



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التوجه بالزبون على الأداء الإستراتيجي
دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس
- برج بوعريرج -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

شين نوال

لعجال محمد الفاروق

...../Master-GE/GO-GSO /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2016-2017

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير



دعاء

اللهم

لا تجعلنا نصاب بالغرور اذا نجحنا ولا باليأس إذا اخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا فلا تأخذ منا تواضعنا

وإذا أعطيتنا تواضعنا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

اللهم.....

انفعنا بما علمتنا وعلما ما ينفعنا وزدنا علما

إنا نسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقنا

بنورك اهتدينا، وبفضلك استغنينا، وفي كنفك

أصبحنا وأمسينا

أنت الأول فلا شيء قبلك وأنت الآخر فلا شيء بعدك ،رب هب لنا حكما والحقنا بالصالحين واجعلنا لسان صدق في الآخرين واجعلنا من ورثة جنة النعيم.

شكر وتقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في انهاء، هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عزوجل، نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الى أستاذتنا الفاضلة المشرفة "شين نوال" التي لم تبخل علينا بنصائحها وارشاداتها وتوجيهاتها القيمة والكثير من المساعدات فلا تكفي الكلمات لتوفيها حقها فجزاها الله كل خير.

كما لا ننسى التقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة مسؤولي واطارات وعمال المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

ونشكر كل الأساتذة الذين امدوا لنا يد العون، وأفادونا بما عندهم، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

ملخص

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر التوجه بالزبون على الأداء الإستراتيجي بأبعاده (بعد الزبائن، العمليات الداخلية، البعد المالي والتعلم والنمو) على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعرييج، وتم إختيار أداة الإستبيان لجمع البيانات. حيث تم توزيع 55 إستبانة إسترجع 49 منها، وكانت 41 منها موثوقة وصالحة للدراسة، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الذي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نتائج مهمة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس.
 - هناك علاقة طردية قوية بين التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي، حيث فسر متغير التوجه بالزبون (70.1%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون وأبعاد الأداء الاستراتيجي المتمثلة في (بعد الزبائن، البعد المالي، العمليات الداخلية.) على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون وبعد التعلم والنمو.
 - هنالك إدراك لدى المؤسسة بأهمية التوجه بالزبون.
 - هنالك تطبيق للتوجه بالزبون على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتوجيهات المتعلقة بالموضوع.

✓ الكلمات المفتاحية:

التوجه بالزبون، الأداء الاستراتيجي، بعد الزبائن، البعد المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

الصفحة	المحتويات
	البسمة
	دعاء
	الملخص
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
1-1	المقدمة العامة
	الفصل الأول: التوجه بالزبون
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التوجه بالزبون
2	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التوجه بالزبون
5	المطلب الثاني: أهمية التوجه بالزبون
5	المطلب الثالث: أهداف التوجه بالزبون
6	المطلب الرابع: أبعاد التوجه بالزبون
8	المطلب الخامس: فوائد التوجه بالزبون
10	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق التوجه بالزبون
10	المطلب الأول: مراحل تنفيذ التوجه بالزبون
16	المطلب الثاني: التغير الذي يتطلبه تطبيق التوجه بالزبون
17	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التوجه بالزبون
18	المطلب الرابع: معوقات تطبيق التوجه بالزبون
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الأداء الإستراتيجي
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
22	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

23	المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية
24	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإستراتيجي
24	المطلب الأول: مفهوم الأداء
26	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي
27	المطلب الثالث: أهمية الأداء الإستراتيجي
28	المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الأداء في منظمات الاعمال
31	المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي
31	المطلب الأول: تقييم الأداء
35	المطلب الثاني: قياس الأداء
40	المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي
55	المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه بالزبون والأداء الإستراتيجي
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
58	تمهيد
59	المبحث الأول : عرض عام للمؤسسة محل الدراسة
58	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة كوندور إلكترونيكس
63	المطلب الثاني: أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الأول: منهج الدراسة
68	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
68	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
70	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
73	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج والاختبارات
74	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغيرات الدراسة
81	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين المتغيرات
82	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات محل الدراسة
87	خلاصة الفصل

88	الخاتمة
95	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة

الأشكال

والجدول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج البحث	1
02	التوجهات التجارية خلال 150 سنة الأخيرة.	3
03	التطور نحو التوجه بالزبون	4
04	هرم فئات الزبائن من حيث الربحية	6
05	مقدار المساهمات غير المتساوية للزبائن في المبيعات والأرباح	13
06	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	24
07	عملية تقييم الأداء.	32
08	لوحة القيادة الأولية	41
09	بطاقة الأداء المتوازن	43
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس	62

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول القيادة المستقبلي (الإستراتيجي) Metro Bank	43
2	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي	49
3	مقاييس الأداء من منظور الزبائن الأكثر شيوعا واستخداما	51
4	مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	52
5	مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	53
6	درجات مقياس ليكرت الخماسي	68
7	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	68
8	التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص والسمات الشخصية	69

قائمة الأشكال والجداول

72	نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة	9
73	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	10
74	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير التوجه بالزبون	11
76	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الزبائن	12
77	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد المالي	13
78	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد العمليات الداخلية	14
79	إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التعلم والنمو	15
80	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الأداء الاستراتيجي	16
80	معاملات الارتباط سبيرمان بين التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي وأبعاده	17
81	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	18
82	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر التوجه بالزبون على أبعاد الأداء الاستراتيجي	19

مقدمة

عامة

تمهيد

يتصف السوق التنافسي اليوم بوتيرة التغيرات المتسارعة والابتكارات والكم الهائل من المعلومات التي تتدفق في كل الاتجاهات نحو المستهلكين، هذه التغيرات في الأسواق تغذيها التغيرات في حاجة المستهلكين بل إن التغيرات في سلوك الزبون والأسواق تغذيها بشكل سريع وبالتالي لكي تتميز أية منظمة عن غيرها عليها أن تعرف زبائنهم لأنهم الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الأعمال وهذا الأمر قاد الباحثين الى ضرورة تبني المنظمة ما يعرف (التوجه بالزبون) وهذه العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بإستخدام معلومات الزبائن لتعزيز ولائهم ولهذا يستلزم من المنظمات أن تواصل التعرف على إدراكات المستهلكين حول منتجاتها وخدماتها لتقليل الفجوة بين ما يتوقعونه وبين ما يقدم لهم بحيث تستند المنظمات على فلسفة الأعمال القائمة على أن " كل أنشطة الأعمال يجب أن تدور حول المستهلكين "، وبالتالي تغير الإستراتيجية التسويقية من (الداخل إلى الخارج) إلى (الخارج إلى الداخل)، وهذا بالتركيز على حاجات الزبون ورغباته بدلا من خصائص المنتج نظرا للإختلاف القائم في الأهواء والأذواق والعادات الشرائية للزبائن، وتتجلى تأثيرات توجه الزبون على الأداء الإستراتيجي بشكل مباشر بحيث يتمثل الاداء الاستراتيجي في المدى الذي من خلاله يمكن للمنظمة ان تحقق النجاح المستهدف في الأعمال بحيث هو القاسم المشترك لإهتمام الباحثين الإداريين كما يعتبر العنصر المحوري لجميع فروع ومجالات المعرفة الإدارية فضلا في كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف مناظرات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، فالأداء الإستراتيجي من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، ويعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال مدى النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها في الأمد الطويل مثل البقاء، التكيف والنمو، وأن بيئة الأعمال بما تتضمنه من ديناميكية وتسارع في ظل المنافسة الشديدة أصبحت تتطلب نظاما شاملا للقياس ليوفر للمنظمة خريطة كاملة للجوانب المختلفة التي تؤثر على نتائجها، وبما أن قياس الأداء يعد أمرا ضروريا وأحد العناصر المهمة لنجاح منظمات الأعمال في بيئتها الجديدة، كان لا بد من وجود تكامل المقاييس المالية وغير المالية مما أدى إلى ظهور الاتجاهات الحديثة في قياس الأداء، التي تعمل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ألا وهو القياس المتوازن للأداء الذي يعتبر فلسفة إدارية، تحقق أهداف المنظمات من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية، وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أدائها.

وبناء على ما تم ذكره فان البحث الحالي يسعى الي بحث وتحليل الواقع الميداني لهذا الوضع الذي يعتبر حديثا في مجال الأعمال كونه يمثل توجه استراتيجي في تعامل المنظمات مع واقع الأعمال الحالي، لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بالتوجهات التسويقية الحديثة وبصفة خاصة تحديد تبني المنظمات للتوجه بالزبون ومدى تأثيرها على أدائها الاستراتيجي.

المقدمة العامة

أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه جميع المنظمات على مختلف نشاطاتها ومنتجاتها تقلبات في أدائها الكلي، وخاصة الإستراتيجي الذي يمثل شريان الحياة لمنظمات الأعمال، مما دفعها إلى البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة، فقد وجدت بعض المنظمات أن أسباب تدني مستواها يعود إلى افتقارها إلى التخطيط الإستراتيجي لنشاطها والبعض الآخر أعزى السبب إلى المنافسة الأجنبية الحادة ومن جانب آخر تنبعت بعض المنظمات إلى ضرورة تبني إستراتيجية لمعرفة توجه الزبون على اعتبار أنها من خلال ذلك تستطيع حل مشاكلها، وعليه فإن هذا البحث ينصب في جوهره على تحديد "الأثر" الذي يمكن أن تحققه المنظمة من اعتمادها على توجه الزبون للإرتقاء بمستوى أدائها الإستراتيجي، منطلقين من اعتبار جوهرى يتمثل في كون الزبون هو جوهر النشاط التسويقي لتحقيق خدمات متميزة عن المنافسين، ومن هنا يمكن صياغة المشكلة إلى التساؤل الرئيسى:

ما هو أثر التوجه الزبون على الأداء الإستراتيجي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس ؟

و يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ماهي درجة الإهتمام بمكونات التوجه بالزبون في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ؟
- ماهو مستوى الأداء الإستراتيجي (أداء الزبائن، الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ؟
- هل هنالك ارتباط بين التوجه بالزبون والأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ؟
- هل يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على الأداء الإستراتيجي (أداء الزبائن، الأداء المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ؟

ثانياً : فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق الدراسة لأهدافها فقط و وضعت الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية :

ثانياً : فرضيات البحث .

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :

المقدمة العامة

- الفرضية الرئيسية الأولى : " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعرييج " عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
والتي تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل التوجه بالزبون على بعد الزبائن في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

2. الفرضية الفرعية الثانية

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل التوجه بالزبون على البعد المالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل التوجه بالزبون على بعد العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

4. الفرضية الفرعية الرابعة

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ل التوجه بالزبون على بعد التعلم والنمو في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أن موضوع التوجه بالزبون من المواضيع التي لها اهتمام واسع، من قبل منظمات الأعمال في وقتنا الحالي حيث تقوم المنظمات ولضمان بقائها في السوق التنافسية، بتنفيذ التوجه بالزبون بصورة فعالة والتي تنعكس بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي، مما يعود بالفائدة على المنظمة والزبون معاً. من جهة أخرى زيادة حجم المنافسة محليا وعالميا مما يتطلب توجه إستراتيجي مُعمق في التوجه بالزبون ومسؤولية أكبر على الكادر الوظيفي العامل في المنظمة، لغرض الإرتقاء بمستوى الأداء الاستراتيجي وكسب الزبائن والصمود في ظل المنافسة الشديدة.

. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة المدروسة في تحديد أثر التوجه الزبون على أدائها الإستراتيجي .

المقدمة العامة

. التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل في مجال الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، في ظل التحولات المعاصرة فضلا عن بروز مستوى عالي للمنافسة بين شركات الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية، والاهتمام المتزايد بالتوجه الزبون لتحقيق فاعلية كسب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال مجارة المنافسة الحادة التي سوف تعيش في كنفها.

. يشكل موضوع التوجه الزبون وأثره على الأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة، بإعتباره من الموضوعات المعاصرة نسبيا حيث لم يجد الباحث دراسة سابقة تربط متغيرات الدراسة الحالية ببعضها البعض .

2- الأهداف:

يتجسد الهدف الرئيسي للدراسة في إظهار وتوضيح تأثير التوجه الزبون على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة بإعتباره كتوجه معاصر لإدارة التسويق في ظل التطورات والتغيرات التسويقية المعاصرة ،بحيث تتجسد أهداف البحث فيما يلي :

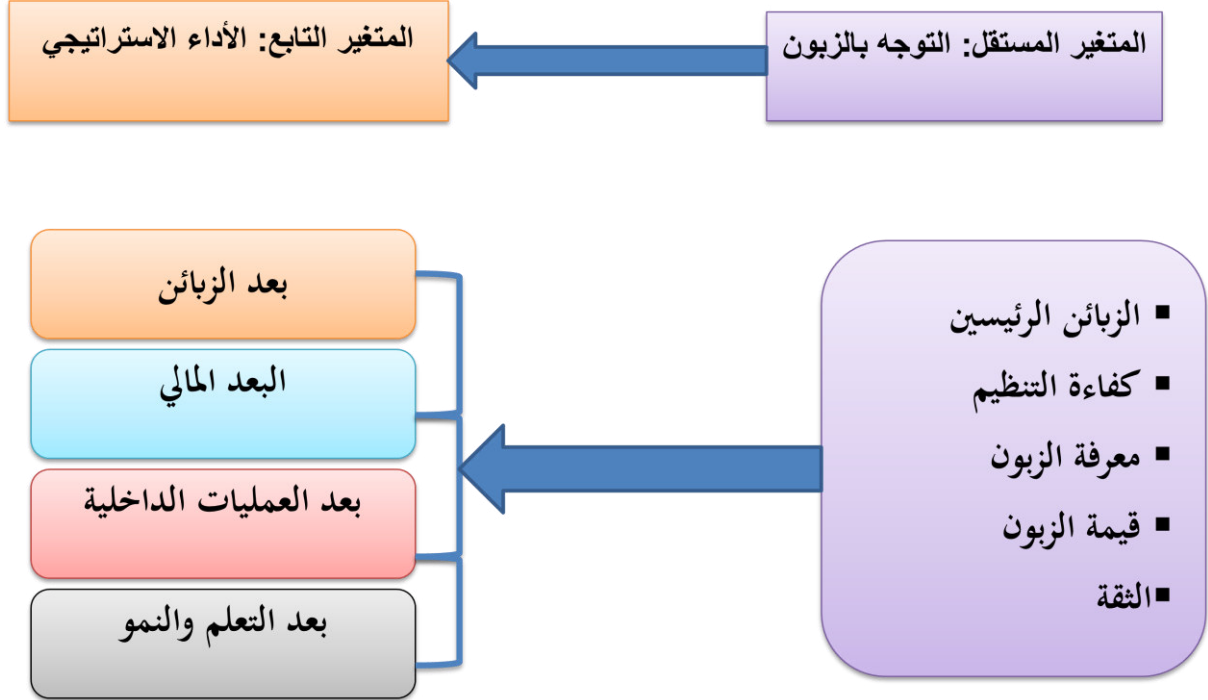
- . تقييم واقع تطبيق التوجه الزبون في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- . تحديد مدى مساهمة التوجه الزبون في تحسين الاداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- . توضيح مساهمات النظريات السابقة لواجهة العلاقة المختلفة بين التوجه الزبون والأداء الاستراتيجي.
- . إبراز نقاط القوة والضعف في قدرة المؤسسة على تبني فلسفة التوجه الزبون وتأثير ذلك على أدائها الاستراتيجي

ثالثا: متغيرات ونموذج البحث

تم إقتراح نموذج إفتراضي للبحث يوضح أبعاد المشكلة المبحوثة ولإختبار فرضيات البحث. والمتمثلة بأبعاد المتغير المستقل (التوجه الزبون) المتكون من (التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون، الثقة)، والمتغير التابع (الأداء الإستراتيجي) والذي يعبر عنه بمجموعة أبعاده (بعد الزبائن، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) وقد تم صياغة النموذج على وفق التالي :

المقدمة العامة

الشكل رقم (01) : نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً: منهج البحث

اتبعنا في بحثنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس ويهدف البحث إلى دراسة أثر التوجه الزبون على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة .

خامساً: الدراسات السابقة

1- دراسة أجراها (الطائي والعبادي، 2008) بعنوان الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون - دراسة تطبق في معمل بيبيسي في الكوفة- سعت إلى تحقيق عدة أهداف منها : زيادة رضى الزبون وذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة و زيادة ولاء الزبون للمنتج الذي تقدمه المنظمة وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و إيجاد القيمة النهائية للزبون وفق خطط الجودة الموجودة في المنظمة وإمكانية تحسين هذه الخطط بما يلائم تحقيق قيمة عالية للزبون وتوصلت نتائج

المقدمة العامة

الدراسة الى: أن المنظمة لديها الاهتمام التركيز على التحسين المستمر من خلال وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث إختلافات في تلك النتائج وكانت العلاقة إيجابية بين هذا المبدأ وإدارة علاقات الزبون حيث ترتبط بعلاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة والولاء وعلاقة إرتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ التركيز على العملية، مبدأ التركيز على التحسين المستمر) وإدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون)

2- أما (الشراعية 2010) أجرى دراسة بعنوان "أثر إدارة علاقات الزبون على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم" في مدينة عمان هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق، حيث إهتمت إدارة أثر التوجه بالزبائن، والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن، وبرامج تعزيز الولاء في فنادق الخمس والأربع نجوم و البالغ عددها 27 فندق توزعت الى 12 من فئة 5 نجوم و 15 من فئة 4 نجوم و تمثلت عينة الدراسة ب 270 مدير في كلا الفئتين بواقع 10 مدراء من كل فنوق و توصلت نتائج الدراسة الى ارتفاع مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن في كلا الفئتين كما بينت النتائج أن كلا الفئتين .

كما بينت النتائج ان كلا الفئتين من الفنادق يستخدمان برامج متنوعة لتعزيز الولاء ووجدت نتائج الدراسة علاقة إيجابية لكل عناصر علاقات الزبائن للتوجه بالعلاقة بالزبائن، و المعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء في أداء الفنادق المتمثل بالحصة السوقية، والربحية والاحتفاظ بالزبائن ومعدل اشغال الغرف الفندقية، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود في مستويات الأداء بين فنادق 4 و 5 نجوم .

3- أجرى (الجياشي وحداد، 2010) دراسة بعنوان "نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن)" هدفت إلى إختيار نموذج سببي للعلاقة بين جودة الخدمة المصرفية والولاء بإشرك متغير الخصائص التنظيمية كمتغير معدل لتلك العلاقة، إضافة إلى معرفة حالة إدراك الجودة في البنوك التجارية في الأردن و درجة ولاء الزبون له. وحدد مجتمع العينة بالبنوك التجارية بالأردن وعينة من زبائن البنوك بلغت (872) زبونا، وإعتمد مقياس Servqual لقياس جودة الخدمة مع إستخدام أساليب تحليل إحصائية لإختبار الفرضيات كتحليل الإنحدار والتباين الثنائي، وبينت النتائج أن هناك علاقة قوية بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون للبنك ووجود مساهمة ضعيفة للخصائص التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدراك الجودة وولاء الزبون .

4- دراسة محمد كايد محمد المحالي بعنوان "أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية مع الأداء التسويقي للبنوك التجارية العامة في الأردن"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط سنة 2012، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تشابه أو إختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وتحديد

المقدمة العامة

التوجهات الإستراتيجية لهذه البنوك. وتوصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للعلاقة المنفردة للتوجه التحليلي على معدل الربحية قياساً مع المنافسين ، كما توصل إلى وجود أثر لبعدين فقط من أبعاد التوجه الإستراتيجي على معدل الربحية وهذا بإستخدام نموذج الإنحدار المتعدد.

دراسة أسعد كاظم نايف بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007. وإستندت الدراسة الحالية على ثلاث متغيرات تتفاعل فيما بينها لتشكيل الاطار الفكري والفلسفي لها وهي: (ادارة المعرفة، المقدرة الجوهرية، الاداء الاستراتيجي).

وقد انطلقت من مشكلة عبر عنها بعدد من التساؤلات استهدف من الاجابة عنها إستجلاء الفلسفة النظرية والمرامي الفكرية لهذه المتغيرات كونها من المواضيع الحديثة على البيئة العربية عامة والبيئة العراقية خاصة، ومن ثم تشخيص علاقاتها وأثرها، وتكونت من عينة من المنظمات الصناعية التي تعتمد ادارة المعرفة والتي يتوقع انها اقرب ما تكون الى المنظمات المعرفية وقد حددت تلك العينة من (63) مشاهدة من اولئك الذين في المستوى التنظيمي الاول والثاني مضافاً اليهم من هم بدرجة خبير.

إستخدمت الدراسة ادوات احصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات باعتماد برامج احصائية حاسوبية جاهزة مثل (SPSS. V.13) و (Minitab. V.5) ولكون الدراسة نهجت منهج البحث العلمي القائم على التحليل المعرفي فهي دراسة تشخيصية تحليلية مسحية وإن أهميتها تكمن في أنها ستخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة مستندة إلى واقع التطبيق لادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية ومدى قدرة هذه المقدرة المبنية على المعرفة في تحسين الإداء المنظمي.

وتوصلت الدراسة الى اثبات صحة الفرضيات التي تشير الى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها إذ حصل متغير تكامل المعرفة على أعلى قيمة ارتباط وهذا يدل على ان عمليات المعرفة هي جوهر تحسين ادارة المعرفة ، فيما حصل متغير الموارد التنظيمية والبشرية من خلال عده مقدرة جوهرية على قيمة ارتباط عالية وذلك بأعتبار هذه الموارد تمثل حاملي المعرفة في الشركة ، واستنتجت الدراسة الى عدم قدرة الشركات على تحديد مقدرتها الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة مضافة.

6- دراسة عبد اللطيف وتركماني (2006) بعنوان "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء" وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة التصويب المتوازنة، لإستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقوم الأداء، يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، ويساعد على تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والإستراتيجية.

المقدمة العامة

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل، متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المحاور الهامة بالنسبة للأداء في المنظمة، وبذلك فهي تهدف إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة، وتترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، أخذاً بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاث : الأمس، اليوم وغدا.

خامساً: حدود الدراسة

❖ الحدود الزمنية للبحث: إن المدة التي خصصت لعملية توزيع الإستبانة وجمعها و إجراء مجموعة من

إستطلاعات مع العاملين بالمؤسسة بهدف جمع المعلومات اللازمة حددت من : 2017/03/20 إلى

2017/05/03.

❖ الحدود المكانية للبحث: لقد كان التوجه نحو المقر الرئيسي للمؤسسة في ولاية برج بوعرييج.

❖ الحدود البشرية للبحث: طبيعة الموضوع المدروس إضافة إلى اعتمادنا على الإستبانة كأداة للدراسة

كانت الدراسة شاملة لكل فئات العاملين على مستوى المؤسسة من إداريين وفنيين.

المفصل الأول

تمهيد :

مع مطلع الألفية الثالثة تواجه منظمات الأعمال مجموعة من التحديات التي تقف عائقا كبيرا أمامها في جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن القدماء وآليات إدارة العلاقة معهم ،حيث إن أهمهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال تتمثل بسبل التوجه بالزبون، وكيفية معرفة احتياجاتهم ورغباتهم ، وما هي الآليات التي يجب أن تستخدمها المنظمات لتعزيز ولاء الزبائن لمنتجاتها أو خدماتها.

و عليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التوجه بالزبون

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق التوجه بالزبون

المبحث الأول: ما هية التوجه بالزبون

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التوجه بالزبون

يعود تاريخ نشأة مصطلح التوجه بالزبون إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل ما بين المزارعين وزبائنهم ، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة و ما يرتبط بها من سعي المنظمات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها بأدنى تكلفة كل ذلك كان بسبب تركيز ورؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها وهذا ما يسمى إستراتيجية دفع التكنولوجيا ، وفي نهاية القرن العشرين و التحول إلى اقتصاديات المعرفة واحتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه و إقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجياته ورغباته أولاً ثم تقوم المنظمة بإشباع تلك الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي مراحل سابقة كان على المنظمة أن تتبع الزبون بما يسمى بإستراتيجية السحب ، أما بعد التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال و العلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه و كسب ولائه وتحقيق قيمة له مدى الحياة ، فبعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المنظمة القائمة على (الربح و الخسارة) إلى شريك .

وفي العقد الأخير ظهر التوجه بالزبون ليعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون و استغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي . وقد تعددت التسميات التي يشار بها للتوجه بالزبون كإدارة علاقات الزبائن و غيرها كما تعددت التعريفات .

حيث عرفه (Sawhney & Zabin) على أنه القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين وأكثر.¹

يعرفه (Pepper & Rogers) على أنه " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون و ما تعرفه المنظمة عنه ".²

¹ وائل محمد الشرايعه، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس و الأربع نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 16-18.

² عبد الرزاق بن صالح، تسير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2008، ص 50.

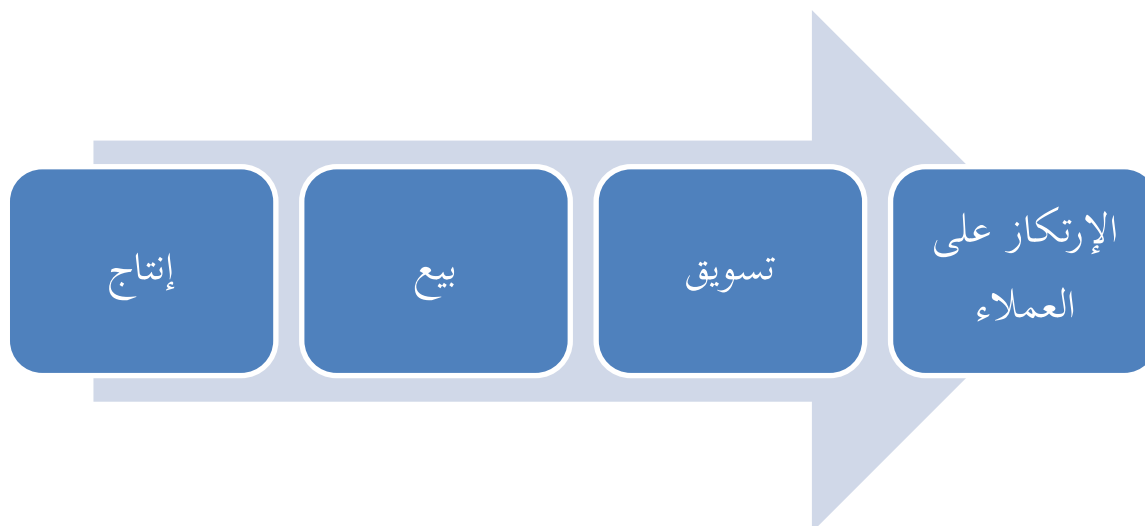
كما يعرفه محمد عبد العظيم أبو النجا على أنه " تلك العمليات الشاملة لبناء و تدعيم العلاقات مع هؤلاء المستهلكين المرشحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع "¹.

وعرفه (Hamilton) على أنه "عملية تخزين و تحليل كميات ضخمة من البيانات التي تم الحصول عليها من إتصالات و مراكز خدمة العملاء لإعطاء صورة واضحة و مفيدة عن سلوك الزبائن ، و للسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات و متطلبات الزبائن "².

وعرفه (Kotler & keller) بأنه " عملية إدارة المعلومات التفصيلية عن الزبائن فرديا ومن ثم إدارة جميع الزبائن بحذر بقصد بقصد زيادة ولاء الزبون "

وكتعريف شامل للتوجه الزبون نعرفه على انه " إستراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد العملاء المرشحين أكثر من غيرهم، وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم وربحياتهم "³.

الشكل (02) : التوجهات التجارية خلال 150 سنة الأخيرة.



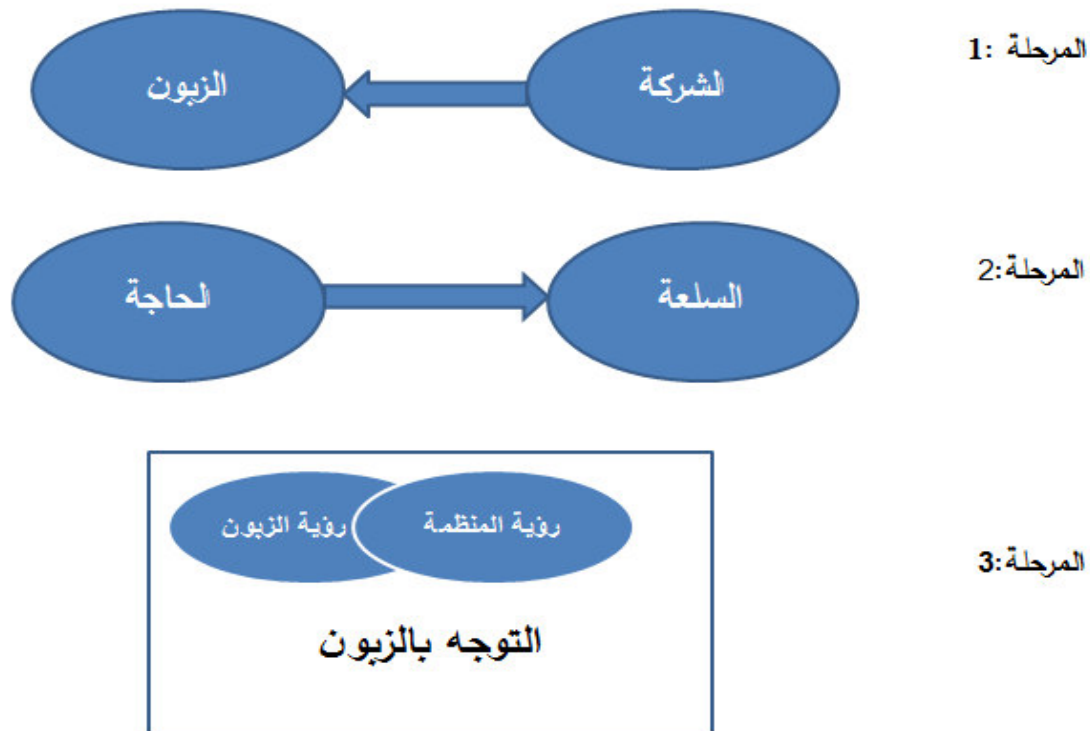
Source: Ranjit Bose, **customer relationship management** ,V 102, 2^{ème} edition,p90

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر ، 2008 ، ص51.

² Ranjit Bose ,**customer relationship management** ,V 102, 2^{ème} edition,p89.

³ سعدون حمود جبير، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013 ، ص377.

الشكل (03): التطور نحو التوجه بالزبون



المصدر: نجم عبود، إدارة المعرفة، ط2، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص324.

المطلب الثاني: أهمية التوجه بالزبون

تتفق الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع التوجه بالزبون على الأهمية التي تجنيها المنظمات عند تطبيق فلسفة التوجه بالزبون إذ تتجلى فيما يلي:¹

- 1- يساعد التوجه بالزبون المنظمة على دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل و إدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة و موضوعية.
- 2- تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة و إدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.
- 3- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون و العاملين، و يسهم ذلك في تحسين و تطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون و تسهم في تنظيم الأرباح، وتحديد الزبائن ذوي القيمة العالية و تزويده بأفضل مستوى من الخدمات.
- 4- تزويد العاملين بالمنظمات بالمعلومات و سد حاجة العمليات لمعرفة الزبون و فهم احتياجاته و كيفية بناء علاقة وطيدة مابين المنظمة و الزبون و الشركاء في عملية التوزيع و بشكل فعال.

المطلب الثالث: أهداف التوجه بالزبون

يهدف التوجه بالزبون إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وتحويل التعاملات العابرة مع الزبائن إلى علاقات طويلة الأمد، و يهدف نظام التوجه بالزبون إلى:²

- 1- معرفة آراء المستهلكين .
- 2- تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 3- الإجابة عن استفسارات الزبائن.
- 4- تعريف الزبون أو المستهلك بالمنظمة و سياساتها .
- 5- توثيق و حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن لإستغلالها في الوقت و المكان المناسب.

¹ حيدر حمزة الدليمي، إسراء مسلم أحدى الكعبي، إدارة علاقات الزبون و أثرها في الأداء المالي (دراسة تحليلية في عينة من المصارف العمومية العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 108، 2016، ص148.

² عبد الرحمن محجوب هارون، أثر نظام إدارة علاقات العملاء على الولاء (دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص16.

- 6- التقليل من ضغوط العمل و الجهد المبذول للموظفين.
- 7- زيادة أرباح المنظمة من خلال تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة.
- 8- نمو المنظمة من خلال زيادة عدد الزبائن و الإحتفاظ بهم.
- 9- التأكد من صحة المعلومات التي تصل إلى الزبون و معرفة صورة المنظمة المكونة داخل مخيلة الزبائن.

المطلب الرابع: أبعاد التوجه بالزبون

تسعى منظمات الأعمال إلى اجتذاب زبائن جدد مع الاحتفاظ بال الحاليين، و لذلك ينبغي أن تكون لها إستراتيجية معينة تتضمن ذلك و لابد أن تعمل لمبدأ التوجه نحو الزبون و العمل على إرضائه، و تتضمن هذه الإستراتيجية عدة أبعاد ويمكن تأشير هذه الأبعاد بالآتي ¹:

1. التركيز على الزبائن الرئيسيين :

ترى المنظمات المعاصرة إن الزبون هو بمثابة الصديق الوحيد لها ، وإنه يمثل مركز أنشطتها المستهدف نحو تحقيق المزيد من التشارك والتفاعل البناء ما بين الطرفين، ويُعتبر الزبائن الرئيسيين ذوي الولاء العالي والمستمر أساس نجاح المنظمات. لذلك فإن الهدف الأساسي للمنظمات هو تحقيق علاقات عميقة مع الزبائن وبصفة خاصة الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة لها، ويتمثل الزبائن الرئيسيين في الزبائن المعتادين والموالين للمنظمة وهؤلاء يمكن التعامل معهم من خلال هرم الزبائن الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية وهم : فئة البلاتين ، الفئة الذهبية ، فئة الحديد ، فئة الرصاص، كما هي موضحة في الشكل

¹ ثامر البكري، أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي(دراسة تحليلية للبنوك الأردنية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الإقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد 208، العدد13، 2014، ص ص 7-9.

الشكل (04): هرم فئات الزبائن من حيث الربحية



Source: http://welovekino.blogspot.com/2010_07_01_archive.html

2. كفاءة التنظيم :

عملية التوجه بالزبون تقتضي وقبل كل شيء القيام بعملية تصميم وإعادة هندسة معاملة الزبون بالإشراف بعلم التسويق والتي تهدف لجعل العملية التبادلية مع الزبائن موجزية وبنفس القدر من الأهمية هو أن تنفيذ التوجه بالزبون باستخدام الأساليب التكنولوجية باعتبارها وسيلة لتحقيق الغاية.. إضافة إلى توفر منفذين وموظفين مستعدين لاستثمار قدر كبير من الوقت والموارد لجعل التوجه بالزبون واقعاً حقيقياً , ولا يمكن نجاحه بدونهم، وهذا التوجه نحو الزبون سينعكس تلقائياً في إعادة النظر بهيكل عمل المنظمة والموقع الذي يمثله الزبون في سلم أولويات اهتمامها حيث يتغير من المنظور التقليدي للتسلسل الهرمي للمنظمة إلى تسلسل جديد يتضمن وجود الزبون في أعلى الهرم.

3. معرفة الزبون:

يوجد اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال بالتوجه بالزبون والعمل على إشباع حاجاته ورغباته لكي تتمكن من الاحتفاظ به لأطول فترة ممكنة، ويتجلى ذلك الاهتمام بإدارة معرفة الزبون بسبب أن منظمات الأعمال تنظر إلى الزبائن على أنهم جزء من موجوداتها ومن واجب المنظمة أن تهتم بهذا الموجود وترعاه وتنميه، لذلك ينبغي أن تتوفر لدى المنظمة معرفة تمكنها من التعرف على هذا الموجود وكيفية استثماره من خلال توفير عدة مستويات من المعرفة

عن الزبون والعمل على تكوين ومعالجة ونشر معرفة الزبون ضمن المنظمة، وتشير معرفة الزبون إلى المعرفة التي تحيط بالزبون، فضلاً عن المعرفة التي امتلكت من قبل الزبون ، وإن احد البواعث الرئيسة لتطبيق إدارة علاقات الزبائن هو تعقب سلوك الزبون لكسب البصيرة إلى معرفة رغباته وحاجاته لتساعد هذه المعلومات على تصميم أفضل المنتجات والخدمات وبالتالي الانتقال من تفكير الكفاءة والفاعلية إلى تفكير النجاح المنظمي.

4. قيمة الزبون

أصبحت قيمة الزبون في السنوات الأخيرة محل تركيز الكتاب والباحثين في الإستراتيجية بوصفها عنصراً جوهرياً للإستراتيجية التنافسية، وتعتبر قيمة الزبون مُرتكز أساسي بالنسبة للمنظمة لتشخيص الزبائن المربحين عن غير المربحين لتجسير علاقاتها معهم . فهي تصف الفوائد الملموسة وغير الملموسة من أنشطة التوجه بالزبون التي تساعد في ترتيب العلاقة مع الزبائن بنجاح ويمكن أن تتحقق من خلال القيمة المضافة بواسطة المعلومات المتعلقة بالمجتمعات الافتراضية ، وبرنامج الولاء ، ويمكن القول بأن الهدف الذي تسعى إليه المنظمة من خلال التوجه بالزبون يتمثل في الوصول الى رقم كبير لقيمة الزبائن المتعاملين مع المنظمة.

5. الثقة :

اكتسب مفهوم الثقة أهمية كبيرة في مجال التسويق خلال العقود الماضية ويعتبر وسيط رئيسي لعلاقة الزبون التسويقية ، وتعتبر الثقة أمر مهم حيث ينظر لها على أنها مقوم أساسي لنجاح العلاقات بين المنظمة والزبائن، وعنصر ضروري للتوجه طويل الأمد بالعلاقات مع الزبائن، وتتمثل أهميتها في العلاقات التبادلية لأنها تؤدي إلى حوار بناء . حيث أن المستويات العالية من الثقة المتحققة يمكن أن تُسهل القبول المتبادل ما بين الطرفين والانفتاح بعضهما على الآخر، وبدون الثقة ، ليس من السهل الحصول على معلومات أكثر من الزبائن. وأظهرت الدراسات السابقة أهمية الثقة في الحفاظ على علاقات طويلة الأمد وارتباطها مع المعلومات .

المطلب الخامس: فوائد التوجه بالزبون

صنفت مزايا التوجه بالزبون إلى مزايا متعلقة بالمؤسسة وأخرى متعلقة بالزبائن:¹

1- الفوائد المتعلقة بالمؤسسة:

تتمثل في فوائد تكتيكية وأخرى إستراتيجية كما يلي :

¹ بن حو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك بيرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص،ص 27-28.

1-1- الفوائد التكتيكية وتتمثل في:

- إعطاء خدمة أفضل للزبائن .
- تصبح مراكز الإتصال بالزبائن أكثر فعالية.
- تبسيط عمليات التسويق والمبيعات.
- إكتشاف زبائن جدد.

1-2- الفوائد الإستراتيجية وتتمثل في:

- فهم حاجات الزبائن والتنبؤ بها.
- بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن.
- تحسين الاسم التجاري للمؤسسة.
- زيادة نسبة الإحتفاظ بالزبائن، وولائهم للمؤسسة.
- التركيز على الزبائن الأكثر ربحية، لأن 20% من الزبائن يمكن أن يحققوا 80% من الأرباح.
- تخفيض التكاليف التسويقية للحد الأدنى الممكن من خلال الحملات التسويقية.
- تخفيض الأخطاء المحتملة من علاقة المؤسسة مع زبائنها، وذلك بتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم.
- العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق في الفترة السابقة من خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة الزبون.
- إيجاد خدمات ارقى وأكبر وتسهيل إنسيابية الخدمات التجارية الداخلية لدعم تفاعل الزبون مع جميع القنوات مثلا حقوق البيع والخدمات، البيع المكرر، خدمة ودعم الزبائن، البريد المباشر، البريد الإلكتروني، الفاكس الإنترنت، البيع الداخلي.

2- فوائد متعلقة بالزبون

من أهم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من جراء تبني المنظمة للتوجه بالزبون مايلي:

- الثقة: من الصفات الإنسانية لدى أغلب الزبائن عدم تغيير منظمة الأعمال التي يتعاملون معها، ولكن هذه الرغبة تكون وليدة بناء منظمات الأعمال لعلاقات ذات ثقة مع زبائنهم، نتيجة لتقديم خدمات تفوق ما قدمه الزبون من ثقة.
- المزايا الاجتماعية: تكون هذه المزايا الاجتماعية من خلال العلاقات التي تكوينها المنظمة مع الزبائن، حيث غالبا ما تصبح هذه المنظمة أحد الأنسجة التي تكون النسيج الاجتماعي للزبون، وفي أغلب الأحيان تنشأ صداقات اجتماعية متينة بين المنظمة والزبون.
- المعاملة الخاصة: يستفيد الزبائن من بناء علاقة مع منظمات الأعمال التي يتعاملون معها، من وجود معاملة خاصة معهم دون غيرهم من الزبائن كالأسعار، خدمات تفضيلية، عروض خاصة.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق التوجه بالزبون

إن تطبيق إستراتيجية التوجه بالزبون يركز على عدة خطوات ومجموعة من العوامل التي يجب توفرها على مستوى بيئة المنظمة، فهي تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمه للزبون عن طريق معرفة سبل التواصل معهم وتسويق المنتجات لهم واستكشاف مستويات الخدمة التي يمكن توفيرها لهم.

المطلب الأول: مراحل تنفيذ التوجه بالزبون

إن عملية تبني وتطبيق المنظمات لما يسمى بـ التوجه بالزبون لا بد أن يمر بعدة مراحل وتتلخص فيما يلي :

• أولا : تحديد الزبائن وفهمهم

إن المعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة الانطلاق المهمة لإستراتيجية التوجه بالزبون ، ولإكتساب هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن الزبائن وتتمثل هذه البيانات في :¹

➤ بيانات شخصية و ديموغرافية مثل: السن، الجنس، الوظيفة، الجنسية والمكانة الاجتماعية.... إلخ.

¹ Swift, Ronald S, **Accelerating Customer relationship (Using CRM and Relationship technologie)**, Upper Saddle River, NEW Jersey Prentice Hall, 2001, p.p 268-270 .

- **بيانات الاتصال:** الموقع وأرقام الهواتف أماكن التواجد المفضلة ،سجل الشكاوي وماقد تم بصدها والموظف المختص بالاتصال.
- **بيانات الدخل و الاستهلاك:** القدرة الشرائية و السلع المشتريات وكمياتها وأغراضها إضافة إلى السلع المفضلة وعلامتها التجارية، أنماط الاستهلاك، الاهتمامات والرغبات ونسبة الإنفاق على السلع المنافسة والمتطلبات والاقتراحات التي يرغبها الزبون في السلعة ،مواعيد التسليم والاستهلاك و معاودة الشراء.
- **بيانات المحيطين بالعمل:** كمدير المكتب والمؤثرين على قراره في الشراء.
- **بيانات أخرى:** إدراك العميل للمنافسين ورأيه فيهم، سبب تعامله مع ومقترحات العميل.

• ثانيا: إنشاء مستودع بيانات الزبائن

وضح ويلز و آخرون أنه " غالبا ما تكون بيانات الزبائن مشتتة عبر الهيكل التنظيمي للمنظمة ،ولكي يحقق التوجه بالزبون فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات و لهذا الغرض يتم إنشاء مستودع للبيانات ليتم جمع جميع البيانات المتوافرة عن الزبائن، مما يساعد المنظمة على التركيز على الزبائن،لأنه بدون بيانات دقيقة وموثوقة سيكون التوجه بالزبون بدون قيمة في المنظمة.

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشتمل على البيانات غير المعلوماتية، التي تضاهي أهميتها أهمية البيانات المعلوماتية إن لم تكن أكثر قد تتضمن هذه البيانات استفسارات عامة والاقتراحات ،المكالمات الداعمة و الموظفين.¹

وبشكل عام يحتوي مستودع البيانات على خمسة أنماط من البيانات:

- **بيانات معاملتية:** تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.
 - **بيانات العميل:** وهي بيانات شخصية وديموغرافية.
 - **بيانات عن البيانات :** التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.
 - **بيانات مشتقة:** وتختص بطرق البحث عن البيانات وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.
- ويتطلب إنشاء مستودع البيانات أربع مراحل متتالية هي:

1- مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها، وتشمل:

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود التوجه بالزبون بمناقشة كبار الموظفين في المنظمة.

¹ Ranjit Bose. Op Cit,p93.

- تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات.
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف المنظمة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين البيانات والتعامل معها والبحث فيها.

2- مرحلة الحصول على البيانات وتبويبها وتحليلها، وتشمل:

- تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج والاستمارات المتفق عليها.
- إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- تنقيب في البيانات لتصنيف الزبائن، وتحديد الفئات المربحة، واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- اختيار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

3- مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها، وتشمل:

- تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها للزبائن في إطار الخطة الإستراتيجية.

4- مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:

- تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
- دراسة استجابة الزبائن.
- عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

ولكي تنجح جهود عملية التوجه بالزبون لابد من إكساب مستودع البيانات عدداً من المميزات ومنها:

- **التفصيل** : تضم البيانات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى الزبائن وأوقات السداد وإجراءات التسليم.
- **الحدثة** : يتم تحديثه دورياً وعقب كل تعامل جديد مع الزبون.
- **قابلية الاستخدام** : لا يتضمن أي غموض ولا يستعصى على فهم المديرين والمسؤولين في الأقسام المختلفة، خاصة التسويق والإنتاج.
- **الإتاحة** : فلا تكون كل المعاملات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج والتسويق والأقسام ذات العلاقة بالزبون.
- **الأمان**: توفير الحماية للبيانات الشخصية والحرمة الخاصة بالزبائن، مثل أرقام بطاقات الائتمان.
- **التراكم**: فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إليه إلا بمنطق واضح.

- المنطق: يكون للبيانات بناء أو هيكل مفهوم لا يستعصي على أذهان الموظفين.
- الارتباط: تركز البيانات على مجال عمل الشركة دون أن تتشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.¹

ثالثاً: التمييز بين العملاء

بعد تحديد الزبائن وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للمنظمة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات الزبائن في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره هرم الزبائن التالي²:

الشكل (05): مقدار المساهمات غير المتساوية للزبائن في المبيعات والأرباح



Source: Josef H.Boyett,Jimmie T,Boyett,The Guru to marketing,John Willy & Sons,Ins,USA, 2003,p132.

من الشكل نجد أن الهرم يقسم الزبائن إلى زبائن القمة والزبائن الكبار والمتوسطين والصغار إضافة إلى الأصناف التالية:

- الزبائن غير الفعالين Inactive customers : وهم الزبائن الذين كانوا قد تعاملوا مع المنظمة في الماضي, لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة
(خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).

¹ Swift,Ronald S, Op Cit,pp 271-274.

² Josef H.Boyett,Jimmie T,Boyett,The Guru to marketing,John Willy & Sons,Ins,USA,(2003),pp132-133.

- الزبائن المتوقعين الفعالين Prospects customers : وهؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم, لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن المنظمة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية....الخ.
- الزبائن المأمولين Suspects customers: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج الشركة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
- باقي أفراد The rest of the world : وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المنظمة، وبما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

رابعاً: التركيز على أهم الزبائن

إن هدف التوجه بالزبون ليس الاحتفاظ بجميع الزبائن وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن 20 % من الزبائن مسؤولين عن أكثر من 75 % من المبيعات الكلية.

وقد أظهرت بحوث محكمة و دقيقة :¹ أنه لو تقلص عدد الزبائن إلى أفضلهم (الذين يمثلون عادة 20 % من مجموع العملاء)، وركزت الشركة على هذه الشريحة فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين 150% إلى 300 %، أما لو تقلص عدد الزبائن إلى أسوأهم (الذين يمثلون عادة 20 % أيضاً من مجموع الزبائن) لإنخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50 % و 200 %، في حين أن النسبة المتبقية من العملاء (الذين نسبتهم 60%)، لا يزيدون من الأرباح ولا ينقصونه، ومن الواضح أن جعل غلبة الزبائن أكثر ولاء ليس قرار استثمار حكيم لمعظم الشركات، فبدلاً من ذلك يجب على المديرين إتخاذ قرارات تعنى بالزبائن الذين يحققون الصحة المالية للمنظمة وتركيز الجهود عليهم.

ومن ثم، فمن المهم جداً معرفة زبائن المنظمة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدته ورفع الأسعار التي يطلبونها.

¹ Timothy L.kiengham,TerryG.Vavra,Lerzan Akosy & Henri Wallard ,Loyalty Myths ,John Willy & Sons.Ins,USA, 2005,p 2

خامساً: التفاعل مع العملاء

ويكون التفاعل بالتحاور المستمر مع العملاء وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن للمنظمة استخدامهما لتحقيق التفاعل مع الزبون هما:

1. التفاعل بمساعدة تكنولوجيا المعلومات: حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين المنظمة والزبائن أنفسهم، ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع الزبون، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف، إذ يمكن للعميل هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما... الخ.
2. التفاعل المؤتمت: في هذا النوع يتحكم العميل تحكماً كاملاً بالتفاعل، وهذا يعني تمكين العميل من خلال تقنيات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع (الصراف الآلي مثلاً) أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف IVR. وتنجح المنظمات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية:

- منح المرونة والحرية الكاملة للعميل لاختيار قناة الاتصال مع المنظمة التي يفضلها.
- التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع الزبون على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته الخاصة به.
- تكامل الوسائل: بمعنى أن كل قناة اتصال داخل المنظمة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالعميل، فالعميل يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.¹

سادساً: مواءمة بعض النواح في سلوك المنظمة تجاه العملاء

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد الزبائن والتميز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض الشركة ومنتجاتها ملائمة لحاجات الزبائن ورغباتهم وأولوياتهم.

وقد أثبتت البحوث التسويقية أن معظم الزبائن لديهم صعوبة في تقييم ميزتين أو أكثر للمنتج في نفس الوقت، فكلما ازدادت عدد الخيارات كلما ازداد مستوى معاناة الزبائن في الاختيار، وبالتالي فإن ما يريده المستهلكون هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم، وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع الزبائن ومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للعميل من المنتج.

¹ Ranjit Bose. Op Cit,p91

سابعاً: وضع معايير للتقييم

لا يمكن أن يكون التوجه بالزبون فعالاً إن لم يتخذ (منذ البداية) معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع، هذه المعايير قد تتضمن:

- معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- درجة رضا العملاء.
- رقم المبيعات.
- الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج.
- درجة رضا الإدارة العليا.¹

المطلب الثاني: التغير الذي يتطلبه تطبيق التوجه بالزبون

يتطلب التوجه بالزبون عدداً من التغيرات الهامة في المنظمات منها:

1. **التحول من الرضا إلى الولاء:** لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ ولاء كل الزبائن، فالمنظمة من خلال استراتيجية التوجه بالزبون تقوم بفرز وإقصاء الزبائن غير المربحين والتفرغ والتركيز على الزبائن المربحين فقط، إذ أن التعامل مع الزبائن المربحين يزيد من ربحية الشركة ومتوسط قيمة دورة حياة العميل، وذلك بسبب توافق الزبائن مع الكفاءات المحورية للمنظمة، فإذا اضطرت المنظمة إلى التخلي عن مجال ما تتفوق به، أو الدخول في مجال بعيد عن خبراتها بهدف إرضاء بعض العملاء غير المربحين، فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.
2. **التحول من التعاملات إلى العلاقات:** يهدف التوجه بالزبون إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع الزبائن المربحين، فما يربط أي منظمة بزبائن العاديين إنما هو مجرد معاملات قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه المعاملات العابرة إلى علاقات دائمة، بينما تهدف التوجه بالزبون إلى تعزيز العلاقات بدلاً من التعاملات.

وبالإضافة إلى ذلك يتطلب التوجه بالزبون إلى تغيير في الأمور التالية:

تركيز الأعمال ، الهيكل التنظيمي ، مقاييس الأداء ، التفاعل مع الزبائن والتكنولوجيا المستخدمة.²

¹ Josef H.Boyett,Jimmie T.Boyett,Op Cit,p p 44-45

² Swift,Ronald S, Op Cit, p 282.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على التوجه بالزبون

إقترح كل من (payne & Frow) وجود أربعة ركائز أساسية داعمة للتوجه بالزبون، يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة على التوجه بالزبون وهي:¹

1. الاستراتيجية: تعني النظرة الشمولية لرؤيا إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف عليه، وعلى رغباته وحاجاته من خلال البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي وإختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة للزبون.
2. التكنولوجيا: تشمل استخدام أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم وإستيعاب مدركات الزبائن والعاملين، لتلك التكنولوجيا الحديثة من خلال إختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة، فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة إستيعابها، وهذا يحدث في المنظمات المبدعة التي تعتبر جميع الاطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الحفاظ على زبائنها الحاليين لفترة اطول.
3. ثقافة المنظمة: تتمثل في القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذ تلعب دورا مهما في توطيد العلاقة بين المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو في الخارج لدعم الزبون إيجاد قيمة له.
4. هياكل المنظمة وعملياتها: تتضمن جميع الهياكل التنظيمية التي تتضمنها المنظمة والعمليات التي تؤديها.

¹ وائل محمد الشرايبة، مرجع سابق، ص.ص 19-20 .

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التوجه بالزبون

يذكر رونالد سويغت أن معظم برامج التوجه بالزبون تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها، ويعتبر أهم مظاهر فشل هذه البرامج:¹

- **عدم توافق البرامج مع متطلبات المنظمة :** يقول أحد مديري الشركات الكبرى " كان الاعتقاد لدينا هو أننا إذا اشترينا أفضل البرمجيات لتطبيق التوجه بالزبون فإننا سنضمن كفاءة مخرجات هذه الإدارة ولكن النتيجة كانت العكس تماما " ، وهذا يؤكد ضرورة دراسة متطلبات ومواصفات البرامج الخاصة بهذا التوجه، والتي تتناسب مع المنظمة قبل شراء أو تبني هذه البرامج.
- **الاختلاف حول مفهوم الزبون:** تركز معظم المنظمات على التكنولوجيا وتهمل باقي العناصر المساندة مثل وصوح الرؤية التسويقية، إذ غالبا ما يحدث حول من هو الزبون الذي يجب إجتذابه والإحتفاظ به، وبالتالي عدم وضوح الرؤية وعدم الوصول إلى نقاط إتفاق حولها وحول الاستراتيجية التسويقية، فقد تفسر المعلومات من عدة وجهات نظر ولتفادي ذلك يجب دمج التوجه بالزبون ضمن الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.
- **المعارضة الصامة:** يركز البائعون الناجحون على العمل الميداني وينفرون من العمل المكتبي، وكثيرا ما يعارضون التغيرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم، فهذه المعارضة ستعطل وتأخر تنفيذ التوجه بالزبون.
- كما يرى (Ling & Yan) أن الأنظمة التقليدية المستخدمة في المنظمة معوق آخر يقف في وجه تنفيذ التوجه بالزبون، لأنه في معظم الأحيان تصمم نظم المعلومات حول المنتجات وليس حول الزبائن، وهو ما يخلق مشكلة نظام يتم توارثها من النظام السابق إلى النظام الحالي.
- **خصوصية الزبون:** خصوصية الزبون هي من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية التوجه بالزبون، إذ لا بد من حماية خصوصية الزبون، وهي أمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود إهتمام كبير بالزبون في اللوائح القانونية والسياسات العامة في جميع أنحاء العالم، فما زال هنالك لبس في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبون كونها محمية وينبغي ألا تستخدم إلا لأغراض معينة، ولكن مع ذلك توجد أربعة قواعد رئيسة يجب العمل بها من أجل حماية خصوصية الزبون :
- ينبغي إخبار الزبون بأن معلوماتهم الخاصة قد جمعت لتستخدم في أغراض محددة .

¹ رونالد، سويغت، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال إدارة علاقات العملاء، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9، العدد 252، 2002، ص8.

- ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها.
- بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير المأذون به.
- **إنعدام النضج التقني:** بحدس حادثة التوجه بالزبون ولازال في مرحلة التطور، فنجد إن أغلب الطرق وبرمجياته وتكنولوجياته نمطية وغير متكاملة، إضافة إلى إختلاف التقنيات المستخدمة في كل منظمة.
- **الميزانية الغير كافية:** يكلف تبني التوجه بالزبون أموالا معتبرة، وذلك لما يتطلبه من إقامة وصيانة لمعدات الإعلام وكذا تكاليف إقامة العلاقة وتطويرها، وتكوين المستخدمين من أجل إستغلال الموارد اللازمة لإتباع التوجه بالزبون.
- **وضع أهداف غير قابلة للقياس:** يجب على المنظمة أن تحدد أهداف قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم الأداء إستراتيجية التوجه بالزبون، كما يؤثر تحديد أهداف قابلة للقياس على دافعية العاملين في تحقيق الأهداف.¹

¹ بن حو نجا، المرجع السابق، ص ص 29-30.

الخلاصة

إن التوجه بالزبون إحدى الإستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المنظمات لإدارة علاقاتها مع زبائنهم من خلال ربط إتصال فعال غايته التقرب إلى الزبائن والتعرف عليهم و مراقبة أي طارئ يحدث في سلوكهم من أجل الإستجابة الفورية والمباشرة، ويعتبر الزبائن بالنسبة لأي منظمة مسألة حياة أو موت لأنهم الدافع وراء وجودها و غاية نشاطها، فالمنظمة الرائدة اليوم يقاس نجاحها بحصتها الزبونية لا بحصتها السوقية، واستمرار هذا النجاح مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بزبائنهم و بمستوى الثقة والولاء اللذان يربطانها بهم، فالمحافظة على الولاء من الأمور الصعبة التي تواجه المنظمات، لهذا ظهر التوجه بالزبون كأحد النماذج التي تضمن الاتصال المستمر بين المنظمة وزبائنهم.

الفصل الثاني

تهييد:

يعد الأداء من المصطلحات التي لاقت اهتمام كبير في مختلف المجالات، فقد لاحظ الكاتب "Dominique" عند فحصه لقاعدة البيانات الالكترونية التي تحصى معظم المؤلفات المنشورة في فرنسا التطور البارز في استخدام مصطلح الأداء:¹ فمن سنة 1979 التي صاحبت أول ظهور لكلمة الأداء في عنوان لأحد كتب الإدارة إلى سنة 1989 ضم 100 عنوان مصطلح الأداء، 47 تخص مجال الاقتصاد والتسيير، 31 تخص مجال التسيير فقط، 31 لمجال الرياضة والصحة، 22 لمجالات أخرى مختلفة. واستمر هذا المصطلح في الزيادة حيث تجاوز الرقم 3.4% فيما بين 1990 و1994، و6% بالنسبة لسنوات 1995 و1998 من الكتب الصادرة سنوياً، وسعى كتاب الاستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء في إضفاء صفة الاستراتيجية على الأداء أو إختيار مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي، إن هذا الاهتمام الذي حظي به الأداء في جميع المجالات خاصة مجال التسيير ارتبطت به مشكلات تمثلت في كيفية قياسه والعمليات اللازمة لتحسينه في المقابل حظيت عملية قياس الأداء هي الأخرى باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين، فقاموا بتطوير نماذج ومداخل جديدة لقياس الأداء، هذه النماذج تأخذ بعين الاعتبار الانتقادات والمشاكل التي واجهتها النماذج التقليدية التي لم تعد تستجيب للتغيرات التي يفرضها محيط المنظمة، كزيادة المنافسة، تغير الأدوار التنظيمية، قوة تكنولوجيا المعلومات وغيرها من التحديات، كما أنها لم تعد تبرز بشكل جيد التقلبات في الأداء واتجاهات التحسين فيه، مما استدعى تطوير نماذج جديدة تستجيب لهذه التغيرات والتقلبات الحاصلة في بيئة المنظمات تضمن لها التكيف والتأقلم والاستمرارية.

لذا سنحاول في هذا الفصل شرح الإطار العام للأداء، والتطرق لموضوع الأداء الإستراتيجي بإعتباره من المواضيع الهامة في الوقت الحالي إذ يمثل الأنشطة والوحدات التي داخل المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء الاستراتيجي وأهم المفاهيم المرتبطة به وطرق قياسه، ثم نقوم بعد ذلك بدراسة عملية تقييمه وأهم الطرق الحديثة لقياسه، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإستراتيجي

المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي

¹ Dominique Bessire, **Définir la performance**, Revue comptabilité, contrôle, audit, Vuibert, Tome 5, Vol 2, 1999, p 128.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

يعد مفهوم الإستراتيجية من أقدم المفاهيم في الفكر البشري، والذي عرف غموضاً كبيراً، مما أدى إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد ووضع مفهوم لهذا المصطلح، فكل يعرفه حسب وجهة نظره الخاصة.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

تعود أصول كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية Strategos هي مشتقة من كلمتين Stratos والتي تعني العسكري وكلمة Ago ولكن تعني (قيادة) اي تعني القائد العسكري، حيث استعملت للإشارة إلى قيادة الجيوش.¹

حيث عرفت الاستراتيجية على انها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق اهدافها ورسالتها، وبمعنى أوسع هي الوسيلة للوصول الى النهايات، وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة أو هي الاتجاه البعيد المدى للمنظمة، وبمعنى تشمل في الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل والذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة، بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح.²

كما عرفها (Alfred Dupont Chandler) بأنها " تحديد المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات."

بينما عرف (Hary Igor Ansoff) الاستراتيجية بأنها "عبارة تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد."³

ويراها (Henri Mintzberg) على انها " تصور المنظمة وذلك لمواجهة المحيط في وقت معين."

وعرفها (M.Porter) على أنها "فن بناء البحث عن ميزة تنافسية، بخلق الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة."⁴

¹ ثامر البكري، استراتيجية التسويق، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، عمان، 2011، ص 27.

عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 29.

⁴ عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، 1985، ص 35.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الاستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المنظمة إنطلاقاً من أهدافها والغايات التي تطمح إلى تحقيقها مع مراعاة تخصيص الموارد اللازمة للأهداف المستقبلية المسطرة للمنظمة.

المطلب الثاني: خصائص الإستراتيجية

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية يمكن إستنباط مجموعة من الخصائص التي تميزها متمثلة في النقاط التالية¹:

- 1- الإستراتيجية يتم إستنباطها من شروط محيط الأعمال التي تعيش فيه المنظمة.
- 2- يتم بناء الإستراتيجية من خلال موارد ومهارات المنظمة التي تتركز على خلق فرص جديدة.
- 3- إستراتيجية المنظمة لا تتأثر فقط بمتغيرات البيئة والموارد المتاحة، وإنما أيضاً بقيم الفاعلين في المنظمة والقادرين على ممارسة السلطة عليها.
- 4- الإستراتيجية تتميز بالشمولية، إذ تشمل جميع الأفراد والوظائف في المنظمة كما تتضمن أيضاً إدارة أو ربما تغيير العلاقات مع الأشخاص الخارجيين (مثل الممولين).
- 5- تتسم الإستراتيجية بالمرونة على اعتبار أن الإستراتيجية ما هي إلا ردة فعل المؤسسة للتغيرات التي تطرأ في المحيط محاولة بذلك تغيير اتجاهاتها للتكيف مع المحيط الجديد.

¹ فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة إقتصادية)، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص4.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الإستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي من المواضيع الحديثة التي شغلت بال الباحثين لما يكتسبه من أهمية من الناحية النظرية،

التجريبية والإدارية بإعتباره شامل لجميع الأنشطة والوحدات التي داخل المنظمة، ووجودها وبقاءها مرتبط ارتباطا وثيقا بأدائها الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن شيوع مصطلح الأداء وكثرة استعماله في الأبحاث المؤسسية أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر ومدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير في مدى بلوغ الاهداف او عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد ، كما نجده في أحيان أخرى يعبر عن انجاز المهام، وقبل التطرق الى المفاهيم المتعددة لمفهوم الأداء نشير الى الأصل اللغوي لكلمة الأداء فالأداء لغة يقابل اللفظة الانجليزي Performare التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها لفظة Performance التي تعني انجاز العمل او كيفية بلوغ التنظيم لأهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse.¹

وقد عرفه الخزامي على أنه هو " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة." ²

كما عرفه (Ingram & Mc Donnell) على أنه "يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر ايضا مقياس النجاح." ³

بينما (D.kaisergruber & J.Handdrieu) اعتبروا الأداء انه "حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين."

وعرفه (Eccles) على أنه "إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها ."

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، 2001، ص86.

² محمد علي مانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص80.

³ ناصر أمين، أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البرموك، الأردن، 2002، ص40.

وعرفه كل من (Wheelen & Hanger) على أنه " تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها".¹

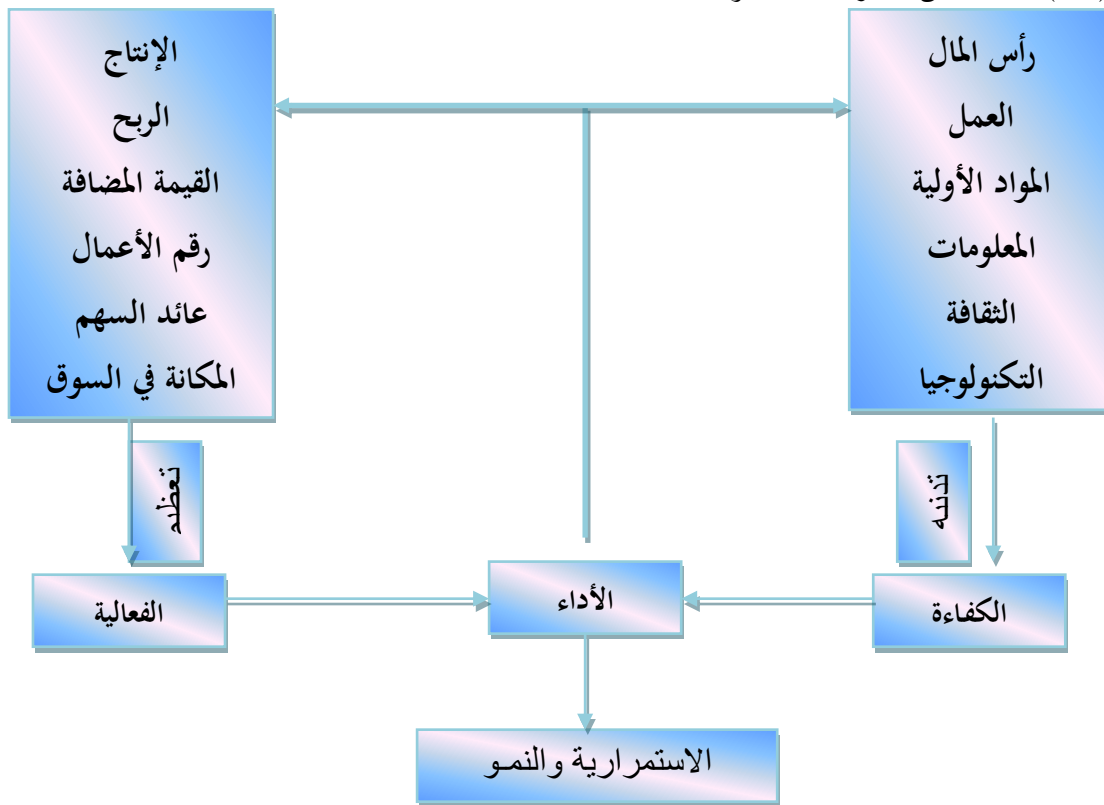
ولأن الحديث عن انجازات المنظمة كثيرا ما يعبر عنه بمقاييس الكفاءة والفعالية، فإن مصطلح الأداء عادة ما يعرف أو يرد إقترانا بأحد هذين المصطلحين، فمن الباحثين ممن عرف الأداء على أنه العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة وهو ما يعني الكفاءة.

وهناك من جعل تعريف الأداء مرادفا لتعريف الفعالية والمقصود العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المتاحة بذلك.

فيرى (Angelier) أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.²

وهناك من يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود فهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة.

الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة. الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مرجع سابق. ص 86.

¹ مهدي عطية موحى الجبوري، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي (دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002)، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، لجلد 14، العدد 1، 2007، ص 252.

² غبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 88.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يشكل الأداء الإستراتيجي قاسماً مشتركاً للعلماء، الكتاب والباحثين في الإدارة كما يعد مفهوماً جوهرياً لمنظمات الأعمال وبشكل عام مهما كانت طبيعة عملها، إذ أشار الحسيني إلى أن الأداء الاستراتيجي قلب وجوهر الإدارة الإستراتيجية، إذ يتمحور معه وجود المنظمة من عدمه، وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات موضوع الأداء من جميع جوانبه لكنها لم تتوصل إلى اتفاق وإجماع على مفهوم محدد للأداء الاستراتيجي لارتباطه بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية.¹

وهذه مجموعة من أبرز التعريفات المقدمة للأداء الإستراتيجية:

عرفه العزاوي على أنه "دالة لأنشطة المنظمة كافة، لذا تسعى كل الجهات داخل المنظمة إلى تعزيزه، وهو يعتمد على مجموعة من الخطط التي تبني على أسس علمية و بكفاءة عالية و تتفاعل مع البيئة المحيطة مع المنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف و أفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء و بما يحقق أهدافها البعيدة المدى."

وعرفه (Robbins) على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات."

(Wheelen & Hunger) على أنه "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها."²

وأضاف (Igor Ansof & Medonnelg) "أن الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد."³

وعرفه (Bromiley & Millend) بأنه "إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها."⁴

¹ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 3، (2013)، ص248.

² عبد الرزاق ابراهيم عباس، علياء سعيد الجوفي، العلاقة بين حضارة المنظمة والأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، العدد 109، 2016، ص67.

³ أكرم أحمد طويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأساليب التنافسية والأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، العدد 1، 2006، ص86.

⁴ - مهدي عطية موحى الجبوري، المرجع السابق، ص3.

وإتساقا مع ما تقدم نرى بأن الأداء الإستراتيجي هو انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

المطلب الثالث: أهمية الأداء الإستراتيجي

تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال ثلاث أبعاد رئيسية: نظريا، وتجريبيا، وإداريا.¹

فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل إختبار زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، والأداء من الناحية التجريبية من خلال إستخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في إختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

وأما إداريا فإن أهميته تظهر واضحة من خلال زيادة الاهتمام المتزايد والتميز، من قبل إدارات المؤسسات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات، من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء، ولذلك فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات و التسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ولذلك تلجأ المؤسسات باستمرار لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة.

¹ بن براهيم رحمة، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين - باتنة-)، مذكرة لنيل درجة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص. 50-51.

المطلب الرابع: أنواع وأبعاد الأداء في منظمات الاعمال

الفرع الأول: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير : الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

أ/ حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

❖ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

❖ **الأداء الجزئي :** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة

المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ب/ حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى :²

¹ - عبد المالك مزهود، المرجع السابق، ص 89.

² - بن براهيم رحمة، المرجع السابق، ص. 50 - 51.

❖ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

❖ أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

ج/حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى : ¹

❖ الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ، ويتضمن:

❖ الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

❖ الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

❖ الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

❖ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها.

د/حسب معيار الطبيعة :

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات مختلفة منها : الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء الإداري، وهي كالتالي:²

¹ - بن براهيم رحمة، المرجع السابق، ص 51.

² حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص.ص16-17.

➤ الأداء الاقتصادي :

بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويقر قياسها عادة باستخدام مقياس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات، ودفاتر المنظمة وكذلك ما تحدده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي، وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

➤ الأداء الاجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث يتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

التعاون مع المشروعات الأخرى مصادر متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والاستثمارات والبحوث.

الأهداف التي تحدّد في مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقض المقاييس الكمية المتاحة، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها، وبين الجهات التي تتأثر به مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

➤ الأداء الإداري:

يتمثل الجانب الثالث للأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط، السياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن إختيار أفضل البدائل، التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة وتقييم الأداء والإداري يمكن إستخدام الاساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء

يوجد أربعة أبعاد للأداء تتمثل في ما يلي:¹

1- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين، الزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء باستضافة بالقوائم التالية:

¹ مومون شرف الدين، دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة)، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص ص 51-52.

2- البعد التنظيمي للأداء: يقصد البعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء، مع الإشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف في ذلك المتعلق والفعالية التنظيمية.

3- البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، اذا انتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفاعلية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهميته معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات.

4- البعد البيئي : الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها.

المبحث الثالث: تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي

إن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يجب أن يكون شاملا لكل مجالات الأداء المختلفة، ويجب أن يرتبط تقييم الأداء بتنظيم المنظمة، والإمكانات المتاحة المادية البشرية وكذلك بأهدافها ومجالات نشاطها، وتقييم الأداء وفعاليته تقوم على فعالية قياس الأداء ودقته.

المطلب الأول: تقييم الأداء

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

ينظر العديد من الباحثين الى عملية تقسيم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الاجابة على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق ؟ فالإجابة عليه هي مرحلة أخرى من مراحل الرقابة ولا يدخل في عملية إطار تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية، ثم إصدار حكم بشأن أداء منظمة أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء إلى حد ذاتها

تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت، لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب إتخاذها وفي هذا الشأن، هناك من يرى "أن تقييم الاداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو إستقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية¹."

حيث عرف محمود عساف عملية تقييم الأداء على أنها محاولة لتحليل الأداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات، نفسية وبدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأول ومواجهة الثانية وذلك كضمان اساسي لتحقيق فعليه المنظمة الآن وفي المستقبل.

ويرى (Stephen) بأنه "عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتنفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها"² ويركز هذا المفهوم على بعد الكفاءة والفعالية كمعيار وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المنظمة. كما عرف تقييم الأداء على أنه هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم و ترشيد هذه الأنماط والمستويات.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

باعتبار أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة يمكن إبرازها في النقاط التالية:³

- تمكين المنظمة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المنظمة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنظمة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات الصحيحة لمنع تكرارها.

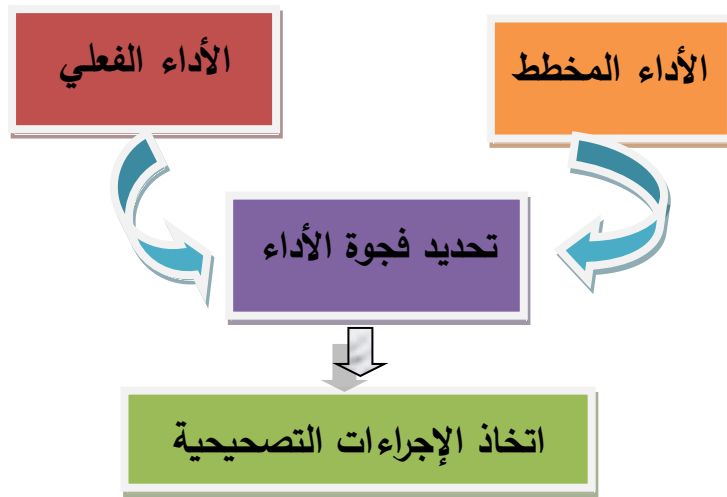
¹ عبد المالك مزهوده، نفس المرجع السابق، ص 95.

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 163.

³ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 7.

- تحديد المراكز الادارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تحديد سبل تطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات و لاسيما الاستراتيجية منها.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها،
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والقدرات المتميزة.

الشكل رقم(07): عملية تقييم الأداء.



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 55.

الفرع الثالث: مبادئ تقييم الأداء

هنالك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة .ومن هذه المبادئ نذكر:¹

■ مبدأ الوضوح : Clarity

بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

■ مبدأ الموضوعية :Participation

بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

■ مبدأ الشمول :Compréhension

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل الايجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

■ مبدأ التكامل :Integration

بمعنى تتضمن تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي : المعارف و الاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك الأخرى.

■ مبدأ الاستمرارية :Continuity

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملياً موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فأثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد أول 3 أشهر، وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار التوقيتات المذكورة.

¹ مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص.ص 142-143.

■ مبدأ المشاركة Participation:

بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: قياس الأداء

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

أصبح قياس الأداء من القضايا الأساسية التي يقوم عليها تقييم الأداء، ويقصد بالقياس Measurement عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء والأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء والأحداث موضع القياس، وهي أهمية هذه الخطوة إلا أن هناك من يشكك في أهمية قياس الأداء.¹ ويعرف أيضا قياس الأداء بأنه " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتدوينها، لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".²

كما أنه عرف على أن "قياس الأداء لا يتم في معظم الحالات إلا بتواجد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراتها المتحققة، إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له. ومن ما ذكر سابقا يمكننا أن نستنبط أن قياس الأداء هو أداة من خلالها نستطيع الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة".³

الفرع الثاني: مجالات قياس الأداء

تعدد المجالات التي تسعى المنظمة لقياسها على أساس أن كل مجال منها يعكس هدفا تسعى المنظمة لتحقيقه، يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، وقد تختلف هذه الميادين من

¹ مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 151.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 487.

³ عطا الله ياسين، قرين ربيع، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، يومي 10، 11 نوفمبر 2009، ص 10.

منظمة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث تعكس هذه الأخيرة أهداف المنظمة الأساسية، ويحدد كل من (Venkatraman et Ramanujam) مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجالات محددة، تتمثل في ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، ويضعان مقاييس ومؤشرات لكل ميدان بحيث تعكس الأداء ضمنه.¹

أولاً: مفهوم الأداء المالي

يرى (Lynch) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات، وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى المطلوب سيعرض وجودها واستمرارها للخطر.² وفي نفس السياق يؤكد بعض الباحثين على أهمية الأداء المالي بالقول بأن "الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي، وإن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي."

ثانياً: أهمية الأداء المالي

وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية :³

أ. ضمن منظور إستراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن إستخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمات ذات الأداء العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من طرف أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.

ب. الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مثل العوامل الاقتصادية، هيكل

¹ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 56.

² محمد إبراهيم أحمدان الزواهرة، اثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية: دراسة على عينة من الفنادق الأربعة والخمسة نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 28.

³ العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 192.

الصناعة، وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات والإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

ولإضافة فإن المختصون في مجال الإدارة المالية يرون أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي، التي تتضمن تقنية أساسية تستخدم لقياس الأداء المالي ألا وهي تحليل النسب المالية التي بواسطتها يتم تقييم الأداء المالي للمنظمة، من خلال الاهتمام بتحليل الانحرافات التي حدثت ومعرفة مسبباتها وتحديد المسئول عنها.

ثانيا: ميدان الأداء العملياتي

يمثل ميدان الأداء المالي والعملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء، كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. إن تضمين مقاييس الأداء لمقاييس تشغيلية، يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه، ويرى (Mcmenamin) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء، يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية، لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة. وضمن هذا التوجه، يعتقد (Ellsworth) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية، ويرى (Ramanjam & Venkatraman) أن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملياتية، يعد ميدانا للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية الحديثة.¹

الفرع الثاني: ميدان الفاعلية التنظيمية والفاعلية البيئية

أولاً: الفاعلية التنظيمية (مفهومها، معايير قياسها، ونماذجها)

إن الفاعلية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، فموضوع الفاعلية معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات و قياسها، ويعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات .

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 92-93.

- مفهوم الفعالية التنظيمية: إن مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظرا لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعة قياسها. حيث يعتبر (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"¹.
- وفي نفس السياق يعرف (Erzioni) الفعالية التنظيمية "بأنها الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها"². من خلال هذا التعريف نجد أن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، ومن جهة أخرى يعرفها (Alvar) أنها: "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"³. وهناك من يعرفها على أنها "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية فيما بينها".
- ويرى (Miles) أن الفعالية التنظيمية تتمثل في: "النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها"⁴. لقد ارتبطت هذه التعاريف بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء باعتبار أن المنظمات تتواجد في بيئة غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك من مستلزمات وجودها.

ثانيا: الفعالية البيئية

لقد عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجيا، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولا إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام"⁵. إن تبني المنظمات للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، وقد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية:⁶

- تخفيض استخدام المواد في المنتجات والخدمات،

¹ خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 327.

² مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 41.

³ خليل محمد حسين الشماع، مرجع سابق، ص 328.

⁴ صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987، ص 10.

⁵ زين الدين بروش وجابر دهمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات : دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22، 23 نوفمبر 2011، ص 657.

⁶ نفس المرجع، ص 657.

- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج)،
- تخفيض الانبعاثات السامة،
- تعظيم استرجاع المواد المستخدمة،
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية،
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج)،
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

ونظرا لإختلاف وجهات النظر بين الباحثين في مجال الأداء تم تصنيفها بشكل آخر كالتالي:¹

❖ **الربحية :** وتعتمد مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسب الربحية والتي تقيس فعالية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح.

❖ **المركز السوقي :** تتمثل بالحصة السوقية والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم الأعمال والسلعة على مستوى السوق وغالبا ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

❖ **الإنتاجية :** وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياسا لمدى الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة للمؤسسة، وبما يكفل لها تحقيق أهدافها.

❖ **قيادة المنتجات :** وتتمثل بقيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا.

❖ **تنمية الأفراد و اتجاهات العاملين :** تتم عملية تنمية الأفراد كمجال أداء رئيسي تسعى المنظمات لقياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة، لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في

شقارة هجيرة ، المرجع السابق، ص 117..¹

القوى العاملة، كما يتم قياس اتجاهات العاملين نحو المؤسسة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات، وبطريقة غير مباشرة عن طريق بيانات الغيابات ودورات العمل.

❖ **المسؤولية العامة:** وفي هذا المجال تضع المؤسسة مقاييس تلائم طبيعتها ومحيطها وبهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموردين والمجتمع.

❖ **الموازنة بين أهداف المدى القريب و المدى البعيد :** وتقوم المنظمة بإجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل، أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوب تحقيقه مستقبلاً.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

على الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوافرها إلا أنها لا تقدم لوحدها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية و عادة ما تقتصر على الأهداف القصيرة الأمد، ولكون المنظمات لا تسعى لتعظيم الربح بوصفه قصير الأمد فحسب، وإنما لها أهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الاستراتيجية فإن المعايير المالية تقف لوحدها عاجزة عن وصف نجاح المنظمة، وسعى كتاب وباحثين الإدارة الاستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء في إضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي،¹ و قد كان نتاج هذه الدراسات و الأبحاث بزوغ مجموعة من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي وأهمها:

الفرع الأول: نموذج (Zakon)

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل، وهو متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية و قدرتها على تأمين هذه الموارد، وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة الرياضية التالية:²

$$[(F - W) * D + W] * I = R$$

¹ أكرم أحمد طويل، حكمت رشيد سلطان، المرجع السابق، ص 85.

² - أكرم أحمد طويل، حكمت رشيد سلطان، المرجع السابق، ص 85-86.

حيث إن : $R =$ الحد الأعلى من النمو في المستقبل

I : العائد على الاستثمار

W : العائد على الأصول

D :نسبة الديون على الملكية

F : معدل الفوائد المدفوعة

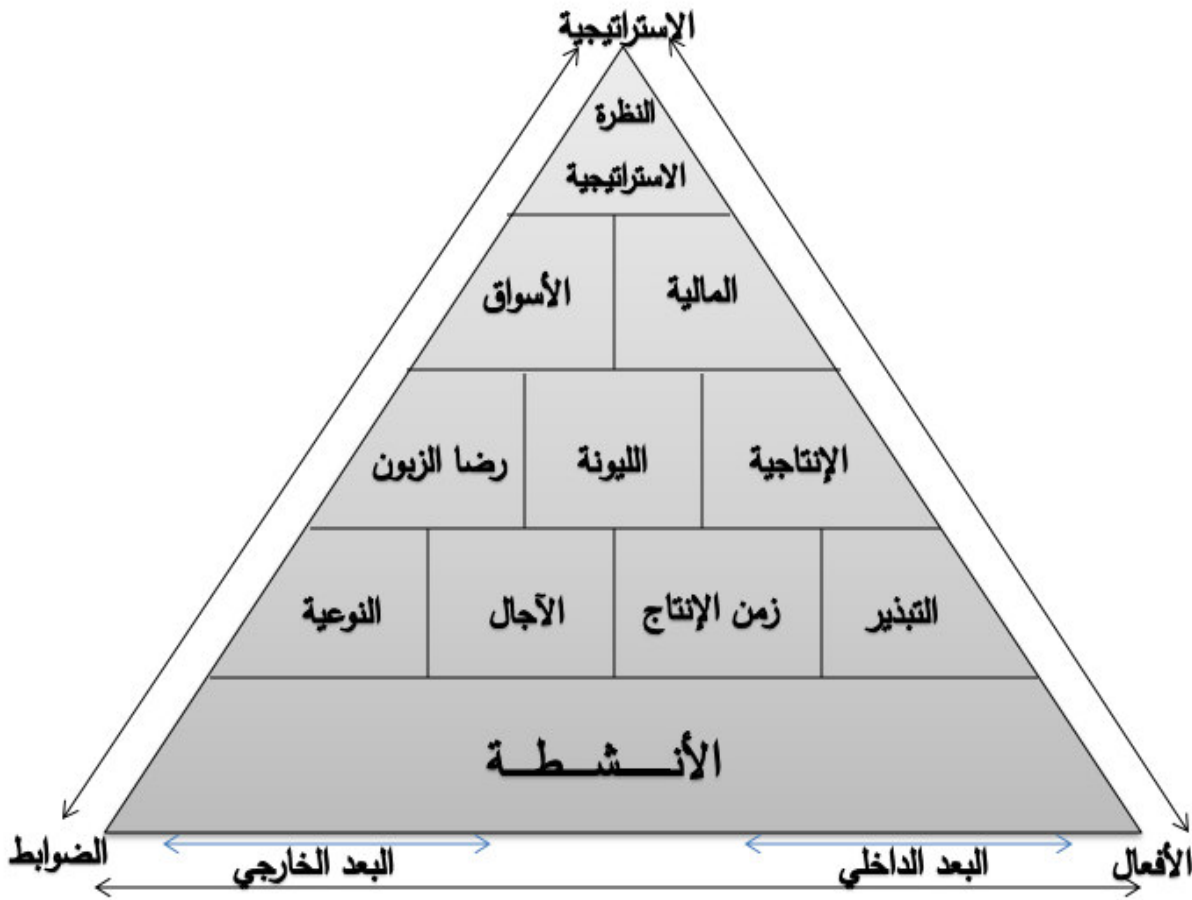
الفرع الثاني: لوحة القيادة كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي

إن لوحة القيادة (**Tableau de Board**) هي عبارة عن أداة من خلالها يستطيع كل فرد في المنظمة أن يقود نشاطاته، والقيادة تعني جمع وتحليل المعلومات لإعطاء توجيهات.

وتعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت خلال الستينات والسبعينات و الثمانينات من القرن الماضي على مستوى منظمات الأعمال لمتابعة الأداء، إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعة من المؤشرات الكمية المقدرة والفعالية، يمكن للمديرين تكوين صورة عن نشاط المنظمة المنجز¹. وتندرج لوحة القيادة ببيانها كما يلي :

¹ - نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة مقاطعة نيفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-بسكرة-)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص58.

الشكل رقم (08): لوحة القيادة الأولية



المصدر: نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة مقاطعة نيفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-بسكرة-) رسالة ماجستير، تخصص تسير مؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 58.

وقد توافقت فترة ظهور لوحة القيادة مع ازدهار أدوات التخطيط الاستراتيجي ذات التركيز الأكبر على المروية المالية، مما جعل لوحة القيادة المستعملة في تلك الفترة، والتي يمكن وصفها بالكلاسيكية، تتميز بالتوجه نحو الماضي حيث تقيس أداء المنظمات بعد أن تتم عمليات الإنجاز، وبالتالي تعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة الاستراتيجي، مما جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للقياس وسد هذه النقائص إقترح (R.S.Kaplan & D.P.Norton) مقياساً آخر للأداء الاستراتيجي عرف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

أولاً: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

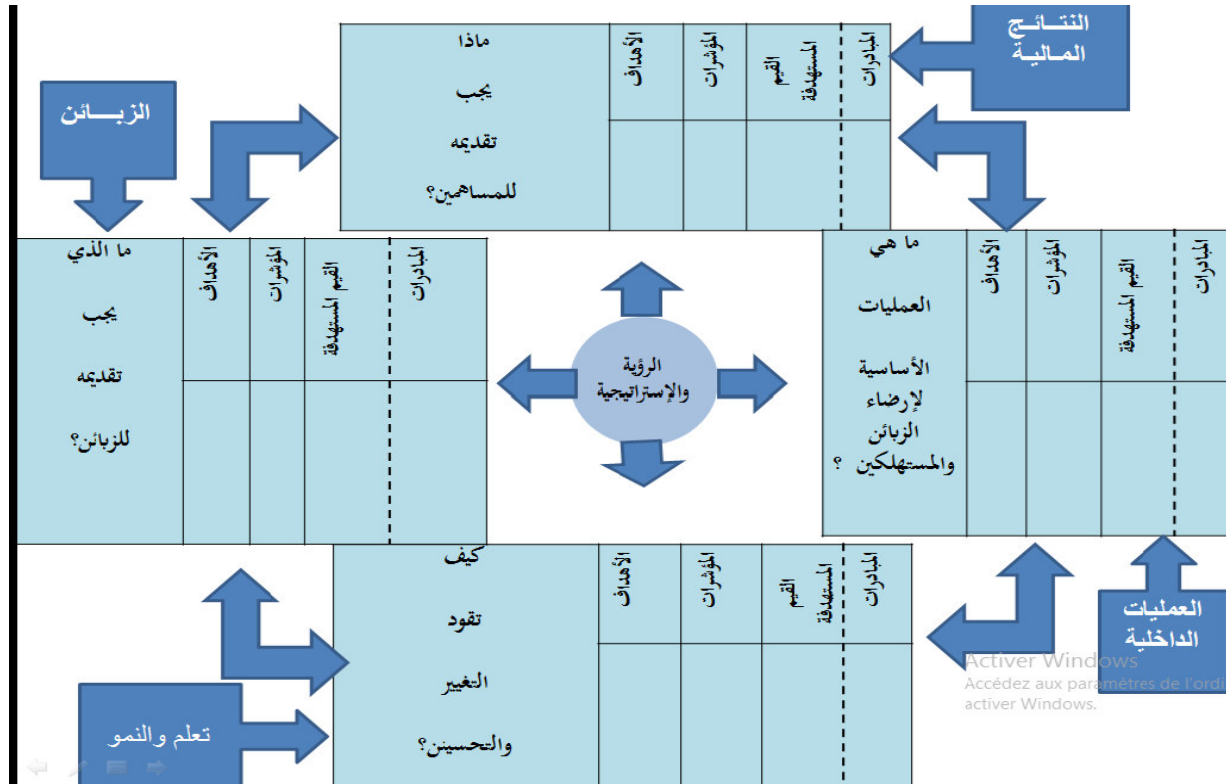
تم تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس أداء المنظمات عن طريق

(R.S.Kaplan & D.P.Norton) في عام 1992 في مجلة Harvard Business Review، وقد جاءت الفكرة من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجهه استخدام المقاييس المالية، فالمقاييس المالية تركز على النتائج وتستخدم مقاييس لاحقة، ولكنها غير مرتبطة بحركات الأداء التي تتعلق بمؤشرات خلق قيمة جديدة من خلال الاستثمار في العملاء والموردين والعاملين والتكنولوجيا والابتكار، فقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية.

وتتضمن البطاقة أربعة محاور للأداء الاستراتيجي تمثلت في المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو وجميعها تركزت حول الرؤية والإستراتيجية الأعمال وهي بمثابة عوامل النجاح الحرجة لتحقيق التفوق التنافسي والميزة المستدامة في بيئة الصناعة.¹

¹ عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال مؤتمرات)، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 217-218.

الشكل رقم (09): بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S Kaplan et Davaid P Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**. édition d'organisation. Paris 2003. P 189.

إن العمل في الجوانب الأربعة السابقة يوضّحه الجدول التالي كمثال **Metro Bank**:

الجدول رقم (01): جدول القيادة المستقبلية (الإستراتيجي) **Metro Bank**

المؤشرات الإستراتيجية		الأهداف الإستراتيجية
المؤشرات السابقة	المؤشرات اللاحقة	المالية:
اختلاط مصادر العوائد	العائد على الاستثمار رفع رقم الأعمال تحرك (نمو) تكاليف الإبداع	
توسيع العلاقة مع الزبائن تقرير عن الرضاء [حاجات الزبائن]	حصة السوق من خلال التجزئة الاحتفاظ بالزبائن	1. تحسين المردودية 2. تنويع مصادر العوائد 3. تخفيض هيكل التكاليف
		الزبائن:
		1. إشباع حاجات الزبائن النسبة للمنتجات والأجور

تطور دورة حياة المنتجات الأوقات المخصصة للزبائن	نسبة البيع المتعدد زيادة الدوائر المختلطة نسبة الأخطاء في الخدمة أوقات الرد على الطلبات	2. إشباع الحاجات "قبل البيع" العمليات: 1. معرفة العملاء 2. خلق منتجات إبداعية 3. البيع المتعدد للمنتجات (جملة، تجزئة) 4. توجيه الزبائن إلى دائرة الأرباح 5. تقليل مشاكل العمليات 6. خدمة الكاشف.
- نسبة تغطية الوظائف الإستراتيجية - نسبة إمكانية الحصول على المعلومات الإستراتيجية - ترتيب أو وضع الأهداف للأفراد(%)	حاجة (إرضاء) للأجور	التعلم التنظيمي (التعلم والنمو): 1. تطوير المهارات الإستراتيجية 2. عرض المعلومات الإستراتيجية 3. ترتيب أهداف الأفراد

Source: Alain Marino. **Le Diagnostic d'Entreprise.** economica. Paris 1999. P 359.

من خلال ما سبق نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بما يلي¹:

1. تساهم البطاقة في ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط قابلة للتنفيذ،
2. ترصد العقبات أمام تحقيق الأهداف،
3. تقوم بتذليل العقبات بالطرق المثلى وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في مجمل أدائه الاستراتيجي والتشغيلي.

ثانيا: فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن

من خلال البحوث والدراسات، تم تشخيص مجموعة من الفوائد التي تحققها هذه البطاقة، والمتمثلة في²:

1. تمثل الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا،

¹ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 19.

² نفس المرجع، ص 19.

2. تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى،
3. تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية، مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة،
4. مساعدة المنظمات على التركيز كلية على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة، مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل،
5. التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية، بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المنظمة،
6. توضح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسل للأهداف، وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء،
7. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

ثالثاً: محاور بطاقة الأداء المتوازن وأهم مؤشراتهما

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المنظمة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة محاور أساسية، وهي:

المحور المالي:

يهتم هذا الجانب بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ استراتيجية المنظمة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها، وتحدد الأهداف المالية بمستوى الأرباح المتحققة والنمو، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية¹، ويعكس النتائج الإقتصادية الناجمة عن تنفيذ إستراتيجية المنظمة.²

محور الزبائن:

يمثل الجانب الثاني من البطاقة مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن، وسرعة الاستجابة والتتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم وكل ما يتعلق بجانب الزبون، فمن أجل تحقيق مستويات الأداء المرجوة يتوجب على المنظمة العمل على جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن مع الحفاظ على الزبائن الحاليين.

¹ صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابد، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 12، العدد 1، (2010)، ص 48.

² صلاح مهدي جواد، دور تقنية بطاقة الأداء في تقويم الأداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2004-2008)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العراق، العدد 28، (2008)، 122.

محور العمليات الداخلية:

من أجل تحقيق ما حددته معايير محور الزبائن يتوجب على المنظمة تحديد العمليات الداخلية التي تساعد على ذلك وتطويرها بما يضمن لها تحقيق الكميات المطلوبة مع أقل تكلفة وحسن جودة ونوعية.

محور التعلم والنمو :

من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة خاصة المتعلقة بمتطلبات الزبائن والنهوض بالعمليات الداخلية، يحدد هذا الجانب من البطاقة مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى اهتمام المنظمة بتعلم وتطوير القدرات الفكرية، مهارات الموظفين، الإجراءات الإدارية وإدماج نظم المعلومات لتسهيل وكفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات.¹

رابعاً: مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن

I. مؤشرات المحور المالي (الأداء المالي)

يمكن تقسيم المؤشرات والنسب المالية إلى خمسة أنواع رئيسية:

أولاً: نسب الملاءة المالية (السيولة): وهي نسب مالية لتقدير مخاطر الاستثمار في المنظمة للمدى القصير والمدى البعيد وما هم نسب الملاءة المالية ما يلي²:

■ نسبة التداول: نسبة تقيس سيولة المنظمة وقدرتها على تسديد التزاماتها للمدى القصير وتحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة/المطلوبات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

■ النسبة السريعة: هي قياس لقدرة المنظمة على تسديد المطلوبات المتداولة من خلال مجوداتها المتداولة بعد استبعاد المخزون منها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

■ رأس المال العامل: يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ويعطي قدرة المنظمة على دفع التزاماتها قصيرة الأمد للأطراف الخارجية ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

¹ مريم بلحاج. الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة (دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية)، أعمال الملتقى الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة (الواقع والرهانات)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016، ص10.

² طاهر محس الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص247-248.

ثانياً: نسب الرفع المالي والتغطية المالية: الرفع المالي يعني بيان درجة أو نسبة استخدام التمويل بالمدىونية لتمويل جزء من الأصول، وتترتب عليه أعباء مالية كبيرة لا بد من أدائها عند أجل استحقاقها وقبل دفع أي توزيعات على الملاك.¹

ثالثاً: نسب معدل الدوران: أو نسب النشاط أو نسب الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفؤ للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة². ومن أهم نسب الدوران ما يلي³:

1. معدل دوران المخزون: يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكاليف البضاعة المباعة} / \text{متوسط المخزون السلي}$$

حيث يبين متوسط المخزون ما إذا كانت المنظمة تحتفظ بمخزون كبير، وما إذا كانت المنظمة تباع مخزونها بصورة أقل مقارنة بالآخرين. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{متوسط المخزون} = \text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة} / 2$$

2. معدل دوران الأصول الثابتة: يبين قدرة المنظمة على استخدام الإمكانيات والتسهيلات الإنتاجية في تحقيق المبيعات. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{صافي الموجودات الثابتة}$$

3. معدل دوران إجمالي الأصول: وهو استخدام كافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات، كما أنها تقيس مقدار المبيعات في المشروع إذ تقاس مدى كفاية المبيعات في المشروع في ضوء حجم الأصول. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{صافي المبيعات السنوية} / \text{مجموع الموجودات}$$

¹ أيمن الشنطي وعامر الشاقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2007، ص 156.

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2009، ص 179.

³ حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 2005، ص 119.

رابعاً نسب الربحية : يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع لذلك يجب على المحلل بعد قياس العائد، مقارنته بمعدل العائد الذي ينشده المستثمرون في سوق المال¹، ويمكن قياس الربحية من خلال الدخل التشغيلي أو معدل العائد على الاستثمار أو بالقيمة المضافة مثال ذلك:²

معدل عائد الاستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر

الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية

خامساً نسب النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات³:

1. نمو المبيعات: وهي نسبة تؤثر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100 والنسبة النمطية هي 7.2%، أو بالعلاقة التالية:

نسبة نمو المبيعات = [(مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة) / مبيعات السنة السابقة] * 100

2. نمو الدخل الصافي: ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100. والنسبة النمطية 10%.

3. القيمة المضافة: يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 91.

² www.d-raqaba-m.iq/pdf/card_guid.pdf.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 91.

الجدول رقم (02): خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص الأداء غير المالي

مقاييس الأداء المالي	مقاييس الأداء الغير المالية
يهتم بها مدراء الإدارة العليا	يهتم بها مدراء الإدارة الوسطى
تمثل نتائج التقارير المالية لنظم المحاسبة	تمثل نتائج تقارير النظم الإدارية
تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية	تشير إلى أنشطة وأحداث تتم في الوقت الحالي
إجمالية	تفصيلية
توفر تغذية عكسية لفترة ماضية	تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
تعكس أثرا تنظيميا في الإدارات العليا	تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالي، المرجع السابق، ص 177.

II. مؤشرات محور الزبائن

كثيرة هي المؤشرات المهمة في منظور الزبائن، ورغم أهمية هذه المؤشرات يجب على الإدارة وحسب طبيعة المنظمة والبيئة المحيطة أن تختار المؤشرات الأساسية المتضمنة لرضا وولاء الزبائن وتحقيق النجاح، إن الزبائن وحسب أي من مؤشراتهم يمثلون مركز الثقل الأساسي للعمل، لذلك يجب أن تمتلك الإدارة معلومات حديثة ودقيقة حولهم تأتي من مصادر تقع في إطار عمل إدارة البحوث والدراسات المتخصصة بسلوك الزبائن وغيرها.¹

ويمكن استخدام المقاييس التالية ضمن هذا المحور:

1- الإحتفاظ بالزبائن:

- يمكن قياس مدى إحتفاظ المنظمة بزبائنهم من خلال نسبة المبيعات لهؤلاء الزبائن.
- أيضا يمكن استخدام المقياس التالي لتحديد قدرة المنظمة على الإحتفاظ بزبائنهم:

معدل الحفاظ على الزبائن = عدد العملاء الجدد / عدد العملاء الحاليين

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالي، مرجع سابق، ص 209.

2- اكتساب الزبائن :

يمكن قياس ذلك من خلال عدد الزبائن الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن المهم أن يتم ربط الكلف المصروفة على إكتساب زبائن جدد من خلال الجهود التسويقية مع العائد المتحقق (من البيع) لهؤلاء الزبائن ويمكن استخدام مقياس تكلفة البحث عن الزبائن كآلي:

$$\text{تكلفة البحث} = \text{معدل ايراد الزبون الجديد} / \text{مصاريف البحث عن زبون}$$

3- رضا الزبائن:

يعد رضا الزبائن من المقاييس المهمة، حيث يزود المنظمة بالتغذية العكسية عن علاقة المنظمة بزبائنهم الحاليين وتأثيرها على ربحية المنظمة ومن المقاييس المستخدمة في هذا الجانب يتمثل في معدل المشتريات الكلي للزبائن، دراسة سلوك الشراء المتكرر للزبون.

4- ربحية الزبائن:

يمكن للمنظمة التوصل إلى ربحية كل زبون من خلال احتساب صافي العائد المتحقق كآلي:

$$\text{صافي العائد المتحقق} = \text{مبلغ البيع} - \text{الخصم الممنوح} - \text{تكلفة المنتج أو الخدمة}$$

الجدول رقم (03): مقاييس الأداء من منظور الزبائن الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعا واستخداما	
• رضا العملاء • ولاء العملاء • الحصة السوقية • شكاوي العملاء • الشكاوي المعالجة من أول مرة • معدل العائد • وقت الاستجابة لطلبات العملاء • السعر المباشر • ملائمة السعر للمنافسين • التكاليف الكلية للعملاء • العملاء المفقودين • الاحتفاظ بالعملاء • معدل اكتساب العملاء	• العملاء الزائرين للمنظمة • الساعات المقضية مع العميل • تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات • عدد الإعلانات الموضوعة • معدل الاستجابة • حجم المبيعات • المبيعات لكل قناة توزيع • معدل حجم العملاء • العملاء لكل العاملين • ربحية العملاء • التكرار (عدد صفقات المبيعات) • نسبة العوائد من العملاء الجدد • المبيعات السنوية لكل عميل

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق ص210.

III. مؤشرات محور العمليات الداخلية:

تلعب العمليات الداخلية دورا فاعلا في تعزيز قدرة منظمة الأعمال على الإنجاز والوصول إلى الأهداف. إن تطوير مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في إطار بطاقة التقييم المتوازن يحتاج إلى معرفة دقيقة بواقع عمل المنظمة الحالي وأساليب الإنجاز والأداء وكذا التبصر حول هذه العمليات مستقبلا، كما الضرورة تقتضي التركيز على ما هو مهم من مؤشرات العمليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة بحيث تساهم توليد قدرات إبداعية تجسد من خلالها المنظمة في إنجاز وتقديم منتجات أو خدمات متميزة في إطار الجودة أو في إطار الأسعار والقدرة على التنافس مع منتجات أو خدمات

المنظمات الأخرى. والجدول يوضح مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما في قياس أداء منظمات الأعمال¹:

الجدول رقم (04): مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس العمليات الداخلية الأكثر شيوعا واستخداما	
التسليم في الوقت المحدد	أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة
معدل دوران المخزون	عدد الحملات الإعلانية الإيجابية
التحسين المستمر	معدل تكرار المشتريات المرجعة المعدل الداخلي لعائد
دقة التخطيط	المشاريع الجديدة
زمن تقديم المنتجات الجديدة	وقت التعادل
نسبة المعيب	مشاركة المجتمع
سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	تحسين وقت الدورة
عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا	تخفيض الضياع

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور الغالي، مرجع سابق، ص233.

IV. مؤشرات محور التعلم والنمو:

عديدة هي المؤشرات في منظور التعلم والنمو، لكن كل منظمة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لها من خلال سلاسل الأنشطة المختلفة فيها. إن من يقرر هذا الأمر هو الإدارة العليا للمنظمة وفريق بطاقة التقييم المتوازن المشكل، كما أن هذا الأمر يختلف من مرحلة إلى أخرى و باختلاف الزمن والمؤثرات المحيطة بالمنظمة. وبشكل عام فإذا ما أردنا استعراض بعض المؤشرات في إطار منظور التعلم والنمو، فإنه يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي²:

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص233.

² نفس المرجع، ص250.

الجدول رقم (05) : مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما

مقاييس التعلم والنمو الأكثر شيوعا واستخداما	
• رضا العاملين • مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم • أفكار العاملين بخصوص التحسين • التغيب • فرص الترقيات الداخلية • مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح • إمكانية تناقل المهارات • عروض العمل المرفوضة • حوادث السلامة • ساعات العمل • رضا العاملين عن البرامج التدريبية • نفقات التدريب • إستغلال التدريب • تكرار البرامج التدريبية الجديدة	• وفرة البرامج التدريبية • تقييم واقع السلامة الوظيفية • تطوير القيادة • تخطيط الاتصالات • إنتاجية العاملين • جودة بيئة العمل • التحفيز • القيمة المضافة من كل عامل • معدل تنوع العاملين • التمكين • معدل الاتصالات الداخلية • نسبة المعلومات الإستراتيجية • تحقيق الأهداف الفردية • نسبة العاملين لأجهزة الحاسب

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منظور أُلغالي، المرجع السابق، ص250.

المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه بالزبون والأداء الإستراتيجي

في ظل ظروف المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة، بدأت المنظمات تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين ومحاولة جذب زبائن جدد من خلال استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لزيادة رضا العملاء وضمان ولائهم، وتساعد أدوات التكنولوجيا الحديثة كنظم التوجه بالزبون المنظمات في التفاعل مع زبائنها بشكل مستمر مما يمكنها من التعرف على حاجاتهم المتنامية والمتغير وبالتالي تصميم منتجات تفي بتلك الحاجات والرغبات، إذ إن نظم التوجه بالزبون تحقق إذا ما تم استخدامها بشكل فعال تعزيز المحافظة على الزبائن وولائهم، وتعديل وتخصيص المنتجات والخدمات، وزيادة الربحية، بحيث أن تطبيق التوجه بالزبون على مستوى منظمات الأعمال يؤدي إلى تقديم قيمة مرتفعة في الخدمات والمنتجات التي يتم تقديمها للزبائن مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات.

وإن تطبيق التوجه بالزبون يعطي تصوراً واضحاً للمنظمات حول حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية، فهو يغير من نظرة المنظمة نحو زبائنها ويجعلهم في أعلى قائمة أولوياتها باعتبارهم المحور الرئيسي لنجاحها، بحيث أن منظمات الأعمال التي تتخذ من التوجه بالزبون توجهها إستراتيجياً لها تتميز عن باقي المنظمات، وذلك لكونها على إلمام تام بكل ما يتعلق بزبائنها وتملك تصوراً واضحاً حول ما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم بحيث أن إستراتيجيتها الخاصة بالزبائن لا تقرر إلا بعد دراسة وتحليل كافة البيانات الخاصة بإتجاهات الزبائن والأسواق، فهي تحرص من خلال مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن، وذلك بغرض تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ إن درجة الرضا تؤثر بشكل مباشر في إمكانية المحافظة على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد وبالتالي زيادة حصة المنظمة في السوق، ومنه تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمات ألا وهو البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق.

بحيث نجد أن تطبيق التوجه بالزبون على مستوى المنظمة يمكنها من الإجابة على أرض الواقع عن التساؤل الذي طرحه نورتن وكابلان (Norton & Kaplan) فيما يخص بعد الزبائن أثناء صياغتهما لبطاقة الأداء المتوازن وهو "كيف يرانا العملاء"، وهذا البعد يعمل على توجيه العمليات الداخلية والتعلم والنمو على مستوى المنظمة الإقتصادية وذلك من أجل نيل رضا الزبائن، وهذا الذي ينعكس إيجاباً على المحور المالي للمنظمة، وبالتالي فالتوجه بالزبون يحاكي واقعياً بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن، وهو البعد الذي يعتبر أساس بطاقة الأداء المتوازن، فالتوجه بالزبون يؤثر وبشكل مباشر على الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في ظل ما تفرضه بيئة الأعمال الحالية، أي أن هنالك علاقة السبب والنتيجة بين التوجه بالزبون ومحاور الأداء الاستراتيجي حيث إن التوجه بالزبون يمنح المنظمة معرفة كيف يجب أن تبدو أمام الزبون، ومنه تتبين المنظمة أي العمليات الداخلية التي يجب أن تركز عليها وتجيدها، وهذا ما يمنح المنظمة فرصة

النمو والتعلم على ضوء ما استنبطته من المعلومات المستقاة، وكل هذا يتجلى ويظهر من خلال المحور المالي كنتيجة مالية ملموسة، فالنتائج المالية من منظور بطاقة الأداء المتوازن هي نتيجة لأداء المحاور غير المالية في النموذج، وبالتالي يشير هذا إلى ضرورة إحداث تطوير في المحاور الأخرى غير المالية، لأن فشل المنظمة في إدارة النواحي غير المالية وترجمتها لصالح النواحي المالية يتطلب لإعادة النظر في إستراتيجياتها، وذلك لأن كل محور من محاور الأداء الاستراتيجي يكون جزء في سلسلة سببية والتي تعبر عن إستراتيجية المنظمة، والعلاقات السببية بين محاور الأداء الاستراتيجي تساعد المديرين في تحديد محركات الأداء والتي لها تأثير إيجابي هام على قياس النتائج وإختبار مدى قابلية الإستراتيجية للتطبيق أو جدوى تطبيقها مع عدمه.

الخلاصة:

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولكن قبل الخوض في تبين العلاقة بين الإستراتيجية والأداء لابد من ذكر أعمال (Chandler) والتي بينت العلاقة بين الإستراتيجية وبين الاقتصاد الصناعي حيث هذه الأخيرة كانت نقطة انطلاق أعمال (Porter) في البحث عن العلاقة بين هيكلية القطاع الصناعي، والاستراتيجيات العامة للتنافس مستعملا تقنيات علم الاقتصاد، فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها وفشل البعض الآخر، حيث يمكن المعرفة (نسبيا) موقع المؤسسة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة الأداء أداء المنظمة في السوق بأداء منافسيها، ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في استراتيجياتها. كما نجد الكثير من الباحثين قد اهتموا بدراسة هذه العلاقة (العلاقة بين الأداء والإستراتيجية)، ومن بينهم (Rumelt) الذي وجد أن المنظمات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق، من بين المنظمات المتواجدة في نفس القطاع، فهذا أدى إلى التفكير أن الاختلاف في بناء الاستراتيجيات هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكريس الموارد الاستراتيجية تحت رقابة المسيرين يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء، بالتالي فالإستراتيجية هي شرط الأساسي لتحقيق الأداء حيث كلما كانت المنظمة تركز موارد استراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدا.¹

¹ شيفارة هجيرة، مرج سابق، ص ص 112-113.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعدما قمنا به في الجانب النظري من إيضاحات حول ماهية التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي، سنقوم في هذا الفصل بالتطرق للجانب التطبيقي لدراسة واقع تطبيق التوجه بالزبون على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج - وأثره على الأداء الاستراتيجي لهذه الأخيرة.

ففي هذا الفصل سيتم تناول حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج - باعتبارها أحد أهم وأنجح المؤسسات في مجال الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية في الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان بغرض جمع البيانات اللازمة والتي تم بناءها على ضوء الأبعاد التي تبينها على مستوى المتغيرين، المستقل (التوجه بالزبون) والتابع (الأداء الاستراتيجي).

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة كوندور إلكترونيكس

مؤسسة كوندور الكترونيكس هي العلامة التجارية لمؤسسة عنتر تراد واشتقت كلمة كوندور من اسم الطائر الأمريكي كوندور وهو أحد أكبر فصائل النسور ويخلق لمسافات عالية وأخذ اسمه تيمنا به نظرا لكونه طائر مميز ونادر، وهي مؤسسة لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية ذات المسؤولية المحدودة وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تابعة لمجموعة بن حمادي التي تضم 6 مؤسسات صناعية:

- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء .
- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر.
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية.
- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

تحصلت على السجل التجاري أفريل من سنة 2002، وكانت بداية نشاطها الفعلي سنة 2003 وبتحديد شهر فيفري من تلك السنة .

يقع مقرها بمجموعة النشاطات الصناعية بولاية برج بوعرييج تقدر مساحته ب 89700 م² منها 37178 م² مغطاة، وبلغ رقم أعمالها 97 مليار دينار جزائري سنة 2016 من المتوقع أن يصل رقم أعمال هذه الأخيرة إلى حدود 1 مليار دولار في نهاية سنة 2017 ، يعمل بها 7000 عامل بمختلف الأصناف، وتغطي شبكة التوزيع كامل التراب الوطني بما مجموعه 150 قاعة عرض على مستوى 48 ولاية و تضع 275 نقطة خدمات ما بعد البيع في خدمة الزبائن، بعد أن تمت تغطية السوق الجزائرية انطلقت كوندور في التصدير نحو افريقيا بعد فتح قاعة لمنتوجاتها بالعاصمة الموريتانية نواكشوط، وتونس إضافة إلى ثلاث دول افريقية أخرى وهي السنغال والبنين والكونغو. وأوروبا أيضا بعقد اتفاق بتسويق مليون وحدة هاتف نقال خلال سنة 2017 مع شركة على عقد مع شركة "إيفو ديال" الفرنسية "EVODIAL"، والتي تعتبر رائدة في مجال توزيع الهواتف النقالة وهي خطوة هامة لغزو السوق الفرنسية خاصة والأوروبية عامة.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

كما حققت قفزة نوعية من ناحية تواجدها في الأسواق الخارجية في شهر فيفري من سنة 2016، عندما حجزت الشركة لنفسها مكانا في التظاهرة الدولية لعمالقة الهاتف المحمول: مؤتمر الجوالات العالمي في برشلونة، بهذا، تصبح شركة كوندور أول شركة جزائرية تشارك في هذه التظاهرة الدولية مبرزة مجموعة هواتفها الذكية وتميزت هذه المشاركة بنتائجها الايجابية.

وفي شهر ماي من سنة 2016، شاركت شركة كوندور مرة أخرى في مؤتمر الجوالات العالمي الذي أقيم هذه المرة في مدينة شانغهاى الصينية، ثم شاركت بعد ذلك في شهر سبتمبر في المعرض الدولي للإلكترونيات المستخدمة لصالح المستهلك IFA في مدينة برلين الألمانية ثم بعد ذلك في معرض جايتكس دبي في شهر أكتوبر. تميزت هذه المشاركات بقاسم مشترك هام: شغف الزوار، الزبائن و الشركاء المحتملين الفضوليين و المعجبين، الأمر الذي أدى إلى خلق طلب كبير نتجت عنه شراكات إستراتيجية في أوروبا، إفريقيا و الشرق الأوسط. زو السوق الفرنسية وحصلت كوندور على عدة شهادات دولية أهمها:

- في 27 مارس 2007 حصلت على شهادة Iso 9001 طبعة 2000.
- في 22 أبريل 2010 حصلت على شهادة Iso 9001 طبعة 2008.
- حازت على شهادة Iso 1700 لحماية البيئة فهي تعمل على جمع الفضلات الصناعية والكارتون والأغلفة.
- كذلك حصلت شركة كوندور على شهادات إيزو 14001، 26000 و OHSAS18001 لمعايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة، أصبحت الشركة نموذجا للتفوق، الريادة والنجاح بفضل منتجاتها ذات التقنية العالية التي تتماشى مع معايير الاتحاد الأوروبي.
- وتقوم مؤسسة كوندور بإنتاج عدة منتجات إلكترونية وإلكترومنزلية وهي:
- وحدة انتاج جهاز الاستقبال الرقمي والغير رقمي.
- وحدة انتاج التلفاز.
- وحدة انتاج المكيفات والمواد البيضاء (الثلاجات، الغسالات، الخ).
- الهواتف النقالة والألواح الإلكترونية
- أجهزة الكمبيوتر.
- الألواح الشمسية.

- مواد التغليف والمواد البلاستيكية.

المطلب الثاني: أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس

لتوضيح الرؤية عن أي مؤسسة لا بد من معرفة أهدافها، وهيكلها التنظيمي، لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهداف والهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس.

1. أهداف مؤسسة كوندور الكترونيكس

ما يطبع اليوم قطاع صناعة الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية هو ذلك التطور المذهل للتكنولوجيات المستعملة، وعدد الزبائن الذي يزداد يوما بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة، وأمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة كوندور الكترونيك تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- تحقيق حاجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات والخدمات والمتطلبات القانونية والبيئية؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتوج؛
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة؛
- تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال غزو أسواق جديدة؛
- التواجد في مختلف بلدان المغرب العربي؛
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات؛
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة؛
- تعظيم الربح إلى أكبر قدر ممكن؛
- زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيزات المقدمة للعمال وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية منها أو التقنية؛
- العمل على تقديم منتوجات ذات جودة عالية؛
- العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتحفيز لهذا العنصر المهم في المؤسسة؛

- التنوع في المنتجات من أجل مواجهة المنافسة والتوسع في السوق؛
- السعي إلى الريادة في مجال صناعة البطاقات الإلكترونية؛
- دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة
- وذلك عن طريق تحسين خدمات ما بعد البيع؛
- تطوير الاقتصاد الوطني و توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
- الحصول على شهادة الجودة المطابقة للمعيار الدولي ISO 14001 طبعة 2004؛ وشهادة ISO 18001 طبعة 2007¹؛
- الإرضاء التام للزبائن الحاليين والمستقبليين، وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتجات كوندور الإلكترونيكس ؛

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الإلكترونيك:

يعبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة عن مجموع الأنشطة ومختلف العلاقات الرسمية ومراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهو يعتبر الإطار أو البناء الذي يصور الوحدات المصالح، الأقسام، أو الفروع المكونة للمؤسسة، ولا شك أن من عوامل نجاحها يكمن في مدى توفيقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة كونه المرجع الحقيقي للعاملين إذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيما بينهم داخل المؤسسة، ويتيح إمكانية التعرف على نقاط القوة والضعف في بنية المؤسسة الداخلية وتوزيع مختلف الأنشطة والعلاقات ومدى انسجام كل ذلك مع رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، كما يمكن من خلاله كشف أخطاء التنظيم كإزدواجية القرار أو وجود وظيفة شاغرة، ويمكن إعداد الهيكل التنظيمي بناءً على أحد توجهين هما:

- ما على أساس وظيفي ؛
- أو على أساس غير وظيفي (حجم المنتوجات، حجم الزبائن، على أساس جغرافي،.....).

وتعتمد مؤسسة كوندور الإلكترونيك على الهيكل التنظيمي الذي يضمن لها تحقيق أهدافها، ومن أهم هذه

الأهداف:

¹ رابع بوقرة، زواوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30، 2012، ص: 37

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

- الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيك محل الدراسة التطبيقية:

```

graph TD
    A[المديرية العامة] --> B[مساعد المدير العام المكلف بالجودة والصحة والبيئة]
    A --> C[مساعدون]
    A --> D[مديرية الجبهية للوسط]
    A --> E[المسكراتية]
    A --> F[مصلحة الأمن الداخلي]
    A --> G[مصلحة القضاة والأمن الصناعي]
    A --> H[مديرية المشاريع]
    A --> I[مديرية التكيف الهوائي المركزي]
    A --> J[مديرية البحث والتطوير]
    A --> K[قسم المشتريات العامة والوسائل]
    A --> L[قسم المشتريات المستوردة]
    K --> K1[مديرية اللوجستك]
    K --> K2[مديرية ما بعد البيع خدمات]
    K --> K3[مديرية نظم الإعلام]
    K --> K4[مديرية الإعلام الألي]
    L --> L1[مديرية التسويق]
    L --> L2[مديرية الموارد البشرية]
    L --> L3[المديرية التجارية]
    L --> L4[مديرية المالية والمحاسبة]
    K1 --> K1_1[وحدة الطاقة الشمسية]
    K1 --> K1_2[وحدة الهاسترين]
    K1 --> K1_3[وحدة المنتجات الفضلاء]
    K1 --> K1_4[وحدة المكيفات الهوائية]
    L2 --> L2_1[وحدة حقن البلاستيك]
    L3 --> L3_1[وحدة التفتيش والمستقبلات]
    L3_1 --> L3_1_1[وحدة التلاجات]
    L4 --> L4_1[وحدة الحسابات]
  
```

63

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذ الدوائر وكذا استخلاص فكرة عامة عن هذ المؤسسة، يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوندور الكترونيك مجموعة من المديريات والأقسام، أهمها:

1-المدير العام

تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والسهر على تطبيق النظام العام بها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

2-نائب المدير العام

يساعد المدير العام في أدا مهامه، بحيث يقوم بمراقبة تنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج، كما أنه يقوم بإستخلاف المدير العام في حالة غيابه.

3-أمانة المديرية

تتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد والمتعاملين التي يترأسها المدير العام، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها

4-مساعد نائب المدير والمساعد القانوني

مهمتهما تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وكذا إعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

5-مساعد المدير العام المكلف بالجودة

وظيفته استشارية وهو يقوم بالمهام التالية:

أ - يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو؛

ب - يعطي نصائح للمصالح الأخرى لتحسين جودة المنتج.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

6-مديرية الموارد البشرية

تتمثل مهام هذ المديرية في توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة، كما تتابع كل العمليات الخاصة بالتكوين، وتنسق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة للعمال . كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام لأمن؛ بتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

7-مديرية المحاسبة والمالية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية و تسجيلها، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة.

8- المديرية التجارية

تتمثل مهام هذ المديرية في:

- الاستماع إلى الزبائن؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها؛
- الإمداد والتكفل بالنقل؛
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

9-المديرية التقنية

وتتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات؛
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.

10- مديرية خدمات ما بعد البيع

وتتمثل مهامها في:

- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطال في المنتج.

11- مديرية الشراء

تتمثل مهام هذ المديرية في التنسيق مع الموردين والبنوك لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور، لضمان وصولها في الأوقات المحددة، إضافة إلى إمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، وغيرها من الوسائل الأخرى.

12- مديرية التسويق

تقوم بجميع العمليات الخاصة بدراسة المنتج قبل إنتاجه وبعد إنتاجه حيث يوجد بداخل هذ المصلحة مجموعة من الفروع والمتمثلة في النقل والتفريغ، خلية التخطيط، خلية الإحصاء ، الأمانة الرقابة.

13- وحدات الإنتاج

تتكون مؤسسة كوندور الكترونيك من سبعة وحدات إنتاجية وهي:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية والمنتجات البيضاء ؛
- وحدة إنتاج الثلاجات؛
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية؛
- وحدة إنتاج التلفاز؛
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية؛
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة

الكهرومنزلية؛

- وحدة إنتاج البلسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته.

14- مصلحة الشؤون الإدارية

وهي مصلحة مسؤولة عن:

- التكفل بعمليات النقل البري للبضائع الخاصة بالمؤسسة سوا وسائل نقل المؤسسة أو
- المؤسسة التي تعمل لصالحها؛
- التكفل بعمليات نقل العمال في المؤسسة؛
- التكفل بتسيير صيانة كل سيارات الحاضرة؛
- تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد المتعلقة بالمصلحة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بو عرييج - ، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير التوجه بالزبون على العناصر المكونة للأداء الاستراتيجي ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة وهي الاستمارة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي. إذ يعرف بأنه " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها². حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها إستخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة . فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجه ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها.

² ربحي عبد القادر الجديلي، مناهج البحث العلمي، 2011، ص 25.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أدوات جمع البيانات عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة ، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض إنتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات .

أولاً: البيانات الأولية تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على أسلوب الإستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V22 (statistical package for the Social Sciences) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

حيث تعرف الاستمارة على أنها: "عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل ، عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها."³

وتعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية ، إضافة لشبوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية وقد إعتدنا في أسئلة الاستمارة نوع أسئلة الأوزان والقيم وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتمل الخيارات التالية :غير موافق بشدة ،غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة .

ثانياً: البيانات الثانوية قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث ، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيها.

أولاً: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة كوندور الكترونيكس - برج بوعرييج - وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة 4000 موظفا وموظفة، و لجمع البيانات تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل و قد تم توزيع 55 استبيان على

³ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007، ص181.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

جميع أفراد المجتمع، وتم إسترداد 49 إستبانة وبعد تفحص الإستبانة نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان تم استبعاد 8 استبيانات لعدم استفاءها على الشروط المطلوبة، وبذلك يكون عدد الإستبيانات الخاضعة للدراسة 41. تم إعداد استمارة حول " تأثير التوجه بالزبون على الاداء الاستراتيجي للمنظمة "، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، التخصص الوظيفي، المستوى العلمي وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزئين :

الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو التوجه بالزبون ويحتوي على 21 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير الأداء الاستراتيجي ويحتوي على 32 عبارة.

و قمنا باستخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالاتي:

جدول رقم(07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

نتعرف في هذا المطلب على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستمارة، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستمارة من خلال تحليل صدقها وثباتها.

أولاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها و إدخالها ببرنامج SPSS V22 وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V22

تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

- 1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية الأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية : وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- 3- اختبار Cronbach alpha : لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
- 4- معامل صدق المحك : لقياس صدق العبارات.
- 5- معامل الارتباط سيرمان : لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 6- الانحراف المعياري : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
- 7- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.
- 8- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- 9- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل (التوجه بالزيون) على الأداء الاستراتيجي وأبعاده (بعد الزبائن، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) لمؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعريج -

ثانياً : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية.

جدول رقم (08): التكرارات والنسب المئوية حول الخصائص والسمات الشخصية

الخاصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	28	68.3%
أنثى	13	31.7%
المجموع	41	100
العمر		
أقل من 30 سنة	8	19.5%
من 30 إلى 40 سنة	28	38.3%
من 41 إلى 50 سنة	5	12.2%
أكبر من 50 سنة	0	0%
المجموع	41	100%
التخصص الوظيفي		
أعمال فنية	21	51.2%
أعمال إدارية غير إشرافية	11	26.8%
أعمال إدارية إشرافية	9	22%
المجموع	41	100%
الشهادة العلمية		
ثانوي	3	7,3%
تكوين مهني	8	19,5%
شهادة الليسانس	25	61,0%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	5	12,2%
المجموع	41	100,0%
عدد سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	13	31,7%
من 5 إلى أقل 10 سنوات	25	61,0%
من 10 إلى 15 سنة	3	7,3%
أكثر من 15 سنة	0	0%

المجموع	41	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

1-الجنس:

يبين الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذكور إذ تقدر نسبتهم ب 68.3%، في المقابل بلغت نسبة الإناث 31.7% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

2-العمر:

نلاحظ من خلال الجدول كذلك أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال [من 30 إلى 40 سنة] حيث بلغت 38.3% تليها نسبة 19.5% للفئات العمرية التي تتمركز في المجالين [أقل من 30 سنة] وأخيرا 12.3% خاصة لمعدل الاعمار في المجال [من 41 إلى 50 سنة]، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن ، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة هي 0%، كل هذه المؤشرات تدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة من الفئة العمرية القادرة على العطاء والعمل.

3-الشهادة العلمية:

من خلال الجدول نجد أن نسبة حاملي شهادة الليسانس تأتي أولا بنسبة 61% تليها فئة حاملي شهادة التكوين المهني 19.5% وبعدها فئتي دراسات عليا والثانوي 12.5% و 7.3% على التوالي،وهذا ان دل على شيء فإنما يدل على المستوى العالي لعمال المؤسسة إضافة لكون المؤسسة تركز على اليد العاملة المؤهلة.

4-التخصص الوظيفي:

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت لفئة أعمال فنية بنسبة 51.2% و تلتها فئة أعمال ادريية غير اشرافية بنسبة 26.8% وأخيرا أعمال إدارية إشرافية بنسبة 22% هنالك أكثر من نصف العينة كانت لفئة الاعمال فنية وذلك راجع لطبيعة المؤسسة الصناعية.

5-عدد سنوات الخبرة:

عند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 61% خبرتهم [من 5 إلى 10 سنوات]،و ما نسبته 31.7% تتراوح خبرتهم [أقل من 5 سنوات]، أما ما نسبته 7.3% خبرتهم [من 10 إلى 15 سنة]، وأما من خبرتهم [من 15 فأكثر] فقد كانت معدومة.وهذا يدل على أن المؤسسة تفتح المجال للشباب العمل في سوق الشغل كما تمتلك معدل مقبول للقدر على الحفاظ على العمال.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

ثالثاً: صدق وثبات أدوات الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دارستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من تصميم الإستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، ومن

أجل تأكيد الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم أخذ دراسات سابقة واستخدامها لأنه تم الأخذ بها وتحكيمها وفق معايير

متفق عليها. حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية. والإستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم 01.

➤ **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، بإستخدام

المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{\lambda}$ و الجدول رقم () يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر ب(0.962).

➤ **ثبات أداة الدراسة**

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الإستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها و الجدول رقم () يوضح مدى الإتساق ما بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

جدول رقم (09): نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التوجه بالزبون	21	0.812	0.901
بعد الزبائن	8	0.751	0.866
البعد المالي	5	0.748	0.864
بعد العمليات الداخلية	9	0.757	0.870
بعد التعلم والنمو	10	0.717	0.846
الأداء الاستراتيجي	32	0.896	0.946
المجموع	53	0.926	0.962

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن معامل ثبات الإتساق الداخلى "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.926)، أي

أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، فهو يتجاوز 0,60 (المعمول بها)، وقد كانت مرتفعة بالنسبة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.812) بالنسبة لعبارات محور التوجه بالزبون، في المقابل كانت قيمته بالنسبة لعبارات محور الأداء الاستراتيجي (0.896) هذا ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة في ظروف مماثلة.

وبلغ معامل الصدق الكلي، الذين يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.962) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور التوجه بالزبون حيث بلغت قيمتها (0.901) و في المقابل قيمة (0.946) كمعامل صدق لمحور الأداء الاستراتيجي.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج والإختبارات

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستمارة، سنتأكد في هذا المبحث من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للمقياس

الجدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Klomogrouv-sminrov	مستوى الدلالة	النتيجة
التوجه بالزبون	1.21	0.166	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداء الاستراتيجي	1.60	0.100	يتبع التوزيع الطبيعي
بعد الزبائن	1.54	0.150	يتبع التوزيع الطبيعي
البعد المالي	1.53	0.160	يتبع التوزيع الطبيعي
بعد العمليات الداخلية	1.78	0.080	يتبع التوزيع الطبيعي
بعد التعلم والنمو	1.59	0.110	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

يتبين من الجدول أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من (0,05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الاحصائية، حيث يتضح أن قيمة التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة أتت متجانسة. وأن جميع أبعاد الاستمارة المحددة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

المطلب الثاني: تحليل وتفسير عبارات المتغيرات

أولاً: تحليل وتفسير عبارات متغير التوجه بالزبون

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	0	0	0	1	2,4	2	4,9	27	65,9	11	26,8	موافق	
2	0	0	0	1	2,4	1	2,4	30	73,2	9	22,0	موافق	
3	0	0	0	1	2,4	1	2,4	28	68,3	11	26,8	موافق	
4	0	0	0	1	2,4	0	0	32	78,0	8	19,5	موافق	
5	0	0	0	1	2,4	0	0	31	75,6	9	22,0	موافق	
6	0	0	0	3	7,3	0	0	16	39,0	22	53,7	موافق بشدة	
7	0	0	0	4	9,8	8	19,5	24	58,5	5	12,2	موافق	
8	0	0	0	2	4,9	7	17,1	18	43,9	14	34,1	موافق	
9	2	4,9	7	17,1	1	2,4	21	51,2	24,4	10	3,7317	موافق	
10	0	0	9	22,0	13	31,7	11	26,8	19,5	8	3,4390	موافق	
11	0	0	5	12,2	7	17,1	14	34,1	36,6	15	3,9512	موافق	
12	0	0	8	19,5	7	17,1	20	48,8	14,6	6	3,5854	موافق	
13	0	0	1	2,4	9	22,0	22	53,7	22,0	9	3,9512	موافق	
14	0	0	0	0	4	9,8	28	68,3	22,0	9	4,1220	موافق	
15	0	0	2	4,9	13	31,7	18	43,9	19,5	8	3,7805	موافق	
16	0	0	4	9,8	2	4,9	23	56,1	29,3	12	4,0488	موافق	
17	0	0	2	4,9	3	7,3	23	56,1	31,7	13	4,1463	موافق	
18	0	0	5	12,2	12	29,3	19	46,3	12,2	5	3,5854	موافق	
19	0	0	3	7,3	10	24,4	24	58,5	9,8	4	3,7073	موافق	
20	0	0	1	2,4	3	7,3	31	75,6	14,6	6	4,0244	موافق	
21	0	0	0	0	0	7,3	23	56,1	36,6	15	4,2927	موافق بشدة	
التوجه بالزبون													
											3,9710	0,36076	موافق

جدول رقم (11): إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير التوجه بالزبون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

يظهر من نتائج الجدول (11) أن متوسط المتوسطات الخاص بمحور التوجه بالزبون بلغ (3,971) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبإنحراف معياري (0.36076) وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا المحور. وقدر متوسط العبارة رقم (06) بـ (4,3902) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا المحور، أما العبارة رقم (12) فقد قدر متوسطها بـ (3,5854) وهو أدنى متوسط في هذا المحور. وقد جاءت أغلب قيم محور التوجه بالزبون بدرجة (موافق) وكذلك كانت بالنسبة التوجه العام لإجابات المبحوثين.

ثانياً: تحليل وتفسير عبارات متغير الاداء الاستراتيجي

1- تحليل و تفسير عبارات بعد الزبائن

جدول رقم (12): إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الزبائن

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
22	0	0	0	0	9,8	4	68,3	28	22,0	9	4,1220	0,55656	موافق
23	0	0	0	0	31,7	13	43,9	18	19,5	8	3,7805	0,82195	موافق
24	0	0	0	0	4,9	2	56,1	23	29,3	12	4,0488	0,86462	موافق
25	0	0	0	0	4,9	2	56,1	23	31,7	13	4,1463	0,76030	موافق
26	0	0	0	0	14,6	6	43,9	18	12,2	5	3,5366	0,89715	موافق
27	0	0	0	0	9,8	4	56,1	23	24,4	10	3,6585	0,79403	موافق
28	0	0	0	0	2,4	1	75,6	31	14,6	6	4,0244	0,56955	موافق
29	0	0	0	0	7,3	3	56,1	23	36,6	15	4,2927	0,60183	موافق بشدة
بعد الزبائن													موافق
											3,9512	0,44972	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يظهر من نتائج الجدول (12) أن متوسط المتوسطات الخاص ببعد الزبائن بلغ (3.9512) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.44972) وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (29) بـ (4.2927) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (26) فقد قدر متوسطها بـ (3.5366) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت أغلب قيم بعد الزبائن بدرجة (موافق)، بحيث أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين جاء بدرجة (موافق).

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
30	0	0	0	0	3	3	7,3	23	56,1	15	4,2927	0,60183	موافق بشدة
31	0	0	0	9	6	17	14,6	17	41,5	9	3,6341	1,06668	موافق
32	0	0	0	1	2,4	4	9,8	30	73,2	6	4,0000	0,59161	موافق
33	0	0	0	0	0	3	7,3	23	56,1	15	4,2927	0,60183	موافق بشدة
34	0	0	0	0	0	3	7,3	23	56,1	15	4,2927	0,60183	موافق بشدة
البعد المالي													موافق
											4,1024	0,50621	

2- تحليل وتفسير عبارات البعد المالي

جدول رقم (13): إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات البعد المالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

يظهر من نتائج الجدول (13) أن متوسط المتوسطات الخاص بالبعد المالي بلغ (4.1024) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.50621) وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارات رقم (34,33,30) بـ (4.2927) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (31) فقد قدر متوسطها بـ (3.6341) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت أغلب قيم بعد الزبائن بدرجة (موافق)، بحيث أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين جاء بدرجة (موافق).

3- تحليل وتفسير عبارات بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (14): إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
35	0	0	0	0	4	9,8	28	68,3	9	22,0	4,1220	0,55656	موافق
36	0	0	0	3	13	31,7	17	41,5	8	19,5	3,7317	0,86673	موافق
37	0	0	0	4	9,8	2	4,9	56,1	23	29,3	4,0488	0,86462	موافق
38	0	0	0	2	4,9	3	7,3	56,1	23	31,7	4,1463	0,76030	موافق
39	0	0	0	5	12,2	12	29,3	46,3	19	12,2	3,5854	0,86532	موافق
40	0	0	0	3	7,3	10	24,4	58,5	24	9,8	3,7073	0,74980	موافق
41	0	0	0	1	2,4	3	7,3	75,6	31	14,6	4,0244	0,56955	موافق
42	0	0	0	1	2,4	3	7,3	53,7	22	36,6	4,2439	0,69930	موافق بشدة
43	0	0	0	0	0	3	7,3	56,1	23	36,6	4,2927	0,60183	موافق بشدة
بعد العمليات الداخلية													
											3,9892	0,42875	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

يظهر من نتائج الجدول (14) أن متوسط المتوسطات الخاص بعد العمليات الداخلية ،بلغ (3.9892) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.42875) وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة إتجاه هذا البعد. وقدر متوسط العبارة رقم (43) بـ (4.2927) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (39) فقد قدر متوسطها بـ (3.5854) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت أغلب قيم العمليات الداخلية بدرجة (موافق) ، وجاء الإتجاه العام لإجابات المبحوثين بدرجة (موافق).

4- تحليل وتفسير عبارات بعد التعلم والنمو:

جدول رقم (15): إتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد التعلم والنمو

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
44	0	0	2,4	1	9,8	4	63,4	26
45	0	0	0	0	0	0	75,6	31
46	1	2,4	1	2,4	2,4	1	68,3	28
47	0	0	2	4,9	4,9	2	73,2	30
48	0	0	0	0	4,9	2	68,3	28
49	0	0	0	0	4,9	2	70,7	29
50	0	0	3	7,3	2,4	1	48,8	20
51	0	0	0	0	2,4	1	63,4	26
52	0	0	0	0	2,4	1	70,7	29
53	0	0	0	0	7,3	3	51,2	21
موافق	0,32939	4,2000	التعلم والنمو					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

يظهر من نتائج الجدول (15) أن متوسط المتوسطات الخاص بعد العمليات الداخلية، بلغ (4.2) وهو يقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي، وبانحراف معياري (0.32939) وهذا ما يظهر انسجام الفقرات الواردة اتجاه هذا البعد. وقدّر متوسط العبارة رقم (52) بـ (4.2927) وهو أكبر متوسط في عبارات هذا البعد، أما العبارة رقم (47) فقد قدر متوسطها بـ (4.0244) وهو أدنى متوسط في هذا البعد. وقد جاءت أغلب قيم التعلم والنمو بدرجة (موافق) ، وجاء الاتجاه العام لإجابات المبحوثين بدرجة (موافق).

جدول رقم (16) : اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الأداء الاستراتيجي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاداء الاستراتيجي
موافق	0,34057	4,0633	(53-22)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v 22

مما سبق ومن تحليل عبارات تحليل متغير الأداء الاستراتيجي نجد أن الاتجاه الكلي لمجموع أبعاد هذا المتغير هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.0633) وانحراف معياري قدره (0.34057).

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى دراسة العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط ودرجة ارتباط كل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي مع المتغير المستقل التوجه بالزبون من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان.

الجدول (17): معاملات الارتباط سبيرمان بين . التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي وأبعاده

متغيرات الدراسة	الزبائن	البعد المالي	العمليات الداخلية	النمو والتعلم	الأداء الاستراتيجي
التوجه بالزبون	0.880**	0.584**	0.842**	0.328*	0.817**
مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**درجة معنوية عند 0.05 **درجة معنوية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS V 22

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.00) بين التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي حيث بلغت درجة الارتباط بينها (0.817) وهذا يدل على أن العمل بالتوجه بالزبون داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على الأداء الاستراتيجي كما نجد أكبر درجة ارتباط بين التوجه بالزبون وأبعاد الأداء الاستراتيجي هي بين بعد الزبائن والتوجه بالزبون إذ بلغت (0.880) عند مستوى

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

معنوية (0.000) ويعني وجود دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون وبعد الزبائن بينما نجد إرتباط بين التوجه بالزبون وبعد العمليات الداخلية إذ بلغت درجة الإرتباط (0.842) بمستوى دلالة (0.00) أي أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالزبون وبعد العمليات الداخلية في المنظمة، ويبين الجدول أيضا وجود إرتباط بين التوجه بالزبون وبعدي النمو والتعلم والبعد المالي حيث وضع الجدول وجود علاقة إيجابية ضعيفة نسبيا بين التوجه بالزبون وبعد التعلم والنمو حيث بلغت درجة الارتباط (0.328) عند مستوى المعنوية (0.000) ويعني وجود دلالة احصائية بينهما، بينما كانت درجة الارتباط للتوجه بالزبون مع البعد المالي (0.584) وهي درجة ارتباط مقبولة وتدل على ان هناك ارتباط ايجابي بينهما بمستوى دلالة (0.000).

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات متغير التوجه بالزبون وعبارات أبعاد الأداء الاستراتيجي سنعمل في هذا المطلب على إختبار فرضيات الدراسة.

أولا : التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية : تم إستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (18) يبين ذلك.

جدول رقم (18) تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3,251	1	3,251	91,323	0,000 ^b
الخطأ	1,388	39	0,036		
المجموع الكلي	4,640	40			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 22

معامل التحديد (R^2) = 0.701

معامل الإرتباط (R) = 0.837

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

من خلال النتائج الواردة في الجدول (18) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة $F(91.323)$ وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التوجه بالزبون في هذا النموذج تفسر ما مقداره (83.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية جيدة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي، بعبارة أخرى التوجه بالزبون يؤثر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (19) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه بالزبون على أبعاد الأداء الاستراتيجي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
بعد الزبائن	0,790	0,083	0,837	9,556	0,000	0,837 ^a	0,701
البعد المالي	0,909	0,171	0,648	5,309	0,000	0,648 ^a	0,420
بعد العمليات الداخلية	1,036	0,093	0,872	11,120	0,000	0,872 ^a	0,760
بعد التعلم والنمو	0,246	0,141	0,269	1,748	0,088	,269 ^a	0,073
الأداء الاستراتيجي	0,790	0,083	0,837	9,556	0,000	0,837 ^a	0,701

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقاداً على مخرجات SPSS V 22

❖ اختبار الفرضية الرئيسية :

جاءت صيغتها كالاتي H_0 " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لـ التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده لمؤسسة كوندور الكترونكس - برج بو عرييج - . عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي كمتغير كلي وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة إذ بلغت (9.556) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.837) كذلك بلغت قيمة معامل

الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

الإرتباط (R) (0.837) والتي تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين أي هناك علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التوجه بالزبون (70.1%) من التباين الكلي الحاصل في الأداء الاستراتيجي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.79) ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية ل التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده لمؤسسة كوندور الكترونكس - برج بو عرييج - عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ "

❖ إختبار الفرضيات الفرعية :

أما علاقات الأثر التفصيلية للتوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي وأبعاده (بعد الزبائن، البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)

➤ إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

جاءت صيغتها كالاتي " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين التوجه بالزبون على بعد الزبائن في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

يوضح الجدول (19) تأثير التوجه بالزبون على بعد الزبائن للمنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0.837)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدّر بـ (0.701)، أي أن متغير التوجه بالزبون يفسر (70.1 %) من التباين الكلي الحاصل في بعد الزبائن في المنظمة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,790)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد التوجه بالزبون يؤدي إلى الزيادة في بعد الزبائن بقيمة (0,790). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (9,556) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون على بعد الزبائن في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالاتي " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية ل التوجه بالزبون على البعد المالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

يوضح الجدول (19) تأثير التوجه بالزبون على البعد المالي للمنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0,648)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0.42)، أي أن متغير التوجه بالزبون يفسر (42%) من التباين الكلي الحاصل في البعد المالي في المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,79)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد التوجه بالزبون يؤدي إلى الزيادة في البعد المالي بقيمة (0.79). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (5.309) وهي دالة عند مستوى (0,000)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ التوجه بالزبون على البعد المالي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

➤ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالآتي " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لـ التوجه بالزبون على بعد العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

يوضح الجدول (19) تأثير التوجه بالزبون على بعد العمليات الداخلية للمنظمة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية. حيث بلغ معامل الارتباط (0,872)، عند مستوى دلالة (0,000)، أما معامل التحديد فقدر بـ (0.76)، أي أن متغير التوجه بالزبون يفسر (76%) من التباين الكلي الحاصل في بعد العمليات الداخلية في المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (1,036)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تحديد التوجه بالزبون يؤدي إلى الزيادة في البعد المالي بقيمة (1,036). ويؤكد هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي بلغت (11,12) وهي دالة عند مستوى (0,000) وهي أقل من ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لـ التوجه بالزبون على بعد العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

➤ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغتها كالآتي " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لـ التوجه بالزبون على بعد النمو والتعلم في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

يوضح الجدول (19) تأثير التوجه بالزبون على بعد النمو والتعلم للمنظمة، تشير المعطيات الأساسية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة T المحسوبة تساوي (1.748)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0.088) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي 0.05، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية والتي تنص على أنه:

" لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية ل التوجه بالزبون على بعد النمو والتعلم في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$."

خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل إلى أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس "برج بوعرييج"، لديها العديد من المنتجات التي يتطلبها السوق المحلي والأجنبي، ومرت بعدة مراحل في تطورها، اعتمد الباحث في هذا الفصل على الإستمارة التي قسمت إلى ثلاثة محاور، محور المتغيرات الوظيفية والشخصية، ومحور التوجه بالزبون، ومحور الأداء الاستراتيجي الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: الأداء المالي، أداء العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، ولقد اقترحت الباحثة هذا المقياس بالإعتماد على بعض النماذج المحددة في الدراسة النظرية. ولقد تم اثبات أن هذا المقياس يتمتع بمعامل ثبات وصدق عاليين، كما تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى ذلك تمت الإجابة على مختلف الأسئلة التي طرحت في المقدمة العامة، ووجد أن إستجابات أفراد العينة كانت عند درجة الإتفاق، وأن العلاقة بين متغيري الدراسة هي علاقة ارتباط موجبة.

وأخيرا تم اختبار الفرضيات، ووجد أن كل فرضيات الدراسة الصفرية تم رفضها، وتم قبول الفرضيات البديلة، إلا الفرضية الفرعية الرابعة والتي تم قبول الفرض الصفري، وأثبت أن هناك تأثير للتوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس "برج بوعرييج".

تمهيد

نستنتج من هذه الدراسة، أن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، في ظل التغيرات التي يعرفها محيط منظمات الأعمال، التي كشفت عن عدة متغيرات مست جميع المستويات، ونتيجة لهذه التغيرات اتجهت المنظمات إلى محاولة تبني توجه إستراتيجي مبني على الزبون من منطلق أن جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة دون وجود هذا الأخير حيث أصبح يمثل نقطة الارتكاز وأهم أصول المنظمة، كما أن تصور إستراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا الزبون، كما أن زيادة حجم المنافسة سواء من أولئك العاملين في نفس المجال أو المقدمين لمنتجات بديلة تماما، جعل الزبون يدرك أهميته ووزنه ومقدار القيمة التي يمثلها بنسبة للمنظمات، وأنه هو حجر الزاوية الذي تقوم عليه أي منظمة وهو محدد نجاحها من فشلها.

إن تغير ذهنية الزبون وزيادة مستوى الوعي لديه حتم على منظمات الأعمال أن تفكر جيدا قبل القيام بأي خطوة أو عرض، بحيث أيقنت المنظمات أن الحفاظ على الزبون لأكثر مدة وإكتساب آخرين جدد يمر عبر خطوة نشر مبادئ التوجه بالزبون في كل أقسامها ولدى كل أفرادها مهما كان تخصصهم، وإتخاذ كتوجه إستراتيجي، بإعتباره السلاح الحقيقي الذي تستطيع المنظمة من خلاله التميز عن المنافسين وتحقيق الريادة في المجال الذي تعمل فيه.

فمنظمات الأعمال تجد نفسها أمام تغير مستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات وغيرها من التحديات التي ستواجهها، ويكون البقاء والربحية والاستمرار وبناء مركز تنافسي متميز من التحديات الرئيسية، لذا يتوجب عليها أن تمتلك القدرة على التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة لتحقيق الأهداف وتحسين مستوى أدائها الاستراتيجي، وذلك بالتحديد الدقيق لاتجاهها الإستراتيجي والذي يعد الطريق المحدد لتوجهاتها الخاصة بالأنشطة ومواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، فالتوجه بالزبون أصبح يمثل عاملا حاسما للمنظمات إذا ما أرادت البقاء والمنافسة، فمستوى أدائها أصبح مرتبطا بمدى قدرتها على معرفة زبائنهم وإشباع إحتياجاتهم وتوقع تغيراتها مما يمكنها من الحفاظ عليهم، والرفع من مستوى أدائها الاستراتيجي.

أولاً: نتائج الدراسة

أما فيما يخص الجانب الميداني للدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. درجة الاهتمام بالتوجه بالزبون كانت (موافق)،
2. مستوى أداء العملاء في مؤسسة كوندور إلكترونيكس كانت (موافق)،
3. مستوى أداء عمليات التشغيل الداخلية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس كان (موافق)،
4. مستوى أداء التعلم والنمو في مؤسسة كوندور إلكترونيكس كان (موافق)،
5. مستوى الأداء المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس كان (موافق)،
6. مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس كان (موافق)،
7. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون والأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس،
8. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوجه بالزبون والأداء الإستراتيجي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس،
9. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على الأداء المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ،
10. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على أداء الزبائن في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ،
11. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على العمليات الداخلية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ،
12. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على التعلم والنمو في مؤسسة كوندور إلكترونيكس،

كما كشفت الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وحاولنا من خلالها تقييم أداء المنظمة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) والتي تستند إلى مؤشرات قياس مرتبطة بالهدف الاستراتيجي للمنظمة لكل من المحاور السابقة والمتمثلة في المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، ليتم في الأخير التوصل إلى مجموعة من النتائج حول هذه الدراسة والتي يعتبر أغلبها إيجابياً من خلاله تستطيع كوندور مواجهة المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية، لذا سيتم استعراض هذه النتائج فيما يلي:

➤ محور الزبائن:

- إن كوندور تسعى إلى بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال محاولة الوصول لتحقيق الرضا لديهم، من خلال إشباع إحتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت التسليم، والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع وكل هذه الإحتياجات يتم توفيرها في كوندور إلكترونيكس، حيث أن معظم المنتجات تخضع لمعايير الجودة العالمية، ويتجسد هذا في أرض الواقع من خلال:

الخاتمة العامة

- تسهيل عملية وصول منتجاتها لزبائنها في أي مكان وزمان من خلال نقاط البيع المعتمدة والمنتشرة في أرجاء الوطن، من خلال توفير أكثر من 240 نقطة بيع معتمدة على مستوى الوطن وقامت بفتح قاعة لمنتجاتها بالعاصمة الموريتانية نواكشوط، وتونس إضافة إلى ثلاث دول إفريقية أخرى وهي السنغال والبنين والكونغو، وأوروبا أيضا بعقد اتفاق بتسويق مليون وحدة هاتف نقال خلال سنة 2017 مع شركة على عقد مع شركة "إيفو ديال" الفرنسية "EVODIAL"، لضمان تسليم المنتجات في أقصر وقت، إيصال منتجاتها لكافة ربوع الوطن وإلى الخارج.
- ضمان جودة لكافة منتجاتها لمدة 24 شهرا.
- التركيز على جودة المنتج متبوعا بالسعر المثالي.
- وضعت المؤسسة رقم أخضر (3075)، لتمكين أي زبون في أية نقطة من التراب الوطني يواجه مشكل ما مع أجهزة "كوندور"، يتصل مباشرة على الرقم الأخضر، ويمكنهم من طرح شكاويهم على المنتجات أو الخدمات.
- كما قامت كوندور إلكترونيكس بإطلاق برنامج (CRM) للإستماع للزبائن، لتمكين الزبائن من الحصول على معلومات تخص منتجاتها أو نقاط بيعها، في المقابل معرفة حاجات ورغبات الزبائن من خلال الاتصال المباشر معهم، وتوقع التغير في أذواق الزبائن وأخذ الأسبقية من خلال المؤشرات التي يمدّها بها نظام إدارة علاقات الأفراد CRM.

➤ محور العمليات الداخلية:

- إن المنتجات التي تقوم كوندور إلكترونيكس بإنتاجها وتسويقها مطابقة للمواصفات الدولية للجودة، وذلك كون المنظمة حصلت على العديد من شهادات الإيزو Iso 9001 بطبعته 2000 و2008، Iso 1700، 14001، Iso 26000 وOHSAS18001 لمعايير الجودة.
- إمكانية التنويع كبيرة جدا والمنتجات مطلوبة من حيث الشكل، الحجم، التغليف،
- تحرص كوندور على التطوير المستمر للمنتجات وإستخدام آخر التقنيات التكنولوجية في مجال الإنتاج والتركيب،
- إعتقاد المنظمة على تسويق منتجاتها من خلال الإنترنت وذلك لامتلاكها لموقع جيد من حيث التصميم، وطريقة عرض المنتجات والمعلومات الكافية حولها.
- عمومية استعمال الإعلام الآلي في كل هياكل المنظمة.

➤ محور التعلم والنمو:

- المستوى التعليمي الجيد للإطارات والتأهيل الجيد لأعوان التحكم والمنفذين،
- بداية تراكم الخبرة وذلك لوجود عمال لديهم أقدمية، وهذا ما يدل على قلة دوران العمل بالنسبة للعاملين في المنظمة وولائهم لها، كما يعبر عن الخبرة المرتفعة للعمال وهو مكسب ونقطة قوة يجب استغلالها،

الخاتمة العامة

برامج التكوين التي تقوم بها كوندور إلكترونيكس لعمالها، وتشمل هذه البرامج التكوينية برامج مهمة لضمان تمكن العاملين على مستواها من الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج ذات التكنولوجيا الحديثة، وزيادة قدراتهم المعرفية، ومنحهم القدرة على التعاطي مع المجالات الجديدة التي غزتها المنظمة كدخولها لمجال صناعة الألواح الشمسية، كما قامت بإمضاء إتفاق شراكة مع قطاع التكوين المهني، وإن أكثر مايدل على الإهتمام الكبير بمجال التكوين هي تخصيص 6% من المدخلات في تكوين العاملين.

المحور المالي:

- تطور رقم الأعمال ومعدل تحقيق الأهداف بشكل كبير حيث تطور رقم أعمالها من 6.5 مليار دينار في 2008 إلى 97 مليار دينار في 2016 حيث حققت قفزة نوعية، كما ان الصادرات تمثل 50% من رقم الأعمال،
- وضع أهداف تنمية لخدمة زبائنهم وزيادة الإرتباط والولاء،
- قامت بفتح فرع في المنطقة الحدودية للبلاد خلال 2013 للحد من ظاهرة التهريب، لأن تهريب الوقود بأنواعه يتسبب للجزائر في خسارة مليوني طن من هذه المواد سنويا.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

لقد تمت في الدراسة الميدانية اختبار مجموعة من الفرضيات، وتم الحصول على النتائج التالية:
وتلخصت الفرضية الرئيسية في:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على الأداء الإستراتيجي (بعد الزبائن، البعد المالي، العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بو عريريج -.

لكن الدراسة الميدانية أثبتت عدم صحة هذه الفرضية وتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على الأداء الإستراتيجي (بعد الزبائن، البعد المالي، العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) في مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بو عريريج -.

أما فيما يخص الفرضيات الفرعية، فكانت النتائج كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على بعد الزبائن في مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بو عريريج -.

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التالية:

الخلاصة العامة

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على بعد الزبائن في مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعريرج -.

ولقد كان بعد الزبائن الأكثر تأثراً بالتوجه بالزبون من بين باقي أبعاد الأداء الاستراتيجي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على البعد المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعريرج ".

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على البعد المالي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعريرج ".

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على بعد العمليات الداخلية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعريرج ".

وكانت نتائج الدراسة الميدانية رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على بعد العمليات الداخلية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعريرج ".

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على بعد التعلم والنمو في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعريرج ".

وكانت نتائج الدراسة الميدانية قبول الفرضية الصفريّة:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على بعد التعلم والنمو في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوعريرج ".

وذلك راجع لضعف الارتباط بين التوجه بالزبون ومحور التعلم والنمو بسبب نقص الدورات التكوينية في المجال التسويقي، بالنظر إلى أهمية الزبون.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

بعد الدراسة النظرية ونتائج الدراسة التطبيقية، في مؤسسة كوندور إلكترونيكس " برج بوغريجج "، تم التوصل إلى التوصيات والاقتراحات التالية:

1. جعل الزبون المحرك الأساسي للمنظمة، وهذا بوضعه في قمة هرم اهتماماتها، والتوجه بحاجاته ورغباته، وعلى المنظمة أن لا ينحصر إهتمامها فقط على زبائنها، مما يعطيها الفرصة لإقتناص زبائن جدد من خلال تلبية حاجياتهم.
2. تبني المورد البشري داخل المؤسسة لثقافة التوجه بالزبون، وهذا بتكثيف التربصات والتكوينات للعمال خاصة في المجال التسويقي لتحسين مهاراتهم التسويقية مهما كان اختصاصهم وإقناعهم بأهمية الزبون في الرفع من مستوى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ككل.
3. القيام ببحوث على سلوك الزبون لتحديد حاجياته ورغباته بدقة، مع إشراك كل نقاط البيع في هذه البحوث لإعطاء نظرة أكثر دقة على سلوك الزبائن في كل مناطق الجزائر.
4. البحث عن مجال لتطوير وتحسين إستراتيجية اتصالية أكثر فعالية وقادرة على بناء صورة المنظمة والتعريف أكثر بمنتجاتها خاصة خارج الوطن.
5. ضرورة زيادة الإهتمام بطرق المحافظة على العلاقات مع الزبائن لمدة طويلة، من خلال إيجاد توازن بين مصالح المنظمة والزبون.
6. ضرورة الإستفادة من تجارب وخبرات الباحثين والمختصين في مجال التسويق والأخذ بتجارهم الميدانية.
7. الإعتماد على برامج الولاء، وهذا لمفاجأة ونيل إعجابهم بحيث لا يكفي الإستجابة لتوقعات الزبائن بل تقديم ما يفوق توقعاتهم، مما يخلق أثرا واضحا في نفسية الزبائن مما يسهم في زيادة الولاء.

رابعاً: أفاق الدراسة

في ظل دراستنا الحالية والنتائج المتحصل عليها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

1. أثر الاتجاه البيئي على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية.
2. دور التوجه بالزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.
3. أثر الاتجاه نحو التعلم على الأداء المستدام لمنظمات الأعمال.

قائمة

المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

- 1- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، :تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
- 2- أيمن الشنطي وعامر الشاقر، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار البداية، عمان، الأردن، 2007.
- 3- ثامر البكري، استراتيجية التسويق، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 4- حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، أعمال مؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 5- حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، :تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2007.
- 6- حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، المكتبة الأكاديمية القاهرة، مصر، 2005.
- 7- خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 8- رجي عبد القادر الجديلي، مناهج البحث العلمي، 2011، ص25.
- 9- طاهر محس الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2009.
- 10- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل صبحي إدريس ، الإدارة الاستراتيجية(منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 11- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 12- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 13- عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر.
- 14- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية (أعمال مؤتمرات)، القاهرة، مصر، 2009.

قائمة المراجع

- 15- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 16- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإبراهيمية الإسكندرية، مصر، 2004.
- 17- محمد عبد العظيم أبوالنجا، التسويق المتقدم، ط1، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 18- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 19- منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، عمان، 2011.
- 20- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 21- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منظور أألالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن، 2009.

✓ القواميس والمجلات:

- 1-أكرم أحمد طويل، حكمت رشيد سلطان، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي(دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة الشركات الصناعية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة، مجلد 26، العدد 1، 2006.
- 2-أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الاوسط)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 3، 2013.
- 3-ثامر البكري، أحمد هادي طالب، أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي(دراسة تحليلية للبنوك الأردنية)، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد للدراسات الإقتصادية، جامعة بابل، العراق، المجلد 208، العدد 13، 2014.
- 4-حيدر حمزة الدليمي، إسراء مسلم أحذية الكعبي، إدارة علاقات الزبون و أثرها في الأداء المالي (دراسة تحليلية في عينة من المصارف العمومية العراقية)، مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد 108، 2016.

- 5- رابع بوقرة، زاوي حميدة، امكانية التوافق لسياسة التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 30 ، 2012
- 6- رونالد، سويفت، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال إدارة علاقات العملاء، المجلة العربية للإعلام العلمي، المجلد 9، العدد 252، 2002.
- 7- سعدون حمود جيثر، هاشم فوزي العبادي، بلال جاسم القيسي، صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 5، العدد 10، 2013.
- 8- صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، 1987.
- 9- عبد الرزاق ابراهيم عباس، علياء سعيد الجوفي، العلاقة بين حضارة المنظمة والأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، العدد 109، 2016.
- 10- عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، 2001.
- 11- مهدي عطية موحى الجبوري، مؤشرات الأداء المالي الاستراتيجي (دراسة تطبيقية مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002)، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 14، العدد 1، 2007.
- 12- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

✓ الرسائل والأطروحات:

- 1- بن براهيم رحمة، دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين - باتنة-)، مذكرة لنيل درجة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- 2- بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

- 3- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 4- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 5- العايب عبد الرحمن، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 6- عبد الرحمن محبوب هارون، أثر نظام إدارة علاقات العملاء على الولاء (دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي)، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- 7- عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2008.
- 8- فطيمة بزعي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة إقتصادية)، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 9- محمد إبراهيم أميدان الزواهرة، اثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية: دراسة على عينة من الفنادق الأربعة والخمسة نجوم في الأردن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 10- محمد علي مانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 11- ناصر أمين، أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
- 12- نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة مقاطعة نפתال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية-بسكرة-)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

- 13- وائل محمد الشرايعه، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس و الرابع نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

✓ الملتقيات والندوات:

- 1- زين الدين بروش وجابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات : دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22، 23 نوفمبر 2011.
- 2- عطا لله ياسين، قرين ربيع، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 2009.
- 3- مريم بلحاج. الأداء الكلي المستدام ركيزة للتنمية المستدامة (دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية)، أعمال الملتقى الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة (الواقع والرهانات)، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016.
- 4-

✓ المنتديات:

✓ موقع إلكتروني:

1. http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_de_la_variance
2. http://welovekino.blogspot.com/2010_07_01_archive.html
3. www.d-raqaba-m.iq/pdf/card_guid.pdf.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Alain Marino. **Le Diagnostic d'Entreprise**. economica. Paris 1999.
- 2- Josef H.Boyett,Jimmie T,Boyett,**The Guru to marketing**,John Willy & Sons,Ins,USA, 2003.
- 3- Ranjit Bose ,**customer relationship management** ,V 102, 2^{ème} edition.
- 4- Robert S Kaplan et Davaid P Norton. **Le Tableau de Bord Prospectif**. édition d'organisation. Paris 2003.
- 5- Swift,Ronald S, **Accelerating Customer relationship (Using CRM and Relationship technologie)**, Upper Saddle River, NEW Jersey Prentice Hall, 2001.
- 6- Timothy L.kiengham,TerryG.Vavra,Lerzan Akosy & Henri Wallard ,**Loyalty Myths** ,John Willy & Sons.Ins,USA, 2005.

قائمة المراجع

الملاحق



الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: أثر التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات من جامعة بiskra .

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهب لكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحن على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم انطلاقاً من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لنواكب العصر ونكون قادرين على أداء رسالتها. علماً بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- مجال الوظيفة :

- أعمال فنية . ☐ أعمال إدارية غير إشرافية ☐
- أعمال إدارية إشرافية ☐

4- الشهادة العلمية:

- ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ شهادة الليسانس ☐ دراسات عليا (ماجستير ،دكتوراه) ☐

5- سنوات الخبرة :

- أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: التوجه بالزبون

نرجو من حضرتك وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ . الزبائن الرئيسيين						
-1	في المنظمة يعد الاحتفاظ بالزبائن في قمة الأولويات					
-2	تقوم المنظمة بالتركيز على الزبائن الرئيسيين من ناحية تصميم المنتجات.					
-3	التركيز على الزبائن الرئيسيين يعمل على تحسين مستوى الرضا لديهم.					
-4	تقدم المنظمة إضافات جديدة على مستوى منتجاتها للزبائن الرئيسيين لضمان ولائهم.					
ب. كفاءة التنظيم						
-5	التوجه بالزبون معتمد في جميع المستويات الادارية للمؤسسة.					
-6	يعتبر التوجه بالزبون توجه استراتيجي من قبل الادارة العليا للمنظمة.					
-7	تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية الحديثة في التوجه بالزبون للتواصل معهم.					
-8	تمتلك المنظمة قاعدة بيانات محوسبة تخص الزبائن لتسهيل التفاعل معهم.					
ج - معرفة الزبون						
-9	تقدم المنظمة منتجات بما يتوافق مع ما يمتلكه الزبون من معرفة حول طبيعة هذه المنتجات.					
-10	لدى المنظمة قاعدة معرفية تفصيلية حول حاجات الزبائن الحالية.					
-11	تقوم المنظمة بالحملات التسويقية لتعريف الزبون بالخدمات و المنتجات و كيفية الاستفادة منها.					
-12	تجري المنظمة بحوث ودراسات حول سلوكيات الزبائن نحو المنتجات الالكترونية المقدمة.					

د - قيمة الزبون						
					تعمل ادارة المنظمة على معرفة و تحديد الصفات والمنافع التي يقيمها الزبون.	13-
					تهتم المنظمة بتقديم خدمات تحقق المنافع التي يرغب بها الزبون.	14-
					تسعى ادارة المنظمة إلى حصول الزبون على خدماتها بسعر مناسب ليكون تنافسيا مع المؤسسات الأخرى.	15-
					تهتم المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية.	16-
					تهدف المنظمة لحصول الزبائن على منتجاتها بأقل جهد وأسرع وقت .	17-
					تخلق المنظمة انطبعا إيجابيا لدى الزبون حول خدماتها لجعله مدافعا عنها .	18-

هـ - الثقة						
					تعتمد المنظمة على المصادقية والشفافية في تعاملها مع الزبائن لتعزيز ثقتهم بها.	19-
					تمتلك المنظمة سياسة ضمان متينة في البيع لتحتفظ بعلاقاتها مع الزبائن.	20-
					تولي المنظمة اهتماما كبيرا خاصا بمجال خدمة ما بعد البيع.	21-

المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ . بعد الزبائن						
22-	تتبع المنظمة استراتيجية تقوم على أساس تحقيق قيمة عالية للزبائن					
23-	تقوم المنظمة بالقيام بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات الزبائن.					

					24- تحتل منتجات المنظمة مركز تنافسي في السوق.
					25- ادارة المنظمة تضع سعر مناسب لمواجهة المنافسين.
					26- السعر المنخفض للمنتجات لا يؤثر على جودتها.
					27- تجذب المنظمة الزبائن من خلال تقديم المنتجات في الوقت المناسب.
					28- تقوم المنظمة بتزويد الزبائن بكل ما هو جديد عن منتجاتها.
					29- تقوم المنظمة بالاستماع لشكاوي الزبائن.
ب. البعد المالي					
					30- تسعى المنظمة إلى استغلال الموارد و الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق أرباح عالية.
					31- تعمل المنظمة على تخفيض تكاليفها باستمرار.
					32- تركز المنظمة على التركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى.
					33- تتناسب الارباح مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة.
					34- تعمل المنظمة على زيادة المبيعات من خلال دخولها مجالات جديدة.
ج. بعد العمليات الداخلية					
					35- منتجات المنظمة تطابق المواصفات والمعايير الدولية.
					36- تستخدم المنظمة أنظمة الفحص والرقابة على المنتجات.
					37- تقبل المنظمة اقتراحات مختلف الأطراف من أجل تحسين صورة منتجاتها في السوق .
					38- تعمل المنظمة في مشاركة المودين في تطوير منتجاتها.
					39- ادارة البحث والتطوير في المنظمة تقوم بتصميم وتطوير منتجات جديدة.
					40- منتجات المنظمة لديها القدرة على المنافسة الدولية.
					41- تضمن المنظمة تقديم خدمات ما بعد البيع لزيائنها.
					42- تستخدم المنظمة قنوات التوزيع المناسبة لوصول منتجاتها.
					43- تستخدم المنظمة مختلف وسائل الإعلان للتعريف بمنتجاتها.

د - بعد التعلم والنمو

44-	تحرص المنظمة على التطوير المستمر لقدرات العاملين.					
45-	توفر المنظمة للعاملين المعلومات الضرورية لأداء الوظيفة بشكل سليم.					
46-	يستفيد الزبائن من التكنولوجيا المتاحة في المنظمة لتطوير قدراتهم.					
47-	يبقى العاملون بالمنظمة نتيجة لشعورهم بانتمائهم لها.					
48-	يحقق العاملون في المنظمة طموحاتهم وأهدافهم.					
49-	تعمل المنظمة على توفير مناخ مناسب للعمل.					
50-	تقوم المنظمة بنشر الوعي لدى العاملين للوقاية من أخطار العمل.					
51-	تدرب المنظمة العاملين على إجراءات السلامة المهنية واستخدام معداتها.					
52-	توفر المنظمة فرص الترقية للعاملين.					
53-	تعترف المنظمة بقدرات العاملين.					