

النتائج - التوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية

بعد مناقشة أهمية التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف من خلال:

أ- الدراسة النظرية.

ب- الدراسة الميدانية (للمصارف عينة الدراسة).

نورد أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها كخاتمة لهذه الدراسة.

أولاً: النتائج :

بعد تعميم نتائج اختبار الفروض على المصارف عامة نجد أن الاهتمام بالتسويق الداخلي يؤثر إيجاباً على سلوك وأداء الموظفين إذ أنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتنمية الدافعية للعمل، وزيادة قدرة الموظف الإنتاجية، وجودة الخدمة ومن ثم إشباع العملاء، كما أنه يؤثر إيجاباً على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين محققاً بذلك أهداف المصرف، وقد تُبِت ذلك من خلال النتائج التالية التي توصلت إليها الدراسة:

1. إتباع المصارف لسياسة جذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم يؤدي إلى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
2. استخدام التقنيات التسويقية داخليا يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
3. الاتصال الداخلي الفعال يؤثر إيجاباً على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين.
4. الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى جودة الخدمة.
5. التحفيز المعنوي والمادي يؤدي إلى تنمية الدافعية للعمل و زيادة قدرة الموظف الإنتاجية.
6. ترسيخ ثقافة خدمة واضحة وقوية يؤثر إيجاباً على سلوك الموظفين.

7. جودة الخدمة (العناصر المتعلقة بالموظفين) تؤثر بشكل واضح في إشباع العميل.

كذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية (والخاصة بالمصارف التجارية السودانية):

1. تتبع المصارف التجارية السودانية سياسة جذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم ، حيث اتضح من نتائج التحليل:

- (أ) أنها تعتمد في تعيينها للأفراد على المؤهل العلمي والخبرة العملية.
- (ب) أن غالبيتها تقدم عروضاً خاصة لجذب الكوادر المصرفية ذات الكفاءة.
- (ج) أن الراتب والحوافز والمكافآت مجزية (من وجهة نظر المديرين).
- (د) ترك عدد قليل من العاملين الخدمة بمصارفهم في السنوات الأخيرة بسبب وجود بديل أفضل.

2. تستخدم المصارف التجارية السودانية بعض وليس كل التقنيات التسويقية داخلياً، والتقنيات المستخدمة داخلياً هي:

- (أ) الاهتمام بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين .
- (ب) استخدام الدراسات والبحوث لمعرفة حاجات ورغبات الموظفين.
- (ج) الاهتمام بالمناسبات الخاصة بالموظفين.

مما أدى إلى وجود رضا وظيفي وولاء تنظيمي لدى الموظفين

3- تهمل الإدارات استخدام التقنيات التسويقية الداخلية التالية :

- (أ) تقسيم الموظفين على أساس صفاتهم المشتركة من الناحية السلوكية والسيكولوجية لمعرفة المحفزات المناسبة لكل موظف.
- (ب) الاهتمام بالذكرى السنوية للمصرف.

(ج) حفلات العشاء التقديرية للموظفين.

4- لا توجد علاقة بين الخصائص المهنية للموظفين (عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية التي تلقاها الموظف) وولائهم لمصارفهم، بينما يؤثر استخدام التقنيات التسويقية داخليا على الولاء التنظيمي.

5- موظفي المصارف التجارية السودانية لديهم ولاء لمصارفهم على الرغم من انه (من وجهة نظر الموظفين) :

(أ) لا يوجد نظام مكافآت وحوافز وترقيات عادل.

(ب) لا توجد مرونة في تفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات للموظفين.

(ج) الراتب الذي يتقاضاه الموظف لا يتناسب مع حجم المسؤولية والعمل الذي يؤديه. ويعود السبب في ذلك إلى توافر بعض العناصر التي خلقت نوعا من الرضا الوظيفي وهي :

- وجود علاقات شخصية قوية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وجود روح الفريق الواحد بين الموظفين في أدائهم لمهامهم .
- توفير فرص النمو الذاتي للموظفين.
- البيئة التي يعمل فيها الموظفين مريحة ماديا ومعنويا.
- الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- مشاركة الموظفين في وضع وتنفيذ الخطط.
- إعطاء الموظفين التقدير المناسب عند قيامهم بعمل مميز .

6- توجد أنظمة اتصال داخلي في المصارف التجارية السودانية تسهل:

(أ) انسياب المعلومات من الإدارة للموظفين لتأدية واجباتهم.

(ب) تواصل الموظفين داخل الفرع ومع الفروع الأخرى.

مما أثر إيجاباً على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين.

بينما تفتقد هذه المصارف لأنظمة الاتصال الحديثة مثل التلفزيون التجاري business TV والانترنت (شبكة معلومات داخلية خاصة بالمصرف) والتخاطب المرئي والمسموع عبر الانترنت .

7- تهتم معظم المصارف بإعداد وتنظيم الدورات التدريبية المتخصصة التي يراعى فيها الآتي:

(أ) الاحتياجات التدريبية للموظفين.

(ب) مواكبة المتطلبات التقنية والتسويقية والإدارية الحديثة.

(ج) جعل الموظفين أكثر اهتماماً بالعملاء.

مما أدى إلى جودة الخدمة المقدمة للعملاء من قبل هذه المصارف.

وعلى الرغم مما ذكر أعلاه إلا أن الدراسة أثبتت انه لا توجد علاقة بين التدريب والابتكار والتجديد في الخدمات (باجتهادات الموظفين).

8. توجد ثقافة خدمة واضحة وقوية بالمصارف التجارية السودانية حيث أن معظمها لديها رسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكل الموظفين كما أن معايير الأداء المطلوب موحدة. والوجهة الأساسية لهذه الثقافة هي إرضاء العملاء وترسيخ ثقافة العمل الجماعي .

9. الزيادة في مزايا الموظفين (تكلفة العنصر البشري) تؤدي إلى زيادة في إنتاجية الموظفين وقد تم استنباط هذه النتيجة من واقع المقارنة بين مزايا الموظفين والأرباح لاثنتين من المصارف عينة الدراسة، مما يؤيد فكرة أن الاهتمام بالتسويق الداخلي يؤدي إلى تحقيق أهداف المصارف

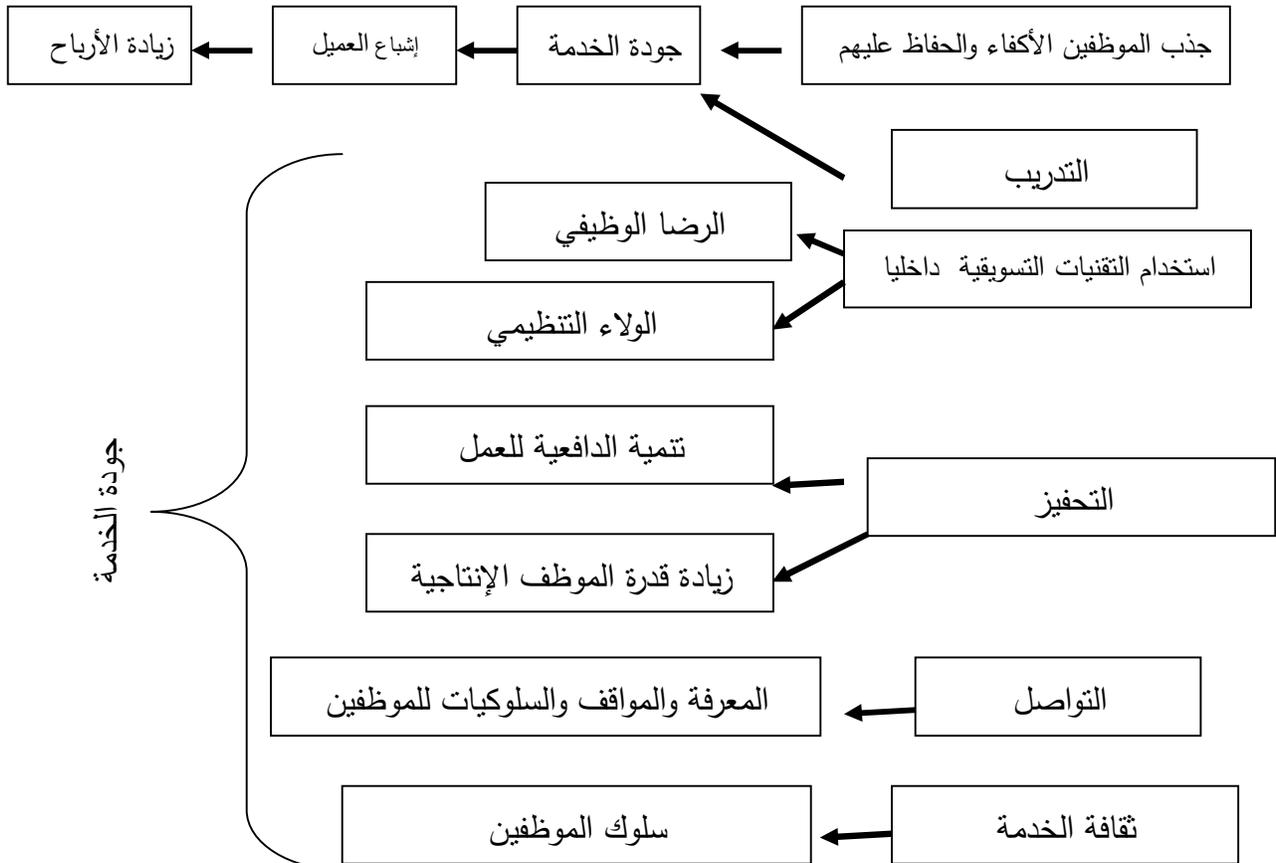
ثانياً: التوصيات :

على أساس الأدبيات التي تمت مناقشتها والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكننا طرح التوصيات والمقترحات التالية:

1-توصيات لإدارات المصارف (عامة)

يتوقف مستقبل المصارف على فهم إداراتها لمعنى التسويق الداخلي وإدراكها لأهمية الموظفين والاهتمام بهم كما هو الحال في اهتمامها بالعملاء وذلك نسبة إلى نمطية الخدمات المصرفية وعجزها عن أن تمثل وحدها ميزة تنافسية للمصرف. ووفقاً لهذا التصور نوصي بتطوير برنامج متكامل للتسويق الداخلي في المصارف لتحقيق أهدافها وفقاً للنموذج التالي:

شكل رقم (24) التسويق الداخلي ونتائجه وأهدافه



المصدر / إعداد الدراسة

وقد أثبتت هذه الدراسة فاعلية محاور التسويق الداخلي وكيف أنها تؤدي إلى إشباع العميل كما نجد أن الربط بين إشباع العميل والربحية قد تم بواسطة كل من Hallowell² and ¹Fornell

▪ يقع عبء تطوير برنامج التسويق الداخلي وتنفيذه بصورة رئيسية على عاتق:

- إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد).

- إدارة التسويق (أو قسم التسويق).

- إدارة البحوث.

- إدارة التدريب.

مع التزام كل أفراد الإدارة الوسطى والعليا بدعم وتطبيق هذا البرنامج. ولكي يحقق هذا البرنامج أهدافه يجب أن يشمل جميع محاور التسويق الداخلي المذكورة في النموذج أعلاه. وذلك على النحو التالي :

فيما يتعلق ب (جذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم) نوصي بالآتي:

1- الاختيار الصحيح للموظفين وذلك عن طريق الاختبار اللائق والصحيح fit & proper test وذلك وفق المعايير التالية :

(أ) الأمانة والسلامة والسمعة Honesty, integrity, reputation.

(ب) القدرة والقابلية competence and capability.

(ج) أن يكون المتقدم للوظيفة موثوق ماليا financial soundness.

2- تقديم عروض خاصة لجذب الكوادر المصرفية ذات الكفاءة .

¹ Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994) customer Satisfaction, market share and profitability . Journal of marketing , 85(3), 53-66.

² Hallowell, R. (1996) the relationships of customer satisfaction customer loyalty, and profitability. International Journal of service Industry Management, 7(4), 27 - 42.

3- مراعاة أن تكون الرواتب والحوافز والمكافآت مجزية مقارنة مع المصارف المماثلة وذلك للحفاظ على الموظفين الأكفاء.

4- في حالة تسرب الموظفين البحث عن الأسباب والدوافع لمعالجتها.

فيما يتعلق ب (التدريب) نوصي بالآتي:

1. توفير برامج تدريبية منهجية ومنح دراسية للراغبين في الدراسة وابتعاث بعض الموظفين المتميزين.

2. مراعاة النقاط التالية في البرامج التدريبية.

(أ) الاحتياجات التدريبية للموظفين.

(ب) الاهتمام بالمهارات السلوكية والإنسانية ومهارات الاتصال لأثرها الكبير عند التعامل مع العملاء.

(ج) تعريف الموظفين الجدد برسالة المصرف وثقافته القائمة أساسا على إرضاء العملاء.

(د) مواكبة المتطلبات التقنية والتسويقية والإدارية الحديثة.

(هـ) تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

فيما يتعلق ب (استخدام التقنيات التسويقية داخليا) نوصي بالآتي:

(إشباع العميل الخارجي عبر إرضاء العميل الداخلي)

الفكرة الأساسية هي معاملة الموظف باعتباره عميل داخلي internal customer

والوظيفة هي المنتج، ومن ثم توجيه الجهود التسويقية للعميل الداخلي وذلك من خلال:

1- بحوث السوق Market research

استخدام بحوث السوق (الداخلي) لمعرفة حاجات ورغبات الموظفين ولمراقبة تأثير برنامج التسويق الداخلي المتكامل على الموظفين، مع مراعاة أن نتائج مثل هذه البحوث يجب أن تؤول بحذر لان إجابات الموظفين قد تكون على حسب فهمهم لما تريده الإدارة منهم وليست وجهة نظرهم الحقيقية.

2- تقسيم السوق Market segmentation

تقسيم الموظفين على أساس صفاتهم المشتركة من الناحية السلوكية والسيكولوجية لمعرفة المحفزات المناسبة لكل موظف.

3- الاهتمام بالمناسبات الخاصة بالموظفين .

4-تنظيم حفلات العشاء التقديرية للموظفين اعترافا بجهودهم.

فيما يتعلق ب (التحفيز) نوصي بالآتي:

▪ التزام الإدارة بالتحفيز المعنوي المتمثل في:

1. تفويض سلطة اكبر للمرؤوسين لاتخاذ القرارات (خاصة تلك القرارات التي تتعلق بحل مشاكل العملاء).

2. الاعتراف بالأداء الجيد للموظفين.

3. الإقلال من الإشراف والرقابة على الموظفين.

4. إعطاء مسئولية اكبر.

5. إعطاء معلومات مرتدة ما أمكن وبشكل دقيق وملمس حول تقدم الموظف في تحقيق هدف العمل.

6. التقليل من المستويات الإدارية المتعددة مما يسقط الحواجز المعنوية.

7. الإدارة على المكشوف (وضع الموظف في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات) فكلما زادت دراية الموظفين بالوضع المالي كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين.

8. تزويد الموظفين بمهارة أو معرفة خاصة يحتاجهم فيها الآخرون.

9. استخدام عملية الإدارة بالمشاركة (مشاركة الموظفين في وضع وتنفيذ الخطط)

10. إشاعة جو المرح في بيئة العمل وهناك العديد من الأساليب المتبعة لإشاعة جو المرح والتبسم وذلك بالخروج عن القوالب القديمة في العلاقات وتبادل الهدايا الغريبة وتبادل الأخبار الطريفة والخروج إلى رحلات ترفيهية.

11. لإشباع حاجة الانتماء لدى الموظفين :

- دع الموظف يعمل في جماعات مع الآخرين .
- دع الموظف يختار العاملين معه ما أمكن ذلك.
- قم بإثارة الدافع لديهم من خلال عمل علاقة شخصية قوية معهم.

التزام الإدارة بالتحفيز المادي المتمثل في :-

- 1-نظام مكافآت وحوافز وترقيات عادل.
- 2- منح نصيب من الأرباح للموظفين حسب الأداء، مع تحمل النتائج السلبية أيضا، كل ذلك يشعر الموظفين بنزعة الملكية فيدفعهم ذلك إلى التفاني في العمل والإبداع والابتكار فيه.
- 3-تهيئة بيئة جيدة (مكان جيد، مكاتب، أجهزة، خدمات)

(التواصل)

فيما يتعلق بالتواصل (الاتصال الداخلي) نوصي بالآتي:

- (أ) استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني والفاكس والاجتماع الالكتروني (عن بعد) كلها تقنيات يمكن استخدامها وتوظيفها لتفعيل الاتصالات وتسريعها.
- (ب) تواصل من فوق إلى تحت Top - down communication للتأثير على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين مع خيار التغذية العكسية من جانب الموظفين ومن أهم الأدوات للتواصل من فوق إلى تحت:
- الانترنت (شبكة معلومات داخلية خاصة بالمصرف).
 - النشرات الدورية الالكترونية للموظفين.
 - ألواح وضع الملصقات.
 - التدريب الوظيفي
 - اجتماعات الإدارة مع الموظفين (وجهها لوجه أو عن بعد)
- (ج) تواصل من تحت إلى فوق Bottom-up communication وذلك من خلال:
- تقييم وتقديرات الموظف
 - صندوق اقتراحات الموظفين سواء تلك المعبرة عن احتياجاتهم ورغباتهم أو الأمور التي تسهم في تطوير العمل وتحسينه.
 - إدارة الشكاوي الداخلية.
 - سياسة الباب المفتوح open door policy فكلما كان الاتصال بالمدير ميسرا وسهلا وبلا تعقيدات كلما زاد من التفاعل والفاعلية في المصرف.
- (د) تواصل أفقي Horizontal communication وذلك من خلال : -

- اجتماعات الأقسام.

- اجتماعات مجموعات العمل

- اجتماعات المشاريع

وذلك لكي يتم تبادل حقيقي للخبرات والمعلومات بين الموظفين في الأقسام المختلفة إما عن طريق العلاقات الرسمية أو العلاقات غير الرسمية (أثناء الدوام أو خارج الدوام).

فيما يتعلق ب (ثقافة الخدمة) نوصي بالآتي:

1- يجب أن تكون للمصرف رسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكل الموظفين.

2- ضرورة وجود رؤية مفجرة للطاقات وهي فلسفة ومنهج واضح ومحدد يمكن تلخيصه في عبارات محددة مثلا أن يعتنق موظفي المصرف رؤية تتلخص في العبارات الآتية :

(العمل عبادة)

(الخدمة - العملاء - الأرباح). فتكون الرؤية باعنا ومحركا للعمل .

3- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي

4- يجب أن تكون معايير الأداء المطلوب موحدة وواضحة لكل الموظفين

فيما يتعلق ب(قياس النتائج) نوصي بالآتي:

• مراقبة تنفيذ البرنامج وتقييم الانحراف إن وجد وقياس مدى فاعلية هذا البرنامج في تحقيق أهدافه وذلك من خلال :

1- الاجتماعات للإدارة الوسطى والعليا للوقوف على مدى التزام الإدارة بتنفيذ البرنامج .

- 2- التغذية العكسية من الموظفين مع قياس الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين .
- 3- قياس إنتاجية الموظفين (وفق المعايير المقترحة في هذه الدراسة) (استبانة المديرين القسم الثاني)) قبل وبعد تنفيذ البرنامج.
- 4- التغذية الراجعة من العملاء لمعرفة تقييمهم لمستوى الخدمة بعد تنفيذ البرنامج.

ب- توصيات ومقترحات خاصة بالمصارف التجارية السودانية بناء على نتائج
الدراسة الميدانية :

1- ضرورة أن تدرك الإدارات المصرفية:

- (أ) أن الاهتمام بالموظفين له مردود وعائد ايجابي على سمعة وأرباح المصرف.
(ب) أن إستراتيجية التعاون والتنسيق بين إدارات (الأفراد، التسويق، البحوث،
التدريب) هي المفتاح لنجاح برنامج التسويق الداخلي.

2- اعتماد معايير الأمانة والسمعة والسلامة عند التعيين بجانب كل من
المؤهل العلمي والخبرة العملية.

3- تقديم عروض خاصة لجذب الكوادر المصرفية ذات الكفاءة وذلك من
شأنه استفادة المصرف وموظفيه من مهارات وخبرات هذه الكوادر.

4- العمل على أن تكون البرامج التدريبية مشجعة لروح الإبداع والابتكار
لدى الموظفين وتوفير التمويل اللازم للمقترحات الجديدة.

5- الاستفادة من ولاء الموظفين في تفجير الطاقات ورفع إنتاجية الموظفين.

6- التقليل من المستويات الإدارية لإسقاط الحواجز المعنوية.

7- ضرورة استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تقلل الإنفاق مثل :-

- تكنولوجيا الانترنت (الشبكة الداخلية الخاصة بالمصرف) وذلك
للمحافظة على أن يكون الموظفين دائماً على علم بما يدور في المصرف
وان تكون لديهم إمكانية تقديم التغذية العكسية.

- نشرة دورية إلكترونية

- المؤتمرات والاجتماعات عبر أجهزة الحاسوب (الاتصال بين مجموعة
المشاركين والتفاعل بينهم في نفس الوقت).

8 - التمكين وتحرير الفعل (أو المرونة في تفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات للموظفين) .

- وهو منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات واطر عامة مساعدة على ذلك مثل:

أ- تشجيع الموظفين على المحاولة والخطأ.

ب- الإعلان عن إجراءات أو تصرفات لم يعد من المهم الحصول على توقيع المدير عليها أو موافقته قبل القيام بها.

9- معالجة مشكلة تسرب بعض الموظفين (خاصة المميزين) في بعض المصارف وذلك بالرجوع للأسباب والدوافع وراء هذا التسرب وقد أوضحت الدراسة أن أهم هذه الأسباب:-

- أن الراتب الذي يتقاضاه الموظف لا يتناسب مع حجم المسئوليات والعمل الذي يؤديه.
- لا يوجد نظام مكافآت وترقيات عادل (من وجهة نظر اغلب الموظفين)
- لا توجد مرونة في تفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات للموظفين.
- لا تهتم الإدارات بمعرفة الفروقات الفردية (من الناحية السلوكية والسيكولوجية) بين الموظفين لمعرفة المحفزات المناسب لكل موظف.
- لا تنظم المصارف حفلات عشاء تقديرية للموظفين اعترافاً بجهودهم
- كما أن بعض الإدارات:
- لا تهتم بالموظفين كما هو الحال في اهتمامها بالعملاء.
- لا تمنح موظفيها نصيباً من الأرباح حسب الأداء .

- لا تتبع نظام التغذية العكسية بينها وبين الموظفين.
 - لا تقوم بعمل بحوث لمعرفة حاجات ورغبات الموظفين.
 - لا تهتم بالمناسبات الخاصة بالموظفين.
 - لا تتبع نظام الإدارة بالمشاركة.
 - تغفل جانب العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 10- يجب أن تكون معايير الأداء المطلوب موحدة وواضحة لكل الموظفين
- 11- ضرورة أن تكون للمصرف رسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكل الموظفين.
- 12- التركيز بصورة اكبر على المهارات السلوكية والإنسانية ومهارات الاتصال في البرامج التدريبية مع مواكبتها للمتطلبات التقنية الحديثة.
- 13- ضرورة أن تجعل البرامج التدريبية الموظفين أكثر اهتماما بالعملاء.
- 14- عمل دراسات وبحوث مستمرة وذلك ل :
- قياس الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين.
 - تقييم مستوى الخدمة المقدمة (من وجهة نظر العملاء) وذلك لمعرفة مدى فاعلية برنامج التسويق الداخلي المتكامل المشار إليه في التوصيات العامة.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

- 1-مهارات ووسائل الاتصال الحديثة في المصارف وأثرها على التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.
- 2- التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المؤسسات الخدمية.
(اختبار نفس فرضيات هذه الدراسة في مؤسسات خدمية (غير المصارف))
- 3- ثقافة الخدمة المرتكزة على القيم والأخلاقيات الإسلامية وأثرها على جودة الخدمة.
- 4- اثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي على كفاءة الأداء.
- 5- أثر تقسيم السوق الداخلي (الموظفين) على فاعلية نظام التحفيز في المصارف.