

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de gestion.



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير.

## الموضوع

### دور الإدارة الالكترونية في كسب ولاء العملاء "دراسة حالة: مصنع الاسمنت سيلاس لافارج بسكرة"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بوعزيز شيشون

إعداد الطالب:

بورنان يزيد

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ ليامين فالتة	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ/ بوعزيز شيشون	أستاذ مساعد (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ يوسف مدوكي	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2019-2020

# كلمة شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل، احمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بخالص الشكر الى الأستاذ المشرف " بوعزيز شيشون " على ارشاداته وتوجيهاته الحكيمة والرشيدة واتاحته طيلة فترة انجاز المذكرة.

الشكر موصول أيضا الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة المذكرة.

كما لا يفوتني أيضا أن أشكر كل عمال جامعة محمد خيضر بسكرة أساتذة كانوا أو اداريين.

وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.

## الملخص:

منذ تسعينيات القرن الماضي برز الولاء كأحد أهم أهداف المنظمة كونه استقرار لحاضرها وضمان مستقبلها، وقد اجتهدت المنظمة لتحقيق ذلك من خلال مسايرة تغيرات البيئة التنافسية، الأخيرة التي زادت اتساعا وشدة من ذي قبل، فالعرض متوفر والعميل أصبح أكثر وعي وأصبح قراره مبني على القيمة الأعلى التي يحصل عليها من المنظمة. هذه الظروف تتطلب تطوير البنية الإلكترونية للمنظمة للوصول بالسرعة للعميل وعرض كل المنتجات بصفة آية ومستمرة وسريعة. وبعد ظهور الإدارة الإلكترونية والتطور المستمر الحاصل في كل المنظمات، أصبح تحقيق الولاء للزبون أمرا صعبا نظرا لشدة المنافسة في السوق والتطور المستمر في تكنولوجيات الاعلام والاتصال لذا وجب على كل منظمة اعلاء قيمة العميل بشكل مستمر والمساهمة في بناء ولاء أكثر استقرارا. وتهدف هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية على ولاء العميل، من خلال التركيز على العناصر المكونة لهذا المفهوم ومدى تأثيرها على قيمة العميل ومن ثم وولائه. ومن خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا على مستوى شركة سيلاس للإسمنت بسكرة وبالاعتماد على استبيان وزع على عينة مكونة من 50 موظف من الشركة، توصلنا الى الدور الايجابي الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية وعناصرها على ولاء عملائها كما خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بين الإدارة الإلكترونية وولاء عملاء الشركة.

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإلكترونية، ولاء العملاء.

## Abstract:

Since the nineties of the last century, loyalty has emerged as one of the most important goals of the organization as it is a stability for its present and a guarantee for its future. The organization to achieve this by keeping pace with the recent competitive environment changes that have increased in breadth and intensity than before, so the offer is available. The client has become more aware and his decision is based on the higher value he gets from the organization. These circumstances require the development of the electronic structure of the organization to quickly reach the customer and display all products automatically, continuously and quickly.

After the emergence of electronic management and the continuous development taking place in all organizations, achieving customer loyalty has become a difficult matter due to the intensity of competition in the market and the continuous development in information and communication technologies. Therefore, every organization must continuously raise the value of the customer and contribute to building more stable loyalty. This study aims to highlight the role that electronic management plays on customer loyalty, by focusing on the constituent elements of this concept and the extent of their impact on the value of the customer and his loyalty.

And through the applied study that we carried out at the level of Cilas Cement Company in Biskra and based on a questionnaire distributed to a sample of 50 employees of the company, we reached the positive role that the electronic management and its elements play on the loyalty of its customers as I concluded.

The study indicates that there is a significant relationship between the electronic management and the loyalty of the company's customers.

## Keywords:

**electronic management, Loyal customer.**

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	ملخص الدراسة
-IV-III V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
3-2	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة.</b>	
5	تمهيد
5	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
5	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
6	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة
6	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.
6	المطلب الأول: أهمية الدراسة
7	المطلب الثاني: أهداف الدراسة
7	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.
7	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة
13	المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة
14	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.</b>	
16	تمهيد
16	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية.
16	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
20	المطلب الثاني: عناصر الإدارة الالكترونية
21	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الالكترونية وأهدافها
23	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الالكترونية
29	المبحث الثاني: ولاء العملاء: الأسس والمنطلقات النظرية.
30	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الولاء
33	المطلب الثاني: استراتيجية ومسار الولاء

36	المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.
37	المطلب الأول: دور السرعة والوضوح وتخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء.
37	المطلب الثاني: دور المرونة وتبسيط الإجراءات في كسب ولاء العملاء.
38	المطلب الثالث: دور السرية والخصوصية وعدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء.
38	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.
38	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بولاء العملاء.
42	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.
43	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.</b>
45	تمهيد
46	المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.
46	المطلب الأول: نموذج الدراسة
46	المطلب الثاني: فرضيات البحث
47	المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.
47	المطلب الأول: منهج الدراسة
47	المطلب الثاني: حدود الدراسة
48	المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.
48	المطلب الأول: مجتمع البحث
48	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
49	المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.
49	المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.
50	المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.
51	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.</b>
53	تمهيد
54	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.
54	المطلب الأول: عرض البيانات العامة
58	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
63	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
63	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
70	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

72	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.
72	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.
73	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
08	بطاقة تعريفية لمؤسسة سيلاس	01
19	المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية	02
25	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	03
26	التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي إلى أشكال التنظيم الجديد	04
28	الفرق بين القادة التقليديين والالكترونيين	05
30	تعرف الولاء	06
35	أنواع العملاء	07
36	العميل ونوع الإجراءات المطبقة	08
55	معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة	10
56	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية	11
57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية	12
59	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	13
59	تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور العملاء	14
60	تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور الإدارة الإلكترونية	15
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	16
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	17
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	18
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	19
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	20
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	21
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	22

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	المهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس (CILAS) بسكرة	01
18	التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية	02
18	تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة	03
20	عناصر الإدارة الإلكترونية	04
27	المهارات القيادية الأساسية	05
29	مراحل تطور و ظهور القيادة الإلكترونية	06
31	أنواع الولاء حسب ديك	07
33	مراحل استراتيجية بناء الولاء	08
34	مراحل علاقة العميل مع المنظمة	09
35	صيانة دورة حياة العميل	10
46	النموذج النظري للبحث	11

# مقدمة

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة تواجه المؤسسات الهادفة إلى تحقيق البقاء والاستمرار تحديات جمّة أهمها الانتشار الواسع للإنترنت وثقافة الرقمنة وكلها تتلخص في مفهوم الإدارة الإلكترونية، ونظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي والتقني والتكنولوجي والانفجار الهائل في المعلومات والمعارف المختلفة من جوانب الحياة، أدى ذلك إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات والتي تعد ثمار المنجزات التقنية في العمل الحديث، حيث غزت تكنولوجيا المعلومات العالم في مختلف جوانب الحياة، مما أدى التحول للأساليب الإلكترونية الحديثة، التي أدى بدوره إلى ظهور علم الإدارة الإلكترونية الذي ساهم في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم وقيادة ورقابة.

وفي هذا الإطار تعد الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والثورة المعلوماتية بشكل عام والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها للاستفادة من تطبيقاتها، وذلك نظراً لما توفره من وسائط مبتكرة ذات قدرة عالية على تخزين المعلومات وتبادلها من خلال الشبكات العالمية للمعلومات (الإنترنت)، ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أضحى الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة.

وتعتبر الإدارة الإلكترونية في الوقت الراهن من أهم سمات المؤسسات المعاصرة، والتي يطلق عليها مؤسسات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأن أنشطتها تستند إلى المعرفة المعلوماتية وأنها مؤسسات إلكترونية تقدم خدماتها لستائر المستفيدين منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية، وبالتالي لم يعد أمام أي مؤسسة تريد أن تواكب التطورات السريعة والمتلاحقة لنظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وعصر اقتصاد المعرفة من خيار، سوى الاتجاه نحو ما يسمى بمجتمع المعلومات والمعرفة، والذي جعل المؤسسات تتنافس في الأسواق العالمية، وهو تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطوير كمنهج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

لذا يشهد العالم نمو متسارعاً في بنية المؤسسات الكترونية و على نحو واسع نتيجة لما أحدثته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي امتدت أثارها إلى جميع أصحاب المصلحة مع المؤسسات و خاصة العملاء باعتبارهم أكبر فئة مؤثرة في استمرارية المؤسسات كما تشهد المؤسسات توجهها عالمياً نحو المحافظة على أبر فئة من العملاء و السعي وراء ولائهم بالاعتماد أساساً على استخدام التقنيات الحديثة للمعلومات في الحصول على المعلومات من العملاء و التي تعد الأساس في خلق ونشر الولاء و التي تمكنها من توجيه أنشطتها واستغلال مواردها المتاحة على أتم وجه وذلك من خلال العديد رضا وولاء العملاء.

وقد أصبح الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال عنصراً أساسياً ومهماً على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها، لكونها أداة مهمة في إنجاز الأعمال بشكل كفؤ ودقيق وسريع، على مواجهة التحديات الجديدة، التي تفرضها الثورة المعلوماتية وتطورت فكرة توظيف هذه التكنولوجيا في الإدارة تطوراً كبيراً فانتقلت من شكلها التقليدي إلى شكلها الجديد، ما يسمى بالإدارة الإلكترونية. فالتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يستلزم تطبيقها في مختلف الأنشطة، حيث تعتبر أحد الموارد الأساسية في التعامل مع الظروف والتحديات الحالية التي تواجه تسيير المؤسسات، والتي تتصف بالتغير السريع وإشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني وإنما أيضاً على المستوى الدولي.

وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن الأطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيها وخاصة من طرف المنظمات المحلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء دراسة مؤسسة سيلاس لافارج للإسمنت (CILAS) بسكرة، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل الدراسة والذي تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته والكشف عن أهميته وأهدافه وسياقه الميداني و هو يعتبر المدخل الرئيسي للدراسة كما يبين لنا الخطوط العريضة للدراسة، أما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة من تعريفات و خصائص و أنواع و أشكال أي كل الجوانب النظرية بصفة عامة وبعض الدراسات الميدانية التي تناولت هذه المتغيرات بالبحث، وفي الفصل الثالث تم تناول

الإطار المنهجي للبحث بغية الكشف عن المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة من الناحية العملية لتحقيق أغراض الدراسة، أما الفصل الأخير فتضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.

# الفصل الأول : مدخل الدراسة.

تعد الإدارة الإلكترونية من أهم ميزات المؤسسات في القرن الواحد والعشرين إذ تتجسد هذه الأهمية بوصفها أحد عوامل جذب العملاء، ونتيجة لتحول الاقتصاديات العالمية من اقتصاديات تقليدية إلى اقتصاديات قائمة على أساس التبادل الإلكتروني للمعلومات داخل المؤسسة ومع محيطها الخارجي وخاصة من جانب العملاء، كما تواجه وظائف الإدارة تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الإنترنت، الإنترنت والإكسترنات، تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب وظائف الإدارة في جميع المؤسسات، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد البيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيرى المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقلت وظائف الإدارة مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعلومات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة. والإدارة الإلكترونية هنا تمثل نوعاً ما الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت.

فالحاجة إلى استخدام الورق تناقضت نوعاً ما، وأصبح المسير يمارس أنشطته في أي وقت وفي أي مكان وبكفاءة عالية مما كان في السابق، وعليه فالإدارة الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة، تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائفها من تخطيط، تنظيم، قيادة ورقابة إلكترونية، وسنحاول في هذا الفصل إيضاح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى سياق الدراسة ومصطلحاتها.

### المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

سنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث لدور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء من خلال ربط أبعاد الإدارة الإلكترونية (السرعة والوضوح وتخفيض التكاليف، المرونة وتبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالمكان والزمان) بولاء العملاء وصياغة التساؤلات الفرعية لموضوعنا.

### المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية اكتسبت أهمية بالغة في ظل ما يشهده العالم من تطورات سريعة، إذ تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما دفع للدول والمؤسسات إلى التسابق نحو تطبيقها، للرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة والتخلص من تراكم سلبيات الإدارة التقليدية.

ويمكن أن نعتبر أن ما توفره الإدارة الإلكترونية من مزايا قد يساهم في الحد من مشاكل الإدارة التقليدية التي من أهمها البيروقراطية وسوء التنظيم الإداري فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة والرفع من الشفافية والنزاهة والوصول لأكثر عدد ممكن من العملاء وفي كل مكان وزمان نظراً لكفاءة منظومة الإدارة الإلكترونية من حيث السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالمكان والزمان، ما يمكن من الوصول لكل عملاء المؤسسة وبالتالي الوصول لتقليص القوة التفاوضية لهم، كما أن خصائص الإدارة التقليدية والتي من شأنها إضعاف جودة الخدمات، نتيجة ضعف الأجهزة الرقابية الداخلية والتضارب في توزيع المهام والمسؤوليات وغياب المعايير الدقيقة التي تقي الموظفين من الخروج عن المبادئ الإدارية، والتي قد تعمل الإدارة الإلكترونية على القضاء عليها، من خلال تمكين جمهور المستخدمين من أفراد وعمال، من الوصول بسهولة ويسر وبسرعة إلى المعلومات المتاحة وإضفاء طابع المرونة على الإجراءات الإدارية والتنظيمية وتبسيط عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات وإعداد السياسات وتحديد الأهداف والاستراتيجيات. وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة كسب ولاء العملاء من جوانب معينة، ليصاغ السؤال الرئيسي للدراسة بالشكل التالي: هل للإدارة الإلكترونية دور في كسب ولاء العملاء؟

## المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

- نحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي والمتمثل في هل للإدارة الالكترونية دور في كسب ولاء العملاء وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:
- هل للسرعة والوضوح دور في كسب ولاء العملاء؟
  - هل لتخفيض التكاليف دور في كسب ولاء العملاء؟
  - هل للمرونة دور كسب ولاء العملاء؟
  - هل لتبسيط الاجراءات دور في كسب ولاء العملاء؟
  - هل للسرية والخصوصية دور في كسب ولاء العملاء؟
  - هل للتقيد بالمكان والزمان دور في كسب ولاء العملاء؟

## المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

يتناول هذا الجزء توضيح أهمية الدراسة من خلال الأهمية العلمية والمتمثلة في التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء، والأهمية النظرية للموضوع من خلال مساهمة الدراسة في تقديم معطيات جديدة. كما يهتم هذا الجزء بتوضيح أهداف الدراسة من خلال معرفة إذا كان للإدارة الإلكترونية دور في كسب ولاء العملاء.

## المطلب الأول: أهمية الدراسة

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة واستكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة الدراسة الميدانية حول دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.

## أولا: الأهمية النظرية.

تنبثق الأهمية النظرية لموضوعنا في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية السابقة، لإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي ودراسة العلاقة بينها، لإضافة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء من خلال ضبط المفاهيم. وهذا من خلال التفصيل في الإدارة الالكترونية والتعرف عليها والمكونات التي تعتمد عليها وأهم خصائصها والتطرق لأهم إيجابياتها وكذلك التعرف على ولاء العملاء وأهم الطرق للوصول الى الولاء بعد المرور على رضا العميل باعتبار أن الرضا هو السبيل للوصول الى الولاء وكيفية الوصول الى تبسيط الإجراءات الالكترونية لتسهيل كل العمليات التي تربط المؤسسة بعملائها.

## ثانيا: الأهمية العلمية.

تعد الإدارة الإلكترونية من المواضيع الهامة، حيث نأمل من الدراسة أن تساهم خاصة، من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات مؤسسة الاسمنت لافارج سيلاس بسكرة وكذا مدى وعي مسيرتها بدور الإدارة الإلكترونية بمختلف خصائصها في كسب ولاء العملاء، كما تعد الدراسة مساهمة للتعرف على واقع مؤسسة لافارج سيلاس بسكرة ومدى تحكمها في وظائفها ومكائنها في الاقتصاد الوطني والعالمي اذ تعتبر من المؤسسات الرائدة عالميا في مجال الاسمنت و مواد البناء و الخرسانة الجاهزة كما تنافس محليا لاعتلاء الريادة و التفوق على المؤسسات الوطنية في هذا المجال و خاصة مؤسسة جيكا للإسمنت الوطنية التي كانت تحتكر سوق الاسمنت في الجزائر.

## المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

- تهدف دراستنا الى معرفة الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سيلاس وكيف تقدم الحلول لكسب المزيد من العملاء والسعي الدائم وراء رضاهم لتتطور العلاقة بينهما الى ولاء بحيث يصعب على العميل تغيير المؤسسة نظرا للعلاقة الجيدة والتي تساهم فيها المنظومة الإلكترونية المتطورة للمؤسسة والتي جعلت شركة لافارج رائدة عالميا في مجالها، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- إيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية بمختلف خصائصها وظائفها.
  - مناقشة مفهوم ولاء العملاء وكيفية الوصول لرضاهم.
  - محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
  - إبراز دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.
  - إبراز أدوار مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.

## المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سنترك في هذا المبحث إلى سياق الدراسة أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها والمتمثلة في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، وهي مؤسسة مختصة في انتاج الاسمنت بضواحي مدينة بسكرة ثم سيتم تعريف بعض المصطلحات التي وردت في البحث ولم يتم توضيحها بالقدر الكافي.

## المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

كانت الاستراتيجية المسطرة من قبل السلطات العمومية في السنوات الأخيرة مبنية على بعث استثمارات كبيرة في مجال انتاج الاسمنت والذي كان ضرورة ملحة للجزائر من أجل تلبية احتياجات عدة قطاعات على غرار البناء والأشغال العمومية والسكن والري والحد من استيراد هذه المادة فبعد أن كانت الجزائر تستورد ما يفوق قيمته أكثر من 3 مليار دولار سنويا حسب تقارير جمركية من حاجياتها من مواد البناء وخاصة الاسمنت في سنة 2013 شرعت السلطات في برامج كبيرة لتطوير المصانع الموجودة و التابعة للدولة لرفع قدراتها الإنتاجية لأقص حد و ادخال كل ما هو متطور في المجال من آلات و كذلك فتحت الأسواق أمام الشركات الرائدة عالميا لتقديمهم شركة لافارج قبل الشراكة مع شركة هولسيم السويسرية، و بالفعل و بعد تطبيق هذه الاستثمارات و تطوير المؤسسات الوطنية من حيث الطاقة الإنتاجية و دخول كل مصانع الخواص الخدمة تحولت الجزائر من بلد مستورد للإسمنت الى مصدر الى العديد من الدول وقد مكنت هذه الاستثمارات من تحقيق الاكتفاء الذاتي للسوق الوطنية، بل أكثر من ذلك فان الطاقة الإنتاجية للإسمنت تعدت (40) مليون طن سنة (2020). وتعتبر شركة لافارج هولسيم أهم منافس للشركات الوطنية كما يمكن لها أن تحتل الريادة لولا تدخل السلطات ودعم الشركات الوطنية خوفا من افلاسها نظرا للكمية الكبيرة المنتجة وصعوبة تسويقها محليا كما يصعب على الشركات الوطنية الولوج الى عالم التصدير نظرا لتفوق شركة لافارج في هذا المجال باعتبارها رائدة عالميا وتملك أسواقا في كل دول العالم.

## أولا: التعريف المؤسسة محل الدراسة.

في 7 أبريل 2014 أعلنت شركة هولسيم السويسرية عن صفقة لشراء لافارج الفرنسية من خلال الأسهم، وذلك لتأسيس أكبر منتج للإسمنت في العالم بمبيعات مجمعة 32 مليار يورو، وقيمة سوقية تبلغ 50 مليار دولار أمريكي، وذلك تحت مسمى شركة لافارج هولسيم، وبمقتضى تلك الصفقة يحصل كل مساهم في لافارج على سهم في هولسيم مقابل كل سهم بحوزته، على أن يكون مقر الشركة الجديدة في سويسرا وتدرج أسهمها في سوق يورونكست، وسوق الأوراق المالية السويسرية، ومن المفترض أن يقود الاندماج لتوفير ما يقارب 1.4 مليار يورو سنويا على مدى ثلاثة أعوام بفضل خفض تكلفة التمويل والتشغيل، وتم الاتفاق على أن يكون كبير المسؤولين التنفيذيين لشركة لافارج الفرنسي إريك أولسن رئيساً تنفيذياً للشركة المدججة، في حين سيكون الرئيس التنفيذي لهولسيم السويسري برونو لافون كبير المسؤولين التنفيذيين للشركة الجديدة. تعد شركة لافارج من أكبر شركات صناعة الاسمنت في العالم، تأسست سنة (1833) واليوم لها فروع في أكثر من (90) دولة حول العالم، كما أن لها استثمارات وعدة مصانع في الجزائر من بينها مصنع سيلاس والذي تم

إنشأؤه بالشراكة بين لافارج هولسيم الجزائر ومجموعة سواكري وكان مقره ببسكرة، وتقدر الطاقة الإنتاجية لمصنع سيلاس بـ (2.7) مليون طن سنويا، حيث يعتبر أحدث مصنع تشييده لافارج باستثمار أكثر من (35) مليار دينار وعدد عمال فاق (600) عامل، كما أن مصنع سيلاس مشيد بأفضل ما هو معمول به في صناعة الاسمنت في العالم، وهو مدمج ومزود بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة اسمنت عمودية في العالم، كما يعتمد على صحة وسلامة الموظفين بإتباع إجراءات سلامة عالية، وكذلك تقليص الخطورة على البيئة وتقليص استهلاك الطاقة باعتبار أن الشركة تحترم كل أشكال المحافظة على محيطها وعمالها.

ولقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

### الجدول 01: بطاقة تعريفية لمؤسسة (CILAS).

تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست سنة (2015) تحت اسم سيلاس بسكرة
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة (99) سنة، جمورة، بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مختلطة بمساهمة (51 %) لسواكري و(49%) للافارج .
مهن المؤسسة	اسمنت بكل انواعه.
منتجات المؤسسة	صناعة الاسمنت بجميع أنواعه والموجه لجميع الميادين.
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من (600) مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.
الطاقة الإنتاجية	(2.7) مليون طن سنويا .

### المصدر: وثائق المؤسسة.

## ثانيا: خطوات إنتاج الاسمنت.

### الخطوة الأولى: استخراج المواد الخام

شكل عام أن المواد الخام هي المواد الرئيسية لا نتاج الأسمنت هي (كربونات الكالسيوم، السليكا، بياض الصخور والصخور الحديدية) تستخرج من صخور حجر الكلس الجيري والطين الرسوبي. ويمكن الحصول على تلك المواد من المقالع أما عن طريق الاستخراج أو التفجير. وفي هذه المرحلة تتم اضافة معادن أخرى لضمان تركيب كيميائي سليم لصنع الأسمنت. ويمكن الحصول على هذه المعادن من النفايات أو النواتج العرضية للصناعات الأخرى مثل مخلفات الورق. وبعد الطحن تنقل الوجبة الخامة (كما تسمى) الى المعمل ل يتم تخزينها.

### الخطوة الثانية: طحن المواد الخام والحرق

من خلال عملية الطحن يتم انتاج مسحوق ناعم يعرف بالوجبة الخام والتي يتم تسخينها ومن ثم نقلها الى الفرن. تعتبر عملية المعالجة في الفرن هي أهم جزء من عملية التصنيع ففي الفرن تسخن الوجبة الخام لغاية 1500 درجة مئوية وهي مشابهة لدرجة حرارة الحمم البركانية الملتهبة. وعند هذه الدرجة تحصل تفاعلات كيميائية للحصول على آجر قاسي يحتوي على سيليكات هيدروليك الكالسيوم.

ولكي تصل المواد الى تلك الدرجة العالية من الحرارة نحتاج الى لهيب بقدره 2000 درجة مئوية والذي يمكن الحصول عليه من خلال استعمال الوقود المستخرج من المتحجرات وكذلك الوقود المستخرجة من النفايات. ويكون الفرن نفسه يميل بزواوية 3° عن المستوى الأفقي ليسمح بمرور المادة من خلاله في فترة زمنية ما بين 20 - 30 دقيقة. وعندما يتواجد الآجر القاسي يتم تبريده وخزنه ليكون مهيب للطحن وأنتاج الأسمنت.

### الخطوة الثالثة: طحن الأسمنت وشحنه

يضاف نسبة قليلة من الجص (3-5%) الى الأجر الصلب وذلك لتنظيم وضعية الأسمنت. ومن ثم يطحن الخليط بنعومة عالية. وأثناء هذه المرحلة تضاف مختلف أنواع المعادن والتي تسمى بالمواد المضافة. ويمكن اضافة تلك المواد مع الجص.. وهذه المواد المضافة تزيد من مزايا الأسمنت. ويكون مصدرها أما طبيعياً أو تؤخذ من مصادر صناعية وتعطي الأسمنت مزايا خاصة مثل تقليص قابلية النفاذ ومقاومة أكبر للسلفات والبيئة القاسية وتزيد من فاعليته وتفصيل نوعيته النهائية. وأخيراً يخزن الأسمنت في السائلوات قبل شحنه من دون تعبئة أو في أكياس الى مواقع العمل لاستعماله.

### ثالثاً: منتجات شركة سيلاس.

تقوم الشركة بإنتاج خمسة أنواع من الاسمنت، المقاوم، الملكي، المتين، الشامل، السريع.

**1- الاسمنت المتين:** موجه للخرسانة عالية الأداء المخصصة لبناء الهياكل والبنية التحتية والبنية الفوقية للمباني بحيث يقدم أداءً عالياً للخرسانة متانة أفضل وقوة عالية للمباني، وتتمثل الميادين الأساسية لاستخدامات هذا النوع من الاسمنت في كل من: قطاع إنشاء الاسمنت المسلح في المباني السكنية الإدارية والفنادق، قطاع الأشغال العمومية للجسور، تعبيد الطرقات وتغطيتها والمخازن الكبرى، كما يستعمل في القطاع الصناعي.

**2- الاسمنت المقاوم:** الاسمنت الرمادي مقاوم للكبريتات ناتج عن طحن الكلنكر الذي يحتوي على مستوى منخفض من ألومينات الكالسيوم مع نسبة ضعيفة من الجبس مقارنة مع الاسمنت بورتلاند (المركب)، فهو اسمنت عالي الأداء وهو يحمي البنية ضد الهجوم الكيميائي من البيئة الخارجية إضافة الى متانة أفضل للهياكل لخرسانية وحرارة منخفضة من الماء.

**3- الاسمنت الشامل:** فهو مخصص لجميع أعمال البناء وأيضاً لبناء المنازل يتيح تنفيذ جميع مراحل البناء اعداد استخدام مريح نوعية جيدة لكل أعمال البناء.

**4- السريع أداء فائق وعالي للمشاريع الكبيرة:** هو أول اسمنت رملي (52.5) للخرسانة عالية المقاومة والمصممة للهياكل الهندسية والبنية مسبقة الصنع فهو اسمنت حقيقي عالي الدرجة مع انكماش منخفض إضافة الى زيادة التوافق مع الإضافات المختلفة.

**5- الاسمنت الملكي:** هو اسمنت ابيض عالي الأداء والمخصص لبناء الأعمال الفنية والعناصر الزخرفية فهو مثالي للهياكل الخرسانية لمكشوفة وأكثر ملائمة لخط الإنتاج أحادي الطبقة وثنائي الطبقة.

### رابعاً: وحدات المؤسسة.

تحتوي المؤسسة على معملين ووحدة مراقبة الجودة، حيث أن المعمل الكيميائي مزود بأجهزة حديثة مصممة لمراقبة نوعية المنتج، نظام أخذ العينات يتم ألياً، يأخذ العينات من عدة مراحل من الإنتاج، هذه العينات تبحت بطريقة الية بواسطة ضغط الهواء داخل كبسولات في المعمل حيث تتم معالجتهم، أما المعمل الفيزيائي فيأخذ على عاتقه ضمان ملائمة مركب الاسمنت لما يطلب من طرف الزبائن لكل أنواع الاسمنت، وأخيراً وحدة مراقبة الجودة فمؤسسة سيلاس لافارج-سواكري للإسمنت تحتوي على معمل جاد وفي غاية الدقة يراقب ويحرص على جودة الاسمنت ولا يغفل عليه في المحافظة على الثبات في نوعية المنتجات وكل تجارب النوعية تتم بانتظام تبعل لخطط سير ضمان النوعية.

### خامساً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس.

يعتبر الهيكل التنظيمي لمصنع الاسمنت سيلاس بسكرة ما هو الا وسيلة للإعلام يمكننا من معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين مصالح المؤسسة كما أن من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، ومنه فإن بصدد توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس (CILAS) بسكرة، وهو يشمل سبع مديريات، كل مديرية تحتوي على مصالح وفروع، كما يوجد بها فروع نقابة ولجنة المساهمة خاصة بالعمال وهي كما يلي:

**1- مدير المصنع:** ويشرف على المؤسسة، ولديه أمانة تشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظم العلاقات الإدارية والمواعيد الخاصة بالمدير، مصلحة الحماية والأمن ويشرف عليها رئيس مصلحة التي تسهر على سلامة وحماية

المؤسسة، مديريةية الحساب والتدقيق ويشرف عليها نائب المدير مكلف بدراسة كل الحسابات والتدقيق الخاصة بالمؤسسة، ومصلحة المنازعات وتشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

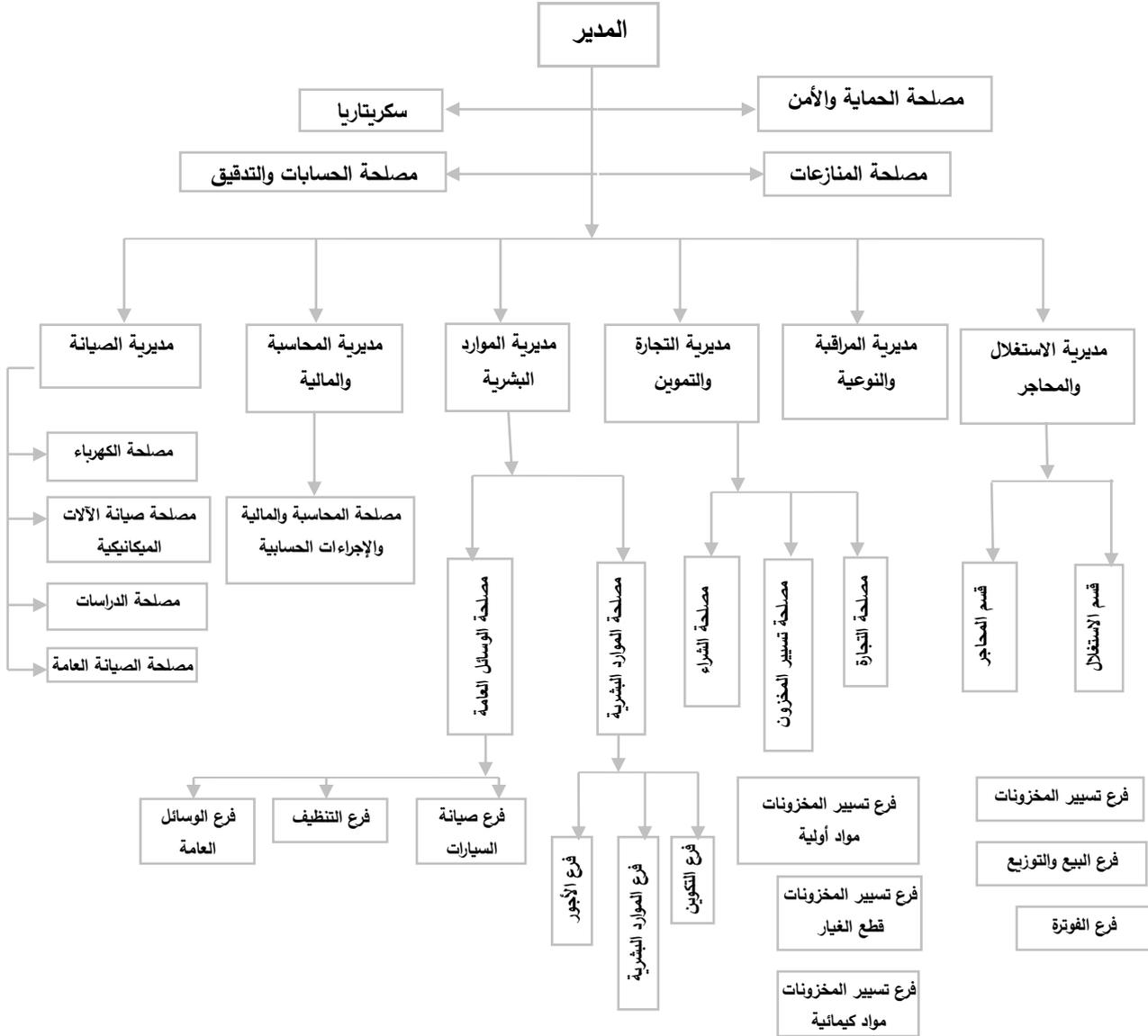
**2- مديريةية الاستغلال والمحاجر:** ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال والمحاجر وبدورها تنقسم إلى قسمين هما: قسم الاستغلال: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالاستغلال، وقسم المحاجر ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالمحاجر، كذلك مديريةية للصيانة ويشرف عليها المدير المكلف بالصيانة، ومديرية المراقبة والنوعية ويشرف عليها رئيس مصلحة الذي يقوم بمراقبة نوعية وينقسم إلى فرعين: المراقبة النوعية والمراقبة النهائية، ومديرية التموين والتجارة يشرف عليها رئيس مكلف بالتموين والتجارة وهو المسؤول على العلاقة التي تربط بين الإدارة ومصالحها، وتنقسم إلى ثلاثة مصالح: مصلحة التجارة ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالإسمنت وتنقسم إلى ثلاثة فروع: فرع تسيير المخزونات، فرع البيع والتوزيع، فرع الفوترة، مصلحة تسيير المخزونات ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى ثلاثة فروع: فرع تسيير المخزونات المواد الأولية، فرع تسيير المخزونات قطع الغيار، فرع تسيير المخزونات المواد الكيماوية، ومصلحة الشراء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل المشتريات واحتياجات المؤسسة.

**3- مديريةية الموارد البشرية:** يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصلحتين: مصلحة الموارد البشرية ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى نوعين هما: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور، ومصلحة الوسائل العامة ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل ونظافة المؤسسة داخليا ولها أربع فروع: فرع الوسائل العامة، فرع التنظيف، فرع صيانة السيارات، فرع التكوين.

**4- مديريةية المحاسبة والمالية:** ويشرف عليها مدير مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الإجراءات الحسابية للمؤسسة وذلك مع اتصال دائم بمدير المؤسسة ويحتوي على مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية، كما يقوم بتحديد أسعار.

**5- مديريةية الصيانة:** يشرف عليها مدير مكلف لصيانة وتنقسم إلى خمسة مصالح: مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل اعطاب الآلات الصناعية (إنتاجية) الخاصة بعملية الإنتاج، مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في العملية الإنتاجية، مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة، ومصلحة الصيانة العامة ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية والآلات غير الإنتاجية.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيبلاس



المصدر: من إعداد الطالب.

## سادسا: تميز لافارج

تتميز شركة لافارج عن باقي الشركات في مجالها بعدة مميزات من ناحية استغلال النفايات والبيئة ومن ناحية عملائها.

### خبرة لافارج العالمية في مجال الوقود البديل

أن استعمال الوقود البديل هو جزء من الإطار الواسع للبيئة الصناعية. في نهاية السبعينيات من القرن الماضي بدأت لافارج باستبدال بعض النفايات والنواتج العرضية أو المواد الخام عمليا وبالأخص في غرب أوروبا وأمريكا الشمالية. كما تستعمل الآن الوقود البديل في 78 معملاً في كافة أنحاء العالم حيث يمثل هذا العدد 15% من الطاقة الخليفة المستخدمة. ولهذا فقد زادت لافارج من استخدامها للوقود غير المتحجر بنسبة 30% خلال ثلاث سنوات. وتطمح المجموعة في أن تجعل نسبة الوقود البديل تفوق

50% من الطاقة الخليطة بنهاية عام 2020. وتقترح البيئة الصناعية تنظيمًا جديدًا للبيئة الصناعية بحيث يقلل من فقدان المواد نتيجة عمليات الانتاج والاستهلاك. وفيما يتعلق بمعامل الأسمت بالإمكان التأثير على البيئة الصناعية بطريقتين:

- استبدالات جزئية لوقود المتحجرات بالوقود البديلة.
  - استخدام المواد المضافة كمادة خام وكبديل جزئي لمادة الاجر القاسي. وقد يتضمن هذا النواتج العرضية مثل مخلفات عمليات صناعة الصلب الناتجة عن محطات الطاقة التي تشتغل بالفحم.
- ويعتبر هذا تطورا استراتيجيا في برنامج التنمية المستدامة للمجموعة والخاص بتحسين أداء معامل من خلال توفير الخدمات للمجتمع والمساهمة في حماية البيئة. ان المجموعة مقتنعة بانه لا يمكن حصول النمو البيئي المستديم من دون التقدم الاجتماعي وحماية البيئة واحترام المجتمعات المحلية.

البيئة الصناعية للافارج (LIE) هي عملية "ادارة النفايات" وهي عملية اضافية لمجموعة لافارج وتستفيد من الفرص الفريدة لاستعمال النفايات في صناعة الأسمت بأسلوب بيئي سليم يتسم بالمسؤولية. ان البيئة الصناعية للافارج (LIE) مدعومة بخبرة العمل في 90 دولة. من بين 8.5 مليون طن من النفايات تمت معالجتها من قبل مجموعة لافارج في 2012 كان أكثر من 800000 طن من قطع النفايات الصلبة اخذت من نفايات البلديات والنفايات التجارية والصناعية. وفي الحقيقة فان عمليات معامل الأسمت تكون باستخدام درجات الحرارة العالية مقارنةً بالسخانات والموقدات ولهذا لا يكون بالإمكان استخدام الوقود من دون حدوث الانبعاث فيما إذا تمت مقارنة العملية مع استخدام وقود المتحجرات. فأن تحويل النفايات لكي تكون قابلاً لاستعمالها كوقود أو كمواد يجعل من الممكن ان:

- 1- تحديد انبعاث الغازات التي تزيد من حرارة الكرة الأرضية من خلال تقليص استعمال المواد الأولية الطبيعية التي لا يمكن تجديدها وكذلك وقود المتحجرات (النفط، الفحم، الخ).
- 2- تنويع مصادر الطاقة وتقليل نفقات الطاقة.
- 3- خدمة المجتمع من خلال اعادة استعمال النفايات والتي تتطلب المعالجة من أجل التخلص منها.

### مركز خدمة لافارج

لدى لافارج الجزائر مركز خاص لخدمة الزبائن وضع خصيصا لدعم عمليات اصدار اوامر البيع، ناهيك عن استقبال الشكاوى والاجابة عن تساؤلات العملاء ورفع من مستوى رضا الزبون خلال تقديم الدعم الفوري والاني لكل عميل في أي مكان وزمان والخدمة المتميزة. حيث وضعت لافارج أرقام هاتفية وبريدا الكترونيا لاستقبال الاستفسارات وتلقي الطلبات واستلام العروض ووضع المركز تحت رهن إشارة العملاء كما وفرت تطبيقات تحمل على الهواتف الذكية لمتابعة سير عمليات الطلب والشحن والتوصيل كذلك والتسديد. لذا يمكن اعتبار شركة لافارج رائدة بدون منازع نظرا لأسبقيتها في الوصول الى العملاء بشتى الأنواع والطرق وتسهيل كل الأمور امام عملائها.

كما أن الهدف من هذا المركز للاتصال هو تسهيل عمليات تسليم أو حمل الإسمت الخاصة بالزبائن مرخصين لهم القيام بهذه العمليات عن بعد وبطريقة مخططة، وكذا تقليص وقت الانتظار بشكل ملحوظ عند مدخل المصنع ، وعليه الزيادة في إرضاء الزبائن وأمن الأشخاص . يتصل الزبون بمركز دعم الزبائن، والذي يحجز له فتحة التحميل (التاريخ والتوقيت) مؤكداً ذلك عن طريق الرسالة القصيرة، حيث تأتي الشاحنة أمام المصنع في التوقيت المتفق عليه وتدخل مباشرة من أجل التحميل. كما سمح هذا النظام الذي تم إطلاقه يوم 10 نوفمبر 2018 من أجل الاختبار، ثم توسيعه تدريجياً على كافة الزبائن بتقليص وقت الانتظار حتى ثلاث مرات مما كان عليه. حيث سيساهم مركز دعم الزبائن خلال الأشهر القادمة في التقليص أكثر من وقت الانتظار وتطوير خدماته بالاقتران على الزبائن أخذ الطلب.

يتكوّن المركز الجديد لدعم الزبائن هذا من فريق ذي خبرة وموجّه ومجهّز بأجهزة إعلام آلي متطوّرة، كما سيعمل وسيرافق بنجاعة الزبائن المهنيين في مصانع الإسمنت. ومن خلال هذا المركز للاتصال تواصل لافارج مخطّطها التنموي الذي من شأنه أن يخدم أكثر العملاء، وأيضا يلعب دورا كمسؤول فاعل في قطاع مهمّ في تطوير البلد. وبالسمّاح للعملاء بالتحكّم عن بعد، فإن شركة لافارج تبحث عن تحسين نظامها للتسليم وعليه تحسين سيورة جزء من سلسلة التوزيع، وبالتالي تحسين ظروف عمل العملاء والجدير بالذكر أن شركة لافارج الرائدة عالميا في مجال مواد البناء حاضرة حاليا في الجزائر من خلال كلّ أنشطتها من الإسمنت، الحصى والحرسانة والجبس، وهي تحتلّ في كلّ منها موقع الريادة، كما تملك المجموعة 3 مصانع للإسمنت في كلّ من المسيلة وعوكاز و بسكرة . أمّا فيما يتعلّق بالحصى والحرسانة، فتتوقّر لافارج على 13 موقعا لإنتاج الحرسانة ، وتوظّف المجموعة حاليا أكثر من 2400 موظّف.

### المطلب الثاني: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

سنحاول في هذا المطلب تعريف بعض المصطلحات المهمة التي نجدها في أبعاد الدراسة وتمثل في الإدارة الالكترونية من خلال أبعادها الستة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة بالإضافة الى ولاء العملاء والذي تم النظر اليه بصفة عامة وتجنبا ابعاد ولاء العملاء لكي لا نقع في دراسة تسويقية ونخرج عن موضوعنا وتمثل المصطلحات في:

- السرعة والوضوح: يقصد بها سرعة الإجراءات الالكترونية ووضوحها.
- تخفيض التكاليف: يقصد بها تخفيض التكاليف الإدارية لأنها تتم الكترونيا.
- المرونة: أي ان الإجراءات الإلكترونية مرنة وتقدم العديد من الخيارات.
- تبسيط الاجراءات: أي اختزال الخطوات والمستندات المطلوبة.
- السرية والخصوصية: المحافظة على سرية وخصوصية إجراءات العملية مع العميل.
- عدم التقيد بالمكان والزمان: سهولة اجراء المعاملات الالكترونية في أي وقت ومن أي مكان.
- ولاء العملاء: يعرف عل أنه التزام عميق بإعادة الشراء او المداومة على منتج او خدمة على نحو مستمر مستقبلا بالرغم من التأثيرات والجهود التسويقية التي تحمل أسباب التحول.

## خلاصة الفصل

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى توضيح إشكالية الدراسة المتمثلة في " دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها الستة (السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الاجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالمكان والزمان) في كسب ولاء العملاء"، وتساؤلات الدراسة والمتمثلة في هل للإدارة الإلكترونية بأبعادها الستة دور في كسب ولاء العملاء. كما تم التطرق إلى أهمية الدراسة العلمية والمتمثلة في التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء والأهمية النظرية والمتمثلة فيما ستقدمه هذه الدراسة من خلال الدراسة التطبيقية من معطيات، كذلك تم تحديد أهداف الدراسة وسياقها الميداني والمتمثل في مؤسسة سيلاس للإسمنت بيسكرة وبعض مصطلحات الدراسة.

# الفصل الثاني:

## الإطار النظري والدراسات السابقة

**تهدية:**

سنتطرق في هذا الفصل الى المفاهيم النظرية لكل من الإدارة الإلكترونية وولاء العملاء وسنحاول التفصيل في تعريفهما وأدوارهما والتطرق الى خصائصهما كما سنتطرق الى أهم الدراسات السابقة في كل منهما ويعتبر هذا الفصل الجزء النظري للدراسة.

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية.**

تعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد انفجار المعلومات وثورة الاتصالات التي تعتمد على تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية و جعلها أكثر مرونة وفاعلية من ناحية، ومن ناحية أخرى الاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة واستخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها وبينها وبين المواطنين، وأسهمت أيضا في حل العديد من المشكلات التي من أهمها التراحم والروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية لذا نجد التوجه العالمي نحو "تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية لتحسين أداء المنظمات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين البيا وعلني مدار الساعة ومن أي مكان بسهولة وشفافية وتمثل ترشيدها واستثمارا للوقت والجهد والمال" (محمد خطيب وآخرون، 2018)

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.**

يري بعض الكتاب أن الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث، ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة في الوقت المعاصر ونظرا لحدائة هذا المصطلح واستخدامه فيما بين القطاع الخاص فقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، كما يري بعض الباحثين أن "الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وبالتالي نجد الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم". (شليبي، 2011)

**أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية.**

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلحا حديثا نسبيا في مجال العلوم العصرية، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على مستخدم شبكة متقدمة للاتصالات لبحث المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. والإدارة الإلكترونية "تقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الأنترنت والشبكات الأخرى في تقديم السلع والخدمات بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها" (الحيت، 2017) وعرفت "الإدارة الإلكترونية بأنها التحول الكامل من الأعمال الورقية، سواء كان ذلك أعمال إدارية أو خدمية أو تجارية إلى الأعمال الإلكترونية، مع ما يتطلب ذلك من تحول في الأدوات والآليات التقليدية إلى نظيرتها الإلكترونية وتعديل في الإجراءات والممارسات المتبعة وتغير في الهياكل التنظيمية، وذلك بهدف توفير أمثل للوقت والجهد ورفع كفاءة المؤسسة فالإدارة الإلكترونية تستخدم جميع عناصر ومكونات نظم المعلومات للوصول بالإدارة التقليدية إلى إدارة بلا ورق" (فدوري، 2010).

كما تعرف بأنها "الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وبأقل وقت ممكن" (علوان، 2017). وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. وأنها القدرة على استخدام الحاسبات الآلية في تنفيذ التعليمات الإلكترونية والأنشطة الإدارية عبر الشبكات

والانترنت، وتقديم وخدمات آليا في أي مكان وزمان مما يؤدي إلى جودة وتحسين الأداء وسرعة التنفيذ، ولخفض التكلفة وتوحيد وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل سليم.

وعرفت أيضا بأنها "عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسات الإدارية بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل أداة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقا". (فريشي، 2011)

كما عرفت "الإدارة الإلكترونية وهي المعرفة التي يتم تداولها على الشبكة (الداخلية، الخارجية، الإنترنت) وفق نماذج الأعمال الإلكترونية بما يحقق رافعة الأصول الرقمية (منتجات وخدمات رقمية) والوصول الواسع والمرن إليها في أي زمان وفي أي مكان مستندة إلى بنية تحتية فعالة وثقافة قائمة على تقاسم على نطاق واسع داخل الشركة وخارجها". (خماس، 2017)

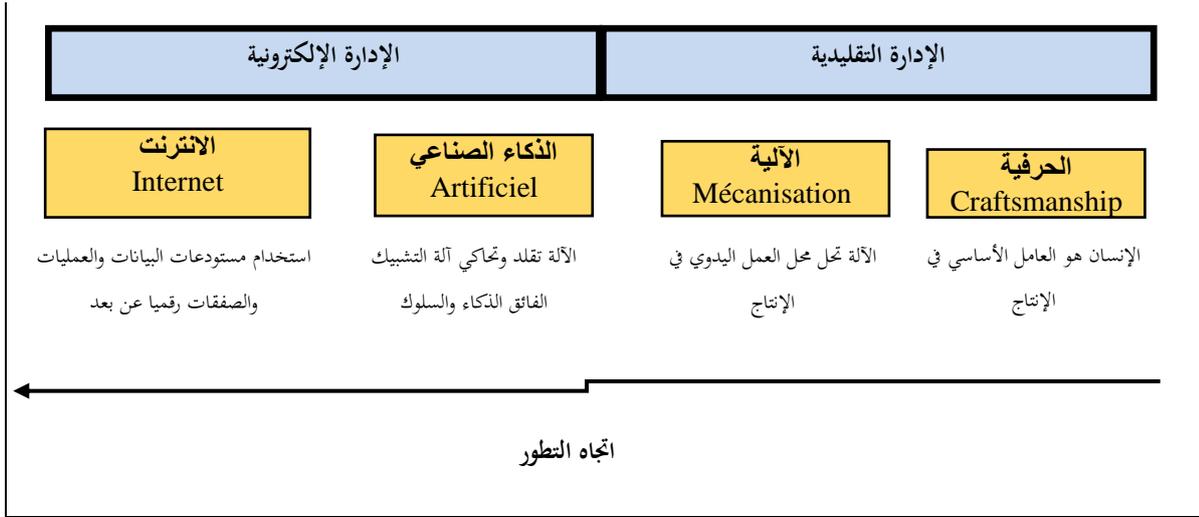
ويعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة" (نجم، 2004). ويرى ياسين أن "الإدارة الإلكترونية تتكون من عناصر رئيسية ثلاثة هي الحاسوب والبرمجيات وشبكات الاتصال ويكون صناع المعرفة والخبراء والمختصون في قلب هذه المكونات حيث إنهم يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية" (سعد، 2005). ويعرف محمد سمير أن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الاعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية (أحمد، 2009).

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة الإنجاز بأقل تكلفة وفي أقصر وقت وبدقة عالية. ويشير العديد من الباحثين أن مفهوم الإدارة الإلكترونية جاء من خلال تطور عدة مفاهيم سنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة كآلاتي:

الأول أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية: وقد حدد المختصون في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن، "فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي لـ (Max Weber) ومن مبادئ الإدارة العملية لـ (Taylor Frederick) ووظائف الإدارة لـ (Fayol Henry) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية، وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية في مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينيات فمدخل منظمة التعلم في الثمانيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية" (نجم، 2004).

ثانيا الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية للتطور التكنولوجي في الإدارة والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل وكذا هذا في بدء العمليات التشغيلية والاعمال اليدوية النمطية، ثم انتقال الأعمال إلى تخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD/CAM) وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي (CAPP) لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكاة للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني، الرؤية الآلية أو اللغة أو المنظمة الخبيرة، وتعتبر الانترنت وشبكات الأعمال في التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا ما يفسر أن "التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الأجهزة وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر على البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الاعمال والصفقات رقميا عن بعد. (لحسن، 2011)

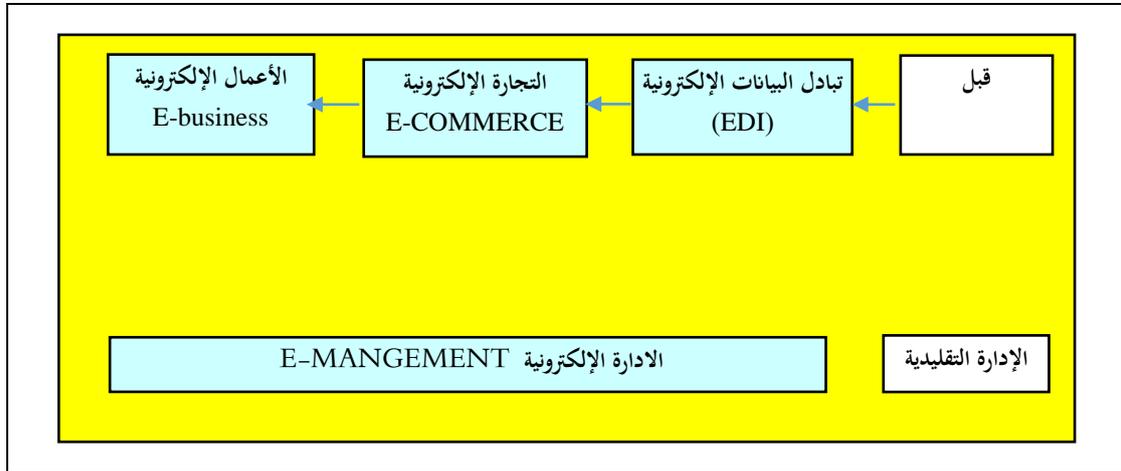
الشكل 02: التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية.



المصدر: (الخطيب ، 2018)

ثالثا أن الإدارة الإلكترونية ناتجة عن تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية بين الحواسيب على المستوى الضيق كالمجال الأكاديمي مثلا ومجال الأعمال الإلكترونية الواسعة. إن الأشكال الأولى لتبادل البيانات الإلكترونية كانت معروفة قبل الاستخدام الواسع للانترنت إلا أن هذا التبادل كان متخصصا في مجالاته الضيقة ضمن وظيفة معينة، "إلا أن تبادل البيانات الإلكتروني مع الانترنت أصبح شبكة داخلية، يمكن أن تغطي جميع العاملين في الشركة وشبكة خارجية تغطي علاقات الشركة مع الموردين والزبائن والمجموعة المشتركة من الشركات الأعمال." (نجم، 2004)

الشكل 03: تبادل البيانات الإلكترونية والإدارة.



المصدر: (نجم ، 2004)

رابعا الإدارة الإلكترونية من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد، المسافات وصعوبة الاتصال، ولكن "مع الانترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ تنظيميا وجغرافيا وفنيا وزمنيا، فالإنترنت تجعل الاتصال ممكنا الان في كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من ضوضاء مهما كانت المسافات، وبالتالي يصبح التفاعل آليا حاسوبيا" (الدايني، 2010). ويوضح الجدول التالي الفرق بين الإدارة التقليدية والإلكترونية.

الجدول 02: المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

الرقم	وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
1	الوسائل المستخدمة	الاتصالات المباشرة والمرسلات الورقية	شبكات الاتصال الإلكترونية
2	الوثائق المستخدمة	ورقية	إلكترونية
3	مدي الاعتماد على الإمكانات المادية والبشرية	تعتمد على استثمار أمثل لإمكانات المادية والبشرية في تحقيق الأهداف	تعتمد على الإمكانات المادية والبشرية في استخدام التكنولوجيا
4	التفاعل	تحتاج إلي الوقت أطول حتي يتم تفاعل بالشكل المرجو من أجل تحقيق الأهداف	إرسال رسالة إلي عدد لا نهائي في وقت ذاته
5	التكلفة	مكلفة علي المدى البعيد	اقتصادية علي المدى البعيد
6	الوصول للبيانات	صعوبة الوصول بسبب التسلسل البيروقراطي وكثرة المستندات الورقية في أوقات محددة	سهولة الوصول بسبب توافر قواعد بيانات ضخمة جدا في أي وقت
7	الوثوقية	أقل وثوقيه بسبب عدم توافر نظم حماية البيانات	وثوقية عالية بسبب توافر نظم حماية البيانات
8	الجودة	أقل جودة	جودة عالية جدا

(المصدر: (سعد ، 2005)

ونستنتج مما سبق أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والبيروقراطية في إصدار الأوامر من جهات في المستويات العليا وتتخذ من السرية أسلوبها ومنهجها وتعتمد في الأساس على الأسلوب الورقي في جميع معاملاتها، بينما الإدارة الإلكترونية الرقمية هي إدارة تنفيذ الخطط والانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جميع معاملاتها وتبتعد عن الروتين اليومي والورقي في العمل.

#### ثانيا: خصائص الإدارة الإلكترونية.

إن تحول الإدارة من الشكل التقليدي إلى النموذج الإلكتروني جعلها مجموعة من الخصائص والسمات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- "إدارة سرعة فنظرا لحلول الحاسوب مكان العمل التقليدي حقق نوع من السرعة في أداء الخدمات، ويعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من جهاز الحاسوب بخصوص الخدمة المطلوبة، إدارة دقة وموضوعية فأداء الخدمة من قبل الأجهزة الإلكترونية بدون للخطأ لأنه سيتم علي أساس قاعدة بيانات متعلقة بالخدمة". (سنقوقة، 2018)

- إدارة بدون ورق وبلا زمان حيث يستبدل التعامل بالورقي بالبريد والأرشفة الإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية مما يقضي على مشكلة التوثيق وحفظ الأرشيف، كما أن الخدمة تستمر (24) ساعة متواصلة (365) يوم الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور ومشاكل الدوام.

- إدارة تخفيض التكاليف حيث أن الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لميزانية معتبرة بمدف دفع عملية التحول، لكن تطبيقها بعد ذلك سيوفر الكثير، وأداء الخدمة تقليديا يكلف الكثير من الأدوات المكتبي والعرض على أكثر من موظف وبالمقابل يمكن تجنب ذلك في نظام الإدارة الإلكترونية.

- إدارة تبسيط الإجراءات فقد ظهر ما يسمى اليوم بطريق المعلومات السريع أي سرعة سريع أي سرعة وصول المواطن للمعلومة وطبق هذا المبدأ في مجال الإدارة الإلكترونية. وذلك لأجل تقليل نسبة التعقيدات الإدارية، خاصة وأن العمل التقليدي يحتاج إلى موافقة أكثر من جهة

فضلا عن السمات التي تلتصق بالموظف كالتغيب والعطل وبالتالي تعطل الخدمة، وبالمقابل يمكن من خلال الإدارة الإلكترونية إتمام المعاملة من موظفا واحد من خلال قاعدة البيانات المتوفرة وهي بمثابة تفويض للموظف باتخاذ القرار علي أساسه أي انها إدارة ضد البيروقراطية تقضي علي نماذج الورقية والمستندات والتوقعات كثيرة.

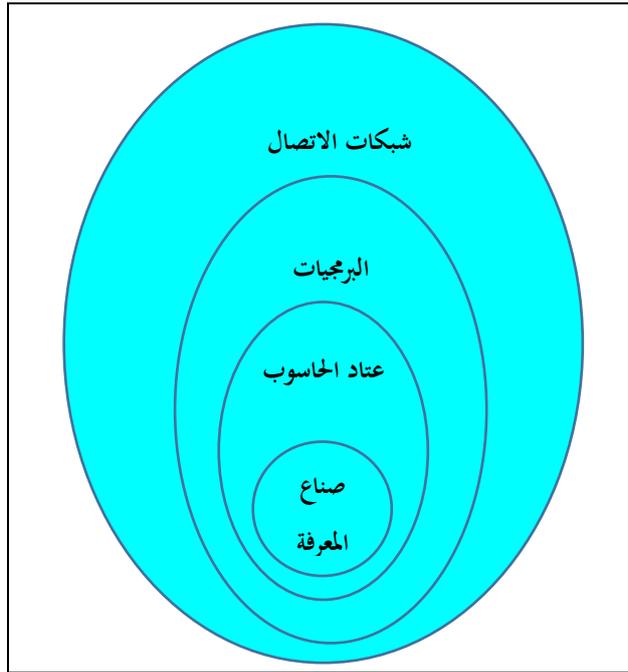
- إدارة شفافية ووضوح ومحاربة فساد حيث يتم تجاوز قاعدة ان كل معلومة سرية مالم يتم الإشارة الي غير ذلك وأن الوثائق والملفات مملوكة للإدارة ملكية خاصة ومن ثم لا يجوز الاطلاع عليها ويمنع على الموظف إفشاء المعلومات السرية وهذا ما يعبر عنه بالضبابية لكن مع الإدارة الإلكترونية تحولت العلاقة بين الإدارة والمواطن من علاقة ملؤها السرية وعامة إلى علاقة شفافية ومشاركة وتناغم إي إرساء الديمقراطية الإدارية وانفتاح الإدارة على الجمهور وبالتالي تفادي جرائم الفساد.

- إدارة التغيير المستمر فالإدارة الإلكترونية بما أنها تسعى لتحسين وإثراء ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس فهي ملزمة بالتغيير المستمر ومواكبة كل المستجدات.

### المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية.

يعتبر العنصر البشري من أهم مقومات وعناصر الإدارة الإلكترونية الرئيسية كما تتكامل مع عدة عناصر وأدوات فنية متمثلة في أجهزة الحاسب الالي ومكوناتها لقدرته على تشغيل أدوات الإدارة الإلكترونية وفهم منظومتها ويذكر ياسين أن "الإدارة الإلكترونية صنيعة امتزاج ثلاثي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكات الاتصالات، وفي قالب تلك العناصر صناع المعرفة ومن الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية هي موضحة في الشكل التالي" (سعد، 2005)

#### الشكل 04: عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: (سعد ، 2005)

ونستنتج مما سبق ان "الإدارة الإلكترونية تعتمد على نجاحها على عدد من العناصر وهي كالتالي: عتاد الحاسوب ويقصد به الأجهزة الحاسوب وملحقاتها، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات". (قريشي ، 2011)

والبرمجيات والشبكات وهي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة وتشمل البرمجيات برامج النظام التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، جداول الإلكترونية، أدوات تدقيق البرمجة، كما تضم برامج التطبيقات مثل برامج البريد الإلكتروني، برامج التجارة، وقواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات، بينما "الشبكات هي الوصلات الإلكترونية ممتدة عبر النسيج اتصالي لشبكات الانترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الانترنت وتستخدم خدمات الانترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما انها داخلية لا يسمح لأحد الدخول إليها من خارج المؤسسة وهي مجموعة شبكات اتصالية عالمية يستطيع جميع الأشخاص الدخول إليها والاستفادة من خدماتها ضمن بروتوكولات معينة ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية بالرمز (www) والبريد الإلكتروني... وغيرها". (شواي، 2016)

وصناع المعرفة وهو العنصر في المنظومة الإدارية الإلكترونية من القيادات الرقمية (Digital leadership) والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى وبناء على ما سبق يمكن القول بان الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرمجيات، المكونات، المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقا لمتطلبات المواكبة استخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية وأهدافها.

تكمن أهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية إلى زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية وهذا ما سوف يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى.

#### أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تسعى "الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المؤسسة بالكثير من الفوائد، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، والمعرفة العلمية والتطبيقية المتعلقة بها. وعليه يمكن تصنيف أهم الأهداف للإدارة الإلكترونية تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح على النحو التالي: (الحيت، 2017)

أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجين للمنظمة وهي: التقليل من التعقيدات الإدارية تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة، تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين ولاستغلال الأمثل للموارد، توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين، التعليم المستمر وبناء المعرفة.

وأهداف تتعلق برفع العمل الإداري وهي: تحسين مستوى الخدمات وتخفيض التكاليف، الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات، الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد، التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الأعمال الإدارية.

وأهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفعالية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي: المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني، توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد، توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار، تقليل معوقات اتخاذ القرار. وأهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة محلياً وعالمياً وهي: التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها، تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل، الحد من الفساد الإداري بالإضافة إلى استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ ان قدره الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تلخيص معاملات العملاء تبقى محدودة.

#### ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تكمن "أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات ما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت" (سعد، 2005). والتي يمكن تحديدها أهميتها بالنسبة للقطاع الخاص والقطاع العام.

## 1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع الخاص.

توفر الإدارة الإلكترونية العديد من الفرص والمزايا للمؤسسات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي: تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد علي تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسير الاعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة إلى زبائنها وبحقن التواصل بين المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة، كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة مع العاملين ومعاملات ويزيل الكثير من الشكوك والمعوقات المتعلقة بها.

"وتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة، حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد علي استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلي شكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون وجود مواقع جغرافية محددة أو مبان ضخمة كبيرة الحجم الأمر الذي ينعكس بدوره علي التكاليف ويؤدي إلي انخفاضها وكذلك تخفيض الوقت والنفقات" (الغامدي، 2009) واتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة، حيث تزيل حواجز القبود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية وهذا بدوره يجعل المستهلك يستحوذ علي مساحة أكبر لاختيار والمفاضلة بين المعروضات المتعددة .

"وتوجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن إذ يوفر العمل وفقا لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومة دقيقة عن احتياجات ورغبات المواطن ففي ضوء هذه المعلومات تتمكن المنظمة من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن" (الدايني، 2010) وتحسين جودة المنتجات وخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب الأمر الذي يوفر لها المعلومات عن رغبات الزبائن وذلك فيما يتعلق بتشكيلة المنتجات المطلوبة وهذا بدوره يمكن المنظمة من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها فضلا عن تحسين مستوى الخدمة مما يؤدي إلي تحسين درجة التنافسية المنظمة.

"وتلافي مخاطر التعامل الورقي لان بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير التسجيلات والدفاتر الأمر الذي يقتضي على سلبات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياح الوقت وزيادة التكاليف والتعرض إلي التلف والضياع" (الحيت، 2017).

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للقطاع العام.

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول المشكلات، ومن حلول تغيير أسلوب الإدارة من التقليد الجامد إلى أسلوب الإدارة الإلكتروني المرن، فالإدارة الإلكترونية تساهم فيما يلي:

- "القضاء على البيروقراطية فالأخذ بالإدارة الإلكترونية يحقق للعمل الإداري المزايا التالية: رفع كفاءة الأداء الإداري ويتم ذلك أساس عن طريق توفير أحداث وأشمل المعلومات المطلوبة، مع تسير الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونيا وكذلك تسهيل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المعنية، كما أن تدوير المعلومات يتم إلكترونيا من مرحلة التقديم الي حصول على موافقة بين الإدارات المختلفة والمتعاملين معها، بمعنى انا الإجراءات يمكن أن تنجز خلال دقائق أو ثوان بدل ساعات أو أيام". (سنا، 2017)

- زيادة دقة البيانات نظرا لتوفر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية أي ان الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة، وسيغيب القلق من عدم دقة المعلومات والاختفاء الناجمة عن الإدخال اليدوي.

- تقليص الإجراءات الإدارية، فمع توفر بشكلها الرقمي الأعمال تعليمات الاعمال الورقية وتعبئة البيانات يدويا كما تنعدم الحاجة إلى تقديم نسخ من المستندات الورقية طالما أن إمكانية تقديمها تقنيا متاحة، ويتوافق مع هذا الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، فإذا ما تم احتواء المعلومات بشكل رقمي فإن ذلك سيؤدي الي سهولة تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونيا من مكان لآخر، وسيصبح من ممكن توجيه الطاقات البشرية للعمل على مهام وأعمال أكثر إنتاجية.

- الحد من الفساد الإداري فتوفر الإدارة الإلكترونية للمواطن اميرين في غاية الأهمية وهما الوقت والمال فالإجراءات تصبح أكثر يسرا وأقل تكلفة ومن هنا يظهر دور الإدارة الالكترونية في القضاء في القضاء غلي الفساد الإداري والمالي فالتحول الي التقنية يقضي على الروتين القاتل للموظفين وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الجمهور، كما يحذ بشكل كبير من عملية الرشوة ان لم نقل يقضي عليها بشكل نهائي. ذلك أن سن الأنظمة ووضع الحدود القانونية وحتى تطبيق العقوبات الصارمة قد لا تحقق النتائج المتوقعة أدا لم يصاحبها عدد كبير من الإجراءات الوقائية والخطوات الإدارية الضرورية والموارد المالية المناسبة بالإضافة الي توافر القوى البشرية المؤهلة والمدربة تدريبا مهنيا عاليا والي توافر عناصر الحياد والعدالة والكفاءة.

- دعم الاقتصاد الوطني فالإدارة الالكترونية تستطيع ان تسهم بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة بما يتيح لها في ظل الإدارة الالكترونية من فرض التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حال التصدير وأيضا معرفة أهم واجود المنتجات في حال الاستيراد للحصول علي منتجات الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بالتعرف الي معروضات الأسواق، واختيار الأفضل والانسب من عروضها واسعارها بعيدا عن هيمنة الوسطاء ومشاكلهم وماقد يلحقونه بالمصلحة الوطنية من خسائر إضافة الي ان انفتاح الإدارة الحكومية علي العالم سيقضي علي احتكار ويجعل الخيارات متاحة امامها لتكون البديل إذا ما رفع احد الموردين الأسعار عليها وخاصة السلع ذات حساسية التي تمس الاحتياجات اليومية للمواطنين كالسلع الاستهلاكية الضرورية، بما تتيحه من فرص للوصول الي الأسواق الخارجية والتنافس فيها في ظل عالمية التجارة الحرة.

- زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علي المشاركة في حركة التجارة العالمية فالإدارة الالكترونية أداة فعالة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في حركة التجارة العالمية لكون إدارات الالكترونية نافذة تطل منه هذه المؤسسات الصغيرة التي تصبح بإمكانها الالتقاء بعملائها في خارج وتوقيع الاتفاقيات معهم عبر نافذة الدولة كما تكون الإدارة الحكومية في موقع معلوماتي مميز، ولديها من العلاقات خارجيا ما يمكنه من عقد صفقات ناجحة في الأسواق العالمية لصغار المستثمرين كالزراع والصناع، لتقديم منتجات تقبلها السوق العالمية ، بعد توفير الدولة مواصفاتها لأصحاب المؤسسات الصغيرة مما يفتح باب التصدير أمامها ويرفع قدرتها علي اختراق الأسواق الدولية بكفاءة وفعالية ويقلل من تكلفة عمليات التسويق مكسبا يصب في خانة هذا الاقتصاد.

- وتخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمل عن كاهل الدولة بفتح الباب اما فرصة العمل الحرفي وتشجيع المؤسسات الصغيرة وتسويق منتجاتها ومدتها باستثمارات بالنصائح والمواصفات التي من شأنها تطوير منتجاتها مما يلفت نظر قطاع الشباب وصغار المستثمرين الي فائدة خوض مثل تلك التجارب الناجحة والسعي الي بناء انفسهم وتنمية قدراتهم عبر ذلك الأسواق باستغلال الإمكانيات التي توفرها لهم الدولة مما يخلق حالة من التطلع إلي العمل الحر الذي يمثل خيارا أفضل للشباب الذين يفضلونه علي الأعمال الحكومية التي قد لا تكون مرغوبة بكثرة آنذاك، وهو هدف استراتيجي تنموي سيدر علي الدولة الكثير، كما سيرفع عن كاهلها الكثير بفعل الإمكانيات التي توفرها الإدارة الالكترونية والحلول التي تضعها في أيدي الدول لتجاوز كثير من عقباتها.

#### المطلب الرابع: وظائف الإدارة الالكترونية.

يتطلب التحول من العمل وفقا لأسلوب التسيير التقليدي إلي العمل وفقا لأسلوب الإدارة الالكترونية أي إعادة هندسة كل نظم عمل التسيير المعمول به في المؤسسات التقليدية، وذلك عن تغير الوظائف التقليدية للتسيير، حيث تتحول إلى وظائف إلكترونية، وسنحاول التطرق إلى هذه "الوظائف من خلال التخطيط الإلكتروني التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية". (قريشي، 2011)

بالإضافة إلى أن الثورة الرقمية أدت إلى تغيرات عميقة وواسعة في بيئة الأعمال وأساليبها وطريقة تنظيمها ومصادر ميزتها التنافسية وغير ذلك، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال ما يأتي: "الانتقال من الإدارة بالأشياء الي إدارة الرقميات (1.0) الانتقال من إدارة النشاط المادي الي النشاط الافتراضي، الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه الي الإدارة عن بعد، الانتقال من التنظيم الهرمي القائم علي سلسلة الأوامر الي التنظيم الشبكي، الانتقال من القيادة المركزة على المهام أو المركزة على العاملين إلى القيادة المركزة على

مزيج التكنولوجيا والزبون الانتقال من الزمن الإداري إلى زمن الانترنت الانتقال، من الرقابة (مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط) إلى الرقابة الآتية المباشرة أولاً بأول، الانتقال من قيادة الاخر إلى قيادة الذات" (سنا، 2017)...الخ. إن هذه التغييرات قد اوجدت بعض الاختلافات البسيطة بين الوظائف الإدارية التقليدية ووظائف الإدارة الالكترونية والتي يمكن تناولها من خلال التالي:

### أولاً: التخطيط الالكتروني (E-Planning).

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والاهداف التفصيلية للإجارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو "عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد، وقابلة لتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كافة التخطيطي". (العايشي، 2013)

ويعتمد التخطيط الإلكتروني على "تبسيط نظم وإجراءات العمل التي تتسم في ظل الإدارة التقليدية بالتعقيد الشديد حيث يتم استبدالها بنظم وإجراءات سريعة وحاسمة، تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام شبكات الإدارة الإلكترونية التي تؤدي إلى توظيف أساليب تخطيط عديدة ومبتكرة، وتمس عمليات التوقع وترفع من كفاءة التخطيط، وتزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات". (سنا، 2017)

وقد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما ينصب علي وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد ثلاث مجالات يمكن ذكرها فيما يلي: أولاً ان "التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة. ثانياً ان المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية علي كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من تخطيط الزماني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) الي تخطيط المستمر. وثالثاً ان فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال ينفذون قد تم تطويرها في ظل الإدارة الالكترونية، فأصبح العاملون يقدمون مقترحات وأفكار تساعد الإدارة في عملية التخطيط". (الغامدي، 2009).

ولكن مع ظهور الانترنت والاعمال الالكترونية أحدث تغييراً في عملية التخطيط ممثلة في النقاط التالية: أولاً الحاجة الي تخطيط الكتروني ففي زمن الانترنت أصبحت الشركات تعمل في وقت السرعة الفائقة، ضمن بيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل، حيث ان ظروف تغيير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغيب الاسبوع واليوم علي الأرجح ستكون الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية. ثانياً أفق التخطيط حيث ان الخطة طويلة ومتوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل غافلة عن الانترنت وبيئته هي الأقرب الي تراث الإداري ومن تقاليد الإدارة القديمة او هي في احسن الأحوال لا تزيد علي عبارة او مبدا تأشيرى او توجيهى قليل الكلمات عام المقاصد لا يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة وغير المحتملة. ثالثاً قيود التخطيط في الممارسة فمع ان التخطيط في الشركات التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد ان تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق والتخصيص المدروس للموارد إلا ان التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والافق الزمني والمشاركين في وضع الخطة.

إن "التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الالكترونية حيث أن البيئة الالكترونية تتسم بعدم التأكد والتغير المستمر وكثرة المستجدات لذا فلا بد من استخدام التخطيط الإلكتروني عند العمل في هذه البيئة لما يتميز به التخطيط الإلكتروني من قصر مدى الخطة وحسن استجابتها للتغيرات السريعة ومرونتها". (أحمد، 2009).

ويوضح أحمد الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف والأفق الزمني والمشاركين في وضع الخطة كما في الجدول الموالي.

الجدول 03: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي	عدد الخطط
خطة متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	
خطط قصيرة وانية (امدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر) الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة) الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	افق التخطيط
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	المرونة
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجياتهم الانية والمحتملة	الخطة تركز على قدرات المؤسسة	التركيز
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على عمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الأفضل	المخاطرة
الابتكار ضروري عند التنفيذ لاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار
المخططون هم المبادرون من المدراء والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية)	المدراء هو المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل)	المخططون
الأهداف عامة غامضة واحتمالية بدرجة عالية	الأهداف واضحة ومحددة بدقة لضمان النجاح	الأهداف
الوسائل المفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب انجازه من أجل المؤسسة	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	المعايير

المصدر: (سمير ، 2009)

### ثانيا: التنظيم الإلكتروني (E-Organizing).

إن ما يقارب من مئة عام من التطور في مجال الإدارة كان في جوهره الحقيقي تطورا في التنظيم ( القوة الأكثر صلابة في الإدارة) وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطا بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما يسمى إليه الشركة من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادمة (فترة الخطة) فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية والرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المؤسسة وأقل كثافة ووظيفية خارج المؤسسة. وللتنظيم عدة تعريفات منها "أن التنظيم هو تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وإسناد مجموعة من الأنشطة إلى مدير يتمتع بالصلاحيات اللازمة لأداء الأنشطة بمعية مرؤوسيه". (أحمد، 2009). كما يعرف التنظيم بأنه ترتيب الأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وان هذا التنظيم هو الذي يعطي للمنظمة شخصيتها وميزتها الإدارية وهذا ما يظهر من خلال المكونات الأساسية للتنظيم والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أولا الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في اقسام وادارات والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المنظمة وهو الذي يعطي القوام الصلب لها ولأقسامها ووظائف المكونة بحدود واضحة ولا يمكن تجاوزها.

ثانياً التقسيم الإداري وهو قاعدة تجميع المراكز والانشطة والوظائف في إدارات واقسام. والخبرة التنظيمية في هذا المجال اوجدت التقسيمات الإدارية علي أساس الوظيفة، المنتج، الزبائن، المناطق الجغرافية.. الخ. وعلى الإدارة وجميع العاملين الالتزام بالتقسيم الإداري ومتطلباته الوظيفية في توجيه وإنجاز الأعمال حسب ذلك.

ثالثاً سلسلة الأوامر وهو ما يمثل خط السلطة المستمر الذي يمتد من المستويات التنظيم العليا الي مستويات التنظيم الدنيا التي توضح من يأمر من ومن يتبع من في هذه المستويات.

رابعاً الرسمية تتمثل في مجموعة اللوائح والسياسات والقواعد والإجراءات المكتوبة التي توجه العاملين وتحدد طريقة استجابتهم في تأدية أعمالهم. وهي في العمل اليومي للأفراد في المنظمة تتسم بالصلابة واحدة في توجيه والتقييد لمرونة العمل والاستجابة للتغيرات التي لا تقل أهمية عن الهيكل التنظيمي نفسه.

خامساً المركزية واللامركزية هي تركيز سلسلة اتخاذ القرار في المستوى التنظيمي الأعلى أو ذروته العليا في حين تكون اللامركزية بمثابة إعادة توزيع السلطة بشكل يجعلها أكثر اقتراباً من المستويات التنظيمية الدنيا، وبالتالي تقليص عدد الطبقات أو المستويات التنظيمية مما يؤدي إلى هيكل تنظيم مسطح. ومع دخول تقنية المعلومات الحديثة شهدت المكونات السابقة تطوراً كبيراً حيث أصبح من السهولة بمكان الحصول علي البيانات المطلوبة لتطوير المنظمات والتنظيم الالكتروني هو الاطار المرن لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الايني وفي كل مكان من اجل الهدف المشترك لأطراف التنظيم ويمكن ان نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الانترنت ومع تنظيم الالكتروني كما في الجدول التالي ادناه:

#### الجدول 04: التطور والانتقال من أشكال التنظيم التقليدي الى أشكال التنظيم الجديد.

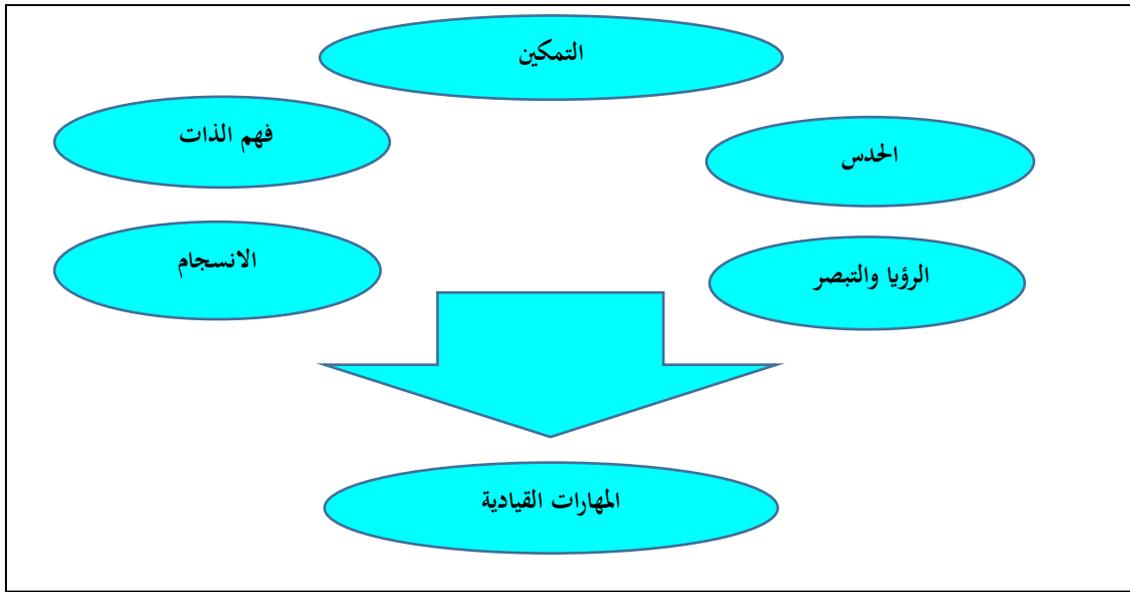
المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة - التنظيم أعلي-أسفل - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد	- التنظيم المصفوفي - الهياكل القائمة على الفرق - تنظيم الوحدات المصغرة - مخطط من اليمين الي اليسار - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد
التقسيم الإداري	- تقسيم الإداري علي أساس الأقسام أو الوحدات - التقسيم الإداري التقليدي	- التنظيم القائم على الفرق - التنظيم الخلوي القائم علي تحالفات داخلية أو خارجية
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية - سلسلة الأوامر الخطية - التنظيم أحادي الرئيس المباشر	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفضيلية - القواعد والإجراءات - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبق	- السياسات المرنة - الفريق المدار أو إدارة الذات - جداول العمل المرنة والمتغيرة
المركزية واللامركزية	- المركزية: سلطة في القمة - اللامركزية: السلطة موزعة	- تعدد مراكز السلطة - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً

المصدر: (الغامدي ، 2009)

ثالثا: القيادة الالكترونية (E-Leadership).

واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين تمثلان في المهام والعاملين، ومع تطور الفكر الإداري تحولاً إلى مدخلين في القيادة وهما: المدخل المرتكز على المهام والمدخل المرتكز على العاملين، حيث يمثل الأول المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز الإداري وقوة العاملين، أما الثاني فهو المدخل الناعم القائم على قوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ومع أن هذين المدخلين يلخصان عموماً كل التطور الذي حصل لأكثر من قرن من الزمان في مجال القيادة، فإن التطورات الكثيرة التي تحققت في هذا المجال، أدت إلى تطوير المدخلين السابقين نحو أن يكون الأساس المختلف المرتكز على المهام والتكنولوجيا وان يكون المدخل المرتكز على العاملين أكثر تركيزاً على الزبون، وهذا المشهد العريض الذي كان يتطور بوتيرة اعتيادية عندما بدأ الانتقال في استخدام الانترنت، حيث ظهرت القيادة الالكترونية. وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الالكترونية أشار العديد من الباحثين أي أن هناك خمس مهارات أساسية يجب أن يمتلكها القائد كما يبين الشكل الموالي.

الشكل 05: المهارات القيادية الأساسية.



المصدر: (شوقي ، 2008)

تعرف القيادة الالكترونية على أنها القدرة على تأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل. وأدى التغير في بيئة الاعمال الإلكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى أحداث نقلت التوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

**1- القيادة التقنية الصلبة:** تعتمد هذه القيادة على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الانترنت في إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة كما تقوم على اكتساب ميزة من الاستخدام، كزيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وهذه ميزة شبكات الاعمال التي تجعل المدير في كل مكان يمتلك نفس القدر من المعلومات. من أجل ان يستكمل صورة اتخاذ القرارات التي تكون أكثر كفاءة وربما فاعلية بالاعتماد على هذه التكنولوجيا.

وتتسم القيادة التكنولوجية التي تقوم على هذا البعد، المتمثل بتكنولوجيا الانترنت بمايلي:

- أنها قيادة حس التكنولوجيا، فالتغير التكنولوجي المتسارع (الأجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات) يجعل القائد الإلكتروني في جانب أساسي منه ذا قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور.
- أنها قيادة الإحساس بالوقت على الانترنت، وذلك يجعل القائد الإلكتروني سريع الحركة ولاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الأعمال واتخاذ القرارات والتفاعل الآني مع المشاركين في تبادل المعلومات.
- أنها قيادة الإحساس بالطوارئ فالقائد الإلكتروني دائماً يقظ وحذر ومتفطن لكل ما يحيط به وما يحدث من تغيرات وتطورات سريعة.

**2- القيادة البشرية السريعة الناعمة:** فالقيادة الالكترونية رغم اعتمادها على التقنية الا انها ذات محتوى انساني كبير، وتتسم القيادة الالكترونية القائمة على البعد البشري:

- قائد لزيائن المؤسسة، فالزبون اليوم في ظل استخدامات التقنيات المختلفة يسعى الي البحث عن الجودة الأفضل وسعر الأقل وغيرها، لهذا فانه لن يكون قائدا للزيائن بالأساليب القائمة على السعر الأقل بل لكل هذه المتغيرات.
- قائد لعمال ومهني المعرفة لان التعامل مع الانترنت جعلها في حاجة الي عاملين مبتكرين ذوي تخصصات متنوعة ومؤهلات ومهارات عالية ويتعاملون عن بعد وتربطهم القيادة وعلي قائد الاحتفاظ بهؤلاء العاملين وكسب ثقتهم لتجنب فقدانهم وخروجهم من المؤسسة فالإدارة قائمة بشكل كبير على المعرفة والخبرة
- قائد التنافسية فبسبب عدد المنافسين وإتاحة العمل على الانترنت للجميع، فإن ذلك يجعل القائد موجها للمنافسة فالمؤسسات لم تعد بعيدة عن أعين منافسيها وعليه يجب أن يكون أسرع في الوصول الي السوق والزيائن.

**3- القيادة الذاتية:** تتركز على جملة من المواصفات، يجب ان يتصف بها القادة من إدارة الاعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة في المبادرة إضافة الي المهارات العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة، ويوضح الجدول التالي الفروق بين القادة التقليديين والإلكترونيين:

**الجدول 05: الفرق بين القادة التقليديين والإلكترونيين.**

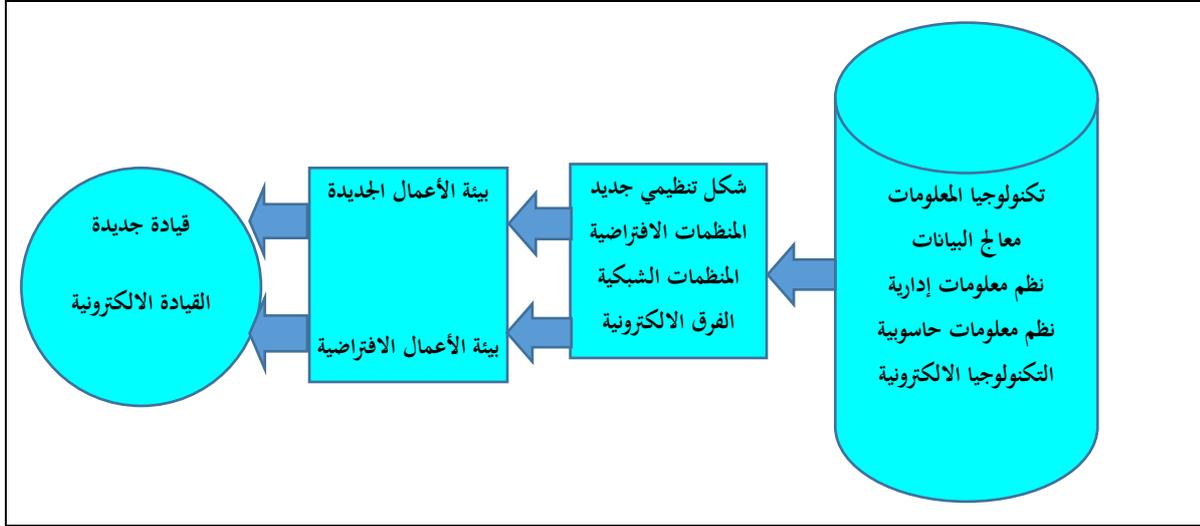
القادة التقليديين	القادة الإلكترونيين
خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد	متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة
يدير العمل بصوته ويجيد الكلام	يدير العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الانصات
غير مضطر الي التعلم ويتعامل بالمصادقة او الاكراه	مضطر الي التعلم بالعمد والاختيار كثيف التركيز
واضح التركيز	يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات
يرتبط بالمؤسسة والافراد	أهدافه متتالية وطويل الاجل
اهداف طويلة الاجل (معاش التعاقد أهمها)	نموذج في الحكم الجيد
نموذج في الحكم الذاتي	يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز
يهتم بالتفاصيل ويغرق فيها	يعتمد علي علمه وجرأته
يعتمد على عمره ومكانته الوظيفية	أسلوبه في الاتصال وملامح لغته من أهم أدواته الإدارية
مظهره وملامحه أهم أدواته	تواصله ومنفتح علي المؤسسات الأخرى
انطوائي ومنغلق علي مؤسسته ورفاقه	إما محاور أو مستمتع
إما مجامل واما صدامي (من دون وسطية )	متعد
أحادي المزاج، فهو اما سعيد واما حزين طوال اليوم	عولمي ومحلي
محلي	يخاطر بمشروعات جديدة وأحيانا يغادرها قبل الفشل
يتجنب المخاطرة ويسعي لهامش الأمان يعاني من قلة تحدي التكنولوجيا	يعاني من قلة الفصل بين المجالات
العمر (57)	العمر (38)

**المصدر: (العياشي ، 2013)**

كما اقترح محمد نموذجا لكيفية تطور وظهور مفهوم القيادة الالكترونية حيث ان استخدام تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال أدى الى التغير في طريقة أداء المنظمات لأعمالها ونتيجة لذلك ظهرت أشكال جديدة للمنظمات مثل المنظمة الافتراضية

والشبكة وغيرها وهذا بدوره أدى الى تغير في طريقة الاتصال بين القائد والتابعين فأصبح الاتصال بينهم الكترونيا وهذه البيئة الالكترونية أدت الى ظهور القيادة الالكترونية.

الشكل 06: مراحل تطور وظهور القيادة الالكترونية.



المصدر: (خواج ، 2009)

#### رابعاً: الرقابة الإلكترونية ( E-Controlling ).

تعرف بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معايير رقابية، بحيث الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتلافيها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي انها موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ اما الرقابة الالكترونية فان أكثر قدرة علي معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ اول بأول الحالي، فالمعلومات التي تسجل في فترة التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند تنفيذ والاطلاع وبالتالي علي الاتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت الي المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة وهذا ما يمكن ان يحقق لها مزايا كثيرة تحديدها بالنقاط التالية: "الحذ الأدنى من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، توسيع الرقابة الي عملية الشراء، المورد، الشركات في شبكة الاعمال الخارجية، تقليص أهمية الرقابة القائمة علي المدخلات او العمليات وأنشطة لصالح التأكيد المتزايد علي النتائج فهي إذن اقرب الي الرقابة بالنتائج، تساعد علي الخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة الي حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفه بنمط (الكل يعرف ماذا هناك)". (العياشي، 2013)

#### المبحث الثاني: ولاء العملاء: الأسس والمنطلقات النظرية.

إلى غاية الثمانينات من القرن الماضي كان رضا العميل هو الحديث الدراسات والبحاث التسويقية، فالاعتقاد السائد آنذاك هو ان الرضا مؤثر كافي بالسلوك الشرائي العميل وتكرار تعامله مع المنظمة، فحسب هذا الاعتقاد فان تحقيق الرضا يساهم في تحقيق نتائج ايجابية من خلال العلاقة الارتباطية القوية لرضا العميل وحجم مشترياته. لكن الدراسات التي تمت في التسعينات من نفس القرن دحضت هذا الاعتقاد، بتوصلها الي نتائج مخالفة، حيث أكدت انه ليس من الضروري ترجمة الرضا الي سلوك في شكل تكرار لعملية الشراء وزيادة المبيعات، وحسب تقرير هارفارد (Harvard business review) نشر نتائج دراسة اثبتت ان نسبة كبيرة من المستجوبين لم يتعدى الرضا عندهم جانبه الشعوري، وهو ما جعل الدراسات والبحاث بعدها تبحث عن مفهوم اخر أكثر كفاءة في التنبؤ بالسلوك الشرائي للعميل، فأصبح الولاء ذلك المفهوم الذي يجمع بين شعور وسلوك العميل.

## المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الولاء.

سنتطرق في هذا المطلب الى أهم التعريفات التي دارت حول الولاء وتصنيفاته وكل مراحلها.

### أولاً: تعريف الولاء.

أصبح الولاء أكثر المصطلحات شيوعاً في ادبيات التسويق التي تعبر عن قوة العلاقة بين المنظمة والعميل، واقصى درجة في سلم العلاقة التي يمكن للعميل ان يبلغها مع المنظمة والاكثر مصداقية بعدما تبين زيف الرضا كمؤشر على السلوك وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الولاء، لكنها تتجه نحو نفس المضمون. وأصبح الولاء أكثر المصطلحات شيوعاً في ادبيات التسويق التي تعبر عن قوة العلاقة بين المنظمة والعميل، واقصى درجة في سلم العلاقة التي يمكن للعميل ان يبلغها مع المنظمة والأكثر مصداقية بعدما تبين زيف الرضا كمؤشر على السلوك، وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الولاء، لكنها تتجه نحو نفس المضمون.

### الجدول 06: تعريف الولاء.

الباحث	تعريف الولاء
براون 1996	توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة.
اوليفيرا 1999	"التزام عميق بإعادة الشراء او المداومة على منتج او خدمة على نحو مستمر مستقبلاً بالرغم من التأثيرات والجهود التسويقية التي تحمل أسباب التحول". (Green, 2011)
نيبل 1999	عدد المرات التي يختار فيها العميل نفس السلعة او الخدمة لصنف معين بإجمالي مشترياته داخل نفس الصنف.
براون 2000	عودة الزبون لشراء منتجات المنظمة في المستقبل بالرغم من فعالية تأثير السوق وتأثير تغير سلوك المستهلك.
غريفين 2001	تفضيل او ميل الي شراء أصناف معينة من جهات ومصادر محددة بقناعة.
كوجان بيدج 2003	"الرغبة في التعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين وهي مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى الزبون". (Cohill, 2007)
حسين 2004	"استعداد الفرد المستهلك لبدل الطاقة بالوفاء للمنظمة دون غيرها من المنافسين، بحيث تظهر درجة تطابق العميل مع المنظمة التي يتعامل معها ودرجة ارتباطه بها". (عائشة، 2011)
خان خان 2006	يخلق الولاء عندما يداوم شخص بانتظام على متجر بعينه يعرفه، يحبه ويثق فيه.

### المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على المراجع الواردة في الجدول.

نلاحظ وعلى الرغم من تعدد التعاريف الا انها تتفق في جوهر الولاء، ويبدو تعريف اوليفر (1997) أكثر شمولية اما التعاريف الأخرى فهي تدور حول النقاط الأساسية التي جاءت في تعريف اوليفر الذي يرى أن الولاء التزام ضمني للعميل بمعاودة الشراء وعلى نحو مستمر بالرغم من وجود بدائل وسهولة التحويل إليها وهو ما يعبر عن المعنى الحقيقي للولاء، وعليه فان الولاء يتضمن المعاني التالية: (علي، 2009) مفهوم يتميز بالتحيز فالعميل له اختيار مسبق لمتجر او علامة، لكنه اختيار مدروس عن العشوائية، التزام او تعهد ضمني له ترجمة سلوكية ولا فقد معناه، تكرار عملية الشراء مع وجود نية للبقاء لفترة أطول، توليفة بين عمليتين احدهما نفسية والأخرى سلوكية، فالولاء سلوك له مقدمات نفسية.

### ثانياً: تصنيف الولاء ومراحلها.

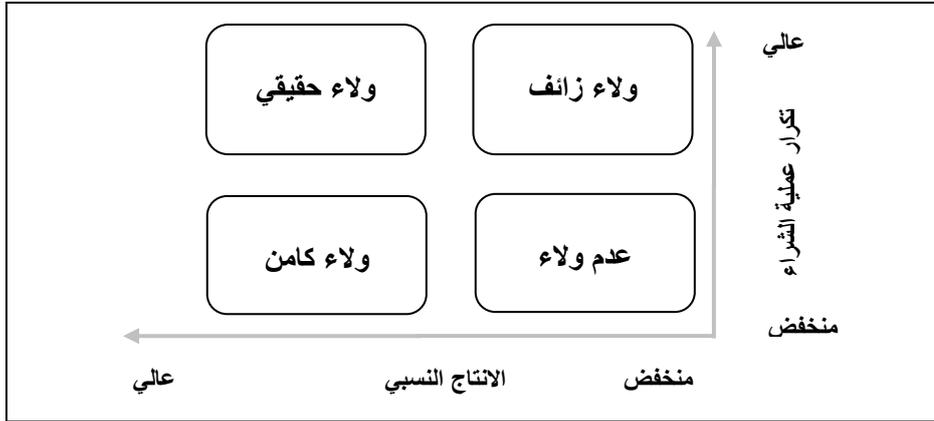
نسعى من خلال ما يلي الى معرفة على تصنيفات الولاء وكذا مراحلها وهذا للوصول الى الفهم الجيد الى الولاء فمن خلال التصنيفات نوضح الولاء بطرق بسيطة ومفهومة.

**1- تصنيف الولاء:** هناك التصنيفات التي تناولت الولاء، لكن الأكثر تداولاً هناك صنفين رئيسيين: تصنيف حسب درجة تعامل العميل مع العلامة، وتصنيف ديك وباسو.

**- الولاء حسب تعامل العميل مع العلامة:** هناك الولاء المطلق وهو قيام العميل بعمليات شراء متعاقبة لنفس العلامة، وتمثيل هذا النوع يكون في بالشكل التالي (A,A,A,A,A,A)، وتعني قيام العميل بتكرار شراء العلامة A دون غيرها، والولاء الجزئي وهو قيام العميل بشراء علامتين بالتناوب، وتمثل بالصيغة التالية (A,B,A,B,A) وتعني قيام العميل بشراء العلامة A ثم العلامة B بالتناوب، الولاء غير مستقر وهو قيام العميل بشراء نفس العلامة على نحو متتابع ثم يتحول إلى علامة أخرى ويقوم بالشراء على نحو متتابع أيضاً، وتمثل بالصيغة التالية (A,A,B,B,B) والولاء المهدوم وهو عدم استقرار العميل على شراء معين، ففي كل مرة ينتقل إلى علامة جديدة وصيغة هذا النوع هي (A,B,C,D,E,F). لكن يؤخذ على هذا الصنف أنه مبني على سلوك فقط، وقد لا يكون مبرر كافي للولاء. (نجود، 2006)

**- الولاء حسب (Basu and Dick):** وهو تصنيف أكثر واقعية مبني على عاملين رئيسيين عامل سلوكي وآخر على مدى الاتجاه النسبي، فإذا كان العمل الأول يعبر عن درجة الاقبال أو تكرار عملية الشراء فإن العامل الثاني يعبر عن درجة الاستعداد أو القناعة عند العميل بهذا المنتج. (علي، 2009) ويمكن تمثيل هذا الصنف في الشكل التالي:

الشكل 07: أنواع الولاء حسب ديك.



Source: (Basu , 1994)

عدم الولاء وهذا النوع يتناقض تماماً مع مفهوم الولاء، حيث الاتجاه النسبي منخفض كما أن درجة الاقبال (السلوك) جد منخفضة، والأمثلة على ذلك كثيرة، كالأقبال على محطات البنزين أو نقاط تعبئة ارسدة الهاتف، والفرد يقبل في كل مرة على النقطة البيعية التي تكون قريبة إليه أو توافق الظرف الحالي له، الولاء الزائف أو الولاء المؤقت ويعني اقبال متكرر على منتج أو علامة مع اتجاه نسبي منخفض، أي أن الرغبة في إعادة الشراء منخفضة جداً لكن وجود مؤثرات موقفيه، كالموقع، الوقت والجهد تجعل من الفرد يقبل على منتج بعينه، فالقرب من النقطة البيعية وحالة الاحتكار قد تفرض نفسها على الفرد في قراره العشوائي، هذا النوع ينصح بتجنبه من الكثير من الدارسين للولاء، حيث "شبيهم (Frederick F) بالفراشات الدائمة التنقل بحثاً عن الأحسن فهذا النوع من العملاء لا مصلحة للمنظمة معهم". (Reichheld, 2001) والولاء الكامن "هو الحالة العكسية للولاء الزائف، فقد تتوفر الرغبة في شراء لكن هناك عوائق تمنع الفرد من ترجمتها إلى سلوك، كأن يقتنع الفرد بخدمات شركة ال تأمين X لكن تعاقد مع الشركة Y يشكل مانع أمامه". (علي، 2009) والولاء الحقيقي "هو الحالة التي يكون فيها الاتجاه النسبي مرتفع والسلوك المؤيد للشراء مرتفع أيضاً فالرغبة مقرونة بالشراء المتكرر، وهي الحالة التي تطمح لها المنظمات." (علي، 2009)

**2- مراحل الولاء:** قسم الولاء إلى أربعة مراحل أساسية، تبدأ بالولاء المعرفي ثم الشعوري يليه الولاء النزوعي وأخيراً السلوكي وتوفر هذه المراحل يتحقق الولاء الفعلي، وفيما يلي وصف لهذه المراحل:

**- الولاء المعرفي:** هذا النوع نتيجة يتوفر عليه العميل من المعلومات حول المنتجات او العلامات المتوفرة، فينبى تقييمه بطريقة عقلانية، ويختار علامة بعينها دون الأخرى، فالمعلومات التي تتوفر لدى العميل عن مستوى أداء منتج ما رجحت عن معلومات باقي المنتجات.

**- الولاء الشعوري:** بعد تحقيق المستوى الأول أي حيازة العميل لمعلومات كافية عن المنتج، ينتقل الي المستوى الثاني وهو اعجاب به بالمنتج، خاصة بعد تجربته وتلبيته لرغباته وهو ما يولد شعور بالالتزام العاطفي تجاه المنتج، كما يمكن ان تكون النتائج عكسية إذا كان هناك تناقض بين المعلومات التي توفر للعميل عن المنتج والمستوى الحقيقي للمنفعة التي يحققها، مما يؤدي الي بروز اتجاه سلبي.

**- الولاء النزعي:** يعبر عن وجود إدارة عميقة لتكرار السلوك الشرائي، وهو نتيجة عن تراكم الشعور الإيجابي تجاه المنتج او العلامة وهي مرحلة يصل فيها العميل الي اعلى درجات التحفيز.

**- الولاء السلوكي:** هو اخر مستوى من الولاء، يتجسم فيه العميل ولائه النزوعي الي تصرف، ويصبح له استعداد لمقاومة المعوقات التي تحول دون التصرف، لان العميل في هذه المرحلة وصل الي درجة كبيرة من الاقتناع بالمنتج وغير مبالي بما يقوم به المنافسون.

**ثالثا: أهمية الولاء.**

أصبح الولاء من اهم مصطلحات التسويق تداولاً لكونه من اهم المفاتيح لاجتياح البرامج التسويقية، فاذا كان العميل هو مركز العملية التسويقية فان ولاء العميل من أولويات المنظمة او على طموح تريده في العميل، هذا الاهتمام المتزايد بالولاء يعود الي المنافسة سواء على المستوى المحلي او العالمي، هذه الأخيرة أصبحت أكثر شراسة ما جعل الحصول على عملاء جدد أكثر صعوبة وتكلفة وزاد من صعوبة المحافظة على العملاء الحاليين، واهتمام المنظمة بالعملاء الحاليين، واهتمام المنظمة بالعملاء يعود الي حقيقتين رئيسيتين: الحقيقة الأولى "انخفاض درجة ولاء العميل، فالعملاء استغلوا الأوضاع الجديدة التنافسية في إعادة توجيه قدراتهم الشرائية وأصبحوا يحترفون مهنة الانتقال بين العلامات أكثر من اي وقت مضى، وفي ضل هذا الوضع الولاء يزيد في درجة تمسك العميل بمنتجاتها، وتزيد في عراقيل انتقالية الي منافسين، فالولاء وسيلة لاستعادة قدراتها في رقابة العميل". (ريتشلد، 1996) والحقيقة الثانية "ولاء العميل أو الاحتفاظ بالعميل الحالي اقل تكلفة من جلب عميل جديد كما ان الاحتفاظ بالعملاء بنسبة (5 %) يزيد في أرباح المنظمة بنسبة بين (25%) إلى (100 % )، وعليه فان أهمية الولاء تكمن في تحقيق المزايا التالية: (علي، 2009)

زيادة أرباح المنظمة فربح المنظمة في علاقة ارتباطية إيجابية مع مدة بقاء العميل "فالعميل الذي يبقى مع المنظمة لمدة طويلة يشترى أكثر ويوصي بالتعامل معها من خلال الكلمة المنطوقة وهو ترويج مجاني لعلامة المنظمة، فالعميل سينوب عن المنظمة، حيث سيحدث الناس من حوله ويحثهم على منتجات المنظمة، فالأخير يخبر عائلته ومقربيه اعتقاداً منه ان المنظمة تقدم الأفضل (kotler, 2015) ، كما ان دعوته هذه ستلقى تجاوباً كبيراً كونه يحض بمصداقية أكبر من أي وسيلة تتبعها المنظمة في التعريف بنفسها او منتجاتها، كما أن الكلمة المنطوقة أكثر وسيلة فعالة في جلب العملاء الجدد، لأن توصيات أكثر مصداقية من أي وسيلة اشتهارية مدفوعة، هذا من جهة أخرى فان انتشار الكلمة المنطوقة ووقعها اسهل واسرع من أي وقت مضى، مع الخدمات التي توفرها الشبكة العنكبوتية ( E-mail ,Face book ,Myspace )، وعليه فان "المنظمات التي تقدم خدمات متدنية لن تذهب بعيداً في عصر التكنولوجيا ووسائل الاتصال التي لا يخلو منها مكان والعميل سيتكلم عن منظمة في كل الأحوال، اما جعل هذه الكلمة إيجابية فهو دور يقع على عاتق المنظمة". (Timm, 2014)

خفض التكاليف التسويقية فكما هو متفق عليه بين الباحثين والدارسين للتسويق فان تكلفة الحفاظ بالعميل الحالي اقل تكلفة من جلب عميل جديد، فالأول ليس بحاجة الي الحملات الترويجية الكبيرة وفي أحيان كثيرة يكون العميل نفسه وسيلة ترويجية، فالعميل الحالي يعتبر مكشوف للمنظمة، فهو ضمن قاعدة بيانات المنظمة ومن السهل الاتصال به واخذ اقتراحاته لا يستدعي الدراسات التسويقية المعمقة والمكلفة.

وزيادة الأرباح بزيادة عمليات الشراء المتكرر ولاء العميل يعني بقاءه تزداد احتياجاته مما يؤدي إلى زيادة مشتريات حجما وقيمة، لذلك ففقدان عميل من هذا النوع في لحظة من اللحظات لا يعني فقدان حالة بيع واحدة بل هي فقدان لتدفقات مالية كان سيذرها العميل للمنظمة طوال حياته، ويقول ستبوليو نادر صاحب سوبر ماركت: "أنه يرى (50000) دولار تطير من محله كل مرة يرى فيها عميل متجههم الوجه، فبخروجه دون عودة يعني انقطاع عمليات الشراء المستقبلية، على اعتبار ان هذا العميل كانت له مشتريات أسبوعية بقيمة (100) دولار، ويقم بـ (50) عملية شراء سنوية لمدة عشر سنوات وهي متوسط عمر العميل او مدة بقاءه مع المنظمة، وهنا تظهر أهمية المحافظة على الولاء في استمرار تدفقات العميل مستقبلا". (kotler, 2015)

ويعد الولاء اليوم الأساس الذهبي لقياس نوعية العلاقة، فالولاء الحقيقي يدوم لفترة أطول، ودليل على الرضا العملاء بمنتجات المنظمة، فتحقيق الولاء يعني "أن المنظمة حققت مصلحة العملاء وهو ما يزيد في متانة العلاقة، وهذه فلسفة شركة هارلي دافيد سون للدراجات النارية حيث يركز الفريق على تطوير نوعية الدرجات من كل النواحي سواء التصميم الأداء والبعد الجمالي مع مراعات تدنية التكلفة، حيث يقول المدير التنفيذي للشركة "بالطبع هدف الشركة هو تحقيق الربح من هذا العميل، لكن النتيجة تكون احسن عندما يعرف العميل ان الشركة تعمل لأجله". (كوتلر، 2015)

والعميل الموالي من اهم مصادر المعلومات: وهو ما يفيد المنظمة في عمليات البحث والتطوير، فغالبية التحسينات وعمليات التجديد يكون سببها العميل الموالي باقتراحاته وحتى شكواه. و"العميل الموالي يتيح للمنظم توجيه جهودها الى قضايا أخرى ذات أهمية، كتوسيع مجال النشاط، الاهتمام بالتسويق الداخلي، التفكير في منتجات جديدة كما يتيح لها الوقت اللازم للرد على منافسين. (كوتلر، 2015)

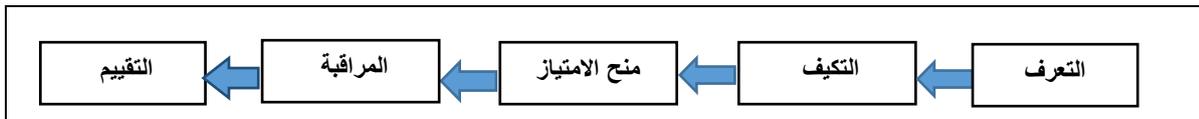
### المطلب الثاني: إستراتيجية ومسار الولاء.

ولاء العميل هو أقصى طموح تسعى إليه المنظمة في علاقتها مع العميل لما له من تأثير إيجابي على استمراريتها نحو الولاء فهي رحلة طويلة للمنظمة مع عملائها، ففي البداية تكون المنظمة مع عدد كبير من العملاء لكن مع توالي المراحل تحدث عملية غربلة ويصل الأقلية منهم إلى المحطة الأخيرة ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى المسار الذي يعتمد للوصول إلى الولاء.

#### أولاً: المسار الاستراتيجي للولاء.

المسار الاستراتيجي للولاء: "هو مجموعة من الخطوات تتبعها المنظمة للاستخلاص أحسن العملاء وبناء علاقة طويلة معهم، وتمر هذه الاستراتيجية بخمس مراحل" (Marc, 2003) نلخصها في الشكل التالي:

الشكل 08: مراحل إستراتيجية بناء الولاء.



Source : (Marc,2013)

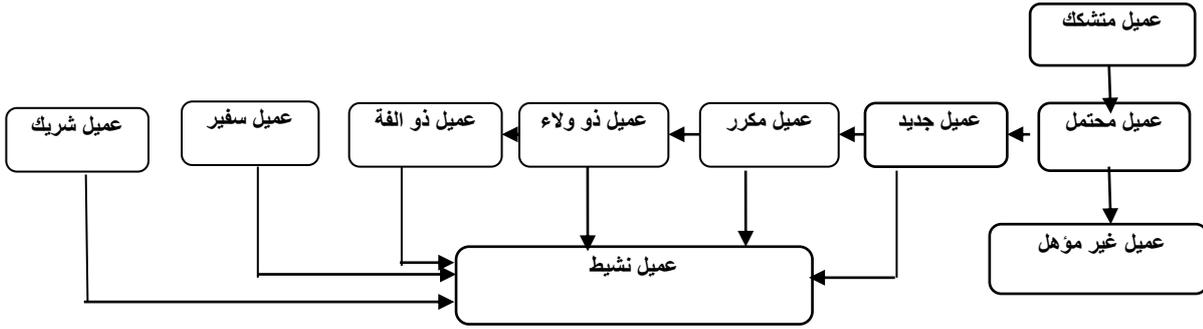
- 1- مرحلة التعرف:** ويقصد بها التعرف على العملاء، المنافسين والتقنيات اللازمة، ويتطلب الاجراء الثلاثي التالي: مراجعة محفظة العملاء من حاجات، توقعات، تقييم إجمالي عملاء المنظمة، مراجعة المنافس أي طبيعة ومكونات عروضه، طريقة الاتصال لديه، ومراجعة لتقنيات الولاء وهي التقنيات المتوفرة، قابليتها والقدرة على استخدامها، والهدف من هذا الاجراء هو معرفة المنظمة لبيئتها والفتة المستهدفة، ويتطلب الامر المعرفة لكل فئة من العملاء من اجل تمكينهم من عروض مميزة وبالتالي تخصيصهم بتقنيات ولاء مميزة.
- 2- مرحلة التكيف:** وهذا من اجل محافظة المنظمة على ميزاتها التنافسية كونها تعيش في بيئة غير مستقرة، يصبح من الضروري إعادة تكييف خياراتها خاصة ما تعلق بالأهداف الاستراتيجية مع حاجات مستهدفيها.
- 3- مرحلة منح الامتياز:** والهدف النهائي من هذه المرحلة هو تحقيق التميز في العرض والذي يعتبر مبرر للولاء في نظر العميل.

**4- مرحلة الرقابة:** الهدف من هذه المرحلة هو فعالية التقنيات المستعملة، فالهدف من استراتيجية الولاء هو بناء رابط دائم بين العلامة والعميل، فمن الضروري التأكد على صلابة هذه الرابطة، كما ان استراتيجية الولاء تتطلب وسائل مالية

**5- مرحلة التقييم:** الهدف من التقييم ليس قياس العائد المالي للاستثمار، ففي هذه المرحلة يتم تقييم الاستراتيجية نفسها من أجل استمرارية الميزة التنافسية للعلامة.

كما أن الشكل الموالي بين لنا كل مراحل علاقة العميل مع المنظمة

**الشكل 09: مراحل علاقة العميل مع المنظمة.**

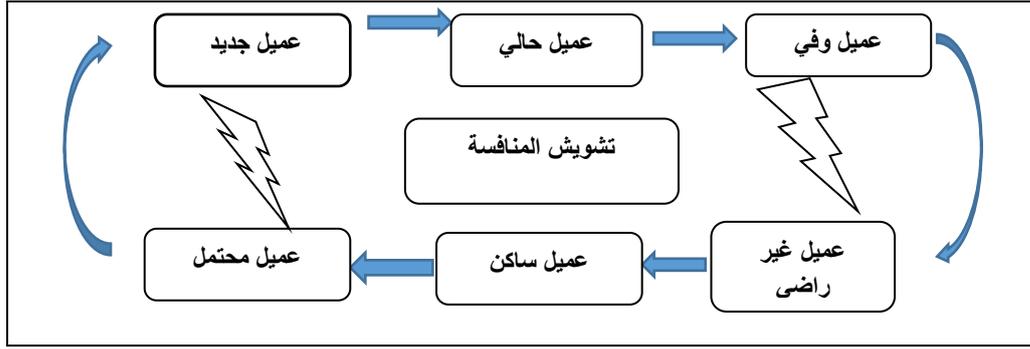


Source : (Kotler, 2003)

المنظمة في البداية تكون امام عميل متشكك، حيث يتساوى احتمال قيامه بشراء من عدمه، "ويعرف في هذه الحالة بالعميل المحتمل" (Dubois, 2003)، هذا الأخير قد تؤهله المنظمة ليصبح عميل محتمل وفقا لقدراته واستعداده للشراء وقد يتبين العكس بعدم قدرته وبذلك يخرج من دائرة العميل المحتمل، المنظمة تشجع الأول على الشراء، "وبعد قيامه بعملية الشراء الأول يصبح عميل جديد، هدف المنظمة هنا هو حث العميل الجديد على تكرار عملية الشراء واعادتها عدة مرات ليصبح عميل مكرر، وعدد مرات الشراء تحدد حالة الولاء للعميل" (Heni, 2007)، هذا الأخير بعد مدة سيعتاد على منتجات المنظمة و علامتها وموظفيها وهو ما يدخله في علاقة ألفة، حيث يعتبر نفسه جزء من المنظمة لتأتي مرحلة يبدأ فيها العميل بالعمل لصالحها ومدافع عنها في محيطه، فيقوم ببحث افراد اخرين على منتجات المنظمة وتصبح له كلمة مسموعة داخل المنظمة سواء كانت اقتراحات او انتقادات، لكن ليست كل علاقات المنظمة مع عملائها تأخذ هذا المسار فقد تتغير في أي مرحلة واي فتور في العلاقة تجعل العميل يحس بعدم الرضا فيتحول الي عميل غير نشيط وقد ينسحب من المنظمة، والمقصود بالعميل غير النشط هو العميل الذي كان يقوم بمعاملات منتظمة لكنه منذ فترة من الزمن انقطع او قلل من حجم معاملاته.

والملاحظ أن "عدد العملاء الذين يصلون الي المرحلة الاخيرة قليل جدا إذا ما قرن بعددهم في البداية، ففي كل مرحلة جديدة يتحول عدد من العملاء حاملين، ما يعني ضياع فرص ربحية للمنظمة، لكن ما ينبغي الإشارة اليه هو ان علاقة المنظمة مع العميل ذو الولاء لن تدوم إلى الأبد وما على المنظمة الا محاولة إطالة أكثر، والشكل التالي يوضح جهود المنظمة في استمرارية دور حياة العميل". (علي، 2009)

الشكل 10: صيانة دورة حياة العميل.



Source : (vendevre, 2008).

هذا الشكل يؤكد عدم ديمومة العلاقة إلى الأبد، بل لا بد أن تنقطع يوماً ما، هذه الحقيقة المهمة الأولى رغم أن الاهتمام بتحسين نوعية المنتج أو الخدمة من شأنه إطالة فترة بقاء العميل، أما الحقيقة الثانية التي لا تقل أهمية هي ضرورة أن تبقى المنظمة في بحث مستمر عن عملاء جدد، فحسب دراسة أمريكية وجدت أن كل القطاعات الناشطة تجدد وعائها من العملاء بنسبة (25%) سنوياً، والسؤال المطروح هنا ماذا سيحدث للمنظمة بعد أربعة سنوات إن توقفت عن عملية البحث عن عملاء جدد؟ ومن هذا المنطلق يقول: "لا يمكن لأي منظمة أن تستغني عن جلب عملاء جدد كون هناك ظاهرة تآكل طبيعية تحدث على مستوى وعائها من العملاء" والمقصود بالتآكل الطبيعي فرار نسبة من العملاء إلى المنظمات الأخرى بالرغم من اجتهاد المنظمة في الحفاظ عليهم، أي أن السبب يرجع إلى تقصير من المنظمة". (Vendevre, 2008)

### ثالثاً: استراتيجيات الولاء.

تسعى المنظمة من خلال الوصول إلى أفضل العملاء وبناء علاقة معهم لأطول فترة ممكنة، ولتحقيق هذه الغاية فإنها تتبع استراتيجيات عديدة، حسب ظروف البيئة التنافسية وطبيعة العميل المستهدف. "والمنظمة أمامها العديد من السبل لتعزيز ولاء عملائها وتحقيق أكبر استفادة من هذا الولاء، ولتخفيض نسبة تسرب عملائها بإمكانها اتباع استراتيجية دفاعية، هذه الإستراتيجية تقوم على وضع حواجز تمنع العميل من التخلي على المنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى، كون التكاليف ستكون مرتفعة عليه فمن جهة ستفقد امتيازات المنظمة ومن جهة أخرى المنظمة الجديدة ستعامله كعميل جديد، أما في حالة تعزيز الرضا فإن إدارة العميل في البقاء ستعزز أكثر وبالنتيجة فإن تكلفة الأجراء من المنافسين سترتفع أكثر". (Dlalic, 2012)

"ويمكن بناء إستراتيجية الولاء بناء على كل عميل ومدة بقاءه، حيث كل من رينارتزو كومار أن هناك تفاوت بين العملاء من حيث الربحية وكذا بقائهم، وقاما باقتراح الأصناف التالية من العملاء". (Dlalic, 2012)

الجدول 07: أنواع العملاء.

العملاء /الربحية	ربحية عالية	ربحية منخفضة
عملاء لمدة طويلة	اصدقاء حقيقيون	اللاصقون
عملاء لمدة قصيرة	فراشات	غرباء

Source : (Dlalic, 2012)

وكل توليفة بين الربحية والاقدمية تمثل نوع من العملاء يتطلب تطبيق استراتيجية مختلفة:

**الجدول 08: العميل ونوع الإجراءات المطبقة.**

العميل	وصفهم	الإجراءات المتبعة
الفراشات	مرحبن لكن عديمو الولاء	تستفيد منهم كل ما حانت الفرصة، نادرا ما تنجح المنظمة في تحويلهم إلى عملاء ذو ولاء.
الغرياء	ربحية ضعيفة و ولاء ضعيف	لا يجب الاستثمار فيهم.
أالصقون	ليسوا مرحين وذوو ولاء مرتفع	تحويلهم الي عملاء مرحين والا الاستغناء عنهم.
الأصدقاء الحقيقيون	مرحين و ذوو ولاء كبير	المحافظة عليهم من خلال استثمارات مستمرة في قيمهم.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على تحليل P16, Jasmina Dalcic

وهناك العديد من الاستراتيجيات للولاء نذكر منها: (نجد، 2006)

**1- إستراتيجية العميل السفير:** هي استخدام المنظمة للعميل كقوة تحفيزية بدل وسائلها الذاتية، فتلجأ الي أفضل عملاء لأجل حث عملاء اخرين على اقتناء منتجاتها انطلاق من تجربته الشخصية الناجحة مع منتجاتها، هذه الاستراتيجية طبقت سنة (1998) من طرف شركة (Mazda) عند انطلاق الموديل (626)، باستغلال أفضل عملائها الذين لهم تاريخ مع هذه العلامة، وسميت هذه العملية بأراء الحكماء.

**2- إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث:** ويكون باستغلال احداث او معارض، لتمكين الجمهور من خوض تجربة او استعمال منتجاتها، لخلق نوع من الالفة بين العملاء وعلامة المنظمة أو منتجاتها.

**3- إستراتيجية الولاء بالخدمات:** في ضل المنافسة الشديدة التي تعيشها المنظمات وغطية المنتجات، اصبحت تلجأ الي تقديم خدمات اضافية تكون مع رسالة المنظمة كما هو الحال في الحجز في الطائرات والفنادق.

**4- إستراتيجية الولاء المتعدي:** تعتمد على وسائل ولا تطبق مباشرة على العميل وتنقسم الي قسمين: خلق حواجز الخروج من خلال خلق تكلفة التغيير، وهي الامتيازات التي سيخسرهما العميل بانتقاله الي المنافس ما يجعله يتمسك أكثر بمنتجات المنظمة، وخلق ولاء القوة البيعية وهي تحفيز للقوة البيعية لزيادة المبيعات، حيث يستفيدون من المكافآت ونفس نظام النقاط الذي يحصل عليه العميل النهائي.

**5- إستراتيجية الولاء بتعاون علامتين:** هي اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم منتجات لنفس القطاع الشوقي، فالعميل يحصل على مكافئة بولائه للعلامة الاولى او الثانية، كالتكامل الموجود بين الفنادق وسيارات الاجرة.

**المبحث الثالث: دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.**

يشهد العالم في بداية العقد ثاني من القرن الحادي والعشرين تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية وخاصة بعد ظهور شبكة الانترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية احدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة، أن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك اثاره الواسعة علي المؤسسات ومجالات عملها وعلي استراتيجيتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط الي البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، إنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل علي تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في تفويض وتمكين الإداري القائمة علي الفريق وقد ساهمت الثورة الرقمية الكتروني احداث تغييرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه وتطبيقاته، وانسجاما مع هذه التغييرات تحولت المؤسسات الي الاهتمام أكثر بزبائنها من خلال المبادرة وابتكار مقاييس جديدة لعمليات الاعمال التي تعكس خيراها، وأصبح التوجه للزبون فلسفة للمؤسسات الناجحة في عصرنا الحديث، فالزبون هو الأصل الوحيد الذي تمتلكه المؤسسة وتحقيق الرضا له هو الذي يجعل المؤسسات تصل الي ولاءه الذي يضمن الاستمرار والنجاح ويقلص من القوة التفاوضية للعملاء، وعليه فان أحد العوامل التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة ما عن آخر

هي مدى درة تلك المؤسسة على التعرف على متطلبات زبائنها والوفاء بتلك الاحتياجات بشكل منتظم، وتطبيق الإدارة الالكترونية تعزز مركز الزبون في قلب المؤسسة بحيث الإدارة الالكترونية تمكنه من التعريف بنفسه و باحتياجاته، حيث يمكن تقديم المنتجات له عبر الانترنت، وعرض المنتجات أو الخدمات التي كان الاقبال عليها كبيرا من طرف الزبائن، إضافة الى أنه يمكن للزبون الاتصال بمراكز الاتصال أو المراسلة عبر البريد الالكتروني، فلإدارة الالكترونية دور في تحقيق رضا الزبون وكسب ولاءه من خلال الخصائص التي تتميز بها.

**المطلب الأول: دور السرعة والوضوح وتخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء.**

في هذا المطلب سنتطرق للعلاقة الموجودة بين كل من الإدارة الالكترونية بكل من البعدين السرعة والوضوح وتخفيض التكاليف وولاء العملاء والوصول الى تعريفات حول العلاقة الموجودة بينهم وهذا ما نسعى الى اثباته في دراستنا الميدانية.

#### **أولاً: دور السرعة والوضوح في كسب ولاء العملاء.**

تتفاعل الإدارة الالكترونية بسرعة فائقة مع الزبون، مما يمنحها خاصية لم تكن الإدارات التقليدية التي تعتمد على الأوراق في المعاملات، مما قد تحتاج الى وقت كبير في إنجاز تلك المعاملات والخدمات، "فالإدارة الالكترونية تحقق للزبون استلام الخدمة في الوقت الذي حدده بل حتى في وقت أقل من ذلك الذي لم يتوقعه، وهذا ما سيزيد من رضاه في سرعة تلبية حاجاته بل والوصول إلى الولاء التام مع المؤسسة". (طوال، 2019)

#### **ثانياً: دور تخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء.**

إن شكل الإدارة الالكترونية يختلف عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين وانشاء المباني الضخمة واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة الى الشكل الالكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة ودون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة أو مباني ضخمة كبيرة الحجم، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها، كما أن "الإدارة الالكترونية تمكن المؤسسات من تقليل مخاطر تراكم المخزون عن طريق تخفيض الوقت الذي يستغرق في معالجة البيانات و المعلومات المتعلقة بالطلبات ويترب عن ذلك أيضا تخفيض تكاليف كل الإجراءات الإدارية وعمليات التبادل، وهذا بدوره يؤدي الى تخفيض أسعار بيع المنتجات والخدمات للزبون الذي يبحث عن تلبية حاجاته بأقل تكلفة ممكنة، وتحقق الإدارة الالكترونية ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار منخفضة بالإضافة الى تلقي الخدمة في المكان المتواجد فيه دون الانتقال الى المؤسسة وتحمل تكاليف التنقل". (طوال، 2019)

#### **المطلب الثاني: دور المرونة وتبسيط الاجراءات في كسب ولاء العملاء.**

في هذا المطلب سنتطرق للعلاقة الموجودة بين كل من الإدارة الالكترونية بكل من البعدين المرونة وتبسيط الاجراءات وولاء العملاء والوصول الى تعريفات حول العلاقة الموجودة بينهم وهذا ما نسعى الى اثباته في دراستنا الميدانية.

#### **أولاً: دور المرونة في كسب ولاء العملاء.**

تحقق الإدارة الالكترونية المرونة في إنجاز المعاملات، وذلك بواسطة تقنياتها حيث من خلال شبكتها تستطيع أن تدقق في خيارات العملاء لتحسين الاستجابة لحاجات الزبون وتفضيلاته، فالعميل يعتبر أحد شركاء المؤسسة يرتبط بها من خلال الشبكة الخارجية الانترنت، أو من خلال الأنترنت يتفاعل معها في كل وقت بكل ما يفكر به أو يريده، والإدارة الالكترونية تأخذ هذا الأمر باهتمام وتبادر بالاستجابة السريعة في تلبية حاجاته وتحقيق توقعاته لضمان كسب ولاءه.

#### **ثانياً: دور تبسيط الإجراءات في كسب ولاء العملاء.**

الإدارة الالكترونية تعمل على تبسيط الإجراءات في العمل واختزال الخطوات والمستندات المطلوبة لإنهاء المعاملات الإدارية والابتعاد عن السلوك الروتيني الذي يضيع الوقت ويعقد الإجراءات ويقلل من مستوى رضا العملاء، فهي تعمل على تقديم اقتراحات وتوليد حلول غير تقليدية لتبسيط إجراءات العمل وتقليل وقت أدائها والجهد المستغرق في إنجازها، فالزبون قد يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله إجراءات دقيقة محددة ينفذها عبر قائمة من الأوامر التي يقوم بتنفيذها على الجهاز أن كانت المعاملات عبر الانترنت أو عبر

أجهزة الإدارة الالكترونية المتواجدة في الأمان المخصصة لها كالصرافات الآلية، وهذا سيؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وكسب ولاءه وهو الذي يبحث عن تلبية حاجاته بطريقة بسيطة وسريعة.

### المطلب الثالث: دور السرية والخصوصية وعدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء

في هذا المطلب سنتطرق للعلاقة الموجودة بين كل من الإدارة الالكترونية بكل من البعدين السرية والخصوصية وعدم التقيد بالمكان والزمان وولاء العملاء والوصول الى تعريفات حول العلاقة الموجودة بينهم وهذا ما نسعى الى اثباته في دراستنا الميدانية.

#### أولاً: دور السرية والخصوصية في كسب ولاء العملاء.

من خصائص الإدارة الالكترونية أنها تضمن السرية والخصوصية في إجراءات التعاملات وذلك بتأمين الشبكات الالكترونية ببرامج حماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول إليها والتلاعب في ملفاتها ومعاملاتها، فالمتعامل مع الإدارات الإلكترونية تكون بياناته محمية ومخزنة على شبكة الإدارة الالكترونية لا سبيل لحد في الوصول إليها، وأن البرنامج الحاسوبي للشبكة سيمنحه فرصته بناء على بياناته بعيدا عن التدخل البشري، وهذا ما يؤدي شعور الزبون بالأمان في خدمات الإدارة الالكترونية، وثقته بها مما يزيد من مستوى الرضا عنده حتى يصل الى مرحلة الولاء.

#### ثانياً: دور عدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء.

إن من أهم خصائص الإدارة الالكترونية أنها تستطيع التواصل الاي مع العميل في كل مكان وفي كل زمان، حيث تتوفر خدمات الإدارات الالكترونية أربعاً وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكتها في أي وقت سواء من الأجهزة عبر الانترنت، أو عبر أجهزتها و نوافذها الالكترونية الخاصة، ويمكن أيضاً على مدار اليوم تلقي المعاملات، حيث ذلك كله ينفذ وفق برنامج معد سلفاً للرد بالسلب أو الايجاب على الأوامر التي ترد اليه حسب مطابقته ببياناتها أو مخالفتها إياها، فالإدارة الالكترونية تتفاعل انيا مع الزبون لتحديد له ما يريده من أجل تلبية حاجاته دون أن يكون مقيد بمكان أو زمان معينين.

#### المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

بعد التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية وولاء العملاء من الجانب النظري وإيضاح أهمية كل منهما بأبعادها المتخلفة والعلاقة التي تربط كل متغير بالأخر سنحاول التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت المفهومين المتعلقين بهذه الدراسة.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

نظر الأهمية الإدارة الإلكترونية فقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم وبأبعاد مختلفة حسبما تضمنته مشكلة الدراسة وطبيعتها لذا سنحاول التطرق اليهما لدراسات الميدانية العربية التي تناولت الموضوع مع توضيح اهم ما جاء في كل دراسة من ناحية اشكالياتها ونتائجها.

#### أولاً: دراسة محمد الخطيب (2018).

هدفت الدراسة الي دور الادارة الالكترونية في تحقيق الابداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار الدراسة من موظفي الوزارة الذين يشغلون الوظائف الادارية والذي يبلغ عددهم (178)، واستخدم الباحث المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كادات رئيسية لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيع (178) استبانة على الباحثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد (152) استبانة.

وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة من الباحثين على واقع تطبيق الادارة الالكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (27.29%)، ووجود موافقة من الباحثين على وجود مستوى بدرجة كبيرة في تحقيق الابداع الاداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث بلغ الوزن النسبي (71.47%)، يوجد

علاقة ذات دلالة احصائية عن مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الإدارة الالكترونية وبين الابداع الاداري في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ويوجد اثر للمتطلبات الادارية على الابداع الاداري عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات اهمها: ضرورة تحفيز الموظفين المتميزين ماديا في مجال الادارة الالكترونية، ضرورة توفير الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال الادارة الالكترونية وخاصة في مجال التصميم وتطوير البرامج الالكترونية، ضرورة الاهتمام في عملية الانفاق على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال تشجيع الموظفين على ذلك، ضرورة اهتمام الوزارة بآراء الموظفين المخالفة لتوجهاتها للاستفادة من افكارهم، ضرورة حرص الوزارة على تقديم الدعم والمساندة للموظفين المبدعين.

#### ثانيا: دراسة جمانة عبد الوهاب شلبي (2011).

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية بغزة وأثرها على التطور: الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة، وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات واستخدمت اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذي تكون من (167) فرد، وتم استرجاع (122) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى أهم نتائج التالية: وجود ادراك لدى العاملين لمزايا الادارة الالكترونية مثل السرعة في انجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، لتطبيق برنامج الادارة الالكترونية، ونقص الامكانيات المادية والفنية والبشرية، تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الادارية، الا انه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت الدراسة الي اهم التوصيات التالية: ضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول الي الادارة الالكترونية واستعمال ادواتها في العمل اليومي للموظف، ضرورة التوسع في استخدام النماذج الالكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة منها، تطوير انظمة المعلومات الادارية المحسوبة بحيث تغطي كافة الجوانب الادارية.

#### ثالثا: دراسة احلام محمد شواي (2016).

تهدف الدراسة الى التعرف على مفهوم الادارة الالكترونية وبيان اهميتها وقدرتها في تأثير في وظائف الادارة، والتعرف على مقومات تطبيق الادارة الالكترونية ومعوقاتهما في مؤسساتنا الاجتماعية، والتعرف على العلاقات بين تطبيق الادارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك مراجعة الكتب والأدبيات المتوفرة في الادارة الالكترونية وتطوير الاداء الوظيفي وتحسينه، وكانت اهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة ان الادارة الالكترونية نمط جديد من الادارة احدث نمط الادارة الالكترونية تحولا كبيرا في وظائف الادارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك من خلال اعادة هيكلة الإجراءات الادارية، واعادة توزيع المهام و الصلاحيات، وبتفويض الصلاحيات. وتوصلت الدراسة الي جملة من التوصيات: تشجيع المنظمات الحكومية والاهلية الي الاخذ بتطبيقات الادارة الالكترونية لأهميتها من خلال التوعية بمزايا العمل الاداري الالكتروني مقارنة بالعمل الاداري التقليدي، من الضروري ان تعمل القيادة السياسية في البلد على توفير البنى التحتية الاقتصادية والتكنولوجية (التقنيات الحديثة من حاسوب وملحقاته وشبكة الانترنت) التي تساعد على العمل الاداري الالكتروني.

#### رابعا: دراسة رحمان سناء (2017).

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور الادارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ، غطى الجزء النظري الاطار العام للإدارة الالكترونية وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ضل الادارة الالكترونية، وكذا الوظائف الالكترونية للمؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الاجهزة الالكترونية و الكهرو منزلية ببحر بوعرييج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة. واطهرت النتائج ان توفر عناصر الادارة الالكترونية في مؤسسة كوندور تحتاج الي المزيد من التطوير كما تبين ان الادارة الالكترونية ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة كوندور، بحيث ان الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الادارة الالكترونية في تحسينها تلاها كل من التنظيم والقيادة

على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني. وتوصلت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها: على المؤسسة استغلال العناصر التقنية والبشرية الموجودة في المؤسسة للقيام بعملية التدريب الإلكتروني، للاستفادة من المزايا التي يمكن ان يوفرها هذا النوع من التدريب من تقليل للتكاليف، وتعميم الاستفادة لأكثر عدد من المتكويين والمتربصين، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين التخطيط جاء في المرتبة الاخيرة، على الرغم من ان هذه الوظيفة ضرورية في كل المستويات، وعلى اساسها يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذا يجب على المؤسسة محاولة الاستفادة أكثر من الادارة الإلكترونية بعناصرها التقنية والبشرية لتوظيف أساليب تخطيط جديدة ومبتكرة وتحسين عمليات التنبؤ، مما يرفع من كفاءة التخطيط، ويزيد من فعالية صنع واتخاذ القرارات.

#### خامسا: دراسة عبد الناصر موسى ومحمد قريشي (2011).

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية العمل الاداري وزيادة فعالية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتبسيط الضوء على واقع الادارة الإلكترونية في المؤسسة بالإضافة الى التعرف على مدى مساهمة الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وادواته مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ وعددهم (142) عامل، وقد تم اخذ عينة عشوائية طبقية حجمها (50) عامل.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: الادارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الاجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في القيام بأعمالها واداء مختلف وظائفها الادارية. استخدام الادارة الإلكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل: عامل الوقت، امن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها. ان تطبيق الادارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة اداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في: رفع انتاجية العاملين، توفير الوقت وجهد العاملين، تقليل التكاليف. الخ.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال الادارة الإلكترونية لجميع العاملين بالكلية محل الدراسة، الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة بسكرة بشكل عام وكلية العلوم والتكنولوجيا بشكل خاص، جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الادارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بولاء العملاء.

لقد حاول بعض الكتاب والباحثين التطرق إلى ماهية ولاء العملاء كل حسب تخصصه لذا سنحاول في هذا المطلب إلى تناول أهم الدراسات التي تطرقت إلى هذا المفهوم من عدة جوانب وتوضيح أهم ما تناولته هذه الدراسات من مشكلة البحث وأهم النتائج التي توصلت إليها.

#### أولا: دراسة حسون محمد علي حداد وموفق خزعل حمد (2014).

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر اجمالي عناصر راس المال الفكري سواء (البشري و الزبائني ز الابتكاري و الهيكلي) على مجمل أبعاد ولاء و رضا العملاء المتمثلة في (خدمة العملاء وسرعة الإنجاز والخصوصية والسرية أسلوب الخدمة أسلوب الأداء) في زيادة عدد العملاء، وكسب ولائهم، ورضاهم، وأثر توافر الابداع والقدرات التسويقية والاحتفاظ بالعملاء والثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المصارف الإسلامية وقد تم استخدام استمارة الاستبانة وأظهرت النتائج توافر فرص إيجابية لإجمالي عناصر رأس المال الفكري (البشري

الزبائني الابتكاري والهيكلية) في غالبية أبعاد رضا العملاء في مقدمتها الخصوصية يليه أسلوب الأداء، ثم أسلوب الخدمة، وبعدها خدمة العملاء، والسرية، وأخيراً سرعة الإنجاز على التوالي.

وقد تم اختيار المصارف الإسلامية العراقية مجتمعاً إذا تكونت عينة الدراسة من (35) استمارة الاستبيان موزعة بين المدراء والمعاونين في المصارف. واستخدام الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس معامل الثبات والوسط الحسابي والأخذار المتعدد ومعامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS.V14) وبناء على الاستنتاجات أوصى البحث على ضرورة استقطاب المصارف أصحاب الشهادات العالية والأكاديمية والمهنية والفنية المتخصصة من خلال التحفيز ومنح المكافآت المادية والاعتبارات الأخرى للتمييز وتعريف العملاء على نشاطات المصرف وتبادل المعلومات مع زبائنه لفتح آفاق جديدة.

#### ثانياً: دراسة حسون محمد علي الحداد (2013).

أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر أبعاد مناخ الابتكار (توافر ثقافة الابتكار، ومستويات المعرفة بالأساليب الابتكارية)، على عناصر الابتكار التسويقي (الأفراد، الإجراءات، والتكنولوجيا)، وكذلك أثر عناصر الابتكار التسويقي على أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسة، ومدى الاستجابة، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف) في زيادة أعداد العملاء، وكسب ولائهم، ورضاهم، في المصارف التجارية في العراق. استخدمت الدراسة نوعين من استمارات الاستبانة، الأولى ذات علاقة بالعاملين في المصارف، أما الثانية فهي مخصصة إلى عملاء المصارف التجارية. أظهرت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لمدى توافر ثقافة الابتكار، ومستويات المعرفة بالأساليب الابتكارية لدى العاملين، على عناصر مناخ الابتكار التسويقي (الأفراد، الإجراءات، والتكنولوجيا)، كما يوجد تأثير معنوي لأجمالي عناصر المناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة المصرفية (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، مدى الاستجابة، الأمان، والتعاطف) كما يراه العملاء، وأن إشاعة مناخ الابتكار التسويقي ضرورة ملحة كاستراتيجية لمواجهة بيئة تنافسية متغيرة، بسبب التطورات الابتكارية المستمرة في جودة الخدمات المصرفية. توصي الدراسة على ضرورة تبني المصارف التجارية استراتيجية إشاعة عناصر مناخ الابتكار التسويقي من خلال تطوير كفاءة العاملين باستخدام ثقافة الأساليب الابتكارية، سواءً بالتدريب والتعليم المستمر وتدريبها في الجامعة، وضرورة التركيز على جوهر الخدمة، وتوفير درجة عالية من المصداقية، وأن تشعر العميل بالأمان، في تحقيق رضاه، من خلال التعاطف معه ومعرفة احتياجاته، وكذلك الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء أو استفساراتهم، وهكذا يتضح أن النموذج الأمثل هو مزيج من الأبعاد الخمسة لرضا العملاء عن جودة الخدمة المصرفية يحقق أقصى رضا للعملاء، وزيادة أعدادهم، وكسب ولائهم للمصارف التجارية.

#### ثالثاً: دراسة ياسين محمد السابر الدليمي وليلى جبار الله خليل (2015).

يهدف البحث الحالي إلى توضيح أثر بعض الخصائص الديموغرافية في ولاء الزبائن، ونظراً لأهمية ولاء الزبائن بالنسبة للعديد من المنظمات باعتباره أساساً لتحقيق الميزة التنافسية لها، لذا تبني البحث في إطاره الميداني بعد الخصائص الديموغرافية بوصفه متغيراً مفسراً ممثلاً بـ (الجنس، العمر التحصيل العلمي) وولاء الزبون بوصفه متغيراً مستجيباً، ووضع مخطط افتراضي للبحث يعكس الطبيعة والأثر بين الخصائص الديموغرافية من جهة وولاء الزبائن من جهة أخرى. ونتج عنه بعض من الفرضيات الرئيسة التي تم اختبارها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss.11) للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان عن الأفراد المبحوثين (الزبائن) من مستخدمي الهاتف النقال في مدينة الموصل، وتوصل البحث إلى مجموعه من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخصائص الديموغرافية في ولاء الزبائن للعلامة التجارية.

#### رابعاً: دراسة نادر أحمد السمان وخالد زيدان عبد الهادي (2018)

يسعى هذا البحث إلى رفع كفاءة عمليات التعامل مع الزبائن وتوطيد العلاقة المستدامة معهم، فهو يهدف إلى صياغة مجموعة من الآليات لوضع فروض بحثية تأخذ التجارة الإلكترونية بمفاهيمها وتطبيقاتها على أنها يمكن أن تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز إدارة العلاقة مع الزبائن، معتمدةً على أن الوسائط والأدوات الخاصة بتقنيات المعلومات والاتصالات وأهمها الشبكة الدولية للمعلومات تحقق كفاءة وتعزيز

في حفظ بيانات الزبائن وإنشاء أو أواخر الإلكترونية للتواصل معهم من أي مكان وفي أي وقت وبأكثر من أداة كالبريد الإلكتروني أو الهواتف المحمولة وبما يسهم في نهاية المطاف بتحقيق وتعزيز القدرة التنافسية في السوق العالمية. وعليه يهدف البحث إلى إيجاد دور للتجارة الإلكترونية في تعزيز إدارة علاقات الزبائن فهو (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى). وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية: هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن مفهوم التجارة الإلكترونية؟ هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عن مفهوم إدارة علاقات الزبائن؟ هل توجد علاقات ارتباط وتأثير بين التجارة الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن؟ وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين التجارة الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن على مستوى الشركة المبحوثة.

### المطلب الثالث: دلالات الدراسة السابقة.

بعد أن تم إدراج بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة سنحاول في هذا المطلب إيضاح دلالات هذه الدراسات فبالنسبة للدراسات المرتبطة بالإدارة الإلكترونية فقد افادتنا الدراسات السابقة المتعلقة به في فهم الإدارة الإلكترونية لتوضيح التعريفات المتعلقة بها والتي تناولها معظم الباحثين من مختلف المصادر وأسباب لجوء المنظمات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهدافها وأهميتها على المستوى العام والخاص وكذلك التعرف على عناصرها التي تمثل منظومة الإدارة الإلكترونية وعلى وظائفها التي ساهمت في تحسين تسيير المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني، والمنظمات اليوم التي تمارس تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال عناصرها (البرمجيات، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات، ليس لها نصيب في الحفاظ على موقع تنافسي محترم أو أنها يمكن أن تزول وتخرج من مفهوم دائرة منظمات الأعمال المعاصرة ومن دائرة المنافسة، وعدم استجابتها لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، الفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الأنترنت ومتطلبات العملاء الآنية والمستقبلية والسعي الدائم وراء رضاهم وكسب ولائهم وهذا فيما يتعلق بالجانب النظري.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فلوحظ ان الادارة الالكترونية ودراسة ابعادها العديدة واستراتيجياتها ومحاوله تطبيقها لم تستثني اللجوء الي دراسات تطبيقية تناولتها الدراسات السابقة التي تناولناها فيما يخص الادارة الالكترونية فمنهجية البحوث وتطبيقها انطلاقاً من دراسة الاشكالية مروراً بمجتمعات الدراسة وعينة البحث وطرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في عملية التحليل وتبيان العلاقة بين ابعاد المتغيرات المدروسة كانت اثر دقة ووضوحا في محاولة الاجابة عن الاشكالية المطروحة لكل دراسة من الدراسات السابقة، وعلى العموم هذه الدراسات افادتنا بشكل جيد في موضوع الدراسة المتعلق بنا.

أما فيما يخص المتغير الثاني والذي يعنى بولاء العملاء فقد افادتنا في الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على ماهية ولاء العملاء واستراتيجيات الولاء والفرق بين الولاء والرضا وكذلك في التعرف على اهمية ولاء العملاء وعلى اهم تصنيفات الولاء ومراحل الولاء بدءاً بالولاء المعرفي والشعوري والنزوعي والسلوكي، والتطرق إلى مؤشرات تصنيف الولاء الممثل بالأبعاد (الولاء المطلق، الولاء الجزأ، الغير مستقر والمعدوم) فهي تمثل التصنيفات الأساسية لولاء العميل تجاه المؤسسة، لان من خلالها يمكن للمؤسسة معرفة درجة الولاء وبالتالي إنقاص القوة التفاوضية اكتساب ميزة تنافسية أكبر من المنافسين في السوق وللوصول الى الولاء المطلق يجب على المؤسسة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الاهتمام بالبرمجيات المتطورة، الاعتماد على صناع المعرفة المهرة، الاستثمار في بنية حاسوبية متطورة، تشجيع العمل الكترونياً بين المؤسسة والعملاء.

### خلاصة الفصل

وقد أظهرت الدراسة التطبيقية التي تناولتها الدراسات السابقة في رضا وولاء الزبائن في أساليب الدراسة الميدانية سواء من خلال جمع البيانات كلا لاستبانة وطريقة أعدادها او بالاعتماد على المصادر المختلفة وكذلك فهم أساليب التحليل وكيفية صياغة الفرضيات ودراسة العينات وتحديد مجتمعات البحث ومدى تباين العلاقة بين متغيرات الدراسة المراد البحث فيها كل هذا سيفيدنا في الدراسة الميدانية او التطبيقية لدراستنا هذه. وبعد الذي تم التطرق له فقي هذا الفصل عن الإطار النظري لموضوع البحث الذي تناولنا فيه اهم التعريفات المتعلقة بمتغيري الدراسة واهمية كل واحد منها على حدا والتعرف على اسباب اهتمام المؤسسات والكتاب والباحثين بهما وكذا محاولة معرفة دور الادارة الالكترونية بأبعادها الستة في كسب ولاء العملاء مرورا بأهم ما تناولته الدراسات السابقة بالنسبة للمتغيرين سنحاول في الفصل الثالث التطرق للإطار المنهجي للدراسة.

# الفصل الثالث:

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

تهدف من خلال هذا الفصل عرض نموذج الدراسة المعتمد والذي سنبين من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة في هذا البحث، بالإضافة إلى توضيح فرضيات البحث التي سيتم اختبارها للتأكد من صحتها أو عدم صحتها، مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة والحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية، ومن ثم تحديد مجتمع الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات، وأخيرا سنتطرق إلى أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي المستخدمة في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه بحيث الإدارة الإلكترونية بأبعاده الستة (السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقييد بالمكان والزمان) المتغير المستقل في حين يمثل ولاء العملاء المتغير التابع، فضلا عن الفرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

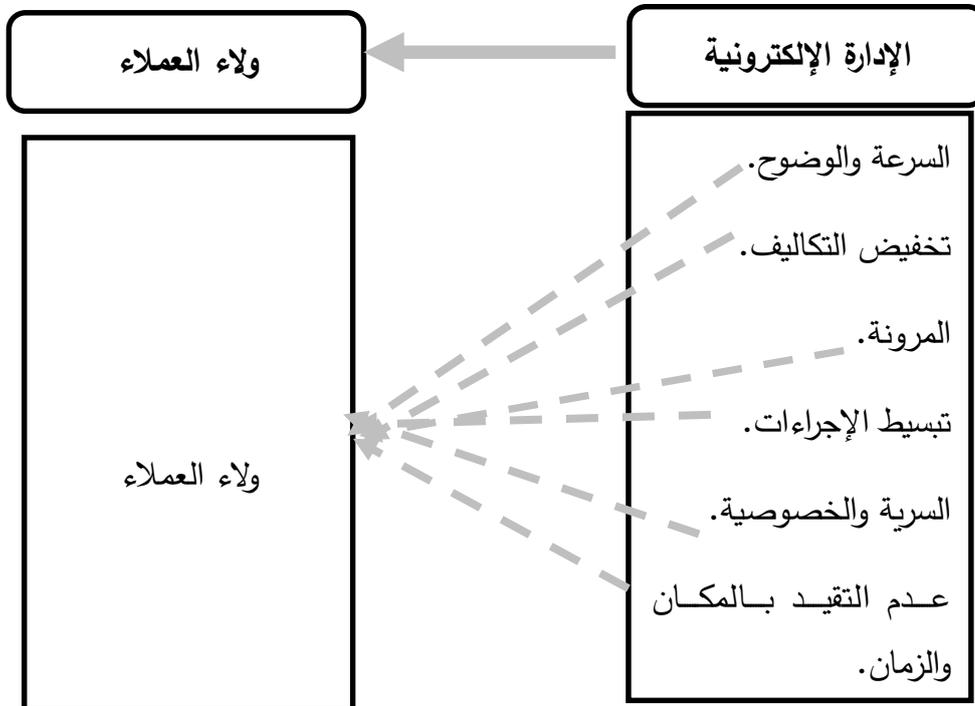
#### المطلب الأول: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وولاء العملاء، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

**أولا: المتغير المستقل:** الإدارة الإلكترونية ويتضمن ستة أبعاد: السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة تبسيط الاجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقييد بالمكان والزمان.

**ثانيا: المتغير التابع:** ويتمثل في ولاء العملاء، ويتم ترجمة النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (11): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: فرضيات البحث

تماشياً مع إشكالية البحث وأهدافه وأراء الكتاب والباحثين في وجود تباين لدرجة العلاقة والتأثير لأبعاد الإدارة الإلكترونية مجتمعة ومنفردة في كسب ولاء العملاء، واختبار لنموذجنا فقد تم وضع فرضية رئيسية وستة فرضيات فرعية كما يلي:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية

تشير الفرضية الرئيسية إلا أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: تشير الفرضية الفرعية الأولى إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للسرعة والوضوح في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

2. الفرضية الفرعية الثانية: تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تشير الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبسيط الإجراءات في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

5. الفرضية الفرعية الخامسة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للسرعة والخصوصية في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

6. الفرضية الفرعية السادسة: تشير الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

#### المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة

سنتناول في هذا المبحث كل ما يتعلق بمنهجية البحث وأهم طرق التحليل والحدود المكانية والزمانية وأهم الأدوات والبيانات الإحصائية المستعملة في البحث للدراسة.

#### المطلب الأول: منهج البحث

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علماً أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل. كما قام الباحث بعرض وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرامج الإحصائي المحسوب SPSS وصولاً إلى الاستنتاجات الخاصة بتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.

#### المطلب الثاني: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود البشرية والحدود الزمانية والحدود الموضوعية والحدود المكانية كما يلي:

أولاً: الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على إطارات مؤسسة سيلاس لافارج للإسمنت بسكرة، والذي يبلغ عددهم 50 إطار.

ثانياً: الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء دراسة ميدانية بمصنع سيلاس للإسمنت بسكرة.

ثالثاً: الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين 2020/2019.

رابعاً: الحدود المكانية: في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأما الدراسة الميدانية في مصنع الاسمنت سيلاس بسكرة، تمت الدراسة في ظل العديد من المعوقات الناتجة عن نقص المراجع والمذكرات ومن أهم الصعوبات:

- انعدام المراجع المتخصصة في دراسة دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء فمعظم المراجع التي تحصلنا عليها تتناول إما الإدارة الإلكترونية أو ولاء العملاء كل منها على حدة.

- الفترة الزمنية التي تميزت بالانتشار الريع للمرض الفتاك كوفيد19 .

- صعوبة إقناع الموظفين لتعاون والاستجابة بملاً الاستبيان وهذا بسبب الوضع الصحي الخاص الذي يشهده العالم.

### المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

يتطرق هذا المبحث عن مجتمع الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والمتمثلة في الاستبيان يشمل (30) عبارة تخص موضوع الدراسة، تهدف من خلالها إلى قياس دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.

#### المطلب الأول: مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بدور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء من إدارات مصنع سيلاس للإسمنت بسكرة. حيث كان المستجوبين من بعض العاملين في مصنع الاسمنت بسكرة في كل من مديرية الإنتاج والتموين، ومديرية الموارد البشرية، ومديرية المحاسبة والمالية، ومديرية التسويق بكافة فئاتهم الوظيفية. حيث سعى الباحث إلى توزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات بهدف الحصول على أعلى نسبة دقة في النتائج، تم توزيع (50) استبانة واسترجاع (42) بين موظف وموظفة استطعنا أن نعتمد عليها لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وقد شملت الخصائص الديمغرافية لعينة المبحوثين: النوع، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات متعددة وكثيرة وتستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس. ففي إطار الدراسة الميدانية وتماشياً مع طبيعة الموضوع و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، وهما الإدارة الإلكترونية وولاء العملاء، تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة لقياس " دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء دراسة ميدانية"، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها في حين تم تكرار توزيعها على نفس الأفراد وفي نفس الظروف، وصدقها يعني التأكد من أنها قادرة على قياس ما أعدت من أجل قياسه، وتمثل الأداة التي استخدمناها في بحثنا هي الاستبيان، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات شهرة واستعمالاً ويعرف على أنه نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. وقد تضمنت استبياننا ثلاثة أقسام رئيسية.

القسم الأول هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستوجب وهي: النوع، العمر، وحدة الارتباط، المؤهل، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات). وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية

لإطارات المؤسسة، ولغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات. أما القسم الثاني فهو القسم الخاص بولاء العملاء وأخيرا خص القسم الثالث للإدارة.

بالإضافة إلى طريقة جمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة، وتوزيعها على بعض العاملين في مصنع الاسمنت سيلاس، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية SPSS.V 24 وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات استبيان الدراسة لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة المستجوبين على هذه الفقرات. كما تم استخدام تحليلا للانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ولقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا وستتطرق لهم في هذا المبحث بالتفصيل.

#### المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار (24) في معالجة البيانات إحصائيا، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضيات حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

#### أولاً: معاملات الثبات

حيث تم اعتماد معاملات ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معاملات الثبات يأخذ قيم محصورة بين (0) و (01)، فإذا كانت قيمة معاملات الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، وبالتالي صلاحية وملائمة هذا الاستبيان لأغراض الدراسة وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معاملات ألفا كرونباخ يكون مقبولاً ابتداءً من (06).

#### ثانياً: التوزيع التكراري والنسب المئوية

لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها لتقديم بعض المقترحات.

#### ثالثاً: حساب المدى

تحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على المقياس الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية: المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى، ويتم حساب المدى لدراستنا هذه لتعطي لنا النتيجة التالية: (1-5) = 4.

ولتحديد طول الفئة تم تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس الخمسة، والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل مجال حيث نجد الطول الفعلي للمجال يساوي (0.80)، ونظراً لأن المقياس يبدأ من القيمة (01)، فإن بداية المجال تكون بالقيمة واحد وتنتهي عند (1.79) أي أن المجالات تكون كما يلي:

- المجال الأول: [1-1.79] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (01) و (1.79)، وبالتالي يصنف في الخلية الأولى (غير موافق بشدة).
- المجال الثاني: [1.80-2.59] وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (1.80) وأقل أو يساوي (2.59)، حيث يصنف في الخلية الثانية (غير موافق).

- **المجال الثالث: [3.39-2.60]** وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (2.60) وأقل أو يساوي (3.39)، وبالتالي يصنف في الخلية الثالثة (محايد).
- **المجال الرابع: [4.19-3.40]** وهذا يعني أن الوسط الحسابي أكبر من أو يساوي (3.40) وأقل أو يساوي (4.19)، حيث يصنف إلى الخلية الرابعة (موافق).
- **المجال الخامس: [5.00-4.20]**، وهذا يعني أن الوسط الحسابي يقع بين القيمة (4.20) و(5.00)، وبالتالي يصنف إلى الخلية الخامسة (موافق بشدة).

#### المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي

- أولاً: المتوسط الحسابي:** لمعرفة متوسط كل عبارة عن عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابعة له.
- ثانياً: الانحراف المعياري:** ولقد استخدم في الدراسة لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- ثالثاً: اختبار تحليل تباين خط الانحدار (F):** وهذا لاختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة.
- رابعاً: اختبار جدول المعاملات:** ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

### خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها، فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعادها والذي اعتمدت في هذا البحث، وصولا إلى تحديد فرضيات البحث التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج البحث وحدود الدراسة، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والأدوات التي استخدمت في جمع المعلومات وصولا إلى الطرق وأساليب المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في معالجة البيانات.

إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير (الفصل التطبيقي)، والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري عن التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل

النتائج

## تمهيد

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث.

ولقد وقع اختيارنا لإنجاز هذه الدراسة الميدانية على شركة سيلاس CILAS من بسكرة لكونها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الاسمنت على المستوى الوطني وعلى الصعيد العالمي بالإضافة على توفره على موارد بشرية مميزة وعدد كبير من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، بحيث سنتناول في المبحث الأول عرض لأهم نتائج الدراسة، وفي المبحث الثاني سيتم تحليل هذه النتائج، بينما المبحث الأخير سنتناول فيه جملة من الاستنتاجات المترتبة لنتائج البحث وطرح بعض الاقتراحات.

## المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات العامة

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لأراء المبحوثين.

### المطلب الأول: عرض البيانات العامة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، وحدة الارتباط، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، وعدد الترقيات).

### أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرو نباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

#### 1) ثبات أداة الدراسة

ويقصد بما مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرو نباخ والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى فأكثر 0.60.

#### 2) صدق أداة الدراسة

تم التأكد من دلالات صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين من أساتذة بعد الأخذ بملاحظاتهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها من ناحية الصياغ اللغوية ومدى ملاءمة الفقرات لتحقيق أغراض الدراسة.

الجدول (10): معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha de Cronbach)	معامل الصدق
ولاء العملاء	12	0.86	0.93
السرعة و الوضوح	03	0.76	0.87
تخفيض التكاليف	03	0.79	0.89
المرونة	03	0.86	0.93
تبسيط الاجراءات	03	0.67	0.82
السرية و الخصوصية	03	0.66	0.68
عدم التقييد بالمكان و الزمان	03	0.86	0.93
الإدارة الإلكترونية	18	0.90	0.95
الإجمالي	30	0.92	0.96

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.92) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.86) بالنسبة لعبارات المتغير التابع محور ولاء العملاء، في مقابل ما قيمته (0.90) بالنسبة لعبارات المتغير المستقل أي محور الإدارة الإلكترونية، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادةها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.96) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير التابع (ولاء العملاء)، حيث بلغت قيمته (0.93) في مقابل ما قيمته (0.95) كمعامل صدق لعبارات محور المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية). ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

#### ثانيا: تحليل البيانات العامة الشخصية

سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية

النسب المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
59.5	25	ذكر	النوع
40.5	17	أنثى	
%100	42	المجموع	
2.4	1	(26-22)	الفئات العمرية
19	8	(31-27)	
33.3	14	(36-32)	
14.3	6	(41-37)	
16.7	7	(46-42)	
7.1	3	(51-47)	
2.4	1	(56-52)	
4.8	2	(61-57)	
%100	42	المجموع	
26.2	11	شهادة ثانوية	المؤهل العلمي
23.8	10	شهادة تقني سامي	
35.7	15	شهادة ليسانس	
14.3	6	شهادة مهندس	
%100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

- 1) نوع الجنس:** يتضح من الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الذكور حيث بلغ عددهم (25) فرد بنسبة (59.5%)، في حين بلغ عدد الإناث (17) أفراد بنسبة (40.5%)
- 2) العمر:** نلاحظ من الجدول رقم (12) أن عدد أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (36-32) سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ (14) فرداً أي بما نسبته (33.3%) يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (31-27) سنة ب(8) فرداً وبنسبة (19%)، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (41-37) سنة ب (6) فرداً وبنسبة (14.3%) ، يليها عدد الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (26-22) سنة فرداً ب (1) فرداً بنسبة (2.4%) ، وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة السن والجامعة أغلبها بين فئة الشباب والخبرة، بينما بلغ عدد الأفراد المتراوح أعمارهم بين (46-24) سنة ب(7) فرداً وبنسبة (16.7%) ، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم (51-47) سنة ب(3) فرداً وبنسبة (7.1%) ، يليها عدد الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين (61-57) سنة ب (2) فرداً وبنسبة (4.8%) ، وأخيراً نجد أنه يوجد فرد واحد فقط ينتمي إلى الفئة العمرية (56-52) سنة بنسبة (2.4%)، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تمتلك طاقة بشرية شبابية هائلة والتي تعتبر عامل إيجابي يزيد من حيوية ونشاط الشركة و هذا ما تتميز به أغلب الشركات العملاقة في العالم كشركة لافارج.

**3) المؤهل العلمي:** نلاحظ من الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة (35.7%)، هذه النسبة تؤكد حرص المؤسسة على الاعتماد على خريجي الجامعات من أجل استغلالهم كإطارات للاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، تليها نسبة حاملي شهادة ثانوية بنسبة (26.2%)، يليها نسبة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة (23.8%)، أما نسبة حاملي شهادة مهندس فبلغت (14.3%) .

**ثالثاً: عرض البيانات العامة الوظيفية** في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة (وحدة الارتباط، المجال الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

**الجدول(12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية**

النسب المئوية	التكرار	المتغيرات الوظيفية	
59.5	25	مصلحة	وحدة الارتباط
40.5	17	مديرية	
%100	42	المجموع	
11.9	5	الاستغلال و المخاجر	المجال الوظيفي
21.5	9	المراقبة و النوعية	
23.7	10	الموارد البشرية	
14.3	6	المحاسبة و المالية	
11.9	5	المنازعات	
16.7	7	الصيانة	
%100	42	المجموع	
33.3	14	(05-10)	عدد سنوات الخبرة
31	13	(10-06)	
14.3	6	(15-11)	
2.4	1	(20-16)	
9.5	4	(26-21)	
4.8	2	(30-26)	
2.4	1	(35-31)	
2.4	1	(40-35)	
%100	42	المجموع	
31	13	بدون دورة تكوينية	عدد الدورات التكوينية
57.1	24	(3-1)	
11.9	5	(6-4)	
%100	42	المجموع	
40.5	17	بدون ترقية	عدد الترقيات
52.3	22	ترقيتين	
7.2	3	ثلاث ترقيات	

المجموع	42	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS

1. **وحدة الارتباط:** يتضح من الجدول رقم (13) أن أغلب الموظفين مرتبطين بالمصلحة من أفراد عينة البحث حيث بلغ عددهم (25) فرد بنسبة (59.5%)، في حين بلغ عدد الموظفين المرتبطين، بالمديرية (17) أفراد بنسبة (40.5%) .
2. **المجال الوظيفي:** يتضح من الجدول رقم (13) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة الموارد البشرية، حيث بلغ عددهم (10) فردا بنسبة (23.7%)، في حين كان عدد العاملين في مصلحة المراقبة والتنوعية (9) أفراد أي ما نسبته (21.5%) وبلغ عدد العاملين في مصلحة الصيانة (7) أفراد بنسبة (16.7%)، وعدد العاملين في مصلحة المحاسبة والمالية (6) أفراد بنسبة (14.3%) .
3. **عدد سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول رقم (13) أن أغلب الإطارات العاملة داخل المؤسسة لديها خبرة من (01-05) سنة، وهذا بنسبة (33.3%) وهي تمثل أكبر نسبة، تليها نسبة (31%) تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين (6-10) سنة، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (11-15) سنة إلى (14.3%)، كما بلغت النسبة (9.5%) للأفراد الذين تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين (26-30) سنة، بينما تتراوح سنوات الخبرة لكل من (16-20) سنة (31-35) سنة و(36-40) سنة ما نسبته (2.4%) لكل منهم ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة معتبرة.
4. **عدد الدورات التكوينية:** يتضح من الجدول رقم (13) أن هناك (24) فردا من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة تقدر ب(57.1%)، قد اجروا على الأقل ثلاث دورات تكوينية وفي حين نجد أن هناك (13) فردا من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (31%) بدون دورة تكوينية، أما الفئة المتبقية من مجتمع الدراسة والتي تقدر ب (5) أفراد بنسبة (11.9%) نجد أنها استفادة من أربع إلى ست دورات تكوينية.
5. **عدد الترقيات:** يتضح من الجدول رقم (13) أن ما نسبته (52.3%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (22) فرد قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية في المؤسسة على ترقية إلى ترقيتين، بينما نجد أن ما نسبته (40.5%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (17) فردا بدون ترقية، أما النسبة الأقل فنجدها (7.2%) من أفراد مجتمع الدراسة وبما يتوافق مع (3) فرد قد نالوا من ثلاث إلى أربع ترقيات طيلة مسارهم المهني .

#### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات آراء الباحثين

فيما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (Likert) والذي يتضمن خمسة مستويات أدناه (1) وأعلىها (5) وفقا لما يأتي:

الجدول (13): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
المتوسط الحسابي	(1.79-1)	(2.59-1.80)	(3.39-2.60)	(4.19-3.40)	(5.00-4.20)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، ثم تقسيمها على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، للإجابة على فقرات الاستبانة بناءً على القيم التالية: غير موافق بشدة (5) نقاط، غير موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، موافق (2) نقاط، موافق بشدة (1) نقطة واحدة.

#### أولاً: عبارات ولاء العملاء

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز ولاء العملاء والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (14): تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور ولاء العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	تطوير الشركة لمنتجات تتوافق مع حاجات و رغبات العملاء	4	0.73	7	موافق
2	تقديم الشركة لمنتجات تتجاوز قيمتها توقعات العميل	4.40	0.73	6	موافق بشدة
3	وضع الشركة لأسعار منخفضة لجذب العملاء	4.31	0.52	1	موافق بشدة
4	اهتمام الشركة بمشاكل العملاء و الإجابة عل تساؤلاتهم	3.98	0.68	4	موافق
5	تقديم الشركة للمنتجات في الأوقات المحددة	3.98	0.84	9	موافق
6	وجود علاقة قوية بين العملاء و الإدارة في الشركة	4.45	0.55	2	موافق بشدة
7	المراقبة المستمرة لمستوى ولاء العملاء	3.95	0.82	8	موافق
8	اعتماد الإدارة على معلومات العميل في أغلب الأنشطة الإنتاجية فيها	3.93	1.04	12	موافق
9	امتلاك الشركة قسماً للعلاقات العامة يعرف العملاء بالشركة و منتجاتها	4.14	0.65	3	موافق
10	بقيام الإدارة بشرح و توضيح أي قرارات تصدرها ليتعرف العملاء على مدى جدواها	3.98	0.90	10	موافق
11	توفير الشركة معلومات عن منتجاتها تسهل من معرفة العميل بطرق استخدام المنتجات	3.81	0.71	5	موافق
12	اهتمام الشركة بتحديد اتجاهات العملاء الشرائية	3.71	0.92	11	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن الفقرة رقم (3) جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.52) ووفقاً ولمقياس الدراسة فإن هذه الفقرة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق بشدة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرة التي تنص على "وجود علاقة قوية بين

العملاء والإدارة في الشركة " بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.55) ويمكن تفسير ذلك بأن ولاء العملاء يستند بشكل أساسي على العلاقة القوية بين العميل و المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين ( 4.45-3.98) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين ( 0.84-0.52) وهذا ما يدل على أن ولاء العملاء لمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على كل فقرات محور ولاء العملاء.

### ثانياً: عبارات الإدارة الإلكترونية

تهدف العبارات الواردة إلى معرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز الإدارة الإلكترونية على كل من السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الاجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالمكان والزمان والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول (15): تحليل اتجاهات الآراء بخصوص محور الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
1	التواصل السريع والمستمر بين الإدارة و العملاء	3.93	0.56	1	موافق
2	حل المشاكل التي تصادف العملاء بسرعة	3.930	0.92	3	موافق
3	توفير الشركة معلومات عن منتجاتها بشكل واضح و بسيط	3.93	0.71	2	موافق
<b>السرعة و الوضوح</b>					
4	تخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية	4	0.54	1	موافق
5	استخدام البرامج المتخصصة في تخفيض تكاليف الانتاج	4.19	0.71	2	موافق
6	تقليص حجم العمالة لأن العمليات تتم الكترونيا	3.88	0.80	3	موافق
<b>تخفيض التكاليف</b>					
7	تمكين العاملين من تقاسم المعلومات في المؤسسة.	3.81	0.89	1	موافق
8	اطلاع العملاء الكترونيا على كل المستجدات و استقبال آرائهم	3.93	0.92	2	موافق
9	المرونة والتكيف السريع مع البيئة المتغيرة	3.86	1.00	3	موافق
<b>المرونة</b>					
10	التقليص من اثار النظام البيروقراطي في انجاز الاعمال	3.86	0.98	2	موافق
11	المتابعة المستمرة لمستويات أداء الافراد الكترونيا	3.71	1.04	3	موافق
12	التخفيف من الجهد الإداري المبذول من طرف العميل	3.88	0.86	1	موافق
<b>تبسيط الاجراءات</b>					
13	استعمال برامج حماية متطورة	3.72	0.96	2	موافق
14	توفير حماية لبيانات العملاء	3.68	1.05	3	موافق
15	احترام خصوصية كل عميل	3.87	0.84	1	موافق
<b>السرية و الخصوصية</b>					
16	التواصل المستمر مع العملاء في كل وقت عبر البريد الالكتروني	3.76	0.91	2	موافق

17	وضع نوافذ الكترونية تحت تصرف العميل يمكن الولوج لها من أي مكان	3.61	1.06	3	موافق
18	الحرية في اجراء الطلبيات دون التقييد بوقت محدد	3.84	0.76	1	موافق
	عدم التقييد بالمكان و الزمان	4.07	0.95	6	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

### 1. دور السرعة والوضوح في كسب ولاء العملاء

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد السرعة و الوضوح جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.92) وبانحراف معياري (0.51) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد السرعة و الوضوح أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (1) التي تنص على " التواصل السريع والمستمر بين الإدارة و العملاء " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.93) و بانحراف معياري (0.56) ويمكن تفسير ذلك بأن للسرعة و الوضوح دور في كسب ولاء العملاء لدى المؤسسة من خلال تحقيق للزبون استلام الخدمة في الوقت الذي حدده و بشكل واضح و سريع، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات في حدود (3.93) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.56-0.71) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للسرعة و الوضوح دور في كسب ولاء العملاء.

### 2. دور تخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد تخفيض التكاليف جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.90) وبانحراف معياري (0.43) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد تخفيض التكاليف أنها تشكل قبول عموما وبدرجة موافق، وأن الفقرة (4) التي تنص على " تخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (4) وبانحراف معياري (0.54) ويمكن تفسير ذلك أن لتخفيض التكاليف دور في كسب ولاء العملاء لدى المؤسسة من خلال تقليل مخاطر تراكم المخزون عن طريق تخفيض وقت معالجة البيانات المتعلقة بالطلبات و كل هذا يؤدي إلى تخفيض أسعار المنتجات ، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.88-4.19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.54-0.80) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لتخفيض التكاليف دور في كسب ولاء العملاء.

### 3. دور المرونة في كسب ولاء العملاء

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد المرونة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.94) وبانحراف معياري (0.69) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق.

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد المرونة أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (7) التي تنص على "تمكين العاملين من تقاسم المعلومات في المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.89) ويمكن تفسير ذلك بأن للمرونة دور في كسب ولاء العملاء لدى المؤسسة من خلال تحقيق المرونة في انجاز المعاملات بالتواصل السريع والمستمر بين العاملين فيما بينهم و بين الادارة و العملاء، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.81-3.86) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.86-1.04) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن للمرونة دور ي كسب ولاء العملاء.

#### 4. دور تبسيط الإجراءات في كسب ولاء العملاء

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد تبسيط الاجراءات جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.91) وبانحراف معياري (0.64) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد تبسيط الاجراءات أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (12) التي تنص على "التخفيف من الجهد الإداري المبذول من طرف العميل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث

الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.86). ويمكن تفسير ذلك بأن لتبسيط الإجراءات دور في كسب ولاء العملاء لدى المؤسسة من خلال القيام بكل الإجراءات الإدارية والمتعلقة أساساً بتقديم الطلبات إلكترونياً، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.86-3.88) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.86-1.04) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لتبسيط الإجراءات دور في كسب ولاء العملاء.

#### 5. دور السرية والخصوصية في كسب ولاء العملاء

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد السرية والخصوصية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (3.95) وبانحراف معياري (0.79) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد السرية و الخصوصية أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (15) التي تنص على "احترام خصوصية كل عميل" جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.84). ويمكن تفسير ذلك بأن للسرية والخصوصية دور في كسب ولاء العملاء لدى المؤسسة من خلال المحافظة على بيانات ومعلومات كل عميل وتسجيل العملاء في قاعدة بيانات لا يمكن الولوج لها الا من طرف العميل والإداري المختص، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.72-3.87) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.84-1.05) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن لتبسيط الإجراءات دور في كسب ولاء العملاء.

## 6. دور عدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد عدم التقيد بالمكان والزمان جاء بالترتيب السادس و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (4.07) وبانحراف معياري (0.95) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد عدم التقيد بالمكان والزمان أنها تشكل قبول عموماً وبدرجة موافق، وأن الفقرة (18) التي تنص على " الحرية في اجراء الطلبيات دون التقيد بوقت محدد " جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.76). ويمكن تفسير ذلك بأن لعدم التقيد بالمكان والزمان دور في كسب ولاء العملاء لدى المؤسسة من خلال القيام بكل الإجراءات في أي وقت متاح للعميل ومن أي مكان، بالإضافة إلى ذلك تراوحت المتوسطات ما بين (3.76-3.84) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.76-1.06) وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تشير اتجاهات آرائهم إلى موافق على أن عدم التقيد بالمكان والزمان دور في كسب ولاء العملاء.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بولاء العملاء أو بالإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

✓ قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

✓ رفض فرضية العدم  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

الناتج	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.000 <sup>b</sup>	14.480	2.184	1	2.184	انحدار
			0.144	40	5.663	البواقي
				41	7.865	الإجمالي
المتغير	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	الثابت
	0.000	4.418		0.484	2.143	الإدارة الإلكترونية
	0.000	3.976		0.135	0.493	
المتغير التابع: ولاء العملاء			معامل التحديد المعدل $R^2=0.261$		معامل الارتباط $R=0.529^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (14.480) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية في إدماج المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.529) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.261) وهذا يعني أن (26.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) (73.9%) يرجع لعوامل أخرى. ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.976) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للسرعة والوضوح في كسب ولاء العملاء عند

مستوى دلالة (0.05)

الجدول (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية العدم	0.001 <sup>b</sup>	12.646	1.768	1	1.768	انحدار
			0.152	40	6.077	البواقي
				41	7.845	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.000	5.323		0.467	2.485	الثابت
	0.001	3.412		0.118	0.403	السرعة و الوضوح
المتغير التابع: ولاء العملاء		معامل التحديد المعدل $R^2=0.216$			معامل الارتباط $R=0.485^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (12.646) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في السرعة والوضوح في كسب المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.485) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.216) وهذا يعني أن (21.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (السرعة والوضوح) والباقي (78.4%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في السرعة و الوضوح والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.412) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للسرعة و الوضوح في كسب ولاء العملاء ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للسرعة و الوضوح في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض فرضية	0.003 <sup>b</sup>	9.736	1.547	1	1.547	انحدار
			0.157	40	6.298	البواقي
				41	7.845	الإجمالي
العدم	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
		0.000	8.173	0.361	2.950	الثابت
		0.003	3.135	0.090	0.283	تخفيض التكاليف
المتغير التابع: ولاء العملاء			معامل التحديد المعدل $R^2=0.177$		معامل الارتباط $R=0.444^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.736) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05). وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في تخفيض التكاليف في إدماج المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.444) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.188) وهذا يعني أن (18.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (تخفيض التكاليف) والباقي (81.2%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين البعد المستقل والمتمثل تخفيض التكاليف والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.135) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور تخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء ونقبل الفرضية البديلة و بالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية لتخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمرونة في كسب ولاء العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
انحدار	2.349	1	2.349	17.098	0.000 <sup>b</sup>	رفض فرضية العدم
البواقي	5.496	40	0.137			
الإجمالي	7.845	41				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة		مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	2.608	0.357	7.311	7.311	0.000	
المرونة	0.372	0.090	4.135	4.135	0.000	
معامل الارتباط $R=0.547^a$		معامل التحديد المعدل $R^2=0.282$		المتغير التابع: ولاء العملاء		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (17.098) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في المرونة في كسب المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.547) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما. كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.282) وهذا يعني أن (28.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (المرونة) والباقي (71.8%) يرجع لعوامل أخرى. ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين البعد المستقل والمتمثل في المرونة والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (4.135) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للمرونة في كسب ولاء العملاء ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للمرونة في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبسيط الاجراءات في كسب ولاء العملاء

عند مستوى دلالة (0.05)

الجدول (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
انحدار	1.768	1	1.768	13.646	0.004 <sup>b</sup>	رفض فرضية
البواقي	6.077	40	0.152			
الإجمالي	7.845	41				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	العدم	
الثابت	2.485	0.467	5.323	0.000		
تبسيط الاجراءات	0.403	0.118	3.412	0.004		
معامل الارتباط R=0.465 <sup>a</sup>		معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup> =0.286		المتغير التابع: ولاء العملاء		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (13.646) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في تبسيط الاجراءات في كسب المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.465) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.286) وهذا يعني أن (28.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (تبسيط الاجراءات) والباقي (71.4%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين البعد المستقل والمتمثل في السرعة و الوضوح والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.412) بمستوى دلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور لتبسيط الاجراءات في كسب ولاء العملاء ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية لتبسيط الاجراءات في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للسرية والخصوصية في كسب ولاء العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
رفض فرضية	0.000 <sup>b</sup>	15.098	2.349	1	2.349	انحدار	
			0.137	40	5.496	البواقي	
				41	7.845	الإجمالي	
العدم	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
		0.000	7.311	7.311	0.357	2.608	الثابت
		0.000	3.135	3.135	0.090	0.372	السرية و الخصوصية
المتغير التابع: ولاء العملاء			معامل التحديد المعدل $R^2=0.382$		معامل الارتباط $R=0.447^a$		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (15.098) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في السرية والخصوصية في كسب المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.447) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما. كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.382) وهذا يعني أن (38.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (السرية والخصوصية) والباقي (61.8%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) بين البعد المستقل والمتمثل في السرية و الخصوصية والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.135) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية بعدم وجود دور للسرية و الخصوصية في كسب ولاء العملاء ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول بوجود دور ذو دلالة معنوية للسرية و الخصوصية في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) .

سابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لعدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول فرضية	0.189 <sup>b</sup>	1.877	0.336	1	0.336	انحدار
			0.188	40	7.510	البواقي
				41	7.845	الإجمالي
العدم	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة		الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0.000	5.314		0.612	3.252	الثابت
	0.189	1.337		0.156	0.209	عدم التقيد بالمكان والزمان
المتغير التابع: ولاء العملاء		معامل التحديد المعدل $R^2=0.019$			معامل الارتباط $R=0.207^a$	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (23) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.877) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0.189) وهي أكبر من مستوى الدلالة (a=0.05) وهذا ما يبين عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور البعد المستقل والمتمثل فيعدم التقيد بالمكان و الزمان في كسب المتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء. ويتضح كذلك من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر ب (0.207) وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.019) وهذا يعني أن (1.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ولاء العملاء) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد المتغير المستقل (عدم التقيد بالمكان والزمان) والباقي (98.1%) يرجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين (a=0.05) البعد المستقل والمتمثل في عدم التقيد بالمكان و الزمان والمتغير التابع والمتمثل في ولاء العملاء في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.337) بمستوى دلالة (0.189) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود دور لعدم التقيد بالمكان و الزمان في كسب ولاء العملاء ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي فإننا نقول لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لعدم التقيد بالمكان و الزمان في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

#### المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة.

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الرئيسية وجد دور ذو دلالة معنوية للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء، والذي فسر بوجود دور معنوي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء إلا الفرضية الفرعية السادسة التي فسرت عدم وجود دور معنوي لعدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء، كما أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع إلا الفرضية الفرعية السادسة، وحسب الفرضيات الفرعية:

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى وجد دور معنوي للسرعة والوضوح في كسب ولاء العملاء (حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة) أي أن المؤسسة تتميز بالتواصل السريع والمستمر مع العملاء، كما تحل كل المشاكل والعراقيل التي تصادف العملاء بشكل سريع، إتاحة المعلومات المختلفة عند الحاجة، توفير المؤسسة لك المعلومات والتفاصيل حول منتجاتها بشكل واضح لكل العملاء.

#### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية وجد دور معنوي لتخفيض التكاليف في كسب ولاء العملاء (حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة) أي أن المؤسسة تسعى دائما لتخفيض تكاليف الإنتاج للوصول الى أحسن المنتجات بأقل التكاليف مما يسهل الوصول الى عدد أكبر من العملاء وتعزيز الثقة وكسب ولائهم، وهذا باستخدام أحدث البرامج المتخصصة في تخفيض تكاليف الإنتاج.

#### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الثالثة وجد دور معنوي للمرونة في كسب ولاء العملاء (حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة) أي أن المؤسسة تسعى دائما للتكيف السريع مع بيئتها الخارجية وخاصة العملاء، كما تتم العمليات والطلبات بشكل مرن أي يمكن للعميل تتبع كل خطوات الشراء وسهولة التدخل في أي مرحلة وكذلك استقبال آراء العملاء وإطلاعهم على كل جديد.

#### رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الرابعة وجد دور معنوي لتبسيط الإجراءات في كسب ولاء العملاء (حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة) أي أن المؤسسة تسعى دائما لتبسيط إجراءات البيع لكسب رضا العملاء والسعي لضمان ولائهم، وهذا باستخدام الأنظمة الالكترونية الحديثة والسهلة والتي تكون في متناول كل عميل بعيدا عن التعقيدات التي تستنزف جهود العملاء.

#### خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الخامسة وجد دور معنوي للسرية والخصوصية في كسب ولاء العملاء (حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة) أي أن المؤسسة تسعى لتوفير أقصى درجات الحماية لخصوصيات العملاء، وهذا باستخدام الأنظمة والبرامج الالكترونية الحديثة وكل زيادة في تحقيق السرية واحترام الخصوصية تكسب العميل الثقة بالمؤسسة.

#### سادسا: الفرضية الفرعية السادسة

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي أفرت بعدم وجود دور معنوي لعدم التقيد بالمكان والزمان في كسب ولاء العملاء في المؤسسة، مما يفسر أن مؤسسة سيلاس للإسمنت محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة لبعده التقيد بالمكان والزمان وهذا راجع لنمط مصانع الإسمنت التي لها فئة محددة من العملاء والتي يمكن أن تقدم طلبات طويلة ومتوسطة الأجل في وقت واحد.

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات

سنعرض في هذا المبحث على أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات البحث من أجل الوصول إلى أكبر عدد من العملاء وكسب رضاهم والسعي الدائم لولائهم.

#### المطلب الأول: استنتاجات الدراسة

لقد تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو حول المفاهيم السائدة فيما يتعلق بدور الإدارة الإلكترونية وولاء العملاء وفيما يلي نستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالتالي:

- إن غالبية إطارات المؤسسة محل الدراسة هم من فئة حاملي شهادة جامعية والتي تمتاز بالكفاءة والمهارة وبالتالي يعتبر هذا عنصراً إيجابياً في بقاء المؤسسة في مواجهة التحديات والمنافسة وخاصة من الجانب البشري والذي يعتبر هاما ومؤثراً إذا استغل بشكل جيد، كما أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث والذي يعتبر انعكاساً لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب جهد بدني وعقلي قد يتغلب فيه الذكور مما يؤثر على مردودية النشاط.
  - أظهرت نتائج الدراسة أن واقع اهتمام المؤسسة بكسب ولاء العملاء جاء مقدمة الاهتمام وذلك بتوفير كل الوسائل وأحدث البرامج وأفضل الطرق للوصول لرضا العميل.
  - تشير النتائج أن واقع اهتمام المؤسسة بالتكنولوجيا لتخفيض التكاليف من وجهة نظر العاملين فيها كان عاليا وجاء في مقدمتها أن المؤسسة تستخدم البرمجيات تخفيض تكاليف الانتاج.
  - واقع اهتمام مؤسسة سيلاس بتطوير الادارة الالكترونية للوصول الى ولاء العملاء من وجهة نظر العاملين كان مرتفعا.
  - إن مؤسسة سيلاس للإسمنت محل الدراسة تعمل على كسب ولاء العملاء، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة بشكل عام، كذلك الحال بالنسبة لتوافر أبعاد الإدارة الإلكترونية.
- أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أبعاد الإدارة الإلكترونية (السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية) وبين المتغير التابع والمتمثل في كسب ولاء العملاء. إلا بعد عدم التقيد بالمكان والزمان الذي كانت علاقة الارتباط غير دالة إحصائيا بينه وبين المتغير التابع (ولاء العملاء).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المتغير المستقل (السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية) في كسب ولاء العملاء، إلا بعد عدم التقيد بالمكان والزمان المستقل الذي أظهر عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية في كسب ولاء العملاء، كما أظهرت وجود دور ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة

من أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

- إيلاء طرق وعمليات جمع البيانات والمعلومات عن العملاء اهتمام أكبر من خلال وضع استراتيجيات مبنية على أساس إيجاد قاعدة معلوماتية قوية عن العملاء.
- توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء من خلال الإنفاق على عملية الإدارة الإلكترونية وتطويرها بشكل مستمر واعتبارها استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو الوصول إلى أكبر عدد من العملاء مما ينعكس بالإيجاب على كسب ولائهم.
- حث العملاء على الإفصاح عن بياناتهم بدقة ووضوح عن طريق شرح أهمية هذه البيانات ودورها في تقديم الخدمات الملائمة لاحتياجاتهم.
- توفير أحدث الوسائل التكنولوجية لإطارات المؤسسة من خلال توفير أنظمة الاتصال وأنظمة الاجتماعات والإفادة بالمعلومات الحديثة لغرض تطوير عملية التواصل بين كل أفراد المؤسسة وبين الإدارة والعملاء والاطلاع على أحدث التطورات العلمية.
- اعتماد هيكل تنظيمي مرن يضمن العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وولاء العملاء، ويسمح بديمقراطية العلاقات والابتعاد عن البيروقراطية الإدارية والإجراءات الروتينية وتشجيع الاتصالات والمشاركات الواسعة وفسح المجال أمام كل العملاء.
- العمل على تحسين جودة الخدمات بشكل دائم حيث أثبتت الدراسات أن جودة الخدمات تؤثر بشكل مباشر في درجات الولاء لدى العملاء.

### خلاصة الفصل

إننا من خلال هذه الدراسة الميدانية أردنا معرفة مستوى ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة من جهة ومن جهة أخرى حاولنا توضيح واقع الإدارة الإلكترونية بأبعادها المفترضة في النموذج في المؤسسة محل الدراسة وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل المؤسسة والحث على دعمها لما تسهم في كسب ولاء العملاء، والتركيز على الأبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الإحصائية التي جاءت نتائجها متوسطة نسبيا من أجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار وكذلك تعمدنا تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم عملية الإدارة الإلكترونية، وتعزز في نفس الوقت طرق الوصول الى رضا العملاء و تحقيق ولائهم.

خاتمة

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس لافارج للإسمنت بسكرة من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي، ففي الجانب النظري والذي اعتمد على أهم التعاريف والتي تناولت المفهومين المتعلقين بمتغيري الدراسة لاعتماد على الكتب والمقالات والأطروحات والمذكرات كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولتهما، أما من الجانب التطبيقي والتي كانت عن طريق توزيع استبيان على مجتمع الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث محاور، الأول تضمن منها البيانات الشخصية والوظيفية أما الثاني فقد اشتمل على متغير ولاء العملاء بصفة عامة، أما المحور الثالث فقد تضمن أبعاد المتغير الادارة الالكترونية بأبعادها الستة والمتمثلة في السرعة و الوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الاجراءات، السرية و الخصوصية، و عدم التقيد بالمكان و الزمان وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرامج **SPSS** من خلال قياس معامل الثبات، وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود دور للإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، وبعدها قمنا بتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية بأبعادها لها دور في كسب ولاء العملاء في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، إلا بعد عدم التقيد بالمكان والزمان الذي أقر بعد وجود دور في كسب ولاء العملاء، ومنه يمكن القول أن مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة تهتم بعملية الإدارة الإلكترونية وتعمل على تدعيمها من خلال وظائفها، أي أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للإدارة الالكترونية وتعمل على تطويرها باستمرار عن طريق الاستثمار في أحدث الطرق الإنتاجية، استخدام البرمجيات المتطورة في عملية التخطيط واتخاذ القرار، وهذا للوصول الى العملاء و تحقيق ولائهم كذلك تمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة، تمكين العملاء من الاشتراك في وضع الاقتراحات التي تفيد المؤسسة.. كما أنها تعطي أهمية كبيرة لعملية لتخفيض تكاليف الانتاج وتحرص على تمكين العملاء من تقاسم المعلومات في المؤسسة، مساعدة العملاء في تقليل الوقت اللازم لإجراء المعاملات، إطلاع العملاء على كل المستجدات إلكترونياً، والتقليص من آثار النظام البيروقراطي في إنجاز الأعمال، المرونة والتكيف السريع مع البيئة المتغيرة، والتواصل السريع والمستمر بين الإدارة والعملاء. وتعطي أهمية كبيرة لتبسيط الاجراءات وتسعى دائما إلى تخفيض الجهد الإداري المبذول من طرف العملاء، والمتابعة المستمرة لمستويات العلاقة مع العملاء إلكترونياً، والمساعدة على تقييم مدى جودة الأعمال المقدمة للعملاء، ومتابعة الأعمال بصورة آنية لمقارنتها بطلبات العملاء، مع اكتشاف الأخطاء والانحرافات وقت حدوثها.

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب بالعربية:

1. أحمد فتحي الحيت (2017): أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
2. سعد غالب يسين (2005): الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية.
3. عادل حرحوش المفرجي وآخرون (2007): الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
4. علاء عباس علي (2009): ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والمحافظة عليه، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى
5. محمد سمير أحمد (2009): الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى
6. نجم عبود نجم (2004): الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الأردن

## ثانياً: رسائل وأطروحات:

7. بنشوري عيسى (2009): دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
8. جمانة عبد الوهاب شلبي (2011): واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. حاتم نجاد (2006): تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر.
10. رحمانى سناء (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعرييج، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. رشاد خضير وحيد الدايني (2010): أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق.
12. سمير عماري (2017): دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
13. عزلا بنت محمد مطلق الغامدي (2009): واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع الصناعة ودرجة مساهمتها في توحيد العمل الإداري من وجهة نظر المديرين والوكلاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

14. عشور عبد الكريم (2010): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة منتوري، قسنطينة.
15. فرخة ليندة (2017): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
16. فهد إبراهيم جورج حواء (2013): أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
17. ماجد بن عبد الله الحسن (2011): الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي (ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية)، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر.
18. محمد الخطيب وآخرون (2018): دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، غزة، فلسطين.
19. محمد نعمان علون (2017): مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

#### ثالثا: المقالات العلمية:

20. أحلام محمد شواي (2016): الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة، بابل، العدد 04، المجلد 24، كلية الأدب، العراق.
21. تهناني فلاح خماس (2017): الإدارة الإلكترونية لمؤسسات المعلومات ودورها في الأمن الاقتصادي العراقي، مجلة آداب المستنصرية، كلية الأدب، الجامعة المستنصرية، العراق.
22. راضية سنقوقة (2018): دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد المرفق العام، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 12، جامعة باتنة 1، الجزائر.
23. زرزار العياشي (2013): أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 15، جامعة سكيكدة، الجزائر.
24. موسى عبد الناصر ومحمد قريشي (2011): مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة)، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر.

#### رابعا: الكتب باللغة الأجنبية:

25. David L. Cahill (2007) : **Customer Loyalty in third Party Logistics Relationships**, Physica-Verlag Springer Company. New York.

26. Frederick F. Reichheld (2001) : **Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships**, Harvard Business School publishing corporation, USA.
27. Jasmina Dacic (2012) : **Customer Orientation and Loyalty in Mobile Telecommunication**, Doctoral dissertation, University of Ljubljana, faculty of economics.
28. Jean-Jacques Lambin (2008) : **Marketing Stratégique et Opérationnel**, Dunod, Paris, Septième édition.
29. Jean-Marc (2002) : **Stratégie de Fidélisation**, édition d'organisation, Deuxième édition, Paris.
30. Jean-Marc lehu (2003) : **Stratégie de la fidélisation**, 2eme édition d'organisation, France, Paris.
31. Kotler et Dubois (2003) : **Marketing Management**, édition Pearson, 11 édition, Paris.
32. Mei Lien Li et Robert Green (2011) : **a mediating influence on customer loyalty**, Lynn university, journal of management and market research, vol7.
33. Nicolas Caron et Frédéric Vendeuvre (2008) : **Le grand livre de la vente**, Dunod, Paris.
34. Paul Timm (2014) : **Customer Service: Career Success Through Customer Loyalty**, Pearson, 6<sup>th</sup> edition, England.
35. Philip Kotler et autre (1999) : **principes de marketing**, Prentice hall Europe, 2eme édition, Paris.
36. Pierre Volle (2012) : **Stratégie Clients : Points de vue d'experts sur le mangement de la relation client**, Pearson, France.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استبيان البحث

#### حول دور الإدارة الإلكترونية في كسب ولاء العملاء

(موجه لإطارات مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة)

تحية طيبة بعد

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية وهو يهدف للاستفتاء آراء إطارات مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة حول دور الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالمكان والزمان) في كسب ولاء العملاء.

علما اننا نعني بالإدارة الإلكترونية عملية استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وربطها بكافة النشاطات الإدارية داخل المؤسسة لتطويرها وتحسينها وتبسيط الإجراءات و سرعة وكفاءة الإنجاز، اما بالنسبة لولاء العملاء فتعني به رغبة العميل في التعامل من المنظمة دون غيرها من المنافسين ، وهو مجموعة من الاتجاهات و الميول التي تتكون لدى العميل، ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبيان علما بان جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفهمكم.

اعداد/ بورنان يزيد

#### القسم الاول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، بغرض التمكن من تفسير وتحليل بعض النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية:

النوع	ذكر	...	انثى	...			
وحدة الارتباط							
مصلحة		...	مديرية	...			
المؤهل العلمي							
شهادة ثانوية	...	شهادة تقني سامي	...	شهادة ليسانس	...	شهادة مهندس	...
المجال الوظيفي							
الاستغلال والحاجر	...	المراقبة و النوعية	...	الموارد البشرية	...	المحاسبة و المالية	...
الحماية و الأمن	...	الحسابات و التدقيق	...	المنازعات	...	الصيانة	...
العمر	...	عدد سنوات الخبرة	...	عدد الدورات التكوينية	...	عدد الترقيات	...

القسم الثاني: ولاء العملاء

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا القسم لمعرفة ولاء العملاء، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (\*) امام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة

ت	العبارات	درجات الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>يرتكز ولاء العملاء على ما يلي</b>						
1	تطوير الشركة لمنتجات تتوافق مع حاجات و رغبات العملاء					
2	تقديم الشركة لمنتجات تتجاوز قيمتها توقعات العميل					
3	وضع الشركة لأسعار منخفضة لجذب العملاء					
4	اهتمام الشركة بمشاكل العملاء و الإجابة على تساؤلاتهم					
5	تقديم الشركة للمنتجات في الأوقات المحددة					
6	وجود علاقة قوية بين العملاء و الإدارة في الشركة					
7	المراقبة المستمرة لمستوى ولاء العملاء					
8	اعتماد الإدارة على معلومات العميل في أغلب الأنشطة الإنتاجية فيها					
9	امتلاك الشركة قسماً للعلاقات العامة يعرف العملاء بالشركة و منتجاتها					
10	قيام الإدارة بشرح و توضيح أي قرارات تصدرها ليتعرف العملاء على مدى جدواها					
11	توفير الشركة معلومات عن منتجاتها تسهل من معرفة العميل بطرق استخدام المنتجات					
12	اهتمام الشركة بتحديد اتجاهات العملاء الشرائية					

القسم الثالث:

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة (السرعة والوضوح، تخفيض التكاليف، المرونة، تبسيط الإجراءات، السرية والخصوصية، عدم التقيد بالمكان والزمان) في كسب ولاء العملاء، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (\*) امام كل عبارة وفق ما ترونه من بين الخيارات المتاحة.

ت	العبارات	درجات الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>للسرعة و الوضوح دور في كسب ولاء العملاء من الجوانب التالية</b>						
13	التواصل السريع والمستمر بين الإدارة و العملاء					
14	حل المشاكل التي تصادف العملاء بسرعة					
15	توفير الشركة معلومات عن منتوجاتها بشكل واضح و بسيط					
<b>لتخفيض التكاليف دور في كسب ولاء العملاء من الجوانب التالية:</b>						
16	تخفيض تكاليف الإجراءات الإدارية					
17	استخدام البرامج المتخصصة في تخفيض تكاليف الانتاج					
18	تقليل حجم العمالة لأن العمليات تتم الكترونيا					
<b>للمرونة دور في كسب ولاء العملاء من الجوانب التالية:</b>						
19	تمكين العملاء من تقاسم المعلومات في المؤسسة					
20	اطلاع العملاء الكترونيا على كل المستجدات و استقبال آرائهم					
21	المرونة والتكيف السريع مع البيئة المتغيرة					
<b>لتبسيط الإجراءات دور في كسب ولاء العملاء من الجوانب التالية:</b>						
22	التقليل من اثار النظام البيروقراطي في انجاز الاعمال					
23	المتابعة المستمرة لمستويات أداء الافراد الكترونيا					
24	التخفيف من الجهد الإداري المبذول من طرف العميل					
<b>للسرية والخصوصية دور في كسب ولاء العملاء من الجوانب التالية</b>						
25	استعمال برامج حماية متطورة					
26	توفير حماية لبيانات العملاء					
27	احترام خصوصية كل عميل					
<b>لعدم التقيد بالمكان و الزمان دور في كسب ولاء العملاء من الجوانب التالية</b>						
28	التواصل المستمر مع العملاء في كل وقت عبر البريد الالكتروني					
29	وضع نوافذ الكترونية تحت تصرف العميل يمكن الولوج لها من أي مكان					
30	الحرية في اجراء الطلبات دون التقيد بوقت محدد					