

# ” اثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات ”

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية

م . حيدر شاكر نوري

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ديالى

## الملخص

شكلت مشكلة البحث في كيفية تحديد استعداد وجاهزية المنظمات (الخدمية والإنتاجية) العراقية للعمل بإستراتيجية التوجه نحو الزبون، ومقدار اثر كل بعد من أبعاد هذه الإستراتيجية في تحقيق قيم مضافة لها، مرتكزاً ومنطلقاً تصدى له البحث الحالي بالدراسة والتحليل والتفسير من خلال المنهجية العلمية التي تبناها والتي كونت محتوياته، إذ يختبر البحث أثر متغير إستراتيجية التوجه نحو الزبون في متغير تحقيق قيم المنظمة . وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية، وقد وزعت (43) استمارة لعينة البحث والذين اختيروا من منطمتين وهما مصرف الفاروق (منظمة خدمية) وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية (منظمة إنتاجية)، وتمثل فرض البحث الرئيس بتأثير إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة للمنظمات عينة البحث في البيئة العراقية وانبثق عنه فروض فرعية أخرى، وتم تحليل البيانات بأساليب إحصائية وصفية (SPSS) لتحديد درجة قبول أفراد العينة لفقرات الاستبانة . وأساليب إحصائية تحليلية (Amos 21.0) لاختبار الفروض وقياس ثبات وصدق ومطابقة أداة البحث، وجاءت النتائج مطابقة لفرض البحث، فقد تبين وجود اثر لإستراتيجية التوجه نحو الزبون بإبعادها الستة منفردة على تحقيق قيم المنظمة بأبعادها الأربعة مجتمعة، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية .

## " IMPACT THE STRATEGY OF CUSTOMER ORIENTATION IN ACHIEVING ADDED VALUE FOR ORGANIZATIONS "

### ABSTRACT

Formed the research problem in how to determine the willingness and readiness of organizations (service and productivity) Iraqi action strategy orientation towards the customer, and the amount of impact every dimension of this strategy in achieving added value to it, an anchor and a springboard tackled him search the current study and analysis and interpretation of the scientific methodology adopted by which Comte its contents, as research testing the impact variable customer-oriented strategy in achieving variable values of the organization. Have been used form questionnaire as a tool for field data collection, have been distributed (43) form the sample and who were selected from two organizations bank Farouk (service organization) and Company General Electric Industries (Organization productivity), and represents the Main Hypotheses Search impact strategy orientation towards the customer in achieving value sample research organizations in the Iraqi environment and the ensuing other sub-hypotheses, data were analyzed descriptive statistical methods (SPSS) to determine the degree of acceptance of the sample paragraphs of the resolution. The statistical methods analytical (Amos 21.0) to test hypotheses and measuring the stability and sincerity and matching the search tool, and the results were identical to the imposition of research, it has been shown there following a strategy oriented towards the customer deportation six individually to achieve the organization's values dimensions all four, and against which was to formulate a set of recommendations that will hopefully be taken advantage of those involved in the current study

تشهد منظمات الأعمال منافسة شديدة، إذ تعد المنافسة الشيء الوحيد الثابت وما سواها متغير، لذلك تحتاج منظمات الأعمال (الإنتاجية والخدمية) إلى وسائل وأدوات حديثة لمواجهة هذا التغير والمنافسة لتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال . ولأن التغير أصبح سمة العصر الحالي، فإنه يؤثر بشكل أو بآخر في أساليب واستراتيجيات التعامل مع الزبون وتبعاً لحدة المنافسة، وبخاصة المنظمات التي تسعى حديثاً لتفعيل وتنشيط أعمال المنظمة وتوحيد جهودها لاكتساب أسواق جديدة تحقق لها الاستمرار والنمو، فضلاً عن تحقيق قيم من شأنها زيادة رأس مالها العامل .

ويجب أن تدرك منظمات الأعمال حقيقة ينقلها (باول، 90: 1997) عن "بيتر دراكر" بعدم وجود نتائج داخل المنظمة، بل النتائج تقع خارجها، أي أن نتيجة المنظمة الحقيقية هي الزبون، إذ الزبون يعد موطن ربح المنظمات .

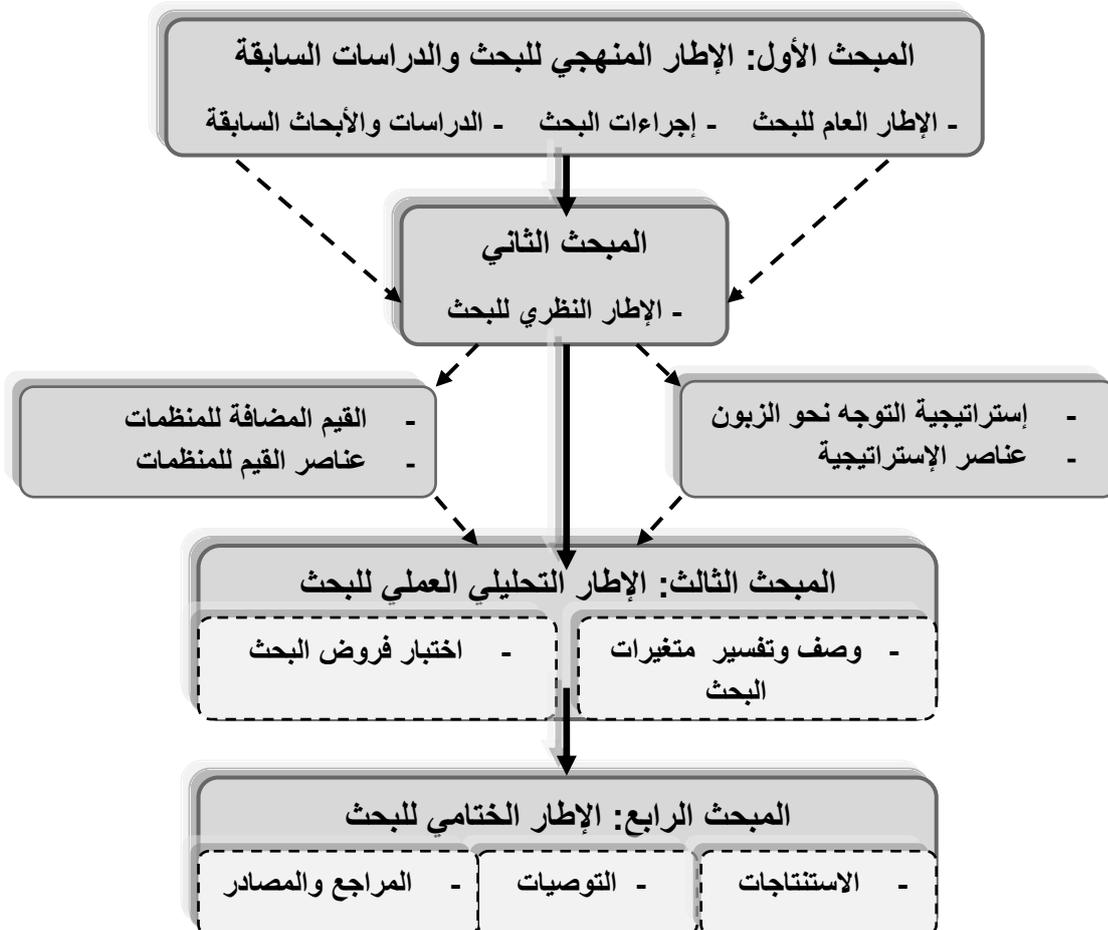
ولوجود اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال للتوجه نحو الزبون وإشباع حاجاته ورغباته لكي تتمكن من تحقيق رضاه وولائه والاحتفاظ فيه لأطول مدة ممكنة، يأتي هذا البحث بهدف تقديم توجه استراتيجي نحو الزبون . وبعد تناول الموضوع وتقديم نموذج لهذه الإستراتيجية سنتعرف على مدى تأثيرها في تحقيق قيم المنظمات المبحوثة في البيئة العراقية ضمن إطار الجودة الشاملة والمنظور التسويقي لها، ومن خلال استطلاع آراء عينة من هذه المنظمات .

ولغرض تحقيق هدف البحث، صيغت هيكلية على وفق الترتيب الآتي:

- ✎ المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث والدراسات السابقة .
- ✎ المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث .
- ✎ المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث .
- ✎ المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث .

ويمثل الشكل (1) مخطط عرض موضوعات البحث.

شكل (1) مخطط موضوعات البحث



## المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

يتعرض هذا المبحث إلى بيان المنهجية المتبعة في إعداد البحث الحالي من خلال الآتي:

**أولاً :- الإطار العام للبحث:** ويشتمل على الآتي:

### 1 - مشكلة البحث Problem of Research

يشكل الزبون الهدف النهائي لعمليات منظمات الأعمال، إذ بقاء المنظمة مرهون بالزبون، لأنه مفتاح نجاح المنظمة وفشلها، وعلى منظمات الأعمال لكي تستطيع البقاء والاستمرار أن تقدم منتجات (سلع أو خدمات) ذات قيمة للزبون، الأمر الذي يحقق لها النجاح، ولذلك تعتمد المنظمات توجهات تمكنها من تبني أساليب عمل تستهدي بها وتعرف من خلالها موقعها السوقي، وإلى أين تتوجه، وما مستوى تقدمها؟ . وإذ يوجد اهتمام متزايد منها بالزبون فإن هذا الاهتمام يتجلى بالتوجه نحوه، لأنها باتت تنظر للزبون على أنه من موجوداتها، بل هو الغاية المنشودة لها، ولتتمكن المنظمات من ذلك عليها العمل باستراتيجيات تبني على أساس توجيه كل أنشطتها وأعمالها نحو الزبون .

من هذا المنطلق تتمثل مشكلة البحث الحالي في كيفية تحديد استعداد وجاهزية المنظمات (الخدمية والإنتاجية) العراقية للعمل بإستراتيجية التوجه نحو الزبون، ومقدار اثر كل بعد من أبعادها في تحقيق قيم مضافة لها، وتتجسد أبعاد مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية:

- ﴿ ما التوجه الاستراتيجي نحو الزبون؟ .
- ﴿ ما عناصر ومحاور إستراتيجية التوجه نحو الزبون؟ .
- ﴿ ما المقصود بقيمة المنظمة؟ وما أهم قيم المنظمة؟ .
- ﴿ ما أثر التوجه الاستراتيجي نحو الزبون في تحقيق القيم المضافة للمنظمات المبحوثة؟ .

### 2 - فكرة البحث Idea of Research

تنطلق فكرة البحث من مفهوم التوجه الاستراتيجي نحو الزبون والذي يوضحه البحث الحالي، ومن ثم الانتقال إلى تطبيقه لتحقيق قيمة للمنظمات المبحوثة، بمعنى التحول من الفكر الأكاديمي التنظيري إلى التطبيق، إذ إن الاستراتيجيات تتعامل مع الأفكار النظرية التي تحتاج بدورها إلى ممارسات تطبيقية على أرض الواقع، ولأن التطبيق يتعامل مع النتائج المتحققة ويرتقب منه أن يوتي ثماره إذا ما طبقت الأفكار .

### 3 - أهمية البحث Importance of research

يلقي البحث الحالي الضوء على موضوع مهم في الأدبيات المعاصرة، إذ أصبح الزبون المورد الأكثر ندرة مع كثرتهم، وأدركت منظمات الأعمال ذلك فصار الزبون من أهم أصولها والأصعب في تكوينه وزيادته والمحافظة عليه، ومن هنا تبرز أهمية البحث من خلال إعطاء فرصة لتوعية وتبصير المنظمات المبحوثة للاهتمام بالزبون، بوصفه المتربع على قمة العلاقة بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويضاف إلى ذلك اختيار استراتيجيات تعد الأكثر قدرةً على إكساب المنظمات درجة عالية من المرونة والسرعة في مقابلة احتياجات الزبائن وملاحقة طلباتهم، كما أنها الإستراتيجية الكفيلة برفع مستوى الأداء الميداني للمنظمات من خلال الافادة من قدراتها الجوهرية للسيطرة على تحقيق رضا وولاء الزبائن ثم الاحتفاظ بهم، ويعطي ذلك بدوره قيم للمنظمة، وكل ذلك يتحقق من بعدين هما:

**الأول :- البعد النظري:** إذ يستعرض موضوعين غاية في الأهمية للمنظمات وهما (إستراتيجية التوجه نحو الزبون، والقيم التي تحققها المنظمة جراء تبني ذلك التوجه)، اعتماداً على الأدبيات التي تناولت المفهومين .

**الثاني :- البعد العملي:** ويتجسد في اثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم للمنظمات، عبر مجموعة من الخطوات والممارسات الواضحة للمنظمات المبحوثة لإمكانية الاعتماد عليها مستقبلاً لمواجهة التحديات في عالم التغيير، وسينفذ ذلك من خلال استمارة الاستبانة .

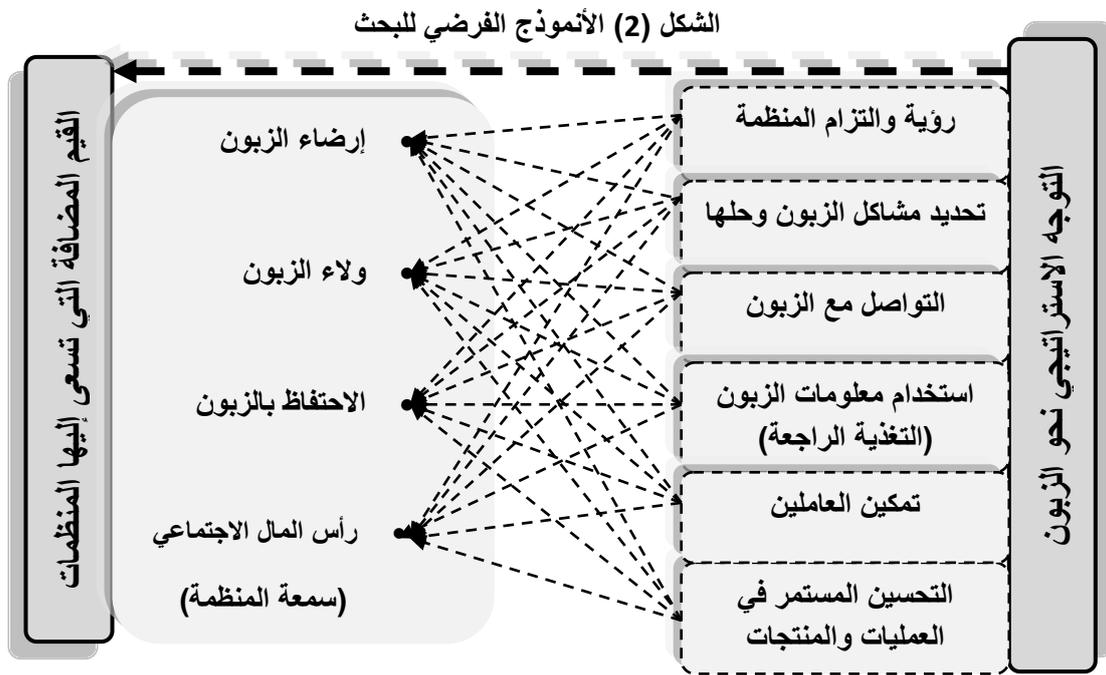
### 4 - أهداف البحث Objectives of Research

إن الهدف الرئيس للبحث الحالي هو اعتماد منطق العمل بإستراتيجية التوجه نحو الزبون، ولتحقيق هذا الهدف فضلاً عن الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنه يسعى في جانبيه النظري والميداني إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- ✎ تتبّع الأدبيات بصدد المرتكزات الفكرية لإستراتيجية التوجه نحو الزبون مفهوماً، فضلاً عن مفهوم القيمة المضافة للمنظمات، لتقديم إطار فكري فلسفي للمفهوم وكما ورد في الأدبيات .
- ✎ إبراز الحاجة إلى التوجه نحو الزبون كإستراتيجية تحقق قيم للمنظمة .
- ✎ معرفة مدى إدراك عينة البحث لأهمية هذه الإستراتيجية ومساهمتها في تحقيق قيم للمنظمة .
- ✎ تحديد مستوى المتغيرين موضوعي البحث في المنظمات المبحوثة .
- ✎ اختبار اثر المتغير التفسيري (إستراتيجية التوجه نحو الزبون) بأبعادها الستة منفردةً في المتغير المستجيب (القيم المضافة للمنظمات) بأبعادها الأربعة مجتمعة .
- ✎ تقديم توصيات لإدارات المنظمات المبحوثة في ضوء نتائج البحث، فضلاً عن تحديد اتجاهات البحث المستقبلية .

## 5 - أنموذج البحث Model of Research

انسجماً مع أهداف وأهمية البحث، صيغ الأنموذج الفرضي الذي يتبين من خلاله متغيرات البحث، وطبيعة العلاقات بينها، وكما يتضح من الشكل الآتي:



ويظهر من الأنموذج الفرضي للبحث ما يأتي:

1 ( يتكون الأنموذج من متغيرين رئيسيين هما: الأول متغير إستراتيجية التوجه للزبون (متغير تفسيري)، يتكون من سبعة أبعاد بحسب (حمود والشيخ، 2010: 110) نقلاً عن (Richard White) وأختير منها ستة لتطبيقها في البحث لاستيفائها متطلبات البحث. والثاني متغير القيمة المضافة (متغير مستجيب) ويتكون من أربعة أبعاد بحسب الأدبيات الخاصة بالموضوع .

2 ( إن الأسهم المتقطعة ذات الرأس الواحد إشارة إلى وجود علاقة اثر بين كل بعد من المتغير التفسيري في المتغير المستجيب بمحاوره الأربعة مجتمعة .

## 6 - فروض البحث Hypothesis of Research

الفرض هو إجابة مؤقتة أو حل متوقع للمشكلة المطروحة ويتضح قبوله من عدمه بعد التحليل العملي للظاهرة موضوع البحث، ويسعى البحث الحالي في ضوء هدفه وأنموذجه الفرضي في اختبار متغيراته إثبات صحة الفرض الرئيس الآتي: (تؤثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة للمنظمات عينة البحث في البيئة العراقية) . ويتفرع عن الفرض الرئيس، الفروض الفرعية الآتية :

- ✎ تؤثر رؤية والتزام المنظمة معنوياً في تحقيق قيم للمنظمات عينة البحث .
- ✎ يؤثر تشخيص مشاكل الزبون وحلها معنوياً في تحقيق قيم للمنظمات عينة البحث .
- ✎ يؤثر التواصل مع الزبون معنوياً في تحقيق قيم للمنظمات عينة البحث .

- ✎ يؤثر استخدام معلومات الزبون (التغذية الراجعة) معنوياً في تحقيق قيم للمنظمات عينة البحث .
- ✎ يؤثر تمكين واندماج العاملين معنوياً في تحقيق قيم للمنظمات عينة البحث .
- ✎ يؤثر التحسين المستمر في العمليات والمنتجات معنوياً في تحقيق قيم للمنظمات عينة البحث .

## ثانياً :- إجراءات البحث Procedures of Research وتشتمل على الآتي:

**1 - وصف مجتمع البحث Population of Research:** أنشأت شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية عام 1974 بإسم (المجمع الصناعي) والذي إشتهل على أربعة معامل إنتاجية وهي معمل المقاييس الكهربائية ومعمل المكواة ومعمل شمعات القدح ومعمل المراوح كبدائية للتشغيل التجريبي . ثم تباعاً افتتحت معامل أخرى وجميعها تنتج منتجات وفق امتيازات من شركات عالمية مختلفة (يابانية وألمانية ونمساوية وغيرها) وبحسب مواصفات عالمية ودولية وتلبي منتجات الشركة أغلب الأذواق. أما مصرف الفاروق فهو احد الفروع التابعة إلى مصرف الرافدين (الأم) والذي أسس عام 1948 والتابع لوزارة المالية العراقية، ويحمل الرقم (254) والواقع في محافظة ديالى ويدار ذاتياً من قبل مجلس الإدارة ويحتوي على شعب حسابات جارية وتوفير وتسهيلات مصرفية وقروض وانتماء وخطابات ضمان، كما إن المصرف لا يعتمد التحويلات ولا الاعتمادات الخارجية .

**2 - وصف عينة البحث Samples of Research:** إذ تم اختيار عينة عشوائية من (55) فرداً من المنظمين المبحوثين وبواقع (25) فرد لمصرف الفاروق و (30) لشركة ديالى ، بهدف الحصول على إجابات متوازنة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (18) مصرف الفاروق و(25) من شركة ديالى، وبنسبة (79%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً، ويوضح الجدول (1) وصف عينة البحث وبحسب معطيات الاستبانة ، علماً أن عدد الأفراد في المنظمين يمثل نسبة (16%) تقريباً من المجتمع الأصلي، وتعد مقبولة إحصائياً لسببين، الأول هو أن العينة تجاوز عددها (30) فرداً وهو حجم مطمئن في التحليلات الإحصائية ويمكن التعويل على نتائجها، أما الثاني إن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (5% -10%) من أفراد المجتمع، ولذلك يمكن تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه .

جدول (1) وصف عينة البحث

سنوات الخدمة				العنوان الوظيفي			التحصيل الدراسي					
مج	أكثر من 10	5 - 10	5 فأقل	مج	موظف	مدير أو مسؤول	مج	عليا	بكلوريوس	دبلوم	إعدادية	المنظمة
18	11	5	2	18	11	7	18	0	8	6	4	مصرف الفاروق
25	12	9	4	25	14	11	25	2	10	5	8	شركة ديالى
43	23	12	6	43	25	18	43	2	18	11	12	المجموع

المصدر / إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة .

## 3 - منهج البحث Methodology of Research

يعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يركز أصلاً على استطلاع الآراء، ويتميز هذا المنهج بنظرة شمولية، إذ يصف الحالة التي سيفترن بتحليلها ومن ثم يؤول إلى استخلاص النتائج، فالوصف استخدم في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث، أما التحليل فغني بتحديد النتائج للوقوف على ابرز المؤشرات لإثبات فروض البحث أو نفيها، مع فرض الإجابة على مشكلة البحث المطروحة .

## 4 - أدوات البحث Tools of Research

استخدم في جمع بيانات ومعلومات البحث الآتي:

المراجع العلمية المتوافرة (عربية وأجنبية) وذات العلاقة بموضوع البحث .  
معلومات رسمية عن المنظمات المبحوثة، فضلاً عن المقابلات الشخصية .

**الاستبانة QUESTIONNAIRE :** من أجل قياس اثر توجه المنظمات المبحوثة نحو الزبون كاستراتيجية تتبناها في تحقيق قيمة تضاف لها، استخدمت الاستبانة وتعد أداة البحث الرئيسية، بوصفها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات ووجهات النظر فيما يخص مواقف معينة، فضلاً عن أنها دقيقة في التشخيص عندما تكون ذات فقرات محددة وواضحة، ويمكن من خلالها الحصول على البيانات التي يسهل معها تحديد النتائج، ولكونها تكسب النظرية الجانب التطبيقي والاختبار لإثبات فروضها وكفاءة استخدامها في التنبؤ بحركة المتغيرات مستقبلاً .

صممت الاستمارة على وفق ثلاثة محاور، خصص الأول للمعلومات الشخصية، والثاني لمتغير إستراتيجية التوجه نحو الزبون وبواقع (4) أسئلة لكل محور، أما الثالث لمتغير قيم المنظمة بواقع (4) أسئلة، وبذلك أصبحت فقراتها (40) فقرة، اعتماداً على الأدبيات، فضلاً عن الدراسات السابقة مع تكييف فقراتها لما يناسب البحث الحالي، وأخضعت لاختباري الصدق والثبات، والجدول الآتي يوضح الهيكل العام لأداة القياس بحسب الفقرات والمتغيرات والمحاور .

جدول (2) محاور أداة القياس (الاستبانة)

عدد الفقرات	المحاور الفرعية	المتغيرات الرئيسية	تسلسل
4	التحصيل الدراسي / سنوات الخدمة / العنوان الوظيفي / اسم المنظمة العامل فيها	المعلومات الشخصية	المحور الأول
4	• رؤية والتزام المنظمة	إستراتيجية التوجه نحو الزبون	المحور الثاني
4	• تحديد مشاكل الزبون وحلها		
4	• التواصل مع الزبون		
4	• معلومات الزبون (التغذية الراجعة)		
4	• تمكين العاملين		
4	• التحسين المستمر		
4 + 24	المجموع		
4	• رضا الزبون	قيم المنظمة المتحققة	المحور الثالث
4	• ولاء الزبون		
4	• الاحتفاظ بالزبون		
4	• سمعة المنظمة		
16	المجموع		
4 + 40	14	3	المجموع

المصدر / إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة .

## 5 - صدق الاستبانة Validity of Questionnaire

بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لفقرات الاستبانة، وجب قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى لها والذي يعرفه ( إبراهيم، 43: 2000 ) بأنه " القدرة على قياس الظاهرة المبحوثة التي وضع لأجلها "، إذ عرضت الاستمارة على مجموعة محكمين خبراء وذوي التخصص [ انظر ملحق 1 ] لغرض الارتقاء بمستواها ولضمان تحقيقها للهدف الذي صممت لأجله، فقد أشار ( Eble, 555: 1972 ) بهذا الصدد " إن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس هو عرضها على خبراء متخصصين لتقرير مدى تمثيلها للظاهرة المطلوب قياسها "، وبعد إعدادها بشكلها النهائي وزعت على عينة البحث مباشرة، فضلاً عن توضيح فقراتها والإجابة عن الاستفسارات المطروحة بشأنها .

## 6 - ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire

ويعني " أن أداة القياس تعطي النتائج نفسها إذا ما طبقت على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى " (البياتي، 17: 2009 )، ويمكن حساب معامل ثبات الاستبانة بطرائق عديدة، واختير منها في البحث الحالي طريقتين وكالاتي:

**أ- الاختبار وإعادة الاختبار Test - Retest :** إذ طبقت على عينة بلغت (13) فرداً ممن شملهم البحث وأعيد عليهم التطبيق مرة أخرى بعد مرور أسبوعين تقريباً، فتبين وجود وضوح نسبي في أسئلة الاستبانة، كما بلغ معامل ارتباط (Person) بعد التحليل (0.86) وهو دال معنوياً عند (0.01) ودرجة حرية (8) ويعطي الاستمارة صفة الثبات والصلاحية للبيانات الخاصة بموضوع البحث .

**ب- اختبار ألفا كرونباخ Gronbach- alpha :** اعتمد لتحديد درجة التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبانة ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته، إذ بلغ ألفا كرونباخ الكلي (0.927) وهي نسبة مرتفعة إحصائياً ومقبولة،

أما على مستوى الفقرات فقد كانت جميعها أقل من ألفا كرونباخ الكلي إلا الفقرات (2 , 8 , 32) فكانت أعلى بقليل ولا يؤثر ذلك في المقياس الكلي، ويلاحظ من هذا أن معامل ألفا كرونباخ على مستوى الفقرات والمحاور أقل منه على المستوى الكلي (العام) ، الأمر الذي يعطي صفة الثبات والصدق للمقياس المعتمد في البحث الحالي .

## 7 - الأساليب الإحصائية Statistical Methods

بعد أن جمعت الاستمارات من المنظمات عينة البحث، عولجت آلياً ببرنامجي (SPSS) و(Amos 21.0)، إذ بوبت البيانات من قبل الباحث وعولجت من متخصص في استخدام أساليب إحصائية تتفق مع فروض البحث وأهدافه وهي:

أ- أساليب إحصائية وصفية : وتمثلت بالنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، لتحديد درجة قبول أفراد العينة لفقرات الاستبانة .

ب- أساليب إحصائية تحليلية : وتمثلت بمعامل الارتباط ، وتحليل المسار، والفاكرونباخ، لاختبار الفروض والثبات .

## 8 - المصطلحات الرئيسية في البحث Main Glossary in Research

يتبنى البحث الحالي المصطلحات الرئيسية الآتية:

أ- إستراتيجية التوجه نحو الزبون: وتشتمل على (رؤية والتزام المنظمة، مشاكل الزبون، التواصل مع الزبون، التغذية الراجعة، تمكين العاملين، التحسين المستمر) .

ب- قيمة المنظمة: وتشتمل على (إرضاء الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، سمعة المنظمة) .

## ثالثاً :- الدراسات والأبحاث السابقة

نهتم هنا بتقديم مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة والتي تيسر الحصول عليها، ولها صلة مباشرة بموضوع البحث الحالي، وسنتناولها من خلال تقسيمها على ما يأتي:

### 1 - الدراسات العربية Arabic Studies

دراسة ( الجنابي، 2006 ): اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة، سعت لتحليل اثر معرفة الزبون في التفوق التنافسي، واعتمدت مدخل المقارنة لتحليل تلك العلاقة في المصارف الحكومية ومصارف القطاع الخاص، إيماناً بالدور الاستراتيجي الحيوي الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون، إذ تجسدت المشكلة بإثارة تساؤل مفاده " ما تأثير إدارة معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي" وبعد جمع المعلومات عن طريق استبانة أعدت لغرض اختبار الفروض المطروحة في الدراسة، توصلت إلى نتائج منها تباين المصارف عينة الدراسة في تبني مستويات أبعاد إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، فضلاً عن وجود علاقات ارتباط واثر لكل الأبعاد في التفوق التنافسي، وأوصت بتأسيس إدارة لكل المصارف المبحوثة باسم إدارة معرفة الزبون وتظهر في هيكلها التنظيمي .

دراسة ( الدوري والسعيدى، 2007 ): معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون، دراسة نظرية، هدفت إلى عرض إطار نظري لكيفية إدارة معرفة الزبون وكيفية تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وعلاقات الزبون، وتوصلت إلى ثلاث توجهات في هذا المجال، الأول استخدام إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون للحصول على إدارة معرفة الزبون، والثاني يرى أن إدارة معرفة الزبون عملية من مجموعة مراحل هي (جمع المعلومات، ونقل المعلومات، ومرحلة التكامل)، أما الثالث فيطرح موضوع إدارة الزبون كمدخل يختلف عن إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة، وخلصت إلى مجموعة استنتاجات نظرية منها لكي تتمكن المنظمات من تطبيق إدارة معرفة الزبون عليها بداية استيعاب تطبيقات إدارة علاقات الزبون، فضلاً عن أن سبب انتقال الزبون من مرحلة إلى أخرى هو ارتفاع القيمة التي يحصل عليها، وزيادة رضاه والتي تعمل إدارة معرفة الزبون على تحديد أسبابها والتركيز عليها .

دراسة ( بوغان، 2007 ): جودة الخدمات وأثرها في تحقيق ولاء ورضا الزبون، إذ هدفت إلى تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة ورضا الزبون وولاءه بوصفها مدخل إداري حديث، إذ ركزت بصورة أساس على الخدمات وجودتها من خلال مؤشرات ونماذج صيغت للإصغاء للزبون وعدها مصدراً لمعرفة حاجاته وتوقعاته، فضلاً عن قياس رضا الزبون ودرجة ولاءه للوقوف عليها من الخدمات التي تقدمها مؤسسة سكيكدة والتي اختيرت مجتمعاً للدراسة، من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة بتحسين جودة الخدمات فيها، ومن أجل تحقيق ذلك وضع للدراسة فرضان يقولان بوجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة، فضلاً عن اختلاف تقييم الأداء الفعلي من طريق الزبون لخدمات المؤسسة،

وتبين أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات اعتماداً على المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من زبون لآخر، كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضاه وولاءه .

**دراسة ( البياتي، 2009 ):** تقانة المعلومات وأثرها في القيمة المسلمة للزبون، دراسة استطلاعية، اهتمت بتحديد اثر تقانة المعلومات في زيادة القيمة المسلمة للزبائن المتعاملين مع مصرفي الرشيد والرافدين مجتمعاً البحث، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تحديد ومعالجة متغيري الدراسة، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، وهدفت إلى توضيح واقع تقانة المعلومات المستخدمة في المصارف لمعرفة مدى تأثيرها في زيادة القيمة المسلمة للزبون، وصيغت من اجل ذلك ثلاث فروض انبثق عنها فروض فرعية، تم تحليلها والتوصل من خلالها إلى نتائج عدة منها وجود علاقتي ارتباط واثر معنويين بين تقانة المعلومات والقيمة المسلمة للزبون، وفي ضوءها أوصت بضرورة امتلاك المصارف ميزة تنافسية في مجال تقديم الخدمة وعدها أساساً لتسليم اكبر قيمة للزبون العراقي .

## 2 - الدراسات الأجنبية English Studies

**دراسة (Thompson et al, 2000):** Relationship Marketing Development Through Technical Application of Customers Relationship أشارت إلى تكامل عمليات تسويق المبيعات والأعمال الخدمية عبر تقانة إدارة العلاقة ومصادر المعلومات، بغية زيادة واستمرارية التفاعل مع الزبون، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت بعد تحليل النتائج إلى ان تطبيق إدارة علاقة الزبون ستمكن المنظمات من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ، فضلاً عن كيفية إجراء هذه التغيرات .

**دراسة (Mithas et al, 2005):** Effect of Information Technology on Customer Satisfaction تأثير تكنولوجيا المعلومات في رضا الزبون، وهدفت إلى معرفة الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات وأثرها في زيادة رضا الزبون، فضلاً عن معرفة الزبون كعامل مهم في تشجيع المنظمات على استخدام نظام إدارة علاقات الزبون (CRM) وتبنيه ، إذ جمعت البيانات عن طريق استمارة الاستبانة التي وجهت إلى عينة عمدية، تمثلت بمديري الشركات التصنيعية في الولايات المتحدة الأمريكية عينة الدراسة، واستخدمت أساليب إحصائية كالانحدار البسيط والانحدار المتسلسل، فضلاً عن معامل ارتباط الرتب Spearman للتحليل الإحصائي، وتوصلت إلى التوافق بين آراء المديرين في علاقة رضا الزبون بأداء الشركات ودور استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة رضا الزبون .

## 3 - مناقشة الدراسات والأبحاث السابقة ومجالات الاستفادة منها

سبقت الأبحاث الأكاديمية والتطبيقية الغربية عن الزبون والاهتمام فيه، الدراسات الأكاديمية والتطبيقية العربية، ولاسيما العراقية بعقد أو عقدين وهي مدة ليست بالقليلة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي اهتمت بالزبون إلا أنها لم تتناول مفهوم إستراتيجية التوجه نحو الزبون بغية تحقيق قيمة للمنظمات، أو على الأقل عدم وجود دراسة اهتمت بأبعاد هذه الإستراتيجية والتي يحاول البحث الحالي طرحها وتناولها وهذا احد أهم مسوغات الخوض في هذا المجال، محاولة للإسهام برفد المعرفة للمهتمين وتأسيس قاعدة انطلاق لهم .

استخدمت الدراسات التي تناولت الزبون أساليب عديدة للحصول على نتائجها منها، دراسات واقع حال المنظمات (معايشة ميدانية)، ومنها استطلاعية، ومنها نظرية، وقد أوضحت جميعها وبشكل جلي أهمية الزبون للمنظمات سواءً خدمية والتي طبق أغلب الدراسات فيها أو إنتاجية، وبخلاف عن البحث الحالي من ناحية تناوله إستراتيجية شاملة تتوجه نحو الزبون ابتداءً من رؤية المنظمة وانتهاءً بالتحسين المستمر للعمليات والمنتجات، والهدف منها تحقيق قيم للمنظمة من شأنها زيادة ثقة الزبائن بالمنظمة ومنتجاتها لدرجة بناء سمعتها من خلال زبائنها نتيجة لرضاهم وولاءهم فضلاً عن تطبيقها في منظمات خدمية وإنتاجية، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات والأبحاث السابقة بالاتي:

- ﴿ التعرف على المصادر التي تناولت موضوع البحث، الأمر الذي سهل تاطير الجانب النظري للبحث الحالي .
- ﴿ بعد معرفة الجوانب التي تناولتها الدراسات والأبحاث السابقة، فضلاً عن النتائج التي توصلت إليها، سهّل معرفة الجوانب التي لم تتناولها هذه الدراسات والانطلاق من حيث انتهت هذه الدراسات .
- ﴿ بناء وتصميم منهجية البحث الحالي وتسلسل فقراتها .
- ﴿ اختيار الوسائل الإحصائية المناسبة للبحث الحالي .

## المبحث الثاني: الإطار النظري

يهدف هذا المبحث إلى بناء قاعدة معرفية معلوماتية لمتغيري البحث ومحاورهما، من خلال تحديد مفاهيمهما، وعناصرهما، فضلاً عن استكشاف محتوياتهما الفكرية ومضامينهما التطبيقية، والتي يؤمل أن تساعد الباحثين في تحديد مسارات الجانب الميداني من البحث الحالي، وسنعمل على تحقيق ذلك من خلال الآتي:

### أولاً: - مفهوم إستراتيجية التوجه نحو الزبون The Concept

لكي نحيط بالمفهوم يتطلب الأمر تفصيله بحسب مفرداته، للوقوف على المفهوم كاملاً، ولإعطاء صورة مفصلة عما نريد إيصاله من تجزئة المفهوم، ثم الإشارة إليها مجتمعة، مراعين إيراد التعريفات بحسب التسلسل الزمني لها، إذ يتكون مفهوم إستراتيجية التوجه نحو الزبون من ثلاث مفردات رئيسة وهي:

**1 - الإستراتيجية Strategy:** وتعني حرفياً (فن قيادة الحرب)، مأخوذاً عن الإغريق، ثم ادخل في إدارات الأعمال بمعنى (فن التخطيط) (Oxford, 687 : 1990)، وتعرف اصطلاحاً بأنها "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية البعيدة المدى للمنظمات، وتبني النشاطات وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف" (Scott, 288: 1992)، ويؤكد (Porter, 1996: 62) أنها "عملية إيجاد الموازنة بين أنشطة المنظمة والبيئة"، ويعضد (بن حبتور، 23: 2004) رأي (Porter) بأنها "توليفة من الخيارات تربط المنافع المصيرية للمنظمة بالتحديات البيئية لتأكيد تحقيق الأهداف". ويرى الباحث أن الإستراتيجية "طريقة عمل تتبناها المنظمات، وتعنى بقضايا أساسية تعمل على صياغة النهج العريض لمستقبل المنظمة وللتأكد من نجاحها"، واعتمدت في أنشطة المنظمات حتى صارت ضرورة حاسمة لنجاحها، كما صار لها إدارة تكمن أهميتها كما يرى (الدوري وصالح، 335: 2009) في تحفيزها على التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات البيئية، إذ ازدادت الحاجة لها بسبب هذه التغيرات، ويتفق على ذلك أغلب منظري علم الإدارة .

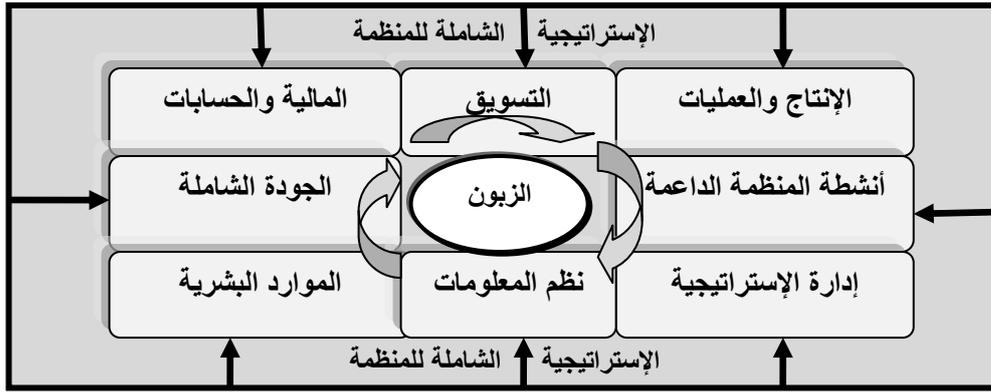
**2 - التوجه Oriented:** ويعني "لفت النظر لشيء معين، أو الإرشاد أو الإشراف أو التعليمات أو الإدارة" (Oxford, 1990: 143)، كما تعني "المقابلة على جهة واحدة" (الرازي، 711: 1998)، ويعرفه (الدوري وآخرون، 185: 2010) بأنه "إرشاد العاملين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة"، أما (مطر وآخرون، 167: 2011) فيرون بان التوجه يعني "التحديد Dictates بمعنى التوجه لشيء بعينه"، ولهذا يمكن القول أن التوجه هو "هندسة العمل للوصول إلى هدف معين"، وتنبع الحاجة إليه من الحاجة لضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية، ويعد احد الأسس التي من خلالها ترشد المنظمة وتبث روح التعاون في عاملها وبشكل مستمر لتحقيق الأهداف، إذ التوجه يدفع الأفراد نحو الرغبة في العمل والتفكير والتصرف نحو الهدف .

**3 - الزبون Customer:** وهو الشخص الذي يطلب المنتج (سلعة أو خدمة)، ومختلف في تسميته بين (زبون، ومستهلك، وعميل)، ويميل الباحث إلى تسميته الزبون لشمول معناه ولطافته، ويقصد به "صاحب الرغبات والطلبات" (Oxford, 167 : 1990)، كما يعرف لغةً من المزاينة (الشرط أو الدفع أو البيع) (الرازي، 268: 1998)، أما اصطلاحاً فيعرف عند الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه "مشتري المنتجات الفعلي أو المتوقع"، أما المؤسسة الأمريكية للتنمية فتعرفه بأنه "المتلقي للمنتجات والمستهدف من قبل المنظمات" (مؤسسة التنمية الأمريكية، 2010) في حين يعرف (مطر وآخرون، 160: 2011) الزبائن بأنهم "الأشخاص الذين تجمعهم مصالح مشتركة تشمل ما يتم توفيره من خلال عمل المنظمة التي يتعاملون معها"، ويتضح من ذلك أن الزبون هو "الشخص الذي يحتاج ويطلب المنتج (سلعة أو خدمة) ولديه الرغبة في الشراء من جهة والقدرة على الشراء من جهة أخرى" .

وبذلك تتضح معالم (إستراتيجية التوجه نحو الزبون) من خلال جمع المفاهيم المكونة لها والدالة على تكوين مفهوم جديد، يشير إليه (السعيد وقوي، 305: 2004) بأنه "عملية مد الجسور مع الزبائن وحتى مع الموردين، بوصفهم محور الإستراتيجية التسويقية للمنظمات"، أما (جودة، 75: 2009) فيعرفها بأنها "عملية إستراتيجية مخططة للاهتمام بالزبون وحاجاته ورغباته وتوقعاته"، وعدها المدخل الحقيقي لنجاح المنظمات في أداء مهامها، كما يرى (مطر وآخرون، 167: 2011) بأنها "عملية السعي نحو الزبون لدرجة تدخل الزبون في تحديد أهداف المنظمة، وعلى أفراد المنظمة العمل الدؤوب ضمن سلسلة متكاملة للحصول على رضاه وتلبية حاجاته"، وإذ أن هدف أي إستراتيجية هو بناء ميزات تنافسية والحفاظ عليها، فإن المنظمات الناجحة تشترك في إستراتيجية التوجه نحو الزبون .

ومن ذلك يمكن تعريف إستراتيجية التوجه نحو الزبون بأنها "إستراتيجية تتطلب روح التعاون بين مكونات المنظمة جميعها لتلبية حاجات ورغبات طالب المنتج الحالي والمرتب، وعدها من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة" . ولمقاربة المفهوم فالشكل الآتي يوضح ذلك .

شكل (3) توجه عمليات وأنشطة المنظمة نحو الزبون والاهتمام فيه



المصدر / إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات .

## ثانياً :- عناصر إستراتيجية التوجه نحو الزبون

يشار أحياناً لإستراتيجية التوجه نحو الزبون على أنها فلسفة جديدة في الفكر الإداري، وقد يشار لها أيضاً إنها إستراتيجية إدارية ضمن إطار الجودة الشاملة، أو تأخذ من منظور تسويقي حتى، وفعالياً يمكن قبول كل وجهات النظر المطروحة، إذ يرى (Richard White) أن المنظمات الناجحة تؤسس توجهها إستراتيجياً نحو زبائنها، ويؤيد هذه الإستراتيجية في سبعة مجموعات، نبين منها ستة لمقتضيات البحث، بعد التذكير بان كل عنصر منها يعد إستراتيجية قائمة بذاتها، وبمجموعها تتكون إستراتيجية شاملة متوجه للزبون، وهذه المكونات هي:

### 1 - رؤية والتزام المنظمة

وهي القدرة على بناء الصورة المستقبلية عما تريد المنظمة تحقيقه في إطار التصور والنظر إلى ما وراء الحالات التي تواجهها الآن وفي المستقبل (العاني وجواد، 88: 2009)، وبذلك يتحدد قبول العاملين لرؤية المنظمة التي تتمكن من رؤية المستقبل الخاص بها وترجمة ذلك إلى خطط عمل فعلية، وتبين رؤية المنظمة إلى أين تتجه المنظمة؟، وما تكون عليه مستقبلاً؟، وينبغي حث الخطى تجاهه (بني حمدان وإدريس، 122: 2009) وبهذا الصدد يشير (Collins & Porass, 67: 1996) إلى أن أي توجه إستراتيجي للمنظمات يبدأ أولاً بتحديد رؤيتها ثم رسالتها ثم قيمها ومدى التزامها بذلك .

ومن الجدير بالذكر أن الرؤية لأي منظمة تتمحور أصلاً نحو الزبون، بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها، سواء كانت قيماً مادية أو تنظيمية أو سيكولوجية، ولذا فإن حاجات ورغبات الزبون تعد أساس الأولويات جميعها، (جودة، 111-110: 2009)، وينبغي التنويه إلى أن رؤية وقيم ورسالة المنظمة قد لا تبقى على حالها، وقد ينالها التغيير لأي سبب، وعلى الرغم من ذلك فالمنظمة التي تؤسس توجهها إستراتيجياً نحو الزبون عليها الالتزام الكامل لإشباع حاجاته ورغباته، ويظهر هذا الالتزام بكل ما تقوم به المنظمة من أقوال وأفعال، لأن الزبائن لهم الأولوية على حاجات المنظمة الداخلية، ولأنهم مصدر الربح الحالي والمستقبلي، فضلاً عن أن الالتزام هاجساً يستحوذ على تفكير المنظمة وان تعمل على تعميمه على عاملها لوضع صورة للجميع بالالتزام تجاه الزبون، ويبدأ هذا الالتزام من قمة المنظمة (الإدارة العليا) نزولاً إلى قاعدتها (الإدارة الإشرافية)، والتي يقع عليها توعية العاملين نحو رؤية المنظمة والالتزام بها .

وبناءً على ما تقدم نضع تعريفاً إجرائياً لرؤية والتزام المنظمة بأنها " وصف الوضع المستقبلي للمنظمة والذي ترغب الوصول إليه من خلال إعطاء توجهات عامة لجميع العاملين فيها بحيث تكون ملهمة لهم ومحفزة على إجراء التغييرات والتوجهات فكرياً وسلوكياً" .

### 2 - تحديد مشاكل الزبون وحلها

تعد مشاكل (شكاوى) الزبون ترجمة لعدم رضاه عن مستوى أداء المنظمة، ويعود ذلك لأسباب كثيرة، ولا يسع المجال لذكرها، وتستخدم هنا مسوحات الزبائن للتعرف على الظواهر التي قد تصبح مشاكل في المستقبل، ويعرف (Hermel, 7: 2004) شكاوى ومشاكل الزبائن بأنها " أي اتصال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يعبر من خلالها الزبون عن عدم رضاه"، إذ تعمل المنظمات المتجهة للزبون بالتجاوب وبشدة مع مشاكل الزبون، بل وتذهب إلى أبعد من ذلك، أي البحث عن مشاكل الزبون، إذ تكمن النتيجة الحقيقية للمنظمة في جمع البيانات والمعلومات قبل حدوث المشكلة، فعدم وجود شكوى لا يعني بالضرورة كما يصف ذلك (حمود والشيخ) الرضا من قبل الزبون تجاه المنظمة ومنتجاتها، ويرجع

سبب ذلك لاختلاف أنماط الزبائن، فبعضهم يتصرف بعدم الاستعداد لتقديم شكوى مهما كانت الظروف وحجم المشكلة التي يراها، [ للوقوف على أنواع الزبائن انظر (جودة، 78: 2009) و (الجنابي، 29-30: 2006) و (نور الدين، 98-102: 2007) ] .

وإجمالاً هناك أساليب لتحديد مشاكل الزبون، بل وتحديد حاجاته أيضاً منها:

- ﴿ المقابلات الشخصية: وهي تفاعلات لفظية بين المنظمة والزبون، أما وجهاً لوجه أو بوسائل اتصال أخرى .
- ﴿ الاستبانة: وهي أداة لجمع المعلومات تحوي أسئلة تخص مشاكل الزبون تجاه المنظمة ومنتجاتها .
- ﴿ مشاركة الزبون: وتعني انضمام الزبون لعضوية فرق الجودة في المنظمة، للمساهمة في حل مشاكل الزبون، لأنه المستخدم النهائي للمنتج، وتعد طريقة فعالة للبحث عن المشاكل غير المسجلة .
- ﴿ نظام الاقتراحات: لتجميع الشكاوي بشكل دوري كتوزيع كروت Cards أو وضع صناديق خاصة بالشكاوي .

وينبغي على المنظمة الترحيب بالشكاوي والمشاكل ثم الاهتمام بها والعمل على دراستها، واتخاذ القرار بشأنها، إذ جوهر هذا العمل هو تحويل الزبون غير الراضي إلى زبون راضٍ ولديه ولاء للمنظمة ومنتجاتها، وهذا يتحصل كما يدل (نور الدين، 106: 2007) من خلال نظام علاج المشاكل الخاصة بالزبون وكالاتي:

- ﴿ تحديد المشكلات التي شخّصت من تتبع الشكاوي أو البحوث المسحية للزبون .
- ﴿ القيام بحل المشكلات بشكل فعال، فضلاً عن إصلاح العناصر والمكونات التي أدت إلى المشكلة .
- ﴿ التعلم من خلال علاج الأخطاء، بغية عدم الوقوع بنفس المشكلات مستقبلاً .

### 3 - التواصل مع الزبون

تهدف عملية التواصل مع الزبون إلى فهم توقعاتهم واهتماماتهم حول منتجات المنظمة (نور الدين، 105: 2007) فضلاً عن تجنب الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم المنتجات، ومن الأنشطة التي تسهل عملية التواصل هذه هي (الإصغاء للزبون) والتي يعرفها (Jean, 96: 2001) بأنها " عملية التواصل المستمرة بين المنظمة والزبون من أجل التعرف على حاجات وتوقعات الزبائن الحاليين والمحتملين"، ويلاحظ من التعريف التركيز حول ما يريد الزبون إيصاله إلى المنظمة، وتكمن أهمية التواصل فضلاً عن ذلك في تسهيل معرفة مستوى رضا وولاء الزبون للمنظمة .

وقد يساء فهم عملية التواصل مع الزبون، ويؤكد ذلك (حمود والشيخ، 101: 2010) إذ أنها تنطوي على تحديد حاجات الزبون وليس رغباته، وتتم عملية التواصل من خلال تأسيس قنوات فعالة للاتصال مع الزبون، لأهميتها وبخاصة في بيئات العمل التنافسية، وتشير الأدبيات إلى هذه القنوات بمسميات عديدة، فمن وجهة نظر تسويقية، ظهر مفهوم (تسويق العلاقات مع الزبون Relationship Marketing) ويعرف بأنه "بناء وصيانة شبكات أعمال مع الزبون لتحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين (المنظمة والزبون)" (الدوري وصالح، 241: 2009) . وانبثق عن هذا المفهوم بسبب التغيير والتجدد في حاجات الزبون، مفهوم (إدارة علاقات الزبون) (CRM) وتعرف بأنها " عملية تفاعلية لتحقيق الموازنة المثلى بين استثمارات المنظمة وإشباع حاجات الزبون لتوليد أعلى ربح . (Gebert, el at, 2: 2002)، ثم ظهر مفهوم (إدارة معرفة الزبون) من وجهة نظر إستراتيجية أو الجودة الشاملة، إذ يعد خياراً إستراتيجياً لتحقيق التفوق على أساس الزبون، وتعرف بأنها "الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتجات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة" (Michal, 1: 2003) .

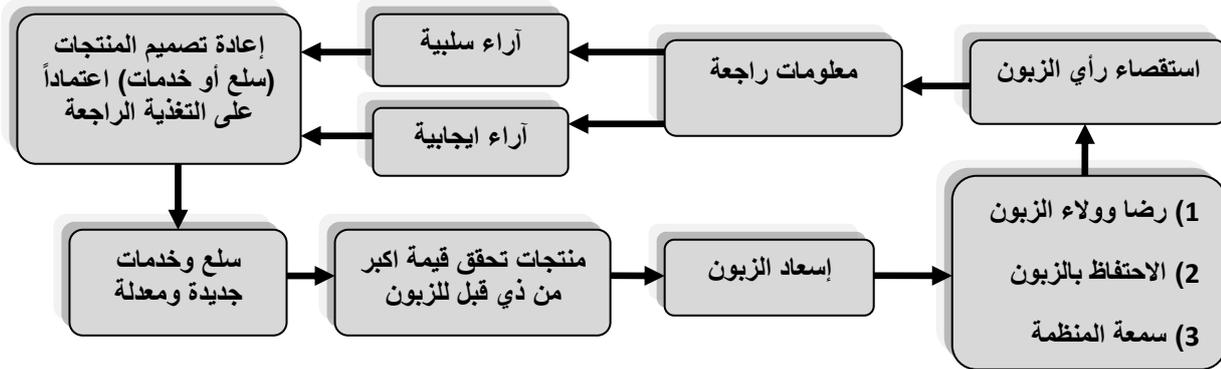
ويتضح مما ورد أن مسعى إستراتيجية التوجه نحو الزبون يركز على مدى قدرة المنظمة في التحكم بالعلاقة مع الزبون والتواصل معه، إذ تشير الأدبيات والدراسات إلى أن التواصل مع الزبون يعكس مدى اهتمام وعناية المنظمة به، ولذا فعملية التواصل تعد إستراتيجية على المنظمة تبنيها إذا ما تبنت إستراتيجية التوجه للزبون، ويضع (Scholtes) ستة خطوات من أجل التعرف على حاجات الزبون والتواصل معهم وهي:

- ﴿ التحري عن النتائج المتوقعة: أي تحديد المتوقع ومقارنته مع النتائج الحقيقية .
- ﴿ تطوير خطط لجمع المعلومات: من حيث الأفق الزمني لها، والفئة المستهدفة، والوسيلة التي تجمع بها .
- ﴿ جمع المعلومات: إذ يتم فعلياً جمع المعلومات عن الزبائن .
- ﴿ تحليل النتائج: إذ تحلل المعلومات التي جمعت بدقة وموضوعية .
- ﴿ التأكد من صدق النتائج: من خلال الاختبارات .
- ﴿ اتخاذ القرار المناسب: ويتخذ في ضوء النتائج النهائية، ويجب أن يتماشى مع حاجات الزبائن بقدر الإمكان .

#### 4 - استخدام بيانات ومعلومات الزبائن (التغذية الراجعة)

من المهم جداً للمنظمات التي تتنافس في المحيط الخارجي، أن تجمع معطيات الزبائن وتغذيتهم الراجعة، والتي تعرف بأنها "ردة فعل البيئة الخارجية (زبائن وغيرهم)، وانطباعاتهم وتقييمهم لمنتجات المنظمة، سلباً أم إيجاباً" (حريم، 70: 2009)، بغية استخدام المعلومات المستحصلة في تعديل مسار العمليات، ولهذا فإن التغذية الراجعة تفسر المؤشرات التي تتسلمها من البيئة تجاه ما يحدث في المنظمة. إذ يحصل الزبون عندما يستخدم المنتجات على معرفة كافية عنها، وهذه المعرفة تشكل أهمية للمنظمة وذلك لاستخدامها في تحسين المنتجات، إذا ما شكلت قنوات لإرجاع وتحويل معلومات الزبون إلى المنظمة، والشكل الآتي يوضح ذلك .

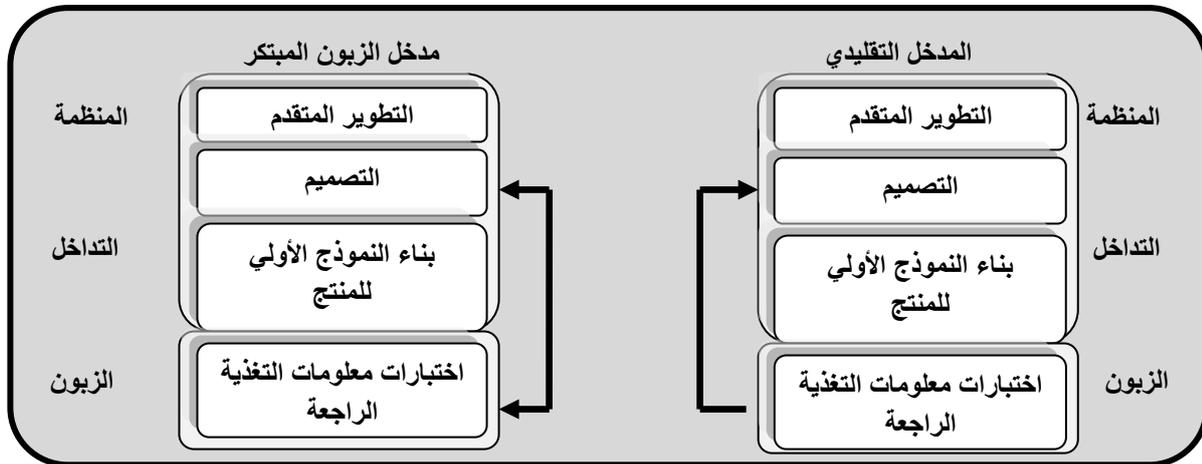
شكل (4) التغذية الراجعة ودورها في تحقيق قيم للمنظمة، بتصريف من الباحث .



المصدر / العقيلي، عمر وصفي "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001 ، ص 160 .

وتتبنى المنظمات في هذا المجال مفهوم (المعرفة من الزبون Knowledge From Customer) والذي دفع بدوره إلى تبني مدخلاً استراتيجياً مثيراً يدعى (الزبون المبتكر Creation Customer)، ويعرف بأنه " العملية الإستراتيجية التي تتيح للزبون التدخل في تطوير منتجات المنظمة" ويتبين في الشكل الآتي: (الجنابي، 43: 2006)

شكل (5) التحول نحو مدخل الزبون المبتكر



المصدر/ الجنابي، أميرة هاتف حداوي " اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، 2006 . ص45

ولعل ما يفسر ميل المنظمات المتزايد نحو هذا المدخل الاستراتيجي هو التغذية الراجعة التي تتحصل من الزبون نتيجة البحث والنقصي، لدرجة أصبح فيها الزبون يحاور الباحثين والمهندسين في المنظمات، بل ويدخل المنظمات لأخذ آرائه في عمليات التطوير، ويؤكد ذلك (الموسوي، 48: 2007) إذ يرى أن التغذية الراجعة أسلوباً مهماً في تقويم أداء المنتج ومعالجة شكاوى الزبائن بعد التسليم، وتوجد إجمالاً طرائق لجمع المعلومات من الزبائن واستخدامها كتغذية راجعة تفيد المنظمة في تصحيح مسارها، ومن هذه الطرائق (دالة انتشار الجودة Deployment Quality Function) وتعرف بأنها " منهج علمي استراتيجي لتحديد حاجات الزبائن وترجمتها إلى منتجات" (Heizer & Render, 139: 2001)،

وكذلك (مخططات الصلة Affinity Diagrams) والتي تعرف بأنها "مخططات فعالة لتنظيم تغذية الزبائن الراجعة ومدخلاتهم لإجراء تحسينات بشكل مستمر على المنتجات" (حمود والشيخ، 102: 2010) .

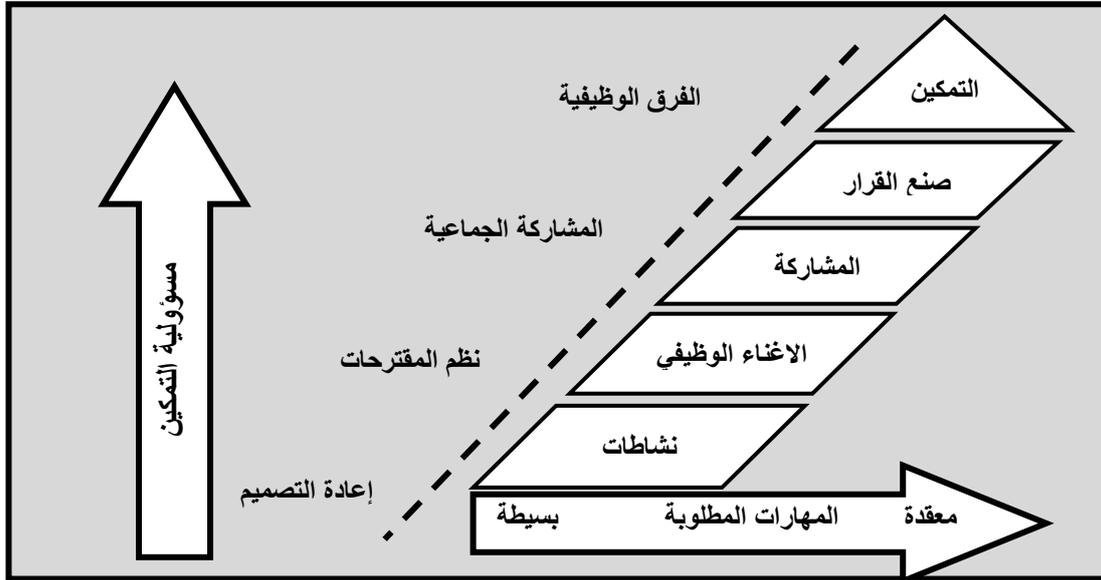
## 5 - تمكين العاملين Employee Empowerment

ظهر مفهوم تمكين العاملين حديثاً بوصفه مفتاحاً يؤشر ممارسة ديمقراطية في منظمات الأعمال، وبمسميات مختلفة في الأدبيات الإدارية منها مفهوم (اندماج العاملين Employee Involvement)، ومفهوم (مشاركة العاملين Participation)، ومفهوم (الملكية النفسية Psychological Ownership)، والتي تدل على شعور الأفراد بامتلاكهم المنظمة نتيجة لاهتمام المنظمة بهم إلى درجة تخويلهم الأعمال دون الرجوع إليها، ومفهوم (سيطرة العاملين Employee Controlling) ويمثل أعلى درجات التمكين، واختلف الباحثين في اتجاهاتهم الفكرية للتمكين، وقد أطرها (الدوري وصالح، 71-67: 2009) بالآتي:

- ﴿ التمكين فلسفة منظمية: وعرفا التمكين بحكم ذلك بأنه "عقد ضمني بين أعضاء المنظمة، يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جميعاً لإنجاز غايات المنظمة".
- ﴿ التمكين ايدولوجية إدارية: وتعني مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون السلطة في المنظمات، ويرى (Collins, 27: 1995) على وفق ذلك أن التمكين واحداً من الايدولوجيا التي تعتمدها المنظمات بغية فرض واقع يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم من قبل .
- ﴿ التمكين إستراتيجية إدارية: وتستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم، بما فيهم المديرين لغرض توظيف مهاراتهم وخبراتهم على نحو أفضل عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم .

ويتفق الباحث مع وجهة النظر الإستراتيجية للتمكين بأبعادها وأهدافها وصيغها، فضلاً عن إيراد مفهوماً أكثر عمقاً وشمولاً "إذ التمكين هو مشاطرة ومقاسمة الأفراد في أعمال التأثير في الآخرين من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات، والتثقيف والتعلم والمساندة بالطريقة التي تعنقد الإدارة أن الأفراد أصبحوا قادرين على التصرف إزاء المواقف دون الرجوع إليها، الأمر الذي يدفعهم لتحمل المسؤولية في إدارة العمل". ويعضد (Daft, 500: 2001) وجهة النظر الإستراتيجية للتمكين والتي تتبين في الشكل الآتي:

شكل (6) مراحل تمكين العاملين



Source\ Daft Richard G, "Organization Theory & Design", South Western College Publishing Ohio, 2001,P 505 .

ويذهب (Stirr, 2003) كما ينقل ذلك (حمود والشيخ، 120-117: 2010) إلى أن إستراتيجية التمكين مستمدة أصلاً من كلمة Empower نفسها، إذ كل حرف منها يتضمن مبدأ أساس في هذه الإستراتيجية، وعلى النحو الآتي:

- ﴿ Education / E: وتعني تعليم العاملين .
- ﴿ Motivation / M: وتعني الدافعية لتحفيز وتشجيع العاملين .
- ﴿ Purpose / P: ويعني الغرض والهدف من التمكين .

- ﴿ Ownership / O : وتعني الملكية والسلطة والمسؤولية التي يعطي الأداء للعاملين .
- ﴿ Willingness / W : وتعني الرغبة في التغيير والتطوير والتحسين المستمر .
- ﴿ Ego Elimination / E : ويعني نكران الذات لترجيح مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد .
- ﴿ Respect / R : وتعني الاحترام لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين .

ويستشف مما ذكر أن إستراتيجية التمكين في إطار إستراتيجية التوجه نحو الزبون، تشجع العاملين على إدراك دور التعامل مع الزبائن بهدف إعطاء قيمة للمنتجات المقدمة لهم من قبل المنظمة، واللجوء إلى المبادرة في تلبية حاجات الزبائن، فضلاً عن أن التمكين للعاملين يعود بفوائد لجميع الأطراف، فأما العاملين فتعطيهم فرصاً لإثبات أنفسهم وإطلاق العنان لطاقتهم في الابتكار والإبداع، وأما المنظمة فتنشط الأفراد وحماهم سيؤثر في كفاءة وفاعلية العمل المنظمي، والأمر كله ينعكس على معرفة حاجاتهم، فضلاً عن الاستجابة السريعة لمشاكلهم دون الرجوع إلى الإدارة، وهذا يزيد ثقة الأفراد بأنفسهم والمنظمة بعاملها والزبون في المنظمة التي يتعامل معها، لذا فالتمكن طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه المستقبل الأكثر منافسة، وتجعل المنظمات غاية في المرونة والتعلم والتكيف بغية المنافسة وتلبية طلبات الزبائن، والمحافظة على حصتها السوقية وبالتالي زبائنها .

## 6 - التحسين المستمر Continue Improvement

إن منظمات الأعمال بأنواعها كافة، وعلى اختلاف أهدافها تبقى بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها ومنتجاتها، ويعرف بأنه "عملية متواصلة من التحسين تغطي الأشخاص والمعدات والمجهزين والإجراءات المتبعة في العمل، بغية تحسين كل جوانب العمل لتحقيق الهدف النهائي وهو الكمال" (Hiezer & Render, 175: 2001) إشارة إلى عملية التحسين المستمر بوصفها إستراتيجية تهدف الوصول إلى الإتقان الكامل (على الرغم من استحالة ذلك)، إذ هناك بحث وسعي دائم عنه، عن طريق الاستمرار في التحسين للعمليات والمنتجات على حدٍ سواء . وتتبع أهمية التحسين المستمر كإستراتيجية من الحاجة الماسة إلى حل مشاكل الفجوات في الأداء والتي تعني وجود خلل في أساليب عمل المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن جهود التحسين المستمر تعني عدم التوقف أو حتى التباطؤ في العمل، ولذا يمكن تعريفه بأنه "عملية إستراتيجية لأنشطة المنظمة كافة (مدخلات، وعمليات، ومخرجات) على شكل منتجات يتسلمها الزبون"، ولتحقيق إستراتيجية التحسين المستمر في إطار الجودة الشاملة، يتفق الكتاب والباحثون على طرائق عمل وهي: (جودة، 138-193: 2009) .

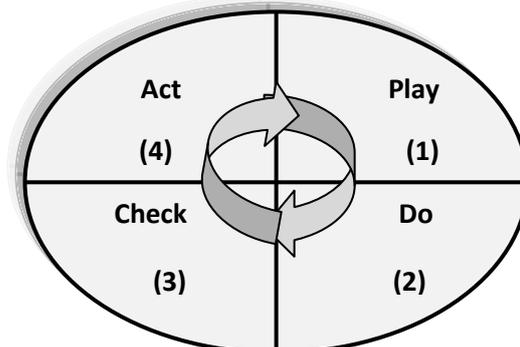
- ﴿ ثلاثية جوران للتحسين المستمر: وهي آلية عمل تتألف من ثلاثة مكونات أساس وهي (التخطيط ، ورقابة الجودة، والتحسين) والهدف منها هو الوصول إلى مستويات أداء أعلى من المستويات الحالية .
- ﴿ الطريقة العلمية: وتسمى طريقة حل المشاكل، وتحقق نتائج باهرة في عمليات التحسين المستمر .
- ﴿ الطريقة اليابانية للتحسين المستمر: وتسمى (كايزن Kaizen)، وتعني حرفياً (التغيير الجيد) .

وللتحسين المستمر فضلاً عن الطرائق الرئيسية المذكورة آنفاً، أنشطة داعمة هي:

- ﴿ المقارنة المرجعية Benchmarking: وتعني قياس ومقارنة أداء المنظمة مع المنافسين .
- ﴿ نظام علاقات الزبون: وهي أنشطة المنظمة ذات الصلة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم (Kok, 6: 2006).
- ﴿ الإبداع: أي الإحلال المستمر للجديد بدل القديم أو تقديم شيء بطريقة أفضل (السامرائي، 29: 1999) .

إن جميع ما ذكر من مفاهيم تشترك جميعها تقريباً في الدورة المستمر التي ابتكرها (Shewhart) وطورها (Deming)، وهي (خطط Plan - نفذ Do - افحص Check - باشر Act) والتي تساهم في مراجعة واتخاذ قرارات مبنية على عدم التكرار لنفس الأخطاء، وبالتالي التحسين والتطوير المستمر، وتبين هذه الدورة بالشكل الآتي:

شكل (7) دورة ديمنج للتحسين المستمر (PDCA)



تؤكد فلسفة (Deming) على ضرورة إنشاء قاعدة ثقافية للتحسين المستمر لجودة أداء المنظمة ومنتجاتها، كما يؤكد (النجار ومحسن، 445 : 2004) بأن هذه الفلسفة شأنها شأن فلسفات كثيرة كفلسفة (Grosby) و (Juran) و (Taguchi) و (Feigenbaum) و (Ishikawa)، إذ تركز جميعها على عدم وضع نهاية للتحسينات واستمراريتها، وطالما أن منتجات المنظمة موجهة إلى الزبون فلن يكون هناك مستوى محدد يحقق الهدف النهائي للمنظمة، والسبب هو أن الزبون هدف متحرك لذا فالتحسين المستمر ضرورة لمواجهة التحديات التنافسية والتحويلات السريعة في بيئة الأعمال، إذ إن الأفكار والمنتجات تتقدم بسرعة .

### ثالثاً :- قيمة المنظمة Organization Value

ترتبط قيمة المنظمة بصورة مباشرة بقيمة الزبون، والتي تعرف بأنها "نتاج اشتراك عوامل عديدة، بغية تقديم حزمة من المنافع والجودة العالية بشأن منتج المنظمة مقابل الكلفة الكلية للزبون، بما يحقق رضاه ولما يتوقعه ويضمن الاحتفاظ به" (الموسوي، 74 : 2007)، فقيمة المنظمة تتزايد مع تزايد وتنامي القيمة المقدمة للزبون من خلال علاقة توصل الزبون من حالة الرضا عن المنظمة ومنتجاتها إلى الولاء وإمكانية الاحتفاظ به، لما يحققه من سمعة طيبة عن المنظمة، ولأن البحث الحالي يركز على القيمة من وجهة نظر المنظمة، فيمكن تعريفها إجرائياً بأنها "القيمة الناتجة من مساهمات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع، وهي تساوي قيمة الزبون"، وتتضح أهمية الزبون ومدى تحقيقه لقيم المنظمة من التعريف، وهذا ما يؤكد (Marrows & Robinson, 2: 2002) على أنها "القيمة التي يساهم بها الزبون في المنظمة حالياً وفي المستقبل وتسمى القيمة المتحققة للمنظمة". ويعتمد البحث الحالي على أربعة قيم تحاول منظمات الأعمال تحقيقها من وجهة نظرها وهي:

#### 1 - رضا الزبون Customer Satisfaction

يستحوذ رضا الزبون أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة، ويعد أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها، بل ونجاحها، ولاسيما عندما تتبنى المنظمة إستراتيجية التوجه نحو الزبون (الجنابي، 50 : 2006) وتبرز الحاجة هنا إلى استعراض مفهوم رضا الزبون، فقد عرضت الأدبيات تعريفات منها ما ذهب إليه (Kotler, 36: 2000) بأنه "مشاعر السعادة والسرور نتيجة مقارنة الزبون للمنتج مع المتوقع منه"، كما يعرف بأنه "الحالة التي تتقابل بها توقعات الزبون مع مدركاته المرتبطة بالمنتج المقدم إليه" (Chase et al, 17: 2003)، أما (جودة، 74 : 2009) فيرى أن الرضا هو "مستوى إحساس الزبون الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعاته"، ويلاحظ من التعريفات أن رضا الزبون هو مؤشر (معياري) لقياس الفرق بين الأداء والتوقعات وتتفق (الجنابي، 50 : 2006) مع هذا أيضاً، إذ ترى أنه "مقياس يرتبط بالأداء الفعلي والمتوقع للمنتج". وتبرز بناءً على ما تقدم ثلاثة مستويات من (الرضا) يمكن أن تحقق من خلالها مقارنة الأداء المدرك من قبل الزبون مع توقعاته، نضعها في الجدول الآتي:

جدول (3) مستويات رضا الزبون بحسب مدركاته

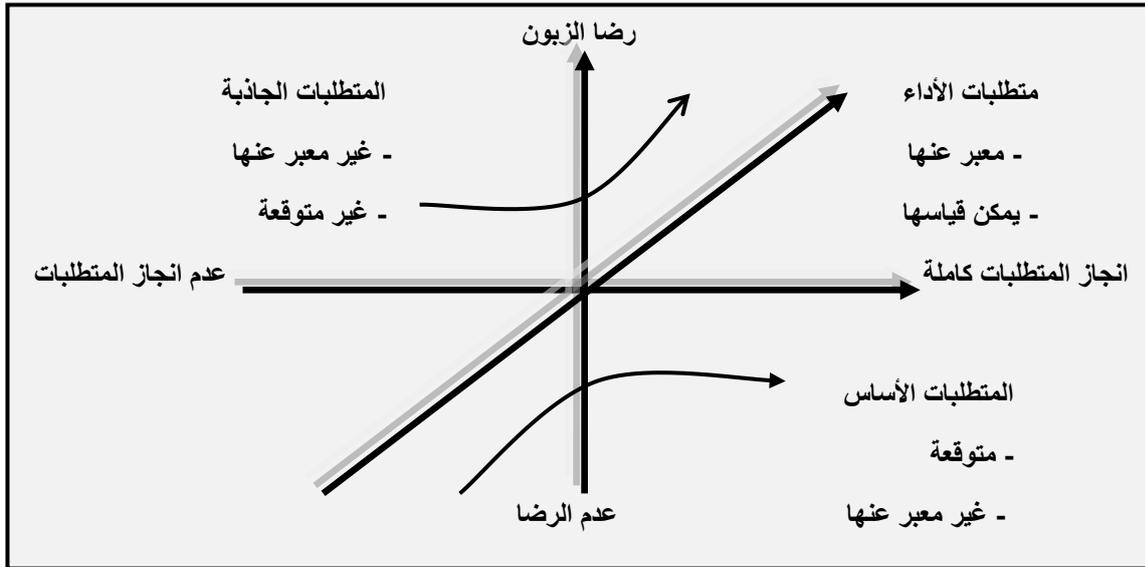
التسلسل	أداء المنتج الفعلي	توقع الزبون	حالة الزبون
1	الأداء المدرك	أقل من الأداء المدرك	عدم رضا
2	الأداء المدرك	يساوي الأداء المدرك	رضا
3	الأداء المدرك	أكبر من الأداء المدرك	رضا كبير (سعادة)

المصدر / إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات

ولتحديد رضا الزبون يتطلب الأمر ثلاث مستويات للتأثير على الرضا تتبين في الشكل (8)،

وانطلاقاً مما تقدم فإن خلق توجه استراتيجي نحو الزبون يتطلب عملية تفوق إلى رضا الزبون على طول بقاء المنظمة، وهذا يدل على أن رضا الزبون يعد أصلاً من أصول عمل المنظمات يساعدها على النجاح، إذ الزبون الراضي سيعود للتعامل مع المنظمة، فضلاً عن أن الوصول إلى الأهداف يتحقق من فاعلية أكبر من المنافسين في إرضاء الزبائن وإسعادهم، مع التنبيه على أن رضا الزبون ينتج من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر المنظمة، ولذلك يتبنى البحث الحالي تعريفاً لرضا الزبون من وجهة نظر المنظمة، بأنه "جهود المنظمة المنهجية في الإيفاء بمتطلبات الزبون إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذي يعطي أكبر قدر من الرضا (السعادة المتحققة من التفوق على توقعاته)، من خلال تبني إستراتيجية تتوجه نحو الهدف (الزبون) والتي تتحقق بالتداووب العالي في العمل التنظيمي .

## شكل (8) أنموذج Kano لمتطلبات رضا الزبون



Source: N, Kano, N. Serka, et al "Must be Quality & altercative Quality" The Best on Quality Vol.7, P165.

## 2 - ولاء الزبون Loyalty Customer

يعد الهدف الثاني الذي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه، ولذلك تجهد في سبيل تحقيق والحفاظ على ولاء زبائنها وجعلهم ملتزمين معها ومنتجاتها، وعلى المدى الطويل، إذ ولاء الزبون كما يراه (Kotler, 383: 2000) بأنه "مقياس لرغبة الزبون للتعامل مع المنظمة ومنتجاتها وأنشطتها بشكل تبادلي"، ويلاحظ من التعريف إن ولاء الزبون هو "مقياس لدرجة معاودة الزبون للتعامل مع المنظمة ومنتجاتها". وتشير الأدبيات في هذا الصدد إلى أن ولاء الزبون يعد جوهر رأس المال الزبوني للمنظمات، إذ أنه يخلق الزبائن ذوي الولاء، وهم الأكثر ربحية للمنظمة، وتكمن الفكرة في ذلك كما يراها (حمود والشيخ، 112: 2010) إلى أن الزبون الوفي هو زبون دائم، وسر ذلك يُفسر بكون الزبون سيعاود التعامل مع المنظمة ومنتجاتها ما دام هناك قيمة حقيقية للمنتج الذي تقدمه .

تحاول المنظمات التعبير عن الولاء كميًا، إذ أشار (Reichheld & Sasser) أن ولاء الزبون بنسبة (5%) يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة من (25%-85%) وقد أطلق الباحثان على ذلك (نظرية المضاعف Multiple Theory) (نعساني وآخرون، 8: 2007)، وتعني أن العوائد تتسارع بمعدلات أعلى من درجات الولاء، والعكس بالعكس، وينقسم الزبائن إلى ثلاث أقسام تُكون أنموذج الولاء هي: (الجنابي، 47: 2006) .

- ✎ الولاء القوي : الزبون الذي يتعامل مع المنظمة ومنتجاتها في الأوقات والحالات كلها .
- ✎ الولاء المتبدل : الزبون الذي له ولاء للمنظمة ومنتجاتها وكذلك لمنظمات ومنتجات أخرى .
- ✎ الولاء المتغير : الزبون الذي يتبدل ولاءه من منظمة لأخرى بحسب تفضيله .

وبناءً على ذلك قدم الباحثون العناصر الأساس لولاء الزبون للمنظمة وهي (الالتزام، والتفضيل، والتعامل المتكرر)، وقد صنفت تبعاً لذلك أربعة مستويات من الولاء وهي : (Oliver, 35: 2002) .

- ✎ التمييزي Cognitive : منظمة واحدة مفضلة للزبون اعتماداً على خصائص ومميزات المنتج الذي تقدمه .
- ✎ الانفعالي Affective : ارتباط بالمنظمة بشكل متطور عبر سلسلة مواقف وتعاملات مرضية عن المنظمة .
- ✎ الميولي Canative : مرحلة انفعالية مع نية إعادة التعامل (الشراء) .
- ✎ الفعلي Action : مرحلة انفعالية، فضلاً عن الرغبة الفعلية للتغلب على المؤشرات الموقفية التي قد تسبب احتمالية التحول إلى منظمة ومنتجات أخرى .

تطرح إستراتيجية التوجه نحو الزبون التي يتبناها البحث الحالي، المؤشرات الكافية والفاعلة، ليس في اجتذاب الزبائن فحسب، بل تحقيق الولاء للمنظمة ومنتجاتها، إذ الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة علاقات الزبون طويلة الأمد التي توصل الزبون إلى درجة الولاء والتردد في التعامل مع المنظمة ومنتجاتها، ويقدم (نجم، 309: 2005) في هذا المجال نقطتين لتحقيق ذلك .

- ✎ إنشاء الزبائن: وهي العملية الأساس للمنظمة، والتي تتحصل من تبني إستراتيجية توجه كلياً للزبون، لخلق أسواق وحصص سوقية من خلال تمكين العاملين، وأنشطة التحسين المستمر، والالتزام بروية المنظمة تجاه زبائنهم .
- ✎ التركيز على الزبون الملائم: ويقصد بهم الذين يعتادون التعامل مع المنظمة، لكسب ولاعهم عن طريق عملية التواصل معهم، واستخدام معلوماتهم، ومعالجة مشاكلهم .

### 3 - الاحتفاظ بالزبون Keep of Customer

يعد رضا وولاء الزبون للمنظمات التي تطور تركيزها نحو الزبون احد معايير قياس نجاحها أو فشلها، ولكن لا يعد ذلك كافياً، بل يؤخذ في الاعتبار مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنهم، (حمود والشيخ، 107: 2010)، لذلك يمكن النظر إلى أهمية رضا وولاء الزبون أنهما الوسيلة التي تستخدم للوصول إلى الغاية النهائية وهي الاحتفاظ بالزبون، والتي تعرف بأنها "عملية الدعم الفني والتواصل مع الزبون والرد على استفساراتهم ومتابعتهم لمعرفة حاجاتهم المستقبلية من المنتجات".

وتشير الدراسات إلى أهمية الرضا والولاء في عملية الاحتفاظ بالزبائن، ولكن هذان العاملان ليسا بالضرورة متلازمين معها، فالزبون الراضي لا يلزمه العودة إلى التعامل مع المنظمة ومنتجاتها، فقد أشار (Reichheld & Sasser) أيضاً إلى منطقية زيادة نسبة رضا الزبون، والتي تعني زيادة نسبة الاحتفاظ بهم، وبالتالي زيادة الأرباح، ولكن الحقيقة التي كشفها جاءت بعكس ذلك، إذ انه بين (65%-85%) من الزبائن كانوا راضين بنسبة كبيرة عن المنظمات قيد الدراسة ومنتجاتها، ولكنهم لم يعودوا للتعامل معها على الرغم من ذلك (نعساني وآخرون، 9: 2007) .

وبناءً على ذلك تسعى المنظمات إلى الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين، فضلاً عن محاولة جذب واستقطاب زبائن جدد، وبدأت المنظمات تقيس نجاحها على أساس نسب الاحتفاظ بالزبون بدلاً من نسب رضاهم، وتظهر هنا مسالة غاية في الأهمية وهي ليست فيما إذا كان الزبائن راضين عن منتجات المنظمة، بل فيما إذا كانوا راضين بشكل كافٍ يحقق ولاعهم، وبالتالي يعطي الفرصة للمنظمة لكي تحتفظ بهم وليعودوا للتعامل معها ومع منتجاتها، ومن هذا المنطلق تتعامل المنظمة مع الزبائن على أساس أنهم شركاء في العمل ويجب الأخذ بمعلوماتهم على طول الوقت وقبل حدوث أي مشاكل بعدها، الأمر الذي يذهب البحث الحالي لبيانها .

وبطبيعة الحال يعد الاحتفاظ بالزبائن أصعب من كسب واستقطاب زبائن جدد، وذلك ما توصل إليه (Humble, 6: 2006) في هذا المجال، إذ أشار إلى أن الحصول على زبائن جدد يكلف أربعة إلى عشرين ضعفاً أكثر من الاحتفاظ بهم، ومن هنا فليس بالإمكان للمنظمات أن تطيق خسارة الزبون، ويعطي (رشيد، 2006) لذلك أسباباً نورد أهمها:

- ✎ إن الزبائن الذين يعتادون التعامل مع المنظمة ومنتجاتها يتعاملون أكثر مع مرور الوقت إذا كانوا راضين عن أداء المنظمة ومنتجاتها .
- ✎ تتناقص تكلفة الزبون المتكرر في التعامل من الزبون الجديد .
- ✎ الزبائن الراضون والمتكررون في التعامل يكونون سفراء لنقل سمعة جيدة عن المنظمة ومنتجاتها .
- ✎ يكون الزبائن أصحاب الرضا والولاء عن المنظمة أقل حساسية تجاه الارتفاع الطفيف في الأسعار في حال رفعها لظروف معينة .

### 4 - سمعة المنظمة Organization Reputation

يبني الزبون توقعاته دائماً على أساس تجاربه السابقة، فضلاً عن الكلمة المتناقلة بين الناس (الزبائن) Word-of-Mouth، (جودة، 75: 2009)، وتعد علاقة الزبون مع المنظمة بناء قوي نسبياً، ولكن تعامل الزبون مع الزبون الآخر شيء مهم جداً أيضاً، إذ يتشكل بهذا التعامل سمعة المنظمة والتي تعرف بأنها "مدرجات الزبون عن المنظمة ومنتجاتها" (Heizer & Render, 72: 2001)، وكما تعرف بأنها "قوة المنظمة المتكونة من علاقات الزبائن مع بعضهم البعض" (الجنابي، 55: 2006) وتتأتى من الاتصالات بين جمهور الزبائن، فزيادة الاهتمام بسمعة المنظمة هي إحساس الزبون بالرضا والاهتمام به وبتحياجاته، وبالتالي نقل تجاربه للآخرين .

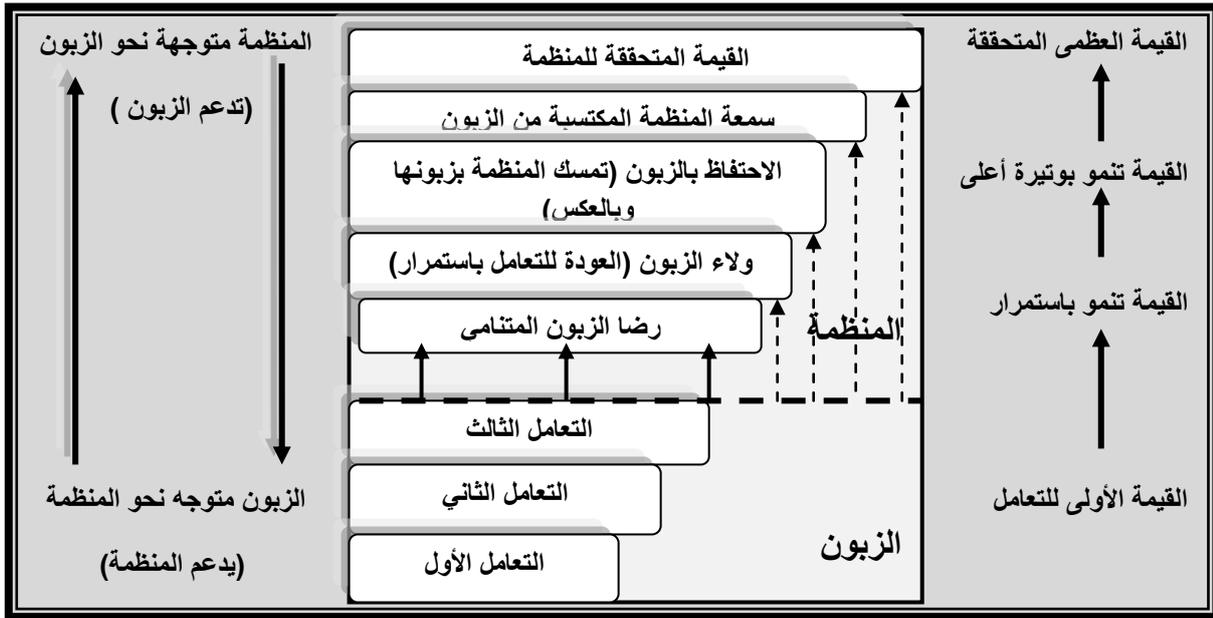
وتعد سمعة المنظمة مشكلة تواجه منظمات الأعمال، إذ يذكر (العطاب ، 61: 2002) نقلاً عن (Hoffman) أن المنظمات التي تقدم المنتج (سلعة أو خدمة) لـ (100) زبون أسبوعياً وبنسبة رضا (90%)، فذلك يعني عدم رضا لـ (10%) في الأسبوع، أي عشرة أشخاص، والنتيجة في نهاية السنة ستكون سمعة غير جيدة للمنظمة، والسبب أن كل زبون إذا أخبر عشرة زبائن آخرين بان المنظمة لم تقدم ما يرضيه فستكون النتيجة [ (10) أشخاص غير راضين في الأسبوع الواحد × (52) أسبوع × (10) أشخاص أخبروا بعدم الرضا ] فالنتيجة (2500) زبوناً، وإذا استمرت العملية هكذا حتماً ستتهز سمعة المنظمة أمام الزبائن، بل حتى أمام الزبائن ذوي الولاء .

تسعى المنظمات بكل جهدها إلى عدم الوصول إلى حالة الاستياء للزبائن التي من شأنها إضعاف سمعة المنظمة، وما التوجه الاستراتيجي نحو الزبون إلا نتيجة طبيعية لمحاولة تفادي ذلك، بل والسعي حثيثاً نحو رضا الزبون الذي يقود بدوره إلى تكوين ولاءه ثم العمل على المحافظة عليه وبالتالي سيكون الزبون متحدثاً غير رسمياً وسفيراً للمنظمة إلى الزبائن الآخرين ومحاولة التأثير فيهم وتوليد زبائن جدد للمنظمة ومنتجاتها، وبالتالي فإن سمعة المنظمة متوقفة على تحقيقها لرضا وولاء الزبون، فضلاً عن الاحتفاظ بهم، وقد تعتمد المنظمات تسخير تأثير الزبائن على الزبائن الآخرين من خلال إنشاء ورعاية المجال والموارد لهذا التعامل، بغية الحصول على سماع ما يقال عنها وعن منتجاتها، وممارسة التأثير عليهم بشكل ايجابي، وقد ذهبت المنظمات فعلياً إلى تطبيق ذلك، وكله من اجل تعزيز سمعة المنظمة لدى زبائنها .

## الخلاصة Up Down

تأكد لنا بعد الطرح السابق أن نجاح المنظمات وبقاءها في السوق يتوقف على مدى توجهها نحو زبائنها، وفي كل أنشطتها وعملياتها، إذ لا يعد كافياً أن تكون المنظمة موجهة بالمنتج مهما كانت جودته ومستوى تصميمه، أو موجهة بالتكنولوجيا مهما كانت متقدمة أو متفردة، فضلاً عن غير ذلك، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار ردة فعل السوق (الزبائن) ومدى القيمة التي يمكن للزبون الحصول عليها في التعامل مع المنظمة، ومن هنا تأتي أهمية ربط استراتيجية التوجه نحو الزبون التي تحاول إيصال فكرة أن المنظمة إذا ما أرادت أن تحقق رضا وولاء الزبون وإمكانية الاحتفاظ به، وبالتالي تكوين سمعة جيدة في السوق، فعليها تبني هذه الإستراتيجية أو عداها فلسفة عمل تتخلل كل أنشطتها وعملياتها داخلياً وخارجياً، إذ تأثيرها يمتد إلى ابعد مدى ممكن، فالمنظمة التي من خلال كل أنشطتها وعملياتها متوجهة نحو الزبون لتلبية حاجاته ورغباته، سيكون هو بالمقابل متوجهاً نحو المنظمة لدعمها وتحقيق أرباحها، كما أن المنظمة التي تعطي الزبون منتجات ذات قيمة فانه بالمقابل سيعطي لها قيمة تتمثل في رضاه وولاءه ثم تكوين سمعة طيبة عند غيره عن المنظمة ومنتجاتها، وبهذا تتحقق أهداف الزبون والمنظمة على حدٍ سواء . والشكل الآتي يوضح هذه الخلاصة .

شكل (9) القيمة المتحققة للمنظمة جراء التوجه نحو الزبون



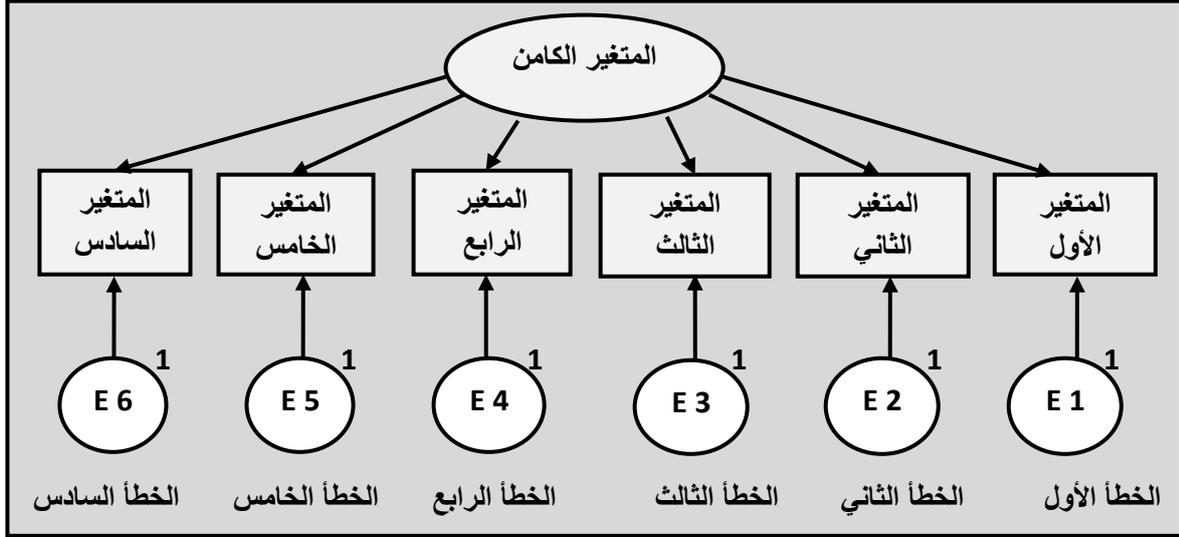
المصدر / إعداد الباحث .

## المبحث الثالث : الإطار التحليلي العملي

### أولاً : قياس جودة مطابقة أداة البحث

صممت استمارة الاستبانة والمكونة من ستة محاور تمثل المتغيرات التفسيرية (المستقلة) بواقع (4) أسئلة للمحور الواحد، أما المتغير السابع فيمثل المتغير المستجيب (التابع) بواقع (4) محاور أخذت مجتمعة وخصص لها (4) أسئلة أيضاً، وقد تم رسم النموذج وفق أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، والذي يتضح في الشكل الآتي :

شكل (10) مرحلة جودة المطابقة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الحاسوب .

وقد أعطي وزن لكل خطأ بمقدار (1) كما يتضح في الشكل، يمثل وزن المتغير لتحليل المسار ، وللتأكد من مدى جودة ومطابقة هذا الأنموذج أستخدم المؤشرات الآتية :

**1- مؤشر جودة المطابقة :** ويستخدم لقياس مدى جودة مطابقة الأنموذج للبيانات المستخدمة في البحث، وتم قياس هذا المؤشر وفق المقياس الآتي:

- **النسبة بين مربع كاي ودرجة الحرية :** فإذا كانت النسبة لمربع كاي ودرجة الحرية اقل من (5) دل على قبول الأنموذج، وفي حالة كونها اقل من (2) دل على تطابق الأنموذج تماماً للبيانات، وفي حالة كونها اكبر من (5) يرفض الأنموذج، وبعد تحليل البيانات تبين أن النسبة بين مربع كاي ودرجة الحرية كانت وفق الجدول الآتي:

جدول (4) نتائج اختبار مربع كاي لجودة المطابقة

النسبة %	القيمة الاحتمالية p	درجة الحرية df	مربع كاي a
1.287	0.195	15	19.312

ويلاحظ من الجدول أن قيمة مربع كاي والبالغة (19.312) هي غير معنوية وذلك لكون القيمة الاحتمالية للاختبار اكبر من مستوى معنوية (5) وهذا مؤشر لقبول فرضية العدم القائلة بان مربع كاي غير معنوي، وهذا يدل على جودة مطابقة الأنموذج، والأمر الذي يؤكد ذلك أيضاً إن نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية بلغت (1.287) وهي اقل من (2) وهذا يعني أن الأداة المستخدمة مطابقة تماماً للبيانات المستخدمة في البحث .

**2 - مؤشر المطابقة المطلقة :** ويعد هذا المقياس أسلوب آخر لقياس جودة المطابقة ويتم وفق المعيار الآتي:

- **مؤشر حسن المطابقة :** ويقاس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق الأنموذج موضوع الدراسة وهو يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد والمستخدم في تحليل الانحدار، وتكون قيمته محصورة بين (0 - 1) إذ إن القيمة المرتفعة لهذا المؤشر تشير إلى تطابق أفضل للأداة المستخدمة مع بيانات العينة، وقد وجد بعد تحليل النتائج أن مؤشر حسن المطابقة بلغ (0.892) وهذا يدل على أن الأنموذج المستخدم يتطابق بشكل جيد مع بيانات البحث .

**ثانياً : وصف وتشخيص إجابات عينة البحث**

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والتوزيعات التكرارية للفقرات .

## 1 - المتغير التفسيري (المستقل) إستراتيجية التوجه نحو الزبون

بهدف إعطاء وصف وتشخيص لإستراتيجية التوجه نحو الزبون بشمولية أكبر سيتم ذلك على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمنظمتين المبحوثتين، فقد تم قياس متغير إستراتيجية التوجه نحو الزبون من خلال ستة أبعاد (محاور) وهي (رؤية والتزام المنظمة، وتحديد مشاكل الزبون، والتواصل مع الزبون، والتغذية الراجعة، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر)، كما يتبين في الجدول (5). إذ الوسط الحسابي ولجميع المحاور بلغ أكثر من (4) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3). وتعطي نتيجة اتفاق شبه تام وبدرجة تحصر بين (جيد عالٍ وجيد جداً) مع مضمون فقرات المتغير بمحاوره كافة، وكما يلاحظ من الانحرافات المعيارية المنخفضة للفقرات والمتغيرات بمجملها والتي تدل على تشتت نسبي منخفض لإجابات المبحوثين، وكانت التفاصيل بحسب الآتي:

حصل المحور الثاني على أقل وسط حسابي بمقدار (4.319) وانحراف معياري (0.463)، ويشير أن هناك اهتماماً في مشاكل الزبون وحلها لدى أفراد العينة. فضلاً عن استخدام وسائل متنوعة لاستقبال شكاوى الزبائن وتقبلها بترحاب، كما حصل متغير التحسين المستمر على أعلى وسط حسابي بلغ (4.651) وانحراف معياري (0.485) وهو يعكس تنافس المنظمتين في سوق العمل نتيجة لالتزامهما بالتحسين المستمر، وأنهما تتخذان إجراءات سريعة للانحرافات التي تحصل في أعمالهما، وإن منتجاتهما تتغير تبعاً لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن، وأما معامل الاختلاف للمتغيرين فكان (12.09) و (13.77) على التوالي، الأمر الذي يعطي المتغيرين أهمية تعكس فهم المبحوثين لفقراتهما

جدول (5) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة العينة لمتغير إستراتيجية التوجه نحو الزبون بمحاورها الخمسة (n = 43)

المقياس	تماماً لا أتفق	لا أتفق	زبون	أتفق	أتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الاختلاف معامل	فقرات متغير إستراتيجية التوجه نحو الزبون
تكرار نسبة	-	-	-	13	30	4.697	0.464	9.8	1- يؤمن جميع الأفراد (إدارة وعاملين) بأهمية الزبون في نجاح منظماتهم.
	-	-	-	30	70				
تكرار نسبة	-	-	-	11	32	4.744	0.441	9.29	2 - تكيف المنظمة رؤيتها باستمرار لزيادة التزامها تجاه زبائنها في المستقبل.
	-	-	-	26	74				
تكرار نسبة	1	-	2	20	20	4.348	0.783	18	3 - تتمكن المنظمة من تطبيق رؤيتها في الميدان الذي تعمل فيه
	3	-	5	46	46				
تكرار نسبة	-	-	-	23	20	4.465	0.504	11.28	4 - تدرج المنظمة أهمية الزبون ضمن رؤيتها ورسالتها.
	-	-	-	54	46				
نتيجة محور رؤية والتزام المنظمة									
تكرار نسبة	-	-	1	19	23	4.511	0.550	12.19	5 - تهتم المنظمة بشكاوى زبائنها لحرصها على تلبية حاجاتهم وطلباتهم.
	-	-	2	44	54				
تكرار نسبة	-	-	1	27	15	4.325	0.521	12.04	6 - تسعى المنظمة لمعرفة مشاكل زبائنها.
	-	-	2	63	34				
تكرار نسبة	-	-	1	32	10	4.209	0.465	11.04	7 - تستخدم المنظمة وسائل متنوعة لاستقبال شكاوى زبائنها.
	-	-	2	75	23				

19.84	0.840	4.232	18	20	2	3	-	تكرار	8 - تتلقى المنظمة شكاوى زبائنها بترحاب.
			42	46	5	7	-	نسبة	
13.77	0.463	4.319	نتيجة محور تحديد مشاكل الزبون وحلها						
17.44	0.499	4.581	25	18	-	-	-	تكرار	9 - تتواصل المنظمة مع زبائنها قبل وبعد شراء المنتج (سلعة أو خدمة).
			58	42	-	-	-	نسبة	
14.99	0.659	4.395	20	21	1	1	-	تكرار	10 - تمتلك المنظمة أفراداً أكفاء في التعامل الزبون.
			47	49	2	2	-	نسبة	
11.01	0.502	4.558	24	19	-	-	-	تكرار	11 - يعد موقع المنظمة الالكتروني احد جوانب التواصل مع الزبون.
			56	44	-	-	-	نسبة	
13.23	0.591	4.465	22	19	2	-	-	تكرار	12- تنشر المنظمة معلومات عنها ومنتجاتها عبر وسائل متنوعة.
			51	44	5	-	-	نسبة	
14.16	0.446	4.500	نتيجة محور التواصل مع الزبون						
12.23	0.535	4.372	17	25	1	-	-	تكرار	13 - تتوافر البيانات والمعلومات الكافية عن زبائن المنظمة.
			40	58	2	-	-	نسبة	
13.26	0.583	4.395	19	22	2	-	-	تكرار	14 - ترى المنظمة أن توثيق متطلبات الزبائن من مهامها الأساس.
			44	51	5	-	-	نسبة	
15.79	0,694	4.395	22	16	5	-	-	تكرار	15 - إن نجاح منظمنا يتأتى من خلال فاعلية نظام إدارة علاقات الزبون.
			51	37	12	-	-	نسبة	
12.8	0.548	4.279	14	27	2	-	-	تكرار	16 - تجمع المنظمة معلومات كافية عن زبائنها وباستمرار.
			32	63	5	-	-	نسبة	
13.52	0.491	4.360	نتيجة محور (التغذية الراجعة)						
14.13	0.618	4.372	18	24	-	1	-	تكرار	17 - تنجز الأعمال بسرعة حين يكون هنالك تخويل كبير للعاملين.
			42	56	-	2	-	نسبة	
15.46	0.658	4.255	15	25	2	1	-	تكرار	18- تحرص المنظمة لتعريف العاملين بأهمية أعمالهم لها.
			35	58	5	2	-	نسبة	
13.26	0.583	4.395	19	22	2	-	-	تكرار	19 - إن احد جوانب تمكين العاملين هو الاهتمام بالحوافز والمكافآت.
			44	51	5	-	-	نسبة	
15.64	0.673	4.302	17	23	2	1	-	تكرار	20- تحرص إدارة المنظمة على تمكين عامليها لمواجهة المشكلات الطارئة
			39	54	5	2	-	نسبة	

			نتيجة محور تمكين العاملين						
14.62	0.522	4.331							
13.97	0.650	4.651	31	10	1	1	-	تكرار	21- إن التنافس ضمن سوق العمل يعكس الالتزام بالتحسين المستمر.
			72	23	2	3	-	نسبة	
11.14	0.521	4.674	30	12	1	-	-	تكرار	22- تتخذ إجراءات سريعة للانحرافات التي تحصل في أعمال ومنتجات منظماتك.
			70	28	2	-	-	نسبة	
15.95	0.731	4.581	30	9	3	1	-	تكرار	23 - تغيير منتجات المنظمة تبعاً لتغيرات حاجات ورغبات زبائننا.
			70	21	7	2	-	نسبة	
10.92	0.513	4.697	31	11	1	-	-	تكرار	24 - تطور المنظمة عملياتها ومنتجاتها وفقاً للمعايير العالمية.
			72	26	2	-	-	نسبة	
12.99	0.485	4.651	نتيجة محور التحسين المستمر						

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب .

وكما يلاحظ من الجدول (5) أن متغير التواصل مع الزبون بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (4.5) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.446)، وهذا يشير إلى أن هناك تواصل للمنظمتين مع زبائنهما قبل وبعد شراء المنتج (سلعة أو خدمة)، من خلال امتلاكهما أفراداً أكفاء في التعامل مع الزبون، فضلاً عن أن الموقع الإلكتروني لكل منهما يؤدي درواً كبيراً في التواصل مع الزبون، وتنتشر فيه المعلومات عن أعمالهما ومنتجاتهما .

وحقق متغير التزام المنظمة ورؤيتها بجميع فقراتها وسطا حسابيا بلغ (4,564) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.238)، وقد حققت الفقرات (1,2,3,4) أوساطا حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى أن العاملون (إدارة وعاملين) يؤمنون بأهمية الزبون في نجاح منظماتهم، وبناءً على هذه الأهمية تكيف المنظمتين رؤيتهما باستمرار لزيادة التزامهما تجاه زبائنهما في المستقبل، الأمر الذي يدل على تمكن المنظمتين من تطبيق رؤيتهما في الميدان الذي تعملان فيه . وتدرج أهمية الزبون ضمن رؤيتهما ورسالتهم .

وحقق متغير التغذية الراجعة (استخدام معلومات الزبون) بجميع فقراته وسطا حسابيا بلغ (4.36) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.491)، وقد حققت فقرات هذا المتغير (13,14,15,16) أوساطا حسابية أكبر من الوسط الفرضي، وهذا يشير إلى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن زبائن المنظمتين، مع توثيق متطلبات الزبائن وجعلها من المهام الأساس في أعمال المنظمتين، فضلاً عن أن النجاح يتأتى من خلال فاعلية نظام إدارة علاقات الزبون وتجمع معلومات كافية عن الزبائن وباستمرار .

وأخيراً حقق متغير تمكين العاملين بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (4.33)، وبانحراف معياري (0.522)، ومعامل اختلاف (14,62) وهذا يشير إلى انجاز الأعمال بسرعة لان هنالك تحويل كبير للعاملين، مع حرص المنظمتين على تعريف العاملين بأهمية أعمالهم . كما أن احد جوانب تمكين العاملين في المنظمتين هو الاهتمام بالحوافز والمكافآت، بغية مواجهة المشكلات الطارئة .

## 2 - المتغير الاستجابي ( التابع ) قيم المنظمة المضافة :

يتبين في الجدول (6) وصف وتشخيص لقيم المنظمة بشمولية أكبر على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للمنظمتين المبحوثتين . إذ تم قياس متغير قيم المنظمة المتحققة من خلال أربعة أبعاد أخذت مجتمعةً وهي (رضا الزبون، وولاءه، واحتفاظ المنظمة بالزبون، وسمعة المنظمة) .

ويتبين من خلال الجدول الآتي أن الوسط الحسابي العام بلغ (4.366) وهو أعلى من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.328) ومعامل اختلاف (13.92%)، وهذا يشير إلى أن هناك اهتماماً كبيراً بتحقيق قيم

تضاف إلى المنظمتين من خلال العمل على إرضاء الزبائن وإسعادهم وتحقيق درجة من الولاء لديهم يمكن من خلالها الاحتفاظ بهم بسهولة، فضلاً عن تحقيق سمعة جيدة لصالح المنظمتين، ومن الملاحظ أيضاً أن معامل الاختلاف كان صغيراً نوعاً ما لجميع الفقرات إذ بلغ أقلها للفقرة (38) بمقدار (11.25) وأكبرها للفقرة (30) بمقدار (20.83) وبدل على الأهمية النسبية التي نالتها هذه الفقرة مقارنة بغيرها، فضلاً عن تفهم عينة البحث لفقرات متغير قيمة المنظمة المتحققة جميعها .

وإذا ما قارنا المتوسط العام لهذا المتغير بجميع محاوره، أي بشكل مجتمع يتبين أن درجة اتفاق عينة البحث حول فقراته كانت بمقدار (جيد جداً) ، وبدل على درجة الاتفاق بشكل تام مع مضمون الفقرات الواردة في المتغير، وتؤكد قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير ذلك، إذ عكست جميعاً درجة تشتت منخفضة لإجابات المبحوثين .

جدول (6) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير قيمة المنظمة (n = 43)

المحور	فقرات متغير قيمة المنظمة		المقياس	تكرار	نسبة	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً	تكرار	نسبة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	% الاختلاف	
	تكرار	نسبة											
رضا الزبون	25 - تلمس المنظمة تنافس عال لتبنيها مبدأ تحقيق رضا الزبون.	تكرار	1	29	13	-	-	1	29	4.279	0.503	11.75	
		نسبة	2	68	30	-	-	2	68				
	26 - تجري المنظمة دراسات عن الزبون لمعرفة مدى رضاهم.	تكرار	1	30	11	1	-	-	1	30	4.186	0.587	14.02
		نسبة	2	70	26	2	-	-	2	70			
	27 - يمكن تصميم وتقديم منتجات خاصة وفق حاجات الزبون.	تكرار	-	29	14	-	-	-	-	29	4.325	0.474	10.95
نسبة		-	67	33	-	-	-	-	67				
28 - تهدف المنظمة إلى مبدأ إسعاد الزبون.	تكرار	-	32	9	1	1	-	-	32	4.139	0.553	13.50	
	نسبة	-	75	21	2	2	-	-	75				
ولاء الزبون	29 - تلاحظ استعداد الزبائن تحمل مشقة الحصول على منتجاتها.	تكرار	2	28	12	1	-	-	2	4.186	0.627	14.97	
		نسبة	5	65	28	2	-	-	5	65			
	30 - تلمس المنظمة سهولة تحول الزبون إلى منتجات أخرى.	تكرار	4	20	12	4	4	3	4	20	3.046	0.943	27.67
		نسبة	5	58	28	9	-	-	5	58			
	31 - تلاحظ المنظمة كسب زبائن جدد للتعامل معهم.	تكرار	4	22	12	4	1	1	4	22	4.139	0.861	20.80
نسبة		9	51	35	2	3	-	9	51				
32 - تقارن المنظمة بين الزبائن الحاليين لها والعاشرين عنها.	تكرار	3	27	13	3	-	-	3	27	4.232	0.570	13.46	
	نسبة	7	63	30	-	-	-	7	63				
الإحتفاظ بالزبون	33 - يُدرب العاملين على التعامل الذي يحقق الإحتفاظ بالزبون.	تكرار	1	16	26	-	-	-	1	4.581	0.544	11.87	
		نسبة	2	37	61	-	-	-	2	37			
الإحتفاظ بالزبون	34 - تدعم المنظمة فرص عضوية زبائنهم لمشاركتهم في أعمالها.	تكرار	2	16	24	1	-	-	2	4.465	0.702	15.72	
		نسبة	5	37	56	2	-	-	5	37			

12.	0.547	4.558	25	17	1	-	-	تكرار	35 - تبذل المنظمة جهداً كبيراً في الحفاظ على زبائنها.
			58	40	2	-	-	نسبة	
13.12	0.592	4.511	24	17	2	-	-	تكرار	36 - تهتم المنظمة بشكاوى زبائنها.
			56	39	5	-	-	نسبة	
13.06	0.565	4.325	16	25	2	-	-	تكرار	37 - تلاحظ تزايد أعداد الزبائن المتعاملين مع منتجات المنظمة.
			37	58	5	-	-	نسبة	
11.25	0.505	4.488	21	22	-	-	-	تكرار	38 - يشكل الإنفاق الإعلامي جزءاً من سمعة المنظمة.
			49	51	-	-	-	نسبة	
12.29	0.549	4,465	21	21	1	-	-	تكرار	39 - تعطي المنظمة صورة واضحة لترسيخ سمعتها لدى الزبون.
			49	49	2	-	-	نسبة	
13.22	0.578	4.372	18	23	2	-	-	تكرار	40 - تكرار تعامل الزبائن مع المنظمة يعزى إلى سمعتها.
			42	53	5	-	-	نسبة	
13.92	0.328	4.366	النتيجة الإجمالية لمتغير قيم المنظمة						

سمعة المنظمة

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب .

وبناءً على نتائج الجدول انف الذكر نستخلص الآتي :

- 1 - أن المنظمين تلمسان تنافس عالٍ لتبنيها مبدأ تحقيق رضا الزبون، ويعرف ذلك من خلال ما تقوم به المنظمين من دراسات عن الزبون لمعرفة مدى رضاهم، بغية تصميم وتقديم منتجات خاصة وفق حاجات الزبون. الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إسعاد الزبون.
- 2 - استعداد زبائن المنظمين لتحمل مشقة الحصول على منتجاتهما، إذ تلمس المنظمين ذلك من عدم تحول الزبون إلى منتجات أخرى [ليس بشكل كبير جداً] إذ بلغ متوسط ذلك (3.046) وهو أعلى بقليل من الوسط الفرضي، وملاحظة كسب زبائن جدد للتعامل معهما، وهذا يتم عن طريق المقارنة بين الزبائن الحاليين لهما والعازفين عنهما .
- 3 - تُدرب المنظمين العاملين فيهما على التعامل الذي يحقق الاحتفاظ بالزبون، كما تدعمان فرص عضوية زبائنها للمشاركة في أعمالهما. وهما تبذلان جهداً كبيراً في الحفاظ على زبائنها.
- 4 - تعطي المنظمين صورة واضحة عنهما لترسيخ سمعتهما لدى الزبون، وتلاحظان تزايد أعداد الزبائن المتعاملين مع منتجاتهما، ويقاس ذلك من خلال تكرار تعامل الزبائن مع المنظمة والذي يعزى إلى سمعتهما .

### ثالثاً : اختبار فروض البحث

وذلك لاختبار صحة الفرض الرئيس والذي أفاد " بوجود اثر إستراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيمة للمنظمات عينة البحث في البيئة العراقية " والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها . وكما يأتي:

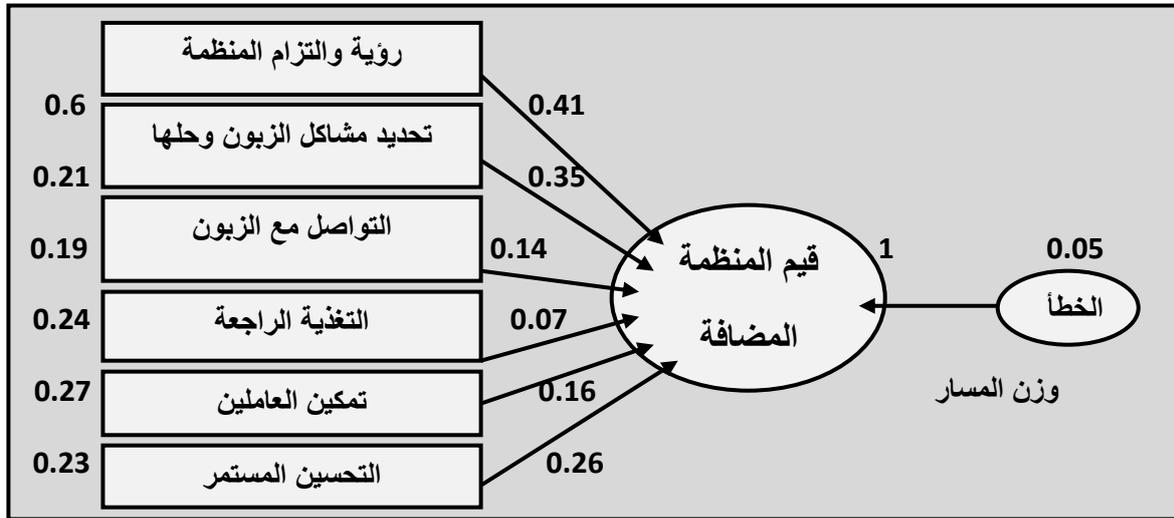
- 1 - أثر إستراتيجية التوجه للزبون في تحقيق قيم المنظمة وفق الانحدار البسيط : ويتضح في الجدول الآتي:

جدول (7) تحليل الانحدار البسيط بين إستراتيجية التوجه نحو الزبون وقيم المنظمة (n = 43)

ت	نوع التأثير	قيمة المعامل	R <sup>2</sup>
1	• أثر رؤية والتزام المنظمة في تحقيق قيم المنظمة	0.41	0.6
2	• أثر تحديد مشاكل الزبون وحلها	0.35	0.21
3	• أثر التواصل مع الزبون	0.14	0.19
4	• أثر التغذية الراجعة	0.07	0.24
5	• أثر تمكين العاملين	0.16	0.27
6	• أثر التحسين المستمر	0.26	0.23
مجموع التأثير الكلي للمتغير التفسيري (المستقل)		0.89	

2 - أثر إستراتيجية التوجه للزبون في تحقيق قيم المنظمة وفق تحليل المسار : بغية قياس اثر المتغير المستقل والمتمثل بالمحاور الستة المشار إليها على المتغير التابع والمتمثل بقيمة المنظمة، ويتضح في الشكل الآتي:

شكل (11) تحليل المسار لمحاور المتغير (التفسيري) المستقل على المتغير التابع (الاستجابي)



المصدر/ إعداد لباحث اعتماداً على مخرجات الحاسوب .

ويتضح من الجدول (7) والشكل (11) السابق ذكرهما الآتي :

1 - أن اثر (رؤية والتزام المنظمة) كان بمقدار (0.41) ويدل على إن زيادة عينة البحث فانه يؤثر على المتغير المستجيب (قيم المنظمة) بمقدار (41%) من التغيرات الحاصلة في الاستجابات الخاصة بالعينة من المتغير التفسيري إلى الاستجابي .

2 - أن متغير (تحديد مشاكل الزبون وحلها) بلغ تأثيره (0.35) وهذا يعني أن زيادة حجم العينة بنسبة (100%) يؤدي إلى أن يكون اتجاه الإجابات بشكل ايجابي من المتغير المستجيب إلى التفسيري بنسبة (35%) من التغيرات الحاصلة في الاستجابات، وهذا يعني قبول اتجاه اثر المحور الثاني في قيم المنظمة المتحققة .

3 - أن زيادة محور (التواصل مع الزبون) بنسبة (100%) فانه يؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة بمقدار (14%)، أما النسبة المتبقية فانه تقع ضمن الخطأ العشوائي .

4 - بلغت مساهمة محور (التغذية الراجعة) (0.07%) وهي تفسر (24%) من قيمة المنظمة المتحققة .

5 - أثر محور (تمكين العاملين) بمقدار (16%) في متغير قيم المنظمة كما فسر (27%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب .

6 - أسهم محور (التحسين المستمر) في العمليات والمنتجات بمقدار (26%) في قيم المنظمة كما يفسر (23%) من التغيرات الحاصلة فيها . أما النسبة المتبقية والبالغة (77%) فهي ضمن الخطأ العشوائي .

7 - بلغ التأثير الإجمالي لمتغير إستراتيجية التوجه نحو الزبون (89%) في متغير قيم المنظمة وهو تأثير كبير .

## المبحث الرابع: الإطار الختامي للبحث

يقدم هذا المبحث خاتمة البحث المتمثلة بالاستنتاجات التي توصل إليها، والتوصيات التي قد يسترشد بها المنظمين المبحوثين، فضلاً عن قائمة بالمراجع التي استخدمت في البحث الحالي، وكالاتي:

### أولاً : الاستنتاجات Conclusions

#### • الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

- 1 - يعد كل عنصر (محور) من محاور إستراتيجية التوجه نحو الزبون، إستراتيجية قائمة بذاتها وبمجموعها تتكون إستراتيجية التوجه للزبون .
- 2 - عناصر ومكونات إستراتيجية التوجه نحو الزبون يكمل احدها الآخر، فهي لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل بتداخل وترابط كبيرين .
- 3 - المنظمات التي تعمل وفق إستراتيجية التوجه نحو الزبون تعمل أصلاً بفلسفة الجودة الشاملة، وفي إطار تداووب عالٍ للوصول إلى الرضا التطوري الذي يفوق توقعات الزبون .
- 4 - الاهتمام بالزبون في أعمال المنظمات ينضوي على الأغلب تحت ممارسات وأنشطة التسويق، في حين أن كل الأنشطة في المنظمة تعمل لخدمة الزبون، بناءً على ذلك فالتوجه الحديث يميل نحو الجودة الشاملة كفلسفة تتبناها المنظمة في جميع أنشطتها وعملياتها، ومن ثم تبني إستراتيجية توجه نحو زبون المنظمة في إطار الجودة الشاملة .
- 5 - لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أن القيم التي تحققها المنظمة يعتمد بعضها على الآخر، لكون المنافسة شديدة بين المنظمات، ومع ذلك فقد أثبتت الدراسات المختصة الترابط بينها فعلياً، إذ رضا الزبون يؤدي إلى تحقيق ولاءه، وولاء الزبون يقود إلى وحي المنظمة للاحتفاظ به، ومن ثم تتحقق سمعة المنظمة جراء ذلك .

#### • الاستنتاجات التطبيقية Application Conclusions

- 1 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر لإستراتيجية التوجه نحو الزبون على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية .
- 2 - يشير وجود اثر إيجابي لإستراتيجية التوجه نحو الزبون على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد المكونة لها على قيم المنظمة إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق قيمة للمنظمين .
- 3 - لم تظهر فروقات ذات دلالة معنوية بين استنتاجات أفراد العينة في المنظمين عينة البحث بصدد أهمية متغيرات إستراتيجية التوجه نحو الزبون وقيم المنظمة، الأمر الذي يعني أنهم متفقون على أهمية هذين المتغيرين ومؤكدين في الوقت نفسه تأثير الأول في الثاني .
- 4 - حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير التوجه نحو الزبون على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد المكونة لها مرتبة جيد جداً ، مما يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية هذه الإستراتيجية ومكوناتها ومدى تحقيقها لقيم تضاف لمنظمتهم .
- 5 - حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير قيم المنظمة مرتبة جيد جداً، الأمر الذي يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية القيم التي تسعى المنظمين إلى تحقيقها .
- 6 - تم قبول فرض البحث الرئيس ، فضلاً عن الفروض الفرعية المنبثقة عنه .

### ثانياً : التوصيات Recommendation

- 1- ضرورة التعرف على المفاهيم الأساس في البحث وهما ( إستراتيجية التوجه للزبون، بأبعادها الستة / رؤيا والتزام المنظمة، تحديد مشاكل الزبون وحلها، التواصل مع الزبون، التغذية الراجعة، تمكين العاملين، التحسين المستمر) و (قيمة

المنظمة بأبعادها الأربعة / رضا الزبون، وولاء الزبون، والاحتفاظ بالزبون، وسمعة المنظمة) . وأساليب ممارستها في المنظمات .

2 - اعتماد نتائج البحث والمخطط الفرضي المقترح من قبل شركة ديبالي العامة ومصرف الفاروق لإستراتيجية التوجه للزبون، فضلاً عن إمكانية اعمام النتائج والأنموذج على باقي المنظمات العراقية .

3 - ضرورة اهتمام المنظمات الخدمية والإنتاجية بالزبون من خلال تبني إستراتيجية توجه نحوه، وتثقيف العاملين في المنظمين عينة البحث عليها، وتوسيع الاستفادة منها في تحقيق قيمة للمنظمين .

4 - ضرورة اهتمام المنظمين عينة البحث بمكونات إستراتيجية التوجه للزبون لأنها تؤدي إلى خلق وتحقيق رضا وولاء الزبون، فضلاً عن الاحتفاظ به، ومن ثم الحصول على سمعة من قبل الزبائن وللزبائن تشكل رأسمال المنظمة المجتمعي .

5 - تقديم جميع وسائل الدعم من أفراد وأموال ومعدات وأجهزة ... تسهم في نشر ثقافة الاهتمام بالزبون بغية خلق وعي كامل لدى العاملين عند صياغة وتبني الإستراتيجية التي توجه لخدمة الزبون، الأمر الذي يُسهل تطبيقها وتقبلها لدى العاملين والزبائن على السواء .

6 - في ضوء ما ورد من علاقات اثر موجبة بين مكونات إستراتيجية التوجه للزبون وقيم المنظمة المتحققة منها نوصي بالتركيز على هذه المكونات بوصفها البوابة الرئيسية لتحقيق قيمة كبيرة للمنظمة .

## ثالثاً: المراجع REFERENCES

### المراجع العربية ARABIC REFERENCES

1- إبراهيم، مروان عبد المجيد، "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية" الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 .

2- البكري، سونيا محمد "إدارة الإنتاج والعمليات" مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 .

3- البياتي، صنعاء مولود إبراهيم "تقانة المعلومات وأثرها في تحقيق مسلمة للزبون" دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، 2009 .

4- الجنابي، أميرة هاتف حداوي، "اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، 2006 .

5- الدوري، زكريا مطلق، "تمكين العاملين" منهج متكامل في إطار إستراتيجية الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد 46، 20 .

6- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال" قرارات وبحوث، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .

7- الدوري، زكريا مطلق، والعزاوي، نجم، والسكارنة، بلال خلف، والعملة، شفيق شاكر، وعبد القادر، محمد، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها" في القرن الحادي والعشرين، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 .

8- الرازي، زين الدين محمد بن ابي بكر، "مختار الصحاح" ترتيب محمود خاطر، تحقيق وضبط حمزة فتح الله، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، 1982 .

9- السامراني، سلوى هاني، "الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 1999 .

10- الطائي، حميد، والعلاق، بشير، "إدارة عمليات الخدمة" عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009 .

- 11- العاني ، مزهر شعبان ، وجواد ، شوقي ناجي " العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات " ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة الشارقة ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 12- العطاب، ياسين عبد الله علي، "اثر استراتيجيات استهداف السوق على المزيج التسويقي ورضا الزبون" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، 2002 .
- 13- الموسوي، احمد منصور محسن، "استخدام نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، 2007 .
- 14- بن حبتور، عبد العزيز صالح، "الإدارة الإستراتيجية" إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر، 2004 .
- 15- بني حمدان، خالد محمد نبي، "إدريس، وائل محمد، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" منهج معاصر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .
- 16- حريم ، حسين " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 17- حمود ، خضير كاظم ، والشيخ ، روان منير " إدارة الجودة الشاملة المتميزة " . الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 18- جودة، محفوظ احمد، "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم حديثة وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- 19- سعدي، وصاف، وقوي، بوحنية، " تسويق الجامعات عالمياً من خلال مدخل الجودة الشاملة" بحث مقدم للمؤتمر العلمي حول: استشراف مستقبل التعليم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004 .
- 20- مطر، حسين، وآخرون، "الجودة والتميز في منظمات الأعمال" الجزء الثاني، "العناية بالزبانن" الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011 .
- 21- نعلاني، عبد المحسن، وعقيلي، عمر وصفي، وحلواني، ياسمين، "قياس مدركات الزبون لجودة الخدمات الصحية وأثرها في رضاهم" كلية الاقتصاد ، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2007 .
- 22- نور الدين، بو عنان، " جودة الخدمات وأثرها في تحقيق ولاء ورضا الزبون " دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، 2007 .

## المراجع المترجمة TRANSLATORS REFERENCES

- 23- جوزيف، آل باول، " فن الإدارة " ترجمة اسعد أبو لبدة، مراجعة محمد ياغي، عمان، الأردن، دار البشير للنشر والتوزيع، 1997 .
- 24- جون ، هامبل " تقديم خدمة متميزة للزبون " مجلة المدير، العدد 64، 2006 .
- 25- مؤسسة التنمية الأمريكية، "قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة" ترجمة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، سلسلة الإرشاد الأولى، 2010 .

## الانترنت INTERNET REFERENCES

- 26- رشيد، محمد "مخطط إيصال القيمة للزبون"، 2006 . [WWW.edarat.net](http://WWW.edarat.net)

- 27- Marrows, Caroline and Robinson, Mark "Building A Customer Value Model. 2002.

## ENGLISH REFERENCES المراجع الأجنبية

- 28 – Chase, R. & Others "Fundamentals of Operations Management" 4<sup>th</sup> ed , Mc Graw. Hill Companies, Inc, USA. 2003 .
- 29 – Collins David "Wither Democracy" Lost Debates in Management Empowerment in Organization" Vol .4 No.1 1995 .
- 30 – Collins ,T.G & Parra's ,T.I "Bulging your Company's Vision", Harvard Business Review .sep\ Oct . 1996 .
- 31 – Daft Richard G, "Organization Theory & Design", South Western College Publishing Ohio, 2001 .
- 32 – Ebel, R ."Essentials of Education Measurement" Engle Wood, cliffs . New York, Prentice – Hall . 1972 .
- 33 – Gebert, H. & Geilb, M & Kolbe, G "Toward Customer Knowledge Management : Integration Customer Relationship Management & Knowledge Management Concept" The Second International Conference on Electronic Business, Taipei. Taiwan. 2002 .
- 34 – Heizer, Jay and Render, Barry " Operation Management " 6<sup>th</sup> ed. Upper Sadale River. New Jersey, 2001.
- 35 – Jean , Maric gogue "Management dela quality , 3 ed economic Paris, 2001 .
- 36 – Kok. J, "he Relationship between Knowledge management & Business Intelligence & Customer Relationship Management", Department of Information Standing Afrikaans University . 2006 .
- 37 – Kotler , Philip "Marketing management" Millennium Edition, Prentice – Hall International, Inc . 2000.
- 38 – Laurent Hermel, Langston desreclamation Clients, AFNOR. Paris, 2004 .
- 39 – Michael Gibber " Customer Kowledge Management" [http: || www. Business – queen calkbe](http://www.Business-queen.calkbe) . 2003 .
- 40 – Mithas , Sunil & Fornell ,Chase & Krishan , Mauram , ( 2005 ) “ Effect of Information Technology on Cuctomer Satisfaction “ University of Michigan . [www. Stern.. Hgu . Edu / ciji](http://www.Stern..Hgu.Edu/ciji).
- 41 – N, Kano, N. Serka, et al "Must be Quality & altercative Quality" The Best on Quality Vol.7
- 42 – Oxford , paperback dictionary , oxford University press, 1994 .
- 43 – Oliver David " Customer Satisfaction do Matter " Journal of Database Marketing . Vol 5 . No4 , 2002 .
- 44 – Richard w. scott "Organization : Ratinal, Natural & open system, 3<sup>rd</sup> ed, prentice – Hall. Inc. Englewood cliffs. 1992 .

- 45 – Porter Michel "The power of strategy" Harvard Business Review Nov – Dec – 1996 .  
 46 – Laurent Hermel, "Mesurer la satisfaction clients " AFNOR, Paris. 2004 .

ملحق ( 1 )

أسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	موقع العمل
1	أ.د إبراهيم راشد الشمري	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد
2	م.د انتظار احمد جاسم	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد
3	د. بسام عبد الرحمن يوسف	مدرس نظم معلومات إدارية	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ.م.د. رفاء فرج	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ.د زكريا مطلق الدوري	أستاذ إدارة الأعمال	جامعة ديالى / كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ.م.د. ليث سعد الله حسين	أستاذ نظم معلومات إدارية	جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد