

## مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي

د. كيسرى مسعود

جامعة الجزائر - 3 -

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Abstract</b><br/>L'instabilité et les mutations de l'environnement a été engendré par le passage de l'optique marketing orienté produit vers l'optique marketing orienté élient la satisfaction de ce dernier est devenue la été de réussite de la stratégie de l'entreprise ; qui est conditionné par la mise en œuvre d'un ensemble de procédure et disposition d'outils permettront de renforcer la relation client interne.</p> | <p><b>الملخص</b><br/>إن التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أدت إلى الانتقال من التسويق الموجه بالمنتج إلى التسويق الموجه بالعميل الخارجي الذي أصبح رضاه من أهم استراتيجيات النجاح غير أن ذلك لن يتأتي إلا باتخاذ الإجراءات اللازمة التي تدعم العميل الداخلي.</p> |
|---|--|

## مقدمة

شهد العالم عدد كبير من المتغيرات التي طالت كل جوانب الحياة المحيطة بالمنظمة، سواء كانت اقتصادية، سياسية، أو ثقافية، ولذا أصبح من الضروري عليها أن تجد لها مكانة في بيئتها المعقدة والمتغيرة باستمرار، وذلك من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية، وبما أن مصادر الميزة التنافسية تتغير بمرور الزمن، فإن البحث عن ميزة تنافسية نسبية أصبح أمرا غير ملائم مع الأوضاع العالمية الحالية، وإنما البحث الآن أصبح عن ميزة أساسية مستمرة ومدافع عنها، والتي لا تعتمد على مجرد تطبيق تكنولوجي متطور، أو تقديم اختراع جديد، أو وضع إستراتيجية متميزة، وإنما تعتمد بالإضافة إلى ذلك على إدارة وقيادة العنصر البشري بشكل استراتيجي متميز، مما يؤدي إلى خلق موارد بشرية أكثر كفاءة والتزام ومهارة، وأكثر قدرة على صنع هذه المنتجات، وهذا بالضرورة سيؤدي إلى تحقيق رضا وولاء العميل الخارجي، والذي أصبح بؤرة الاهتمام و حجر الزاوية في كل أعمال المنظمة، حيث إن فهم احتياجاته و رغباته والاهتمام بتحقيق رضاه بالإضافة إلى التميز في خدمته، وإدارة علاقاته بشكل جيد يعتبر احد المصادر الأساسية للميزة التنافسية المستمرة، ومن هنا جاء طرحنا للإشكالية التي تتمثل في مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي.

وينطوي هذا السؤال الجوهري على عدد من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هي الأسباب التي أدت بالمنظمات إلى التوجه بالعميل الخارجي والسعي لكسب رضاه وولائه؟
- ما هو الدور الاستراتيجي الذي يلعبه العميل الداخلي في تحقيق التميز للمنظمات؟

- ما هي الأساليب والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق رضا العميل الداخلي وبالتالي كسب ولاءه و انتمائه والتزامه؟
- ما هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة لتدعيم رضا العميل الخارجي من خلال العميل الداخلي؟

### فرضيات البحث

- كإجابة لهذه التساؤلات يعتمد بحثنا على مجموعة من الفرضيات و التي نسعى للإجابة عليها من خلال الفرضيات التالية:
- في ظل التغيرات السريعة والمتجددة الحاصلة في بيئة الأعمال أصبح العميل الخارجي بؤرة اهتمام المنظمة لان رضاه وولاءه يعتبر ميزة تنافسية.
- يجب على المنظمة تغيير النظرة للعنصر البشري بما يتناسب مع تحديات القرن الحادي والعشرين ومقتضياته المعاصرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الطاقات البشرية الكامنة في زمن الثورة المعرفية والمعلوماتية، وذلك بالاستثمار في العنصر البشري من خلال التركيز على التحسين المستمر والتمكين .
- تحقيق رضا العميل الخارجي مرهون إلى حد كبير برضا العميل الداخلي و ذلك من خلال التعرف واستغلال ما لدى هذا الأخير من معارف ومهارات وقدرات وإدراكات واتجاهات عن طريق انتهاج فلسفة الجودة الشاملة [1]TQM، والايزو ISO وكذلك التغيير والتطوير التنظيمي وإعادة الهندسة الإدارية والتمكين لاستثمارها في التراكم في إرضاء العميل الخارجي.
- تظهر العلاقة المباشرة بين كل من العميل الداخلي والخارجي من خلال الاحتكاك المباشر ببعضهم البعض، ويكون ذلك بتقديم خدمة متميزة و ذات جودة عالية للعميل الخارجي وفق احتياجاته وتوقعاته الشخصية وحتى التفوق عليها.

### 1- إدارة العملاء الخارجيين

تستطيع المنظمات السيطرة والتميز عن منافسيها في ظل التحولات الحاصلة في عالم اليوم، عن طريق العميل الخارجي والذي أصبح بؤرة الاهتمام وحجر الزاوية في كل أعمال المنظمة، حيث أن فهم احتياجاته ورغباته والتميز في خدمته، وإدارة علاقاته بشكل جيد، وتحقيق رضاه، يعتبر المصدر لتحقيق ميزة تنافسية دائمة في المستهدفة لمنظمة القرن الحادي والعشرين

#### I. تطور الفكر التسويقي والتوجه بالعميل الخارجي:

المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالعوامل المحيطة بها فهي بذلك تعاني من ضغوط كثيرة، حيث أن التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، لذلك أصبح من الضروري للمنظمة من أجل ضمان بقائها واستمرارها، التعرف على بيئتها، كما أن تحقيق رضا عملائها الخارجيين يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تمنحها النجاح في ظل السريع.

أ. التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال: يجب على المنظمة أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل مع التغيير الذي أصبح الثابت الوحيد في بيئتها و الذي فرض

واقع جديد، حيث تواجه المنظمات في مطلع القرن الواحد والعشرين تحدياً خاصاً بالعمل في ظل بيئة تتسم بالتعدد المتزايد والتداخل والديناميكية.

وأهم التغيرات التي حصلت في أعمالنا المعاصرة هي:

- **منافسة بلا حدود:** الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن العميل الخارجي يتمتع الآن بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلاً من الانتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة، منافسة علاجها التميز في الأداء [2]، والاهتمام أكثر بالعميل الخارجي الذي أصبح بؤرة اهتمام المنظمات.

- **التكنولوجيا و تسارع التقدم العلمي و التقني:** إن التغيرات التكنولوجية و التطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على طريقة قيام المنظمات بأعمالها، وهذا ما يجب أن يدركه كل صاحب عمل، حيث أن التكنولوجيا الجديدة تخلق أسواق جديدة و فرصاً عديدة للتسويق، والمنظمات غير القادرة على التنبؤ بالتغيرات المرتبطة بالتقدم العلمي والتقني وليس بإمكانها السير معها جنباً إلى جنب ستجد قريباً أن إنتاجها سوف يفوت أوانه و يبطل استعماله، لذا ينبغي على المنظمات أن تتأقلم مع نزعات واتجاهات تطور العلم والتكنولوجيا وأن تحدد طريقة تأثيرها على قدرة سلعتها في تلبية احتياجات عملائها الخارجيين [3].

- **ظروف إدارة العمليات و التسويق:** بلغت بيئة الأعمال درجة عالية من التعقد و التشابك في مجالات العمليات و التسويق و طرأ عليها العديد من التغير في الأساليب المستخدمة، و مجالات الاهتمام والأهداف التي تسعى إليها [4].

- **عوامل أخرى:** و تتمثل أساساً في عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، عوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية، وقد لعبت هذه التغيرات دوراً كبيراً وبارزاً بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات.

**ب. تطور الفكر التسويقي:** كل التغيرات السالفة الذكر في بيئة الأعمال صاحبها تطور في الفكر التسويقي و النظرة للعميل الخارجي، فقد تغير الفكر التسويقي عبر الزمن وقد احتل مركزاً مرموقاً كفلسفة تصر على ربط كل قرارات المنظمة وتصرفاتها بالسوق، وهدفها الأول في ذلك هو العمل على إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي مع دعم المركز الربحي في الأجل الطويل.

أظهر تحليل تطور التسويق اتجاهين مختلفين: من التسويق الموجه بالمنتج و الذي يهتم خصوصاً ويركز على المنظمة وشروط الإنتاج فيها، إلى التسويق الموجه بالعميل الخارجي، لإنجاح أي منظمة يتوقف على مدى فهمها لرغبات العملاء، والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم. وفيما يلي سنستعرض أهم التطورات الحاصلة.

- 1- **النظرة التقليدية: الطريق نحو التوجه بالمنتج:** ويحمل هذا التطور في طياته المراحل التالية: التوجه الإنتاجي، التوجه البيعي، التوجه التسويقي.
- 2- **النظرة الحديثة: التسويق الموجه بالعميل الخارجي:** حيث بسبب التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وخاصة تلك التي عرفتتها سنوات التسعينات وحتى الآن، كان لزاما على المنظمات الاهتمام أكثر بالعميل الخارجي حيث أصبح الشغل شاغل لها، ليس فقط بجذبه وإنما كسب ولاءه كذلك [5].
- ج. التوجه بالعميل الخارجي:** تختلف المنظمات في العديد التي تميزها مثل رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها وفلسفتها في العمل... إلا أن هناك شيء مشترك يجمع بين المنظمات كلها وهو قاعدة العملاء الخارجيين والتي تعتبر الأساس لتحقيق النجاح، حيث يعتبر العملاء الخارجيين بمثابة شريان الحياة لدى أي منظمة، فبدونهم لن يتوفر لها أي عوائد ولن تحقق أي أرباح.
- من خلال مراحل التطور التسويقي نلاحظ أن هذا الأخير تطور آليته أكثر فأكثر نحو العميل الخارجي، والذي يعتبر حاليا بؤرة اهتمام كافة المنظمات التي تسعى لتحقيق بقائها واستمرارها في ظل مجمل التغيرات الحاصلة في العصر الحالي أين أصبح قرار بقائها في يد العميل الخارجي لذا فإن الحقيقة الأولى التي تواجه منظمات الأعمال تكمن في إشباع احتياجات ورغبات عملائها الخارجيين من خلال التوجه بهم. فماذا نقصد بالعميل؟ و ماهية التوجه به؟
- د. ماهية العميل:** إن مفهوم العميل لا يقتصر على ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء المنتجات من المنظمة، أو يتعامل مع المنظمة شراء و بيعا. بل أن مفهوم العميل يركز على البعد الإنساني الاجتماعي، و محاولة ملائمة مع البعد الفني للمنظمة، وذلك عندما يرقى التداخل والتفاعل بين نظام المستفيد ونظام مقدمي الخدمة إلى مستوى عال من النضج والمهنية والوعي بالشكل الذي يقضي إلى تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد.
- إن العملاء ينقسمون إلى [6]:
- **عملاء الخارج:** و هم من يرغبون في شراء منتجات المنظمة، و هذا هو المعنى التقليدي للكلمة.
- **عملاء الداخل:** يمثلون النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد داخل المنظمة و الذين يعتمدون عليها في أداء مهامهم، وتتأثر جودة أدائهم لتلك المهام بمستوى خدمة المنظمة لهم، من ناحية أخرى فإن الفرد يمكن أن يكون عميلا داخليا لزميله في العمل أو في وحدة إدارية أخرى.
- أما التوجه بالعملاء الخارجيين فيعني انه على كل أفراد المنظمة فهم الحاجات الخاصة والمتغيرة لمختلف العملاء الخارجيين والعمل على خلق العمليات التي تجلب قيمة لهم، وبالنتيجة حصول المنظمة على رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة مما يترجم إلى ولاء وعلاقة جيدة مع المنظمة، والذي يدر عليها: ارتفاع

رقم الأعمال، زيادة الأرباح، رفع القيمة للمساهمين، وهي أكثر الطرق فعالية في إدارة المنظمة [7].

#### الأبعاد الأساسية للتوجه بالعملاء الخارجيين:

كما أن هناك ثلاث أبعاد أساسية لتوجه المنظمة بالعملاء الخارجيين، هذه الأبعاد هي [8]:

- **البعد الأول: توليد المعلومات:** ويقصد به تجميع و تقييم المعلومات التي تعكس احتياجات وتفضيلات العملاء الخارجيين و القوى المؤثر على تلك التفضيلات.

- **البعد الثاني: تبادل المعلومات:** تعكس عملية تبادل المعلومات مدى فعالية المنظمة في احدث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، وينصب الاهتمام في هذا المجال على مدى قدرة المنظمة على توزيع و تبادل المعلومات راسيا و أفقيا، لان نشاط التسويق لم يعد وظيفة قاصرة على إدارات التسويق في المنظمة فقط، كذلك فان التعقد الحالي في احتياجات العملاء الخارجيين يجعل من الصعب على مسئولى التسويق الوفاء بتلك الاحتياجات دون الحصول على دعم ومساعدة الإدارات الأخرى والاستفادة من خبرتها.

- **البعد الثالث: سرعة الاستجابة:** يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء الخارجيين والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات.

#### سمات المنظمات المتوجهة بالعميل الخارجي:

ونشير فيما يلي لبعض الممارسات التي تميز المنظمات المتجهة بالعميل

#### الخارجي [9]:

- زيادة الاهتمام برضا العملاء الخارجيين والجودة والقيمة، فالمبرر الأساسي لوجود المنظمة هو إشباع حاجات هذا الأخير، وتحقيق رضاه هو ضمان لاستمراريتها مما يترتب على ذلك وجود ولاء للمنظمة.

- زيادة الاهتمام بالمحافظة على علاقة طويلة الأجل مع العملاء كما أن منتجاتها يجب أن تكون طبقا لحاجاته.

- زيادة الاهتمام بالإنتاج والتصنيع المرن وكذا بالعمليات وليس المنتجات فقط وكذا تطبيق التكنولوجيا.

- زيادة الاهتمام بالأسواق فيجب على المنظمة أن تفكر عالميا وأن تتصرف محليا أيضا بشكل جيد، فاحد مفاتيح النجاح هو دراسة الأسواق و خصائص العملاء فيها وتكيف منتجات المنظمة مع خصائصهم و رغباتهم و حاجاتهم.

- زيادة الاهتمام بالتسويق الالكتروني، لان التسويق المستقبلي يعتمد أساسا على الاتصال بالعميل الخارجي شخصيا بواسطة الاتصالات المباشرة ووسائلها الحديثة.

- زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، أي الأسواق والسلع الخالية من التلوث والتي تحافظ على البيئة، حيث تحرص معظم المنظمات على إنتاج سلع لا تضر

بالبيئة و تقديم قيمة للعميل الخارجي، و هذا يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة.

- الاهتمام بالجودة الشاملة (TQM).

**2\_رضا العميل الخارجي:** كما يجب أن نعلم جيدا أن توجه المنظمة بعملائها الخارجيين يعني تحقيق رضاهم، والرضا هو: الحالة التي يتم فيها مقابلة احتياجات ورغبات وتوقعات العميل أو التفوق عليها مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل الخارجي لنفس المنتج والولاء المستمر للمنظمة

### 1/2- مفاهيم عامة حول الرضا:

- تعتبر رضا العميل الخارجي احد مفاتيح التميز واهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة في أدائها لأعمالها، لذا وجب عليها السعي الدائم من اجل تحقيق ذلك، مما يعني تحقيق السبق على منافسيها.

كما أن عناصر الرضا ثلاثة وهي: التوقعات، الأداء الفعلي، التحقق/ عدم التحقق [10].

غالبا ما تك المفهوم تطابق أيضا مع رضا العملاء الخارجيين، حيث أن تحقيق بعض الحاجات ليس سببا للرضا لأنه يعتبرها شيئا طبيعيا: على العكس لو لم تتحقق سيؤدي هذا إلى حدوث عدم الرضا.

وتتمثل السلوكيات التي تعبر عن رد فعل العميل الخارجي عن حدوث الرضا في [11]: تكرار الشراء، التكلم بكلام ايجابي، الولاء.

كما يوجد ثلاث أنواع من ردود الأفعال الناتجة عن حدوث عدم الرضا وهي: تجاهل التجربة، التحول عن التعامل مع المنظمة للمنافسين، الشكاوي [12]، ولتتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار ينبغي عليها البحث دائما عن العملاء الخارجيين الغير راضين، ولا نكتفي بالمقتنعين بسلعها، لأنها تستطيع من خلالها اكتشاف النقائص التي تعاني منها، وبمعالجتها تستطيع جلب عدد اكبر من العملاء الخارجيين فالتوجه بالعملاء الخارجيين غير من مفهوم العميل الخارجي، فلم يعد الذي يستخدم منتجات المنظمة فحسب، بل ارتقى إلى مستوى وضع وتوجيه الخطة الرئيسية لها. وأصبح اكتساب المنظمة لميزة تنافسية غير قابلة للمحاكاة مرهون بمدى إرضاء العميل الخارجي وضمان ولائه والحفاظ عليه.

**2/2\_إدارة علاقات العملاء الخارجيين:** تتعامل المنظمة مع كمية كبيرة من المعلومات الخاصة بالعملاء الخارجيين، بينما لا تملك هذه الأخيرة الوقت الكافي لمعالجة هذا الفيض منها، وفي حالة ما لم تكن هذه المنظمات قادرة على معالجتها بالكفاءة المطلوبة، فإن هذا يعني أن عملية تخصيص الموارد المناسبة للعميل الخارجي وفي الوقت المناسب تصبح تحديا حقيقيا، وهنا يأتي دور تطبيق برامج إدارة علاقات العملاء الخارجيين الذي سيحل هذه المشكلة. والتي تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها الخارجيين من خلال الحفاظ عليهم بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء خارجيين جدد، وكذا زيادة ولائهم لها وارتفاع

معدل استخدامهم لمنتجاتها، وارتفاع ربحيتها، و انخفاض تكلفة خدمة عملائها الخارجيين و كذا التميز التنافسي. ومما زاد من سهولة تطبيق هذا المفهوم انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصا الانترنت الذي جعل العالم المترامي الأطراف قرية صغيرة.

فنتقديم سلعة أو خدمة مقابل شريك أو قيمة من النقود لا يعني علاقة بالمعنى الذي يهيم في هذا المجال وإنما يعني فقط عملية تجارية، تكون هناك علاقة حقيقية عندما يكون هناك تبادل للمعلومات في الاتجاهين بين المنظمة و عملائها الخارجيين، و كذا معالجة ذات المعنى لمحتوى هذا التبادل [13].

### 3\_ تمييز المنظمة من خلال عنصرها البشري:

مع الأوضاع العالمية الحالية البحث عن ميزة تنافسية أصبح أمرا غير ملائم، وإنما البحث الآن أصبح عن مصدر للميزة التنافسية والتي لا تعتمد على مجرد تطبيق تكنولوجيا متطور أو تقديم اختراع جديد أو وضع إستراتيجية متميزة، وإنما تعتمد بالإضافة إلى ذلك على إدارة وقيادة العنصر البشري بشكل استراتيجي متميز، فقد أدركت الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاحها، وقد ترجمت هذه الحقيقة في التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم فالتحدي الذي يواجه المنظمات الآن سوف يكون تحرير ابتكاره الأفراد وكسب كامل التزامهم [14]، وتحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين إلى معرفة واضحة.

والأمر الذي يجعل المورد البشري من أهم موارد المنظمة، من حيث قدرته على تحقيق ميزة تنافسية لها، هو انه مورد فريد من نوعه يصعب تقليده بسهولة إذا ما أحسنت المنظمة قيادته، وذلك لأن كل ما يتعلق بالعنصر البشري من الصعب تقليده بشكل تلقائي.

ولتتمكن المنظمة من إطلاق الطاقات الكامنة في العنصر البشري وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لديه يتحتم عليها ما يلي [15]:

- تخطيط و تطوير وتحسين الموارد البشرية
- الحفاظ على مهارات وقدرات الأفراد وتميئتها من خلال إقامة العديد من الدورات التدريبية والتقدم الوظيفي.
- تعزيز مشاركة كل فرد في التحسين المستمر و تدعيم موقف كل منهم للقيام بالمهام و الواجبات المناسبة له.
- تحقيق التواصل والاتصال الفعال بين الأفراد والرؤساء و المرؤوسين من القمة إلى القاعدة والعكس.

بالإضافة إلى [16]:

- إتاحة كل المعلومات المهمة بالنسبة للعملاء الخارجيين والمنظمة لكل العاملين في جو من الثقة وإلى وضع نظام معلومات يسهل تبادل المعلومات بين المنظمة و عملائها.

- ظهور مفهوم العمل ضمن فريق العمل ذو الأداء العالي، وتحقيق درجة عالية من رضا العاملين خصوصا أولئك الذين هم على اتصال مباشر بالعملاء الخارجيين.
- موارد بشرية قادرة على اتخاذ القرار (التمكين).
- الموازنة الدائمة بين المستوى الكمي والكيفي للمورد البشري على الوجه الصحيح واللازم من أجل الوصول إلى المواطنة [17].
- الرأس المال المعرفي والذي يفرض على المنظمة تشخيص أنواع المعرفة التي لديها، وتلك الموجودة لدى المنافسين حتى تتمكن من ردم الفجوة المعرفية بينهم، وفق خريطة المعرفة لـ "ZACK" وبالمقابل إن لم تتمكن من تشخيص معرفة مواردها البشرية، أو اختارت البقاء على معارفهم الجوهرية (القاعدية) واستناعت منافسوها التراكم في المعرفة الابتكارية والمتقدمة، فإن المنظمة تكون متقاعسة عن اللحاق بهم، وتصبح في خطر حقيقي [18].
- ويحدد على السلمي الافتراضات الأساسية التي يجب أن تتعامل من خلالها الإدارة المعاصرة مع مواردها البشرية وهي [19]:
- المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وإمكانية فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل ايجابي.
- المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفعالة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات، مما يترتب عليه أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال واستثمار تلك الطاقات.
- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية والاستثمار في تطوير الأداء.
- تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة وتصميم الخطط والبرامج لسد تلك الفجوات في المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدربة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.
- تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري عنها.
- الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب إلى سوق العمل العالمي و عدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة [20].
- ومن أهم انعكاسات التحول الإداري على العنصر البشري ظهور مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة، وذلك بسحب العلاقة بين الموظف والموظف على العلاقة بين الموظف والعميل الخارجي، فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل ما يمكن لعملائها الخارجيين تحاول أيضا تسهيل عمل عملائها الداخليين (الموظفين)، ويعرف التسويق الداخلي على انه "النظرة إلى الموظفين



على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة و النظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي العملاء الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة". إذن التسويق الداخلي جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي من أجل مواجهة مقاومة التغيير، وتحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي، بهدف تحقيق رضا العميل من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالعملاء الخارجيين [21].

- انعكاسات الفكر الإداري الجديد على الموارد البشرية: أما فيما يخص انعكاسات الفكر الإداري الجديد على الموارد البشرية فيمكن أن يتلخص في [22]:

- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

- الارتقاء بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت في العديد من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج و التسويق والتمويل... الخ.

- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع (diversity management) في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتنمية وكذا إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات الموارد البشرية استثمارا يدر على المنظمة أرباح.

وتعد الموارد البشرية على مر العصور، وخاصة عصرنا الحاضر أهم الثروات القومية للأمم، والتي بناء على ما تمتلكه من علم وثقافة ومعرفة و ما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدد مكانة الأمم وموقعها في قافلة النمو والتطور ولريادة، مما يفرض على الحكومات مسؤولية توفير البيئة التي تدعم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي، وتنمي رغبة الأفراد ودافعيتهم وتهيئ الفرص الحقيقية أمامها للابتكار والإبداع [23].

لذا أصبحت المنظمات في حاجة ماسة اليوم للتفكير في وضع الموارد البشرية وكيفية تصميم وظائفها وسياساتها ونتائج أعمالها، وكيف يمكن أن تصبح أحد الميزات التنافسية التي تدفع المنظمات إلى القمة في الأداء [24] حيث أن قوة الموارد البشرية و فاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والاستمرار لها [25]. وقد لاقت عناية كبيرة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فكانت من بين مبادئها الأساسية والتي تنص على ضرورة الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم في إنجاح الإدارة، ومن

ثمة تحلل تنمية وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة [26].

و بشكل عام و من اجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق المنظمة، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة بمعنى غير متاحة للمنافسين: أي أن تكون نادرة المهارات و القدرات لا يمكن للمنافسين الحصول عليها.
- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج قيم من خلال تنظيمها الغير مسبوق و تجانس و تكامل المهارات و الخبرات.
- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية متميزة سواء بالتدريب و التأهيل أو السحب من المنظمة، فتكون الموارد البشرية مصدر الميزة التنافسية الأعلى غير قابلة للتقليد و خير مثال عن ذلك الموارد البشرية في اليابان.
- كما يتوجب على المنظمة النظر إلى العنصر البشري على انه [27]:
- سلاح المنظمة في البقاء لأن رضا العميل الخارجي مرتبط برضاه.
- العمل على تقجير طاقاته و قدراته و تحفيزها بشكل جيد من خلال التمكين و التدريب لتحقيق الإبداع و الابتكار لديها، والعمل على جعله احد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.

#### 4\_مدخل تدعيم رضا العميل الداخلي ودوره في إرضاء العميل الخارجي:

يجب على المنظمة أن تعلم انه ليس عليها فقط إزالة شكاوي العميل الخارجي، وعدم تكرارها بنفس الصورة مرة أخرى، ولكن عليها أيضا تجاوز ذلك، والتفكير في عدد من الأمور المهمة والتي من بينها: تهيئة السبل المختلفة لتحقيق مزيد من إرضاء للعملاء الخارجيين، والتنبؤ بما يمكن أن يسبب شكاوي العميل الخارجي لتفاديها، كما على المنظمة أن تفهم جيدا أن العميل الخارجي الغير راضي يتسبب في ضياع عملاء خارجيين حاليين ومرتقبين، أما إذا كان راضيا فإنه سيكون بمثابة المروج للمنظمة عن طريق الكلام الإيجابي عنها للآخرين.

ولكن على المنظمة أن تفهم أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال العميل الداخلي (مختلف العاملين في المنظمة)، والذي إذا لم يكن راضيا عن خدمات و معاملات الإدارات المعاونة فلن تتمكن المنظمة من إرضاء العميل الخارجي.

من خلال التقديم السابق نلاحظ أن العلاقة بين المورد و العميل يجب أن تكون علاقة متميزة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا قام كل شخص بالمنظمة بعمله على أكفأ وجه، ولا يكون ذلك إلا إذا كان راضيا عن مختلف الأساليب المطبقة داخل المنظمة، ولذا ارتأينا أن نقدم بعض المداخل التي تنتجها المنظمة لتحقيق رضا العميل الداخلي والذي بالتبعية يسهم في تراكم رضا العميل الخارجي. يعد السعي لإرضاء العميل الخارجي، مهام كل الموارد البشرية في المنظمة لأنهم يشكلون سلسلة متصلة، يعتمد كل واحد منهم على الآخر، لتقديم المنتج المتميز ليصل أخيرا

إلى العميل النهائي، لهذه السلسلة من الموارد البشرية يشكل كل واحد منهم عميلاً ثم مورداً ثم مورداً ثم عميلاً وهذا إلى أن يصل المنتج إلى العميل الخارجي. تسمح هذه الطريقة بتشكيل القيمة في كل مرحلة، إذ يتوقف القرار المناسب الخاص بالمهمة على نتائج قياس القيمة المضافة المحققة من العلاقة عميل/مورد. كما تسمح هذه الطريقة بتشكيل وإضافة القيمة من خلال الاتحاد في الابتكار بين كل مورد/عميل داخل المنظمة، وصولاً إلى العميل الخارجي الذي يتعامل مع آخر مورد له في المنظمة، إذ يتم إضافة وابتكار القيمة باتحاد هؤلاء جميعاً ومشاركتهم في إنشاء القيمة المطلوبة في كل مرحلة إلى غاية القيمة المنتظرة من العميل. ولا تتوقف القيمة التي ينشئها العميل الداخلي على ما يحصل عليه من القيمة في المرحلة التي سبقت مرحلته، أي يجب على المنظمة أن تنشئ قيمة أخرى لهذا العميل الداخلي حتى يشعر بالرضا في عمله، ويسعى لتقديم أكبر قيمة للمنظمة وعملائها، باعتبار أن مهمته تنحصر في إنشاء قيمة استهلاكية عالية جداً للعملاء. ولكن دون التخلي عن طموح المنظمة، ولذا تسعى هذه الأخيرة لإنشاء القيمة لعملائها الداخليين المشاركين في إنشاء القيمة (التراكم في الرضا) لعملائها الخارجيين، ولا تكون هذه من خلال إعطائهم أجرهم المالي فحسب، بل بنوعية العلاقة الداخلية مع الإدارة وتمكينهم بتأكيد ذواتهم دون إغفال أهمية تفعيل العلاقات الإنسانية بين أعضائها.

إن التراكم في رضا العميل الداخلي من خلال تأثير الممارسات الإدارية على الموارد البشرية، سبباً رئيسياً كتنمية روح الولاء والانتماء والوفاء والإخلاص والثقة للمنظمة ومن ثم تم تعزيز وتدعيم رضا العملاء في الخارج. إن إرضاء العميل الداخلي يكون من خلال التحسس لاحتياجاته ومطالبه المادية والمعنوية مع العمل على نشر وترسيخ عناصر الثقافة المحورية من خلال تفعيل الاتصال والالتزام والمشاركة في القرار.

إن تنمية الولاء والالتزام يجعل الموارد البشرية تضحي من أجل المنفعة المشتركة للمنظمة والعاملين على حد سواء مما يؤدي إلى تحقيق مستويات مميزة، الذي يعد أساس إنشاء القيمة من الموارد البشرية لصالح العميل الخارجي وصالح المنظمة ككل، لأن مستوى عال من الرضا الداخلي ينتج عنه خدمة أفضل للعميل الخارجي، فيواصل الشراء وينمو الولاء والولاء وتتسع الأعمال وتتحسن شروط العمل وذلك كله يصب في تدعيم مقومات النمو والبقاء والاستمرار. ومن هذه المداخل:

- إدارة الجودة الشاملة TQM : تتمثل الجودة في إرضاء العملاء، وعندما نتحدث عن العملاء فإننا نعني بذلك العملاء الخارجيين وهم الذين يتعاملون في السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة، والعملاء الداخليين وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض بانجاز الأعمال.

وبالنسبة للنوعين من العملاء فكلاهما لا يقبل إلا الجودة وفي أي مجال من مجالات العمل يمكن تصور علاقة العاملين (المتعاملين) على أن أحدهم هو المستهلك والثاني هو المورد، وأن سلسلة العلاقة التعاملية فيما بينهما هي سلسلة الجودة، وهذه الأخيرة تقوم على فكرة أساسية مفادها تحسين الجودة على مستوى المنظمة ككل هي مسؤولية الجميع وهو ما يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة [28].

لذا كان لزاما على المنظمة كي تضمن رضا عملائها الخارجيين إن تتبع سلسلة الجودة فتبدأ أولا بإرضاء عملائها الداخليين ثم ينقل هذا الرضا منطقيا و حسب سلسلة الجودة إلى عملائها الخارجيين.

حيث من أهم المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة هو الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى و الأهم، ومن ثم تحثل تنمية إدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة [29].  
ومن ثم يمكن القول أن:

إدارة الجودة الشاملة عملية ديناميكية تعمل على توفير الشروط المدعمة للتفاعل الايجابي بين أهداف الأفراد وأهداف العاملين وأهداف المنظمة في إطار يضمن النمو والازدهار الوظيفي للعاملين وتحقيق المزيد من الأهداف العامة والخاصة.

وكذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تحد من الأخطاء وتهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في أداء الأفراد من خلال الكشف عن الأخطاء قبل وقوعها و كذلك الوصول إلى التميز من خلال فرق العمل وليس العمل الفردي وأيضا تعتمد على الأداء السليم من أول مرة في كل مرة والتدريب الفعال والاهتمام بتحسين الأداء بمعنى أنها لا تترك شيء للصدفة، بل تتبع أساليب إدارية فعالة وإيجابية.

و تعمل على تقوية الأفراد من خلال تأكيد خبراتهم و تأصيل حركة التفكير وإطلاق الهمم، وأيضا تنمية المداخل المتكاملة لكافة أنشطة إدارة الجودة الشاملة وذلك بشمول كافة الوظائف ودعم وتأكيد الإدارة العليا مع الاستمرارية في التحسين المنتظم لجودة الأداء.

- الإيزو ISO: اهتم نظام إدارة الجودة بالعنصر البشري، وخصص لذلك فقرة كاملة تهتم به وتنظم طريقة عمله بغية إرضائه والحصول على نتائج متميزة ترضي بالدرجة الأولى كل من العميل الخارجي والداخلي. فمن ضمن فقرات المواصفة العالمية ISO9000:2000 الفقرة السادسة و التي تهتم بإدارة الموارد التي تتضمن إدارة الموارد البشرية، البنى التحتية، وبيئة ظروف العمل وكيفية توفيرها لتحقيق رضا العميل الخارجي، ولكن ما يهنا هنا وسنركز عليه هو العنصر البشري والذي نعتبره في دراستنا أهم مورد استراتيجي تحقق به المنظمة الميزة التنافسية من خلال إرضائه للعميل الخارجي.

فيجب أن يكون الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرات، وعلى الإدارة أن تحسن الفعالية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، ومن خلال إشراك ودعم الأفراد وتطويرهم [30].

- **التطوير التنظيمي:** يعتبر التطوير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك لضمان أداء فعال وناجح، وتتبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي منه كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة الخارجية فقط، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً، وبشتى نواحيها، ويتم التركيز في التطوير التنظيمي على الأفراد و الذين يعتبرون اللبنة الأساسية لأي منظمة.

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع عاتق الإدارة مسؤولية تطوير وتنمية الموارد البشرية الموجودة [31].

وتتضمن بيئة العمل التنظيمية الواجب توفرها للإبداع البشري جميع العوامل التي يؤدي التغيير في خصائصها إلى التأثير على النظام، كما أنها تمثل الخصائص والعوامل التي تتغير بتغير سلوك النظام، وبناء على ذلك نرى أن العنصر البشري هو أحد العناصر الذي يؤدي التغيير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته إلى التأثير على التنظيم بشكل عام، وأهم ما يؤثر في كفاءته وإنتاجيته وفعاليته هو مدى توافر العديد من العوامل كالحوافز والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، والمناخ التنظيمي القادر على تحقيق صورة سليمة للتنظيم في أذهان العاملين، أضف إلى ذلك مدى توافر الهياكل التنظيمية السليمة، ويؤثر وجود هذه الخصائص على التنظيم بشكل عام [32].

إذا اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختيار والترقيع (الترقية) والتعليم، وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات، وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية و تحديد احتياجات التدريب، واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب واختيار التوظيف الإلكتروني...، وما هذا التطور في إدارة الموارد البشرية إلا دليلاً واضحاً على أهميتها في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري [33].

وبما أن البيئة التي تحيط بالفرد والوظيفة تتغير باستمرار، فإن ذلك يفرض تغييراً في شكل الوظيفة المطلوبة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يفرض الزمن وتغيير الظروف المادية الاجتماعية يتغير الأفراد بمهارتهم وخبراتهم وأهدافهم ودوافعهم وهذا يشير إلى أن دوام التوافق بين الأفراد ووظائفهم لسنوات أمر مستحيل [34]، وما يهمنا في هذا الجزء هو أن التدخل في كل من الأفراد

- والوظائف هما أحد الوظائف التي تؤكد ضرورة التدخل واستخدام أساليب وأدوات التطوير التنظيمي [35].
- إعادة الهندسة الإدارية: إذا تم قبول مسلمة أن إعادة الهندسة ستغير من طريقة أو كيفية أداء العمل، فلا بد أيضا من الإشارة إلى أن الأفراد في المنظمة سوف يتأثرون بصورة مباشرة، فلا يمكن تحقيق المكاسب التي تقدمها إعادة الهندسة إذا لم تأخذ الأمور المتعلقة بالأفراد في الاعتبار [36]، ومنها [37]:
- توفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير وتحديث التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة، ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء التغيير.
- الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على العمليات الجديدة أو لتدعيم استخدام تكنولوجيا أو للعمل في فرق عمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وفي كل الأحوال السابقة سيحتاج الأفراد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توفرت كل الإمكانيات للمنظمة فإن المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم المطالب.
- إعادة توصيف و تعريف أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ستؤثر على الأفراد. أما فيما يتعلق بأهمية رأس المال الفكري والذي يعتبر أهم مورد استراتيجي للمنظمة، فإن [38]:
- تنفيذ عملية إعادة الهندسة الإدارية تتطلب وجود رأس مال فكري يستطيع التعامل مع متطلباتها، حيث أن إعادة الهندسة تقوم على سمتين بشريتين: الأولى تتمثل في النظرة الانتقادية المبادأة، أما الثانية فتتمثل في التفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم أيضا على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات. وهاتان سمتان تتطابقان تماما مع خصائص رأس المال الفكري.
- كذلك تبرز العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية ورأس المال الفكري من خلال متطلبات تطبيق إعادة الهندسة والتي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط، ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية ويقتررب كثيرا من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه، ويجب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيرا تطبيق إعادة الهندسة، ويساهم في نجاحها و كفاءتها و فعاليتها.
- كما ستنبثق العلاقة بين إعادة الهندسة الإدارية و رأس المال الفكري من كون إعادة الهندسة عملية مستمرة تُلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة و قدرات متخصصة عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة بدلا عنها، ورأس المال الفكري هو الوحيد القادر على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدرته العالية

على تركيب المعطيات المتاحة والنظر إلى الأمور بنظرة موضوعية شافية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد.

- **جودة الخدمة:** إيجاد علاقة متميزة بين العميل الداخلي والعميل الخارجي عن طريق جودة الخدمة لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح الآن عنصراً للمنافسة بين المنظمات، و مقياس لمدى كفاءة المنظمات، وكذا الأفراد الذين يعملون فيها. فتزايد الاهتمام بالعميل الخارجي في الآونة الأخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فقد أدى التنافس الحاد إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجاته ورغباته وذلك محاولة إرضائه وإسعاده. وتسعى المنظمات الناجحة دائماً إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة إلى العملاء الخارجيين من أجل المحافظة عليهم واستمرار تعاملهم معها و حثهم على الولاء لها ولمنتجاتها، بالإضافة إلى محاولة جذب عملاء خارجيين جدد إليها، لذا وجب على المنظمات القيام بمجموعة من الجهود لتنمية وتطوير معارف ومهارات العاملين لديها، في مجال تشخيص احتياجات عملائها وأساليب التعامل معهم والحفاظ عليهم، والتميز في خدمتهم والذي لم يعد خياراً بل واقعا تفرضه الظروف والمتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وكذا طبيعة وخصائص العملاء الخارجيين أنفسهم.

- **5\_دراسة واقع رضا العملاء الداخليين و الخارجيين في فرع المضادات**

**الحوية بالمدينة:**

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي حاولنا فيه التركيز على أهمية كل من العميل الخارجي والداخلي لنجاح منظمات الأعمال في ظل ظروف عدم الاستقرار والتغير السريع، والتعرف على الدور الذي يلعبه كل منهما في تحقيق وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى أهم المداخل التي يجب على المنظمات إتباعها لإرضاء العميل الداخلي والذي يعتبر حجر الزاوية وهمزة الوصل بينها وبين العميل الخارجي وكذلك مدى العناية التي يتلقاها هذه الأخير عن طريق جودة الخدمات التي يسعى العميل الداخلي لتقديمها له، سنتطرق في هذا الجزء من الجانب التطبيقي تسليط الضوء على الواقع من خلال دراسة حالة فرع المضادات الحوية بالمدينة.

ولقد وقع اختيارنا لهذه المؤسسة لعد أسباب يمكن تلخيصها في ما يلي:

- باعتبار سوق الأدوية وصناعتها مجالاً مفتوحاً للمنافسة الوطنية والدولية، حيث نحصي عدداً لا بأس به من المتنافسين سواء كانوا منتجين محليين أو جانباً أو مستوردين.

- اكتساب المؤسسة لصورة لا بأس بها في مجال صناعة و تسويق الأدوية، فكثيراً ما سمعنا على أن هذه المؤسسة هي الرائد في صناعة الأدوية بالجزائر.

- باعتبارها من بين المؤسسات الكبرى حيث يصل عدد عمال الفرع فقط حوالي 1400 عامل، وهو ما نعتبره حقلاً ملائماً لتنفيذ الدراسة.

- كونه يمكن القياس بدلالاتها ولو لحد ليس ببعيد عن مدى نجاعة المؤسسة الجزائرية في مواجهة الرهانات التي يفرضها خيار الجزائر في التوجيه نحو اقتصاد السوق وقدرة المؤسسات الجزائرية في التأقلم ودرجة استجابتها لمقتضيات خيار اقتصاد السوق ومواجهتها للمنافسة.

ففرع المضادات الحيوية من بين المؤسسات التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني والتي تقوم بوظائفها من خلال العديد من الوحدات لكل منها تخصصها، كما يعتبر هذا الفرع من أهم وأكبر الفروع والهياكل المكونة لمجمع صيدال كونه يشغل حوالي 1400 عامل، كما أن حجم التجهيزات هي متوفرة بالكم وبالكيفيات المناسبة، ويقوم بإنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية حيث تصل سعة التخمر إلى 1200 متر مكعب بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية، وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة بيع في السنة، مطبوعة ذات قدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و40 مليون وصفة سنويا، حيث أنها تغطي 100% من احتياجاتها، و30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

أما فيما يتعلق بالعميل الداخلي (الموارد البشرية داخل الفرع)، فتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المديرية بالفرع، وهي تشتمل على عدة وظائف من أهمها: تطوير الموارد البشرية عن طريق التكوين وتقييم الأداء، تسيير الأفراد (الأجور، المكافآت، العطل...)، الاهتمام بالسلامة والأمن... وتتضمن مديرية الموارد البشرية الأقسام التالية: قسم تسيير الموارد البشرية، قسم الإجراءات القانونية، قسم تطور الموارد البشرية، قسم التكوين والتمهين. وقد عرف الفرع أهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافه، وأنه من دون هذا الأصل الاستراتيجي لا يمكن لها أن تستمر وخاصة وأنها تواجه منافسة قوية وغير آمنة وخاصة بعد توقيع الجزائر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومشروع انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وبالتالي انفتاح الأسواق مما أدى إلى زيادة المنافسة في هذا القطاع والذي كان محميا في فترة سابقة من قبل الدولة وبدأ يفقد هذه الحماية تدريجيا.

يسعى فرع أنتيبوتيكال إلى الحفاظ على مورده الاستراتيجي من خلال تبني عدد من الأساليب والتي من أهمها التدريب والتنمية الإدارية الذي يحظى بها عمال هذا الفرع والتي من أهمها التدريب المهني المتخصص، التحسين المهني، التدريب أثناء العمل، التمهين، التدريب خارج الوطن. وكذا الحوافز التي يقدمها لهم والتي من أهمها التعويضات والمنح.

أما فيما يتعلق بالعميل الخارجي (الزبون) فتعتبر المديرية التجارية هي المسؤولة المباشرة عن المعاملات معه، لذا ارتأينا أن نقوم بدراستها. حيث أنها تعتبر من أهم المديرية كونها المسؤول الأول عن العلاقات مع العملاء الخارجيين، فهي المسؤولة عن التسويق وبيع المنتجات.



و بما أن المنتجات الصيدلانية هي من المنتجات المرتبطة بمدة الصلاحية أو تاريخ الانتهاء، فإن عملية البيع و تصريف المنتجات والوصول إلى العميل الخارجي قبل انتهاء هذه المدة أمراً ضرورياً.

ومن أهم انشغالات هذه المديرية ما يلي:

- الاستماع لاحتياجات العميل الخارجي وتلبيتها، وتحسين وسائل الاستقصاءات التي تضعها من أجل التعرف على مطالب ورغبات واحتياجات العملاء الخارجيين.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعميل الخارجي.

- تسويق المواد الصيدلانية، وتدعيم و تنشيط مبيعات الفرع.

- تقليص مستوى الديون لمدة ثلاثة أشهر من رقم الأعمال بمعنى آخر يجب أن لا يصل مستوى الديون إلى المبلغ الذي يساوي فيه: رقم الأعمال/3.

- تخفيض مستوى المخزون لمدة شهرين من رقم الأعمال، أي لا يجب أن يصل مستوى الديون إلى القيمة المساوية لـ: رقم الأعمال/2 والعمل على تخفيضها دون ذلك.

ويتم قياس رضا العميل الخارجي بالفرع على الاستقصاءات السنوية والتي يقوم بها الملحق التجاري التابع لمديرية التجارة للفرع على العملاء الخارجيين والمتمثلين في الأطباء والصيدالدة، بعد القيام بهذا الاستقصاء يقوم الملحق التجاري بتحليله ويستخرج أهم التوصيات التي يجب على الفرع إتباعها لتحقيق رضا العميل الخارجي.

كما أنه يهتم بشكاوي العميل الخارجي، و يعتبرها مصدراً للمعلومات و يجب التركيز على حلها وإرضاء العميل الخارجي الشاكي.

يتم تقديم الشكاوي في الفرع إما بطريقة كتابية أو يتم إرسالها بالفاكس أو الهاتف، أو تكون بطريقة مباشرة وذلك بحضور المشتكي إلى الفرع، وتتم معالجتها وفق الخطوات التالية:

1- يتم تقديم الشكاوي في الملحق التجاري التابع للمصلحة التجارية بالفرع، فيقوم هذا الأخير بتسجيلها في سجل مخصص لذلك.

2- يقوم الملحق التجاري بإرسال نسخة من هذه الشكاوي مرفقة ببطاقة الحدث والتي تحتوي على المعلومات التالية: معلومات خاصة بالعميل الخارجي، تاريخ الشكاوي، إلى مديرية نظام إدارة الجودة DSMQ ( Direction de Système Management Qualité).

3- تقوم هذه المديرية بالاطلاع عليها ودراستها، ترسل نسخة إلى الملحق التجاري بموافقتها على المعالجة، فيقوم الملحق التجاري بالمعالجة.

وفي نهاية كل شهر يتم عقد اجتماع يتم فيه إحصاء الشكاوي وذلك من حيث نوعيتها، نسبة تكرار كل نوع، أسبابها... ويتم من خلال هذا الاجتماع إيجاد حل جذري للمشاكل ذات التردد الكبير.

وقد أدرك الفرع أهمية رضا العميل الداخلي ودوره في إرضاء العميل الخارجي، فاهتم بموظفيه وعماله. ولتدعيم المعلومات المتحصل عليها قمنا بإجراء استقصاء على عينة من العملاء الداخليين للإمام بجميع جوانب الدراسة الميدانية بالتطرق إلى تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة الموزعة على العينة المدروسة. بما أن الهدف من الاستقصاء هو قياس رضا العميل الداخلي عن مختلف السياسات والإجراءات المطبقة في فرع المضادات الحيوية بالمدينة ولذا فقد استهدفت دراستنا أشخاص من مختلف المستويات في الفرع من إطارات وأعوان تحكم و منفذون. و تم اختيار عينة مكونة من 100 فرد من مجتمع دراسة الحالة، حيث تم تمرير 100 استمارة تم استرجاع 96 إجابة بمعدل رد قدره 96% أما عدد الإجابات الصالحة فكانت 92 إجابة، تم تحليل الاستقصاء باستعمال الأسلوب الكمي.

وكان الاستقصاء مكون من ثلاث أجزاء:

- جزء خاص بالبيانات الشخصية.
- جزء خاص بمدى اهتمام الفرع بالعميل الداخلي، من خلال معرفة مدى تأثير السياسات والأساليب المتبعة في تسيير الموارد البشرية بالفرع عليه. وكانت الأسئلة تتمحور خصوصا حول أهداف المنظمة ومدى دقتها وفهمها من قبل العمال، بالإضافة إلى العلاقات بين الأفراد وفيما بينهم، وكذلك بينهم وبين رؤسائهم، الأساليب والوسائل المساعدة في أداء الأفراد لمهامهم الوظيفية، كذلك بالنسبة للحوافز المقدمة، والاتجاه نحو التغيير.
- جزء خاص بمدى عناية الفرع واهتمامه بالعميل الخارجي. وكانت أسئلة هذا الجزء تتمحور خصوصا حول: مدى معرفة الفرع للعميل الخارجي الذي يتعامل معه (حاجاته ورغباته وتوقعاته)، والخدمات المقدمة إليه، وكذا مدى تحسيس الفرع بأهمية العميل الداخلي.

## خاتمة

في إطار التحولات الهامة التي ميزت الأعمال في السنوات الأخيرة، أصبح لزاما على المنظمات اعتناق فلسفة التركيز على العميل الخارجي كمدخل للنجاح والاستمرار والنمو، وهذا لا يكون إلا من خلال العنصر البشري فهو أكثر موارد المنظمة كفاءة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وذلك إذا ما اقتنعت الإدارة العليا بتغيير طريقة التفكير فيه من كونه تكلفة الي كونه مورد استراتيجي مما يعني أن العلاقة بين العميل الداخلي والعميل الخارجي يجب إن تكون علاقة متميزة ولا

يتحقق ذلك إلا بإعادة ترتيب البيت من الداخل 'وبمعنى آخر فإن جودة الخدمة داخل المنظمة يجب أن تكون مواكبة للجودة التي تتطلع إلي تقديمها خارجياً وأسلوب التعامل مع هذا المطلب هو العمل من خلال العميل الداخلي (الموارد البشرية) من خلال برامج إدارة الجودة الشاملة والايزو والتطوير التنظيمي وإعادة الهندسة .

### نتائج الدراسة

- يعتبر رضا العميل الخارجي وكسب ولائه نقطة الارتكاز التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في مواجهة المنافسة الحادة.
- يستلزم بناء قاعدة قوية من العملاء الخارجيين الراضين والأوفياء وتقوية العلاقة بينهم وبين المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال العميل الداخلي والذي يعتبر الممثل الرسمي للمنظمة في نظر العميل الخارجي و الذي ينتظر منه توفير السلع والخدمات المطلوبة وفقاً لاحتياجاته وتوقعاته و تطلعاته.
- العنصر البشري (العميل الداخلي) هو من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، فالميزة التنافسية التي تحقق من خلال العناصر المادية والتكنولوجية الأخرى قد لا تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة كما هو الحال من خلال العنصر البشري الفعال، وخاصة عندما تتوافر له الظروف والإدارة المناسبة.
- تلعب القيادة دوراً مهماً في مواجهة التحديات و إحداث التنمية المستدامة في منظمات الأعمال من خلال التشجيع و التحفيز و توفر الرؤية الحقيقية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- التحدي الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم يتمثل أساساً في الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق تحرير الطاقة الابتكارية لهم، وخلق فرص عمل تتناسب مع قدراتهم، والحرص على تنمية وتطوير وزيادة قدرتهم على العمل من خلال التدريب، وبالتالي كسب التزامهم وولائهم وهو التحدي الصعب لمنظمات الأعمال.
- المنظمة الموجهة بالعملاء تحقق ميزة تنافسية خارجية في السوق من خلال تحقيق رضا العميل الخارجي، و ميزة تنافسية داخلية من خلال تحقيق رضا العميل الداخلي باعتباره دعامة نجاحها و تفوقها.
- يعتبر الهدف الأساسي من نظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة هو تحسين جودة المنتجات من سلع وخدمات بغية تحقيق رضا العميل، فهذا الأخير يعتبر الجودة من الأمور الهامة بالنسبة له، لذا تهتم المنظمات وبشكل متزايد في الوقت الراهن بموضوعات تحسين الجودة وخدمة وإرضاء العملاء.
- يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة بغية الاستجابة الفعالة للتغير المستمر والمتلاحق في بيئة الأعمال من خلال التطوير المستمر والابتكار والاستجابة لرغبات وحاجات العملاء الداخليين والخارجيين وإشباعها وخلق فرص جديدة لهم وكسب ولائهم و انتمائهم.

**قائمة المراجع:****المراجع باللغة العربية:**

- عادل زايد، الأداء التنظيمي: الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر: المنطقة العربية للتنمية الإدارية 2006.
- فليب كوتلر و آخرون التسويق: السلوك-الأسواق-البيئة-المعلومات، ترجمة: ماون نفاع، الجزء الثاني، سوريا: منشورات دار علاء الدين، 2002.
- توفيق عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مصر: النهضة العربية، 2001.
- جمال الدين محمد المدرسي، مصطفى محمود ابو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2004.
- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2003.
- محمد علي بركات علي، قياس رضا العميل عن جودة الخدمة، مصر: جامعة عين الشمس، 2001.
- ريم محمد صالح الالفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، مصر: جامعة عين الشمس 2002.
- اشواك شندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
- دفيد لاسكل، روي بيكوك، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، مصر: دار الطباعة المتميزة، 1998.
- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر: دار غريب للنشر و التوزيع، 2001.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبا التأهيل ISO 14000، ISO 9000، مصر: دار غريب للنشر و التوزيع بدون سنة.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، 2006.
- علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، إعداد اتحاد الخبراء المهنيين للإدارة، 2004.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع 2005.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000، ISO 9000 الطبعة الأولى الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع 2002.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الأولى الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، مصر: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع 2007.
- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر الدار لجامعية للنشر و التوزيع، 2001.
- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

**المراجع باللغة الفرنسية:**

- Carol Hamon , pascal lézin, Alain toullec, gestion de la clientèle, (paris ; dunod, 2004).
- Jean brilman, les meilleurs pratiques de management, (paris ; édition d'organisation, 2000).
- Line lasser, bernard legrand, CRM : les attentes des clients, (France : VMP Pearson éducation, 2002).
- J-L.Descharreaux, P.suzet-charbonnel, le modèle client-savoir : les deux moteurs de l'entreprise ; (paris ; dunod, 2000).

**الهوامش**

[1]- Total Quality Management.

- 2- عادل زايد، الأداء التنظيمي: الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر: المنطقة العربية للتنمية الإدارية 2006، ص:10.
- 3 - فليب كوتلر و آخرون التسويق: السلوك-الأسواق-البيئة-المعلومات، ترجمة: ماون نفاع، الجزء الثاني، سوريا: منشورات دار علاء الدين، 2002، ص ص: 43-44.
- 4- توفيق عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير، مصر: النهضة العربية، 2001، ص:24.
- 5- Carol Hamon , pascal lézin, Alain toullec, gestion de la clientèle, (paris ; dunod, 2004), p :4.
- 6- جمال الدين محمد المدرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع 2004، ص:13.
- 7 - Jean brilman, les meilleurs pratiques de management, (paris ; édition d'organisation, 2000), p :75.
- 8- عادل زايد، مرجع سابق، ص ص:72-74.
- 9- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق: تعلم من التجربة اليابانية، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2003، ص ص: 196-198.
- 10- ريم محمد صالح الالفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، مصر: جامعة عين الشمس 2002، ص:39.
- 11- ريم محمد صالح الالفي، مرجع سابق، ص ص: 67-68.
- 12- نفس المرجع السابق، ص ص: 66-77-78.
- 13- Line lasser, bernard legrand, CRM : les attentes des clients, (France : VMP Pearson éducation, 2002), p : 35.
- 14 - أشواك شندا، شليا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص ص: 10-11.
- 15 - دفيد لاسكل، روي بيكوك، كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، ترجمة: أحمد عثمان، مصر: دار الطباعة المتميزة، 1998، ص:52.
- 16- Jean brilman, op-cit , p :319.
- 17- J-L.Descharreaux, P.suzet-charbonnel, le modèle client-savoir : les deux moteurs de l'entreprise ; (paris ; dunod, 2000), p :175.
- 18- Op- cit, p :130
- 19 - عادل زايد، مرجع سابق، ص ص:33-34.
- 20- نفس المرجع السابق، ص:36.
- 21- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص ص: 105-106.
- 22- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر: دار غريب للنشر و التوزيع، 2001، ص ص:36-37.
- 23 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، 2006، ص:169.
- 24- علاء الدين يوسف، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، الطبعة الأولى، إعداد اتحاد الخبراء المهنيين للإدارة، 2004، ص:81.
- 25- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع 2005، ص: 13.

- 26- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل ISO 14000، ISO 9000، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع بدون سنة، ص: 27.
- 27- عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص ص 48 - 49
- 28- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل ISO 14000، ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-51.
- [ 1 ] 29 نفس المرجع السابق، ص: 27.
- 30- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 14000، ISO 9000 الطبعة الأولى الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع 2002، ص: 136.
- 31 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الأولى الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص: 281.
- 32- نفس المرجع السابق، ص: 382.
- 33 نفس المرجع السابق، ص: 38.
- 34- أحمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، مصر: دار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع 2007، ص: 273.
- 35- نفس المرجع السابق، ص: 247.
- 36- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مصر الدار لجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص: 29.
- 37- نفس المرجع السابق، ص ص: 29-30.
- 38- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي ، رأس المال الفكري: طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص ص: 64-65.