- د/صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- نظمي شحادة، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.
- حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- أمين الساعاتي، "إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق"، القاهرة للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر، مصر، 1999.
- عادل حسن، "إدارة الأفراد"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.
- مهدي حسن زويلف، "إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.
- عبده ناجي، " التسويق -المبادئ والقرارات الأساسية" كلية التجارة، 1994.

2) الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية:

- زخمي لخضر، مير مولود، متزلي محمد، " المؤسسة الاقتصادية واستراتيجيات التسويق"، مذكرة ليسانس معهد علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدينة، السنة الرابعة، 2005 .
- شعواطي فاتح، قرمزلي محمد، "إدارة الموارد البشرية مكانتها و تأثيرها على أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المركز الجامعي بالمدينة، 2001-2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

- R.Y ,M. Larocho.J.V petrof g , "le marketing fondement t applications ",1978, 26 MC g raw –hillediteur.
- Bélanger L.ET AL.,**Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines** , Chicoutimi,Gaéton Morin, 1999.
- Barnard Martory, Daniel Grazer ,"**Gestion Des Ressources Humaines,Pilotage Social Et Performances**, Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001.
- Philippe liger :" **Le Marketing des ressources humaines : attirer,integrer et fidéliser les salariés**".Dunod .Paris,2007.
- Serge panczuk, "**ressources humaines pour la première fois**", éditions d'organisation, paris, 2007.
- Radolphe colle," **l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH, Actes du congrés de l'AGRH**", Fribourg, Suisse, 2007

الملاحق

استمارة موجهة لموظفي البنك :

1- جزء خاص بالموظف :

1-1 - الجنس:

ذكر  أنثى

1-2- السن: .....

1-3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط / أساسي

ثانوي

جامعي

1-4- الوظيفة بالبنك:

-موظف

-رئيس قسم

-مكلف بمتابعة الزبائن

وظيفة أخرى الرجاء ذكرها: .....

1-5- الخبرة بالبنك:

-اقل من سنة

-من سنة إلى ثلاث سنوات

-من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات

-أكثر من خمس سنوات

2- جزء خاص بقياس رضا الموظف:

2-1- هل تعرفون أهداف وأولويات البنك؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

2-2- ما هي درجة حريتكم في وظيفتكم لخدمة الزبون؟

-عالية

-متوسطة

-ضعيفة

2-3- هل تتحصلون على المعلومات الكافية للقيام بعملكم على أحن وجه؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

2-4- هل يعاملكم رئيسكم باحترام؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

2-5- هل تتلقون مكافآت وتحفيزات مقابل أدائكم ومجهودكم؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

2-6- هل يوجد تعاون بين كل الأقسام؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

2-7- هل مناخ العمل ( ظروف العمل ) يشجع على الأداء الفعال؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

2-8- هل تلقيتم تكويناً أو تدريباً للتعامل مع الزبون و خدمته؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

3- جزء خاص بمعرفة مكانة الزبون في البنك:

3-1- ما هو موقع الزبون في الإستراتيجية العامة للبنك؟

-الزبون دائما حاضرا

-أحيانا

-أبدا

3-2- هل يقوم البنك بمتابعة أسباب فقدان الزبائن؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

3-3- هل يقوم البنك بقياس رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

3-4- هل يتوفر البنك على قاعدة بيانات (BDD) خاصة بالزبائن؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

3-5 هل يتوفر البنك على قاعدة بيانات (BDL) خاصة بالمنافسين؟

-دائما

-أحيانا

-أبدا

3-6 كم يبلغ عدد زبائنكم؟.....

3-7 بكم زادت حصتكم السوقية خلال 2008/2007؟.....

3-8 كم فقدتم من زبون خلال 2008/2007؟.....

3-9 ها تتوقعون فقداننا للمزيد من الزبائن؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، كيف؟.....

.....

في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

.....

.....

استمارة موجهة للزبائن:

1- هل أنتم زيونا منتظما للبنك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: منذ متى و أنتم تتعاملون مع البنك؟

أقل من سنة

ما بين ثلاث سنوات و خمس سنوات

-أكثر من خمس سنوات

2- كيف واقع اختياركم على هذا البنك؟

-لتنوع الخدمات المقدمة

-لسرعة تقديم الخدمات

-لكفاءة موظفيه

-لشعوركم بالأمان

-لعوامل أخرى ، الرجاء ذكرها:.....

3- كيف تقيمون مستوى نوعية الخدمات المقدمة في هذا البنك؟

ذات جودة عالية

-ذات جودة مقبولة

-دون جودة

4- كيف تقيمون الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن؟

يستقبلون بحفاوة

مهملون

غير مباليين

5- ما هو تقييمكم لنوعية الخدمات في البنك مقارنة بالبنوك الأخرى؟

على نفس المستوى

ذات مستوى أحسن

ذات مستوى اضعف

6- هل تجدون صعوبات أثناء التعامل مع هذا البنك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

-شكاوى الزبون لا تلقى متابعة و الرد من طرف البنك

-سوء الاستقبال

-ضعف الإصغاء للزبون

أخرى، الرجاء تحديدها:.....

7- هل يستجيب البنك لانتظارات الزبون؟

نعم  لا

8- هل تفكرون في تغيير التعامل مع البنك؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

لماذا؟.....

.....

في حالة الإجابة بلا:

لماذا؟.....

.....

هل يعود ذلك لكون:

- كل البنوك تتشابه في نوعية الخدمات المقدمة

- خدمات بنك متميزة

- خدمات بنك اقتصادية

- تنوع و تعدد الخدمات

9- هل تعاملتم مع بنك آخر من قبل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا:

لماذا؟.....

.....

في حالة الإجابة بنعم:

<input type="checkbox"/>	<b>B.N.A</b>
<input type="checkbox"/>	<b>C.N.E.P</b>
<input type="checkbox"/>	<b>B.A</b>
<input type="checkbox"/>	<b>S.G</b>
<input type="checkbox"/>	<b>B.E.A</b>
<input type="checkbox"/>	<b>B.A.D.R</b>
<input type="checkbox"/>	<b>C.P.A</b>
<input type="checkbox"/>	<b>B.N.P</b>

.....لماذا؟

.....

10- هل مقدمو الخدمات على مستوى البنك يحسنون التعامل مع الزبون؟

<input type="checkbox"/>	-دائما
<input type="checkbox"/>	-أحيانا
<input type="checkbox"/>	-أبدا

11- هل مقدمو الخدمات على مستوى البنك يأخذون الشكاوي بعين الاعتبار؟

<input type="checkbox"/>	-دائما
<input type="checkbox"/>	-أحيانا
<input type="checkbox"/>	-أبدا

12- ما هي الوسيلة المستعملة لتقديم شكوى للبنك؟

-مباشرة مع مقدمي الخدمات

-الاتصال بمصلحة الزبائن

-عبر موقع البنك الالكتروني

\*لماذا تتابعون هذا النوع من القناة:

-للسرعة

-لجودة الرد

-لسهولة الاستعمال

-للكلفة

13- هل تستفيدون من الامتيازات المقدمة من طرف البنك:

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

ما هي الامتيازات و لماذا؟

.....  
.....

في حالة الإجابة بلا:

لماذا؟.....  
.....

14- هل اتصل بكم البنك من قبل:

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم:

لأي غرض و لماذا؟.....  
.....

\*كيف تم الاتصال بكم؟

-عن طريق البريد التقليدي

-عن طريق e-mail

-عن طريق الهاتف

وسيلة أخرى ، الرجاء ذكرها:.....

15- كيف تتعرفون على الخدمات و الامتيازات الجديدة المقترحة من طرف البنك:

-عن طريق الأصدقاء

- عن طريق الإشهار في التلفاز

-عن طريق الإشهار في الراديو

- عن طريق الإشهار في الجرائد و المجلات

- عن طريق عبر الملصقات

- عن طريق عبر les panneaux

وسيلة أخرى، الرجاء ذكرها:.....

16- هل تم استقصائكم من طرف البنك:

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا:

هل تجدون هذا منطقيا؟.....

في حالة الإجابة بنعم ، هل كان ذلك لأجل:

-معرفة احتياجاتكم

-طلب اقتراحكم

-معرفة تطلعاتكم

\* ما هي وتيرة الاتصال بكم؟

-مرة في الشهر

-مرة في ستة 06 أشهر

-مرة في السنة

مدة أخرى الرجاء ذكرها:.....

.....

17- الجنس:

ذكر  أنثى

18- السن:.....

19- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط / أساسي

ثانوي

جامعي

بدون

20- الوظيفة: .....