



## الموضوع

# أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فروع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

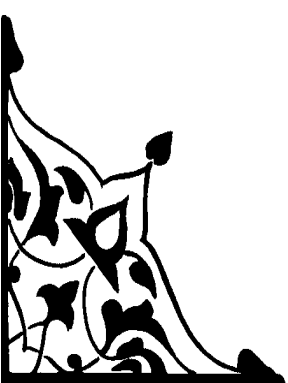
محمد قريشي

أسماء مسعودية

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/MAN -Entrep /2014 /.....
تاريخ الإيداع	.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## ملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة نحو مستوى إدارة علاقات الزبائن والتعرف أيضا على مستوى أداء المؤسسة، بإضافة إلى معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة على مستوى أداء المؤسسة.

يتكون مجتمع البحث من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -بسكرة و البالغ عددهم (196) عامل وعاملت، واستخدمنا طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (100) عامل وعاملت، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (67) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، إضافة إلى ذلك فقد إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، ...إلخ.

وتوصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة جاء مرتفعا، كما كان مستوى أداء المؤسسة محل البحث مرتفعا أيضا، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة في أداء المؤسسة، حيث فسرت إدارة علاقات الزبائن (29.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وخلص البحث إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن واعتباره كسلاح يساهم في تحسين أداء المؤسسة، غرس فكرة أن العلاقة الجيدة مع الزبون عامل أساسي لنجاح المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات الزبائن، أداء المؤسسة، المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة.

## Résumé

Le but de cette recherche est d'identifier les tendances des travailleurs dans l'établissement des sud du Grand Mills - Omac - Biskra sur le niveau de la gestion de la relation client et également d'identifier le niveau de performance de l'institution, en ajoutant à la connaissance de l'impact de la gestion de la relation client avec ses diverses dimensions de la performance de l'institution .

Se compose de la Fondation des travailleurs communautaires de recherche de Grand Mills pour le Sud - Omac - Biskra total ( 196 ) facteur et la course, et nous avons utilisé la méthode de l'échantillon aléatoire simple, qui s'élève à ( 100 ) facteur et la course, où le questionnaire a été les distribue à travers plusieurs visites sur le terrain, et à leur recouvrement ( 67 ) questionnaire est valable pour l'analyse statistique, et en plus de cela, nous avons adopté une méthode d'analyse descriptive pour obtenir des résultats de recherche, et a été en s'appuyant sur plusieurs méthodes statistiques pour analyser les données, y compris: une mesure de statistiques descriptives, analyse de régression multiple, ... etc .

Et nous avons traversé cette recherche à plusieurs conclusions , notamment : le niveau de la gestion de la relation client dans les institutions Grands Moulins à Sud - Omac - Biskra est venu, comme c'était le niveau de performance de l'institution en question également élevé, et montrent un effet statistiquement significatif de la gestion de la relation client avec ses différentes dimensions les performances de l'institution, tel qu'il est interprété par l'établissement de la relation client (29,2 %) des changements dans le niveau de performance de l'établissement, sur la base de la valeur du coefficient de détermination R<sup>2</sup>.

La recherche a révélé un grand nombre de recommandations, notamment: la nécessité d'appliquer le système de gestion de la relation client et la considérant comme une arme de contribuer à l'amélioration de la performance de l'institution, d'inculquer l'idée qu'une bonne relation avec le client est un facteur essentiel pour le succès de l'entreprise .

**Mots-clés:** gestion de la relation client, la performance de l'entreprise, le Grand Mills pour le Sud - Omac - Biskra.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	البسمة .
ب	دعاء
ت	الإهداء
ث	شكر و عرفان .
ج	الملخص .
خ	قائمة المحتويات .
ز	قائمة الجداول .
س	قائمة الأشكال .
س	قائمة الملاحق
2	المقدمة .
<b>الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	
4	<b>تمهيد</b>
5	1-1. منهجية البحث .
5	أولاً: إشكالية البحث .
5	ثانياً: أهمية البحث .
6	ثالثاً: أهداف البحث .
7	رابعاً: نموذج البحث الفرضي .
7	خامساً: التعاريف الإجرائية .
8	سادساً: فرضيات البحث .
8	سابعاً: حدود البحث ومنهجه .
9	ثامناً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات .
9	تاسعاً: أداة البحث .

10	عاشرا: مجتمع وعينة البحث.
10	إحدى عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
11	إثنا عشر: صدق وثبات أداة البحث.
13	1-2. الدراسات السابقة.
13	أولا: الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن.
16	ثانيا: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة.
20	ثالثا: الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة معا.
22	رابعا: التعليق على الدراسات السابقة
23	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبائن - تأطير نظري -</b>	
25	تمهيد
26	1-1. ماهية إدارة علاقات الزبائن.
26	1-1-1. التطور التاريخي لإدارة علاقات الزبائن ومفهومها.
29	1-1-2. أسباب ظهور إدارة علاقات الزبائن ومميزاتها.
31	1-1-3. مراحل إدارة علاقات الزبائن ونموذجها.
34	1-1-4. مستويات إدارة علاقات الزبائن وأهدافها.
37	1-2. أهمية إدارة علاقات الزبائن، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.
37	1-2-1. أهمية إدارة علاقات الزبائن.
38	1-2-2. أبعاد إدارة علاقات الزبائن.
46	1-2-3. العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن.
48	1-3. أساسيات إدارة علاقات الزبائن.
48	1-3-1. إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.
49	1-3-2. الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن.
52	1-3-3. محددات نجاح وأسباب فشل إدارة علاقات الزبائن.

54	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: الأداء</b>	
56	تمهيد.
57	III-1. ماهية أداء المؤسسة.
57	III-1-1. مفهوم الأداء وتمييزه عن بعض المفاهيم القريبة منه.
60	III-1-2. خصائص الأداء وأهميته
62	III-1-3. أنواع الأداء
65	III-1-4. العوامل المؤثرة في الأداء.
68	III-2. ماهية تقييم وقياس أداء المؤسسة.
68	III-2-1. مفهوم تقييم الأداء والفرق بينه وبين القياس
70	III-2-2. أهمية وخطوات تقييم الأداء.
72	III-2-3. أهداف ومراحل تقييم الأداء.
73	III-2-4. مؤشرات قياس الأداء.
81	III-3. العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة.
81	III-3-1. اثر التوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء المؤسسة.
82	III-3-2. أثر المعرفة التسويقية على أداء المؤسسة.
82	III-3-3. أثر برامج تعزيز الولاء على أداء المؤسسة.
83	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختيار الفرضيات</b>	
85	تمهيد
86	IV-1. تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-
86	IV-1-1. التعرف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- .
88	IV-1-2. أهداف المؤسسة وأهميتها:
89	IV-1-3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
94	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة.

96	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.
96	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).
97	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث).
104	IV-4. اختبار الفرضيات.
104	IV-4-1. اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.
107	خلاصة.
109	الخاتمة (النتائج والتوصيات).
113	قائمة المراجع.
122	الملاحق.



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1-I
12	معاملات الثبات والصدق	2-I
70	الفرق بين القياس والتقييم.	1- III
87	تشكيلة منتجات المؤسسة	1- IV
94	وزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	2- IV
96	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).	3- IV
97	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة علاقات الزبائن	4- IV
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور أداء المؤسسة	5- IV
104	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	6- IV
105	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن: التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) على مستوى أداء المؤسسة.	7- IV

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	النموذج المقترح للبحث	1-I
27	التطور نحو إدارة علاقات الزبائن	1-II
33	نموذج إدارة علاقات الزبائن	2 -II
40	خصائص الرضا	3-II
51	نموذج مراكز النداءات	4-II
60	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1- III
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	1- IV

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
122	استبانة البحث .	01
127	قائمة محكمي الاستبانة .	02
128	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أماش_	03

## المقدمة

إن العالم يشهد جملة من التطورات والتحولات في شتى الميادين، ويعتبر القطاع الاقتصادي أكثر حيوية لأن بقاء واستمرارية المؤسسات في ظل المعطيات والتحولات الجديدة مرهون بمدى فعاليتها واستراتيجية هذا القطاع، وهو يتسم بالتوسع بحكم انه يحتوي على أنشطة استراتيجية مختلفة لعل أبرزها استراتيجية إدارة علاقات الزبائن التي تعد الأكثر حيوية.

فنجاح أي نشاط اقتصادي مرتبط ارتباطا عضويا بمدى فعالية إدارة علاقات الزبائن، كما تعتبر من أحدث أنماط التسيير الحديثة بحكم أنها نالت قسما وافرا من الاهتمام من قبل المؤسسات أي أن معادلة نجاحها لم تعد تستند إلى المنتج المميز، التسعير الملائم، أو الترويج الابتكاري فحسب، ولكنها تركز في المقام الأول على مدى وجود علاقة شراكة ناجحة بين المؤسسة وزبائنها، فعلى المؤسسة استمالة الزبون وبناء علاقة تفاعلية متينة معه، والعمل على تمديدها مستعينة في ذلك على التميز من خلال عرض سلع وخدمات مفصلة حسب ما يربف فيه الزبون، وبناءً على شروطه، بل والتفوق عليها من خلال تقديم المزيد من القيم في منتجاتها، وتوفيرها له في الوقت والمكان المناسبين، وإعلامه بها بشكل واضح ومستمر، يدعم إدراكه لها، ويثير إعجابه فيزيد رضاه ويعزز ولاءه لهذه المؤسسة.

ومن أجل ذلك كان جديرا بالمؤسسات تبني منهج جديد يمكنها من رفع مستويات أدائها، ومن بين المناهج التي يمكن الاعتماد عليها هو تبني فلسفة إدارة علاقات الزبائن التي تعد الوسيلة الحديثة والناجحة لتحقيق التميز للمؤسسة واستمراريتها.

**تمهيد:**

في ظل اشتداد المنافسة وسعي المؤسسات للاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات حيث كان لزاما على المؤسسة وضع مجموعة من الاستراتيجيات والمخططات التي تمكنها من الوقوف في وجه المنافسين وخلق ميزة تنافسية، ومن أجل ذلك كان جديرا بالمؤسسة تبني منهج جديد يمكنها من رفع أدائها والوصول إلى مكانة مرموقة في السوق، ولعل ظهور إدارة علاقات الزبائن يأتي مع هذا السياق إذ تعد فلسفة حديثة للتسويق وللأنشطة العلائقية للمؤسسة، تعمل على إنشاء علاقة وطيدة مع زبائن من جهة وجذب أكبر عدد من الزبائن من جهة أخرى، من خلال إعطاء زبائن الاهتمام الكبير والعمل على فهم عميق لحاجاتهم ورغباتهم بما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم إليهم أكبر من كلفته وتحقيق الرضا والإشباع لهم وبالتالي الوصول إلى الأداء المرغوب الذي يساهم في خلق فرص تمكنها من البقاء والاستمرارية.

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة، وذلك اعتماد

على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

**1-I. منهجية البحث.****2-I. الدراسات السابقة.**

## I-1. منهجية البحث

### أولاً: إشكالية البحث

أصبح التحدي الأكبر أمام المؤسسة حالياً هو خلة علاقات مميزة ودائمة وصريحة مع زبائنها تقوم على أساس المنفعة المتبادلة بين الطرفين أي المنتج والزبون وهو ما اصطلح على تسميته بإدارة علاقات الزبائن وهي رؤية إستراتيجية حديثة للتسويق تهدف من خلالها المؤسسة لمعرفة زبائنها بشكل جيد يسمح بتحديد أذواقهم ورغباتهم بالتواصل المستمر معهم والاستماع إليهم وعرض أجود الخدمات والسلع التي تنال رضاهم وتجعلهم زبائن دائمين للمؤسسة، وبالتالي الوصول إلى الأداء اللذي يمكنها من التفوق والاستمرارية.

ومن هنا برزت إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**إلى أي مدى تؤثر إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة ؟**

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة ؟
- ما هو مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - بسكرة ؟
- هل للتوجه بالعلاقة بالزبائن تأثير على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة ؟
- هل للمعرفة التسويقية تأثير على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة ؟
- هل لبرامج تعزيز الولاء تأثير على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة ؟

### ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال جانبين أساسيين:

#### 1 - الأهمية العلمية:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: إدارة علاقات الزبائن، أداء المؤسسة.
- بيان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش -.
- بيان مدى تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش -.
- حداثة الموضوع ومختلف عناصره، حيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن.
- الكشف عن مدى أهمية الزبون لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

## 2 - الأهمية العملية:

- التعرف على سلوك المؤسسة محل الدراسة تجاه زبائنها .
- التعرف على واقع المؤسسات محليا ومستوى أدائها .
- يعد البحث مساهمة لجعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب فلسفة وإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن كروية وفلسفة لتسويق منتجاتها .

## ثالثا: أهداف البحث .

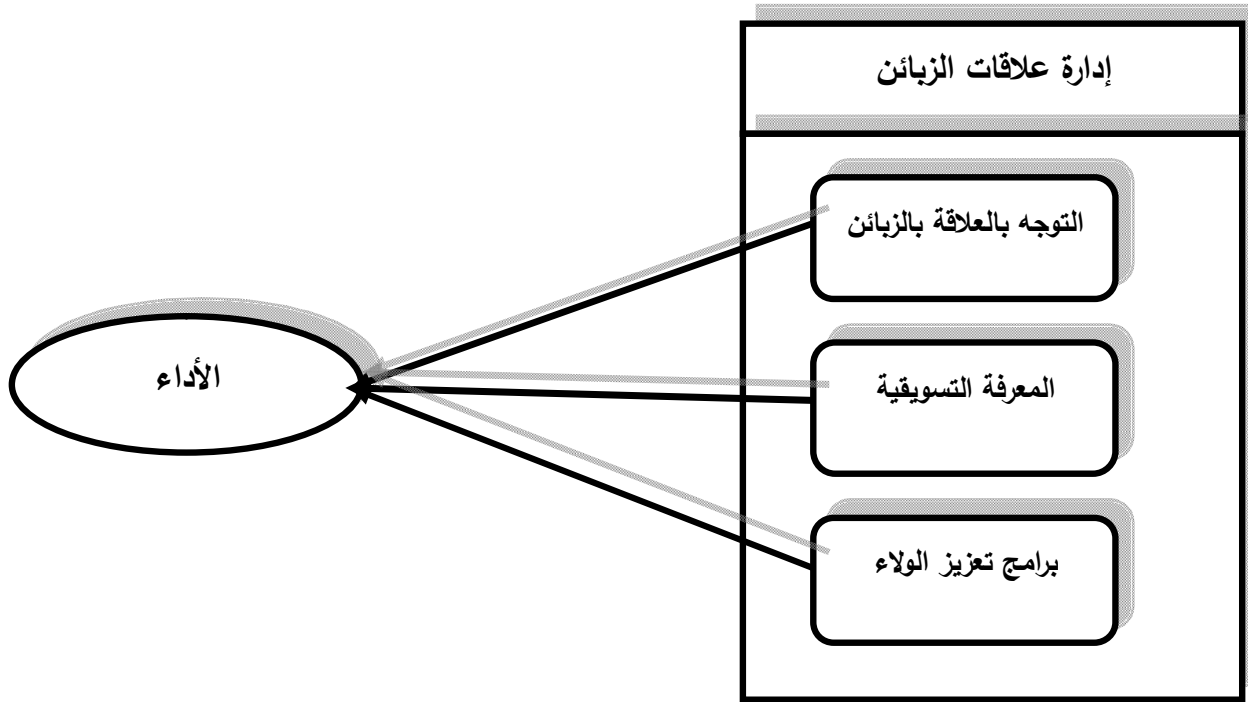
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

- معرفة أهم الطرق والأساليب لتحسن المؤسسة علاقاتها مع زبائنها والمحافظة عليهم على المدى البعيد .
- بيان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - .
- تقديم إطار نظري يعكس إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة .
- تشخيص حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض بها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاهتمام بعلاقاتها والاستجابة لهم بسرعة .

رابعاً: نموذج البحث الفرضي

استناداً إلى الإطار النظري، وفي ضوء إشكالية بحثنا وأهدافه فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة أثر إدارة علاقة الزبائن على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - ، وذلك كما يلي:

الشكل (1-I) : النموذج المقترح للبحث.



المصدر : من إعداد الطالبة.

خامساً: التعاريف الإجرائية:

- إدارة علاقات الزبائن: هي عملية تنظيمية جوهرية تركز على إنشاء الارتباط طويل الأمد مع الزبائن أو تأسيسه وإدامته وتشجيعه أو تعزيزه.
- التوجه بالعلاقة بالزبائن: وتمثل التفهم الكامل لاحتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها بما يحقق الفائدة للمؤسسة وبما يعكس ثقافتها.
- المعرفة التسويقية: إحدى مهارات تعلم المؤسسة في الاكتساب والتوليد والتوحيد والاحتفاظ بالمعرفة عن الزبائن، فضلاً عن تناقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات.
- برامج تعزيز الولاء: مجموعة من الجهود التسويقية للمؤسسة المشجعة والمكافئة لسلوكيات الشراء المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة.
- الأداء: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق

سادسا: فرضيات البحث.

تماشيا مع إشكالية وأهداف البحث وآراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن "مجتمعة ومنفردة" وأداء المؤسسة، واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة علاقات الزبائن بأبعاده المختلفة على مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة".

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالعلاقة بالزبائن على مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - بسكرة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التسويقية على مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج تعزيز الولاء على مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة.

سابعا: حدود البحث ومنهجه.

1. حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة.
- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2013-2014.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على معرفة أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة محل البحث.

2. منهج البحث:

انطلاقا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها، فقد استندنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكتفي هذا المنهج



عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات نبني عليها التصور المقترح.

كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة الحالة والذي يتعلق بجمع البيانات، بغية الوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -.

### ثامنا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات:

#### (1) المصادر الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V17 (Statistical Package For Social Sciences)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### (2) المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

#### تاسعا: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

➤ **القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

➤ **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزئين:

الجزء الأول: الخاص بمتغير "إدارة علاقات الزبائن"، ويحتوي على (25) عبارة، وقد وزعت هذه العبارات على الشكل التالي:

1. التوجه بالعلاقة بالزبائن: وتمثلها العبارات المرقمة من (1-8).
2. المعرفة التسويقية: وتمثلها العبارات المرقمة من (9-13).
3. برامج تعزيز الولاء: وتمثلها العبارات المرقمة من (14-25).

الجزء الثاني: الخاص بمتغير " أداء المؤسسة"، ويحتوي على (14) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1-I): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

#### عاشرا: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -، والبالغ عددهم 196 عامل حسب إحصائيات 2013-2014. واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (100) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (67) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

#### إحدى عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V17 كما يلي:

❖ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار

خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب

أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

❖ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة

بين المتغيرين محل البحث.

❖ تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) : وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: ( التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -.

❖ تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression): لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة للبحث في التنبؤ بالمتغير التابع.

❖ اختبار كولومجروف - سميرنوف ( Kolmogorov- Smirnov ) : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1- Sample K).

❖ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

❖ معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث.

إثنا عشر: صدق وثبات أداة البحث

1. صدق وثبات أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة ، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصحيح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري،

وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (I-2)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.956 وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

1) **ثبات الأداة (Reliability):** ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها . وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

**جدول (I-2): معاملات الثبات والصدق.**

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور
0.907	0.824	08	التوجه بالعلاقة بالزبائن
0.914	0.837	05	المعرفة التسويقية
0.939	0.883	12	برامج تعزيز الولاء
0.965	0.932	25	المجموع
0.869	0.756	14	الأداء
<b>0.956</b>	<b>0.915</b>	<b>39</b>	<b>الاستبانة ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.915) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

## I-2 الدراسات السابقة

يعتبر موضوع إدارة علاقات الزبائن والأداء من المواضيع التي لاقت اهتمام الباحثين، وفيما يلي عرض للأهداف أهم الأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في هذين الموضوعين المرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن.

(1) دراسة مزيان عبد القادر، بعنوان: "أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء": (دراسة حالة الصندوق الوطني التعاون الفلاحي). رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2011-2012.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف بمختلف مداخل تحقيق الجودة والتي تركز على العميل.
- ✓ تحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة خدمات التأمين.
- ✓ مفاهيم حول التسويق بالعلاقات وتطوره من خلال التركيز على الزبون وضرورة تبني فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون
- ✓ توضيح العلاقة الموجودة بين سلوك ما بعد الشراء للعميل و رضاه.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

- ✓ زيادة سعي موظفي الشركة للمساعدة في حل المشاكل التي تواجه العميل في تقدير الخدمة.
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بالوكالة قصد الاستشارات.
- ✓ توفر عدد كافي من الموظفين الذين يقدمون الخدمة للعملاء.
- ✓ تعزيز الاهتمام بمحددات جودة الخدمات لتحقيق رضا العملاء عن خدمات وكالة التأمين واستقطاب الزبائن المحايدين.
- ✓ منح العميل إمكانية التعبير عن آرائه اتجاه الخدمة المنظمة بالاعتماد على علبة الاقتراحات ودفتر الشكاوي ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.

(2) دراسة إيمان قحموش، بعنوان: "دور المعرفة في تسيير علاقات الزبائن": (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات فيما يخص الاهتمام بالمعرفة لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن فيما يحقق التفوق على المنافسين.

✓ تشخيص حالة مؤسسة صناعة الكوابل باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها ان تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمعارفها، وطرح منتجات تتميز بالتنوع والجودة العالية فضلا عن تحديث منتجاتها والاستجابة السريعة لزيائنها.

وتوصلت الدراسة إلى:

✓ فهم فلسفة إدارة علاقة الزبائن كونها تسمح بالتعرف على الزبائن تمام المعرفة وتضمن رضاهم و ولاءهم. ضرورة قيام المؤسسة بمركز الاتصال وتطويرها حيث يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات المتعلقة بزيون، ويساعد على تحديد الحاجات والرغبات المشبعة والغير مشبعة كما يمكن المؤسسة من التعاون مع زيائنها لرفع مستوى أدائها وبذلك يصبح مركزا لإدارة علاقات الزبائن.

(3) دراسة: بن شوري عيسى، الداوي الشيخ، بعنوان: "تمنية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسة: (دراسة استطلاعية عن تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة، عدد7، 2010.

هدفت الدراسة الى:

✓ تقديم إطار نظري يعكس مفهوم تنمية العلاقات مع الزبائن كعامل أساسي لاستمرارية المؤسسات.

✓ التعرف على توجه المؤسسة المبحوثة بشأن موضوع إدارة علاقات الزبائن.

✓ الكشف عن الأساليب التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة من اجل استمرارية.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلي :

✓ وجود مستوى معين من العلاقة بين البنك وزبائنه ومستوي معين من الولاء.

✓ يوجد تأثير موجب بين تنمية العلاقات مع الزبائن واستمرارية المؤسسة.

4) دراسة: محمد الأمين عبد الحفيظي، بعنوان: "دور إدارة التسويق في كسب الزبون": (دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2009. هدفت الدراسة إلى:

✓ إبراز الهدف من وجود إدارة التسويق داخل المؤسسة من خلال مهامها المساعدة في تحقيق النجاح.  
 ✓ معرفة أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة التسويق والدور الذي تلعبه بالمساعدة في الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة وطريقة عمل ذلك.  
 وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

✓ عدم وجود إدارة تسويقية قادرة على إدارة الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة.  
 ✓ عدم توفر إمكانيات إدارية تمكن من الوصول إلى الأهداف وخاصة منها الجانب التنظيمي الذي لا تعطي له أهمية كبيرة.  
 ✓ عدم كفاءة أنشطة التوزيع لدى مؤسسة مولاي.  
 ✓ غياب الرؤية وضبابية الأهداف التسويقية في المؤسسة .  
 ✓ غياب مخطط تنظيمي خاص بوظيفة التسويق .

5) دراسة بن التركي زينب، بعنوان: "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة": (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكرة) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ الوقوف على مقومات وعوائق تسيير علاقة متينة للمؤسسة بزبائنهم خاصة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.  
 ✓ تقديم إطار نظري حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وتسيير العلاقة مع الزبائن، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.  
 ✓ الكشف عن دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

✓ أكدت الدراسة على أن أي مؤسسة صغيرة و متوسطة كي تتبنى فلسفة إدارة علاقات الزبائن يجب عليها تفعيل أنشطة إدارة هذه العلاقة بدءا بضرورة معرفة الزبون وتكوين قاعدة معطيات دقيقة عنه إلى غاية كسبه وجعله من زبائنها الدائمين .

✓ تهتم إدارة علاقات الزبائن التي تعد ثقافة مؤسسة وإستراتيجية أساسها التوجه بالزبون، حيث يتم تجسيدها من خلال إدراك أهمية الزبون وفعالية ممارسة الأنشطة التسويقية المتكاملة لمعرفة الزبائن وحاجاتهم المتغيرة والعمل على إشباعها .

✓ تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بشكل واضح في زيادة ربط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بزبائنها من خلال رفعها لكفاءة أنشطة وأهداف إدارة علاقاتهم مع المؤسسة .

ثانيا: الدراسات المتعلقة بأداء المؤسسة.

(1) دراسة: تيمجغدين عمر، بعنوان: " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" : (دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.

هدفت الدراسة إلى:

✓ توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض لمختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية .

✓ إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه .

✓ تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بإستراتيجيه التنوع .

✓ تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنوع) ، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف

المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة. وهذا من خلال انجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية .

✓ كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في هذا المجال .

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

✓ تعتبر إستراتيجية التنوع من استراتيجيات النمو والتوسع التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية لاسيما توزيع

المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الناتجة أساسا عن المحيط غير المستقر، إضافة إلى جعل المؤسسة

تتمتع بحافظة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة ، أي تقليص الخطر الناتج

من تبعية المؤسسة لمرودود نشاط وحيد .



- ✓ إن التنوع أصبح من الاستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد، إنما في كيفية المحافظة عليه ومسايرة أذواقه.
- ✓ مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.
- ✓ إن لإستراتيجية التنوع اثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.

(2) دراسة: مزغيش عبدالحليم، بعنوان: "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة" (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ بلورة الأفكار المتعلقة بمفهوم الأداء و البحث في سبل قياسه.
  - ✓ تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة و النظر في كيفية تطبيقها داخل منظمات الأعمال.
  - ✓ إبراز الآثار المحتملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات.
  - ✓ فهم واقع المؤسسة الجزائرية على الأرض وموقعها من النظريات و الأفكار التي تملأ كتب إدارة الأعمال.
- وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:
- ✓ إن المؤسسة اليوم تهدف إلى إرضاء المجتمع أكثر من السابق كما أن الاهتمام بالزبائن ازداد بشكل ملحوظ من خلال التوصيات التي تلتزم بها المؤسسة.
  - ✓ إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يركز على العنصر البشري أساسا ، لضمان التحسين المستمر وخدمة الزبون.

(3) دراسة: عيشوش خيرة، بعنوان: "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة": (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بالفايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، 2011.

هدفت الدراسة الى:

- ✓ تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في اطار التطور الاداري والعلمي.

- ✓ التعرف على حقيقة التعلم التنظيمي في شركة سوناطراك.
- ✓ استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسة.
- ✓ تقديم مقترحات في ضوء نتائج الدراسة، إلى المؤسسات الجزائرية بما يعزز عملية التعلم والأداء في المؤسسات.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

- ✓ توجد بعض المؤشرات الايجابية التي توحى ببداية الاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة وهذا من خلال الملتقيات التي تنظمها شركة سوناطراك في مركز تأهيل المؤسسات "CPE" التابع لها.
- ✓ تعمل مؤسسة سوناطراك على تطوير كفاءات وخبرات أفراد ومن خلال سياسة التكوين التي تتبعها والتي تساهم بشكل كبير في رفع مستوى التعليم لدى أفرادها.
- ✓ تستخدم شركة سوناطراك تكنولوجيا الإعلام والاتصال أنظمة المعلومات في أداء مهامها هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعومات وكذا خلق كعارف جديدة.
- ✓ غياب الرؤية المشتركة لدى مؤسسة سوناطراك وهذا بسبب وجود مركزية في اتخاذ القرارات والتي تمنع الأفراد من المشاركة ومناقشة المشاكل التي تعترض المؤسسة وهذا ما يعيق عملية التعلم داخل المؤسسة.
- ✓ تعتمد المؤسسة في تقييم أداء أفرادها على أساس نظام الأجور الذي استحدثته والذي يعطي أهمية كبرى للتعلم والكفاءات داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تحسين مستويات الأداء في المؤسسة.
- 4) دراسة: حامد كاظم متعب، أنير عبد الأمير حسوني. بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي": (دراسة تحليلية في الشركة العام لصناعات المطاطية في الديوانية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مجلد 13، العدد 2011، 3.

هدف الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على عمليات إدارة المعرفة التي تمارسها الشركة عينة البحث.
- ✓ البحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والقياس.
- ✓ التعرف والوقوف على طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
- ✓ تشخيص مستوى إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في المنظمة المبحوثة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

- ✓ ضعف إمكانية المؤسسة المبحوثة في تشخيص المناطق والمساحات ذات الفجوة المعرفية.

- ✓ قدرات المؤسسة المعرفية غير قادرة على التنبؤ الدقيق بمتطلبات احتياجات زبائنها.
  - ✓ عدم إعطاء المؤسسة أهمية للبرامج التدريبية حيث أن هذه البرامج هي وسيلة التي تساعد في توليد وتعزيز خبرات وعارف الأفراد.
  - ✓ توجد أساليب خزن جيدة للمعرفة في المؤسسة المبحوثة.
  - ✓ عدم مشاركة المسؤولين في التطبيق السليم للمعرفة.
  - (5) دراسة: محمد عايش شادي عطا، بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة )، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، غزة، 2008.
- هدفت الدراسة إلى:
- ✓ التعرف على تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق.
  - ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي لتلك المصارف.
  - ✓ التعرف على مدى أهمية جودة الخدمات المصرفية للعملاء أساساً لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين
- وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:
- ✓ رأى مجتمع الدراسة بوزن نسبي (66,77%) إن إدارات المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة قد تبنت أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة).
  - ✓ اهتمام إدارات المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بالتركيز على العميل ثم متابعة احتياجاته وحل مشاكله بصورة مستمرة.
  - ✓ إن المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تلتزم بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين ولكن بدرجة عالية.
  - ✓ إن المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة تلتزم بالتركيز على تحسين العمليات بدرجة كافية ويعود ذلك إلى سياسة التوسع والانتشار المتبع لدي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة.

ثالثا الدراسات: المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة معا.

1) دراسة: فضل الشاوي هاني، بعنوان: "تأثير أنموذج إدارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الأداء الصحي": (دراسة استطلاعية في مستشفيات البصرة)، مجلة دراسات إدارية، العراق، المجلد 3، العدد 6، 2010.

هدفت الدراسة:

- ✓ تقديم إطار مفاهيم يوضح طبيعة إدارة علاقات الزبون واتجاهاتها، واكتشاف أثر الدور الذي ستؤديه هذه المفاهيم في تحسين الخدمة الصحية.
- ✓ تقديم بعض المفاهيم والطرائق التي توائم بين متطلبات إدارة علاقات الزبون ومحتويات نظم تقديم الخدمة الصحية في المستشفيات.
- ✓ بناء نموذج قابل للاختبار يوضح العلاقة بين مكونات إدارة علاقات الزبون، ومتطلبات تحسين الأداء الصحي.

وفي الأخير توصلت الدراسة الى:

- ✓ التزام إدارة المستشفيات المبحوثة بدرجة بسيطة بأهمية الزبونوا اتباع الاستراتيجيات المتوجه للنظر إليه على انه المسؤولية الأولى لها ولأقسامها الطبية، فضلاً عن ضعف التأكيد على أهمية الزبون من قبلها في أثناء عقد الندوات واللقاءات مع الكادر الصحي.
- ✓ ضعف التنبؤ بزبائنها من حيث التحديد الدقيق لنوع وطبيعة هؤلاء الزبائن، ومن ثم محدودية استعمال المعلومات المرتدة عنهم وتضمينها في حدود سبب وجود هذه المستشفيات.
- ✓ عدم اعتماد الوسائل الترويجية من قبل مسؤول إدارة المستشفيات المبحوثة وأقسامها التي من شأنها إن تزيد من رضا زبائنها.
- ✓ تركيز المستشفيات على القيمة التي يحصل عليها الزبون من تعامله معها، غير أن هناك فجوة في التواصل بين هذا النور من المنظمات وزبائنها من الناحية العملية على الرغم من قناعة إدارة المستشفيات بأهمية العلاقة مع الزبون وضرورة العمل على تطويرها.

2) دراسة: يوسف نعمة الساعدي مؤيد، بعنوان: "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي": (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

هدفت الدراسة إلى الكشف والتحقق من مدى عمل المصارف الأهلية بإدارة المعرفة، واكتشاف حقيقة توظيفها لهذه المعرفة لإدارة علاقات زبونه فاعلة، وبالتالي إشراكها لزيائنها في تصميم وتسويق خدماتها، وهل يشكل ذلك عاملاً من عوامل نجاحها؟.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

✓ تراجع العمل بفلسفة إدارة المعرفة في المصارف الأهلية، وهذا ما يجيب عن جزء من تساؤل البحث الثالث.  
✓ إن المصارف الأهلية تمتلك ثقافة زبونية وتفاعلية أسهمت في تحقيق قيمة الزبون، وهذا ما يجيب عن جزء من تساؤل البحث الرابع.

✓ تقدمت المعرفة الظاهرة على المعرفة الضمنية في المصارف الأهلية بما يشير إلى تقدم معرفة المصارف حول الزبائن والمنافسين وبيئة العمل المصرفية.

✓ تراجعت المعرفة الضمنية أمام المعرفة الظاهرة بما يؤثر انخفاض المهارات المصرفية لدى العاملين بسبب حداثة أعمارهم الوظيفية وقلة تجاربهم السابقة في حقل العمل المصرفي، وهذا لا يمكنهم من معالجة الحالات الاستثنائية التي تواجههم ببسر.

(3) دراسة: محمود الشرايعه وائل، بعنوان: "أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم": (دراسة حالة فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ بيان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.  
✓ تحديد أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

✓ بيان طبيعة العلاقة بين التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس نجوم عن فنادق فئة الأربع نجوم في مدينة عمان.

✓ بيان مدى الاختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس نجوم عن فنادق فئة الأربع نجوم في مدينة عمان.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى:

✓ أن مستوى إدارة علاقات الزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة بشكل عام مرتفع. أما على مستوى فئة فنادق الخمس نجوم في الأعلى نسبياً بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم . وهذا يدل على تبني الفنادق الإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن واهتمامها بالزبون.

✓ إن مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة بشكل عام مرتفع، أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأعلى نسبياً بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم. وهو ما يشير إلى اهتمام إدارات الفنادق بالزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتقديم خدمة ذات قيمة عالية لهم قياساً بالمنافسين.

✓ إن مستوى المعرفة التسويقية في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة بشكل عام مرتفع. أما على مستوى فئة فنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأعلى نسبياً بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم وهو الأمر الذي يؤكد إيلاء إدارات فنادق عينة الدراسة الاهتمام الكبير بالسعي للحصول على المعرفة التسويقية ذات العلاقة بالزبائن بهدف تحقيق أعلى مستويات الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم خدمة ذات مستوى جودة عالية تحقيق الرضا للزبائن وكسب ولائهم.

#### رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا " أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وكان عددها ثلاثة عشر دراسة، توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة علاقات الزبائن من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع أداء المؤسسة من الجانب النظري.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع، ماعدى دراسة محمود الشرايعه وائل الذي تناولت أداء المؤسسة بأبعاده (التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء).
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية البحث والتي تطرقنا فيها إلى إشكالية البحث والأهمية، وأهدافها، التعاريف الإجرائية وفرضيات البحث والنموذج، كما تطرقنا في أيضا الأدوات والأساليب الإحصائية وكذلك منهج وحدود البحث، وأداة وأساليب البحث. وفي المبحث الثاني تناولنا الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين، إضافة إلى التعليق عليها.

## تمهيد

إن ما يميز الحقبة الزمنية التي تعيشها المؤسسات حالياً هو أن الاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، إذ تنامي دور الزبون بشكل أكبر قياساً بدور المنتج أو البائع، وبات من غير الممكن فرض المنتج على الزبون كما كان يجري سابقاً، إذ أضحت التعامل مع الزبائن ليس على أساس أنهم متشابهون في الحاجات والرغبات دائماً مما ترتب على المؤسسة جهداً تسويقياً لمواجهة ذلك. وعلى أساس ذلك فإن الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق هو التركيز أكثر على الزبون باعتباره نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المنظمة التسويقية، وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع الزبون وابتكار وتبني الأفكار الجديدة القادرة على ملاءمة فجوة العلاقة التسويقية لتحقيق أداء متفوق، ولعل ظهور إدارة علاقات الزبون يأتي منسجماً مع هذا السياق ليتركز على قيام المؤسسات بإبلاء زبائنها الاهتمام الكبير إزاء الإنفاق على دخول أسواق جديدة والعمل على فهم عميق لحاجات ورغبات الزبائن بما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم إلى الزبون وجعل الزبون يشعر بأن المنافع التي حصل عليها من المنتج أكبر من كلفته وتحقيق الرضا والإشباع له على أن يتم ذلك على مدى دورة حياة الزبون أو بتعبير آخر على مدى مراحل علاقة المؤسسة بالزبون بدءاً من مرحلة اكتسابه زبوناً جديداً ومروراً بمرحلة تقوية العلاقة معه وأخيراً مرحلة الاحتفاظ به.

ومن أجل إيضاح ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم إدارة علاقات الزبائن وأهميتها بالنسبة

للمؤسسة من خلال ثلاث مباحث على النحو التالي:

❖ II-1. ماهية إدارة علاقات الزبائن.

❖ II-2. أهمية إدارة علاقات الزبائن، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

❖ II-3. أساسيات إدارة علاقات الزبائن.



## II-1. ماهية إدارة علاقات الزبائن:

في عالم تسوده المعرفة وظهور الإنترنت وتطور التقنيات الحديثة والسريعة في وسائل الاتصال، وفي عالم يتسارع فيه المنافسون لامتلاك الزبائن، وفي سوق لا تعرف لولاء الزبائن معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين، فتقع على عاتق المؤسسة مهمة تفعيل هذا الولاء باعتبار الزبون رأسمال حقيقي وعليها تطوير العلاقة معه وتسييرها في خلال جذبته وإرضائه ومن ثم الاحتفاظ به. ويتطلب ذلك معرفة خصائص المنتجات التي يرغب فيها الزبون، وكذلك يتطلب التوجه نحو تفضيلاته وفهم عميق لحاجاته ورغباته، وهذا يدخل المؤسسة في التزام طويل الأجل حتى تتمكن من إشباع تلك الرغبات، المستمرة والمتزايدة، وخاصة أن السوق أصبح تحت سيطرة معرفة حاجات الزبائن وليس تحكم البائعين، ومن هنا ظهر مفهوم إدارة علاقات الزبائن.

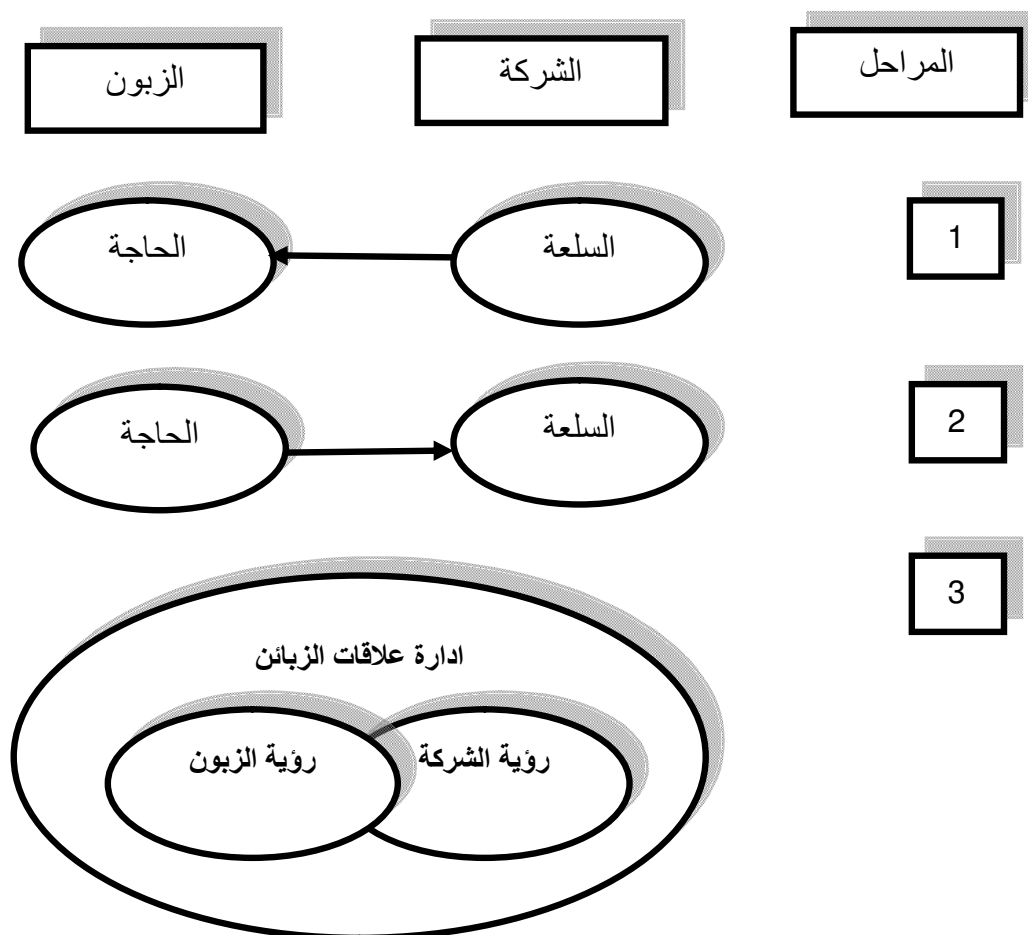
### II-1-1. التطور التاريخي لإدارة علاقات الزبائن ومفهومها:

#### 1. التطور التاريخي لإدارة علاقات الزبائن.

لقد مرت الرؤية الجديدة للزبون بعدة مراحل، فمنذ ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر كان المحرك الأساسي لعالم الأعمال هو الآلة وما ارتبط بها من انتاج للسلع والخدمات ذات خصائص معينة ويتكليف منخفضة، في هذه المرحلة كانت الأولوية تعطى للنظام التشغيلي وتطويره فيما يسمى بإستراتيجية دفع التكنولوجيا ومع زيادة حدة المنافسة والتي اخلطت حسابات المؤسسات التي كانت تعطي أهمية للإنتاج على حساب السوق ومعطياته في هذا الوقت ظهر الزبون في قمة اهتمامات المؤسسات وأصبحت تنتج على ضوء ما يحتاج هذا الزبون وليس العكس والتنافس أصبح قائما على من يشبع أكبر الحاجات والرغبات وعلى عدد العملاء الممكن إرضائهم وكسب ولاءهم، وفي هذه المرحلة كان على المؤسسات ان تتبع الزبون فيما يسمى بإستراتيجية سحب السوق (Market- Strategy pull) ، ولعل التطور الثالث الكبير الذي حصل بعد ذلك هو مع إدارة المعرفة التي اعتبرت الزبون كمصدر أساسي مهم للمعرفة والذي يركز على معرفة السوق وتغييراته هذا ما يبين قيمة الزبون للمؤسسات والذي عبر عنه بمفهوم رأس المال الزبوني (Customer- Capital) والذي عرف بأنه: "الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنها". هذا ما أدى إلى ظهور التوجه الجديد للمؤسسات والذي عرف بإدارة علاقات الزبائن (CRM)<sup>(1)</sup>. والشكل التالي يبين المراحل التي مر بها هذا التوجه.

<sup>1</sup> عثمانى، عياشة. (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص46.

الشكل ( II-1): التطور نحو إدارة علاقات الزبائن



المصدر: عثمانى، عياشة. مرجع سابق، ص 47.

## 2. مفهوم إدارة علاقات الزبائن

إن إدارة علاقات الزبائن تعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار واتصال مباشر بين المؤسسة والزبون. أما المصطلح يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقاً من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع المؤسسة بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> الخنساء، سعادي. (2006). التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي: دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، الجزائر، ص 59.

وقد ورد لمفهوم إدارة علاقات الزبائن العديد من التعاريف وذلك حسب توجهات وآراء الكثير من الكتاب والباحثين من بينها نذكر:

عرف (الصميدعي ويوسف، 2010) إدارة علاقات الزبائن على أنها "استراتيجية الأعمال التي تتضمن

تركيز معارف المؤسسة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المؤسسة".<sup>(1)</sup>

في حين يرى (الزيادات والعوامر، 2012) إدارة علاقات الزبائن على أنها "فلسفة تستند إلى مجموعة

الادوات والعمليات والتقنيات التي تساعد المؤسسة باجتذاب واستبقاء الزبون".<sup>(2)</sup>

كما يرى (kotler & Dubois, 2006) أن إدارة علاقات الزبائن هي "عملية تتضمن جميع المعلومات

المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حدى وكذلك التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبون".<sup>(3)</sup>

أما (الشاوي، هاني فاضل. 2010) يرى بأن إدارة علاقات الزبائن "مدخل مميز يقود إلى رضا الزبائن

وينظر إلى الزبون على أنه الملك ليمنحه ويحثه على دخول المؤسسة من خلال الابداعات والابتكارات

المعروضة له والتي تجعله سعيد بتلبية المؤسسة لاحتياجاته ورغباته".<sup>(4)</sup>

حيث عرف أيضا (وناس، خلود عاصم. وآخرون. 2010) إدارة علاقات الزبائن على أنها "إستراتيجية

الأعمال الهادفة إلى اختيار الزبائن الأكثر قيمة بالنسبة لمؤسسة الأعمال وإدارة العلاقات معهم".<sup>(5)</sup>

في حين يرى (محمد عصام، آيات. 2011) إدارة علاقات الزبائن على أنها "هي مجموعة الأنظمة الآلية

والأدوات التقنية التي تسمح للمؤسسات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية للمحافظة على

مستوى ربحية اعمالها وربحيته".<sup>(6)</sup>

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن إدارة علاقات الزبائن هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه

من خلال التواصل معه كما تعد مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لتسيير علاقات من نوع جيد

هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة بشخصية مع كل زبون.

<sup>1</sup> الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان. (2010). تسويق الخدمات. ط 1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص132.

<sup>2</sup> الزيادات، محمد عواد. والعوامر محمد عبد الله. (2012). استراتيجيات التسويق (منظور متكامل). ط 1. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص271.

<sup>3</sup> Kotler, & Dubois. (2006). **Marketing management**, 12 ed, paris: Pearson èducation, p.180.

<sup>4</sup> الشاوي، هاني فاضل. (2010). تأثير نموذج ادارة العلاقة مع الزبون في تحسين جودة الاداء الصحي: دراسة استطلاعية في مستشفيات البصرة، مجلة دراسات إدارية، العراق، مج 3، ع6، ص ص. 80-118.

<sup>5</sup> وناس، خلود عاصم. وآخرون. (2010). "استعمال مدخلي تحليلي الربحية واكتساب قيمة الزبون مدى الحياة في ادارة علاقات الزبون". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع 23، ص ص. 187-225.

<sup>6</sup> محمد عصام، آيات. (2011). العوامل المؤثرة في ادارة علاقات الزبائن في شركات الطيران العربية: دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، ص10.

## II-1-2. أسباب ظهور إدارة علاقات الزبائن ومميزاتها:

### 1. أسباب ظهور إدارة علاقات الزبائن

أ. أنظمة المعلومات والمعرفة: وهي التي مكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة وتكلفة الخسارة في حالة الزبائن التالفين جراء تكامل الشركة معه على اساس الصفقة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه. (1)

ب. تزايد أهمية قطاع الخدمات: ولأن الخدمات في قسمها الاكبر والأهم يتطلب التفاعل مع الزبون لهذا فان المؤسسات اصبحت اكثر اهتماما بالجانب الأهم في التفاعل. مما يعني ان العلاقات هي النقاط الاكثر حرجا في رضا الزبون.

ج. المنافسة: حيث أن المنافسة الشديدة جعلت الشركات تتنافس على اساس منتجاتها وخدماتها وكذلك على اساس العلاقات الذكية مع الزبون.

د. إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المعادل للصفقة الواحدة أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبون. وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع الزبون عابر. أو أن تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة في سلسلة متنامية القيمة في هذه العلاقة. (2)

والشيء الملاحظ ان القيمة تتراد مع تنامي العلاقة ووصولاً إلى الولاء، حيث أن القيمة تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقديم لاحق في استمرار هذه العلاقة لفترة أخرى. ولا شك أن تزايد هذه القيمة مع الوقت هو الذي يحول هذه العلاقات إلى رأس المال الزبوني الذي تعمل إدارة المعرفة على تحقيقه بالعلاقة مع الزبون.

<sup>1</sup> نجم، عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات). ط1. عمان. الأردن:الوراق للنشر والتوزيع، ص ص. 305-306.

<sup>2</sup> الساعدي، مؤيد يوسف نعمة. (2010). "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي": دراسة استطلاعية لأراء عينة من الادارات العليا والوسطي في المصارف العراقية الخاصة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، مج12، ع1.

## 2. مزايا إدارة علاقات الزبائن

- لقد سعت وطورت وطبقت العديد من المؤسسات إدارة علاقات الزبائن في محاولة للتعرف على الزبائن وتطوير علاقتها معهم متأمة في ذلك زيادة رضاهم وولائهم للمؤسسة، وعليه فإن امتلاك المؤسسة العلاقة مع الزبون وتطبيقها لإدارة علاقات الزبائن بشكل فعال يمكن ان يحقق لها المزايا الآتية: (1)
- ✓ زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه نتيجة منطوية لسرعة الاستجابة لاجاته.
  - ✓ تمييز الزبائن والتركيز على من هم اقدر على تحقيق الأرباح وفق قاعدة (20%-80%) والتي تعني أن (80%) من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل (80%) من دخل المؤسسة.
  - ✓ تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية.
  - ✓ بناء قاعدة توزيع بيعيه مباشرة تستطيع المؤسسة من خلالها تخفيض اسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الارباح.
  - ✓ تحقيق أعلى عائد على الاستثمار، من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات، تفعيل الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
  - ✓ تمكن المؤسسة من تخفيض الكلف إلى الحد الأدنى وذلك من خلال تقليل او الحد من الاخطار المحتملة في علاقتها مع الزبائن، وتحديد حاجتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم.
  - ✓ العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة والمستندة بمجملها على تحليل الاداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة من خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة الزبون.
  - ✓ تسهل خدمات الزبائن من خلال انسيابية العمليات التجارية الداخلية لدعم تفاعل الزبائن ذي الصفة العالية من خلال جميع القنوات مثل الانترنت، الفاكس.....الخ.

<sup>1</sup> طالب، علاء فرحان. والجنابي، أميرة. (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون). ط1. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص129.

### II-1-3. مراحل إدارة علاقات الزبائن ونموذجها.

تحتوي إدارة علاقات الزبائن على مجموعة من الوسائل التقنية والبشرية والتنظيمية والتي تهدف إلى إقامة علاقات خاصة وشخصية مع كل زبون ، كما تتم هذه العملية من خلال مجموعة من المراحل وضمن نموذج خاص بها .

#### 1. مراحل إدارة علاقات الزبائن .

لكي تتم عملية إدارة علاقات الزبائن بنجاح يجب أن تمر بأربعة مراحل ضرورية والمتمثلة في :التكامل، التحليل، التنفيذ، التقييم حيث:

**أ. مرحلة التكامل:**

هناك ضرورة في أن تتكامل أنظمة المصالح الأمامية في المؤسسة مع قواعد البيانات الخاصة بالزبائن، ينتج عن التكامل زيادة فعالية إنتاجية المصالح الأمامية التي تدخل في علاقات مباشرة مع الزبون.<sup>(1)</sup>

**ب. مرحلة التحليل:**

هذه المرحلة من اكثر المراحل اهمية في نجاح مفهوم إدارة علاقات الزبائن، فعملية التحليل تمكن المؤسسة من التسيير الفعال لعلاقاتها مع زبائنها، فتحليل البيانات الخاصة بالزبائن هو الطريق الوحيد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة أن تفهم أنماط السلوك الخاصة بهم، وتحديد أبعاد القرارات الشرائية لهم، وتحليلها بهدف اكتشاف مسبباتها ودوافعها، ويساعد هذا على توفير نموذج أكثر دقة للتوقع الصحيح بسلوك الزبون الشرائي ومدى رضائه.

#### ج. مرحلة التنفيذ:

يتم فيها تحديد مكان القرارات الاستراتيجية بإعادة صياغة كل من الأعمال والهيكل التنظيمية المرتبطة بها على أساس تطوير المهارات الخاصة بفهم الزبون، والتي تتحقق من خلال عمليات التحليل التي سبق إجرائها، وهناك ضرورة في أن تراعي الخطط المالية وأنشطة الزبون مثل: أنشطة البيع، التسويق وخدمة الزبائن . إن لهذه المراحل أهمية كبيرة من جهة في تحقيق ربحية المؤسسة ومن جهة أخرى في فهم الزبون والتقرب منه، وذلك عن طريق الرؤية الدقيقة الناجمة عن عملية التحليل والتكامل، فجهل المؤسسة لزبائنها يكون بسبب عدم اهتمامها بعلاقاتها معهم مما يكلفها الكثير للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وقد تكون النتائج لا تتفق مع ما يريغه الزبائن، فهذه المراحل تسهل عملية وضع إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة .

<sup>1</sup> احمد قنديل ، نهلة. (2005). التجارة الالكترونية (المرشد للمدير العصري رؤية تسويقية). جامعة قناة السويس. مصر، ص 112.

د. مرحلة التقييم:

يتم بناء العلاقة مع الزبون بمرور الوقت، ويتم إثراؤها في كل تفاعل معه بمعنى أن التعلم يمثل بعدا أساسيا لهذا المسار، وحتى تحقق المؤسسة علاقة فعالة مع زبائنها يتعين عليها القيام بتقييم إدارتها لهذه العلاقة، ويتم ذلك باستخدام مؤشرات مثل: مؤشر الرضا، رقم لأعمال المحقق من كل زبون.... إلخ.<sup>(1)</sup>

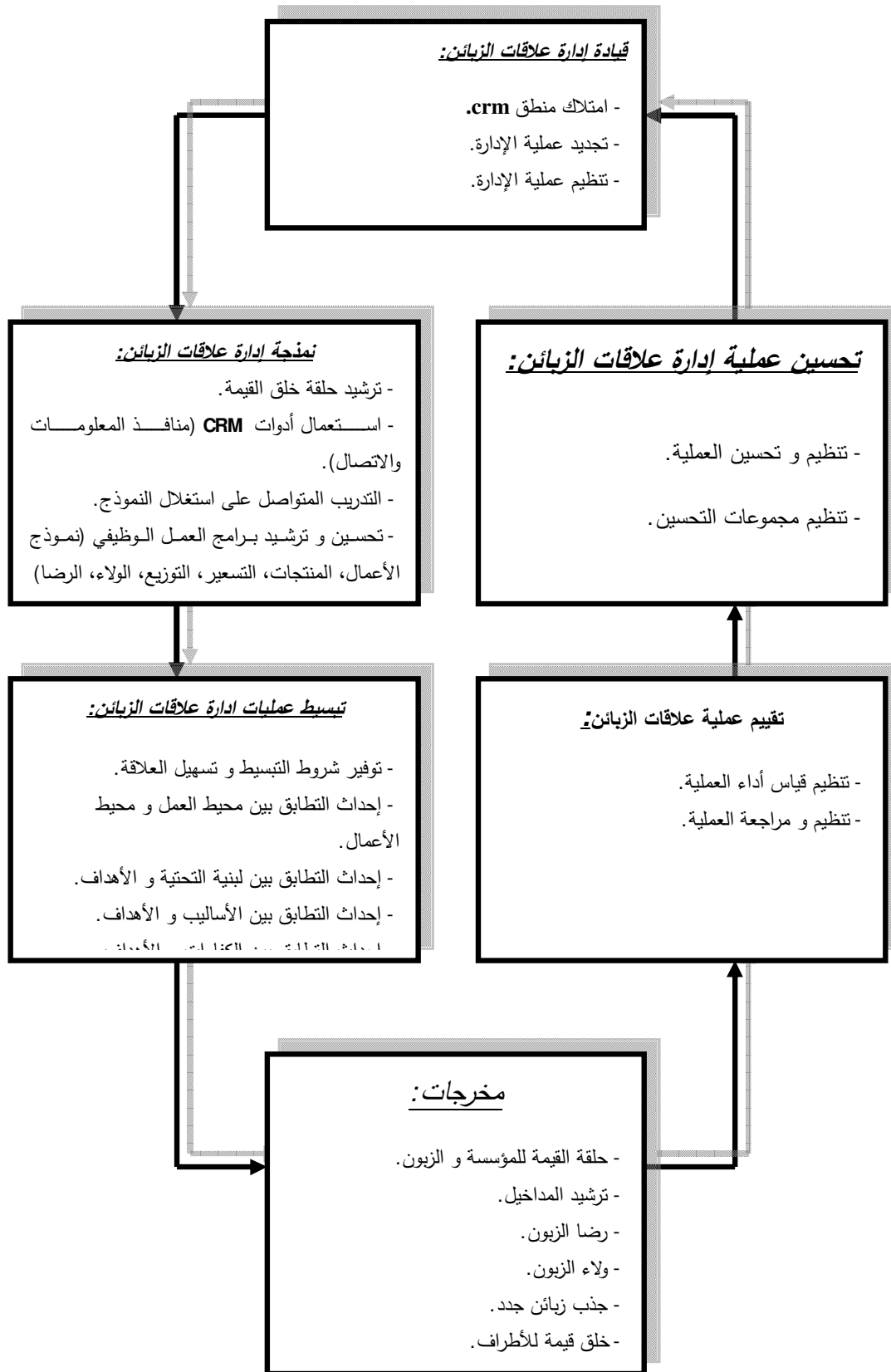
2. نموذج إدارة علاقات الزبائن.

يحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة علاقات الزبائن كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات من الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برامج دعم الي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>، والشكل الموالي يوضح النموذج.

<sup>1</sup> ديلمي، فتحية . (2008) . تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه للعلامة : دراسة حالة القرض الشعبي CPR "وكالة لمسيلة". رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص53.

<sup>2</sup> بن جروة، حكيم. وبن ححو، محمد. تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية: مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

الشكل ( II - 2): إدارة علاقات الزبائن



Source: Jean,Supizet.(2002).LeManagement de la Performance Durable, édition d organisation, paris. P.202.



ويتضح من الشكل السابق أن إدارة علاقات الزبائن كنظام متكون من ستة اجزاء اساسية هي:

أ. قيادة إدارة علاقات الزبائن: تتطلب إدارة علاقات الزبائن من المؤسسة استعداد تام الاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.

ب. نمذجة إدارة علاقات الزبائن: وتقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلي في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

ج. تبسيط عمليات إدارة علاقات الزبائن: تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، وكذلك التوافق بين البنية التحتية والأهداف، والتوافق بين الأساليب والأهداف، وأخيرا التوافق بين الكفاءات والأهداف<sup>(1)</sup>.

د. المخرجات: عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها نموذج إدارة علاقات الزبائن هي خلق قيمة للمؤسسة والزبائن تحقيق رضا وولاء الزبون، جذب زبائن جدد، خلق قيمة لباقي الاطراف.

هـ. تقييم عملية إدارة علاقات الزبائن: كأى نشاط تقوم به المؤسسة، فعلمية إدارة علاقات الزبائن تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة، وكذا خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.

و. تحسين عملية إدارة علاقات الزبائن: تسمح نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط القوة والضعف والاختلال في سير العملية ومنه القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة<sup>(2)</sup>.

#### II-1-4. مستويات إدارة علاقات الزبائن وأهدافها.

تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة يتم فيها التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون من جهة، والسعى للالتقاء المباشر مع الزبون من جهة أخرى لمعرفة رغباته ومتطلباته للوصول إلى مجموعة من الأهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها.

<sup>1</sup> نجود، حاتم. (2006). تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة مصنع الجزائر للمصبرات. رسالة ماجستير في علوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 115.

<sup>2</sup> عبد التحفيظي، محمد الأمين. (2009). دور ادارة التسويق في كسب الزبون: دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 95.

## 1. مستويات إدارة علاقات الزبائن

تم استخدام مصطلح إدارة علاقات الزبائن منذ سنوات قليلة، لذلك نجد بعض الاختلافات حول مفهوم ومدى هذا المصطلح حيث ان البعض يعتبره تكنولوجيا معلومات وتطبيق برمجيات حديثة من خلال أتممة وظائف التسويق والبيع وخدمات الزبائن، والبعض الآخر ينظر له على أنه مفهوم استراتيجي. في الواقع تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة وذلك كما يلي<sup>(1)</sup>:

### أ. المستوى الأول: الإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المريحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين. هذه الثقافة تتعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمؤسسة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه إرضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم.

### ب. المستوى الثاني: الإدارة العملائية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق والبيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الكترونيا مع الزبائن عن صفحات الانترنت والإيميل والرسائل القصيرة SMS حيث ان التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، أيضا عمليات البيع الناجحة مبنية على اساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات وفي الوقت المناسب. كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.

### ج. المستوى الثالث: الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن

في هذا المستوى إدارة علاقات الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، يمكن الحصول على معلومات عن الزبون من عدة مصادر، المصادر الداخلية للمؤسسة وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات

<sup>1</sup>. شاوور النيمي، شرين عبد الحليم. (2010). اثر ادارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية. جوال في الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص ص. 25-26.

الخدمات الخاصة به. يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه. ايضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

- من وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، كل هذه الامور تعزز الرضى لدى الزبون.
- من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم. (1)

## 2. أهداف إدارة علاقات الزبائن

تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى:

- ✓ تطوير الخدمة المعروضة للزبون، ورفع المداخيل وتدني التكاليف. (2)
- ✓ تطوير الخدمات من خلال العلاقات المباشرة مع الزبائن.
- ✓ التعرف على حاجات وتصرفات الزبائن، من اجل تجزئة سوقية فعالة.
- ✓ تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد ارباح.
- ✓ جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين من خلال توسيع العلاقات التجارية معهم وجعلهم اكثر وفاء.
- ✓ المساهمة في الوصول إلى تحليل قطاعات السوق والتعيين الجيد منها لتحديد مدى ربحية هذه الاسواق للمؤسسة من خلال جمع وتحليل ومعالجة البيانات عن ( الزبائن، السوق، المبيعات) والتي تساعد المسير على اتخاذ قرارات أفضل. (3)
- ✓ إقامة علاقات مع المؤسسات وتبادل المعلومات الهامة بين المؤسسات والمنظمات.
- ✓ تخفيض التكلفة (بمعنى تركيز إدارة علاقات الزبائن على خدمة الزبون وتوفير كل ما يلزمه).
- ✓ تحقيق ولاء الزبون والتميز عن المنافسين. (4)
- ✓ التسريع في تنفيذ الطلبات.
- ✓ تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.

<sup>1</sup> شاور التميمي، شرين عبد الحليم. مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> ين تركي، زينب. (2008). دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. رسالة ماجستير علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 127.

<sup>3</sup> ابومنديل، محمد عبد الرحمن. (2008). واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن: دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص 90.

<sup>4</sup> مانع، فاطمة. ادارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات: مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر.

## II-2. أهمية إدارة علاقات الزبائن، أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

إن المؤسسات اليوم تسعى إلى تبني مفهوم إدارة علاقات الزبائن لما له من أهمية بالغ تجعلها قادر على اجتذاب زبائن جدد والاحتفاظ بزبائنها الحاليين من جهة، وبجعل الزبون أحد أهم أولوياتها والعمل على إرضائه ومن جهة أخرى حيث أن أبعادها ليست منصبة فقط على تلبية احتياجات الزبون وإنما لتفوق هذه الاحتياجات والتوقعات الموضوعة من قبله، وبتقديم حزمة من الخدمات تكون منافعها أعلى وهذا يكون نتيجة معرفة المؤسسات الصحيحة لهؤلاء الزبائن (الحاليين والمرتبين) وتشكيل قاعدة بيانات واسعة وعميقة عنهم، وكذلك معرفة أهم العوامل المؤثرة فيها ومحاولة تفاديها.

### II-2-1. أهمية إدارة علاقات الزبائن.

تؤدي إدارة علاقات الزبائن نشاطات في غاية الأهمية حيث تزود الموظفين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم وبناء علاقة فعالة بين المؤسسة والزبائن تؤدي إلى كسب ولائهم من جهة، وتحسين أداء المؤسسة وزيادة إرباحها من جهة أخرى.

#### 1. أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمؤسسة.

تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للمؤسسة من خلال: (1)

- تساعد المؤسسة على تحقيق أرباح مستمرة، حيث تتزايد مع الوقت كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.
- تساعد المؤسسات في الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة من خلال الوصول إلى الزبون الموالي.
- تحقيق موقع في ذهن الزبون بان المؤسسة تحتل موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة، حيث تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.
- تقليل التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب زبائن جدد.
- تحقيق علاقات تفاعلية مع الزبائن والتي تجعل منهم احد شبكات التسويق للمؤسسة، فتحقق بذلك نوعا من الدعاية المجانية لها ولمنتجاتها.
- تساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح في الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.

<sup>1</sup> الطيري، دخيل الله غانم. (2010). اثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن: دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن، ص 27.

• تحقيق الثقة والتزام المشاركة في المعلومات بين المؤسسة والزبائن من خلال خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين للحصول على تغذية عكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية لإرضاء الزبون. (1)

## 2. أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للزبون.

تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن بالنسبة للزبون من خلال: (2)

- الحصول على امتيازات وحوافز كالتخفيضات، والهدايا بصورة دورية.
- إدراك الزبون لارتفاع تكاليف التغير والتحويل من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون في التعامل معها.
- تحقيق العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة، للحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.

• شعور الزبون بأهمية لدى المؤسسة خاصة عند حصوله على كل رغباته ومطالبه وبالشكل الذي يفضله.

## II-2-2. أبعاد إدارة علاقات الزبائن.

حتى تستطيع المؤسسة إقامة علاقة طويلة الأجل مع الزبائن والاحتفاظ بهم يجب عليها أن تولى أهمية كبيرة لأبعاد إدارة علاقات الزبائن وهذه الأخيرة هي:

### 1. معرفة الزبون (3)

إن معرفة كل زبون بشكل فردي شيء أساسي لتطوير علاقة دائمة والنجاح في توفير له العرض المناسب، فالزبائن الحاليين والمحتملين يجب أن يتم تحديدهم وكذا تحديد أرباحهم. فتأسيس علاقات طويلة الأجل مع الزبائن ليست بالشيء السهل فالمؤسسة يجب أن تكون قادرة على تراكم هذا النوع من المعارف من أجل عدد كبير من الزبائن وذلك من خلال تدعيم قواعد بياناتها بمعلومات دقيقة وحديثة بشكل مستمر من أجل ضمان التحليل الجيد لها، هذه البيانات الفردية يجب أن يتم تدعيمها ببيانات أخرى مجمعة عن طريق دراسة نوعية للسوق. فتطوير هذه المعارف يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي في كل معلومة مجمعة فإذا كان ضروري جدا تجميع بيانات كثيرة حول زبون معين لا يجب نسيان الهدف الأساسي من وراء تأسيس علاقات دائمة ومشاركة ومربحة. فهذه المعلومات المجمعة يجب أن تسمح للمؤسسة بخدمة الزبون في الوقت المناسب والشكل الدقيق وباستخدام حلول ملائمة.

<sup>1</sup> الطيري، دخيل الله غانم. مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> احمد حسين، الهام فخري. (2003). التسويق العلاقات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات) والنشر (6-8 أكتوبر)، الدوحة، قطر، ص 405.

<sup>3</sup> قحموش، إيمان. (2011). دور المعرفة في تحسين تسيير العلاقات مع الزبائن دراسة حالة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 23-24.

## 2. التفاعل مع الزبائن.

وتعني اعتماد صيغ للتفاعل مع الزبون أي تتفاعل المؤسسة مع زبائنها لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم من خلال التبادل المستمر في المعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين: (1)

♦ المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من الزبون من خلال استطلاع آرائهم لمعرفة مدى رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة إليهم حتى يتسنى لها خدمتهم بشكل أفضل.

♦ المعلومات التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة بخصوص سلعتها أو خدماتها التي يهتم بشرائها.

والغرض الرئيسي من وراء هذا التفاعل يتمثل في بدء حوار مستمر مع زبائنها من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة للمؤسسة، بما في ذلك:

- العروض الترويجية.
- مكالمات المبيعات المباشرة.
- خطابات التحصيل/الفواتير.
- البريد الإلكتروني.
- اتصالات موقع الانترنت.
- الفاكسات.
- الطلبات المشتركة.
- المكالمات الهاتفية (الواردة، الصادرة).
- أسئلة الزبائن.
- معالجة الشكاوي.

تساهم أساليب التواصل هذه في تفاعل المؤسسة مع زبائنها، من خلال الاهتمام باستغلال موظفيها لهذه الأساليب التفاعلية لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراك الزبون في حوار واستخدام الخبرة لتطوير علاقة أقوى وأبقى معه. ويجب على المؤسسة أن تضع في اعتبارها ثلاث أشياء خلال هذه الاتصالات:

- ♦ ينبغي أن يتم التفاعل على نحو يقلل من انزعاج الزبون إلى أدنى حد.
- ♦ ينبغي أن يسفر الاتصال عن محصلة ذات فائدة حقيقية للزبون.
- ♦ ينبغي أن تؤثر نتيجة الاتصال على سلوك المؤسسة تجاه الزبون في المستقبل. (2)

<sup>1</sup> احمد عبد الله، انيس. (2011). قيمة الزبون باعتماد تقانية ادارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن متجرين في محافظة صلاح الدين. مجلة الرافدين، القاهرة، مج33، ع104، ص ص 103-170.

<sup>2</sup> خنشور، جمال. (2006). "أثر القيمة: الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد10، نوفمبر، ص ص 377-397.

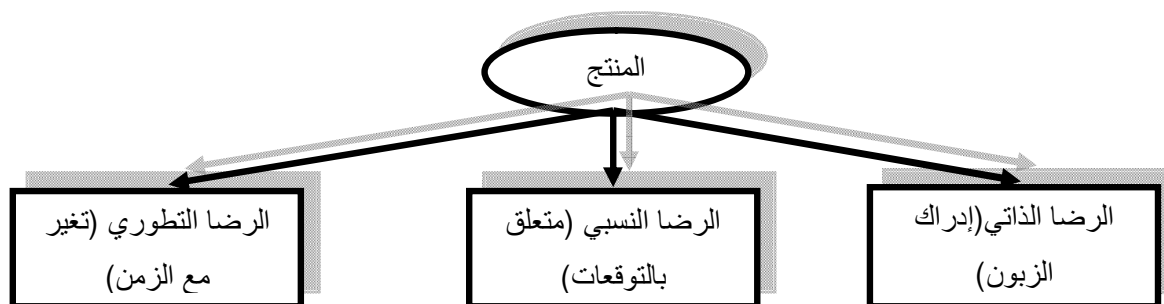
أي التفاعل مع الزبائن يعد عنصرا هاما لبرنامج تسيير علاقات الزبائن، فمن الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له بدلا من الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه، باعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضا الزبون بتلبية احتياجاته بسرعة، ونظرا للتكاليف المترتبة على تحقيق هذا الهدف يجب أن يقابل ذلك توفير في مردودية المؤسسة في تحقيق علاقة مثلى بينها وبين زبائنها، وهذا لا يتم إلا بمنظور إنشاء القيمة بواسطة الزبون وللزبون أو بالأحرى منظور التقارب الضمني بين الإستراتيجية وبين المالية في إنشاء المؤسسة للقيمة.

### 3. رضا الزبون

تظهر أهمية الرضا في أنه يمثل المحور الأساسي لقيام الزبون بتكرار التعامل مع نفس المؤسسة، وهو أحد مفاتيح التميز والتفوق التنافسي كما أنه يعد عنصرا ترويجيا هاما عن طريق اتصال الزبائن مع الآخرين مما يدعم سمعة المؤسسة، حيث يعرف على أنه: "درجة إدراك الزبون مدى فعالية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته". كما يعرف أيضا على أنه: "شعور الزبون بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون".<sup>(1)</sup>

ويمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة الموضحة في الشكل التالي:

#### الشكل (II-3): خصائص الرضا



المصدر: مزيان، عبد القادر. (2012). أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء: دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي - CNMA -. رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان، الجزائر، ص 101.

<sup>1</sup> العبيدي، رأفت عاصي. (2011). عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى، بحوث مستقبلية، العراق، ص ص 43-44.

### أ. الرضا الذاتي:

يتعلق رضا الزبون بطبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للمنتجات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة المنتجات بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة المنتج من خلال ما يتوقعه، أي الزبون الذي يرى بأن المنتج المقدم أحسن من المنتجات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من المنتجات الموجودة في السوق، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم منتجات وفق معايير ومواصفات محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه الزبون.

### ب. الرضا النسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا الذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونين يستعملان نفس المنتج في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حوله مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو المنتج مختلفة، وهذا ما يفسر بأنه ليست المنتجات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقا مع الزبائن، فمن هنا يظهر الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للزبائن من أجل تقديم منتجات تتوافق مع هذه التوقعات.

### ج. الرضا التطوري:

يتغير رضا الزبون من خلال تطوير مستوى التوقع من جهة والأداء من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تتطور نتيجة ظهور منتجات جديدة أو تطوير معايير الخاصة بالمنتجات المقدمة بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة المنتج الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم المنتج. (1)

<sup>1</sup> بوغان، نور الدين. (2007) جودة الخدمات اثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة. رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص114.



ويمكن تحقيق رضا الزبون من خلال إتباع جملة من الخطوات يمكن تمثيلها بالآتي:

❖ **فهم حاجات الزبون:** يتوجب على المسوقين أن يكونوا على اتصال دائم بالزبائن سواء كانوا الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لهم معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباتهم من أكثر الأمور أهمية للمؤسسة .

❖ **التغذية المرتدة للزبون:** تتمثل هذه الخطوة بالطرائق والأساليب التي يستخدمها المسوقون لتعقب آراء الزبائن عن المؤسسة لمعرفة مدى تلبيتها لتوقعاتهم ويمكن للمؤسسة القيام بذلك من خلال طريقة الاستجابة.

❖ **القياس المستمر:** الخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل بقيام المؤسسة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضا الزبون. (1)

#### 4. ولاء الزبون.

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة بالتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون صعوبة بسبب التغيرات الخاصة ببيكولوجية وسلوك الزبائن. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لمؤسستهم حيث يعرف على أنه "سلوك الزبائن المتمثل بإعادة الشراء من نفس المؤسسة". (2) وأغلب المؤسسات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمؤسسة. فالمعروف أن ولاء الزبون يؤدي إلى الربحية. فإن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي من خلال تطوير إدارة علاقات الزبائن وتحسينها.

ويمر الولاء للعلامة التجارية بأربعة مراحل حيث تصبح الصلة بالعلامة أكثر قوة كلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى، ويمكن اختصار هذه المراحل في: (3)

أ. **مرحلة الولاء الإدراكي:** في هذه المرحلة فإن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات التي يملكها عن المؤسسات المتنافسة للبحث عن تعظيم منفعته، ويكون التقييم في أغلب الأحيان مبني على أساس الأسعار والجودة، أما عملية تكرار عملية الشراء فهي ترتبط في معظم الأحيان بمقدار القيمة التي تعرضها المؤسسة في كل مرة.

ب. **مرحلة الولاء العاطفي:** في هذه المرحلة تتولد لدى الزبون نوع من الثقة في هذه العلامة نتيجة المعاملات المسبقة معها، ثم تتحول هذه الثقة إلى متعة أثناء التسوق، وبالتالي تصبح للعاطفة دور في التحكم في عملية إعادة الشراء، ورغم هذا يرى "أو ليفر" أن هذا النوع من الارتباط لا يمكن أن يضمن ولاء الزبون، لأن هذا

<sup>1</sup> بوعنان، نور الدين. مرجع سابق، ص115.

<sup>2</sup> معراج، هوراي. وآخرون. (2013). سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك. ط1. عمان. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ص43.

<sup>3</sup> طحطوح، مسعود. (2009). أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص52.

الأخير يمكن حقيقة أن تحركه المتعة للشراء أو إعادة الشراء لعلامة معينة لكن هذا لا يعني بالضرورة ولائه لها لأنها يمكن أن تكون .

**ج. مرحلة الولاء المعرفي:** تعرف هذه المرحلة بالحالة التي يشعر فيها الزبون برغبة قوية ف إعادة شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة معينة، بمعنى آخر فإن الزبون يتجاوز مرحلة التأثير العاطفي ويصبح مدفوع أكثر بالرغبة وتصبح لديه نية حقيقة الشراء .

**د. مرحلة الولاء العملي:** ويعتبر الباحث هذه المرحلة بمرحلة الولاء الحقيقي حيث يترجم ولاءه من خلال الفعل فهو يقوم بشراء علامة معينة ويعمل على تجاوز العقبات والموانع التي يمكن أن تؤثر في الارتباط بين النية والفعل .<sup>(1)</sup>

### 5. التوجه بالعلاقة بالزبون:

يميز علماء النفس بين العلاقات الأولية والثانوية، حيث تُعنى الأولية بالعلاقات الشخصية في المدى الطويل وتركز على الروابط العاطفية والشعور بالالتزام المتبادل، أما الثانوية فتظهر أكثر في بيئة الأعمال وهي علاقات أكثر سطحية من الأولى موجهة على مدى زمني أقل وتتضمن درجة تفاعل اجتماعية محدودة وقواعد استعمال واضحة وأدوار محددة، وتتمثل أهم مكونات العلاقات الثانوية فيما يلي:<sup>(2)</sup>

**أ. الثقة:** وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، تعوف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضاً بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة والمسؤولية والميل للمساعدة، وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

**ب. الالتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) واستمرار التبادل المريح بين الطرفين بينهما، والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين، حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام كما يلي:

✓ **الالتزام الشخصي** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن .

✓ **الالتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجود متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (الالتزام

المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنها حتى في الحالات الطارئة).

<sup>1</sup> أحر احشة، سارة احمد معين. (2011). العوامل المؤثرة في ولاء المستهلك الاردني للعلامة التجارية لمنتج الاجهزة الخلوية: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الحكومية في اقليم الشمال، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والأعمال، الأردن، ص30.  
<sup>2</sup> بنشوري، عيسى. الداوي، الشيخ. (2009). "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل اساسي لاستمرارية المؤسسات": تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، ورقة، ع7، ص ص. 367- 374.

✓ **الالتزام الهيكلي:** عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاولة تجنب.  
 ج. **التبادلية:** تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة، ويفترض فيه: العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئين يتيح عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا...، فهما يمارسان التبادلية باستمرار، حيث يفترض فيها:

✓ وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين (التبادلية عامة وتوجد في كل الثقافات).

✓ لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي، بل قد يتم الاستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين.

✓ تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لان أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين.

✓ تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية.

د. **التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي: كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، وبعد العلاقة وتتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثلا لمؤسسة وذلك عن طريق:

✓ التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح مضمون الرسالة.

✓ التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة.

✓ تنمية مشروعات ترويجية مشتركة، تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

هـ. **الرضا:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة و/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.<sup>(1)</sup>

## 6. المعرفة التسويقية:

المعرفة التسويقية هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة، ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة.

ولإدراك نوع المعرفة التسويقية المطلوبة يفترض التركيز على ثلاثة عوامل هي:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> بنشوري، عيسى. الدواوي، الشيخ، مرجع سابق، ص ص. 367-374.

<sup>2</sup> عبدالعز يز مقدادي، يونس. وآخرون. (2012). "المعرفة التسويقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج5، ع10، عمان، الأردن، ص ص. 61-100.

- أ. **المعرفة بالمستهلكين:** وهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل.
- وإن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المؤسسة، ومنتجاتها، ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق.
- ب. **المعرفة بالمنافسين:** وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، ومع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصاً لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.
- ج. **بحث وتطوير السوق:** يتضمن البحث والتطوير كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب، وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، وأثرها على التغيير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث إن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف.
- 7. برامج تعزيز الولاء:**

هي عبارة عن مجموع عمليات تسويقية مهيكلية، يدخل في إطار تسيير محفظة الزبائن، ينظم من طرف مؤسسة أو مجموعة من مؤسسات، من أجل جذب الزبائن، والتعرف عليهم، والمحافظة عليهم، بهدف زيادة الكميات المشتراة، وخلق علاقة ذات قيمة مضافة ودائمة عبر المدى الطويل، وذلك عن طريق وضع اتصال مابين المؤسسة والزبائن.

وبالتالي تتضح أهداف برامج الولاء كالتالي: (1)

- ✓ يتمثل الهدف الرئيسي لبرامج الولاء في تطوير قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة، أي زيادة العوائد المنجزة من طرف الزبون.
- ✓ المحافظة على الزبائن، وحماية الحصة السوقية، ومستوى المبيعات، وهامش الربح... عن طري(حجز) هؤلاء الزبائن بواسطة امتيازات ملموسة(جوائز، ومكافآت) أو امتيازات غير ملموسة (خدمات،...) وبالتالي تعمل هذه البرامج كترويج دائم على المدى الطويل.
- ✓ التأثير على السلوك الشرائي للزبائن عن طريق رفع مستوى ولائهم، والتخفيض من تغيير هؤلاء العلامة التجارية.
- ✓ ضمان رقم أعمال ثابت بواسطة الزبائن الأوفياء، الذين يضمنون إيرادات مستقبلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> معراج، هوارى. وآخرين. مرجع سابق، ص ص. 97-101.

- ✓ رفع مستوى الاستهلاك، عن طريق المبيعات الإضافية المتضمنة في برامج الولاء.
- ✓ اهتلاك الاستثمارات التي أنفقت في جذب الزبائن.
- ✓ تخفيض التكاليف العملية لتدفقات المبادلات السابقة.
- ✓ جذب زبائن جدد عن طريق الخاصية الترويجية لبرامج الولاء.
- ✓ تقوية العلاقة القائمة ما بين المؤسسة والزبون، عن طريق حركية أكثر في العلاقات، وبالتالي الانتقال من التسويق بالتبادلات إلى التسويق بالعلاقات.
- ✓ التأثير على عوامل ولاء الزبون من خلال رفع مستوى الرضا، الالتزام، والتعلق بالعلامة التجارية. (1)

## II-2-3. العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن.

- لقد اقترح Roland وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لإدارة علاقات الزبائن، والتي يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة عليها، وتشمل ما يأتي:
1. **الإستراتيجية:** وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معاً، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختبار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون. (2)
  2. **التكنولوجيا:** تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة من خلال اختبار هذه المؤسسة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة، فضلاً عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها. وهذا يحدث في المؤسسات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول. (3)
  3. **ثقافة المؤسسة:** وتتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له.

<sup>1</sup> معراج، هوارى. وآخرون. مرجع سابق، ص ص. 97-101.

<sup>2</sup> غالم، عبد الله. وقرشي، محمد. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن. مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع10، ص149.

<sup>3</sup> الشريعة، وائل محمود. (2010). اثر ادارة علاقات الزبائن على اداء فنادق الخمس والأربع نجوم. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص ص. 134-158.

وبما أن الإبداع هو تغيير، فيجب على المؤسسة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المؤسسة.

**4. هياكل وعمليات المؤسسة:** وتشمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون<sup>(1)</sup>، والمتضمن تقديم منتج إبداعي ذات قيمة، يتحقق الربح للمؤسسة .

<sup>1</sup> الطائي، يوسف حجيم سلطان، وآخرون. (2009). إدارة علاقات الزبائن. ط1. عمان. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص156.

### II-3. أساسيات إدارة علاقات الزبائن

تعد إدارة علاقات الزبائن المصدر الأساسي لبناء علاقة مع الزبون، من خلال تلبية حاجاته ورغباته إلى خلق الرضا وبالتالي الولاء للمؤسسة ومنتجاتها والذي يعتبر الاحتفاظ الطويل المدى لزبائن، فالتغير المستمر في رغباتهم وحاجاتهم أدى بالمؤسسة إلى التفكير بوضع مجموعة من الاستراتيجيات تجعلها قادرة على جمع البيانات وتقييمها بشكل فعال من خلال استعمال مجموعة من الوسائل التكنولوجية، وهذا ما يضمن لها استمرارية هذه العلاقة التي تتوقف على مجموعة من المحددات الأساسية لنجاحها.

#### II-3-1. إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

تتبع المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات من أهمها: (1)

##### 1. شخصية العرض والإستراتيجية العلائقية

تسعى المؤسسات لبيع منتجاتها لأكثر عدد ممكن من الزبائن عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخل، إلا أنها تسعى تدريجياً لتمييز منتجاتها من حيث خصائصهم وهذا ما يعرف بشخصنة العرض. وتتم الشخصية على أساس أما التكاليف أو طبيعة المنتج، حيث تنقسم الشخصية من حيث حجم التكاليف إلى:

أ. **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلئم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم، أما التفاعل معهم فيتم بأفراد هو الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الاتصال، ولا تركز فقط على جذب الزبائن وإنما المحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية معهم .

ب. **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدى بتحضير حجم كبير من تكيف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج بينما تنقسم الشخصية من حيث طبيعة المنتج إلى:

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن.
- **شخصنة جوهرية:** وتعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن.
- ج. **شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون، بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الإستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة لتكثيف المنتجات وتقليل تكاليف التخزين .

<sup>1</sup> بنشوري، عيسى. الدواوي، الشيخ، مرجع سابق، ع7، ص ص. 367-374.

د. شخصنة تكيفية أو معيارية: وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا ذو عدة استعمالات في عدة ظروف خاصة، فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.

## 2. البيانات المعلومات والإستراتيجية العلائقية

يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين أحسن صورة عنهم إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهول، وجودة البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة وتخضع هذه البيانات للتغيير خلال نشاطها أما بالزيادة أو النقصان والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن تجمع في ما يعرف بقواعد بيانات الزبائن تستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات التنقيب عن البيانات، لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبون وتحفظ في مخازن البيانات.

## 3. إستراتيجية تقييم فعالية العلاقة مع الزبون

يتم تقييم مدى كفاءة البيانات في تفعيل العلاقة مع الزبون من خلال وسائل عديدة أهمها قيمة حياة الزبون والتي تعرف على أنها هي تلك العوائد المتأتية من زبون ما خلال مدة علاقته بالمؤسسة مطروحا منها تكاليف جذبه وإرضائه والمحافظة عليه، ويعرفها Kotler بأنها ربحية الزبون من خلال مجموع التكاليف والعوائد المسجلة خلال دورة علاقته مع المؤسسة. (1)

## II-3-2. الوسائل التكنولوجية المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن.

تسعى المؤسسة اليوم إلى بناء علاقة مباشرة مع زبائنها حول العالم، باستعمال وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجيا عالية تساعدها على تحقيق نجاحات كبيرة تتمثل في تحسين وتطوير وتوطيد علاقاتها مع زبائنها مما يزيد مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير تلك التي كانت تحققها باستعمال أساليب الجذب والترويج التقليدية، فقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في ظهور أنواع مختلفة من الوسائل نذكر من أهمها:

### 1. الانترنت.

هي شبكة من الحاسبات سواء كانت متشابهة أو مختلفة الأنواع والأحجام تربطها قواعد تحكم عملية التشارك في تبادل المعلومات وضبط عملية التراسل بين هذه الحاسبات. (2)

كما تعرف أيضا على أنها "شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي تحكم مركزي، تضم يداخلها مجموعة شبكات حاسبات آلية منتشرة في جميع أنحاء العالم". (3)

<sup>1</sup> بنشوري، عيسى. الداوي، الشيخ، مرجع سابق، ص ص. 367-374.

<sup>2</sup> البكري، تامر. (2006). التسويق (اسس ومفاهيم معاصرة). الطبعة العربية. عمان. الأردن: دار اليازوري، ص 264.

<sup>3</sup> العايب، احسن. (2009). دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية: دراسة حالة فندق السبوس الدولي. عنابة. رسالة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة 20 أوت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 132.



حيث تقوم الانترنت بدعم إدارة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها من خلال:

✓ زائر الانترنت الزبون يكون في موقف المتفاعل الايجابي المسيطر ويكون صاحب القرار الأول والأخير فيما يشاهد.

✓ عبر الإنترنت يستخدم عنصرى الصورة والنص المكتوب لخدمة التفاعل المباشر والفوري مع الزبون.<sup>(1)</sup>

✓ الإنترنت وسيلة شخصية للحصول على المعلومات الخاصة التي يحتاجها الزبون، أي أنها وسيلة لا تهتم بمخاطبة الجماعة بل تقوم على أساس مخاطبة الزبون.

✓ إقناع الزبون من خلال تقديم خدمات مفضلة تبعا لاحتياجات كل زبون كما يقدم قيمة مضافة لزبون.

✓ الانترنت تؤدي إلى خدمة الزبون وتحقيق مستويات عالية من الرضا لديه من خلال تقديم سلع وخدمات ترقى في حالات كثيرة إلى مستوى الخدمة التي يتوقعه الزبون.

ومع سيطرة شبكة الانترنت وهيمنتها على وسائل الاتصال ركزت المؤسسات وبشكل كبير جهودها في الاستثمار في هذا المجال واستخدام هذه القناة بالشكل الأمثل نظرا للفوائد العديدة التي تحصل عليها والتي أدت إلى ظهور إدارة علاقات الزبائن الالكترونية.<sup>(2)</sup>

## 2. مراكز النداءات

تسمح بتسيير العلاقات عن بعد التي ترغب المؤسسة في بنائها مع زبائنها ومتعاملها. فهي تمثل مجموعة من الموارد البشرية التنظيمية والتقنية الموضوعة من أجل تقديم إجابة مناسبة لطلبات كل زبون لذلك تعرف مراكز النداءات بأنها وحدات مكونة من متعاملين منظمين حسب درجة مهاراتهم ومصنفين في فرق في إطار قواعد موجهة للتسيير بشكل خاص من خلال الهاتف لمختلف الزبائن والمتعاملين بواسطة أنظمة هاتفية وحاسوبية متشابكة تسمح بالاستقبال والرد على المكالمات باعتبارها وحدات للاتصال عن بعد. وتعظم مراكز النداءات الاستفادة من الأدوات الهاتفية وعلاقتها بالحواسيب ومختلف وسائل الاتصال (رسائل، فاكس، الانترنت، الاكسترانات، الرسائل القصيرة...)، فهي تدمج بين أربعة مكونات أساسية:<sup>(3)</sup>

• **الموارد البشرية:** الاستشاريين عن بعد، المسير، المكونين...

• **التجهيزات المادية:** الحواسيب، الأموال...

<sup>1</sup> نصير، محمد طاهر. (2005). التسويق الالكتروني. ط 1. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ص38.

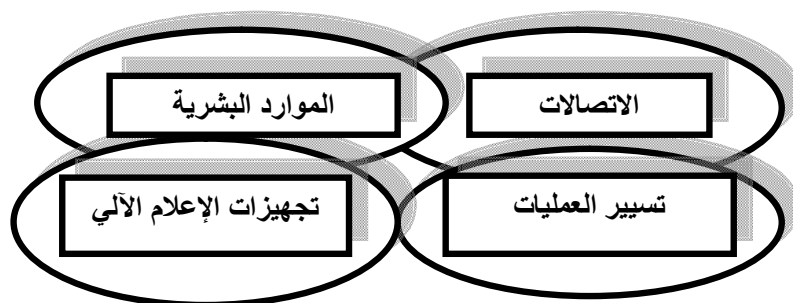
<sup>2</sup> العلاق، يشير. (2003). تطبيقات الانترنت في التسويق. ط 1. عمان. الأردن: دار المناهج، ص108.

<sup>3</sup> Mohamad Rabie N A. (2008), **Modèles de dimensionnement et de planification dans un centre d'appels**, Thèse de doctorat de l'Ecole centrale des arts et manufactures spécialité Génie Industriel, Paris, p07.

• التكنولوجيا: الهاتف، البرمجيات، قواعد البيانات...

• الثقافة وطرق التسويق: إستراتيجية المؤسسة، علاقات الزبون، الربحية...

الشكل (II-4): نموذج مراكز النداءات



Source : Frédéric, J. et al. (2006) . *Gestion de la relation client*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris .France: Pearson éducation, p.250.

### 3. الهاتف الثابت

هو وسيلة من وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسة في تعاملها مع الزبائن، فعلى الرغم من التوسع في استخدام البريد الإلكتروني، والخبراء الذين يتنبئون بزوال ما تعود الناس على تسميته بهاتف "جراهم بال" القديم، أو خدمة الهاتف القديمة، لم يجد أحد حتى الآن بديلا عن الاتصال الصوتي المباشر، ولا يمكن أن يثمر أي عمل تجاري طويلا بدون هاتف، ففي إحدى مراحل العمل سوف يريد العملاء التحدث معك وليس مع مجرد آلة، وهذه التجارب يمكن أن تمثل لحظات حاسمة في علاقة المؤسسة بالزبون، فإذا ما تم العمل بطريقة جيدة، فإن أساليب الهاتف الممتازة يمكن أن توفر خدمة عظيمة وتبني علاقة قوية مع المتحدثين من الزبائن، كما يمكن أن تكون هذه المكالمات الهاتفية في أحيان كثيرة طاردة لزبون بدلا من بناء علاقة ودية معه، لهذا يجب أن يتصف المكلفون بخدمات الهاتف بخبرة كبيرة من هذا المجال إضافة على التدريب على هذه الوظيفة لتكون خير مؤشر على سمعة المؤسسة. (1)

<sup>1</sup> بوغزة، هاجر . (2012). اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اتصالات الجزائر . رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، ص25.

#### 4. الهاتف النقال

فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه على حياة اليومية للأفراد، ما خوله ليكون داعماً أساسياً لإستراتيجية العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، حيث تتوفر فيه مزايا إضافية أهمها أنه يستعمل في أي زمان ومكان، كما أنه سهل الاستعمال، يصاحب الأفراد عند تنقلهم من منطقة إلى أخرى،<sup>(1)</sup> بذلك فهو يستجيب لرغبات الزبائن عند حاجتهم إلى معلومات أو إشباع حاجات في كل وقت وكل مكان، ومن مزايا الهاتف النقال الأساسية أنه يوفر مجالاً للتفاعل المباشر إضافة إلى تمتعه بصفات المرنة والسرعة وإمكانية الحصول على تغذية عكسية فورية وتوفير فرصة معالجة الاعتراضات حال صدورها كما أن التسويق عبر الهاتف النقال يتيح المجال للمؤسسة للقيام ببحوث كبحوث التسويق بسرعة ودقة متناهيتين، ذلك من خلال تنظيم الاتصالات المباشرة مع عينة من الزبائن الحاليين والمرتقبين، بحيث يتم الحصول على استجابات مباشرة من أفراد العينة، أو متابعة سير اجابتهم على الأسئلة المتضمنة في الاستبيان أولية أغراض بحثية وتنظيمية لجهود البحث العلمي.<sup>(2)</sup>

#### II-3-3. محددات نجاح وأسباب فشل إدارة علاقات الزبائن.

تحاول المؤسسة عن طريق إدارة علاقات الزبائن بناء علاقة متميزة مع زبائنهم بهدف كسب ولائهم، كما إن تطبيق إدارة علاقات الزبائن يتوقف على مجموعة من المحددات من جهة، ومن جهة أخرى فإن هناك العديد من الأسباب التي تعيق تطبيقها:

##### 1. محددات نجاح إدارة علاقات الزبائن.

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبائن يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيداً، ومن أجل نجاح هذه العلاقة يجب اتخاذ محددات معينة تتمثل في:

✓ استجابة المؤسسة لرغبة الزبون، وذلك بإعطائه فرصة الاستماع وإدراك احتياجاته.

✓ استخدام وسائل فعالة في الاستجابة، من أجل توصيل المعلومات للزبون بشكل جيد.

لذلك نستطيع القول بأن العلاقة الناجحة بين المؤسسة وزبائنهم تعتمد على:

♦ تحديد الزبائن الأكثر مردودية، وتقديم أفضل الخدمات لهم.<sup>(3)</sup>

♦ حسن تسيير الزبائن الأقل مردودية.

<sup>1</sup> رايس، عبد الرحمن. (2009). دور تنمية العلاقات مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات ببتيسة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر، ص 104.

<sup>2</sup> الصميدعي، محمود جاسم. ويوسف، ردينة عثمان. (2004). تكنولوجيا التسويق. ط1. عمان. الأردن: دار المناهج، ص 169.

<sup>3</sup> قعموش، إيمان. مرجع سابق، ص 43.

- ♦ تحقيق الربح.
  - ♦ تحديد القيمة المضافة للزبائن.
  - ♦ الحد من معدل تخلي الزبائن عن المؤسسة.
  - ♦ تحديد الفرص الأكثر مردودية.
  - ♦ تحديد استراتيجيات التسويق.
  - ♦ تسويق أحسن المنتجات.
  - ♦ تخفيض تكاليف البيع والتسويق.
  - ♦ تركيز نشاطات التسويق على أفضل الزبائن.
  - ♦ تحسين فعالية الاتصال والتسويق المباشر.
  - ♦ تحسين خدمات الزبائن.
  - ♦ تحقيق ميزة تنافسية.
  - ♦ استعمال التجارة الالكترونية والإنترنت للزبائن الملائمين.
- 2. أسباب فشل إدارة علاقات الزبائن.**

رغم نجاح إدارة علاقات الزبائن إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركية مستمرة

كما يلي:

- ❖ عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.
- ❖ عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة.
- ❖ قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال ولكن المؤسسة لا تستمع إليه.
- ❖ عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك احتياجاته.
- ❖ عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة.
- ❖ تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> بنشوري، عيسى. الداوي، الشيخ. مرجع سابق، ص ص. 367-374.

### خلاصة

لقد أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالزبون، حيث لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد، فأغلب قطاعات السوق تتميز بالإشباع مما جعل مستقبل المؤسسة وتطورها مهددا بدونهم.

ومن هنا ظهرت إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن كحل مميز يمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها لخلق القيمة وتحقيق التميز، من خلال ارتقَاب تصرفات الزبائن والتعرف على حاجاتهم لتحقيق رضاهم وكسب ولاءهم انطلاقاً من سعيها الجاد إلى تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم بالجودة المناسبة، وكذلك جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين، من خلال توسيع العلاقات التجارية معهم وجعلهم أكثر وفاءاً.

## تمهيد

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تنتمي فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادي وحدة المنافسة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالية والتميزة من خلال التنمية الدائمة لمختلف مواردها الاقتصادية ونشاطاتها التسويقية، بغرض ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساسا على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها ويضمن لها الاستمرارية استنادا على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات لقياس الأداء.

وسنتناول في هذا الفصل موضوع الأداء، وأيضا سوف يتم إلقاء الضوء على العلاقة بين إدارة علاقات

الزبائن والأداء من خلال ثلاثة مباحث:

**III -1.** ماهية أداء المؤسسة.

**III -2.** تقييم وقياس أداء المؤسسة.

**III -3.** العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة.

### III-1. ماهية أداء المؤسسة.

يشغل موضوع أداء المؤسسات اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح وهو ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لذلك تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد لهذا سنحاول في هذا المبحث معالجة مفهوم الأداء وتمييزه عن بعض المفاهيم القريبة منه وكذلك تحديد أهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

#### III-1-1. مفهوم الأداء وتمييزه عن بعض المفاهيم القريبة منه.

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. ولأداء مفهوم واسع غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه.

#### 1. مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخات من صياغة تعريف محدد لهذا، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

وتجدر الإشارة إلى إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>(1)</sup> وقد ورد لمفهوم الأداء العديد من التعاريف وذلك حسب توجهات وآراء الكثير من الكتاب والباحثين من بينها نذكر:

عرف (السلطاني، وآخرون. 2012) الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> Ecosid, ( 1999). « Dialogues Autour de la Performance en entreprise ». Edition harmattan, Paris. p18.

<sup>2</sup> السلطاني، سعدية حايك كاظم، وآخرون. (2012). 'دراسة العلاقة بين مكونات تقانية المعلومات ومؤشرات الاداء المنظمي': دراسة وصفية تحليلية لعينة من العماليين في بعض المصارف التجارية في بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج4، ع8، ص ص. 263-279.

في حين ترى (رايس، 2011) الأداء على أنه "معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها".<sup>(1)</sup>

كما يرى (الطويل، والعبادي، 2013) الأداء على أنه "النتيجة النهائية لنشاط الشركة".<sup>(2)</sup> ويرى (ربيع، مسعود، 2007) الأداء على أنه "القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة للزبون من أجل إشباع رغباته باستغلال الموارد المتاحة".<sup>(3)</sup>

أما (الملكوي، 2007) فعرف الأداء على أنه "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها".<sup>(4)</sup>

كما يرى (عريف، 2008) الأداء على أنه "الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".<sup>(5)</sup>

## 2. تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة والفعالية لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الكفاءة والفعالية.

أ. الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها "استعداد وطاقات المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية".<sup>(6)</sup>

<sup>1</sup> رايس، وفاء. (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الأعمال: مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة والنشر (13-14 ديسمبر). الشلف.

<sup>2</sup> الطويل، اكرم احمد. والعبادي، علي وليد. (2013). ادارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص115.

<sup>3</sup> ربيع، مسعود. (2007). دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل اسلامي). رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص91.

<sup>4</sup> الملكوي، ابراهيم الخولف. (2007). ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. ط1. عمان. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ص31.

<sup>5</sup> عريف، عبد الرزاق. (2008). اهمية التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ص29.

<sup>6</sup> شاوي، صباح. (2010). اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص219.



في حين يرى (الطويل، أكرم أحمد، وآخرون. 2010) الكفاءة على أنها "استخدام اقل ما يمكن من الموارد(المخرجات) للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات".<sup>(1)</sup>

$$\text{وتحسب بالعلاقة التالية:} \quad \text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

ب. **الفعالية:** يقصد بها مدى تحقيق أهداف النظام، وهناك من يعرفها بأداء الأعمال الصحيحة، فالفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة.<sup>(2)</sup>

كما يرى (الشيخ، الداوي. 2010) الفعالية على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".<sup>(3)</sup>

$$\text{وتحسب بالعلاقة التالي:} \quad \text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}$$

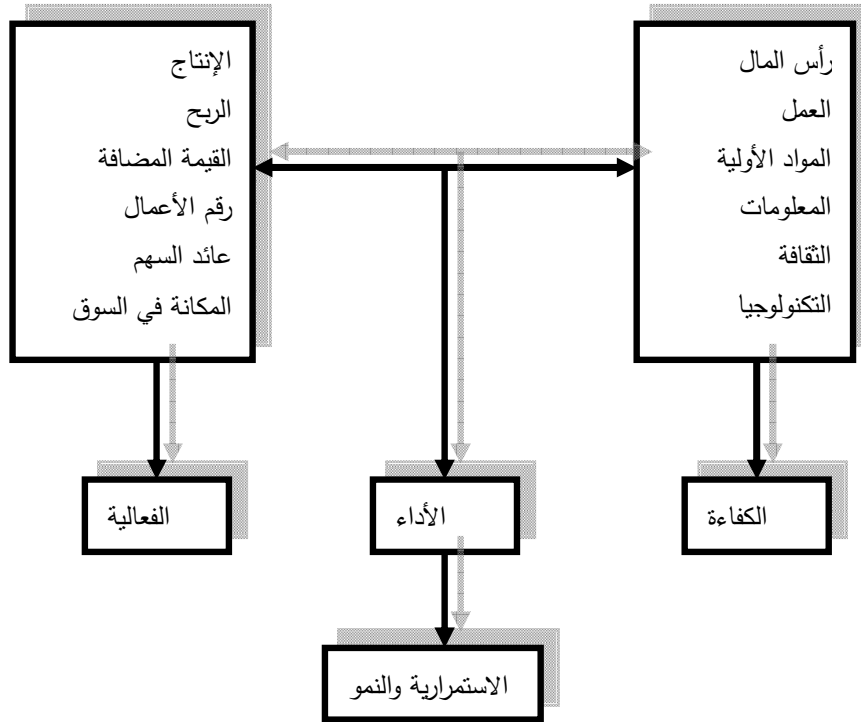
✓ تعتبر الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان، ويعكس التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معاً، حيث عرف الأداء على أنه العلاقة بين النتيجة والجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف، المعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة. وعليه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية. وهذا الشكل يوضح ذلك:

<sup>1</sup> الطويل، اكرم احمد، وآخرون. (2010). "علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر إستراتيجية العمليات والأداء التشغيلي". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج2، ع18، ص ص.70-99.

<sup>2</sup> طوطاوى، زولبخة. (2013). "فعالية الأنظمة التربوية ومؤشرات قياسها". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، ع1، ص ص150-163.

<sup>3</sup> الشيخ، الداوي. (2010). "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث، ورقلة، ع7، ص ص. 217-227.

الشكل (III-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: مزهودة، عبد المليك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، ص ص. 85-100.

### III-1-2. خصائص الأداء وأهميته

وفي هذا المطلب سنتناول خصائص الأداء في مجموعة من النقاط وكذلك أهميته بالنسبة للمؤسسة.

#### 1. خصائص الأداء: من بينها نذكر:

- ✓ المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ✓ الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار. (1)

<sup>1</sup> الدجني، إباد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، ص 165.

- ✓ المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- ✓ استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- ✓ اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- ✓ التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.<sup>(1)</sup>
- ✓ تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- ✓ يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبيئتها للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ✓ عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

## 2. أهمية الأداء:

وتظهر أهمية الأداء بالنسبة لمؤسسات من خلال المضامين الآتية:

- ✓ تتميز المؤسسات الناجحة بكونها قادرة على تعزيز مقومات الأداء المؤسسي، إذ أن هذه المقومات غالبا ما تتبع من عمليات المعرفة التي تعكس طبيعة القيادة وقيم التنوع والتنمية المستمرة.
- ✓ إن وجود المؤسسات أو تلاشيتها يرتبط بمستوى أدائها وبالتالي فإن اهتمام المؤسسات وتركيزها في موضوع الأداء سوف يبقى مستمرا طالما بقيت هذه المؤسسات موجودة.<sup>(2)</sup>
- ✓ وأيضا أهمية الأداء تبرز كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطبيقها معا، وإن معاينة عمليات المؤسسة والتعريف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المؤسسات من أجل تصحيح الانحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء، وتصميم الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> الدجني، إباد علي. مرجع سابق، ص165.

<sup>2</sup> يونس محمد، نوال. يونس سعيد، مي. (2012). "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي": دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل. مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، مج8، ع30، ص ص. 89-112.

بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفوءاً ، فضلا عن إمكانية التعرف على مدى الحاجة إلى التغيير وكيفية إجرائه في المؤسسة. (1)

وتظهر أهمية الأداء أيضا من خلال الأتي (2):

- مساعدة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي لتحسين الأداء الإستراتيجي.
- تحديد المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة.
- نتائج القياس وهي أساسا لتغيير الخطط الإستراتيجية.
- قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة.
- توجيه سلوكيات المرؤوسين والمديرين في التركيز على النشاطات المحورية.

### III-1-3. أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع فهناك مجموعة من المعايير نذكر:

#### 1. حسب معيار الشمولية: (3)

أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن كيفية ومدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

<sup>1</sup> أحمد، قاسم. وآخرون. (2008). "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي": دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مج4، ع12، ص 97-111.

<sup>2</sup> دحام، غني. وكامل عوده، بلال. "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي": دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، مج 18، ع68، ص ص 90-119.

<sup>3</sup> مزهودة، عبد المليك. مرجع سابق، ص ص. 85-100.

## 2. التصنيف حسب معيار البيئة:<sup>(1)</sup>

### أ. أداء البيئة الداخلية للمؤسسة.

وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين... والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

### ب. أداء البيئة الخارجية للمؤسسة

ونقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء. وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتتمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

## 3. معيار الطبيعة:

ويصنف الأداء وفق هذا المعيار إلى <sup>(2)</sup>:

### أ. الأداء الاقتصادي:

يفترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها، والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

### ب. الأداء الاجتماعي:

وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

<sup>1</sup> مزغيش، عبدالحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالشرافة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص46.

<sup>2</sup> شاوي، صباح. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص216.

### ج. الأداء التقني:

وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، توفيرها في الوقت المناسب، كمية المواد اللازمة، جودة المنتج... الخ. لذا تسعى المؤسسات دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي، تكييف برامج تكوين الأفراد، تشجيع البحوث العلمية والسهر على الاهتمام بقسم الصيانة.

#### 4. التصنيف حسب معيار الزمن<sup>(1)</sup>

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء متعلقا بما يلي:

- ✓ الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- ✓ الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات / المدخلات.
- ✓ الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- ✓ التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمه لواءً كانت أصولا معنوية أو مادية. فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق ولا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

- ✓ النمو: وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالمة أحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها وأحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية وظهر ما يسمى Made In Japan .

<sup>1</sup> مزغيش، عبد الحليم. مرجع سابق، ص ص. 23-24.

**ج. الأداء في المدى الطويل:** وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال. إن البقاء تحت ضغط المنافسة في منابع أي على الموارد بصورتها المادية المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحياناً والمندمجة أحياناً أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسباً بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جلياً في العلامات الكبرى مثل: نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على قوتها وقدرتها على البقاء.

### III -1-4. العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلاً عن كفاءتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخض عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد تم تصنيفها إلى مجموعتين هما مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد، ويجمع أغلب الباحثين العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.

#### 1. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في العوامل الداخلية له حدود إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية وتخفيض تأثيراتها السلبية، وحصراً هذه العوامل بدقة يعد من الأمور الصعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها: (1)

<sup>1</sup> عيشوش، خيرة. (2011). **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة:** دراسة حالة مؤسسة سونا طراك بولاية تلمسان. رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، ص. 72-73.

أ. التحفيز: ويتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف .

ب. المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاثة مستويات:

✓ مهارة التقليد: وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا .

✓ مهارة الإسقاط: تسمح انطلاقا من وضعية معطاة لمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى.

✓ مهارة الإبداع: تمكن هذه المهارة من مواجهة شكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها. الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع أهم، وهذا لما يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة.

ج. التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي

للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين أداء المؤسسة عبر النقاط التالية:

✓ رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل .

✓ يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

✓ تسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

## 2. العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية ، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.<sup>(1)</sup>

أ. العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف

الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... وغيرها، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

<sup>1</sup>عشي، عادل. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص13.



ب. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

ج. **عوامل تكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، حيث دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

د. **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها ، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> عشي، عادل. مرجع سابق، ص13.

### III-2. ماهية تقييم وقياس أداء المؤسسة

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المؤسسات، حيث أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمؤسسة غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها، كما أصبح أيضاً من الواجب الاهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء. وبالنظر إلى ما تواجهه المؤسسات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المؤسسات الآن تختلف عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمؤسسات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة، وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

#### III-2-1. مفهوم تقييم الأداء والفرق بينه وبين القياس

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء والفرق بينه وبين القياس.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء أحد مراحل العمليات الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف المأمول تحقيقها، ثم وضع الخطط للأنشطة والأعمال التي ترمي إلى تحقيق هذه الأهداف، وقيادة وتوظيف الموارد المتاحة وتوجيهها وتنظيمها واتخاذ القرارات ورسم السياسات ووضع سبل للاتصالات وتنمية المعلومات والقيام بالرقابة ودفع الإنجازات ووضع نظم الحوافز وتحليل الحاجات وتجديد والابتكار والمسؤولية الاجتماعية... الخ. ويرى البعض أن تقييم الأداء عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل وهو الرقابة.<sup>(1)</sup>

عرف (بلاسكة، 2012) تقييم الأداء على أنه "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة".<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> صالح سلام، عماد. (2004). البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية. ط1. بيروت. لبنان: اتحاد المصارف العربية، ص215.

<sup>2</sup> بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض

المؤسسات. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص6.

كما يرى (محمد جبين، 2009) تقييم الأداء على أنه "عملية التأكد من سعي المؤسسة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها".<sup>(1)</sup>

وبرأي (عبد المحسن، 2004) فإن تقييم الأداء هو "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً".<sup>(2)</sup>

## 2. الفرق بين التقييم والقياس

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة<sup>(3)</sup>.

يتضح جلياً من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. ويمكن أن نوضح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمد جبين، عبد الوهاب. (2009). **تقييم الأداء في الإدارات الصحية: دراسة حالة مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**. رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ص112.

<sup>2</sup> عبد المحسن، توفيق محمد. (2004). **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**. ط1. مصر: دار النهضة العربية، ص3.

<sup>3</sup> عثمانى، أمينة. ومسموم، عايشة. (2009). **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة.

الجدول (III-1): الفرق بين القياس والتقييم.

التقييم	القياس التقييم
- يحكم على قيمة السلوك .	- يهتم بوصف السلوك .
- يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس .	- يهتم بالوسائل والدقة الرقمية .
- التقدير الكمي والنوعي للسلوك .	- التقدير (الوصف) الكمي للسلوك .
- عملية تشخيصية علاجية في آن واحد .	- محدودا (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس) .
- يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين .	- إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه .
- التقويم أكثر شمولاً من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة) .	- القياس أكثر موضوعية من التقويم (وهو جزء منه) .

المصدر: عثمانى، أمينة. وسمسوم، عايشة. مرجع سابق ص.4.

III-2-2. أهمية خطوات تقييم الأداء.

سنتطرق في هذا المطلب إلى خطوات عملية تقييم الأداء والأهمية التي تتبع عنه.

1. أهمية تقييم الأداء.

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسة بأهمية كبيرة ، يمكن إبرازها في الآتي (1):

- \* الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنظمة من مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة الأخرى.
- \* الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- \* توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة.
- \* توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

<sup>1</sup> نصر حمود، مزنان فهد. (2009). أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء، ص 29.

\* توجيه إشراف الإدارة العليا .

\* توضيح سير العمليات الإنتاجية .

## 2. خطوات تقييم الأداء:

إن تقييم أداء المؤسسة يمر بأربعة مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم كفاءته، وهي كالتالي: (1)

أ. تأسيس معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج. هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التالف.

ب. قياس الإنجاز الفعلي: وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، لا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

ج. مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير: الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات.

د. تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

<sup>1</sup> رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. ط1. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر،

### III-2-3. أهداف ومراحل تقييم الأداء

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهم أهداف تقييم الأداء ومراحل التي يمر بها.

#### 1. أهداف تقييم الأداء

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومن أهمها<sup>(1)</sup>:

- ✓ المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
- ✓ إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
- ✓ تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب مع أهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة.
- ✓ المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
- ✓ خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
- ✓ تحقيق مستوي أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

#### 2. مراحل عملية تقييم أداء المؤسسة.

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

##### أ. مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

<sup>1</sup> محمود بدر، رشاد. (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص 61.

<sup>2</sup> الكرخي، مجيد. (2007). تقييم الأداء باستخدام النسب المالية. ط 1. عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 39.

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

#### ب. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

#### ج. إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

#### د. مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات<sup>(1)</sup>.

### III-2-4. مؤشرات قياس الأداء.

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير، وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب. فهناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث تستمد هاته المؤشرات المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستوياتها المختلفة. وبالرغم من أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء، إلا أن هذه المؤشرات يمكن الاستدلال بها على مستوى أداء المؤسسة.

#### أ. مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

وتنقسم مؤشرات قياس الأداء التقليدية إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية:

<sup>1</sup> الكرخي، مجيد، مرجع سابق، ص 39.

أ. المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال. فهذه المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموماً إلى 04 معايير هي:

• معيار الربحية:

يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها<sup>(1)</sup>:

$$\text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{المتحقق الربح إجمالي}}{100 \times \text{إجمالي الربح المخطط}}$$

$$\text{نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{100 \times \text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}$$

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{100 \times \text{رأس المال المستثمر}}$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

• معيار السيولة:

يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيراً إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمرحلة تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلاً

<sup>1</sup> تيمجدين، عمر. (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بو عريريج). رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 69.



بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة<sup>(1)</sup>.

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيماً لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتاً و لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

#### • معيار رأس المال :

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هذه النسب ما يلي<sup>(2)</sup>:

إجمالي القروض ( طويلة و قصيرة الأجل )

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض ( طويلة و قصيرة الأجل )}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

رأس المال المستثمر

<sup>1</sup> تيمجيين، عمر. مرجع سلق ص70.

<sup>2</sup> القرشي، مدحت كاظم. (2009). الاقتصاد الصناعي. ط2. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص268.

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

إجمالي القروض

$$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)}} = \text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية}$$

• معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيلها إدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هذه النسب ما يلي:

$$\frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{كفاءة الإدارة}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل تكلفة البيع والتوزيع}$$

فكلما انخفضت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة:

ب. المؤشرات غير المالية<sup>(1)</sup> :

من أجل التحسين المستمر في أداء مؤسسات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي: المخزون (لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل).

• **مقاييس الجودة:** أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكينا من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zero Defect ورضا العملاء ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج.

• **مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد:** هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتجسيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى ووفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.

• **مقاييس أداء التسليم:** وللحفاظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق. ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد.

<sup>1</sup> أبو قمر، أحمد محمد. (2009). "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، ص ص. 27-29.

• **مقاييس البحوث والتطوير:** تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المؤسسة وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وبهذا تركز المؤسسات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ونتاج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

• **مقاييس التكلفة:** إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة حسب الأنشطة ABC والتكلفة المستهدفة. Target Cost. والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف. (1)

ب. مؤشرات قياس الأداء الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن):

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها إستراتيجيتها، إذ يسعى هذا النظام إلى تحقيق الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة، مهما كانت طبيعتها وطبيعة نشاطها ومهما اختلف حجمها ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.

حيث عرف (مهدي جواد، 2008) تقنية بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس المالية

وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الوحدة الاقتصادية". (2)

<sup>1</sup> أبو قمر، أحمد محمد. مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> مهدي جواد، صلاح. (2008). "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي": دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، ع 28، ص ص. 1- 37.

كما عرفت (راضي عبد الحليم، نادية. 2005) تقنية بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام لقياس الأداء يحتوى على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمؤسسة هي: الأداء المالي، علاقات العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، أنشطة التعلم والابتكار.<sup>(1)</sup> توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن وهي:

**أ. المحور المالي** يركز المحور المالي على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج القرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس على مسبباتها، باعتبار أن المقاييس المالية تعتمد على قياس الربحية، النمو، القيمة المضافة للمساهمين في الأجل القصير. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن مقاييس الأداء المالية التقليدية غالبا ما تكون منتقدة مما يجعل الاعتماد عليها لوحدها لإغراض قياس وتقييم الأداء غير مقبول في عالم تسوده المنافسة الشديدة وتحولات اقتصادية وتكنولوجية حادة، تتضمن مقاييس هذا المحور: الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية والقيمة المضافة.<sup>(2)</sup>

**ب. محور الزبون:** إن التغيرات البيئية وأهمها المنافسة الشديدة جعلت من الزبون هو الأساس في تحقيق إيرادات المؤسسة ومن ثم نجاحها. وتهتم المؤسسات بالمحافظة على زبائنها وتحاول جذب زبائن جدد، وفي الوقت نفسه فإن الزبون أصبح أوسع معرفة وأكثر وعيا وزادت تطلعاته المستقبلية لمنتجات وخدمات المستقبل وجودتها، ومن المقاييس التي تستخدم في هذا المحور: خدمات ما بعد البيع، التكلفة المنخفضة، الاستجابة لرغبات الزبائن، اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، تسليم المنتجات في الوقت المحدد، والحصة السوقية.<sup>(3)</sup>

**ت. محور العمليات الداخلية:** ويركز هذا المحور على كيفية تحويل المؤسسة مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة أعلى من المدخلات وتشجيع المؤسسات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه لتصبح أكثر نجاحا وتطورا. وتشمل المقاييس التي تستخدم في هذا المحور: زمن دورة الإنتاج، مستوى الجودة، زمن الاستجابة لرغبات الزبائن، التكلفة، المرونة والإنتاجية، معدلات دوران المخزون، التسليم الفوري، معدلات إعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة، وعدد المنتجات الجديدة المخططة.

**ث. محور الابتكار والتعلم:** ويعني توافر القدرات والقابليات أو المهارات والطاقات لتحقيق أفضل العمليات الداخلية ولخلق قيمة إستراتيجية للوحدة الاقتصادية في السوق، وقد دفعت المنافسة الشديدة منظمات الأعمال إلى التطوير المستمر لمنتجاتها وعملياتها وتقديم منتجات جديدة ومتميزة للأسواق في أسرع وقت ممكن وبأعلى

<sup>1</sup> راضي عبد الحليم، نادية. (2005). "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج21، ع2، ص ص. 1-34.

<sup>2</sup> (2005). «مقاييس الأداء المتوازن في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة». مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج21، ع2، ص ص. 1-34.

<sup>3</sup> دودين، أحمد يوسف. (2009). "مقاييس استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية": دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج9، ع2، ص ص. 1-21.

جوة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن وتلبية تطلعاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، وتشمل المقاييس التي تستخدم في هذا المحور: عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق خلال زمن معين، مواصفات وخصائص المنتجات الفريدة، سرعة تقديم المنتجات بجودة عالية وكلفة منخفضة، طول فترة التطوير والابتكار، عدد الإضافات التكنولوجية وبراءات الاختراع المسجلة، المرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

#### ❖ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- ✓ إن بطاقة الأداء المتوازن اعتمدت على مبدأ ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة الأمر الذي يوفر المعلومات الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية، وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:<sup>(2)</sup>
- ✓ تسهم في تحقيق الربط بين المقاييس الإستراتيجية بمعنى أن تكون بطاقة الأداء المتوازن أداة لنقل الاستراتيجية إلى حيز التنفيذ من خلال استخدام مقاييس ذات صلة وثيقة بالإستراتيجية.
- ✓ أن تكون مقاييس الانجاز كمية لكي تسهل عملية القياس أي بعيدة عن اجتهاد المقيم وحكمه الشخصي ومن ثم لا تؤدي إلى اختلاف نتيجة القياس من شخص إلى آخر.
- ✓ سهولة فهم مقاييس الانجاز مما يؤدي إلى عملية القياس أكثر دقة.
- ✓ ضرورة ملائمة المقاييس للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- ✓ تبقى بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقى الضوء على مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.
- ✓ تطلق بطاقة الأداء المتوازن من نقطة واحدة وهي رسالة، ورؤية، وإستراتيجية المنظمة، وبالتالي توفر أسلوبا نظاميا لتطوير رؤية المنظمة ورسالتها، والمساعدة على توضيحها للمدراء في مختلف مستويات المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد شهيد، محمد. (2009). "تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء": دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ص ص 245-246.

<sup>2</sup> فاضل، رغد محمد، وسعد الله، ليث حسن. (2013). "تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترح تطوير (IS/BSC)". مجلة تنمية الراقدن، العراق، مج35، ع113، ص ص 74-89.

### III-3. العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة

إن نمو وتفوق المؤسسة ودخولها أسواق جديدة اليوم مرهون بكيفية إدارتها لعلاقاتها مع زبائنهم، فمفتاح نجاحها يكمن في قدرتها على المحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد وذلك من خلال خلق علاقة مميزة ودائمة معهم تجعلها قادرة على معرفتهم بشكل جيد يسمح بتحديد ودراسة أذواقهم ورغباتهم وذلك بالتواصل معهم وعرض أجود الخدمات التي تتال رضاهم وتزيد من ولائهم وتجعلهم زبائن دائمين لها.

ومن أفضل الأساليب والطرق التي تحقق لها ما سبق تبنيها لفكرة إدارة علاقات الزبائن التي تعد إستراتيجية مصممة لتشجيع العلاقات التبادلية طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنهم، ومما سبق يمكن الوصول إلى العلاقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبائن والأداء في المؤسسة، فإدارة علاقات الزبائن بأبعادها المتمثلة في التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء. والتي تؤدي إلى رفع أداء المؤسسة ونموها وكذلك استمرارها.

#### III-3-1. اثر التوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء المؤسسة.

إن زيادة حدة المنافسة وتسارع التغيير في ظل البيئة الجديدة التي تعيشها المؤسسة اليوم، وانتقال مركز القوة إلى الزبائن بعدما كان في يد المؤسسة فأصبح الزبون هو الذي يقدر ويفرض، وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى محاولة إقامة علاقة تفاعلية طويلة المدى مع الزبون ومحاولة تجسيد قدرتها على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية، ومن ثم تقديم أحسن وأجود المنتوجات التي تتماشى ورغباتهم حيث أن هذه العلاقة لا تنتهي هنا فحسب بل تتعدى إلى أبعد من ذلك حيث يصبح سير المعلومة في الاتجاهين مؤسسة ← زبون، زبون ← مؤسسة، حيث أن سير المعلومات الجيد بينهما يؤدي إلى تسهيل عملية توفير احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك تحقيق قاعدة عريضة من الزبائن بالنسبة للمؤسسة.

ومن جهة أخرى تضمن المؤسسة من خلال هذا التوجه بالعلاقة بالزبائن وصولها إلى الأداء الذي ترغب فيه، ويحقق لها النجاح والبقاء وكذلك الاستمرارية والتفوق.

### III-3-2. أثر المعرفة التسويقية على أداء المؤسسة.

تعد المعرفة التسويقية رؤية جديدة تتبناها المؤسسات اليوم، فبعد أن كانت الأولوية تعطى للنظام التشغيلي الذي يلعب دور كبير في تخفيض الكلف الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج ولكن سرعان ما اصطدم هذا المبدأ مع تنامي المنافسة والتغيرات السريعة، بحقيقة أن حسابات المؤسسة هي غير حسابات السوق، حيث أن الزبون لا يشتري التكنولوجيا وإنما يشتري المنتجات التي تشبع حاجاتهم ورغباته، وتحسن معيشتهم وأن ما هو جيد في الإنتاج قد لا يكون جيد في السوق بالنسبة للزبائن، ومن هنا اكتشفت المؤسسة أن الزبون هو مصدر أساسي مهم للمعرفة قائم على معرفة السوق وتغيراته. أي أن معرفة حاجات السوق الحالية والمرتبقة وكذلك التغيرات الحاصلة فيه أول بأول وكذلك معرفة احتياجات الزبون والعملاء يمكنها من مواكبة ما يحدث من تطورات في السوق، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير أدائها وتحقيق أهدافها.

### III-3-3. أثر برامج تعزيز الولاء على أداء المؤسسة.

أصبح استعمال برامج تعزيز الولاء واسعاً في مختلف قطاعات النشاط لما لها من أثر بالغ على أداء المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على سلوك الزبائن ومحاولة كسب ولائهم، أي أن برامج الولاء تمنح امتيازات مختلفة للزبائن تحفزهم على تكرار الشراء مما يؤدي إلى رفع عوائد المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فهي تقوم بتخفيض حساسية السعر بالنسبة للزبائن وتجعلهم أكثر وفاء للعلامة التجارية مقارنة بالزبائن الجدد. كما أن من خلال برامج تعزيز الولاء تتعرف المؤسسة على مجموعات الزبائن الأكثر تجانساً والأكثر عائداً، كما تتعرف المؤسسة كذلك على حاجات ورغبات الزبائن الحاليين. والسعي لتحقيقها. كل هذه أشياء تؤثر على المؤسسة وتؤدي إلى تحسين أدائها وتجعلها متميزة، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية.



**خلاصة:**

حاولنا في هذا الفصل التعرف على أداء المؤسسة، وذلك من خلال تحديد ماهية أداء المؤسسة حيث يعني نتيجة العمل أي درجة إنجاز و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، ويعني أيضا النجاح أي أنه دالة لتمثيل النجاح ذو دلالة ذاتية ترتبط بالحكم الخاص للمؤسسة، وأيضا قد يعني العمل الذي يقود إلى النجاح، وتم تحديد خصائصه وكذلك انواعه والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك قمنا بتحديد كيفية تقييم وقياس الأداء وأهم مؤشرات قياسه.

وفي الأخير توصلنا إلى أن الأبعاد (التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) التي تبنيها في بحثنا لها أثر إيجابي على رفع أداء المؤسسة وتفوقها.

**تمهيد:**

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث، إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة من خلال الفصلين الأول والثاني والتطرق إلى العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع وقد كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات المحلية، لنحاول دراسة مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي كالآتي:

**IV-1.** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

**IV-2.** خصائص مبحوثي الدراسة.

**IV-3.** اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

**IV-4.** اختبار الفرضيات.

#### IV-1. تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

في هذا العنصر سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها، إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

#### IV-1-1. التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -.

##### 1. نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - GMS - هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة غزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة ( SARL ) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، وتعتبر هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

وفي 4 جوان 2007 ، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة ( SARL ) إلى شركة ذات أسهم ( SPA )، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري. تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م<sup>2</sup>، منها 4920م<sup>2</sup> مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850 م<sup>2</sup>، ووحدة الكسكسي بـ 2070 م<sup>2</sup>.

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

1. وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛
2. وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق؛
3. وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛
4. وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكس وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول (IV - 1): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقطار
	رفيع	Kg 10 - Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقطار
	للخبز نوع أ -	Kg 25	DA 1960 / للقطار
	للخبز نوع ب -	Kg 50	DA 1088 / للقطار
الكسكس	رفيع	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
مريدة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 / للقطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري.

## 2. التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

✓ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.  
 ✓ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفريضة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.

✓ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.

✓ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.

✓ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

#### 2-1-IV. أهداف المؤسسة وأهميتها:

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

#### 1. أهداف المؤسسة

بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق.
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها.

- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة.
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية.
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

## 2. أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

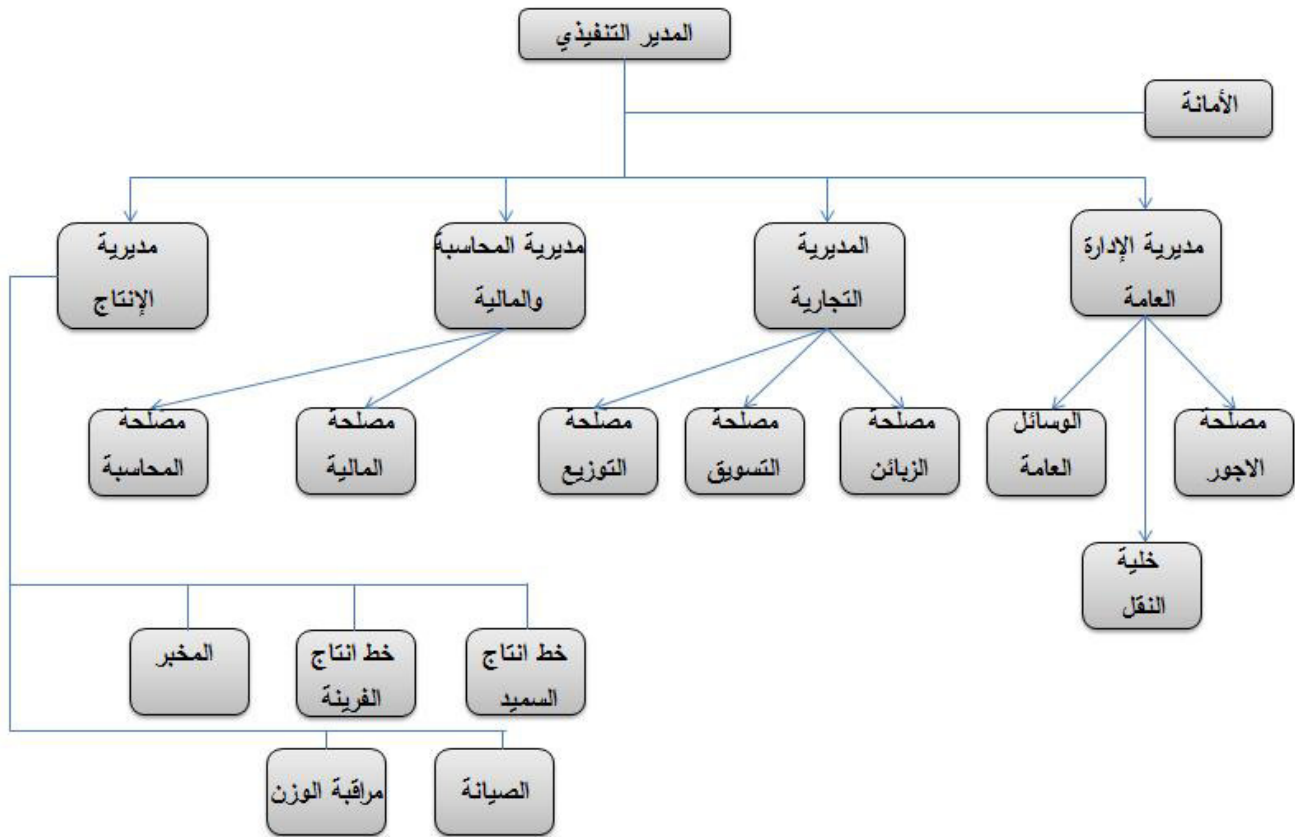
ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- ✓ تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع.
- ✓ تلبي المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية.
- ✓ توفير مناصب شغل.
- ✓ الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

## IV- 1- 3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (..) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (IV-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

**1 - المدير التنفيذي:** مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.

**2 - الأمانة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.

**3 - مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج تحتها المصالح التالية:

أ. مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل، عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

ب. **خلية النقل:** تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

ج. **مصلحة الأجور:** وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

#### 4 - المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

أ. **مصلحة التجارة:** يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والتمثلة في:

❖ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

❖ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

• نسخة من بطاقة الرقم الجبائي.

• نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.

• وصل طلبية فارغ مع الختم.

• تصريح شرفي.

• نسخة مستخرجة من السجل التجاري.

• وصل استقبال.

❖ كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

ب. **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى



مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

ت. **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإشياء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

❖ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.

❖ إعداد لبرامج المالية والميزانيات التقديرية.

❖ تسيير جميع العمليات المحاسبية.

❖ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.

❖ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.

❖ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6. **مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

أ. **المخبر:** تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.

❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

❖ إمكانية التخزين.

ب. **مصلحة الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

❖ استقبال المادة الأولية.

❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.

❖ استقبال الأكياس.

❖ تخزين وتصريف المنتج.

❖ الصيانة الوقائية والفنية .

❖ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة .

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى

المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية .

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول (2- IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	64.2%
	أنثى	24	35.8%
	المجموع	67	100%
العمر	أقل من 30 سنة	18	26.9%
	من 30 إلى أقل من 40	28	41.8%
	من 40 إلى أقل من 50	11	16.4%
	من 50 سنة فأكثر	10	14.9%
	المجموع	67	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	28	41.8%
	ليسانس	22	32.8%
	شهادة الدراسات العليا المتخصصة	5	7.5%
	مهندس	12	17.9%
	المجموع	67	100%
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	16	23.9%
	إدارة وسطى	35	52.2%
	إدارة عليا	16	23.9%
	المجموع	67	100%
سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	19	28.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	37.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	16.4%
	من 15 سنة فأكثر	12	17.9%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يظهر من الجدول (IV-2) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (64.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (35.8%) من مجموع أفراد عينة البحث. ويرجع ذلك إلى أن معظم الأعمال بالمؤسسة محل البحث هي ذات طبيعة تقنية ولذلك تتطلب ذكور أكثر من أجل القيام بالأعمال. وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (41.8%)، وهذا يدل على أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب وهذا عامل إيجابي للمؤسسة، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (26.9%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) بلغت (16.4%)، وفي الأخير نجد أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (14.9%).

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (41.8%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، مقابل (32.8%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس (17.9%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا المتخصصة فكانت (7.5%)، ونستنتج من هنا أن نصف عينة البحث مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالقضايا محل البحث، وعلية فإن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش تولي أهمية بالغة في انتقاء الموارد البشرية المؤهلة التي تملك المهارات والقدرات لشغل الوظائف.

وفيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن أكثر من نصف المبحوثين يعملون في الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (52.2%)، في حين بلغت نسبة العمال الذين يعملون في الإدارة العليا (23.9%) من مجموع المبحوثين، أما نسبة المبحوثين العاملين بالإدارة الدنيا فقد كانت نسبتهم (23.9%).

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (37.3%) منهم تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(28.4%) من المبحوثين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 15 سنة فأكثر) نجد نسبتهم (17.9%)، في حين نجد أن (16.4%) منهم خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة)، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل البحث تقوم بعملية توظيف مستمرة بهدف الحصول على موارد بشرية تتمتع بمعرفة عالية.

### 3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

#### 1-3- IV. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف "Kolmogorov- Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح<sup>1</sup>.

يوضح (3- IV) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov- Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### الجدول (3- IV): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف).

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
1	التوجه بالعلاقة بالزبان	1.259	0.084
2	المعرفة التسويقية	1.210	0.107
3	برامج تعزيز الولاء	1.079	0.195

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

<sup>1</sup> سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة،

IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث).

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدولان (IV-4) و (IV-5) تلك النتائج كما يلي:

1. السؤال الأول: ما هو مستوى إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (IV-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور إدارة علاقات الزبائن

الرقم	أبعاد إدارة علاقات الزبائن وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ - التوجه بالعلاقة بالزبون	3.58	0.700	3	مرتفع
1	في المؤسسة يعد الاحتفاظ بالزبائن في قمة الأولويات (الأولوية الأولى).	3.92	0.974	1	مرتفع
2	تشجع الإدارة العليا العاملين على الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن.	3.61	1.086	3	مرتفع
3	تؤكد الإدارة العليا للمؤسسة على أهمية بناء العلاقات مع الزبائن.	3.79	1.080	2	مرتفع
4	عند تصميم إدارة المؤسسة لعملياتها يتم التركيز على حاجات الزبائن بشكل رئيسي.	3.56	0.924	4	مرتفع
5	يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين في المؤسسة بالاستناد إلى قياس رضا الزبائن.	3.31	1.090	8	متوسط
6	المعيار الرئيسي لتقييم عملية الاتصال بين العاملين وزبائننا يتمثل في جودة العلاقة مع الزبائن.	3.40	1.030	7	متوسط
7	يتم تصميم العمليات الداخلية في المؤسسة لتعزيز جودة العلاقات والتفاعل مع الزبائن.	3.53	0.974	5	مرتفع

مرتفع	6	1.185	3.52	في المؤسسة يتم تنسيق النشاطات الوظيفية المختلفة لتعزيز جودة خدمة الزبائن.	8
مرتفع	1	0.796	3.78	<b>ب - المعرفة التسويقية</b>	
مرتفع	1	1.003	3.85	اكتساب المعرفة التسويقية يساعد إدارة المؤسسة على إدراك العوامل المهمة في إدارة علاقات الزبائن ومعرفتها.	9
مرتفع	2	1.099	3.82	اكتساب المعرفة التسويقية يساعد إدارة المؤسسة بالسيطرة على العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن.	10
مرتفع	3	0.950	3.77	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة المؤسسة من معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن.	11
مرتفع	5	1.108	3.70	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة المؤسسة من التفكير بحلول شاملة لمشكلات الزبائن.	12
مرتفع	4	0.937	3.70	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة المؤسسة من تحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين.	13
مرتفع	2	0.638	3.70	<b>ج - برامج تعزيز الولاء</b>	
مرتفع	6	0.950	3.71	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على إبقاء الزبائن الموالين.	14
مرتفع	7	0.969	3.70	برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة تعمل على تحقيق رضاهم.	15
مرتفع	12	0.957	3.56	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على تثبيت الحصة السوقية.	16
مرتفع	8	1.008	3.65	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على اكتساب زبائن جدد.	17
مرتفع	9	1.037	3.65	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.	18
مرتفع	3	0.997	3.77	تدفع برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة لتقديم خدمات جيدة.	19
مرتفع	2	0.983	3.82	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع الزبائن.	20
مرتفع	11	0.971	3.58	تساعد برامج ولاء الزبائن في المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	21
مرتفع	10	0.984	3.61	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على تحقيق توقعات الزبائن.	22

23	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على تقليل فقدان الزبائن .	3.76	0.871	4	مرتفع
24	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على حل شكاوي الزبائن .	3.89	0.855	1	مرتفع
25	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في المؤسسة على إدامة رضا الزبائن .	3.71	0.966	5	مرتفع
	إدارة علاقات الزبائن بشكل عام	3.68	0.618	—	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

**1 - المعرفة التسويقية:** من خلال الجدول (IV-4) نلاحظ أن بعد "المعرفة التسويقية" جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.78) بانحراف معياري قدره (0.796)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.70 - 3.85)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.937 - 1.003)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة محل البحث تعطي اهتماما كبيرا للمعرفة التسويقية من خلال ترقب السوق ومعرفة أهم التغيرات الحاصلة فيه، ومن ثم جمع المعلومات عن الزبائن فيما يخص احتياجاتهم ورغباتهم.

**2 - برامج تعزيز الولاء:** من خلال الجدول (IV-4) نلاحظ أن بعد "برامج تعزيز الولاء" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.70) بانحراف معياري (0.638)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.56 - 3.89)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.855 - 0.957)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل البحث تولي أهمية لبرامج تعزيز الولاء من خلال استقبال شكاوي الزبائن عبر بريدها الإلكتروني، وكذلك تقوم بتخفيض نسبة معينة من السعر للزبائن الذين يقومون بشراء كميات كبيرة من المنتج، حيث تضمن لها هذه البرامج ولاء الزبائن.



3 - التوجه بالعلاقة بالزبائن: يتضح من الجدول (IV-4) أن بُعد "التوجه بالعلاقة بالزبائن" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.58) بانحراف معياري (0.700)، ووفقاً لمقياس الباحثين هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40 - 3.92)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.924 - 1.185)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة محل البحث تعطي أهمية بالغة لتوجه بالعلاقة بالزبائن وتحاول المحافظة عليها.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بأوماش - جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة علاقات الزبائن مجتمعة (3.68). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة محل البحث تعد من أهم الإدارات الوظيفية نظراً للدور الذي تقوم به.

2 - السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - ؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (IV-5).

جدول (IV-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور أداء المؤسسة

الرقم	متغير الأداء وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.	3.74	0.804	3	مرتفع
2	ربحية المؤسسة في تزايد مستمر.	3.65	0.913	5	مرتفع
3	معدل الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة في تزايد مستمر.	3.34	1.037	13	منخفض
4	معدل زمن الإنجاز الفعلي للمنتوج في انخفاض مستمر.	3.40	1.073	11	متوسط
5	معدل التالف في انخفاض مستمر.	3.38	1.058	12	متوسط
6	إنتاجية العاملين بالمؤسسة في تزايد مستمر.	3.29	1.141	14	متوسط
7	هناك زيادة في مقترحات العاملين بخصوص تطوير المؤسسة.	3.47	1.049	9	متوسط
8	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوي العاملين.	3.50	1.146	8	مرتفع
9	هناك تزايد مستمر في عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين.	3.85	3.758	1	مرتفع

10	هناك زيادة لولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة بالمنافسين .	3.67	0.927	4	مرتفع
11	قامت المؤسسة بطرح منتجات جديدة تتناسب مع حاجات زبائنها .	3.59	1.030	7	مرتفع
12	انخفاض مستمر في عدد شكاوي الزبائن .	3.61	0.903	6	مرتفع
13	أجرت المؤسسة تغييرات كبيرة في استعمال نظم الحاسوب في العمليات الإدارية .	3.46	1.012	10	متوسط
14	قدمت المؤسسة برامج جديدة تزيد من ولاء الزبائن لها .	3.77	1.012	2	مرتفع
	الأداء بشكل عام	3.55	0.688	----	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول (IV-5) نلاحظ أن عبارة "هناك تزايد مستمر في عدد زبائن المؤسسة مقارنة بالمنافسين" جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.85) بانحراف معياري قدره (3.758)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارة "قدمت المؤسسة برامج جديدة تزيد من ولاء الزبائن لها" جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.77) بانحراف معياري قدره (1.012)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارة "زيادة الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين" جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.74) بانحراف معياري قدره (0.804)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة "هناك زيادة لولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة بالمنافسين" جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.67) بانحراف معياري قدره (0.927)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة " ربحية المؤسسة في تزايد مستمر" جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.65) بانحراف معياري قدره (0.913)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة " انخفاض مستمر في عدد شكاوي الزبائن" جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.61) بانحراف معياري قدره (0.903)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة " قامت المؤسسة بطرح منتجات جديدة تتناسب مع حاجات زبائنها" جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.59) بانحراف معياري قدره (1.030)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة " هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوي العاملين" جاءت بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.50) بانحراف معياري قدره (1.146)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة " هناك زيادة في مقترحات العاملين بخصوص تطوير المؤسسة" جاءت بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.47) بانحراف معياري قدره (1.049)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

نلاحظ أن عبارة " أجرت المؤسسة تغييرات كبيرة في استعمال نظم الحاسوب في العمليات الإدارية" جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.46) بانحراف معياري قدره (1.012)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة.

نلاحظ أن عبارة " معدل زمن الإنجاز الفعلي للمنتوج في انخفاض مستمر" جاءت بالترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.40) بانحراف معياري قدره (1.073)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة.

نلاحظ أن عبارة " معدل التالف في انخفاض مستمر" جاءت بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.38) بانحراف معياري قدره (1.058)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة.

نلاحظ أن عبارة " معدل الطاقة الإنتاجية لآلات المؤسسة في تزايد مستمر" جاءت بالترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.34) بانحراف معياري قدره (1.037)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة.

نلاحظ أن عبارة " إنتاجية العاملين بالمؤسسة في تزايد مستمر" جاءت بالترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3.29) بانحراف معياري قدره (1.141)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد أداء المؤسسة بلغ (3.55) بانحراف معياري قدره (0.688)، ووفقا لمقياس البحث فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.85- 3.29)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.804 - 3.758). وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - تسعى لتحقيق مستويات عالية من الأداء لضمان البقاء والاستمرارية.

#### IV-4. اختبار الفرضيات.

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير إدارة علاقات الزبائن وعبارات متغير أداء المؤسسة سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضيات البحث.

#### IV-4-1. اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة علاقات الزبائن بأبعادها المختلفة على مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول رقم (IV-6) يبين ذلك.

جدول (IV-6): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	9.117	3	3.039	8.651	* 0.000
الخطأ	22.133	63	0.351		
المجموع الكلي	31.250	66	-		

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

معامل التحديد  $(R^2=0.292)$

معامل الارتباط  $(R =540)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (IV-6) يتضح أن قيمة F المحسوبة (8.651) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "إدارة علاقات الزبائن" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (29.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "أداء المؤسسة" وهي قوة تفسيرية

متوسطة نسبيا مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن مجتمعة على أداء المؤسسة محل البحث.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (IV-7).

الجدول (IV-7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة علاقات الزبائن: التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) على مستوى أداء المؤسسة.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التوجه بالعلاقة بالزبائن	0.490	0.106	0.499	4.637	* 0.000	0.499	0.249
المعرفة التسويقية	0.421	0.094	0.487	4.494	* 0.000	0.487	0.237
برامج تعزيز الولاء	0.468	0.120	0.434	3.882	* 0.000	0.434	0.188
إدارة علاقات الزبائن بشكل عام	<b>0.580</b>	<b>0.118</b>	<b>0.521</b>	<b>4.920</b>	<b>* 0.000</b>	<b>0.540</b>	<b>0.292</b>

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS. V 17

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (IV-7) ما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة علاقات الزبائن (كمجموعة) على مستوى أداء المؤسسة، إذ بلغت قيمة (T) (4.920) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.540)، فيما فسّر متغير إدارة علاقات الزبائن (29.2%) من التباين في مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة علاقات الزبائن على مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش.

2- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على نحو مستقل على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، تبين ما يلي:

- نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلاتها لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.005) وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجه بالعلاقة بالزبائن على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.499).
- نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلاتها لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.005) وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة التسويقية على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.487).
- نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلاتها لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) هو أقل من المعتمد (0.005) وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث برامج تعزيز الولاء على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.434).

## خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "إدارة علاقات الزبائن" و"أداء المؤسسة"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى ممارسة إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - جاء بمستوى مرتفع، ومستوى أداء المؤسسة جاء أيضا بمستوى مرتفع، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة علاقات الزبائن كمجموعة على أداء المؤسسة. وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على نحو مستقل في مستوى أداء المؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05=\alpha$ ) للمتغيرات الآتية: (التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) على مستوى أداء المؤسسة.



## الخاتمة (النتائج والتوصيات)

قمنا من خلال هذا البحث بالبحث عن تأثير إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب والتي كانت محل البحث الميداني التي قمنا به، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منه هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف على التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية وبرامج ولاء الزبون والكشف عن مدى تطبيقها على أرض الواقع وكذلك مدى تأثيرها على أداء المؤسسة.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

### أولاً: النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

#### 1. النتائج النظرية:

- أصبح الاهتمام بالزبون في قمة أولويات المؤسسات وأصبحت تنتج على ضوء ما يحتاج هذا الزبون وليس العكس والتنافس أصبح قائماً على من يشبع أكبر الحاجات والرغبات وعلى عدد الزبائن الممكن إرضائهم وكسب ولاءهم.
- إن إدارة علاقات الزبائن تعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار واتصال مباشر بين المؤسسة والزبون.
- تعد إدارة علاقات الزبائن مدخل مميز يقود إلى رضا الزبائن وينظر إلى الزبون على أنه الملك ليتمكنه ويحثه على دخول المؤسسة من خلال الإبداعات والابتكارات المعروضة له والتي تجعله سعيد بتلبية المؤسسة لاحتياجاته ورغباته.
- لكي تتم عملية إدارة علاقات الزبائن بنجاح يجب أن تمر بثلاث مراحل ضرورية والمتمثلة في: التكامل، التحليل، التنفيذ، التقييم.
- تبرز أهمية إدارة علاقات الزبائن كونها تحقق الثقة والتزام المشاركة في المعلومات بين المؤسسة والزبائن من خلال خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين للحصول على تغذية عكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية لإرضاء الزبون.

- تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة يتم فيها التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجّهة نحو الزبون من جهة، وسعى للالتقاء المباشر مع الزبون من جهة أخرى لمعرفة رغباته ومتطلباته للوصول إلى مجموعة من الأهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها.
- تساهم أساليب التواصل هذه في تفاعل المؤسسة مع زبائنها، من خلال الاهتمام باستغلال موظفيها لهذه الأساليب الاتصالية لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراك الزبون في حوار واستخدام الخبرة لتطوير علاقة أقوى وأبقى معه.
- يعد الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالضرورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها
- تبرز أهمية الأداء كونه خطوة لتحديد الموقع الحالي ومدى ابتعاده عن النهايات الأخيرة المرغوبة، أو مدى تطبيقها معاً، وإنّ معاناة عمليات المؤسسة والتعريف على أدائها مسألة في غاية الأهمية لفهم كيفية عمل المؤسسات من أجل تصحيح الانحرافات في المؤسسة ورفع مستوى الأداء.
- يصنف الأداء إلى عدة معايير منها: معيار الشمولية، معيار البيئة، معيار الطبيعة، معيار الزمن.
- يوجد العديد من المقاييس المعتمدة لقياس الأداء من أهمها: مقاييس الأداء التقليدية ( المقاييس المالية والغير مالية)، وهناك أيضاً المقاييس الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن).
- إن نمو وتطور المؤسسة ودخولها أسواق جديدة اليوم مرهون بكيفية إدارتها لعلاقاتها مع زبائنها، فمفتاح نجاحها يكمن في قدرتها على المحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد وذلك من خلال خلق علاقة مميزة ودائمة معهم تجعلها قادرة على معرفتهم بشكل جيد.
- تعد المعرفة التسويقية رؤية جديدة تتبناها المؤسسات اليوم، فبعد أن كانت الأولوية تعطى للنظام التشغيلي الذي يلعب دور كبير في تخفيض الكلف الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج ولكن سرعان ما اصطدم هذا المبدأ مع تنامي المنافسة والتغيرات السريعة .
- أصبح استعمال برامج تعزيز الولاء واسعاً في مختلف قطاعات النشاط لما لها من أثر بالغ على أداء المؤسسة، وذلك من خلال التأثير على سلوك الزبائن ومحاولة كسب ولائهم، أي أن برامج الولاء تمنح امتيازات مختلفة للزبائن تحفزهم على تكرار الشراء مما يؤدي إلى رفع عوائد المؤسسة.

## 2. النتائج التطبيقية

- توصلنا من خلال هذا البحث أن مستوى إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - جاء مرتفعا وفقا لمقياس البحث .
- توصلنا من خلال الدراسة أيضا أن مستوى أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش - كان مرتفعا وفقا لمقياس البحث .
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات الزبائن مجتمعة على أداء المؤسسة محل البحث عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )؛ وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء، حيث:
- توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوجه بالعلاقة بالزبائن على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.499).
- كما توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعرفة التسويقية على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.487).
- وأيضا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها برامج تعزيز الولاء على مستوى أداء المؤسسة محل البحث، حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.434).

### التوصيات:

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من الجانب التطبيقي نقترح بعض التوصيات كما يلي:

- ✓ ضرورة تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن واٍعتبره كسلاح يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ غرس فكرة أن العلاقة الجيدة مع الزبون عامل أساسي لنجاح المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتشجيعهم لزيادة الاهتمام بالزبائن وتمتين العلاقة معهم.
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بقتوات اتصال تسهل على الزبائن معرفة منتجاتها أكثر.

## الكتب:

1. احمد قنديل ، نهلة. (2005). التجارة الاليكترونية (المرشد للمدير العصري رؤية تسويقية). جامعة قناة السويس. مصر .
2. البكري، تامر. (2006). التسويق (اسس ومفاهيم معاصرة). الطبعة العربية. عمان. الأردن: دار اليازوري.
3. الزيادات، محمد عواد. والعوامره، محمد عبد الله. (2012). استراتيجيات التسويق (منظور متكامل). ط1. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. الطائي يوسف حجيم سلطان. وآخرون. (2009). إدارة علاقات الزبائن. ط1. عمان. الأردن: الوارق للنشر والتوزيع.
5. سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة.
6. صالح سلام، عماد. (2004). البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية. ط1. بيروت. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
7. الصميدعي، محمود جاسم. ويوسف، ردينة عثمان. (2004). تكنولوجيا التسويق. ط1. عمان. الأردن: دار المناهج.
8. الصميدعي، محمود جاسم. وعثمان يوسف، ردينة. (2010). تسويق الخدمات. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. طالب، علاء فرحان. والجنابي، أميرة. (2009). إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون). ط1. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
10. الطويل، أكرم احمد. والعبادي، علي وليد. (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. ط1. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. ط1. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
12. العلاق، يشير. (2003). تطبيقات الانترنت في التسويق. ط1. عمان. الأردن: دار المناهج.
13. القرشي، مدحت كاظم. (2009). الاقتصاد الصناعي. ط2. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. الكرخي، مجيد. (2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية. ط1. عمان. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

15. عبد المحسن، توفيق محمد. (2004). **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**. ط1. مصر: دار النهضة العربية.
16. يوسف، محمد محمود. (2005). **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**. ط1. القاهرة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. معراج، هوارى. وآخرون. (2013). **سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك**. ط1. عمان. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
18. الملكاوي، ابراهيم الخلوف. (2007). **ادارة الاداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**. ط1. عمان. الاردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
19. نجم، عبود نجم. (2005). **إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)**. ط1. عمان. الأردن:الوراق للنشر والتوزيع..
20. نصر حمود، مزنان فهد. (2009). **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء.
21. نصير، محمد طاهر. (2005). **التسويق الالكتروني**. ط1. عمان. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

### الرسائل الأطروحات:

1. أبو قمر، أحمد محمد. (2009). " **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
2. ابو منديل، محمد عبد الرحمن. (2008). **واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن: دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
3. بلاسكة، صالح. (2012). **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات**. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
4. بوغانان، نور الدين. (2007). **جودة الخدمات أثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة**. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

5. بوغزة، هاجر. (2012). **اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اتصالات الجزائر**. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر.
6. تيمجدين، عمر. (2013). **دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)**. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
7. حراشنة، سارة احمد معين. (2011). **العوامل المؤثرة في ولاء المستهلك الاردني للعلامة التجارية لمنتج الاجهزة الخلية: دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الحكومية في اقليم الشمال**، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والأعمال، الأردن.
8. الخنساء، سعادي. (2006). **التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي: دراسة تقييميه لمؤسسة بريد الجزائر**. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.
9. ديلمي، فتحية . (2008) . **تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة : دراسة حالة القرض الشعبي CPR "وكالة لمسيلة"**. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. رايس، عبد الرحمان. (2009). **دور تنمية العلاقات مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الاسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات بتبسة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، الجزائر.
11. ربيع، مسعود. (2007). **دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل اسلامي)**. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
12. شاور التيمي، شرين عبد الحلیم. (2010). **اثر ادارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية . جوال في الضفة الغربية**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ص ص. 2625.
13. شاوي، صباح. (2010). **اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف**. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

14. الشرايعه، وائل محمود. (2010). اثر ادارة علاقات الزبائن على اداء فنادق الخمس والأربع نجوم. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
15. طحطوح، مسعود. (2009). أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، رسالة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
16. الطيري، دخيل الله غانم. (2010). اثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن: دراسة تحليلية على عينة من المسافرين على شركة طيران الجزيرة. رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن.
17. العايب، أحسن. (2009). دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية: دراسة حالة فندق السيوس الدولي. عنابة. رسالة ماجستير في التسويق غير منشورة، جامعة 20 أوت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
18. عبد التحفيظي، محمد الأمين. (2009). دور إدارة التسويق في كسب الزبون: دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
19. عثمانى، عياشة. (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبي كولا) بولاية سطيف. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
20. عريف، عبد الرزاق. (2008). أهمية التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
21. عشي، عادل. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
22. الدجني، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية.

23. عيشوش، خيرة. (2011). **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة**: دراسة حالة مؤسسة سونا طراك بولاية تلمسان. رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية..
24. قحموش، إيمان. (2011). **دور المعرفة في تحسين تسيير العلاقات مع الزبائن**: دراسة حالة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
25. محمد جبين، عبد الوهاب. (2009). **تقييم الأداء في الإدارات الصحية**: دراسة حالة مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا.
26. محمد عصام، آيات. (2011). **العوامل المؤثرة في إدارة علاقات الزبائن في شركات الطيران العربية: دراسة ميدانية مقارنة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن.
27. محمود بدر، رشاد. (2009). **أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
28. مزغيش، عبدالحليم. (2012). **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالشرافة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
29. مزيان، عبد القادر. (2012). **أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء**: دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي -CNMA-. رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، تلمسان، الجزائر.
30. نجود، حاتم. (2006). **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه**: دراسة حالة مصنع الجزائر للمصبرات. رسالة ماجستير في علوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
31. بن تركي، زينب. (2008). **دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**: دراسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. رسالة ماجستير علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.



## المقالات والمجلات:

1. احمد عبد الله، انيس. (2011). قيمة الزيتون باعتماد تقانية ادارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن متجرين في محافظة صلاح الدين. مجلة الرافدين، القاهرة، مج33، ع104..
2. أحمد، قاسم. وآخرون. (2008). "دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي": دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، مج4، ع12.
3. السلطاني، سعدية حاييف كاظم. وآخرون. (2012). "دراسة العلاقة بين مكونات تقانية المعلومات ومؤشرات الاداء المنظمي": دراسة وصفية تحليلية لعينة من العمالين في بعض المصارف التجارية في بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج4، ع8.
4. خنشور، جمال. (2006). "أثر القيمة: الزيتون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة". مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد10، نوفمبر.
5. دحام، غني. وكامل عوده، بلال. "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي": دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، مج 18، ع68
6. راضي عبدالحليم، نادية. (2005). "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج21، ع2.
7. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة. (2010). "الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر ادارة علاقات الزيتون في النجاح المنظمي": دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطي في المصارف العراقية الخاصة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج12، ع1.
8. الشاوي، هاني فاضل. (2010). تأثير نموذج إدارة العلاقة مع الزيتون في تحسين جودة الاداء الصحي: دراسة استطلاعية في مستشفيات البصرة، مجلة دراسات إدارية العراق، مج 3، ع6.
9. طوطاوي، زوليخة. (2013). "فعالية الانظمة التربوية ومؤشرات قياسها". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، ع1.
10. الطويل، اكرم احمد، وآخرون. (2010). "علاقة الارتباط والتأثير بين عناصر استراتيجية العمليات والأداء التشغيلي". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، مج2، ع18.

11. عبدالعزيز مقدادي، يونس. وآخرون. (2012). " المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، عمان، الأردن، ع10.
12. العبيدي، رافت عاصي. (2011). عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوي، بحوث مستقبلية، العراق.
13. غالم، عبد الله. وقريشي، محمد. (2011). دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل ادارة علاقات الزبائن. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، ع10.
14. محمد شهيد، محمد. (2009). "تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء": دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
15. فاضل، رغد محمد. وسعدالله، ليث حسن. (2013). "تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترح تطوير (IS/BSC)". مجلة تنمية الرافدين، العراق، مج35، ع113.
16. مزهودة، عبد الملوك. (2001). "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1.
17. مهدي جواد، صلاح. (2008). "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي": دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، ع28.
18. وناس، خلود عاصم. وآخرون. (2010). "استعمال مدخلي تحليلي الربحية واكتساب قيمة الزبون مدى الحياة في ادارة علاقات الزبون". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، ع23.
19. بنشوري، عيسى. الدواوي، الشيخ. (2009). "تنمية العلاقات مع الزبائن عامل اساسي لاستمرارية المؤسسات": تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، ورقلة، ع7.
20. يوسف دودين، أحمد. (2009). "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية": دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج9، ع2.
21. يونس محمد، نوال. يونس سعيد، مي. (2012). "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي": دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل. مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، مج8، ع30.
22. الشيخ، الداوي. (2010). "تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء". مجلة الباحث، ورقلة، ع7.

## الملتقيات والمؤتمرات:

1. احمد حسين، الهام فخري .(2003). **التسويق العلاقات**، مداخلة مقدمة إلى الملتقي العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي (الفرص والحديات)، الدوحة، قطر .
2. بن جرورة، حكيم. وبن حوحو، محمد. **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية**: مداخلة مقدمة الى الملتقي الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
3. رايس، وفاء. (2011). **دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء التنافسي لمنظمات الأعمال**: مداخلة مقدمة الى الملتقي الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة والنشر(13-14 ديسمبر). الشلف.
4. عثمانى، أمينة. وسمسوم، عايشة. (2009). **قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفاعلية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة.
5. مانع، فاطمة. **إدارة علاقة العملاء نموذج لتطبيقات نكاء الأعمال في المنظمات**: مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية.

## المراجع بالأجنبية:

1. Ecosid, ( 1999).« dialogues autour de la performance en entreprise ». édition harmattan, Paris .
2. Jean,Supizet.(2002).**le management de la performance durable**, édition d organisation, paris.
3. kotler, & dubois. (2006). **Marketing management**,12 ed, paris: Pearson éducation.
4. Mohamad Rabie N A. (2008), **Modèles de dimensionnement et de planification dans un centre d'appels**, Thèse de doctorat de l'Ecole centrale des arts et manufactures spécialité Génie Industriel, Paris.
5. Frédéric, J. et al. (2006) . **Gestion de la relation client**, 2<sup>ème</sup> édition, Paris .France: Pearson éducation.

الملحق رقم: (02)

قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الإسم واللقب	الرقم
أستاذ مساعد. بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	محمد قريشي	01
أستاذ مساعد. بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	عادل بومجان	02
أستاذ مساعد. بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة	سمير صلحاوي	03