



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية
بعنوان:

إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - لولاية برج بوعريريج -

الأستاذ المشرف:

ميهوب مسعود

إعداد الطالبة:

بن حسين نجاة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم.

إلى التي توجت رأسي بطوق الياسمين إلى ساندة الأمومة وحامية الطفولة إلى ملاكي في الحياة...
إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني ... إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أُمي أطال الله في عمرها.

إلى الذي زرع في نفسي حب العلم وضحي من أجلى إلى من كلله الله بالهيبه والوقار
إلى من علمني العطاء بدون إنتظار.... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار ... أرجو من الله أن يمد

في عمرك ابي العزيز.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي: أخواتي وكتاكت العائلة حفظهم الله.
إلى رفقاء دربي في هذه الحياة وسندي بعد والدي، إلى من أرى التفائل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم:

إخوتي حفظهم الله.

و أخيرا إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء نهدى هذا العمل المتواضع.



شكر و عرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك " الله جل جلالته "

سلام إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم"

بعد فضل الله عز وجل يقتضي أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص للأستاذ المشرف ميهوب

مسعود على توجيهاته ونصائحه التي قدمها لي طيلة إعداد هذه المذكرة فجزاه الله خيرا ، كما نتقدم

بتشكراتنا واحتراماتنا لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البشير

الإبراهيمي، وكذلك جميع زملائي في العمل .



جذب موضوع إدارة العلاقة مع الزبون اهتمام كلا من الباحثين و المدراء ، حيث ركزوا على دراسة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون و طبيعة و قيمة العلاقة مع الزبائن ، كما إعتبروه نموذجا جديدا في نظرية التسويق بدلا من نموذج التسويق التقليدي ، حيث يهدف إلى إقامة علاقات طويلة الأمد مع جميع الأطراف و إلى الإحتفاظ بالزبائن و جعلهم زبائن ذو ولاء ، بدلا من التركيز على جذبهم فقط ، الأمر الذي جعل إدارة العلاقة مع الزبون وسيلة لإكتساب ميزة تنافسية و ذلك من خلال التوجه بالزبون و الإهتمام بمتطلباته.

حيث تهدف هذه الدراسة الى إبراز أهمية إدارة العلاقة مع الزبون و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، كما تهدف الى تقييم الأداء المالي و كذا إبراز أهمية تقييم الأداء المالي و تم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية برج بوعريريج.

Résumé

Le sujet de la gestion de la relation client a suscité l'intérêt des chercheurs et des Gestionnaires, ou ils se sont concentrés sur l'étude du concept de gestion de la relation client et la nature et la valeur de la relation avec tous les clients.

Ils l'ont également considéré comme un nouveau modèle de théorie du marketing au lieu Du modèle de marketing traditionnel.

Il vise à établir des relations à long terme avec tous les clients et en faire des clients fidèles, au lieu de se concentrer uniquement sur les attirer.

Ce qui a fait de la gestion de la relation avec le client un moyen d'acquérir un avantage Concurrentiel en orientant le client et en étant attentif à ses exigences.

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance de la gestion de la relation client et son impact sur la performance financière de l'entreprise économique et l'étude a été larguée sur les agences de la direction opérationnel de la wilaya de Bordj Bou Arreridj.



فهرس

المحتويات



إهداء.....	
شكر و عرفان.....	
الملخص	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الاشكال.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الملاحق.....	
أ - ث	مقدمة عامة.....

الفصل الأول : الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

1	تمهيد.....
1	المبحث الأول: إدارة علاقات الزبائن.....
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن.....
7	المطلب الثاني: أهمية، خصائص، أبعاد إدارة علاقات الزبائن و أسباب فشلها.....
9	المطلب الثالث: أدوات إدارة علاقات الزبائن.....
14	المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....
14	المطلب الأول: الأداء للمؤسسة.....
17	المطلب الثاني: الأداء المالي للمؤسسة.....
18	المطلب الثالث: أدوات الأداء المالي.....
25	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
27	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني : دراسة حالة عينة من زبائن و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - برج بوعريبيج

28	تمهيد.....
28	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة.....
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
31	المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة و متغيرات الدراسة.....
31	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....
35	المطلب الأول: وصف و إستخراج متغيرات الدراسة.....
36	المطلب الثاني: إستخدام التحليل العاملي الإستكشافي في إستخراج محاور الدراسة.....
46	المطلب الثالث: إستخدام التحليل العاملي التوكيدي في إستخراج محاور الدراسة.....
49	المطلب الرابع: مناقشة النتائج.....

50 خلاصة الفصل الثاني

51 خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر برج بوعريريج	الشكل رقم 01
46	النموذج المقترح للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء المالي للمؤسسة.	الشكل رقم 02



قائمة

الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (01)
35	وصف لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية	الجدول رقم (02)
36	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رضا الزبون)	الجدول رقم (03)
37	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رضا الزبون) بعد التعديل	الجدول رقم (04)
37	اختباري KMO و Bartlett's لفقرات المحور الأول (رضا الزبون) بعد التعديل	الجدول رقم (05)
38	مصفوفة Anti-image للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في المحور الأول (رضا الزبون).	الجدول رقم (06)
38	قيم الشبوع لفقرات المحور الأول (رضا الزبون).	الجدول رقم (07)
39	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الأول (رضا الزبون)	الجدول رقم (08)
40	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (ولاء الزبون)	الجدول رقم (09)
41	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (ولاء الزبون) بعد التعديل	الجدول رقم (10)
41	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثاني (ولاء الزبون)	الجدول رقم (11)
42	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث (قيمة الزبون)	الجدول رقم (12)
43	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثالث (قيمة الزبون)	الجدول رقم (13)
44	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)	الجدول رقم (14)
44	مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة) بعد التعديل	الجدول رقم (15)
45	قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)	الجدول رقم (16)
47	التقديرات غير المقننة، وقيمة تي ونسبة التشبع لنموذج " إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "	الجدول رقم (17)
48	قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنمذجية للنموذج البنائي	الجدول رقم (18)



قائمة

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	إستبيان الدراسة



تمهيد

إتسم القرن الحادي والعشرون بتغيرات شاملة أدت إلى العديد من التطورات على مستوى منظمات الأعمال المختلفة خصوصاً في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنافسية، وذلك في إطار السعي الدؤوب نحو إستثمار تلك التطورات في تحسين كفاءة وفعالية الأداء للعديد من منظمات الأعمال. فقد أسهم هذا التطور في بروز نهج جديد لإدارة المنظمة لعلاقتها مع الزبون من خلال ظهور وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والخدمات التي ترافقها لاسيما الأنترنت، الأمر الذي أحدث تغييراً كبيراً في نمط الأعمال ونمط الزبائن أيضاً، كما تجدر الإشارة أن هذا التطور رافقه تقنيات حديثة وقرارات تعتمد على العملاء ومدى تجاوبهم مع ما تقدمه المنظمة من خدمات، وعليه فإن التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط ولكن في فهم وإدراك متطلبات الزبائن الحاليين والإحتفاظ بهم وذلك أدى إلى تزايد الطلب على وسائل فعالة لتخزين أكبر كمية من البيانات عن الزبائن حتى تستطيع المنظمة فهم تفكيرهم وتصرفاتهم وتحليل إحتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم، وبالتالي تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة.

وحيث أن المؤسسة تقوم بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في إستغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الزبون المادية والمعنوية، محاولة بذلك التأقلم مع تغيرات المحيط وكسب رضاه لتضمن حينئذ هدفها الأسمى وهو الإستمرارية.

إن تحقيق الهدف السابق يعني أن المؤسسة حققت الأهداف الأخرى التي ترتبط بوظائف المؤسسة والتي هي أهداف متكاملة، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أداؤها. وإذا إعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقييم أداؤها التجاري، وأداؤها المالي، وأداؤها الإنتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد، و لتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين إشكالية إختيار أو إنتقاء المعايير والمؤشرات، فهي بطبيعة الحال كثيرة، فنجاح التقييم يعتمد أساساً على قدرة المسيرين على إختيار أفضل وأحسن المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، والتي ازدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، وإتسام السوق بالمنافسة التامة حيث أصبح لزاماً على المدير التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، ويجب على المدير المالي القيام بمجموعة من الدراسات قبل إتخاذ أي قرارات مالية إستراتيجية .

كما أن الحفاظ على الزبائن بل وزيادة أعدادهم من أهم الأمور التي تؤدي الى إستمرار المنظمات في سوق العمل، كما أدت التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الحالية للشركات على إختلاف أنواعها أن تكافح من أجل المحافظة على زبائنها الحاليين و محاولة جذب زبائن جدد، مما دفع بالعديد من هذه الشركات إلى تبني وإستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة (كنظم إدارة علاقات الزبائن) لضمان البقاء على تواصل مستمر مع زبائنهم للتعرف على حاجاتهم و رغباتهم المتجددة.

من خلال ما سبق يمكن تحديد الإشكالية التالية: ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ واخترنا في دراستنا هذي شركة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعرييج كدراسة حالة نظرا لأن هذه الأخيرة تعتبر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الإتصالات.

و تندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين مختلف المحاور الأربعة (رضا الزبون، ولاء الزبون، قيمة الزبون و الأداء المالي) ؟
- ما هو أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عامة وفي مؤسسة اتصالات الجزائر برج بوعرييج خاصة ؟

فرضيات الدراسة

تستند الدراسة إلى الفرضيات التالية:

- 1- وجود علاقات حقيقية بين العوامل وفقرات إدارة علاقات الزبائن (رضا الزبون، ولاء الزبون و قيمة الزبون) أي تشبعت مقبولة.
- 2- هناك تطابق بين نموذج إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أي لا يوجد فروق أو إختلافات بين نموذج إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- 3- وجود علاقة بين إدارة العلاقات لزبائن والأداء المالي في المؤسسة.

مبررات إختيار الموضوع

لم يكن إختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة عدة إعتبرات علمية وأخرى ذاتية، حيث تتمثل الإعتبرات العلمية في :

- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.
 - تسليط الضوء ولفت الإنتباه إلى عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية وتنمية المؤسسة وبالتالي الإقتصاد ككل.
- أما الإعتبرات الذاتية تتمثل في :

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.
- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع والمنصب الذي أشغله في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- رغبتني في توظيف النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة على أرض الواقع من أجل الرقي بالمؤسسة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- 1- تشخيص واقع إدارة علاقات الزبون في المؤسسات الإقتصادية ومدى تأثيرها في الأداء المالي .
- 2- بلورة مكونات إدارة علاقات الزبائن بوصفها القاعدة الأساسية في ضمان إكتساب والإحتفاظ بالزبون والسعي لتقديم أفضل خدمة يطلبها الزبون.

أهداف الدراسة

تتلخص أهداف هذه الدراسة من خلال ما يلي :

- 1- تعريف العاملين في المؤسسة بدور و أهمية مكونات إدارة علاقات الزبائن و أثرها في الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية.
- 2- تحليل مكونات إدارة علاقات الزبون و مدى تأثيرها في الأداء المالي للمؤسسة.
- 3- التعرف على أثر علاقات الزبائن في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات.
- 4- التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن في كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة.

منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة، الذي يتطلب مسح للأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة من وحدة التحليل .

تكون مجتمع الدراسة من كافة عمال الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لبرج بوعرييج و زبائن كل وكالة.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات هي :

- 1- **المصدر الثانوي:** الإطار النظري، ما أورده الباحثين من مفاهيم و مضامين في موضوع الدراسة الحالية.
- 2- **المصدر الأولي :** الجانب التطبيقي ، تم الإعتماد فيه على الإستبيان حيث إعتمدنا على نوع من الإستبيان ، موجه للعاملين بالوكالات التجارية للاتصالات برج بوعرييج و بعض زبائنها و يتكون من ثلاثة اقسام :

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية و تتمثل في الجنس، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

القسم الثاني : يضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن و التي تناقش : رضا الزبون ، ولاء الزبون و قيمة الزبون .

القسم الثالث: يضم أسئلة عن الأداء المالي بالمؤسسة.

و تم قياس جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بالجزء الثاني و الثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1- غير موافق بشدة ، 2- غير موافق ، 3- محايد ، 4- موافق ، 5- موافق بشدة) ، و يوضح الملحق 01 استبيان الدراسة .

حدود الدراسة

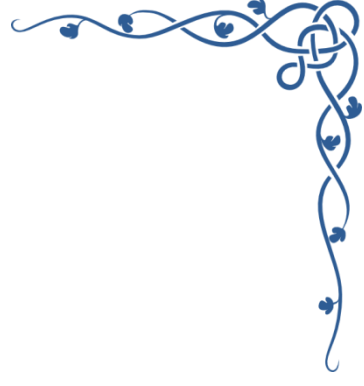
تشمل الحدود الزمانية و المكانية لإجراء الدراسة و هي كما يأتي :

- الحدود الزمانية :إمتدت الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020-2021.
- الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة في جانبها المكاني على خمس وكالات تجارية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر متواجدة على مستوى ولاية برج بوعرييج وهي وكالة الامير عبد القادر ، وكالة 8 مارس ، وكالة برج بوعرييج 13، وكالة راس الواد و وكالة برج الغدير .

هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات المطروحة و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين ، فصل نظري و فصل تطبيقي حيث نحاول في الفصل (الذي جاء عنونه الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية) تناول مجموعة من المفاهيم العامة عن إدارة علاقات الزبائن (رضا الزبون ، ولاء الزبون و قيمة الزبون) والأداء المالي (الربحية ، المبيعات و التكاليف) و العلاقة بينهما ، الأهمية و الأدوات المستخدمة في ذلك.

أما فيما يخص الفصل الثاني و الذي جاء لدراسة حالة عينة من زبائن و موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعرييج، نقوم بتقديم للمؤسسة محل الدراسة، أهدافها و هيكلها التنظيمي ، و كذا تحديد مجتمع العينة و متغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، كما سنتطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها من التحليلين العاملين الإستكشافي والتوكيدي ومحاولة مناقشتها.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن

و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية



تمهيد

يعتبر الإهتمام بالتسويق من ضمن العناصر المفصلية في تعزيز قدرات المنظمة، بحيث يمكنه توحيد التوجه والأهداف بمختلف الأنشطة على مستوى الهيكل التنظيمي محاولا إستغلال الفرص المتاحة ضمن بيئة تسويقية ديناميكية، فقد تطورت فلسفة التسويق لتواكب متطلبات العصر الحديث، والذي أعطى أولوية وإهتمام خاص بالزبون، بداية من الإتصال الفعال إلي التفاوض وخدمة العملاء دون إغفال التوجه البيئي الذي يفرض نفسه بقوة، إن هذه العلاقة التي بنيت مع العميل يجب أن يكتب لها الإستمرار على غرار جميع العلاقات، فمن منطلق التسويق الإستراتيجي لا يمكن بناء منظمة قوية مرنة تسعى للتطوير وسط بيئة تنافسية شرسة تؤمن بمفهوم السيطرة، إلا من خلال العبور على جسر توحيد وتفعيل إدارة الجهود والإتصالات التسويقية، خاصة التي تصنع تلك العلاقة المتميزة والدائمة مع العميل في إطار رؤية شاملة، وإستراتيجية تسويقية متكاملة، تأخذ بعين الإعتبار كل العناصر المساهمة في اللعبة الاقتصادية.

المبحث الاول: إدارة علاقات الزبائن

تمهيد

تواجه مختلف المؤسسات في الوقت الراهن العديد من المشكلات و التي تدل و تشير في مجملها على وجود نوع من الفجوة أو ما يعرف بالإخفاض في ثقة الزبون بمنتجات و خدمات المؤسسة، و بالتالي كان لزاما عليها البحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقاتها بزبائنها ، لا سيما و أن أغلب الدراسات المهمة بالتسويق و إدارة الزبون تشير إلى أن تكلفة حصول المؤسسة على زبون جديد يعادل خمس أضعاف تكلفة المحافظة على زبونها الذي تتعامل معه أصلا أو حتى أكثر من ذلك، لذلك فإنه من المنطقي أن تبحث المؤسسات الناشطة في مجال التسويق عن الأساليب الجديدة لتطوير علاقتها مع زبائنها و من هنا ظهر ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون و الذي يعتبر المسار الجديد المساعد على تعزيز التواصل بين المؤسسة و زبائنها.

و نظرا لإهتمام التسويق الحديث او المعاصر بالزبون و عده أحد الأركان الأساسية التي يجب أن تراعيها المنظمة إذا ما أرادت تحقيق النجاح و النمو و البقاء ، و لمد جسور و علاقات مترابطة مع الزبائن إهتمت بإدارة علاقات الزبون و التي تعني : البحث ، الحصول ، الحفاظ على الزبائن، أما التعريفات الأساسية الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة و متعددة و تتخذ أشكال متنوعة ، سيتم التعرض لها بالتفصيل في هذا البحث

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة علاقات الزبائن

لقد إحتل مفهوم إدارة علاقات الزبون إهتماما بين الأكاديميين و رجال الأعمال في السنوات الاخيرة ، و يتكون مفهوم إدارة علاقات الزبون من ثلاث عناصر

أولاً: الإدارة.

يعد مصطلح (الإدارة) أحد المصطلحات العريقة والمتعددة الإستعمال، إذ لا ينحصر إستخدام هذه المفردة في مجال بعينه، غير أن إستعمالها في أي مجال وفي أي موضع، يقود المستمع مباشرة إلى التنظيم والتخطيط والإنتاج وإستخدام الموارد بكافة أشكالها، وليست هذه المفاهيم بطبيعة الحال بعيدة عن مضمون هذا المصطلح، إلا أنها لا تعكس بصورتها المنفردة أو بصورتها المجتمعة بوصفها مفردات أو مفاهيم متلاصقة هذا المضمون وأنها فقط عندما تقوم علاقة التفاعل بين تلك المفاهيم يكون المعنى الصحيح قد تحصل.

1. مفاهيم حول الإدارة:

عرف تايلور الإدارة بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد لأن يقوم الأفراد به، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف.

كما أنها تقوم على عملية الإعداد و التخطيط و تحديد الأهداف ثم التوجيه و الرقابة ، هنا يجب الإشارة إلى نقطتين هامتين : الأولى أن الأعمال تتم عبر الآخرين ، و الثانية أن الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية. وعبر عن معيار بأحسن طريقة للأداء وأقل التكاليف.¹ كما عرف هنري فايول الإدارة بأنها: " أن تدير ، أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب" و هذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها.

يمكن تعريف الإدارة على أنها: عملية تحقيق الأهداف المرسومة بإستغلال الموارد المتاحة ، وفق منهج محدد ، و ضمن بيئة معينة.

2. أهمية الإدارة: تتلخص فيما يلي:

- _ الإدارة مثل القلب هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة.
- _ الإدارة مسؤولة ليس لها أهمية في ذاتها و إنما مسؤولة عن تحقيق نتائج.
- _ أهمية الإدارة مستمدة في النتائج المفروض أن تحققها في المجتمع في جميع المجالات.
- _ الإدارة مطلوبة و ضرورية لكل أنشطة المنظمات و لكل مستويات الإدارة.²

¹ موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2016، ص 20.

² نفس المرجع السابق، ص 29.

3. أنواع الإدارة: تصنف الإدارة الحديثة إلى نوعين أساسيين:

3-1. الإدارة العامة: هي الإدارة المتعلقة بشؤون الدولة أو ما يعرف بالشأن العام ، غير أنه لتفادي الخلط بين الإدارة السياسية و الإدارة التشغيلية للدولة ، كان مصطلح الإدارة العامة أكثر شيوعا.

3-2. الإدارة الخاصة: هي إدارة المؤسسات الخاصة.

3-3. وقد لوحظ في العديد من أدبيات الإدارة الحديثة خلط بعض الكتاب والمؤلفين بين أنواع الإدارة وفروعها.

4. مستويات الإدارة: هناك ثلاث مستويات للإدارة تتمثل في:

4-1. الإدارة العليا: يحتاج هذا المستوى إلى القدرة على التحليل والتكيب والإبداع وتحديد المشاكل ووضع الحلول الملائمة لها وهنا المطلوب إتخاذ قرارات وتتطلب هنا مهارات فكرية وإنسانية.

4-2. الإدارة الوسطى: تعني هنا القدرة على القيادة والتحفيز والإتصال وحل مشاكل العمل والتعاون وتحتاج هنا مهارات إنسانية.

4-3. الإدارة الدنيا التنفيذية: تعني هنا القدرة على القيام بالأعمال الفنية، كما تعني هنا وضع البرامج والرقابة على التنفيذ.

5. وظائف الإدارة: تحدد الإدارة الحديثة للإدارة أربع وظائف أساسية تتمثل في:¹

5-1. وظيفة التخطيط: التخطيط هو عملية ذهنية بطبيعتها تعتمد على التفكير الإبداعي والقدرة على إستشراف المستقبل والتنبؤ بالأحداث والمتغيرات وخلق العلاقات والروابط بين المعطيات والمعلومات المتوفرة، من أجل بلورة الصورة حول موقف معين أو مواقف معينة وسبل التعامل معها. ويعتبر عامل الزمن أحد العوامل المهمة في هذه المرحلة.

5-2. التنظيم: ويقصد به ترتيب العناصر الإدارية وتحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة التخطيط، ثم إيجاد العلاقات والروابط التفاعلية بين تلك العناصر والتي من شأنها أن تؤدي لإنجاز العمل الموصل للهدف. وتشتمل هذه العملية على بناء الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام وتوفير الموارد وتحديد الأهداف التمكينية وما إلى ذلك.

5-3. المتابعة والتوجيه: وهي متابعة تشغيل النظام للتحقق من سيره في الخط المقترض الذي تم رسمه وتحديده في مرحلة التخطيط، وتوجيه الموارد بإتجاه النقطة المستهدفة من خلال السير على ذلك الخط أو المسار، والعمل على إعادة توجيهها عند حدوث الإنحراف عن خط السير. كذلك تشمل هذه المرحلة على تحفيز العاملين بما يضمن إنجاز العمل بالصورة المطلوبة، ومراقبة أدائهم.

5-4. الرقابة: ويقصد بها التحقق من موافقة العمل المنجز والإنتاج الفعلي للعمل أو الإنتاج المخطط له. وتأتي تحت هذه الوظيفة رقابة الجودة ورقابة الأداء والتفتيش وغيرها من الرقابات.

وعليه وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وأن تواكب التطور، ولا نقصد بالتطور حداثة الأليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسب أو تحويل نظام الإتصال من الرسائل إلى الأنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا فإن هذا أمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، بل نقصد منه تطور الفكر وإفتاحه وتهديته، وتكامل الأساليب وسموها وأيضاً نمو الأهداف والطموحات وبعبارة مختصرة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في بعد الإدارة او بعد العاملين في الداخل والخارج.

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، الإدارة العامة : رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 43.

ثانيا: الزبائن

ينظر للزبون على أنه المتعامل رقم واحد في المؤسسة بل هو الملك و السلطان ، فرضاه عن منتجات و خدمات المؤسسة و تمسكه بالتعامل معها يعد بمثابة التميز عن المنافسين و عليه فإن التواصل معه بطريقة جيدة و إقامة علاقة مرحة معه و الحفاظ عليه يتطلب الفهم الجيد له.

1. مفهوم الزبون

يجب الإشارة إلى أنه في الكثير من الأحيان ما نجد تداخلا بين المصطلحات وتنوعا فيها للإشارة للأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فهناك من يستخدم كلمة العميل وهناك من يستخدم كلمة الزبون للإشارة في بعض الأحيان إلى نفس المعنى، فالعميل يقصد به أي طرف يتعامل مع المؤسسة أو تربطه علاقة معينة بها وهنا يمكن أن نصنف العميل إلى:¹

1-1. العميل الداخلي: يقصد به المورد البشري في المؤسسة ، أي الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة و يقومون بممارسة انشطتهم داخلها و المسؤول عن إعداد إستراتيجيات المؤسسة و تنفيذ أنشطتها و خططها.

1-2. العميل الخارجي: يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بحيطها الخارجي وفي هذا الصدد نميز بين ثلاث أنواع أساسية من العملاء وهم:

* **المورد:** يقصد به مختلف مصادر التمويل والتمويل التي تتعامل معها المؤسسة، حيث تعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل، تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

* **الموزع:** يعتبر الموزع عنصر استراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة والتي تتمثل في مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.

* **الزبون:** يمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة، ويعرف أيضا على أنه شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو الاستفادة من خدمة لمورد ما.²

2. تعريف الزبون

يعرف الزبون على أنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لإستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي .
- كما يعرف الزبون أيضا بأنه: ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجاتنا أو للحصول على خدماتنا، وفي الحقيقة فإن أي شخص تتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه بإعتباره زبونا.

¹ حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 03، 2014، ص 125.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

3. تصنيف زبائن المؤسسة

إن المفتاح الرئيسي لبناء المؤسسة علاقات مع زبائنها في السعي إلى خلق أكبر قيمة ممكنة لهؤلاء الزبائن و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم بصورة مرضية ، حيث يمكن القول أن الزبون الراضي هو أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبون ذو ولاء مرتفع لعلامة المؤسسة و منتجاتها ، و من هذا الأساس توجد عدة زوايا و إعتبارات يمكن الإعتماد عليها في تصنيف الزبائن من وجهة نظر المؤسسة على النحو التالي :

3-1. تصنيف الزبائن حسب صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم

لأن فهم وإدراك طبيعة وديناميكية السلوك الإنساني وكيفية التعامل معه يعتبر مفتاح بناء العلاقة الجيدة مع الزبون وتصنف بدورها إلى:

- زبون سلبي: قليل التركيز والإستيعاب لمحتوى حديث الموظف بسبب إنشغال فكره بمواضيع كثيرة
- الزبون المتشكك: يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة.
- الزبون الثرثار: تنطوي شخصية هذا الزبون إلى الإستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.
- الزبون المغرور المندفع: يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء، غروره المفرط يقوده إلى شعوره العالي بالثقة.
- الزبون المتردد: غير مستقر في رأيه وعادة ما يؤجل إتخاذ القرار إلى وقت آخر.
- الزبون الغضبان: يتصف بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة ويرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر بهم.
- الزبون المشاهد المتسوق: لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده، فهو يستمتع بالتسوق والتتمعن في الأشياء وتفحصها.
- الزبون النزوي: يتصف هذا الزبون بالتفاخر الدائم وقدرته على إتخاذ قرارات سريعة.
- الزبون العنيد: يجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع بإستقلالية عالية جدا، عنيد، متشبث بآرائه، يرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

- الزبون المفكر الصامت: يتصف بالهدوء وقلة الكلام، يمتاز بالإتزان وعدم السرعة في إتخاذ القرار، يتمعن في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات والقيام بعمل مقارنات للوصول الى إختيار الأنسب.

3-2. تصنيف الزبائن حسب تقديمهم الشكاوى: يمكن تصنيفهم إلى

- الزبون الحلیم أو الصامت: لا يشتكي بغض النظر عن معاناته من الأخطاء.
- الزبون دائم الشكوى: يشكو دائما بحق أو بغير حق، لا يكون راضيا أبدا عن المنتج.
- الزبون الموضوعي: لا يشكو إلا إذا كان هناك مبررا لشكواه.
- الزبون المستغل: ليس هدفه الرئيسي أن يحل مشاكله وإنما الحصول على مزايا إضافية من تقديم شكواه.

3-3. تصنيف الزبائن حسب أهميتهم بالنسبة للمؤسسة: يمكن تصنيفهم إلى

- الزبون الإستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية ، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة.
- الزبون التكتيكي: أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وإنشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه لمستوى أحسن.

- الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى إحتمال إستمراره في التعامل مع المؤسسة مع إحتمال قطعه للعلاقة، أي يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

3-4. تصنيف الزبائن على أساس نوع الإرتباط بين الزبون والمؤسسة

إن معرفة وضعية مختلف الزبائن بالنسبة للمؤسسة بين زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وآخر باحث عن المعلومات وزبون آخر راغب في العلاقة وزبون آخر راغب في المشاركة الذي يسعى إلى إقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة، يساعد المؤسسة في التعامل الجيد مع الزبائن حيث تسعى لجذب الزبائن الذين لم يشتروا منتجات المؤسسة والحفاظ على الزبائن المشتريين.

ثالثا: إدارة علاقات الزبائن

إن إدارة العلاقة مع الزبون هي جوهر الاستراتيجية التي تتكامل فيها العمليات و الإجراءات الداخلية و الوظائف و المهام مع شبكات العمل و البيانات الخارجية لخلق و توليد و تسليم قيمة الزبائن المستهدفين و تحقيق الربح ، و بالتالي فإنها مبنية على أساس بيانات ذات جودة عالية مرتبطة بالزبون، و ممكنة و مدعمة بتكنولوجيا و تقنية المعلومات، لذلك فإن إدارة العلاقة مع الزبون مفهوم يتطلب تصميم نموذج أعمال جديد يختلف عما هو قائم سابقا و يركز على كيفية خدمة الزبائن و توفير ما يحتاجه من منتجات و كذلك كيفية الإحتفاظ بها.

إن من بين أهم أسباب نجاح و إستمرار المؤسسة هو إقامتها لعلاقة دائمة و قوية مع زبائنها ، حيث في هذا الصدد ظهرت العديد من الشعارات تبنتها بعض المؤسسة و التي من بينها : الزبون شريك في المؤسسة ، الزبون ملك ، الزبون دائما على حق ، الزبون هو رأس مال المؤسسة ، و من أجل ذلك فقد اتجهت العديد منها نحو هدف واحد يتضمن في ضمان قاعدة كبيرة بين الزبائن الأوفياء لها ، ولهذا الغرض تسعى معظم المؤسسات الساعية لتحقيق و بناء تلك القاعدة التي تبني نوع من العلاقة بينها و بين زبائنها و ذلك من خلال الاتصال المباشر و الفعال مع الزبائن و بشكا متواصل لتحقيق رضاهم و كذا ضمان ولائهم ، حيث يطلق على هذا الأسلوب المبتكر مصطلح : إدارة العلاقة مع الزبون.

1. نشأة وتطور إدارة العلاقة مع الزبون

يعود تاريخ نشوء إدارة العلاقة مع الزبون إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل ما بين المزارعين و زبائنهم ، ففي القرن الثامن عشر و الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الألة و ما يرتبط بها من سعي المؤسسات لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها ، بالإضافة للتميز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة ، كل ذلك كان بسبب تركيز المؤسسة على النظام التشغيلي و إعطائه الأولوية القصوى في عملها و هذا ما يطلق عليه باستراتيجية دفع التكنولوجيا. و في نهاية القرن العشرين و الذي أساسه إقتصاديات المعرفة ، و مع إحتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية الى الزبون ، إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه و إقامة علاقات تفاعلية قوية معه ، فيقوم هو بتحديد حاجاته و رغباته أولا ثم تقوم المؤسسة بالعمل على شباع تلك الحاجات و الرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

في العقد الأخير ظهرت إدارة علاقة الزبائن لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون و إستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.¹

2. مفهوم إدارة علاقة الزبائن، تعريفها وأهدافها

إدارة علاقة الزبائن هي إدارة تفاعلية تسعى المؤسسة لإدامتها مع زبائنها عن طريق التركيز على كيفية إنتقال وسير المعلومة بين الطرفين وفي الإتجاهين زبون مؤسسة ومؤسسة زبون، مع المعالجة المستمرة لتلك العلاقة.²

* **تعرف إدارة علاقة الزبائن بأنها:** تبني المؤسسة لنظام يعمل على الإتصال و التواصل أكثر فأكثر مع زبائنها ، حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار مباشرة بين المؤسسة و الزبون ، و مصطلح إدارة علاقة الزبائن يتمثل في مجموعة التصميم و الأجهزة و البرامج التي تسمح إنطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الإتصال ، و ذو علاقة مع الزبون بهدف زيادة و تحسين المردودية العامة للمؤسسة.

* إن إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون يسمح للمؤسسة من خلق القيمة عن طريق تفعيل تلك العلاقة ، و عليه فهناك عدة أهداف تسعى المؤسسات من خلال إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيقها منها ما يلي:³

__ تحسين و زيادة رضا وولائه للمؤسسة.

__ تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.

__ الإستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.

__ زيادة فاعلية و كفاءة إدارة الزبون.

المطلب الثاني: أهمية، خصائص، أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن وأسباب فشلها

قد عرف مفهوم إدارة علاقة الزبائن أهمية متزايدة انطلاقا من المبدأ التالي: المحافظة على الزبائن الحاليين أولى من البحث عن زبائن جدد، وذلك للأسباب التالية:

__ اكتساب زبون جديد يكلف 05 مرات أكثر من إرضاء وتحقيق ولاء زبون حالي.

__ مردودية الزبون المتعاطف تتزايد مع أقدمية علاقته بالمؤسسة، كما أن الزبون الوفي أقل تكلفة في خدمته.

__ زيادة ولاء 5 من الزبائن يؤدي إلى زيادة 50 من الأرباح كمعدل لأن هناك إختلافات من قطاع لآخر.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سابق ، ص202.

فليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق (الكتاب الاول) ، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية،2008، ص² 77.

³ Claude Demeure, **Marketing**, Edition DOLLOZ, 4 eme édition, Paris, France, 2003, P 351.

1. أهمية إدارة علاقة الزبائن: يمكن حصرها فيما يلي¹

- _ تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعاً لدرجة ربحيتهم وتبعاً لإحتمال إستمرار التعامل معهم.
- _ إستهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد أنسب وسائل و أوقات الإتصال بهم.
- _ توفير معلومات و مدخلات لبحوث التسويق و الخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء و توجهاتهم و وضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية .
- _ إعطاء صورة متكاملة عن العملاء و إحتياجاتهم مما يؤثر إيجابياً على جودة مخرجات الشركة من وجهة نظر العميل.
- _ زيادة فرص نجاح جهود المبيعات و التسويق، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من إحتمال ملائمة منتجات الشركة لهم.

2. خصائص إدارة علاقة الزبائن

هناك عدد من الخصائص التي تتمتع بها إدارة العلاقة مع الزبون والتي يمكن إبراز أهمها كما يلي:

- _ **التوجه** : الإهتمام الجدي للتوجه نحو الزبون.
 - _ **الوسائل**: إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات.
 - _ **المعلومات** : كل البيانات الممكنة عن الزبون.
 - _ **الهدف** : تحقيق ربحية المنظمة و زيادتها.
 - _ **دور العاملين** : تحديد طلبات الزبون و توحيدها في نماذج معينة.
3. أبعاد إدارة علاقات الزبائن: تصنف إلى ثلاث نظم فرعية هي:

3-1. إدارة علاقات الزبائن التحليلية: تعرف على أنها البعد الذي يتولى معالجة بيانات الزبائن المجمعة من مصادر متعددة، بهدف إستخلاص المعلومات حول الزبون.

3-2. إدارة علاقات الزبائن التشاركية: تشير إلى جميع قنوات الإتصال المباشر بالزبائن خاصة الإلكترونية منها، والتي تسعى من خلالها إلى التواصل الدائم مع الزبون والتفاعل معه من أجل إستهداف دقيق لحاجاته وتوقعاته.

3-3. إدارة علاقات الزبون العملية: كل نشاطاتها تندرج في إحدى العمليات الثلاثة للمنظمة والمتمثلة في المبيعات، التسويق والخدمات، بالتكامل مع نظام تخطيط موارد المؤسسة لتقديم عروض خاصة.

* العلاقة بين مختلف أبعاد إدارة علاقات الزبائن

تمثل إدارة علاقات الزبائن التشاركية فرصة لجمع معلومات دقيقة عن الزبون ليتم تخزينها ما يسمح بإستهداف دقيق لحاجاته و توقعاته ، و تتولى إدارة علاقات الزبائن التحليلية تحليل البيانات المتولدة عن العمليات التسويقية ، البيعية و خدمات ما بعد البيع ، أي العمليات المتولدة عن إدارة علاقات الزبائن العملية بكميات كبيرة جداً ، و كذا المعلومات المجمعة حول الزبائن أثناء الإتصال الهاتفي أو الإلكتروني، بالإضافة إلى تلك المجمعة بفضل الإستجابات المختلفة ، أي المعلومات المجمعة وفقاً لإدارة علاقات الزبون التشاركية.

¹ Bose, Ranjit, **Customer Relationship management**, New Mexico, Emerald Articles, 2002, P

في نفس الوقت تساهم إدارة علاقات الزبائن التحليلية في حل إشكالية الإستهداف و إختيار الزبائن ، بينما أدوات إدارة علاقات الزبائن العملية تسمح بإقتراح العرض المناسب للزبون ، في الوقت المناسب عبر القناة المناسبة.

4. أسباب فشل العلاقة مع الزبون

- لتحسين العلاقة بين المؤسسة و الزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيدا ، إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة ، و هي تظهر في حركية مستمرة كما يلي :
- _ عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد.
 - _ عندما تصل المعلومات إلى الزبون و لكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة .
 - _ قد تصل المعلومات إلى الزبون و تتوفر لديه رغبة الإتصال و لكن المؤسسة لا تهتم لأمره.
 - _ عدم إدراك المؤسسة لإحتياجات الزبون.
 - _ عدم الإستجابة لإحتياجات الزبون.
 - _ عندما تستجيب المؤسسة لإحتياجات الزبون و لكن بوسائل غير فعالة.

المطلب الثالث: أدوات إدارة علاقات الزبائن

جذب موضوع إدارة العلاقة مع الزبائن إهتمام كلا من الباحثين و المدراء ، حيث ركزوا على دراسة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون و طبيعة و قيمة العلاقة مع جميع الأطراف (الزبائن ، الموردين ، المنافسين) و بشكل خاص مع الزبائن كما إعتبروه نموذجا جديدا في نظرية التسويق، حيث يهدف إلى إقامة علاقات طويلة الأمد مع جميع الأطراف و إلى الإحتفاظ بالزبائن و جعلهم زبائن ذو ولاء ، بدلا من التركيز على جذبهم فقط ، الأمر الذي جعل إدارة العلاقة مع الزبون وسيلة لإكتساب ميزة تنافسية و ذلك من خلال التوجه للزبون و الإهتمام بمتطلباته.

و فيما يلي سيتم التطرق إلى مختلف أدوات إدارة علاقات الزبائن والتي تتمثل في : رضا الزبون- ولاء الزبون - قيمة الزبون.

أولا: رضا الزبون

يعتبر رضا الزبون من أهم الموضوعات التي لقيت إهتماما ملحوظا في العصر الحديث، وفيما يلي سنقوم بشرح بعض المفاهيم المتعلقة برضا الزبون.

1. مفهوم رضا الزبون وأهميته

عرف الرضا بأنه شعور الزبون بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة أداء المنتج مع توقعاته عن المنافع التي سيحصل عليها، والرضا أيضا هو الدرجة من الحالة الإنفعالية التي يشعر فيها الفرد بسعادة عارمة وإرتياح بالغ نتيجة لإشباع حاجاته النفسية من خلال التوافق بين ما يتوقعه الزبون ومقدار ما يحصل عليه فعليا.

كما يمكن القول أن رضا الزبون هو المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمؤسسة وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم له مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المؤسسة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على تبادل المنفعة بين الطرفين.¹

في الأخير يمكن أن نستنتج أن رضا الزبون هو عبارة عن الحالة أو الشعور الذي يعيشه الفرد نتيجة لمقارنة أداء منتج ما مع ما كان متوقع الحصول عليه والتي تشعر الفرد بالسعادة ويمكن توضيح مختلف المستويات التي يمكن أن تتحقق كما يلي:

-الأداء أقل من التوقعات: يكون الزبون غير راضي.

- الأداء يساوي التوقعات: يكون الزبون راضي.

-الأداء أكبر من التوقعات: يكون الزبون راضي وسعيد.

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة و يعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة لذلك يجب التركيز على الأمور الأتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة :

- إذا كان الزبون راضيا على أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للأخرين مما يولد زبائن جدد.

- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.

- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة.

- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى وبالتالي يعتبر رضا الزبون تغذية عكسية بالنسبة للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير خدماتها المقدمة.

2. محددات رضا الزبون: يمكن أن نميز بين ثلاثة محددات:²

1-2. التوقعات: تعبر التوقعات عن الأداء الذي يتطلع الزبون الحصول عليه من إقتناء منتج أو علامة معينة ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار الشراء، تصنف بدورها إلى ثلاث أنواع:

* **التوقعات التنبؤية:** تتمثل في المعتقدات على مستوى أداء معين.

* **التوقعات المعيارية:** تتركز على مستويات مثالية في الأداء، يتم إعدادها عن طريق دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

* **التوقع المقارن:** يتمثل في معتقدات الزبون عن تكوين توقع عن منتج أو علامة مقارنة بمنتجات وعلامات يتوقع أنها في نفس المستوى.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 202.

² عصام الدين أمين أبوعلفة، التسويق-المفاهيم - الإستراتيجيات 02، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 511.

2-2. الأداء الفعلي: يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند إستعمال المنتج أو الحصول على الخدمة.

2-3. المطابقة: تمثل عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي (الذي أدركه الزبون) وهنا نجد حالتين:

الحالة الاولى : الإنحراف الموجب : ينشأ عندما يكون الأداء الفعلي أكبر من التوقعات : حالة مرغوب فيها تولد الرضا .

الحالة الثانية : الإنحراف السالب : ينشأ عندما يكون الأداء الفعلي أقل من التوقعات : حالة غير مرغوب فيها تولد عدم الرضا .

3. أبعاد رضا الزبون: لرضا الزبون ثلاث أبعاد رئيسية هي:

* إجراء سير المعاملات: أي في الوقت المحدد دون تأخير، ووضوح الإجراءات وبساطتها.

* كفاءة العاملين وحسن تعاملهم.

* الخدمات المقدمة: مثل توفر مواقف السيارات، ملائمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المديرية والأقسام، توفر المرافق الصحية وقاعات انتظار مناسبة

4. قياس رضا الزبون: فيما يلي سنستعرض أهم المعايير التي يقاس بها رضا الزبون:

* الشكاوى: إرتفاع مستوى الشكاوى يعد علامة على سوء الجودة التي تتطلب التصحيح.

* الدراسة المسحية: حيث يتم بشكل دوري بطرح أسئلة مختلفة لقياسات حالات تكرار التعامل والتي تتعلق بقياس رضا الزبون.

* التسويق الخفي: يوجد لدى بعض المؤسسات أشخاص يمثلون دور الزبون يقومون بزيارة المناطق التي تباع فيها منتجات المؤسسة.

* تحليل خسارة الزبون: تزايد معدل الخسارات يعني فشل المؤسسة في إرضاء زبائنها لذا توجب على هذه الأخيرة الإتصال بالزبائن الذين توقفوا عن شراء منتجاتها لمعرفة سبب حصول ذلك.

ثانيا: ولاء الزبون

إن الإعتراف و الإقرار بأهمية الزبون يمثل أساس و جوهر نجاح العلاقات المستندة للتكنولوجيا ، فمن خلال معرفة حاجات الزبون و العمل بإتجاه تحقيقها من خلال التطورات التكنولوجية الهائلة ، تستطيع المؤسسة أن تبني و تديم أفضل العلاقات مع الزبون ، و الواقع أن العلاقة المتنامية مع الزبون و السعي لتحقيق رضاه و كسب ولاءه صارت تمثل ميزة تنافسية و أفضلية تنافسية ايضا على المنافسين.

1. تعريف ولاء الزبون

هو الإلتزام الصادق من قبل الزبون بإعادة شراء المنتج المفضل أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من مختلف الجهود التسويقية الهادفة إلى تحويل سلوكه، وبالتالي فإن مفتاح الولاء للزبون هو تقديم قيمة عالية له.

و يرى البعض أن الولاء : حالة ذهنية مزاجية ممتزجة بمجموعة من السلوكيات و التصرفات و المعتقدات و الرغبات.

الولاء هو منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من الزبائن الأوفياء، فتتجه خدمات المؤسسة الى هذه القاعدة، لذا فان معدلات الإحتفاظ بالزبائن ليست أرقاما فارغة، بل هي المعيار الذي يكشف مستوى أداء هذه المؤسسة، ويجب على كل مؤسسة أن تدرك أن فقدان زبون يعني فقدان أكثر من حالة بيع واحدة فقط، فهو يعني فقدان تدفق كامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها الزبون طول حياته.

2. أهمية ولاء الزبون: تتمثل في العناصر التالية

— المحافظة على زبون حالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد كما على المؤسسة كسب ولاء الزبائن الحاليين من أجل تعويض الموازنة المرتفعة المخصصة لجذب الزبائن الجدد.

— الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير الأوفياء: هنا ليس للولاء أي دلالة إلا إذا أدى بالزبون إلى الإستهلاك بنسبة أكبر.

— الزبائن الأوفياء ضمان إستقرارية المؤسسة : يمثل ولاء الزبائن ضمان إيرادات مالية مستقبلية للمؤسسة .

— الزبائن الأوفياء مصدر سمعة إيجابية للمؤسسة : يعتبر بعض المفكرين الزبون الوفي بمثابة محامي للمؤسسة فهو يعرض إيجابيات المنتجات التي يستهلكها أو الخدمات التي يستفيد منها ، لذلك فالزبون الوفي مصدر جذب زبائن جدد و سمعة إيجابية للمؤسسة.

3. أبعاد الولاء: يمكن إدراجها في النقاط التالية:

— البعد السلوكي: يتمثل من خلال قيام الزبون بشراء العلامة التجارية نفسها رغم توافر بدائل أخرى مقبولة.

— بعد الإتجاهات: في هذا البعد يمكن أن يفسر الولاء على أساس قوة إتجاهات الزبون من حيث التفضيل أو عدم تفضيل الزبون للخدمة أو علامة تجارية معينة.

— البعد المعرفي: في هذا البعد يمكن أن يفسر الولاء على أساس المعلومات المتوافرة لدى الزبون عن العلامة التجارية للمنتج مثل السعر أو الضمان أو خدمات ما بعد البيع مما يوفر القناعة التامة لديه لما لهذه الخصائص من منافع وقيمة تنفرد بها تلك العلامة التجارية عن سواها.

حظي الولاء بإهتمام كبير من قبل المؤسسات خاصة ذات التوجه الإستراتيجي الذي تسعى دائما إلى تحقيق رضا الزبائن و إستمرارية التعامل معها ، فإدارة العلاقة مع الزبون هي بمثابة الطريق المؤدية إلى تحقيق و خلق الولاء ، لأن الولاء لا يمكن تحقيقه إلا بوجود علاقات حسنة و طيبة مع الزبائن .

ثالثا: قيمة الزبون

يعتمد بقاء منظمات الأعمال ونجاحها في الوقت الحاضر على ما تقدمه لعملائها من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين العميل من جهة وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع إستراتيجيات مهمة في التفكير إلى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات بل تحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المنظمة بالعميل.

1. تعريف قيمة الزبون

هي عملية المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة و كلفة الحصول عليها ، و بالتالي يسعى الزبون إلى جني أقصى المنافع مقابل التضحيات التي يقدمها للحصول على المنتج على أساس التقدير و المبادلة التي يجريها لتحقيق ذلك .

2. عناصر قيمة الزبون: هناك عنصران أساسيان لأجل تكوين القيمة للزبون هما:

1-2. قيمة المنتج للزبون: أي منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج وهي نوعان: وظيفية (الأداء، المطابقة.....) وعاطفية (إحتراف ومعاملة أفراد المنظمة، الثقة، المتابعة.....)

2-2. التكلفة الكلية للزبون: وتنقسم الى:

- القيمة المالية: قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

- كلفة الوقت: الوقت الضائع للحصول على المنتج.

- كلفة المجهود: الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج.

- كلفة نفسية: يتضمن التعامل مع أفراد جدد، و كذا المجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديدة.

المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يختلف الأداء باختلاف الجهة أو القطب المحدد له ، فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع و الخدمات التي تشبع رغبتهم بأسعار معقولة، و ينظر قطب الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان إستمرارية العمل و في جو ملائم ، أما قطب المسيرين فينظر إلى الأداء في الكفاءة و الفعالية.

و قد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، سنتناول في المطلب الأول الأداء للمؤسسة من حيث المفهوم و الأنواع و إلى تقييم الأداء، أما في المطلب الثاني نتناول الأداء المالي، المفهوم و الأهمية، كما سنتناول في المطلب الثالث أدوات الأداء المالي.

المطلب الأول: الأداء للمؤسسة

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم ، الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل.

أولاً: مفهوم الأداء وأنواعه.

يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك.¹

و من الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه: علاقة الموارد المخصصة و النتائج المحققة. هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها.

مما سبق ذكره يمكن القول أن : أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء اذن هو الكفاءة و الفعالية معا.

أنواعه: يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي:²

1. حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي و أداء خارجي.

1-1. الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد مثل: الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي.

1-2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، مثل إرتفاع رقم الأعمال نتيجة لإرتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.....

إن تقييم الأداء عملية ضرورية من أجل عوامل الفائض المحقق ، أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده ، بقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه و تطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

¹ Abdellatif Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P 310.

² Bernard Martory , **contrôle de gestion social**, librairie vuibert , Paris , 1999 , P 236 .

2. حسب معيار الشمولية: يقسم بدوره إلى أداء كلي و أداء جزئي.¹

2-1. الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها مثل: الربحية.

2-2. الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة ، حيث أن النظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به ، لا أهداف الأنظمة الأخرى.

3. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا النظام و بشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة و التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين و يضيف البعض الأخر وظيفة البحث و التطوير و وظيفة العلاقات العمومية.

4. حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى: أهداف إقتصادية، أهداف إجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية وبالتالي يمكن تصنيف الأداء إلى: أداء إقتصادي، إجتماعي، أداء تكنولوجي.

ثانيا: تقييم الأداء

1. مفاهيم حول تقييم الأداء

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير اخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في إستخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.²

وبالتالي تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة بإستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على إتخاذ القرارات.

¹ عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002، ص 20.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

2. أهداف تقييم الأداء: تتبلور أهداف التقييم فيما يلي:

- تقنية تسمح بإختيار مدى إستغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- إتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة، فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه.
- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية والإستمرارية والمرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا وذلك من خلال إبراز نقاط القوى ومحاولة تفادي نقاط الضعف.
- يساعد على تحديد مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثل نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة.....

3. مراحل عملية تقييم الأداء: يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض وغياب واحدة منها يعرقل العملية ككل وهي:¹

3-1. جمع المعلومات الضرورية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة.

3-2. تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها و صلاحيتها لحساب المعايير و النسب و المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء ، حيث يتعين توفر مستوى من الموثوقية و الإعتمادية في هذه البيانات و قد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتجديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

3-3. إجراء عملية التقييم: بإستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيه بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

3-4. إتخاذ القرار المناسب على نتائج التقييم: إن نشاط الوحدة يرتكز على ضمان الأهداف المخططة و أن الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرافات قد أتخذت وخططت قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

3-5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات: من أجل الإستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007، ص 39.

4. خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء: ¹

4-1. خصائص التقييم الجيد للأداء: تتمثل بصفة عامة في

- الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية.

- الثبات والوفاء: الوفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم إستخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء.

- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد إختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

- الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء التجاري.....

4-2. شروط التقييم الجيد للأداء: هناك مجموعة من الشروط التي يجب أن تتحقق تتمثل في:

- توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء وتطوره ولتحقيق ذلك يفرض على المؤسسة إنشاء نظام معلومات.

- تحديد معدلات الأداء المرغوب وذلك من أجل تسهيل عملية المقارنة ويفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

- إستمرارية عملية التقييم، أي يجب أن تمارس على طول حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقتصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.

المطلب الثاني: الأداء المالي للمؤسسة

نجد أن معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم للمؤسسة يتطلب تحديد أهدافها والتي يمكن حصرها بصفة عامة في: التوازن المالي، السيولة، المردودية حيث يعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تتميز بها المحيط الخارجي.

1. السيولة

تقاس سيولة المؤسسة بقدرتها على مواجهة إلتزاماتها القصيرة أو بعبارة أخرى قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (مخزونات.....) إلى أموال متاحة.²

و بصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي :

صالح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، دار الوسام للطبع و النشر، لبنان ، 1998 ،
¹ ص 102.

² السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق ، ص 247.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلا من إستغلال الفرص التي تظهر في المحيط.
- أصحاب الحقوق: يؤدي نقص السيولة إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء وكذا تسديد ديون الموردين.
- عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي إنتقالها من اليسر إلى العسر.

2. التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالإستقرار المالي للمؤسسة ويمثل: التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالإحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين إستخدامات الأموال ومصادرها.¹

تكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل إحتياجات الإستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الإستقلال المالي للمؤسسة إتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

3. المردودية:

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة فحسب نوع النتيجة والوسائل المستعملة يتحدد نوع المردودية، بصفة عامة إهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.²

يمكن القول أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف و التي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة ، حيث يقدم لنا الأداء نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية و الكفاءة و مخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف ، تقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن.

كما لا يمكن أن يكون تقييم الأداء المالي جيدا إذا لم يحسن المسيرين إنتقاء المعايير و المؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة ، و هذا ما سيتم دراسته في المطلب الموالي.

¹ جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت ، 1986، ص 21.

² صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 605.

المطلب الثالث: أدوات الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من إختيار الأدوات الجيدة، حيث أن هذا الإختيار لا يكون عشوائيا وإنما ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أداءها.

ومن أجل إجتناوب الإختيار العشوائي للأدوات أو المؤشرات حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بإختيار الأدوات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يتركز عليها في أغلب المرات تتمثل في إتباع ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف و المهام الأساسية.

المرحلة الثانية : تحديد عوامل النجاح التي يتركز عليها المسؤولين من أجل بلوغ الأهداف المرسومة.

المرحلة الثالثة : البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

ولكي يقوم المحلل المالي بإتخاذ قرارات سليمة ومطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة يجب أن يعتمد في تحليله على أدوات موثوق فيها، وتعتبر مؤشرات التوازن المالي، السيولة والمردودية من الأدوات الأكثر شيوعا لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضعية المالية للمؤسسة وبالتالي تمنح مجالا واسعا للأطراف المعنية بإتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

حيث إنصبت دراستنا في هذا المطلب على مؤشرات تقييم الأداء المالي من خلال دراسة الأدوات الأتية : معدل نمو المبيعات ، التكاليف الكلية ، العائد على الأصول ، هامش صافي الربح و الكفاءة التشغيلية.

أولا: معدل نمو المبيعات

لقد تطور التسويق في فلسفته في القرن العشرين حيث إنتقل من التوجه الإنتاجي إلى التوجه البيعي إلى التوجه التسويقي لذا فإن البيع في الحقبة التي عقت الأزمة العالمية الأولى 1929 كان يهدف أساسا إلى بيع ما يمكن إنتاجه هذه النظرة الضيقة للتسويق إذ حصر دوره أذاك في تصريف المنتجات، هذا لا ينفي أهمية النشاط البيعي بل بالعكس فإن المفهوم الحديث للبيع كنشاط خاص من جملة الأنشطة التسويقية الأخرى المتكاملة والمتراطة يعكس الأهمية التي يمكن أن يحتلها فقد يرى البعض أن الحديث عن البيع وفن البيع ورجل البيع قد ولى إلا أنه يكتسي اليوم حلة جديدة ومفهوم أعمق إذ تبرز أهميته أكثر في مجال الخدمات .

يمكننا القول أنه: يقصد بالعمليات البيعية تلك العمليات التي تتم بشكل شخصي بغية إكتشاف الطلب الكامن أو الظاهر لدى الأفراد من ذوي الحاجات غير المشبعة، والعمل على إشباع هذا الطلب في مرحلة تالية وإستكمال ذلك بتقديم خدمات إضافية "ما بعد البيع" في المستقبل لضمان إستمرارية التعامل البيعي، بما يحقق مصلحة كل من البائع والمشتري في أن واحد.

يمكننا القول : أن البيع ما هو إلا أداة من أدوات الإتصالات التسويقية الغرض منه تصريف المنتجات وتحقيق قيم للعميل وهذا ضمن مزيج تسويقي متكامل، وفي أغلب الأحيان البيع يكون مباشرة في التسويق التقليدي لكن ضمن معطيات التسويق الحديث وتطور وسائل الإتصال الإلكتروني، وبتنشر مساحة وعدد الزبائن عبر العالم إستحالت المقابلة الشخصية وجه لوجه، وظهرت صور جديدة للبيع الشخصي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية البيع: بما أن البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لأنها تحقق مجموعة المكاسب من خلال الدور الذي يلعبه هذا النشاط من خلال الأمور التالية:

- نقطة اتصال مباشرة بين المؤسسة والعميل لكسب ثقته وولائه من خلال خدمته وحل مشاكله وتوجيهه وبناء علاقة دائمة معه.
- تعتبر الهدف الأساسي للمنشأة إذ يعد مصدر للإيرادات والربح وقوة المؤسسة تكمن في قدرتها على تصريف منتجاتها وزيادة حصتها السوقية أمام منافسيها.
- جو خصب لإكتشاف نقاط قوة المنتج أو ضعفه والمعلومات المرتبة من إستخدامه لمحاولة تحسينه مستقبلاً بما يتماشى مع أذواق العملاء ولإكتشاف أذواق أخرى.
- معظم المعلومات الإستخباراتية التسويقية تكون من خلال جمع الأخبار والمستجدات من العملاء والزبائن ومعرفة أحوال المنافسين لتحقيق اليقظة التنافسية.
- تعتبر نقطة بداية ونهاية في آن واحد إذ هي الهدف النهائي للعملية الإنتاجية وبالمقابل توفر المال المطلوب والمعلومات المرتدة لتغذية الدورة الإنتاجية القادمة بما يضمن الإستمرار والبقاء في السوق.
- يمكننا القول بأن: عملية ترقية المبيعات تعمل على إعطاء المنتج قيمة إضافية مؤقتة موجهة لتسهيل أو الحث على استعماله أو شراءه أو توزيعه وإذا كان العرض موجهاً للمستهلكين نتحدث هنا عن ترقية المبيعات للمستهلكين أما إذا كان موجهاً للموزعين فإننا بصدد ترقية المبيعات للموزعين.
- كما يمكن تعريف ترويج المبيعات على أنه كافة الأساليب غير المعتادة في عملية الترويج والذي لا يدخل ضمن عملية الإعلان أو البيع الشخصي أو العلاقات العامة والتي تحتوي على أدوات محفزة صممت لأن يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لفرض الأسرع في تحقيق عملية الشراء للسلع والخدمات من قبل المستهلك أو التاجر.
- بالنسبة لإدارة المبيعات تبدأ الإدارة في وضع الخطط البيعية والبرامج المختلفة التي تكفل الوصول إلى الأهداف المحددة وتتخذ من الإجراءات ما يساعد على تنفيذ الخطط، كما يقوم مدير المبيعات بالتنسيق بين أعمال إدارته وبين الإدارة والإدارات الأخرى الموجودة في المنشأة، إلى هنا يكون مدير المبيعات قد قام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتنسيق وتبقى وظيفة مهمة من وظائف الإدارة وهي الرقابة.
- كما تنصب هذه المسألة على عملية تقييم الأداء المتحقق للأفراد العاملين في مجال العمليات البيعية والأدوات المستخدمة باتجاه تعظيم مقدار التأثير المطلوب تحقيقه وصولاً إلى بلوغ الهدف البيعي المحدد وعملية الرقابة هنا تكون ملاصقة لعملية الأداء والتنفيذ للحد من احتمالات الخطأ والقصور في الأداء، فضلاً عن ذلك تتم عملية تقييم مستوى الأداء المتحقق، وهذا التقييم يتم وفق مقاييس معتمدة تكون كيفية أو نوعية تؤثر مستوى كفاءة وفعالية الإتصالات التسويقية المتحققة ومدى نجاح الخطة الموضوعية للإتصالات في آخر المطاف.

لغرض قياس فاعلية تنشيط المبيعات فإنه هناك حاجة للموازنة ما بين المعايير الكمية والمعايير النوعية في التقييم، فالإعلان مثلا يسعى إلى خلق الإدراك والتأثير الطويل الأمد في الجمهور المستهدف، بينما ترويج المبيعات يسعى إلى تحقيق تأثير في السلوك ولأمد قصير ينصب نحو تحقيق الشراء السريع.

ثانيا: التكاليف الكلية

الكلفة: تعد الكلفة الأدنى البعد الإستراتيجي الأقدم الذي سعت لإعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة ما يلي:¹

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

- الإستثمار الأقل في الموارد خاصة في المواد الأولية مع وجود مخزن متقدم.

- اعتماد سياسات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه.

- زيادة فعالية الأداء و إستخدام أمثل للموارد المتاحة.

وبالتالي فإن التكلفة هي مجمل قيمة عناصر الإنتاج من يد عاملة، تكلفة رأس المال، آلات، تجهيزات ومصاريف تسيير ويمكن مقارنة تكلفة الوحدة الواحدة مع تكلفة المنافسين لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية وقياسها.

ثالثا: الربحية

إن نجاح أي منظمة غالبا يرتبط إلى حد بعيد بقدرتها على إدارة جميع الأنشطة بفعالية من التخطيط والتنفيذ وصولا للرقابة والتقييم، وبالأخص الأنشطة التسويقية المختلفة والتي على المنظمات اليوم أخذ زمام المبادرة لإحداث التطوير والتغيير بما يواكب المتطلبات التسويقية لهذا العصر، الذي سيطرت على آلياته العولمة وإقتصاد السوق، فاحتلت أولويات جديدة منطلق تفكيره، كما ظهرت قوى كبيرة أثرت في تفاعلاته، مما أفرز مفاهيم جديدة وتحديات متداخلة تحكمت في مصيره، هذه الأنظمة اليوم نراها تحاول البقاء والإستمرار بتفعيل إمكانياتها من جهة وإقتناص الفرص المتوافرة أمامها حيث جعلت العميل مركز إهتمامها، وهدف لوجودها، من منطلق أن العميل هو نقطة النهاية كما أنه أهم عنصر تنطلق منه كل الجهود والأنشطة التسويقية.

تقيس نسب الربحية مدى كفاءة إدارة المؤسسة في تحقيق الربح على المبيعات وعلى الأصول وعلى حقوق المالكين وتقسم نسب الربحية إلى قسمين رئيسين هما:²

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 205.

² مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 328.

1. مجموعة النسب الناتجة عن نسبة الربح إلى المبيعات:

تقيس هذه المجموعة من النسب قدرة المؤسسات على ضبط عناصر المصروفات المختلفة المرتبطة بالمبيعات المتحققة، كما تقيس أيضا مدى قدرة المؤسسة في توليد الأرباح من المبيعات ، و يكون بسط هذه المجموعة من نسب الأرباح طبقا لتعريف محدد ، مثل مجمل الربح أو صافي ربح العمليات أو صافي الربح الشامل أما المقام فهو المبيعات ، و أهم نسب هذه المجموعة :

1-1. نسبة مجمل ربح العمليات

تهدف هذه العلاقة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين سعر المنتج و تكاليفه، و يتم إحتسابها بقسمة مجمل ربح العمليات على صافي المبيعات.

حيث أن مجمل ربح العمليات هو عبارة عن الفارق بين تكلفة إنتاج السلعة و سعر بيعها ، و أهم ما تعبر عنه هذه النسبة هو مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات ، ذلك مدى قدرتها على السيطرة عليها و يكون بالإمكان ملاحظة ذلك من خلال قراءة هذه النسبة على مدى فترات زمنية ممتدة .

1-2. نسبة صافي ربح العمليات

تُحسب عن طريق قسمة صافي ربح العمليات على المبيعات، تتميز هذه النسبة عن سابقتها بأنها لا تقتصر الإهتمام على عناصر التكاليف و المصروفات المتعلقة بقيام المؤسسة بعملياتها مثل المصروفات الإدارية و مصروفات البيع و التوزيع و تبين هذه النسبة مدى الإنخفاض الممكن في سعر بيع الوحدة قبل أن تبدأ المؤسسة بتحمل الخسائر ، لذا ينظر إلى هذه النسبة على أنها مقياس عام للكفاءة في التشغيل .

و تقيس هذه النسبة كفاءة الإدارة في إستخدام مصاريف التشغيل .

2. مجموعة النسب الناتجة عن نسبة الربح إلى الإستثمارات

يعتبر هذا المعيار من أكثر المقاييس شيوعا وقبولاً لقياس ربحية المؤسسة وكفاءة الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بتشغيل المشروع وإدارة موجوداته، وأهم نسب هذه المجموعة ما يلي:

1-2. العائد على المجموعات

تقيس هذه النسبة القوة الإرادية للأصول المستثمرة في الشركة ، أو بعبارة أخرى تقيس مدى كفاءة الإدارة في إستثمار الأموال التي تحصل عليها من جميع مصادر التمويل الخارجية و الداخلية على حد سواء ، لذا تعتبر مؤشرا لقياس ربحية الشركة بوجه عام ، تحسب عن طريق قسمة صافي ربح العمليات على مجموع الموجودات .

و تعتبر هذه النسبة من أفضل النسب التي تستخدم لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقابلة بين مؤسسات تختلف إختلافا كبيرا في مقادير أصولها العاملة و في تركيبة الجانب الأيسر و في أعباءها الضريبية ، و ذلك بحكم كونها معيارا نسبيا لقياس كفاءة الإدارة في استخدام موجودات المؤسسة الموضوعة بتصرفها من مختلف المصادر.¹

رابعا: الكفاءة التشغيلية

يعتبر موضوع الكفاءة التشغيلية من بين المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي أدى إلى الإنفتاح على العالم و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المالية و دفعها إلى تخفيض تكاليفها و تعظيم أرباحها و من ثم تحسين كفاءتها، كما أن عمل تلك المؤسسات يتأثر بعدة عوامل منها عوامل داخلية (تنظيمية) و أخرى خارجية (بيئية) .

1. تعريف الكفاءة التشغيلية

تمثل الكفاءة التشغيلية أو الكفاءة الإنتاجية أو الكفاءة الاقتصادية في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات ، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات ، وعليه هي عبارة عن غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة وتقاس كالاتي:²

الكفاءة التشغيلية = المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة.

وتتحقق الكفاءة المثلى عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد.

ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها استخدام الموارد المتاحة للحصول على أقصى إنتاج ممكن بطريقة ملائمة يراعى فيها تقليل التكاليف وتحقيق رغبات المستهلكين.

وتعريف الكفاءة الاقتصادية (التشغيلية)، في النظرية الاقتصادية الجزئية مستمد من التعريف الذي قدمه باريتو عام 1906 للكفاءة و هو ما يعرف " بكفاءة باريتو" الذي يقول بأنه لا يمكن زيادة منفعة أي فرد دون نقص منفعة فرد آخر، وقد عرف هذا التعريف تطورا حتى يمكن تطبيقه على المنتجات النهائية أو المخرجات من طرف "كوبمنس" عام 1951 حتى تم التوصل للتعريف الممتد من كلا من باريتو وكوبمنس والقائل بأنه لا يمكن الوصول للكفاءة الكاملة 100 % على مستوى الاقتصاد القومي إلا إذا فقط إذا كان من غير الممكن تحسين أحد المدخلات أو المخرجات، بدون حدوث تدهور في أحد المدخلات أو المخرجات.³

¹ محمد مطر ، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الإئتماني ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، 2006، ص 58.

² بورقية شوقي ، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية مقارنة) ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011، ص 46.

³ متولي سمر مصطفى منصور ، قياس الكفاءة الاقتصادية للجهاز المصرفي المصري خلال الفترة 2014_2004، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية ، مصر ، 2018 ، ص 02.

2. مكونات الكفاءة التشغيلية: تتمثل فيما يلي

2-1. الكفاءة التقنية: يعتبر مفهوم الكفاءة التقنية أكثر المفاهيم شيوعا للكفاءة والذي يقصد به " تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات بأفضل أداء ممكن، أي المنشأة تستخدم أقل ما يمكن من عناصر الإنتاج وتعني أيضا قدرة المنشأة في الحصول على أكبر قدر أو كمية من المخرجات بغض النظر عن سعرها، أو إستخدام أقل ما يمكن من المدخلات بغض النظر عن تكلفته.

وتعرف أيضا بأنها : إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة إستخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة.

2-2. الكفاءة التخصيصية أو السعوية: هي مرتبطة بتقنيات الإنتاج مباشرة أي حسن إختيار المدخلات والمخرجات التي تتأثر بأسعار السوق بمعنى تحديد المستويات الأفضل لتحقيق الهدف الإقتصادي للمؤسسة وتعرف بأنها: إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج.

ويمكن القول أنها تعكس قدرة المنشأة على إختيار المزيج الأمثل من المدخلات لغرض تقليل التكلفة أو إختيار التشكيلة المثلى من المخرجات لغرض زيادة المداخل، أي بمعنى الأخذ بعين الإعتبار السعر لذلك تسمى أحيانا بالكفاءة السعوية.

3. قياس الكفاءة التشغيلية

قياس الكفاءة الاقتصادية يقوم على نوعين أساسيين لقياس الكفاءة وهما مقياس الكفاءة الموجهة بالمدخلات، ومقياس الكفاءة الموجهة بالمخرجات والمبينة كالآتي:

3-1. مقياس الكفاءة الموجهة بالمدخلات : هذه المقياس ترى أن الكفاءة تتحقق عن طريق إستخدام أقل الكميات الممكنة من المدخلات لإنتاج حجم معين من الإنتاج.

3-2. مقياس الكفاءة الموجهة بالمخرجات : المقياس الموجه بالمدخلات يسعى لمعرفة كيف يمكن تخفيض المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لتحقيق مستوى معين من الإنتاج، أما المقياس الموجهة بالمخرجات فتري أن تحقيق الكفاءة سيتحقق عن طريق إنتاج أكبر كمية ممكنة من المخرجات من خلال إستخدام كمية معينة من المدخلات.

4. أهمية الكفاءة التشغيلية

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط وإمكانيات كل مؤسسة ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وتستمد الكفاءة الإنتاجية أو التشغيلية أهميتها من إعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الإختيار بين البدائل وسلامة التوجيه.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

وتتمثل أهمية الكفاءة التشغيلية فيما يلي :

- التخلف يرجع في جزء كبير منه في التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والإستفادة من التقدم الفني مما يؤدي إلى إنخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل وللمواد الأولية والآلات وغيرها، فزيادة الكفاءة الإنتاجية يكون عاملا أساسيا في زيادة العمل.
- تزداد أهمية الكفاءة التشغيلية بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال العامل، فهي تعمل على حسن إستغلال الموارد المتاحة وتحقيق أعظم الإيرادات منها.
- تظهر أهمية الكفاءة التشغيلية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف حيث تواجه قوى ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض أسعار السلع وكذا تحسين جودتها، وفي نفس الوقت مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل، مع إهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح. ولا يمكن إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة من الكفاءة الإنتاجية التشغيلية، لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة الأجر للعمال وتخفيض أسعار السلع و تحسين جودتها.
- تعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الإعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

- تزداد أهمية لإرتباطها المباشر بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع فإرتفاعها يؤدي بالنفع على العمال والمؤسسة والمجتمع ككل.

- تظهر أهميتها على مستوى المؤسسة ممن حيث أنها مؤشر على مدى الإستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج فهي تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

من الطبيعي أن يبحث الزبون عن المنتجات التي تلي حاجاته و رغباته و تحقق له قيمة و رضا ، و يكون ذلك عندما تحمل خصائص و صفات تطابق توقعاته، لذا تعد تجربة الزبون شيئا مهما لديمومة ولاءه ، و ينبغي إدارة تجاربه السابقة التي تدعم ثقته و تعزز ولاءه ، و عليه تعرف تجربة الزبون بأنها مجموع ما عاشه الزبون و سجله في ذاكرته عبر الزمن حول مختلف ظروف مساره كزبون للمؤسسة ، من خلال مختلف قنوات الإتصال (محلات ، مواقع ويب ، شبكة إجتماعية ، بريد إلكتروني ، هاتف) ، العلاقة وجها لوجه أو عن بعد ، مع ممثلي المؤسسة (تجاريين ، خدمات الزبائن ، المحاسبة) هي عامل مفتاحي لنجاح تجربة الزبون و تتميز تجربة الزبون بأنها ذات طابع فردي و متعددة الأشكال و تتركز حول اللحظة ، و هي عمل الإدراك ، المشاعر و التفكير و تسبق تجربة الزبون الشعور بالرضا و تؤثر فيه كما تؤثر في قرار الزبون.¹

و في هذا الإطار بدأت علاقة الزبائن في التركيز قدر الإمكان على التجربة العاطفية بقدر ما تركز على رضا الزبون من الناحية العقلانية ، و المثير أن بعض المؤسسات شجعت الزبائن على تشكيل مجتمعاتها الخاصة و التواصل مع بعضها البعض ، وكل هذا التعاون

محمد بن حوحو، دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2017 ،
ص 168 .¹

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

مع الزبائن أدى الى حدوث تغييرات كبرى بنماذج العمل مع تحول التكنولوجيا إلى عامل مساعد و خبرة في علم الإنسان و علم النفس توفر إستبصارات في التحليل و السياسة ، لكن بالرغم مما تقدمه التكنولوجيا الرقمية من قنوات عديدة و جديدة للتواصل مع الزبون ، فإن العلاقة مع الزبون يجب التفكير فيها كمشروع لتجربة الزبون و ليس إنطلاقا من التكنولوجيا التي ليست إلا أدوات ، فال مفهوم الأساسي للتوجه بالزبون يكون بوضعه في قلب التفكير الإستراتيجي بإعتباره شريك إجتماعي و نفسي و ليس فقط إقتصادي و هو ما يعكسه الإهتمام بتجربة الزبون.¹

و عليه يتم تحسين العلاقة مع الزبون من خلال إدارة تجاربه مع المؤسسة ، و ذلك بتقديم مزيج من المنتج و الخدمة و عامل الشعور الطيب الذي يمكن بلوغه بطرق عدة كالتمتع بجاذبية مرئية ، و إستخدام نبرة صوت ملائمة ، و الإهتمام بالتفاصيل على جميع مستويات نقاط الإتصال مع الزبون (مثل رجال المبيعات ، و مندوبي مراكز الإتصال ، و الإعلانات ، و موظفي الإستقبال ، و منشورات المنتج ، و المواقع الإلكترونية) ، و تعتمد طريقة تطور العلاقة على توقعات الزبائن ، و التي تنبثق من ترويجها لعلامتك التجارية ، و التواصل الشفهي و السمعة ، و التجربة السابقة مع المؤسسة و الخبرة السابقة مع المؤسسات الأخرى ، و الجدير بالذكر أن تجربة الزبون مع منافسيك المباشرين ليست مهمة بالضرورة بقدر أهمية التجربة الشرائية بوجه عام .

ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على الزبائن في الوقت الحاضر مثل إدارة العلاقة مع الزبون التي تعتبر بمثابة قاعدة بيانات متعلقة بالزبائن و الحفاظ عليها مفيد لأغراض دراسة سلوك الزبائن الذين تتعامل معهم الوحدة الاقتصادية و العمل على مقابلة متطلبات و إحتياجات الزبائن بالمنتجات أو الخدمات الفعلية ، و أن الشئ المهم جدا الذي لا تتضمنه هذه الأساليب و الانظمة الإدارية هو ربحية الزبون بل أنها تعتمد على ربحية المنتجات ، اذ أن الوحدات الاقتصادية لا تعرف الزبائن المرشحين و الزبائن غير المرشحين لذلك على الوحدة الاقتصادية معرفة ربحية كافة الزبائن لكسب الميزة التنافسية في ظل بيئة الأعمال التنافسية.

و منه تعرف ربحية الزبون بشكل عام على أنها تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة و تكلفتها حسب النتائج من أجل فهم ربحية كل زبون من زبائن المؤسسة، كما تعرف على أنها الفرق بين الإيرادات المتحققة من الزبون و التكاليف المستنفذة في خدمته خلال مدة زمنية محددة ، و من جهة أخرى تعرف بأنها إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروح منه جميع التكاليف التي تكبدتها المؤسسة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة زبائن .

هذا و يعرف تحليل ربحية الزبون بأنه تقديم التقارير و تقييم الإيرادات المتحققة من الزبائن ، و التكاليف التي تتحملها الوحدة الاقتصادية لكسب تلك الإيرادات ، حيث يمكن أن يقدم تحليل ربحية الزبون نظرة ثاقبة أو تصورا واضحا حول الإختلافات في إيرادات و تكاليف الزبائن ، و لماذا هناك إختلاف في الدخل التشغيلي المكتسب من الزبائن المختلفين ، فمن هذه المعلومات يستطيع المدراء التأكد من الزبائن الذين يحققون مساهمات كبيرة في الدخل التشغيلي للوحدة بحيث يحصلون على مستوى عال من إهتمام الوحدة الاقتصادية ، أي ما يعادل ربحية الوحدة الاقتصادية ، كما أن تحليل ربحية الزبون هي أفضل طريقة مرتبطة بأدوات تقنية المحاسبة الإدارية و التي تسمى (التكاليف على أساس الأنشطة) ، و تتوقع الوحدة الاقتصادية كل الإيرادات تأتي من الزبون و تقليل التكاليف ، و إستنادا لذلك يمكن تسجيل النقاط التالية حول تحليل ربحية الزبون كما يلي :

¹ Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard, **la boîte à outils de la relation client**, Dunod, Paris, France, 2014, P 10.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

- يعد منهج ربحية الزبون نوعا من أنواع القرارات قصيرة الأجل ، من أجل إظهار الزبائن المرشحين من الزبائن غير المرشحين .
- إن منهج تحليل ربحية الزبون أداة إستراتيجية ، لأن الزبائن يمثلون أصولا غير ملموسة للوحدة الاقتصادية ، و هذا سوف يساعد المدراء في تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية أو عدم تعظيمها.

خلاصة الفصل الأول

يعد الزبون عصب حياة المؤسسة ، و باعتبار أن المؤسسة تنشط في أسواق ذات منافسة شديدة و في بيئة تسويقية متسارعة التغيير ، توجب عليها تبني أسلوب يمكنها من جذب زبائن جدد و المحافظة على الزبائن الحاليين و بناء علاقات طويلة الأجل معهم ، و الأسلوب الأمثل لضمان ذلك هو أسلوب التسويق بالعلاقات ، بحيث يسمح لها بتعزيز العلاقة التي تربطها بزبائنها و إدارتها بالشكل المناسب و كذلك يدفعها إلى بذل جهد كبير من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن مما يضمن رضاهم و الذي يتولد عنه الشعور بالسعادة وولاء دائم للمؤسسة ، و هذا ما يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي في السوق و يضمن إستمرارها لفترة طويلة الأمد.

من أجل قيام المؤسسة بإدارة العلاقة مع زبائنها بصفة ناجحة و مستمرة فإنه وجب الأخذ بعين الإعتبار أيضا بعض النقاط أو بالأحرى العوامل التي تعد كعوامل لجذب الزبون نحو المؤسسة و منتجاتها ، و التي من أهمها أن تكون المنتجات المقدمة لزبائنها تتسم بالجودة لاسيما و أن الزبون يفكر دوما في طبيعة الجودة التي ستوفر عليها المنتجات المقدمة له من قبل المؤسسة و ما مدى تطابقها و تميزها عن بقية المنتجات المنافسة لها ، و التي ستؤدي إلى بناء و تكوين صورة ذهنية لدى الزبون والتي تنعكس على إيجاباته نحو المؤسسة و منتجاتها و ثم يصبح الزبون دائم الوفاء و الولاء لها ، و الذي يعتبر أساس إقامة العلاقة مع الزبون و إدارتها بالشكل الناجح ، لا سيما و أن الإهتمام بجودة المنتج في الوقت الحاضر يعد من المهام التي تركز عليها المؤسسة و هذا نتيجة تزايد المنافسة بشكل كبير خلال العقد الماضي .

إن موضوع إقامة علاقات مع الزبون و إدارتها بشكل صحيح و جيد يعتبر اليوم من المواضيع الأكثر أهمية و التي تتصدى لها النظرة الحديثة للتسويق المعاصر ، و ذلك من خلال وضع الأسس العلمية التطبيقية لبناء علاقة مع الزبون بصورة دائمة و مستمرة خاصة و أن إدارة العلاقة مع الزبون تعتبر أحد متطلبات نجاح تسويق العلاقات المبني على الفهم و المعرفة الجيدة للزبون و التقرب منه ، فهي تتطلب بناء علاقات خاصة و مباشرة مع كل زبون تهدف من خلالها المؤسسة إلى الحفاظ عليه ، إلا أن تجسيد إدارة العلاقة مع الزبون ضمن بيئة أي مؤسسة يتطلب مجموعة من الأدوات و التي ستمكن المؤسسة و من دون شك من إدارة مختلف البيانات و المعلومات التي تحتاجها حول زبائنها للإستفادة منها وإستخدامها إذا تطلب الأمر ذلك.



الفصل الثاني

دراسة حالة عينة من زبائن و موظفي

مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعريريج



تمهيد:

بعد التطرق إلى الأصول النظرية لموضوع الدراسة: إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معالجة الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم وصف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وصف الخدمات التي تقدمها، لنتقل بعدها إلى الدراسة التطبيقية والخاصة بتحليل الإستبانة المقدمة إلى موظفي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر برج بوعريبيج و عينة من العملاء وفق التحليلين العاملين الإستكشافي والتوكيدي بإستخدام برنامجي Spss20 و Amos24، حيث وعلى أساس النتائج المستخرجة فمن المتوقع إعطاء تصور واضح للعلاقة بين المتغيرين الأساسيين محل الدراسة وبموجبه يتم الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات المصاغة، حيث تم تقسيم هذه الدراسة الى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا قطاع الإتصالات حيث تم إستخدام الدراسة الكمية من أجل قياس مدى تأثير علاقات الزبائن على الأداء المالي للمؤسسة ، حيث سنتطرق إلى تعريف بسيط عن المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في البحث ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات الإقتصادية على شاكلة هذا البحث تحتاج إلى دراسة حالة يتمكن فيها الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه في القسم النظري ، فإختيار المؤسسة المناسبة و مصادر و كيفية جمع المعلومات ثم أساليب تحليلها بما يتوافق مع معطيات البحث و التصور العام قد يكون الشغل الشاغل لفكر الباحث و قد إرتأينا الى القيام بدراستنا في مؤسسة إتصالات الجزائر نظرا لأنها مؤسسة تصنف على أنها خدمية و هو ما يعطي للبيع دور هام للترويج و تصريف المنتجات الخدمية ، ففي الخدمة يكون هناك إنتقاء و إحتكاك بين الزبون و البائع (عارض الخدمة) و فيما يلي سنتعرض إلى التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر و بخدماتها، وتقديم مختصر للوكالة التي تمت فيها الدراسة الميدانية:

أولا: تعريف مجمع إتصالات الجزائر

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الإتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة إتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية إقتصادية مسماة بـ : "إتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 50.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، حيث أصبحت مؤسسة إتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الإتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الإتصالات ، يتكون الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة من مديرية عامة مقرها الإجتماعي

بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية و 50 وحدة عملية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملية بكل ولاية .

ثانيا: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر- برج بوعريبيج-

1. تعريفها:

تتواجد الوحدة بوسط المدينة بقرب من مقر الولاية الجديدة وهي تقع في موقع جد إستراتيجي كما أن هذه الوحدة تقسم إلى ثلاثة مديريات فرعية ،المديرية الفرعية المختصة بالوسائل و المشتريات و المستخدمين ، المديرية الفرعية التقنية وهي التي تهتم بالتكنولوجيا والتركيب والبحوث....الخ والمديرية الفرعية التجارية التي تهتم بالزبائن (مشركين) سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي كما تقدم خدمة الأنترنت.

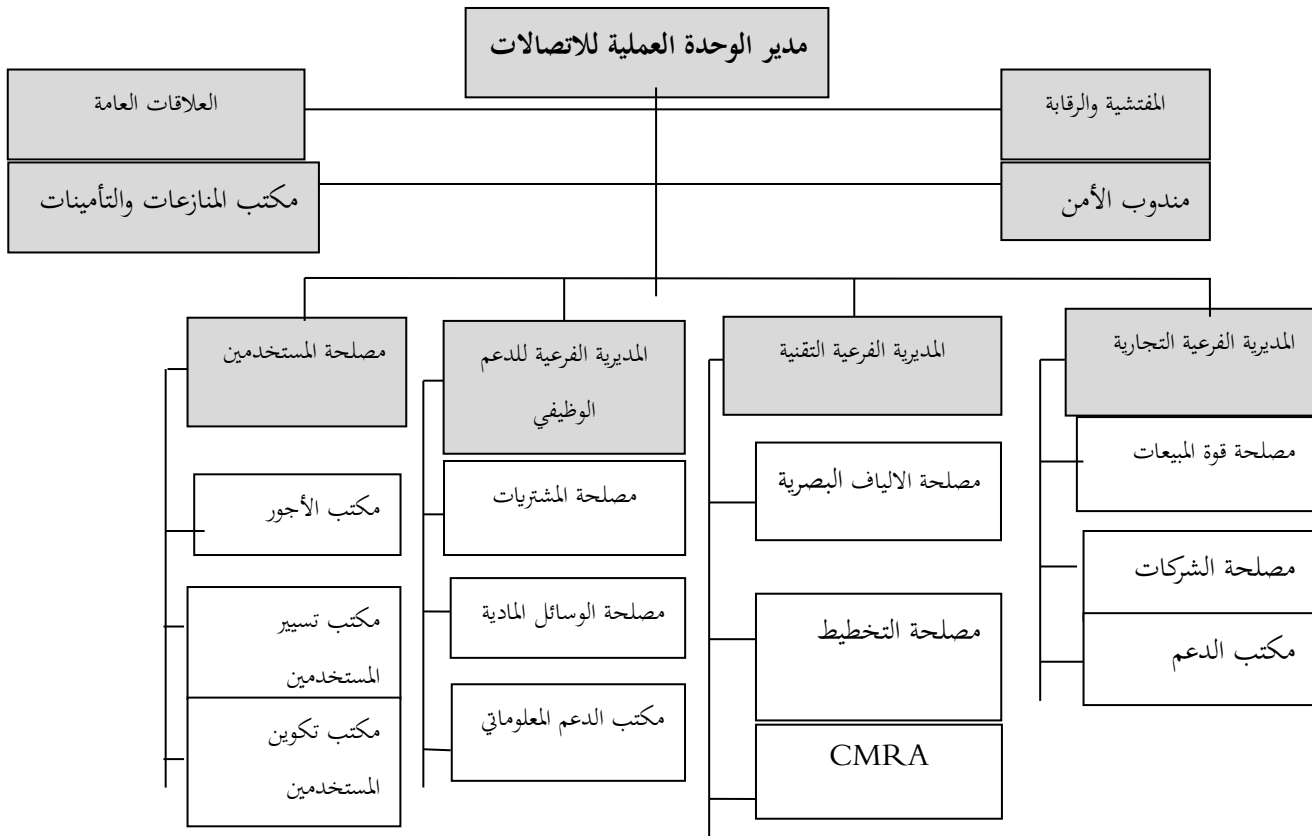
2. مهامها: ويمكن إبراز مهامها في النقاط التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية، والمعلومات السمعية و البصرية... .
- تطوير و تشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام و الخاص.
- إنشاء و تشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط مع مشغلي الشبكات.
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد من المستخدمين، وبخاصة في المناطق الريفية.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

3. الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر

هي ثاني مستوى بعد المديرية العامة، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وهي تحتوي على مكتب الشؤون العامة، مصلحة المستخدمين و مكتب المفتشية حيث يتم ادارتهم من قبل المدير مباشرة، كما تحتوي على ثلاث مديريات فرعية: المديرية الفرعية التجارية، المديرية الفرعية التقنية و المديرية الفرعية للوسائل، حيث ان كل مديرية تحتوي على عدة مصالح، كل مصلحة مسؤولة عن القيام بمجموعة من الوظائف لضمان السير الحسن للمؤسسة نذكر منها: مصلحة قوة البيع - مصلحة الدعم التجاري - مصلحة الشركات - مصلحة المشتريات - مصلحة الوسائل - مكتب الشؤون القانونية..... الخ

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر برج بوعريريج



المصدر: مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر - بيرج بوعريريج -

المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة

سنترك في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى متغيرات الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** استهدفنا بالدراسة موظفي و زبائن اتصالات الجزائر، وتمثل وحدات مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوكالات التجارية للاتصالات و كل فرد يتعامل مع هذه الوكالة، ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل الزبائن، لجأنا إلى إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها.
2. **عينة الدراسة:** تضمنت عينة الدراسة 49 زبون و 49 موظف بوكالة اتصالات الجزائر برج بوعريريج، تم استرجاع جميع الاستبيانات.

ثانياً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع:

1. **المتغير المستقل:** إدارة علاقات الزبائن هو المتغير المستقل إذ أننا ندرس كيفية التعامل مع مختلف عناصرها وهي رضا الزبون ، ولاء الزبون و قيمة الزبون في المؤسسة محل الدراسة وذلك لما يحمله من إيجابيات لمصالح المؤسسة والزبون.
 2. **المتغير التابع:** رفع الأداء المالي هو المتغير التابع ولقد اشرنا له في الجانب النظري من الدراسة.
- ملاحظة:** يمكن أن يحمل متغيري الدراسة (المستقل والتابع) مجموعة من المؤشرات تترتب وفق أبعاد، لذلك قد نجد عدة متغيرات مستقلة وتابعة تنضوي تحت ظل المتغيرين الرئيسيين (إدارة علاقات الزبائن و الأداء المالي).

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان، أما بخصوص الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام البرامج الإحصائية التالية: SPSS20، Amos24.

أولاً: أدوات جمع البيانات

للإلمام بمختلف جوانب البحث وتحقيق أهدافه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة.

1. الاستبيان:

لقد تم تصميم إستبانة مكونة من محورين، ركز المحور الأول فيها على المتغير المستقل الذي يحمل عنوان ادارة علاقات الزبائن، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، اختص الأول برضا الزبون والبعد الثاني بولاء الزبون، والثالث بقيمة الزبون، أما المحو الثاني فقد كان حول المتغير التابع ألا وهو الأداء المالي¹.

أ. المحور الأول: شمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد رئيسية

- رضا الزبون: وشملت عبارات هذا البعد من (1A إلى A7)، والتي ركزت على كيفية معاملة الموظفين لزبائنهم.
- ولاء الزبون : تضمنت العبارات من (1B إلى 9B)، حيث بينت التزامات المؤسسة اتجاه زبائنهم من تقديم الخدمات و اشباع حاجياتهم .

¹ انظر الملحق رقم 01

- قيمة الزبون: خصصت لها العبارات من (1C إلى 5C)، والتي تبين اهتمامات المؤسسة اتجاه زبائنها من مشاركتهم في تصميم الافكار و تنفيذها بما يناسبهم.

ب. المحور الثاني: والذي يتطرق إلى متغير أبعاد الأداء المالي للمؤسسة في العبارات (D1 إلى D6)، من خلال مجموعة من الأبعاد: الربحية، زيادة معدل المبيعات، تخفيض الخسائر غير متوقعة للشركة، تحسين الكفاءة التشغيلية.

أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب للمقياس، حيث طلب من الزبون إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الخمسة والثلاثون وفق هذا المقياس كما يلي:

الجدول رقم(01): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج Spss 20 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائية للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

أولا: النمذجة باستخدام المعادلة البنائية SEM

1. تعريفها:

النمذجة بالمعادلات البنائية، (Structural Equation Modeling (SEM) هي جملة طرق أو إستراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات بهدف إختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء، وإختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدة، ذلك إن إختبار صحة العلاقات المفترضة في النموذج بين المتغيرات أو المفاهيم ككل، بدون تفصيلها أو تجزئتها إلى علاقات جزئية أقوى على إمداد الباحث بصورة أدق عن سلوك المتغيرات الحقيقي. فتركيبية الواقع المعقدة تجعل من المستحيل إستقطاع أجزاء بسيطة من نسيج العلاقات بين المتغيرات، كدراسة العلاقة الإرتباطية بين متغيرين، أو دراسة الفروقات (وهو الوضع السائد والغالب على طبيعة التنظير والفرضيات المثبوتة في البحوث) تمد الباحث بنتائج فسيفسائية، ومبتورة، ومبتسرة التي قد لا تعكس السلوك الحقيقي للمتغيرات في الواقع¹.

كما أضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لإختبار النماذج الإفتراضية للظواهر في العلوم السلوكية والبنى النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة)، لتمثل بذلك منهجية للنمذجة وفق نظام متعدد المراحل يضم:

¹ تيغزة بوزيان احمد، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2012، ص115.

أ. تحليل المسار (PA). Path Analysis

ب. التحليل العملي التوكيدي (CFA). Confirmatory Factoriel analysis

ج. تحليل الانحدار المتعدد ANOVA. النموذج المتكامل AMOS .

2. أهداف البحث بالنمذجة:

إن الهدف الأساسي لإستخدام النمذجة SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن إستخدام النمذجة يهدف إلى:

أ. التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها.

ب. دراسة العلاقات والإرتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها.

ج. إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض.

د. إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك.

هـ. التحكم في أخطاء القياس.

ثانيا: التحليل العاملي Factor Analysis

عبارة عن أسلوب إحصائي يهدف إلى إختزال عدد المتغيرات أو البيانات DataReduction المتعلقة بظاهرة معينة. وهو أحد أساليب تحليل متعدد المتغيرات والتي تستخدم في تحليل مصفوفة الإرتباط أو مصفوفة التباين والتباين المشترك للحصول على تفسير دقيق، وإختزال البيانات الكثيرة إلى عدد أقل وذلك من خلال العلاقات بين المتغيرات الناتجة بواسطة العوامل المشتركة Common Factor الكامنة وراء هذه العلاقات والتي هي متغيرات أيضا ولكن بعدد أقل من المتغيرات الأصلية. يمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي:

- التحليل العاملي الإستكشافي: Exploratory Factor Analysis

تعتبر أساليب التحليل الكشفي للبيانات Exploratory Factor Analysis من الأساليب الإحصائية التي تهتم بتحليل مجموعة من البيانات من زوايا متعددة، وهذا التحليل الكشفي وما يزودنا من معلومات يمكن أن يؤدي إلى تحليلات تالية أكثر دقة مما يسهم في إلقاء مزيد من الضوء على الظاهرة التي نهتم بدراستها، وقد يصل الباحث إلى نتائج غير متسقة، الأمر الذي يستفيد منه الباحث في إجراء مزيد من التحليل، وقد يكرر تجربته أو يقسم عينة دراسته إلى مجموعتين أو أكثر، ثم يجمع بياناته ويقوم بتحليل بيانات كل مجموعة منها على حدة، فالنتائج المتسقة عبر المجموعات هي التي ينبغي أن يوليها الباحث مزيدا من الدراسة لأنه يستطيع تطبيقها للتحقق من نموذج نظري معين ومعرفة ما إذا كانت هناك متغيرات كشفية لم تؤخذ بعين الاعتبار أو أفحمت بعض المتغيرات التي لا تتعلق بالدراسة وبذلك يكون التحليل الكشفي للبيانات عملية تفاعل بين الباحث والأسلوب الإحصائي المستخدم والبيانات وبالطبع لا يحدث هذا التفاعل إلا إذا كان لدى الباحث معرفة جيدة بالأسلوب الإحصائي الذي يستخدمه وطبيعة البيانات التي يقوم بتحليلها. وبتعبير آخر فإنه يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات.

- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

على الرغم من أهمية التحليل العاملي الإستكشافي وشيوع إستخدامه، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة إقتصار هذا التحليل على كشف الأبعاد التي تنطوي عليها مجموعة من المتغيرات المرتبطة، والذي يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة فنتائج هذا التحليل ربما تكشف عن تكوينات فرضية أو فرضيات تتطلب المزيد من البحث، ويعتمد

إسهام التحليل العاملي الكشفي في تطوير النظريات وبناء النماذج على متابعة نتائجه الكشفية بالبحث والدراسة من أجل تأكيد أو رفض فرضية معينة، أي أن التحليل العاملي يستخدم في هذه الحالة للتحقق من صحة الفرضيات، غير أن التمييز بين الإستخدمين الكشفي والتأكيدي لا يكون دائما تمييزا قاطعا لأن الكثير من البحوث تجمع بين الإستخدمين كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال.

- مفاهيم عامة في التحليل العاملي (التحليل العاملي الإستكشافي):

هناك بعض المصطلحات أو التعبيرات التي ينبغي فهم معانيها ومناقشتها قبل البدء بتناول التحليل العاملي بالشرح والتفسير، ومن أهم هذه المصطلحات:

1. الجذر الكامن Eigen value:

يقيس الجذر الكامن حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد، فقيمة الجذر الكامن ليست نسبة لتفسير التباين ولكنها قياس لحجم التباين الذي يُستخدم لأهداف المقارنة. ووفقا لمحك كايزر يتم قبول العامل الذي تكون فيه قيمة Eigen value أكبر من واحد صحيح، أما إذا كانت قيمة Eigen value أقل من واحد صحيح فيتم رفض العامل. وبتعبير آخر هو مجموع مربعات إسهامات كل المتغيرات على كل عامل من عوامل المصفوفة كلا على حدة وأن قيمته تتناقص من عامل لآخر حسب الترتيب، فالعوامل الأولى ذات جذر كامن أكبر مما يليها وهو إما أن يكون أكبر من الواحد الصحيح فنقبله كعامل وإلا فيرفض كعامل.

2. الاشتراكيات Communalities:

هي مجموع مربعات تحميلات العامل على المتغيرات المختلفة والتي استخلصت في المصفوفة العاملية. أي كل متغير يساهم بأحجام مختلفة في كل عامل من العوامل ومجموع مربعات هذه الإسهامات أو التشبعات في العوامل هي قيمة الاشتراكيات. وبتعبير آخر أن المتغير يشترك مع أكثر من عامل ويعرف بالعامل الشائع أو عامل عام ودرجة شيوعه تعرف بـ Community والعامل يضم على الأقل ثلاث متغيرات والمتغير الشائع ذو مقادير مختلفة في كل عامل بصرف النظر عن إسهاماته جوهرية أو غير ذلك.

3. طريقة العامل الرئيسي Principal Factor Method

يتم التحليل في هذه الطريقة بإستخراج معاملات العوامل بصورة متتالية. فتستخرج معاملات العامل الاول (F1) الذي يتميز بأكبر قيمة من الشيوخ للمتغيرات ثم تستخرج معاملات العامل الثاني (F2) الذي يمثل أكبر قيمة من الشيوخ المتبقي من بواقي مصفوفة الارتباط ونستمر بنفس الطريقة لحين إستخراج كل المعاملات للعوامل المطلوبة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية.

المطلب الأول: وصف واستخراج متغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل متغيرات الدراسة، ولكن قبل كل ذلك لابد من وصف عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية. حيث تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي. كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02): وصف لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية

النسبة	المستوى التعليمي	النسبة	السن	النسبة	الجنس
12,7%	ثانوي فأقل	8,7%	اقل من 20 سنة	43,3%	ذكر
79,3%	جامعي	82%	بين 20 سنة و 30 سنة	56,7%	أنثى
8%	دراسات عليا	8%	بين 31 سنة و 41 سنة	100%	المجموع
100%	المجموع	1,3%	اكبر من 41 سنة		
		100%	المجموع		

المصدر: بالإعتماد على المخرجات SPSS20

1. الجنس: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث بنسبة 56.7%، أما نسبة الذكور فكانت 43.3%، وهذا ما يعني أن أغلب المستجوبين إناث.
2. السن: تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات عمرية، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة هي بين 20 و 30 سنة بنسبة 82% فهي فئة شبابية، ثم تليها الفئة العمرية اقل من 20 سنة بنسبة 8.7%، بعدها الفئة العمرية التي بين 31 سنة و 41 سنة بنسبة 8%، وتنخفض عند الفئة العمرية أكثر من 41 سنة بنسبة 1.3%، وعليه نستخلص أن أغلب عملاء المؤسسة حسب عينة الدراسة هي فئة الشباب.
3. المستوى التعليمي: من الجدول السابق نلاحظ أغلبية أفراد العينة جامعيين بنسبة بلغت 79.3%، تليها الفئة ثانوي فأقل فمثلوا نسبة 12.7%، و أخيرا ذوي الدراسات العليا بنسبة 8%، وهذا ما يدل إلى أن معظم أفراد العينة مثقفين ومدركين كل الإدراك إلى نوعية الخدمات المقدمة لهم من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: استخدام التحليل العاملي الإستكشافي في إستخراج محاور الدراسة:

1. المحور الأول: رضا الزبون

يستخدم طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من

العوامل المفسرة، وبنحس مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (03): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رضا الزبون)

Correlation Matrix^a

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1	1,000	,532	,553	,495	,281	,621	,531
A2	,532	1,000	,498	,422	,220	,502	,287
A3	,553	,498	1,000	,360	,419	,348	,306
A4	,495	,422	,360	1,000	,546	,635	,521
A5	,281	,220	,419	,546	1,000	,378	,453
A6	,621	,502	,348	,635	,378	1,000	,464
A7	,531	,287	,306	,521	,453	,464	1,000
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,025	,000	,000
	,000		,000	,001	,064	,000	,023
	,000	,000		,005	,001	,007	,016
	,000	,001	,005		,000	,000	,000
	,025	,064	,001	,000		,004	,001
	,000	,000	,007	,000	,004		,000
	,000	,023	,016	,000	,001	,000	

a. Determinant = ,053

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ ارتباطات ضعيفة للفقرات A2, A3, A5, A7 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (04) : مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رضا الزبون) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

	A1	A4	A6	
Correlation	A1	1,000	,495	,621
	A4	,495	1,000	,635
	A6	,621	,635	1,000
Sig. (1-tailed)	A1		,000	,000
	A4	,000		,000
	A6	,000	,000	

a. Determinant = ,357

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة (بعد حذف الفقرات) وجود ارتباطات تحقق في أدناها نسبة تفوق 62%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
- يدل اختبار *KMO* لمقياس ملائمة التعيين على أن الارتباطات عموما في المستوى (0.689) أي حجم العينة لا بأس به وكاف للقيام بالتحليل العاملي، كما يدل اختبار *Bartlett's* المعنوي إحصائيا عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.

الجدول رقم (05): اختبائي *KMO* و *Bartlett's* لفقرات المحور الأول (رضا الزبون) بعد التعديل.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,689
Approx. Chi-Square		47,562
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20

- يدل مقياس *MSA* على أن ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى كاف لإجراء التحليل، وهو ما تبينه الخلايا القطرية لمصفوفة *Anti-image* التي تتجاوز في أدناها 0.68 (أي ارتباطات لا بأس بها).

الجدول رقم (06): مصفوفة *Anti-image* للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في المحور الأول (رضا الزبون).

Anti-image Matrices

		A1	A4	A6
Anti-image Covariance	A1	,598	-,099	-,243
	A4	-,099	,581	-,252
	A6	-,243	-,252	,473
Anti-image Correlation	A1	,727 ^a	-,168	-,456
	A4	-,168	,715 ^a	-,480
	A6	-,456	-,480	,642 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20

- نلاحظ من قيم الشيوغ وجود تشبعات كافية للتحليل حيث تتجاوز 0.68 وبالتالي فالفقرات جيدة التمثيل على العوامل.
الجدول رقم (07): قيم الشيوغ لفقرات المحور الأول (رضا الزبون).

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1,000	,682
A4	1,000	,694
A6	1,000	,793

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (08): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الأول (رضا الزبون).

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,169	72,307	72,307	2,169	72,307	72,307
2	,505	16,830	89,137			
3	,326	10,863	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 72,307% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير ضعف أو 2.169 مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها).

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الأول يمكن تسميته بـ "رضا الزبون" والذي سيعتبر كمؤشر تقوم على أساسه المرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العائلي التوكيدي.

2. المحور الثاني: ولاء الزبون

بنفس الطريقة المعتمدة في إستخراج عوامل المحور الأول نقوم بإستخراج العوامل المفسرة لفقرات المحور الثاني (ولاء الزبون)، حيث تم في هذا الصدد:

الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (ولاء الزبون)

Correlation Matrix^a

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
B1	1,000	,521	,520	,523	,531	,621	,553	,517	,301
B2	,521	1,000	,557	,593	,429	,749	,744	,542	,522
B3	,520	,557	1,000	,642	,587	,467	,563	,528	,363
B4	,523	,593	,642	1,000	,593	,482	,585	,491	,319
B5	,531	,429	,587	,593	1,000	,341	,440	,642	,338
B6	,621	,749	,467	,482	,341	1,000	,767	,519	,662
B7	,553	,744	,563	,585	,440	,767	1,000	,662	,560
B8	,517	,542	,528	,491	,642	,519	,662	1,000	,590
B9	,301	,522	,363	,319	,338	,662	,560	,590	1,000
B1		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018
B2	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
B3	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,005
B4	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,013
B5	,000	,001	,000	,000		,008	,001	,000	,009
B6	,000	,000	,000	,000	,008		,000	,000	,000
B7	,000	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000
B8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
B9	,018	,000	,005	,013	,009	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات B1.B3.B4.B5.B8.B9 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (10) : مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (ولاء الزبون) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

	B2	B6	B7
B2	1,000	,749	,744
Correlation B6	,749	1,000	,767
B7	,744	,767	1,000
Sig. (1-tailed)			
B2		,000	,000
B6	,000		,000
B7	,000	,000	

a. Determinant = ,152

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة وجود إرتباطات تحقق في أداها نسبة تفوق 74% . كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
 - من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:
- الجدول رقم (11): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثاني (ولاء الزبون)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,506	83,542	83,542	2,506	83,542	83,542
2	,261	8,704	92,246			
3	,233	7,754	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

- من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 83.54% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 2,5 ضعف (أو 2.506) مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الثاني يمكن تسميته بـ " ولاء الزبون " والذي سيعتبر كمؤشر تقوم على أساسه المرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العاملي التوكيدي.

3. المحور الثالث: قيمة الزبون

بنفس الطريقة المعتمدة في استخراج عوامل المحورين الأول والثاني نقوم باستخراج العوامل المفسرة لفقرات المحور الثالث (قيمة الزبون)، حيث تم في هذا الصدد:
 باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث (قيمة الزبون)

Correlation Matrix^a

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1,000	,879	,773	,709	,586
C2	,879	1,000	,721	,686	,543
C3	,773	,721	1,000	,859	,846
C4	,709	,686	,859	1,000	,797
C5	,586	,543	,846	,797	1,000
Sig. (1-tailed)		,000	,000	,000	,000
	,000		,000	,000	,000
	,000	,000		,000	,000
	,000	,000	,000		,000
	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,006

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات وجود إرتباطات تحقق في أدناها نسبة تفوق 84%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (13): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثالث (قيمة الزبون)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,966	79,325	79,325	3,966	79,325	79,325
2	,628	12,563	91,888			
3	,180	3,604	95,492			
4	,128	2,564	98,057			
5	,097	1,943	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 79,32% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية

الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 4 أضعاف (أو 3.966) مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الثالث يمكن تسميته بـ "قيمة الزبون".

4. المحور الرابع: الأداء المالي بالمؤسسة

يستخدم طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الرابع لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من

العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (14): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)

Correlation Matrix^a

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1	1,000	,233	,192	,208	,277	,293
D2	,233	1,000	,511	,415	,388	,292
D3	,192	,511	1,000	,771	,802	,651
D4	,208	,415	,771	1,000	,729	,630
D5	,277	,388	,802	,729	1,000	,667
D6	,293	,292	,651	,630	,667	1,000
D1		,053	,094	,076	,027	,020
D2	,053		,000	,002	,003	,021
D3	,094	,000		,000	,000	,000
D4	,076	,002	,000		,000	,000
D5	,027	,003	,000	,000		,000
D6	,020	,021	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,042

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات D1.D2. ببقية الفقرات لذلك نهدفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (15) : مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة) بعد التعديل.

Correlation Matrix^a

	D3	D4	D5	D6
D3	1,000	,771	,802	,651
D4	,771	1,000	,729	,630
D5	,802	,729	1,000	,667
D6	,651	,630	,667	1,000
D3		,000	,000	,000
D4	,000		,000	,000
D5	,000	,000		,000
D6	,000	,000	,000	

a. Determinant = ,066

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة وجود إرتباطات تحقق في أدناها نسبة تفوق 66%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (16): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,129	78,220	78,220	3,129	78,220	78,220
2	,408	10,207	88,427			
3	,274	6,838	95,265			
4	,189	4,735	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 78.22% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية

الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 3 أضعاف ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

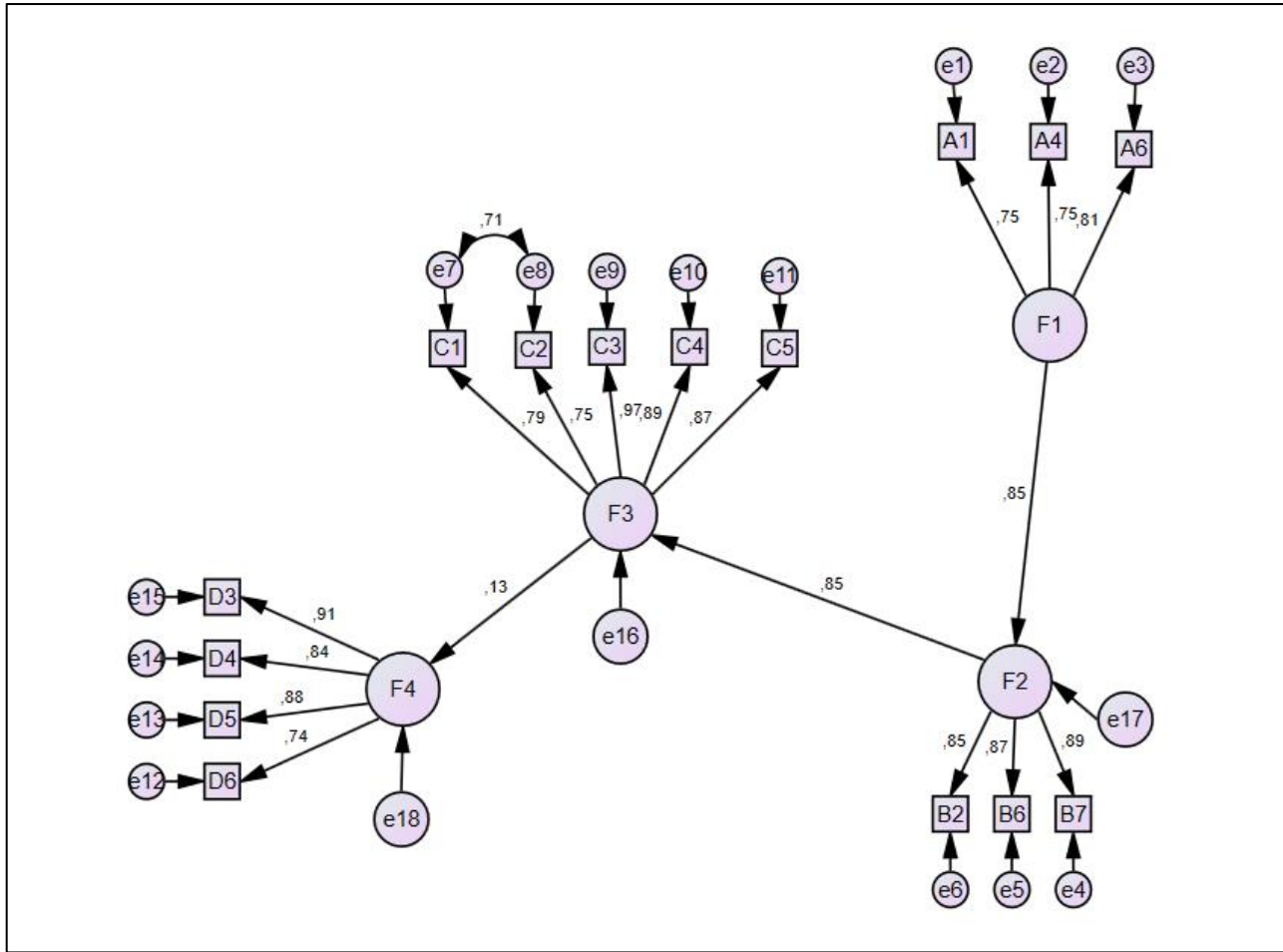
- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الرابع يمكن تسميته بـ " الأداء المالي بالمؤسسة ".

المطلب الثالث: استخدام التحليل العاملي التوكيدي في تحليل نتائج الدراسة:

بناء على نتائج التحليل العاملي التوضيحي (الإستكشافي) بطريقة المكونات الأساسية فإن موضوع الدراسة تضمن 4 عوامل هي: "رضا الزبون" و" ولاء الزبون" و" قيمة الزبون" و" الأداء المالي بالمؤسسة ". وكل عامل كامن تم تمثيله بفقرات لإختبار أدلة الصدق البنائي أو التكويني حيث يمكننا إستخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) عن طريق برنامج *AMOS*، لنحصل على النتائج التالية:

يتضح من الشكل الموالي أن النموذج خال من الارتباط غير المنطقي (*Illogical Correlation*) والذي يصل أو يتجاوز الرقم الصحيح 1، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المكون من 4 عوامل.

الشكل رقم (02): النموذج المقترح للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء المالي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات AMOS24

ولتأكيد وجود علاقات حقيقية بين العوامل والفقرات (تشبعات مقبولة) ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (17): التقديرات غير المقننة، وقيمة تي ونسبة التشبع لنموذج " إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F2 <--- F1	1,096	,218	5,022	***	
F3 <--- F2	,784	,134	5,843	***	
F4 <--- F3	,067	,080	,829	,407	
A1 <--- F1	1,000				
A4 <--- F1	,999	,204	4,901	***	
A6 <--- F1	1,230	,232	5,291	***	
B7 <--- F2	1,000				
B6 <--- F2	,979	,115	8,506	***	
B2 <--- F2	1,045	,131	8,005	***	
C1 <--- F3	1,000				
C2 <--- F3	,996	,095	10,499	***	
C3 <--- F3	1,622	,200	8,101	***	
C4 <--- F3	1,531	,211	7,267	***	
C5 <--- F3	1,527	,218	7,007	***	
D6 <--- F4	1,000				
D5 <--- F4	1,267	,206	6,143	***	
D4 <--- F4	,955	,164	5,839	***	
D3 <--- F4	1,105	,176	6,296	***	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات AMOS24

- وبالنظر إلى نتائج التقدير ومؤشرات المطابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (18): قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنمذجية للنموذج البنائي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات AMOS24

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

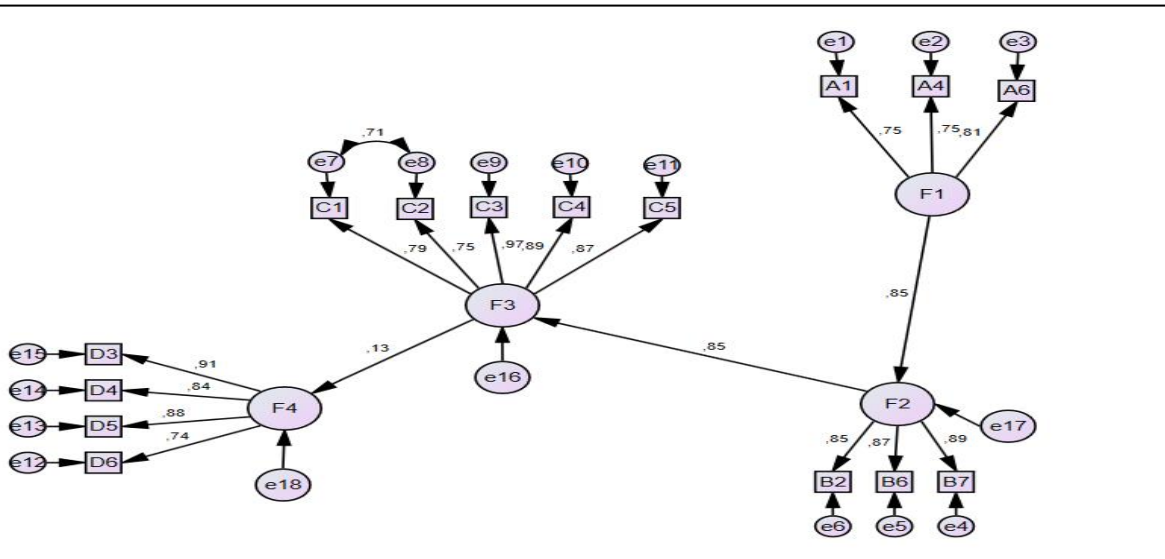
الاختصار الذي يعرف به اسم المؤشر	قيمة المؤشر بعد تعديل النموذج	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة (قيم المؤشر النمذجية)
مربع كاي المعياري	يساوي 119,097 بدرجات حرية 86 P= 0.000	أن تكون نسبة مربع كاي المحسوبة إلى درجات الحرية بين القيم الحرجة 1 و 5 فإذا كانت أدنى من 1 دل على مطابقة سيئة وإذا تجاوز 5 فإن النموذج يحتاج إلى المزيد من التحسين
PGFI	يساوي 0.561	ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 والأفضل أن يتعدى 0.6
RMSEA	يساوي 0.09 حدود الثقة عند 90%	المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة المؤشر بين (0.05-0.08) يدل على مطابقة مقبولة المؤشر بين (0.08-0.10) يدل على مطابقة غير كافية المؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة حدود الثقة عند 90% الدالة على المطابقة يجب أن تتراوح من الصفر إلى 0.08، أي أن الحد الأصغر يجب أن يكون دون 0.05 بكثير، أي قريبة من الصفر، أما الحد الأكبر فيجب ألا يتعدى 0.08
ECVI	النموذج الحالي=3.898 النموذج المشبع=5.000 النموذج المستقل=15.536	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي اصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
AIC	النموذج الحالي=187.097 النموذج المشبع=240 النموذج المستقل=745.718	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي اصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
CFI	يساوي=0.946	قيمة المؤشر أعلى من (0.90) تدل على مطابقة معقولة
PNFI	يساوي=0.683	قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0.6)

بعد الربط بين البواقي -التي تتبع نفس المسار والتي بينها تباين مشترك- يتضح من الشكل (02) المتعلق بالتحليل العملي التوكيدي لنموذج " إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وكذلك الجدول رقم (17) أن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات لم تتجاوز الحد المحك أي أن هناك تطابقا بين نموذج " إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وبيانات العينة، إذ أن قيمة مربع كاي كانت (119) ودرجة الحرية تساوي (86) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائيا ($P=.000$). وهذا لا يعني وجود فروق أو اختلاف بين نموذج " إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وبيانات العينة حيث أن مستوى الدلالة يتأثر بحجم العينة، ولهذا لا بد الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات أخرى كمربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) كان (1,38) حيث تعدى المحك (1) ولم يتجاوز القيمة المحك (5). قيمة مؤشر التطابق المقارن تساوي (0.946). وهي قيمة أعلى من قيمة المحك (0.90) ويدل على أن هناك علاقات وارتباطات بين فقرات " إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وكذلك ارتباطات بين العوامل الأربعة الكامنة في النموذج. قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب (مؤشر رمسي) تساوي (0.68)، و هذا يدل على مطابقة مقبولة. خلاصة معاني المؤشرات أن هناك تطابقا بين النموذج النظري والبيانات المجمعة.

يتضح من الجدول (17)، وجود علاقات ذات دلالة معنوية إحصائية حيث أن قيمة (تي C.R) أكبر من (1.964) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (0.001). مما يعني وجود روابط حقيقية بين العوامل المستخرجة والفقرات باستثناء العلاقة بين المحورين قيمة الزبون والأداء المالي بالمؤسسة.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

- نلاحظ ارتباطات ضعيفة للفقرات A7, A5, A3, A2 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل ، بعد إجراء التعديلات نلاحظ ان هناك علاقة متبادلة بين فقرات المحور الأول A1 , A4 , A6 و هو رضا الزبون حيث قدرت ب 0.75 في أنها مما يدل على وجود معاملة جيدة للزبائن من طرف موظفي المؤسسة كما انها توفر قنوات التواصل المستمر فيما بينها.
- نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات B1, B3, B4, B5, B8, B9 ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونواصل التحليل ، و بعد إجراء التعديلات نلاحظ وجود روابط قوية بين (رضا و ولاء الزبون) حيث قدرت ب 85% وهو ما يعني وصول موظفي الخدمة إلى الدرجة المطلوبة التي تشبع حاجات الزبون.



- وجود ولاء الزبون نتيجة التزام المؤسسة اتجاه زبائنها يؤدي الى قيمة الزبون ، حيث تقدر العلاقة بينهما (ولاء الزبون و قيمة الزبون) تقدر بـ 0.85 معناه علاقة قوية حيث نجد ان المؤسسة تعمل على اشباع رغبات زبائنها و مشاركتهم افكارهم و تجسيدها على امر الواقع.

نقطة أخرى جديرة بالملاحظة فموظفي المؤسسة لديهم النظرة الكافية لأهداف المؤسسة لكن تلك الجهود لا تعكس في واقع الحال الأداء المالي المطلوب وهو ما أثبتته التحليل التوكيدي حيث لا توجد علاقة بين ما توفره المؤسسة لزبائنها والأداء، وهو ما يستدعي كمرحلة قادمة التفكير جديا في المردودية المالية للمؤسسة حتى تضمن استمراريتها في بيئة يمكن أن تفتح باب المنافسة مستقبلا.

خلاصة الفصل:

- على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تطبيق الدراسة باستخدام الاستبيان على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالات "برج بوعريريج" والتي هدفت إلى الإجابة على إشكالية ما مدى تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، أظهرت نتائج الدراسة مايلي:
- هناك تطابق بين نموذج إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، أي لا يوجد فروق أو إختلافات بين نموذج إدارة علاقات الزبائن و بيانات العينة .
 - وجود علاقات حقيقية بين العوامل و الفقرات (تشبعت مقبولة) .
 - هناك علاقات حقيقية بين العوامل: رضا وولاء وقيمة الزبون في النموذج.
 - جهود المؤسسة في إدارة علاقات زبائنها لا تعكس الأداء المالي المطلوب.

خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع و المتمثل في إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، حاولنا معرفة مدى التطابق بين نموذج إدارة علاقات الزبائن و أثرها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية عن طريق تحديد الفروق و الاختلافات بين نموذج إدارة علاقات الزبائن و بيانات العينة ، حيث اخترنا اجراء دراستنا التطبيقية في الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعريريج .

1- الإستنتاجات و النتائج:

من خلال ما تقدم يمكن ايجاز اهم الاستنتاجات على الشكل التالي :

- يعد مفهوم إدارة علاقات الزبائن وتطبيقاته من المفاهيم الواعدة التي يتوقع لها النجاح في الفترات المقبلة من منطلق أن الزبون مفتاح نجاح المؤسسة وأن إدارة العلاقة مع الزبائن بفاعلية هو ضمان لإستمرار المؤسسة وبقائها وبشكل خاص في ظل التحديات التسويقية التي تواجه المؤسسات وتضعها على أعتاب مرحلة جديدة والتي لها قوانينها الخاصة.

- تشير النتائج إلى إهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بمكونات إدارة علاقات الزبون (الرضا ، الولاء و القيمة) و عدها من المعايير الأساسية و المهمة لتطبيق مفهوم و فلسفة إدارة علاقات الزبون ، بما يؤدي الى رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

- بينت الدراسة أن الزبائن يشعرون نوعا ما بالرضا إتجاه مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك راجع لما تقدمه من خدمات تلي حاجيات و رغبات الزبائن و تكون مطابقة لما كانوا يتوقعونه.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط معنوية قوية و طردية بين المتغيرات الرئيسية للدراسة و الخاصة بإدارة علاقات الزبون فرضا الزبون يزيد من ولائه و يعزز من قيمته وهو ما حرصت المؤسسة على تنفيذه بفعالية كبيرة.

- إن الجهود المبذولة من طرف شركة اتصالات الجزائر في إدارة علاقات زبائننا لا تعكس الأداء المالي المنتظر.

1-اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** أثبتتها الدراسة حيث أعطت نتائج التحليل العملي التوكيدي وجود علاقات حقيقية بين العوامل وفقرات إدارة

علاقات الزبائن (رضا الزبون، ولاء الزبون و قيمة الزبون) أي تشبعت مقبولة. ■

- **الفرضية الثانية:** أثبتتها الدراسة حيث وجد أن هناك تطابق بين نموذج إدارة علاقات الزبائن وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية وبيانات العينة.

- **الفرضية الثالثة:** رفضتها الدراسة من حيث عدم وجود علاقة بين إدارة العلاقات لزبائن والأداء المالي في المؤسسة.

3-التوصيات:

- إن تبني مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن هو ضرورة لا بد منها لكل المنظمات الساعية للبقاء والنمو و التطور و بالتالي فإن الخطوة الأولى تبدأ من خلال إدراك أهمية الزبائن كعنصر أساسي في نجاح المنظمة ومن ثم محاولة فهم حاجاتهم و رغباتهم و تفضيلاتهم في الشراء ، للانتقال إلى الخطوة اللاحقة المتمثلة بإقامة علاقة طويلة الأمد مع هؤلاء الزبائن من خلال تحويل المعرفة النظرية إلى واقع عملي ، و كل ذلك يتحقق من خلال إستخدام الفلسفة التسويقية الجديدة : إدارة علاقات الزبائن.
- إن المنظمات القادرة على الإستمرار هي تلك التي تستطيع فهم حاجات الزبائن و الإستجابة لها بشكل أسرع من الآخرين ، لذا على المؤسسة إعتداد وسائل حضارية لقياس رضا الزبائن و معرفة آرائهم عن مستوى الخدمات بين فترة و أخرى و معرفة الجوانب السلبية و الإيجابية في تأدية تلك الخدمات من خلال إستخبارات الإستقصاء و المقابلات الشخصية .
- بإعتبار هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة فإننا بحاجة أساسية لإجراء المزيد من المحاولات النظرية و التطبيقية من أجل تأطير الأفكار و التوجهات النظرية و إيجاد البيئة الملائمة للتطبيق .
- المتابعة المستمرة من قبل المؤسسة للأداء المالي لعملها من خلال إعتداد المؤشرات التالية : الربحية و الكفاءة التشغيلية و معدل نمو المبيعات ، و مدى تأثير قاعدة حجم الزبائن بهذا الجانب.
- على شركة اتصالات الجزائر مراعاة آدائها المالي الذي لا يرقى للجهود المبذولة في إدارة العلاقات للزبائن.



قائمة

المراجع

أولا : الكتب باللغة العربية

1. موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
2. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
3. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. فليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق (الكتاب الأول)، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008.
5. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق-المفاهيم - الإستراتيجيات 02، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
7. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
8. مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
9. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية، دار الوسام للطبع و النشر، لبنان، 1998.
10. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
11. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
12. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
13. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
14. محمد مطر، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الإئتماني، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
15. تيغزة بوزيان احمد، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2012.

ثانيا : الأطروحات

- 1.حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014.
- 2.متولي سمر مصطفى منصور، قياس الكفاءة الاقتصادية للجهاز المصرفي المصري خلال الفترة 2014_2004، رسالة ماجستير، جامعة الإسكندرية ، مصر، 2018.
- 3.بورقة شوقي ، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية (دراسة تطبيقية مقارنة) ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011.
- 4.محمد بن حوحو، دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه علوم ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2017 .

ثالثا : الكتب باللغة الأجنبية

1. Claude Demeure, **Marketing**, Edition DOLLOZ, 4 eme édition, Paris, France, 2003.
2. Bose, Ranjit, **Customer Relationship management**, New Mexico, Emerald Articles, 2002.
3. Abdellatif Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, Dunod, 2ed, Paris, 1976.
4. Bernard Martory , **contrôle de gestion social**, librairie vuibert , Paris,1999.
- 5.Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard , **la boîte à outils de la relation client** ,Dunod ,Paris, France ,2014.



القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس	() ذكر	() انثى	
العمر	() اقل من 20 سنة	() 24-20 سنة	() 29-25 سنة
	() 34-30 سنة	() 39-35 سنة	() 40 سنة فما فوق
المستوى التعليمي	() شهادة ثانوية	() تقني سامي	() ليسئس
	() ماستر	() دكتوراه	() لا يوجد

القسم الثاني: إدارة علاقات الزبائن

الرقم	الفقرة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق
		بشدة	بشدة			بشدة
		1	2	3	4	5
أولاً : رضا الزبون .						
1	تعامل الشركة على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن.					
2	تهتم الشركة بالإسراع في تنفيذ خدمات الزبائن.					
3	تحرص الشركة على توفير فترة الانتظار القصيرة للزبائن					
4	تراعي الشركة اثناء تقديم خدمات للزبون العدالة بين زبائنها و عدم اللجوء الى المحسوبية.					
5	يعامل الموظفون الزبائن بطريقة حسنة ولانفة .					
6	توفر الشركة لزبائنها قنوات الاتصال المستمر فيما بينها.					
7	تقوم الشركات بحملات إعلانية لجذب الزبائن لها.					
ثانياً : ولاء الزبون .						
8	تعين الشركة الموظفين ذوي الكفاءة و المعرفة العالية.					
9	تحافظ الشركة على عملاءها الحاليين من خلال تمييزهم بعروض جديدة					
10	يقوم موظفوا الشركة بمتابعة خدمات الزبائن و الاهتمام بها.					
11	يعامل الموظفون الزبائن حسب ظروفهم و حالاتهم النفسية مما يشجعهم على الاستمرار بالتعامل مع الشركة.					
12	يقوم موظفوا الشركة بالاجابة على استفسارات الزبائن.					
13	تقدم الشركة خدمات تشبع الحاجات مما يولد الولاء لدى الزبائن.					
14	تمتلك الشركة البرمجيات المناسبة لخدمة زبائنها.					
15	تحتفظ الشركة في قاعدة بيانات شاملة على كل المعلومات الشخصية لزبائنها و التي تتوفر على مستوى جميع فروعها.					
16	تعزز الشركة ثققتها مع الزبائن من خلال التزامها اتجاههم.					
ثالثاً: قيمة الزبون .						
17	تحرص الشركة على اتمام الخدمات بالأسلوب الذي يريح الزبون					
18	تراعي الشركة اشباع حاجات الزبون					
19	تحرص الشركة على مشاركة الزبون في تصميم الأفكار الجديدة للخدمات المرغوبة					
20	تهتم الشركة بتنمية خدماتها و تقديم النصائح للزبون و مشاركته في المعلومات.					
21	تركز الشركة على طرح الأفكار المناسبة للزبون في الأوقات المناسبة.					

القسم الثالث: الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن الى زيادة معدل نمو المبيعات في الشركة.					
2	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن الى تخفيض التكاليف الكلية للشركة .					
3	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن الى تخفيض الخسائر غير متوقعة للشركة.					
4	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن الى زيادة العائد على الأصول (هو مؤشر يقيس مدى ربحية الشركة نسبة الى اجمالي أصولها أي يعطي فكرة عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح).					
5	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن الى زيادة هامش صافي الربح (الذي يمثل نسبة اجمالي إيرادات المبيعات بعد خصم النفقات و التكاليف).					
6	يؤدي استخدام نظام إدارة علاقات الزبائن الى تحسين الكفاءة التشغيلية (التي تعتبر مقياس يقيس كفاءة الربح المكتسب كدالة في تكاليف التشغيل حيث كلما زادت الكفاءة التشغيلية ، زادت ربحية الشركة).					