وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال مالية

الموضوع:

دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الابتكارية داخل المؤسسة الخدمية

دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي بولاية قالمة

من إعداد الطلبة
- حمزاوي سوسن
- حومري منال

تحت إشراف:
الدكتورة :دحدوح منية

السنة الجامعية:2014-2015

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدراته وسلطانه، الذي ألهمنا الطموح والصبر وسدد خطانا، بأن منّ علينا بإتمام هذا العمل ومنّ بفضله ونعمه التي لا نحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم وآله وصحبه أجمعين.

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة، ونخص بالذكر الدكتورة المشرفة "ممدوح منية" التي لم تتوان عن تقديم توجيهاتها ونصائحها الهامة التي ساعدت في تحقيق هذا العمل المتواضع.

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أومن بعيد في إتمام هذا العمل .

فهرس المحتويات

الفهرس	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	VII
مقدمة عامة	أ
الإشكالية	01
فرضيات الدراسة	01
أهمية الدراسة	02
أهداف الدراسة	02
منهج الدراسة	02
الدراسات السابقة	02
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون	
مقدمة الفصل	05
المبحث الأول:ماهية القيمة لدى الزبون،رضا الزبون،وولائه	06
المطلب الأول:مفهوم قيمة لدى الزبون	06
المطلب الثاني:مفهوم رضا الزبون والنظريات المفسرة له	10
المطلب الثالث:ماهية ولاء الزبون	12
المبحث الثاني:ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن	16
المطلب الأول:تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن	16
المطلب الثاني:أهمية و وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن	17

المطلب الثالث:مكونات وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون	18
المبحث الثالث:العمليات الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون	21
المطلب الأول:آلية إدارة العلاقة مع الزبون والمبادئ الأساسية لها	21
المطلب الثاني:الخطوات الأساسية لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون	24
المطلب الثالث :أسباب تبني إدارة العلاقة مع الزبون ومعوقات تنفيذها	29
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتفعيل القدرة الإبتكارية	
مقدمة الفصل	34
المبحث الأول: ماهية الابتكار	35
المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهميته	35
المطلب الثاني: مبادئ الابتكار	38
المطلب الثالث: مجالات الابتكار	39
المطلب الرابع : أنواع الابتكار	39
المبحث الثاني: إدارة العملية الابتكارية	41
المطلب الأول: المداخل الأساسية للابتكار	41
المطلب الثاني: مصادر الابتكار و العوامل المؤثرة فيه	43
المطلب الثالث: مراحل العملية الابتكارية	49
المطلب الرابع: تحديات ومعوقات الابتكار	50
المبحث الثالث: مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الابتكارية	52

المطلب الأول : مساهمة إبداع وابتكار الزبون الداخلي(الموظف) في إرضاء الزبون و كسب ولائه	52
المطلب الثاني : التوجه نحو الزبائن للابتكار (الزبائن كمبتكرين)	53
المطلب الثالث: المعرفة التسويقية للزبون كمنطلق لعملية الابتكار	55
خلاصة الفصل	60
الفصل الثالث:دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي–قالمة–	
مقدمة الفصل	62
المبحث الأول: تقديم العام للصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي	63
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي	63
المطلب الثاني: التعريف بالصندوق الجوي للتعاضد الفلاحي	63
المطلب الثالث: مهام الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي	63
المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي	64
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	65
المطلب الأول: منهجية الدراسة	65
المطلب الثاني: اختيار مجتمع وعينة الدراسة	65
المطلب الثالث: أدوات الدراسة و اختيار الأسلوب الإحصائي المعتمد في عرض البيانات وتحليلها	66
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث	67
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة للزبائن	67
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستمارة الموجهة للموظفين	84

خلاصة الفصل	100
خاتمة عامة	105
قائمة المراجع	107
الملاحق	
الملخص	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	ترتيب مصادر المعلومات اللازمة للابتكار في المؤسسة الخدمية	57
02	جنس المبحوث (الزبائن)	68
03	عمر المبحوث	68
04	مستوى التعليمي للمبحوثين	69
05	نوعية الزبون	69
06	الوظيفة الحالية للمبحوث	70
07	غرض اختيار الزبون التعامل مع الصندوق	70
08	مدى تعامل المبحوث مع الصندوق	71
09	الخدمات المتحصل عليها من الصندوق	72
10	مدى قياس ثقة المبحوث بموظفي الصندوق و الصندوق	72
11	أسلوب تعامل موظفي الصندوق مع المبحوث	73
12	الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين أثناء تقديم الخدمة	73
13	مدة انتظار المبحوث لتحصل الخدمة من الصندوق	73
14	قياس رضا المبحوث على الخدمات المقدمة من الصندوق	74
15	مدى تقديم المبحوث شكوى أو احتجاج لإدارة الصندوق	74
16	تعامل المبحوث مع الصندوق لتقديمه خدمات جديدة باستمرار	75
17	مدى توجيه الأصدقاء لبعض الخدمات التي يقدمها الصندوق	75
18	مدى دفاع المبحوث عن الصندوق عندما ينتقضه البعض بشكل خاطئ أو ظالم	75
19	مدى استمرار المبحوث في التعامل مع الصندوق	76
20	مدى قيام الصندوق في التنويع في الخدمات	76
21	مدى طرح الصندوق لعروض جيدة و خصومات على خدماتهم بشكل مستمر ومناسبات	77
22	مدى عرض الصندوق لخدمات عبر وسائل الإعلام الاتصال	77
23	مدى استمرارية الصندوق في تقديم خدمات جديدةحاجات	78

	الزبائن	
24	مدى اختلاف مستوى جودة الخدمات في كل مرة تقدم فيه	78
25	مدى توفر الصندوق على مراكز الاتصال هاتفي لتلبية حاجات الزبون	78
26	مدى توفر الصندوق لموقع الكتروني	79
27	مدى استقبال و معالجة الشكاوي	79
28	مدى تعرف الصندوق على حاجات الزبون و رغباته	80
29	توفر الصندوق على خدمة الاستفسارات و الشكاوي	80
30	مدى توفر الصندوق على خدمة تقديم المعلومات للمبحوث حول خدمات الجديدة	81
31	طريقة المعلومات مطبوعة أو شفوية	81
32	مدى تعامل الصندوق مع الشكاوي لتقديم المعلومات المتعلقة بأية خدمات جديدة	82
33	مدى توفير الصندوق لمراكز الاتصال الهاتفي و كذلك خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن	83
34	جنس المبحوث (للموظفين)	84
35	سن المبحوث	84
36	المستوى التعليمي للمبحوثين	85
37	وظيفة المبحوثين	85
38	الخبرة المهنية لأفراد العينة	85
39	الحالة الاجتماعية	86
40	مدى رضا العاملين عن المرتب	86
41	علاقة الموظف بزملائه	87
42	مناسبة بيئة العمل لتأدية الوظيفة	87
43	مدى وجود نظام للحوافز في الصندوق	87
44	نوع نظام الحوافز المعمول به	88
45	علاقة الموظفين بزملائهم	88
46	رضا الزبون مقياس لجودة تقديم الخدمات	89
47	المؤشرات المستخدمة لقياس رضا الزبون	89

48	ادخال خدمات جديدة بالصندوق	89
49	مدى القيام بدورات تدريبية عند إدخال خدمات جديدة	90
50	طريقة الابتكار في الخدمة	90
51	المبدأ المأخوذ به في الابتكار	91
52	العوامل المؤثرة على الابتكار	91
53	مدى اهتمام الصندوق بالموظفين الذين لديهم القدرة على الابتكار	92
54	مدى استخدام تقنيات الإعلام والاتصال لتقديم أعمال مبتكرة	92
55	الأخذ بآراء واقتراحات الموظفين لتحسين الخدمة	92
56	إذا كان الصندوق يقدم خدمات و عروض جديدة	93
57	مدى التواصل مع الزبائن	93
58	جمع المعلومات حول الزبائن	93
59	مصادر المعلومات	94
60	تزويد الموظفين بالمعلومات	94
61	الأخذ بآراء الزبائن	95
62	إذا كان هناك بحوث لجميع المعلومات عن الزبائن	95
63	سبب الأخذ بآراء الزبائن	96
64	اذا كان هناك استبيانات للزبائن	96
65	وجود سجل خاص بشكاوي واقتراحات العملاء	96
66	مدى استغلال المعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار	97
67	مدى جمع المعلومات حول الزبائن واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم أعمال مبتكرة	98
68	مدى اخذ الصندوق لأراء ومقترحات الموظفين و استخدام تقنيات المعلومات لتقديم أعمال مبتكرة	99

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أشكال الولاء عند الزبائن	13
02	حلقة ولاء الزبون	14
03	مكونات إدارة العلاقة مع الزبون	18
04	علاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون والزبون	19
05	الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون	20
06	آلية عمل نظام إدراة العلاقة مع الزبون	22
07	هرم العملاء	26
08	نموذج لعملية التحسين	42
09	العوامل المؤثرة في الابتكار	45
10	نموذج الابتكار من طرف المنتجين	56

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تتواجد المؤسسة في محيط تسوده المنافسة الشديدة و شدة التغير و التعقيد، إن هذه الوضعية تحتم على المؤسسة القيام برد فعل تجاه محيطها و تجاه المنافسة لكي تطمح في تحقيق أهدافها و التي تتمثل عموما في تحقيق الربح و النمو من أجل الاستمرار.

و لا يكون رد الفعل هذا و المنتظر من مؤسساتنا إلا من خلال البحث عن التميز و الاقتراب من الزبون، و أفضل التميز يكون بالابتكار و أنجح الاقتراب من الزبون يكون بجعل هذا الأخير في مركز و جوهرا المؤسسة، ويكون التميز عن المنافسة بالإبداع و الابتكار من خلال ما يطلبه الزبون وتلبية رغباته و إرضائه.

إن تقديم المؤسسة للسلع و الخدمات يعني أنها قد استطاعت أن تسبق توقعات الزبون، و هو الأمر الذي من شأنه إبهاره و من ثمة تشجيعه على المواصلة في التعامل معها و الولاء لها، و بالتالي تكون قد نجحت في كسبه و الحفاظ عليه تلك إذن هي الغاية التي تصبو إليها كل مؤسسة تفكر تفكيرا استراتيجيا و تستخدم اليقظة الإستراتيجية في قراءة المستقبل بالشكل الصحيح الذي يضمن لها البقاء.

و لمعالجة الموضوع قامت مجموعة البحث بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بحيث تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون و الذي اشتمل على ثلاث مباحث تم من خلالها التعرض إلى مفاهيم حول قيمة الزبون ،رضا الزبون،ولاء الزبون، ثم تتطرقنا إلى ماهية إدارة العلاقة مع الزبون ، وأخيرا تم التطرق إلى آليات إدارة العلاقة مع الزبون و المبادئ الأساسية لها.

أما الفصل الثاني و الذي جاء بعنوان إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتفعيل القدرة الابتكارية فقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث ، حيث شمل المبحث الأول على ماهية الابتكار ،وفي حين شمل المبحث الثاني على إدارة العملية الابتكارية ، أما الثالث تطرقنا فيه الى مساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن في تفعيل القدرة الابتكارية من خلال مساهمة إبداع و ابتكار العميل الداخلي لإرضاء الزبون وكسب ولائه والمعرفة التسويقية للزبون كمنطلق لتوجيه عملية الابتكار.

أما الفصل الثالث و الأخير فكان بعنوان دراسة ميدانيه بالصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي ، حيث سعينا من خلاله إخراج الموضوع إلى ارض الواقع و الميدان العملي ، وقد قسمناه إلى ثلاث مباحث ، جاء ضمن المبحث الأول التقديم العام للصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي ،أما المبحث الثاني فخصص الى منهجية الدراسة و أدوات الدراسة المستخدمة ، وفي المبحث الأخير تمت دراسة حالة على مستو الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي من خلال تحليل نتائج الاستمارة التي تم توزيعها على كل من الزبائن وموظفي الصندوق .

أولا:الإشكالية:

إن اللااستقرار هو الصفة الغالبة في عالم اليوم عموما و عالم الأعمال خصوصا، أين تشيع المنافسة بشكلها الحاد الشرس، التي تصنعها مساعي المؤسسات نحو التميز و الريادة؛ هذا الواقع يضع المؤسسة أمام تحديات تتضمن في طياتها العديد من الضغوط و القوى المعوقة من جهة، و العديد من الفرص و القوى الدافعة من جهة أخرى..

وعليه فإن الذين سيكتب لهم البقاء، هم فقط تلك المؤسسات التي أيقنت حقيقة الوضع، و أدركت بأن الزبون هو سبيلها إلى الخلاص، ثم ارتبطت به فعليا جاعلة منه محور الاهتمام و بؤرة التركيز؛ و هي المؤسسات التي تبادر نحو خلق أسواق جديدة عن المحافظة على زبائنها من كسب رضاه وولائه وذلك من خلال تفعيل الابتكار، من أجل التفاعل مع ما حولها بفكر جديد و أساليب متطورة تسمح لها بمسايرة التغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن و رغباتهم، سعيا منها إلى الحصول على حصة معتبرة في سوق مزدحمة ،فعلى المؤسسة استمالة الزبون و بناء علاقة تفاعلية متينة معه، و العمل على تمديدها مستعينة في ذلك على التميز من خلال عرض سلع و خدمات مفصلة حسب ما يرغب فيه الزبون.

من خلال ما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الإبتكارية في الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي " قالمة" ؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة؟

2-هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على ابتكار خدمات جديدة ؟

3- هل تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من الزبائن الخارجيين لتوجيه عملية الابتكار؟

4- هل تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

ويمكن ترجمة التساؤلات الفرعية إلى الفرضيات التالية:

1 – تعمل المؤسسة محل الدراسة على ابتكار خدمات جديدة.

2-تستغل المعلومات المحصلة من الزبائن الخارجيين لتوجيه عملية الابتكار.

3 – تستغل المعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار.

4-تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أداة لتفعيل القدرة الابتكارية في المؤسسة الخدمية.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه الدراسات ، حيث تم التطرق لهذا الموضوع باعتباره أحد أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة في بناء الركائز الأساسية للتوجه نحو إقامة علاقة طويلة الأجل مع الزبون من خلال تقديم خدمات جديدة و مبتكرة و ذات جودة عالية ، والتطرق إلى أهم النقاط البارزة في الواقع العملي.

رابعا:أهداف الدراسة:

-الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات.

- الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبون و القدرة الابتكارية.

- معرفة إذا كان هناك اهتمام بهذا الموضوع من قبل مسؤولي الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي.

-إسقاط الدراسة النظرية على الواقع من خلال الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي .

خامسا:منهج الدراسة

من أجل دراستنا للموضوع اتبعنا المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ،ويظهر المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة،وتقديمنا لبعض المفاهيم الضرورية للموضوع.

أما المنهج التحليلي :يظهر من خلال تحليل المعلومات النظرية في شكل دراسة حالة ،استعملنا فيها الاستبيان للحصول على المعلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج و تقديم اقتراحات .

سادسا:الدراسات السابقة

توجد بعض الدراسات التي تناولت بعض عناصر الموضوع بشكل منفصل،حيث لا يمكن الجزم بأن هذا ما كل هو متوفر إلا أن ما استطعنا الاطلاع عليه يمكن تلخيصها فيمايلي:

1-محمد سليماني، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ،دراسة حالة بالحضنة بالمسيلة،مذكرة ماجستير ،جامعة المسيلة 2007/2006.

حيث تناول فيها الطالب عرض مفاهيم أساسية حول الابتكار و إدارة العلاقة مع الزبون.

2- محمد عبد الرحمان أبو منديل،واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبون،دراسة حالة لشركة الاتصالات الفلسطينية،مذكرة ماجستير،الجامعة الاسلاميةغزة،2008.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على درجة ولاء الزبون ووجدت ان معظم افراد العينة مما تتوفر فيهم الولاء،وان هناك علاقة ذات دلالة احصائيةبين المزيج التسويقي وولاء الزبون .

3-حاتم نجود ،تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه،دراسة حالة للمصنع الجزائري للمصبرات،مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر2006/2005.

وقد تم إجراء استقصاء ميداني هدف إلى إيجاد مستوى الرضا لدى الزبون للمؤسسة ،وأثرها في بناء ولائهم.

ويمكن القول أن الجديد في الموضوع وهو البحث عن العلاقة بين المتغيرين إدارة العلاقة مع الزبون والابتكار،وهو ما لم تتناوله البحوث المطلع عليها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقة مع الزبون

مقدمة الفصل :

في ظل التطور الهائل في وسائل الإعلام و الاتصال التي جعلت العالم كقرية صغيرة ،واشتداد المنافسة بين المؤسسات،كل هذا جعل العملاء أهدافا صعب الوصول إليها بإقامة علاقة و اتصال مباشر و جعله أساس في هذه العلاقة و مصدرا للإبداع في خدماتها و منتجاتها ،ومحاولة الحفاظ على هذه العلاقة مدة طويلة.

ظهرت إستراتيجيات تسويقية معاصرة فرضت نفسها كعناصر أساسية لنجاح و بناء المؤسسات عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع الزبائن،تهدف لتحقيق رضا الزبون وبالتالي كسب ولائه لضمان بناء واستمرار المؤسسة،ويتحقق لها ذلك من خلال ربط علاقة حوار تفاعلية معهم ،و تتوطد هذه العلاقة أكثر إذا ما تمت إدارتها سواء باستخدام وسائل تكنولوجية و وسائل تقليدية.

المبحث الأول:ماهية القيمة لدى الزبون

في ظل التوجه الجديد الذي يركز على الزبون، أصبح إنشاء القيمة من الأولويات التي تسعى إليها المنظمات، فلم تعد جودة المنتج أو حتى منفعته الحكم الوحيد في عملية التقييم، بل يجب مقارنتها بتكلفة الحصول عليه والفرق الناتج عن ذلك هو ما يسمى القيمة المدركة.

المطلب الأول:مفهوم القيمة لدى الزبون

أولا:مفهوم القيمة لدى الزبون:

شكّل موضوع القيمة لدى الزبون محل بحث ودراسة لدى الكثير من المختصين وفي هذا الصدد يمكن ان ندرج بعض التعاريف.

يرى Alam&Perry " **أنها نتاج تفاعلي ايجابي بين الأعمال والزبائن من أجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها الى ميزة تنافسية اساسها اسعاد الزبونوا وإبداعيته وولاءه**[1]

يرى Bowman&Ambrosini قيمة الزبون يعني" **تكامل أنشطة استكشاف القيمة وخلق القيمة وتسليم القيمة من أجل تحقيق علاقات مرضية ومتبادلة بين الأعمال والزبون**".[2]

عرفها كوتلر القيمة هي "**ذلك الفرق بين القيم الكلية و التكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون للحصول على الخدمة**"[3]

عرفها كوتلر ايضا القيمة على أنها " **أهداف الزبون وحاجاته الشخصية والمنافع التي يسعى للحصول عليها ، تمثل كلها عوامل و أسباب هامة تكمن وراء تحديد القيمة التي تتحدد له من شراء المنتج**"، يبيّن التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها.[4]

مما سبق يمكن أن نستخلص التعريف التالي " **هي التي تسهم في تحسين مستويات جودة المنتج والخدمة وسرعة الاستجابة للزبون وبالنتيجة تحسين ولاءه والمحافظة عليه وتحقيق قيمة الزبون مدى الحياة.**

---

(1) Alam&PerryAcustomer" **Orient New Service Development Process**"Journal of Service Markting,Vol 16 No ,62002,pp.515.

(2) Bowman&Ambrosini"**Value Creation Versus Value Capture:Tow and Aconerent Definition of Value in Strategy**" British Journal of Management,Vol.11No.2002,pp.1-2.

(3) Kotler Philip,Kevin Keller,Delphine Manceau,Bernard Dubois"**, marketing management**", pearson éducation, 13 eme édition, France,2009.p21.

(4) ibid.p22

ثانيا:محددات القيمة

تتمثل في القيم الكلية ومجموع التكاليف و التي تنقسم بدورها الى فروع اهمها:[1]

أ- القيم الكلية :

تتلخص القيم التي يحصل عليها الزبون في العناصر الآتية:

- قيمة المنتج : هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج ، مثل الصلابة مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل الاعتمادية ، القدرة على الأداء لفترة طويلة

- قيمة الخدمة : هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم ، الصيانة ، توفر قطع الغيار في مجال أجهزة والمجال الميكانيكي.

- قيمة الأفراد : تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة ، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبون وتقييمه للمنتج ، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقة طويلة المدى

-قيمة التصور الذهني : تشكل صورة العلامة و المؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها الزبون و التي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي و البعد الاجتماعي الذي يحققه الزبون من اقتناء المنتج (المتعة ، التفاخر...) .

ب- مجموع التكاليف:

تتمثل التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج فيما يلي:[2]

- التكلفة المالية : تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.

- تكلفة الوقت : تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى الزبون دائما لتقليصه.

- تكلفة الطاقة : من اجل الحصول على المنتج يبذل الزبون عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل .

- التكلفة النفسية : تعتبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين و انتقاداتهم لقرار الشراء.

ثالثا: طرق خلق القيمة لدى الزبون

تتحقق القيمة لدى الزبون عندما تفوق المزايا والمنافع التي يتحصل عليها التضحيات التي يتكبدها للحصول على منتج معين، لذلك فان المنظمة يمكنها خلق القيمة للزبون من خلال خفض التكاليف المختلفة أو تعظيم وتقوية المنافع والمزايا التي يتلقاها من المنتوج.

---

[1] محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002، ص 67.

[2] Philip Kotler et autres, op.cit, p 165.

1.خفض التكاليف:

يعتبر السعر أهم الأمور التي يضعها الزبائن في الاعتبار، فعلى الرغم من تفاوت قدراتهم الشرائية إلا أن القاسم المشترك بينهم يبقى دائما الرغبة في الحصول على منتج يستحق ما دفع لأجله. وبما أن السعر يمثل عنصرا أساسيا من التكلفة التي يتحملها الزبون، فان المنظمات تحاول تخفي السعر عن طريق تخفيض مختلف التكاليف: مثلا تسهيل الوصول إلى المنتجات عن طريق سياسة توزيع موسعة أو تسهيل استعمال المنتجات بوضع تصميم جديد، كما يمكن للمنظمة تخفيض السعر عن طريق التجاوز عن بعض الخدمات التي تكون عادة مضمنة في السعر، كالتوصيل المجاني أو التركيب المجاني.

إلا أن السعر المنخفض لا يكفي وحده لجذب الزبائن وتحقيق القيمة، حيث لا يتقبل أحد شراء منتج ذو أداء سيء و مزايا قليلة رغم سعره المنخفض، لذلك على المنظمة السعي الدائم لتقديم منتجات ذات أداء جيد و مزايا أفضل من المنافسين، أو قناع الزبائن بأنها تتناسب مع أسعارها.

2.زيادة المنافع والمزايا:

يمكن للمنظمة خلق القيمة للزبائن عن طريق تقديم مزايا ومنافع أكثر في منتجاتها مقارنة بالمنافسين، فالزبون يكون حساسا أكثر لزيادة المزايا، وتعظيم المنافع المحصل عليها مقارنة بالتكاليف التي يتحملها، فكلما زادت المزايا زادت قيمة المنتجات وزاد الإقبال عليها .ويمكن للمنظمة زيادة المزايا بعدة طرق منها:

2-1المنتجات والخدمات وفق متطلبات الزبائن عن طريق تحديد انتظاراتهم وتوقعاتهم ومستوى الأداء الذي يتمنونه ويرغبون به، وبفضل التصنيع المرن وقاعدة بيانات الكمبيوتر تستطيع المنظمات تقديم منتجات فريدة من نوعها وترضي عدد كبير من زبائنها في آن واحد.

2-2 توفير راحة أكثر للزبون عن طريق تسهيل الوصول إلى المنتجات وتقديم الطلبات، وعليه تقوم المنظمة بتغطية مكثفة للسوق، وإقامة المعارض و توزيع الكتالوجات وفتح صفحات خاصة على الانترنت وكذا تخصيص ساعات أكثر لاتصالات الزبائن بالمنظمة.

2-3تدريب الزبائن وارشادهم حول استعمال المنتجات، فالمنظمات الذكية تساعد زبائنها في الحصول على أقصى قيمة وفائدة مما يقدمون لهم، فمثلا تدرب شركة Staples زبائنها على كيفية شراء أوا استخدام المواد المكتبية بطريقة أفضل كما تركب لهم نظاما الكترونيا لتقديم طلباتهم بواسطته.

رابعا: سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة التي اقترحها Michael porter ، من أهم الأساليب التي تتبناها المنظمات في سعيها لإنشاء القيمة، فهي تسهل عملية تحديد م ا ركز خلق القيمة .وتضم سلسلة القيمة مجموعتين من الأنشطة التي تعمل بشكل متكامل يؤهل المنظمة لتقديم القيمة المنتظرة للزبون.

تضم سلسلة القيمة مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهي:[1]

.أ الأنشطة الأساسية:

تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وكذا تسليمها وتسويقها للمشتري وخدمة ما بعد البيع، وتتكون من5 أنشطة هي:

1- الإمداد الداخلي :أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل :مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات.

2-العمليات(الإنتاج :)أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل نهائي وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات

3-إمداد خارجي :أنشطة مرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي للمنتجات إلى المشترين وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبيات.

4-تسويق وبيع :أنشطة مرتبطة بضمان تدفق المنتجات المستمر إلى قسم المبيعات وكذا تحفيز المشتري أو قناعه بالشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع أو لتسعير

5-الخدمات :أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج وتشمل :خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

ب. الأنشطة الداعمة:

هي أنشطة مكملة للأنشطة الأساسية، إلا أنها مهمة جدا فلا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها لذلك سميت داعمة، وتقدم عامة المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية للمنظمة وهي:[2]

1-البنية الأساسية للمنظمة :تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي ، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

2-إدارة الموارد البشرية :أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد وكل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.

3-البحث والتطوير :أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل السلسلة

4-التموين :أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

---

[1] نبيل خليل مرسي،" الميزة التنافسية في مجال الأعمال": مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1998 ، ص 92-93.

[2] مرجع نفسه،ص95.

المطلب الثاني:ماهية رضا الزبون والنظريات المفسرة له

يعتبر رضا وولاء العميل هدف سامي تسعى منظمات اليوم دائما للارتقاء به،وهو مفتاح رئيسي لرسم نجاحها و ضمان إستمراريتها و بقائها، نظرا لأهمية رضا العميل دفعت العديد من الباحثين إلى تكثيف و توسيع الأبحاث و الدراسات حول الموضوع فظهرت بذلك عدة تعاريف و دراسات تحاول إيجاد تفسير و سببا لرضا العميل.

أولا:مفهوم رضا الزبون و أهميته:

1- المفهوم:حاول العديد من الباحثين و رجال التسويق إعطاء مفهوم دال على رضا الزبون،حيث:

-عرفه كوتلر على أنه:"**ذلك الشعور الذي ينتج عن موقف المستهلك عند مقارنته لأداء المنتوج مع توقعاته المسبق أي أنه يكون نتيجة مقارنة توقعات الزبائن بإدراكه الفعلي للخدمة التي يتلقاها،ويظهر الرضا عندما تكون الخدمة المقدمة مساوية (رضا أمثل) وتفوق توقعات الزبون (رضا عالي)**".[1]

-كما عرفه "هاوارد شاث "على أنه :"**الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود و الجهد**".[2]

-و يعرف الرضا على أنه:"**ناتج لعملية الشراء و الاستخدام الفعلي للمنتج حيث أن مقارنة المنافع التي تحصل عليها الفرد من المنتج أو الخدمة بالتكاليف و الجهود التي قد يكون تحملها للحصول على هذه المنافع**"[3].من هذه التعاريف نستخلص أن الرضا هو " **أن رضا الزبون يعبر عن حالة نفسية تأتي بعد الشراء (سلوك ما بعد الشراء) ناتجة من مقارنة الزبون لأداء المنتج الفعلي بتوقعاته.**

2- أهمية رضا الزبون لدى المؤسسة:

و يمكن حصر أهمية رضا الزبون إلى ما يلي:[4]

-يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى زيادة ولاء العملاء الحاليين،بمعنى أن المؤسسة سوف تحتفظ بعدد أكبر من العملاء الذين سوف يكرروا طلب خدمات المؤسسة في المستقبل مما ينعكس أثره على عائد المؤسسة الاقتصادي لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلا.

-يؤدي الرضا المتزايد للعميل إلى خفض تكلفة تحول العملاء من المؤسسة في المستقبل،لأنه أذا كانت تتمتع المؤسسة بدرجة عالية من الاحتفاظ بعملاء راضين يطلبون خدمات بصفة مستمرة على فترات زمنية قصيرة فلن تحتاج إلى صرف أموال إضافية مقابل استقطاب عملاء جدد و بالتالي تخفيض تكلفة جذب العملاء.

---

(1) محمد محمود مصطفى ،"**تسويق الاستراتيجي للخدمات**" ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ،ص229 .

(2) خير الدين عمر حسن، " **تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقة الثقة والالتزام لدى العميل** "، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، العدد 2002،03، ص03.

(3) عائشة مصطفى المنياوي،"**سلوك المستهلك**"، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص222 .

(4) كارون دون بلوهيك ، "**مرشد الأذكياء الكامل:خدمة العملاء المتميزة**" ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ،القاهرة،2001، ص80.

-يؤدي زيادة رضا العملاء إلى تحسين سمعة المؤسسة ككل مما يساعده على تقديم خدمات جديدة و تخفض مخاطر تجربة هذه الخدمات من قبل العملاء.

ثانيا:تحقيق رضا الزبون

1-يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال ما يأتي:[1]

-إشراك الزبائن في مناقشة خطوط الجودة و طرائق تطويرها و تخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج إيجابية.

- دعوة الزبائن لزيارة الشركة و إطلاعهم على نشاطاتها و الطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية و بطاقات تهنئة بعبارات تنم عن الاحترام و التقدير في الأعياد.

- متابعة الزبائن الذين أشتروا منتوج الشركة لمرة واحدة و لم يكرروا العملية ثانية للوقوف على السبب أو المسببات.

- إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق و الدعاية و الترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن المتميزة للشركة و توصيف جودة منتجاتها.

ثانيا:النظريات المفسرة لرضا الزبون

وهناك نظريتين رئيسيتين تناولت كل منهما تفسير رضا العميل من زاوية معينة، و هما:[2]

1:نظرية الفجوة بين الأداء و التوقعات:

هذه النظرية تنظر إلى الرضا على اعتبار أن أداء المنتج و التوقعات السابقة على الشراء و الاستخدام، فترى أنه إذا كان الاداء الحالي للمنتج يتوافق مع توقعات العميل فأن العميل سيكون راضيا على هذا المنتج، و إذا كان الأداء أقل من التوقعات فإن العميل لن يكون راضيا بدرجة كبيرة ،و على هذا فإنه كلما زادت الفجوة بين أداء المنتج و توقعات العميل سلبا أو إيجابا يزداد رضا أو عدم رضا العملاء.

2- نظرية التنافر المعرفي

يرى أصحاب هذه النظرية أنه كل عملية شراء من المحتمل أن تؤدي إلى عدم الراحة فيما بعد الشراء،و عدم الراحة هذه تنشأ من:

- الشك الذاتي، حيث رغم اختيار العميل للمنتجات قد تم بعد دراسة ومقارنة بين البدائل المعروضة،فإنه قد يكون لديه بعض الشك في حسن اختياره و هو ما يعرف بالشك الذاتي، و هي تعني حالة القلق و الشك التي تنتاب العميل بعد الشراء حتى و لو كان منتجا جديدا.

- عدم الإشباع: و هو عدم الوفاء بتوقعات العميل و له نتائج سلبية و نقص إمكانية معاودة الشراء.

- عدم الانسجام و تبرير قرار الشراء: قد يسعى العميل إلى إضفاء التبرير لقراره حينما لا يتوافق مع توقعاته، أو الشعور بعدم الاطمئنان و بصفة خاصة أذا كان الموضوع يتضمن قدرا كبيرا من المال أو المخاطرة.

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي ، "إدارة علاقات الزبون"،الوراق للنشر و التوزيع،الطبعة 01 ، عمان، الأردن،2009، ص224.

[2] كارون دون بلوهيك ،مرجع سبق ذكره،ص94-95

المطلب الثالث: ماهية ولاء الزبون

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي منظمة و التكامل مع باقي العناصر الأخرى.

أولا: مفهوم و أشكال ولاء الزبون

1- المفهوم:

تعددت الأبحاث و الدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، وفيما يلي يندرج تعاريف تلم بأهم جوانب الولاء.

حيث يعرف" brown" ولاء الزبون على أنه:**"توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة إيجابية سابقة"**[1].

كما يعرف "نجم"الولاء على أنه: **"مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة"**[2]، بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات و بشكل مثالي.

من التعريفين السابقين نستخلص أن الولاء عبارة عن سلوك الزبون في تكرار الشراء نفس المنتوج أ والخدمة أو نفس العلامة، أي أنه يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية معينة أو منتج معين دون التعامل مع المنافسين رغم المحاولات والجهود التسويقية من المنافسين لتغيير قراره.

2-أشكال الولاء عند الزبائن:

هناك أشكالا عديدة للولاء كما وصفها على النحو التالي:[3]

-الولاء المنعدم أو غير الموجود:ويتمثل هذا النوع في الولاء عندما يكون الزبون لا يألف منتجا معينان،أي أنه غير معني بنوعية السلعة أو الخدمة المراد شرائها.

-الولاء بدافع العادة:و يتمثل أيضا هذا النوع في الحالة التي يكون فيها الزبون الذي يدرج على شراء حاجاته من محلات معينة بحكم العادة، ربما لأن المحل قريب أو مناسب من الناحية العملية، فالولاء يكون من دافع الاعتياد الروتيني و ليس فيه أي نوع من الولاء الحقيقي لعلامة تجارية أو محل تجاري معين.

-الولاء الكامن: يقصد بهذا النوع "الوفاء الكامن" و هو الحالة الناجمة عن الرغبة بالشيء دون أن تقترن هذه الرغبة بالشراء المتكرر لهذا الشيء و ذلك لأسباب تمليها الظروف و ليس الثمن.

-الولاء الأمثل: يتحقق في هذا النوع من الولاء الوفاء الأمثل عندما تكون الرغبة مقرونة بالشراء المتكرر للمنتج أو الخدمة، و على البائع أن يضع نصب عينيه لتحقيق هذا المستوى من الوفاء، و أخيرا نجد أن هناك زبائن متحمسون لسلعة معينة يتحدثون عن مزاياها الفريدة،هذا النوع من الزبائن يقوم بخدمة تسويقية هامة ناتجة عن قناعة ذاتية.

---

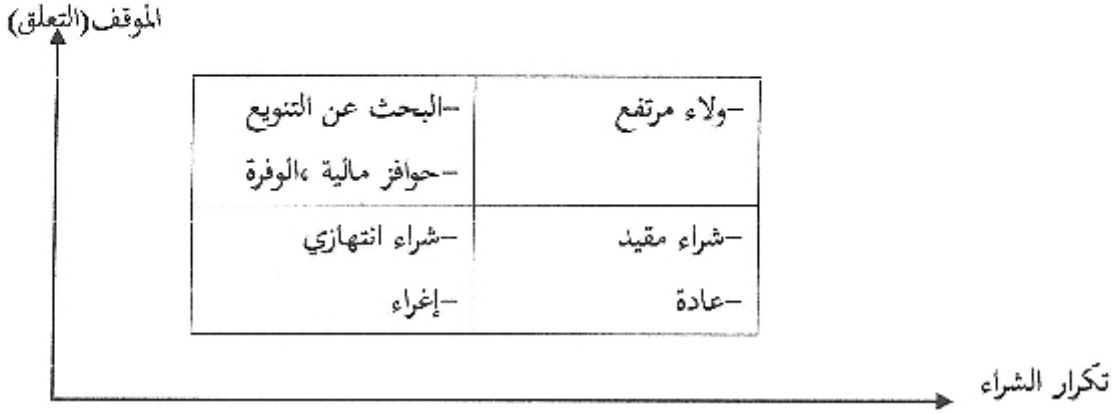
(1) Christian Michon ,le marketeur ,édition Pearson, paris, 2003,p52.

(2) نجم عبود نجم،"إدارة المعرفة"،الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2000، ص 251.

(3) :محمد الخشروم ، سليمان علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،المجلد 27 ، العدد الرابع، 2111 ، ص 57 ، أطلع عليه على الموقع:

http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/65-92.pdf . 2112 على /12/ 15.11 يوم

شكل رقم01 يوضح أشكال الولاء



المصدر: محمد الخشروم ،سليمان العلي،مرجع نفسه ،ص58.

يوضح هذا الشكل كل من البعدين السلوكي و الإعتقادي حيث أن :التقاء هذين البعدين في نفس المستوى يخلق أربع وضعيات للزبون و هي:[1]

-وضعية 01:مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك شراء منخفض.

-وضعية 02:مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء منخفض.

-وضعية 03:مستوى تعلق منخفض و تكرار سلوك شراء مرتفع.

-وضعية 04:مستوى تعلق مرتفع و تكرار سلوك شراء مرتفع.

*و هذه الوضعية الأخيرة المثلى التي تسعى المؤسسة لتحقيقها التي تعبر بصفة جيدة عن ولاء الزبون.

ثانيا: مكونات ولاء الزبون

للولاء مكونات يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

1-الولاء المطلق والولاء النسبي :الولاء المطلق أو المثالي هو الولاء الذي يسعى عامة مسؤولو التسويق لتحقيقه لدى زبائنهم، إلا أنهم نادرا ما يحصلون عليه .لهذا تلجأ بعض المنظمات إلى تسويق خدماتها.

2- الولاء الموضوعي والذاتي :يمكن تعريف الولاء بشكل موضوعي استنادا إلى السلوكات(الأفعال)،أ وبشكل ذاتي استنادا إلى مواقف ذهنية والتعلق والتفضيل .غالبا مسئولو التسويق يهتمون أساسا بالولاء الموضوعي(أو السلوكي)لأنهم يرون أن ما هو مهم بالنسبة للمنظمة هو ما يفعله الزبون وليس ما يفكر فيه أو حتى يقوله .فمختلف طرق قياس الولاء ترتكز على ملاحظة سلوك الشراء فهي تشير ضمنيا إلى الولاء الموضوعي.

3- الولاء السلبي والولاء الايجابي :الولاء السلبي هو الولاء الذي يلاحظ في السلوكات ولا يستند على المواقف ا، بل هو نتيجة لعوامل خارجية تجبر الزبون على إظهار سلوك الولاء .ويكون الولاء السلبي نتيجة لعدة أسباب منها

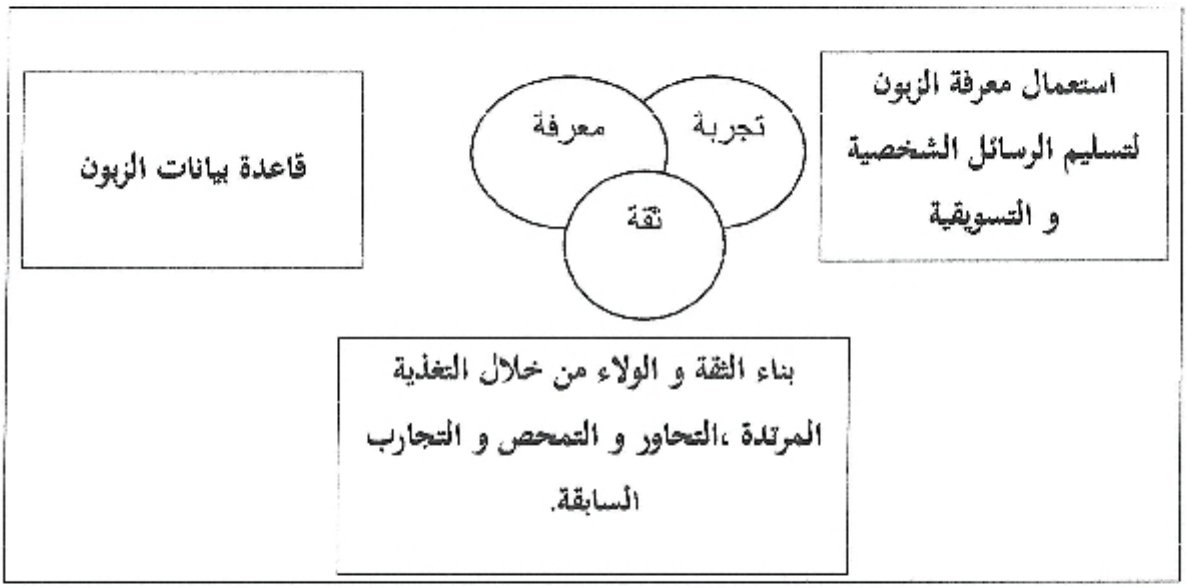
---

[1] محمد الخشروم، مرجع سابق، ص75

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص252

- الكسل(البحث عن حل مقبول أو معياري)، التخوف من خطر كامن،الولاء الإجباري إن الولاء السلبي يكون ضعيف ومن الخطر على أي منظمة أو علامة الاعتماد عليه لأنه من الممكن أن يزول بين يوم وآخر بمجرد زوال مسبباته.

شكل رقم 02 يوضح حلقة ولاء الزبون



Source :Maney russ ,et AL, **« costomer centric marketing :how leading consumer packaged goods companies are transforming the way market** ,2005 ,p126

ثالثا: طرق تطوير ولاء الزبون

فيما يتعلق بكيفية تطوير الولاء السلعي والخدمي فلا بد من القول أن هناك عدة طرق باستطاعة المنظمة أن تستخدمها من أجل تطوير الولاء وهي:[1]

1/الاستخدام التدريجي: ففي الغالب يلاحظ أن المنتجات تطرح بسعر منخفض في بداية تسويقها و يكون الغاية من هذا السعر المنخفض جذب الزبون حتى يقوم بتجربة السلعة الجديدة،وعند نجاح هذه التجربة يتولد لديه نوع من الولاء السلعي فيعيد عملية الشراء لنفس السلعة و يتكون لديه هذا النمط الاستهلاكي الذي يقوده إلى الولاء الكامل للسلعة أو العلامة التجارية.

2/الإعلان: إن دور الإعلان في تطوير الولاء السلعي يتم عن طريق تكرار الإعلان نفسه في وسائل الإعلان،فالإعلانات المتكررة قد توصل الزبون إلى درجة من القناعة بأن هذه السلعة التي تم الإعلان عنها هي أفضل المنتجات و أكثرها إشباعا للحاجات خاصة إذا تم تطوير هذه الإعلانات بطريقة بسيطة بحيث تخاطب الجانب الأيسر الذي يقوم على أساس الشراء العقلاني و الرشيد أكثر من الجانب الأيمن الذي يقوم على الشراء العاطفي.

3/مجموعات العمل: أو ما تسمى بالجماعات الاجتماعية والتي لها دور في تطوير الولاء السلعي بحيث إذا وجد الزبون إن جماعة العمل أو أي جماعة ينتمي إليها أو يتعامل معها يقوم استخدام سلعة معينة أو علامة فهذا يؤثر عليه و نجد أنه

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي ، المرجع نفسه، ص276.

يميل تلقائيا إلى استخدام نفس السلعة أو نفس العلامة ، وقد يتكون لديه الولاء السلعي لهذه العلامة الجديدة و هذا قد يكون ليس نتيجة لقناعته الشخصية بل نتيجة كثرة عدد الأفراد الذين يستخدموا هذه السلعة.

رابعا: مستويات الولاء و أسباب انخفاضه

1-المستويات:

يتم تقسيم مستويات الولاء إلى ما يلي:[1]

1-1 المستويات العالية الولاء:تعكس المستويات العالية من الولاء صعوبة تحويل الزبون عن العلامة التي يشتريها و لديه ولاء كبير لها،و هذه المستويات العالية تسعى الكثير من المنشآت في الوصول إليها و خلقها في الزبائن اتجاه سلعها لكنها تحتاج إلى جهد ووقت و دراسة و بحث.

1-2 المستويات المعتدلة:تعكس هذه المستويات سلوك الزبون وولائه نحو السلعة حيث نجد أن الزبون في الغالب يشتري السلعة لكن في قرارة نفسه يمكن له إذا وجد سلعة أخرى أن يشتريها أو يستبدلها بدلا من السلعة القديمة،أي أنه سهل الإقناع في التبديل من سلعة إلى أخرى.

1-3 المستويات المنخفضة من الولاء:و يطلق عليها مستويات اللاولاء، حيث يقوم الزبون بشراء أي سلعة إما لعدم وجود بديل لها أو لأن سعرها منخفض أو لأن المتجر قريب منه لا يعرض إلا نفس العلامات و غيرها من الأسباب فلا يكون لدى الزبون ولاء لسلعة محددة أو لمتجر محدد.

2-أهم أسباب انخفاض الولاء:

يمكن إجمالها فيما يلي:[2]

2-1 الملل:نتيجة الشراء المتكرر، لأن الزبون في الغالب يحب التغيير فإذا استخدم سلعة لفترة زمنية طويلة و كان بكثرة قد يتولد لديه نوع من الملل تجاهها.

2-2 وجود معلومات جديدة: وذلك عن نفس السلعة أو المنتج الجديد، إن قيمة مواد مسرطنة أو ضارة مثلا، و إن المنتج الجديد أفضل صحيا مما يؤدي إلى انخفاض الولاء تجاه المنتج الأول و يتحول إلى المنتج الجديد.

2-3 الإشباع: فعندما يصل الزبون إلى درجة الإشباع من استخدام السلعة ففي الغالب يقوم بالبحث محاولا إيجاد البديل الأفضل و العمل على تغييره و هذا قد يكون نتيجة التكرار و الملل أيضا.

2-4 الإعلانات المتكررة:فقد تشكل مثل هذه الإعلانات عن سلعة معينة ضغطا على الزبون،فقد يشعر في حالة من الحالات أنه يستجيب لهذا الإعلان المتكرر عن السلعة الجديدة نتيجة ما يقدم أليه من معلومات متكررة عن السلعة الجديدة في هذا الإعلان.

2-5 السعر: إن انخفاض الأسعار للمواد و السلع المنافسة قد يدفع بالزبون إلى تقليل ولاءه نحو السلعة الحالية و يتجه للمواد و السلع ذات الأسعار المنخفضة.

---

[1] احمد علي سليمان، "سلوك المستهلك"، مكتبة فهد الوطنية السعودية،2000 ، ص65

[2] حمد محمود مصطفي ،"التسويق الاستراتيجي للخدمات "، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن،2003، ص229 .

المبحث الثاني :ماهية إدارة العلاقة مع الزبون

تعتبر العلاقات القوية مع الزبون من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين و يشكل إحدى الأدوات الفاعلة لتأسيس هذه العلاقات و الحفاظ عليها.

المطلب الأول :تعريف إدارة العلاقة مع الزبائن

سنحاول في هذا المطلب عرض بعض التعاريف لإدارة العلاقة مع الزبائن

مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: **"هي منهجية لفهم سلوك الزبون و التأثير فيه من خلال التواصل معه".**[1]

كما عرفها Ouvrage collectif على أنها :**"عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية و التقنية و البشرية لإدارة العلاقة من نوع جديد مع الزبون هدفه الأساسي ربط علاقة خاصة مع شخصية كل زبون".**[2]

في حين عرف كوتلر تسيير العلاقة مع الزبون على أنها:" **عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة و المتعلقة بكل زبون على حدا و كذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن هذا كله من اجل تحقيق الاحتفاظ بالولاء الزبائن للمؤسسة".**[3]

كما عرفها" sawhney et zabin": **هي القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر ".**[4]

ويرى كذلك kok.vanzy **":على أنها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن و المحافظة عليهم ".**[5]

كما عرفه dwyer.etal" **هي كل النشاطات التسويقية التي توجه نحو بناء و تطوير العلاقات الناجحة مع الزبائن** [6].

و عرفها Shani cechalasani "بأنها: **الجهد المتكامل لتمييز إبقاء و تعزيز العلاقة مع الزبائن الفردية و تقوية العلاقة معهم و بشكل مستمر لتبادل المنفعة من كل جوانب و إضافة قيمة لهم".**[7]

ونستخلص من التعاريف السابقة ان إدارة العلاقة مع الزبون هو "إقامة العلاقة مع الزبون تنطلق من الحصول عليه وتمتد إلى إدامة هذه العلاقة وذلك من خلال إعطاء قيمة له و كسب رضاه ثم ولائه".

---

(1) Jean-Jacques lambin" ‹ **le marketing stratégique‹"** .4eme :. edition‹ edition international‹ paris ‹1998‹ p195.

(2) Ouvrage collectif"‹ **économie scenarios pour la net économie** "‹ édition d'organisation‹ France‹ 2000‹ p27.

(3) Philip kotler et Ac**" ‹marketing et management‹** "Pearson éducation‹ 12eme édition‹ France‹) 13juin 2006) ‹ ‹p180.

(4) shawnee‹ Mohan et sabin‹ Jeff"‹**The seven steps to nirvana : stratégique in sights into e – business transformation"** .new York :mC Ga-Hill.2001 p197.

(5) Kok .J .Avanzy‹DCR**"‹managment and business intelligence and Customer Relationship management** jaco Lw .van.ac.za.2002p 122

(6) Dwyer.fr et al".developing **buyer–seller relationship.journal of marketing"**. vol. (51). april. 1987. p111.

(7) Shani‹D.chalasani‹s."**exploting niches using Relationship ma rketing"** ‹vol‹(9).no(3).1992.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

سوف نتناول في هذا المطلب أهمية و أهداف إدارة العلاقة مع الزبون

أولا:أهمية إدارة العلاقة مع الزبون

يؤكد اغلب أساتذة التسويق أن إدارة العلاقة مع الزبائن يعد موضوع مهمافي التسويق لما يزيد على العقد و تعتبر أكثر اهتماما من قبل المؤسسات،و يقول هؤلاء الأساتذة إنما ما نمر به ليس إلا ثورة زبائن تنقل ميزان القوة في علاقة المشتري.

ومن أهمية إدارة العلاقة مع الزبون ما يلي :[1]

- تحديد و تصنيف فئات العمال تبعا لدرجة ربحيتهم و تبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم.
- استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية من خلال تحديد انسب وسائل و أوقات الاتصال بهم.

توفير معلومات و مدخلات لبحوث التسويق و الخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء و توجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملهم المستقبلية.

- إعطاء صورة متكاملة عن العملاء و احتياجاتهم مما يؤثر ايجابيا على توكيد جودة مخرجات الشركة من وجهة نظر العميل.
- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات و التسويق، فدراسة بيانات و معلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات الشركة لهم.

و يرى أيضا boss إن أهمية إدارة العلاقة مع الزبون تتمثل في:[2]

- زيادة فاعلية الزبائن التي تخدمها المؤسسة.
- الاستجابة على استفسارات الزبائن.

تقديم خدمات إضافية للزبائن.

- تلبية حاجات و رغبات الزبائن و تنمية العلاقات الاجتماعية مع الزبائن.
- الاهتمام بآراء الزبائن وانتقاداتهم.
- الالتزام بالمواعيد في التسليم و مطابقة المنتجات (الاتفاقات المبرمة مع الزبائن).

ثانيا :أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن

يعد الزبون شريان الحياة لأي منظمة فهم الثورة الحقيقية الثمينة لها لذا عليها الاهتمام بهم و بناء علاقات ترابطية قوية معهم، و كسب رضاهم وولائهم و إيجاد قيمة لهم و هناك أهداف تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيقها و هي:[3]

---

[1] سويفت رونالد:"دورية خلاصات إدارة العلاقة مع الزبائن"، الشركة العربية للإعلام العلمي :الجزائر،2002، ص35 .

[2] Bosse Ranjit"، **Customer Relationship** ",new exige émirale، article، paris، 2002، p 40.

[3] سويفت رونالد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- تحسين و زيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة .
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن .
- استهداف الزبائن المربحة من مجموع محفظة الزبائن (إنفاق كل زبون و زيادة فاعلية وكفاءة إدارة مع الزبون .

و تظهر أهداف إدارة العلاقة مع الزبون كذلك من خلال :[1]

- جذب عملاء جدد ، وتوحيد الرؤية المستقبلية للشركة و إقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالشركة .
- جذب التفاعلات مع العملاء تتطبع بالطابع الشخصي .

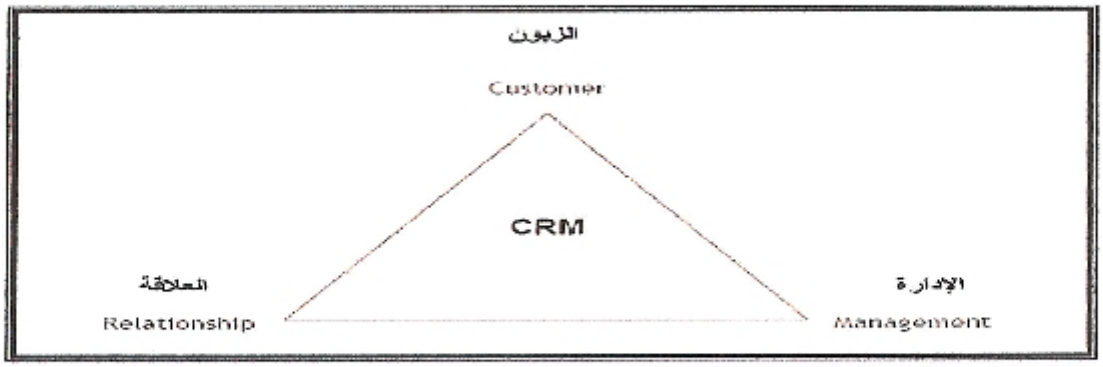
المطلب الثالث: مكونات و أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن

سنتناول في هذا المطلب مكونات و بعض الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون

أولا:مكونات إدارة العلاقة مع الزبون

تتكون إدارة العلاقة مع الزبون من ثلاث مكونات رئيسة، و كما مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم 03: يوضح مكونات إدارة العلاقة مع الزبائن



المصدر: جلاب إحسان دهش، العبادي، هاشم فوزي، "**التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر**"، مؤسسة الوارف للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص55.

ونوضحها كما يلي:[2]

1-الزبون:

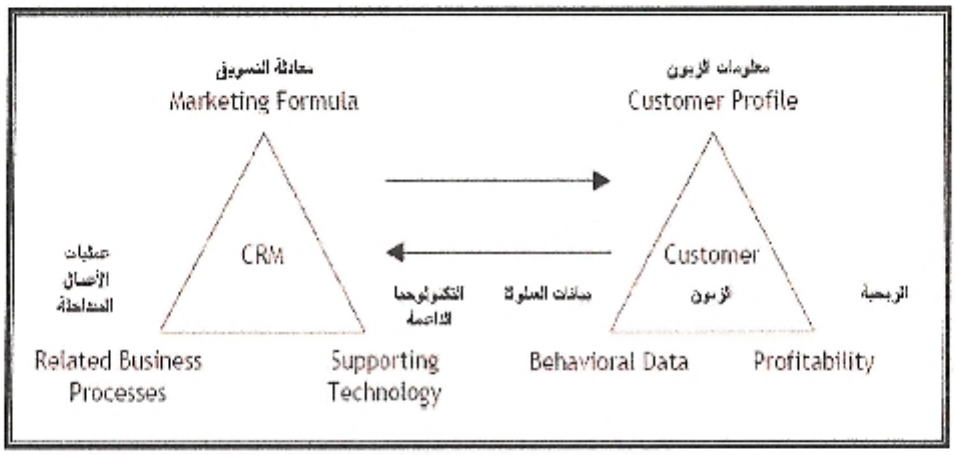
الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء و الاستهلاك. و يمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز و إدارة الزبائن وفقاً لفلسفة على اعتبارها مدخل تسويقي، يرتكز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم. فضلاً عن ذلك، فإن الزبون ووفقا لهذه لفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء عليه.

[1] Bovett Joseph, bovett jimmie"**the guruguide to marketing**", new jersy: johnwicly, son in 2003, p 77.
[2] Grant, Gray ,Byun& Anderson«"**Greg Customer Relationship Management**". A Vision for High er Education«paris, 2002.pp7-9.

2-العلاقة

العلاقة بين المنظمة وزبائنها عملية مستمرة و في الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل، وكما مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم 04:يوضح العلاقة بين إدارة العلاقة مع الزبون و الزبون



source :Gray, Paul & Byun, Jongbok **"customer relationnship managment autgors"** ،Claremont Graduate School،2001. p45.

و هذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، و مستمرة أو منفصلة، و متكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن. فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف ايجابية تجاه المنظمة و منتجاتها، إلا إن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الظرفيه. تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة و تحقق المنفعة المتبادلة.

3-الإدارة:

نشاط إدارة العلاقة مع الزبون لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المنظمات وعملياتها. وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المنظمة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق. إضافةً إلى إن إدارة العلاقة مع الزبون تتطلب إجراء تغيير شامل في المنظمة و أفرادها.[1]

و هنالك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية إدارة علاقات الزبون وتتضمن:

- الخدمة الميدانية.
- تطبيقات الخدمة الذاتية.
- دليل الإدارة.
- قانون العرض.

[1] Wikström ،Carl-Erik ،**Organisationnel Change aod Customer Relationship Management Succès**, Département of Computer and Information Sciences، University of Tampere, Finlande, 2003.p25.

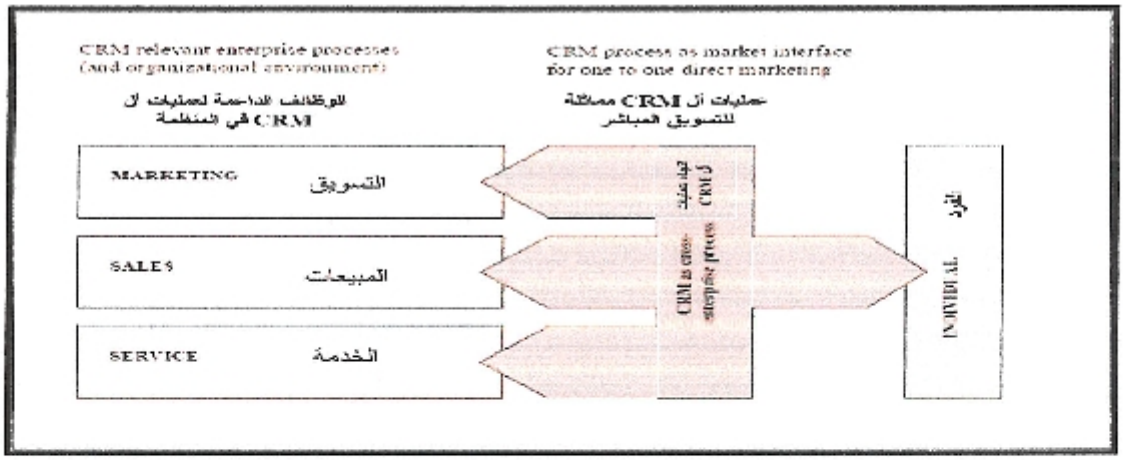
- برامج التسويق.
- تحليل الطلبات.

كل هذه التقنيات والعمليات والإجراءات تهدف إلى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات والخدمة.

ثانيا: أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

إن الإبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة هي المبيعات، التسويق، و خدمة الزبون و إن اهتمام إدارة المنظمة بهذه النقاط الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع زبائنها وسيتم تناولها كأتي :[1]

الشكل 05: يوضح الأبعاد الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون



Source: Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship management**, DaimlerChrysler AG, Research & Technology, DataMining Solutions, FT3/AD, 2002.p02.

1 التسويق:

إن عمليات التسويق التي تدعم إدارة العلاقة مع الزبون تنتهج مبدأ تسويق العلاقات هو أسلوب متكامل يتم من خلاله تعريف الزبائن و تحديدهم، والعمل على استقطابهم، و من ثم إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق إمكاناتهم و إقامة علاقات طويلة الأجل معهم و هذا يعني الاحتفاظ بهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق مستوى الأداء المطلوب. و يتم ذلك من خلال مجموعة من قنوات الاتصال المباشرة، مثل الانترنت، و المكالمات الهاتفية و البيع الشخصي، و هذا يساعد على تعظيم القيمة المتحققة لكل من البائع و المشتري خلال كل عملية تبادل بين المنظمة وزبائنها.

و يعرف تسويق العلاقات على إنه: إيجاد علاقات وثيقة و بناءة مع الزبائن الحاليين والمحتملين عن طريق الحوار المستمر معهم طوال دورة حياة الزبون .[2]

---

[1] يوسف حجيم سلطان الطائي ، مرجع سبق ذكره ،ص88 .

[2] حسن، إلهام فخري أحمد،" التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات"، قطر، 2003، ص 103 .

2 المبيعات:

إن عمليات المبيعات التي تدعم إدارة العلاقة مع الزبونتوفر معلومات عن الزبون الحالي و الزبون الاحتمالي و ذلك عن طريق ما يأتي: [1]

-بناء سجلات رقمية للزبائن، وأيضاً المحافظة على هذه السجلات مع سهولة الدخول أليها.

-إدارة المبيعات والحسابات.

-إدارة برامجهم الخاصة.

-إرسال نتائج المبيعات وإرسال تقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات من قبل إدارة العلاقة مع الزبون .

3-الخدمات:

إن عمليات الخدمات التي تدعم إدارة العلاقة بالزبون توفر خدمة ذاتية جيدة للزبون مثل:

-إرسال استفسارات من خلال موقع الشركة على الويب ومتابعة بعض الإرشادات.

-البحث في قواعد المعرفة وكذلك متابعة صفحات خاصة بالأسئلة الشائعة وذلك دون الحاجة إلى اللجوء إلى موظف من الشركة.

و تمتد خدمة الزبون على كل مراحل إدارة العلاقة مع الزبون:

-الحصول على زبون جديد.

-تعزيز العلاقة مع الزبون.

-الاحتفاظ بالزبون

-وتجدر الإشارة إلى إن معظم الخدمات تكون في مرحلة ما بعد البيع وخاصة عند وجود استفسارات أو شكاوى من قبل الزبون.

*و يمكن تيسير تبادل المعلومات بين هذه الوظائف بفعالية عن طريق مستودعات البيانات و التي تشكل قاعدة واسعة للمعلومات التي تحتاج أليها، و يتضح مما تقدم إن إدارة المنظمة هي إدارة العلاقة مع الزبائن،كونها تعمل على إيجاد استراتيجيات تسويقية ناجحة و فاعلة لها زيادة مبيعاتها، و تقديم خدمة جيدة لزبائنها .[2]

المبحث الثالث: العمليات الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون

سنتناول مختلف العمليات التي تقوم بها إدارة العلاقة مع الزبائن و من بنها المبادئ الأساسية لها، و كيفية عمل النظام ومختلف العمليات الخاصة بها.

المطلب الأول: آلية إدارة العلاقة مع الزبائن و المبادئ الأساسية لها

سوف نتناول في هذا المطلب آلية إدارة العلاقة مع الزبائن و المبادئ الأساسية لها

---

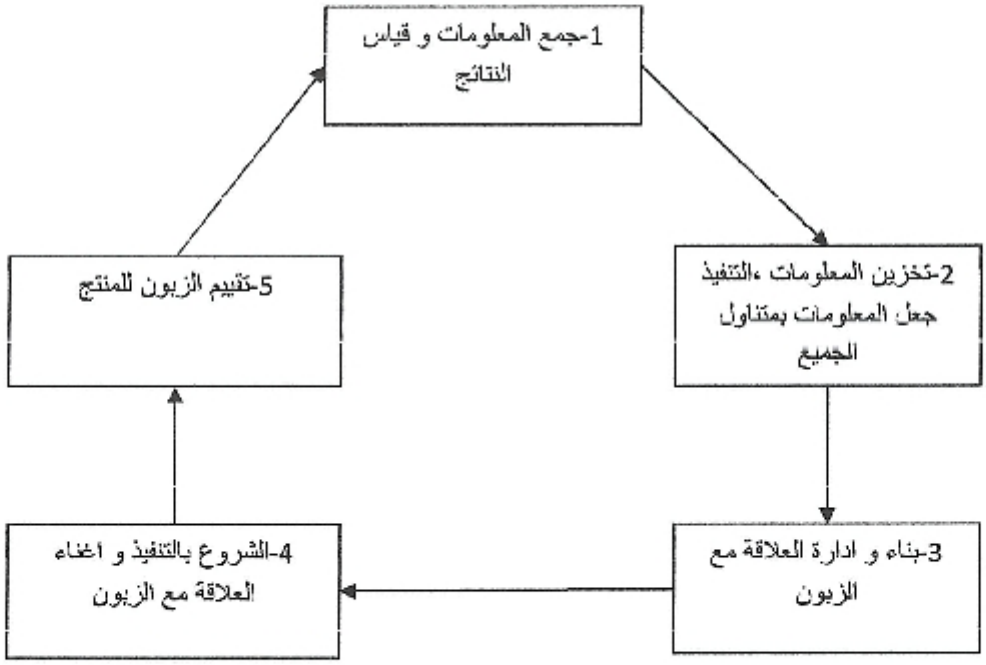
[1] www.edarat.net/modules/newbb_plus/dl_attachment.php?attach_id=22

[2] يوسف حجيم سلطان الطائي ،سبق ذكره ،ص90

أولا:آلية إدارة العلاقة مع الزبون

نشأت فكرة إنشاء نظام يدير العلاقات مع الزبائن مع توسع الشركات من حيث عدد الفروع، و زيادة التقسيمات الإدارية، فأصبح هنالك حاجة ماسة لهذا النظام لتقليص تكاليف الاتصالات، و اللجوء إلى أتمتة العمل، بحيث يكون النظام هو الذي ينسق أمور الزبون دون الحاجة لوضع موظفين مختصين لمتابعة الزبائن، و هذه الضرورة أملتها زيادة التقسيمات الإدارية داخل الشركة نفسها.[1]

الشكل رقم 06:يوضح آلية عمل نظام إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع نفسه، ص 109.

واحدا من أهم الحلول التي تتيح Customer Relation Management يعتبر نظام خدمة إدارة العملاء متابعة نشاطات البيع و التسويق بحيث يعمل في الدرجة الأولى على جعل العميل محور، الاهتمام الأساسي فيساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع عن طريقه المنشأة إنجاز آفة، الأعمال البيعية و أعمال المتابعة و فتح الحسابات للعملاء و حفظ آفة الأحداث التي تتم بشكل يومي و إصدار التقارير و ترتيب الأعمال، و معاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع و إبقاء العلاقة الطيبة مع العميل و أداء القسم بأمله، يضاف إلى ذلك أن نظام إدارة خدمة العملاء يمكن أن يستغل بشكل آمل، بحيث يكون التواصل مع العملاء عبره عن طريق البريد الالكتروني و الفاكس و الرسائل النصية عبر الجوال مما يجعل الخدمة مجسدة لأساليب التواصل الحديثة.

(1) www.shideshare.net/control crm.13/04/2007.

نظام إدارة علاقات العملاء:

تكمن أهمية النظام فيما يلي:[1]

•تكلفة منخفضة مع أداء فعال، بل إنه يعتبر أسلوب جيد لتوفير الكثير من المصاريف في الاتصالات غير المجدية وضياع المعلومات وخسارة العملاء بسبب عدم المتابعة أو سوء في أداء المبيعات مثلا.

•قابلية النظام للتكيف و التخصص حسب الاحتياجات و هذا بطبيعة الحال يعتمد على نوع المنتجات و الخدمات التي يقدمها العميل و فئة تصنيفها في مجال العمل، و هذه مسألة نسبية يتم التعامل معها عن طريق فريق العمل لدينا.

•سهولة الاستخدام من قبل الجميع و السرعة في التطبيق: و هذه مسألة نراعيها دائما و نعتمد في ذلك على الدراسة الميدانية بحيث يتم اختصار الأعمال بالشكل الأفضل و وضع سبل تتناسب مع المستوى العملي لطبيعة المنشأة.

•حفظ المعلومات و طباعة التقارير: إن عنصر المعلومة هو العنصر الرابح دائما و حفظ تلك المعلومة يعني الحفاظ على رأس مال فريق المبيعات من علاقات، و في نفس الوقت فإن التقارير تظهر مواطن الضعف و الأداء لفريق المبيعات و بالتالي يساعد بشكل كبير في إيجاد الحلول.

و تبدأ عملية النظام من عملية جمع المعلومات و قياس النتائج، و من ثم تخزين هذه المعلومات التي جمعت و العمل على تنقيبها حتى تكون متاحة للجميع من حيث الاستخدام و هنا يأتي دور الشركة ببناء إدارة قيمة الزبون و من ثم الشروع في التنفيذ و إغناء العلاقة مع الزبون.

ثانيا: المبادئ الأساسية لإدارة العلاقة مع الزبون:

تعمل إدارة علاقة الزبون وفقا للمبادئ الأساسية التالية:[2]

1• معاملة الزبون بشكل متفرد:

تستند فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون على مبدأ الفردية في التعامل مع الزبائن، هذا يعني أن محتوى خدمات الزبائن ينبغي أن يصمم على أساس تفضيلات و سلوك الزبون الشخصية، مما يخلق الراحة الشخصية له، و لكنها في ذات الوقت تزيد من التكلفة المتغيرة للبائعين.

2• ولاء الزبون:

اكتساب ولاء الزبائن و الاحتفاظ بهم من خلال العلاقة الشخصية، و يحدث ذلك متى ما عمدت المنظمة إلى تلبية الاحتياجات الشخصية للزبائن و دعم العلاقة معهم.

3 اختيار الزبون الجيد بدلاً من الزبون غير الجيد:

أن عملية التمييز بين الزبائن تستند على أساس العمر و قيمة الزبون و للمنظمة الحق في أيجاد والإبقاء على الزبائن الذين عن طريقهم تتولد معظم الأرباح.

---

(1) Grant, Gray, Byun& Anderson, opcit, p28,29.

(2) crm.sp.com.sa/crm app05/06/2008.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لتنفيذ إدارة علاقات الزبون

إن المعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية العامة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن و تتمثل الخطوات الأساسية الإدارة العلاقة مع الزبائن كما يلي:[1]

أولاً: تحديد العملاء و فهمهم: و تتمثل في وضع بعض البيانات عن العملاء و هي:

-بيانات شخصية و ديموغرافية: مثل السن-الجنس- الوظيفة- الجنسية- المكانة الاجتماعية...الخ.

-بيانات الاتصال: الموقع و أرقام الهواتف- أماكن التواجد المفضلة- وسائل الاتصال المفضلة- سجل الشكاوى و ما قد تم بصددها- الموظف المختص بالاتصال.

-بيانات الدخل و الاستهلاك: القدرة الشرائية- السلع المشتراة و كمياتها و أغراضها- السلع المفضلة و علاماتها التجارية- أنماط الاستهلاك – الاهتمامات و الرغبات- نسبة الإنفاق على السلع المنافسة- المتطلبات و المقترحات التي يرغبها في السلعة مواعيد التسليم و الاستهلاك و معاودة الشراء.

- بيانات المحيطين بالعميل: مثل مدير المكتب و المؤثرين على قراره في الشراء- الإحالات من الأقارب و المعارف.
- بيانات أخرى: إدراك العميل للمنافسين و رأيه فيهم- سبب تعامله مع الشركة – مقترحات العميل.

ثانياً: إنشاء مستودع بيانات العملاء:

أظهر ويلز وآخرون (1999) أن بيانات العملاء تكون عادة مفتتة ومشتتة عبر الهيكل التنظيمي للشركة، ولكي تحقق إدارة علاقات العملاء فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات، ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن العملاء. [2]

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشتمل البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتها أهمية البيانات المعاملاتية إن لم يكن أكثر.

وبشكل عام يحتوي مستودع البيانات على خمسة أنماط من البيانات: [3]

1. بيانات معاملاتية: تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.
2. بيانات العميل: وهي بيانات شخصية و ديموغرافية.
3. بيانات عن البيانات: التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.
4. بيانات مشتقة وتختص بطرق البحث عن البيانات وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.

---

[1] رونالد سويفت، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[2] Bosse.ranjit.opcit.p45.

[3] رونالد سويفت، مرجع سبق ذكره ،ص91.

ويتطلب إنشاء مستودع البيانات أربع مراحل متتالية هي:[1]

1/ مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها، وتشمل:

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار الموظفين في الشركة.
- تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات.
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة و الوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج و الاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج و الاستمارات و تأكيد ملائمتها لأهداف الشركة.
- اختيار التطبيقات و البرمجيات المناسبة لتخزين البيانات و التعامل معها و البحث فيها.

2/ مرحلة الحصول على البيانات و تبويبها و تحليلها، و تشمل:

- تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج و الاستمارات المتفق عليها.
- إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- تنقيب في البيانات لتصنيف العملاء، و تحديد الفئات المربحة، و استنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- اختيار سلامة نظام المعلومات و تدقيق نتائجه.

3/ مرحلة الاستفادة من المعلومات و تفعيلها، و تشمل:

- تحويل المعلومات إلى أفكار و خطط.
- تقديم أفكار و اقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض و تقديمها للزبائن في إطار الخطة الإستراتيجية.

4/ مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:

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

و لكي تنجح جهود إدارة علاقات العملاء لابد من إكساب مستودع البيانات عدداً من المميزات و منها: [2]

-التفصيل Detailed : تضم البيانات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى العملاء وأوقات السداد وإجراءات التسليم.

-الحداثة Recentness : يتم تحديثه دورياً و عقب كل تعامل جديد مع العميل.

-قابلية الاستخدام Usability: لا يتضمن أي غموض و لا يستعصي على فهم المديرين و المسئولين في الأقسام المختلفة، خاصة التسويق و الإنتاج.

---

[1] مرجع نفسه، ص 92 .

[2] Bosse ranjit.opcit.p49.

-الإتاحة: Accessibility : فلا تكون كل المعاملات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج و التسويق و الأقسام ذات العلاقة بالعميل.

-الأمان Safety: توفير الحماية للبيانات الشخصية و الحرجة الخاصة بالزائن، مثل أرقام بطاقات الائتمان.

-التراكم Accumulation: فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إليه إلا بمنطق واضح.

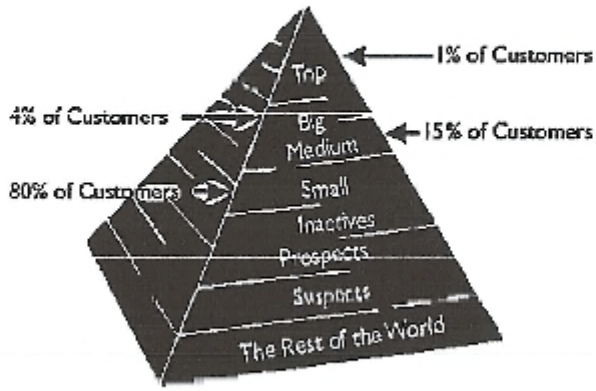
-المنطق Logic: يكون للبيانات بناء أو هيكل مفهوم لا يستعصي على أذهان الموظفين.

-الارتباط Relative: تركز البيانات عل مجال عمل الشركة دون أن تتشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.

ثالثاً: التمييز بين العملاء:

بعد تحديد العملاء و جمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية و هي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للشركة، و الفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات العملاء في المبيعات و الأرباح غير متساوية. و ذلك كما يظهره هرم العملاء التالي:[1]

الشكل رقم 07 يوضح هرم للعملاء



Source : john wiely ",The gurute marketing", new jersy, Franoc, 2003, p 95.

من الشكل نجد أن الهرم يقسم العملاء إلى: العملاء القمة و العملاء الكبار و المتوسطين و الصغار إضافة إلى الأصناف التالية:

-العملاء غير الفعالين Inactive: و هم العملاء الذين كانوا قد تعاملوا مع الشركة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).

-العملاء المتوقعين الفعالين Prospects: و هؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، و قد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن الشركة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية....الخ.

[1] Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie, opcit, p96.

- العملاء المأمولين Suspects: و هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج الشركة: لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.

- باقي أفراد العالم Rets of the world: و هم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المنظمة، و بما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق و كمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

رابعاً: التركيز على أهم العملاء:

إن هدف إدارة علاقات العملاء ليس الاحتفاظ بجميع العملاء وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن 20 % من العملاء مسئولين عن أكثر من 75 % من المبيعات الكلية.

و قد أظهرت بحوث رصينة: أنه لو تقلص عدد العملاء إلى أفضلهم (الذين يمثلون عادة 20 % من مجموع العملاء)، و ركزت الشركة على هذه الشريحة فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين 150% إلى 300 %، أما لو تقلص عدد العملاء إلى أسوئهم (الذين يمثلون عادة 20 % أيضاً من مجموع العملاء) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50 % و 200 %، في حين أن النسبة المتبقية من العملاء (الذين نسبتهم 60%): لا يزيدون من الأرباح و لا ينقصونها.[1]

و من ثم، فمن المهم جداً معرفة زبائن الشركة قبل محاولة الاحتفاظ بهم و تحديد أكثرهم قيمة و استبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم و مدته و رفع الأسعار التي يطلبونها.

خامساً: التفاعل مع العملاء:

ويكون التفاعل بالتحاور المستمر مع العملاء و ذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم و اهتماماتهم و أولوياتهم، و تزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، و هناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة علاقات العملاء استخدامهما لتحقيق التفاعل مع العميل هما:[2]

1. التفاعل البشري: حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين إدارة علاقات العملاء و العملاء أنفسهم، و يعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع العميل، و مثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف Call Center، إذ يمكن للعميل هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما...الخ.

(1) Keningham, Timothy & Vara, Terry. The Mythes and Trusts of "Customer Loyalty". Ipsos Ideas, 2005. . p109
(2)) Bosse ranjit. Opcit. p56.

2 .التفاعل المؤتمت: في هذا النوع يتحكم العميل تحكماً كاملاً بالتفاعل، و هذا يعني تمكين العميل من خلال تقانات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع (الصراف الآلي مثلاً) أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف.

و تنجح الشركات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية: [1]

-منح المرونة و الحرية الكاملة للعميل لاختيار قناة الاتصال مع الشركة التي يفضلها.

-التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته و ظروفه و عاداته الخاصة به.

-تكامل الوسائل؛ بمعنى أن كل قناة اتصال داخل الشركة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالعميل، فالعميل يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد و موحد و أن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.

سادساً: مواءمة بعض النواح في سلوك المنظمة تجاه العملاء:

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد العملاء و التمييز بينهم و تشجيعهم على التفاعل في جعل عروض الشركة ومنتجاتها ملائمة لحاجات العملاء و رغباتهم و أولوياتهم.

و قد أثبتت البحوث التسويقية أن معظم العملاء، لديهم صعوبة في تقييم ميزتين أو أكثر للمنتج في نفس الوقت، فكلما ازدادت عدد الخيارات كلما ازداد مستوى معاناة العملاء في الاختيار، و بالتالي فإن ما يريده المستهلكون هو مستوى من المواءمة بين المنتج و حاجاتهم، و تزويدهم بالخيار الأمثل لهم، و هذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع العملاء و من خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للعميل من المنتج.[2]

سابعاً: وضع معايير للتقييم:

لايمكن إدارة علاقات العملاء بفعالية إن لم تتخذ (منذ البداية) معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع، هذه المعايير قد تتضمن: [3]

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

---

[1] عمر و توفيق، إدارة العلاقة مع الزبائن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007، ص93.

[2] المرجع نفسه، ص95.

[3] المرجع نفسه، ص96.

المطلب الثالث: أسباب تبني إدارة العلاقة مع الزبائن و معوقات تنفيذها

سنتطرق في هذا المطلب إلى جملة من كيفية تبني إدارة العلاقة مع الزبائن و أسباب فشلها و معوقات تنفيذها

أولا:أسباب تبني إدارة العلاقة مع الزبائن:

إن الأسباب التي تقف وراء تبني إدارة العلاقة مع الزبائن تتمثل بمبدئها الرئيس الذي يعتمد إلى المحافظة على الزبائن الحاليين و عدم البحث عن زبائن جدد و ذلك لأنه يحقق ما يأتي:[1]

– وفقاً لمبدأ باريتو، من المفترض إن 20 ٪ من المنظمات زبائنها يولدون 80 ٪ من أرباحها.

- في المبيعات الصناعية، يأخذ في المتوسط (من 8 إلى 10) جهود ماديه لازمة للبيع لزبون جديد، و (من 2 إلى 3) لازمة للبيع إلى الزبون الحالي.

–كلفة الحصول على زبون جديد أكثر (من 5 إلى 10) مرات من الحصول على تكرار الشراء من الزبائن الحاليين.

- يؤدي الزبون الحالي أو الزبون المرجعي دوراً ايجابيا كبيراً في عملية الحصول على زبائن جدد بكلفة قليلة أو معدومة في غالب الأحيان.

- الاحتفاظ ب 5 % من الزبائن الحاليين يؤدي إلى 25 % أو أكثر من الربحية.

ثانيا: طبيعة المنظمات التي يمكنها تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن:

في الواقع، ليس كل الشركات يمكنها تنفيذ إدارة علاقات العملاء، كما أنه يوجد هناك شركات يلائمها إدارة علاقات العملاء أكثر من غيرها. و في بعض أعداد جملة هارفارد الصادرة عام (2000) تم تحديد طبيعة الشركات التي يمكن أن تستفيد من إدارة علاقات العملاء أكثر أو أقل من غيرها:[2]

1. الشركات التي يمكن أن يستفيد أكثر من غيرها هي التي تملك بيانات ضخمة عن زبائنها و أنماطهم الشرائية و الاستهلاكية، مثل المؤسسات المالية.

2. الشركات التي يمكن أن يستفيد أقل من غيرها هي التي لا يتصل بها المستهلك بالمسوق، أو تكون متوسط قيمة دورة حياة العميل صغيرة، أو فيها عدد ضخم من العملاء.

ثالثا: أسباب فشل مشروعات إدارة علاقة مع الزبون و معوقات تنفيذها

قد تفشل بعض الإدارات في عدة مشاريع و ذلك عندما تقع في عدة معوقات والضعف في التطبيق الفعلي للواقع

---

(1) Gray, Paul & Byun, Jongbok," **customer relation ship managment authors**" ،Claremont Graduat School, 2001.p p28-29.

(2) ibid.p30

1/ أسباب فشل مشروعات إدارة العلاقة مع الزبائن:

أظهرت المسوح التي أجرتها مجموعة غارتز غروب في عام 2005، أن 55 % من مشروعات إدارة علاقات العملاء لا تتمخض عن أي نتائج، و مع اقتراب الإنفاق السنوي على إدارة علاقات العملاء من 100 مليار دولار فمن المهم أن تتجنب الشركات الأخطاء الشائعة التي يمكن إجمالها التالي:[1]

1- 1عدم توافق البرمجيات مع متطلبات الشركة:

فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء سيضمن كفاءة المخرجات، إلا أن النتيجة جاءت مغايرة لذلك، و الحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات و المواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

و ما لم تكن الشركة على خبرة في إدارة علاقات العملاء أو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية و التقانات المطلوبة مثل مستودع البيانات و نظام دعم القرار و النظام الخبير و بنية شبكة الاتصال.

1-2معارضة التغيير:

كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

و من أسباب معارضة إدارة علاقات العملاء:[2]

- الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني إدارة علاقات العملاء.
- عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به.
- عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف.

و غالباً ما يكون الحل ببرامج التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على استيعاب الهدف من إدارة علاقات العملاء، واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة العملاء بشكل أفضل. و بنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلابد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات.

و من الضروري تدريب الموظفين والمديرين الذين سيستخدمون برمجيات إدارة علاقات العملاء على نشاطات التنقيب في البيانات و التي تعرف على أنها "استخدام أدوات علم الإحصاء لاستخراج النتائج و النماذج و كل الاحتمالات و الافتراضات المتعلقة بسلوك العملاء ليتم تصنيفهم في فئات مختلفة و تدقيق الفروق بينهم".

1-3التركيز على التكنولوجيات:

و هذا الخطأ شائع لدى الشركات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا و المبيعات بهدف الاستحواذ على زبائن أكثر، بدلاً من التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بينما نجد أن الشركات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة

---

(1) رونالد سويفت، مرجع سبق ذكره ،ص 102.

(2) Boyett Joseph & Boyett, Jimmie. Opcit.p101.

الأجل مع مجموعة معينة من العملاء و على التعرف عليهم و فهمهم، و تجنيد الشركة لإشباع حاجاتهم. و في النهاية فإن إدارة علاقات العملاء ليست حلاً تكنولوجياً لإدارة المبيعات و التسويق، بل إن التكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقات العملاء.[1]

2/معوقات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن

عند تنفيذ إستراتجية إدارة العلاقة مع الزبائن لابد من مراعاة جملة من المسائل من أهمها ما يأتي:[2]

✓ خصوصية الزبائن:

خصوصية الزبائن هي من المسائل الهامة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ إستراتجية ا إدارة العلاقة مع الزبائن، ذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبائن سواء كانت ديموغرافية وسلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال.

و هذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، و بما أنه هناك ضرورة حتمية لجمع مثل هذه البيانات عن الزبائن من أجل تنفيذ إستراتجية إدارة العلاقة مع الزبائن كان لابد من حماية خصوصية الزبائن، و هي من الأمور ليست بالبسيطة على الرغم من وجود اهتمام واسع بالزبون في اللوائح القانونية و السياسات العامة في جميع إنحاء العالم. فمازال هنالك لبس و عدم وضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن و كونها محمية و ينبغي، ألا تستخدم إلا لأغراض معينة، و لكن مع ذلك توجد أربع قواعد رئيسة ينبغي العمل وفقها من أجل حماية خصوصية الزبائن هي:[3]

- ينبغي إبلاغ الزبائن إن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.
- ينبغي أن يكون الزبون قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته و تصحيحها.
- بيانات الزبون ينبغي حمايتها من الاستخدام غير المأذون به.

✓ انعدام النضج التقني:

إستراتجية إدارة العلاقة مع الزبون و تقنياتها لا تزال في بداية عهدها، إذ أن أغلب برمجياتها و تكنولوجيتها غطية و غير متكاملة (ناضجة)، إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها، فضلاً عن ذلك وجود اختلاف في البرمجيات و التقنية المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبناها مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، و لكن وعلى الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المنظمات و أيضاً هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية و بروتوكولات موحدة لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون .

---

(1) Ibid.،p102.
(2) Gray, Paul & Byun, Jonghok،opcit.p33.
(3) Ibid. P34.

خلاصة الفصل

تعتبر إدارة علاقات الزبون خطة ثورية تعيد النظر في أسلوب الحوار و تبادل الأفكار مع العملاء المربحين و القيمين بالنسبة للشركة، فهي تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمه لهم عن طريق معرفة سبل التواصل معهم و تسويق المنتجات لهم و استكشاف مستويات الخدمة التي يمكن توفيرها لهم.

و الأهم من ذلك أنها ليست مجرد حل تكنولوجي، ففي حين مكنت الانترنيت و التقنيات الأخرى الشركات من الحصول على قدر هائل من البيانات المتعلقة بالزبون، فهذه التقنيات نفسها زودت العملاء بقوة كبرى، إذا أنها جعلتهم ألان يطالبون بمستوى أعلى من الخدمات، و خيارا أوسع من مواصفات المنتج و إثمانا اخفض.

و من الضروري أن تحدد الشركات البيانات الواجب جمعها، و أفضل الطرق لمعالجة هذه البيانات و استعمالها و ذلك لإجراء تعديلات اللازمة على علاقاتها بزبائنها الموجودين و المحتملين، و من شأن هذا كله التوصل إلى طرق مبتكرة في التعامل مع الزبائن.

الفصل الثاني:

إدارة العلاقة مع الزبون

كأداة لتفعيل القدرة

الإبتكارية

مقدمة الفصل:

نلاحظ في الوقت الحاضر على المؤسسات تسارع كبير في تحسين الخدمات الحالية و إدخال خدمات جديدة و هذا راجع إلى التطور الحاصل في رؤية المؤسسة إلى الابتكار، و الاستثمار فيها بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية و السلاح التنافسي في السوق الحالية التي من أبرز سماتها عدم وجود ضمانات أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، لأن المؤسسة التي لا تقوم بتطوير منتجاتها سوف تقوم المؤسسة المنافسة بذلك مما يهدد حصتها في السوق. أن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات التنافسية أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، و في كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء بالنسبة للزبائن من أجل البقاء و النمو في السوق و ضمان أكبر عدد ممكن من الزبائن.

المبحث الأول: ماهية الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثورة و يعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على الوصول إلى منتجات جديدة و زبائن و الأسواق الجديدة في وقت أسرع و بما هو أفضل من منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار و أهميته

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب الباحثين و اهتماماتهم العلمية و مناسهم الفكرية.

أولا:المفهوم

حاول العديد من الباحثين إعطاء مفهوم دال على الابتكار، حيث: "ترى راوية حسن" **الابتكار بأنه: "هو تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تعطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها"**[1]

كما يعرف" **Longman**"من خلال قاموس الأعمال الابتكار على أنه **"أي اختراع أو جديد أو طريقة حسنة في إنتاج سلعة و كذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج و التي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"**[2]

أما" **بيتر دراكر**" فقد عرفه على أنه :**"التخلي المنظم عن القديم مؤكدا ما قاله شومبير من أن الابتكار هو هدم خلاق"**[3]

و نجد " **نجم عبود نجم**" يعرفه على أنه: **"قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق"**[4]

و يعني هذا التعريف : **"أن تكون المؤسسة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلي الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد و الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد و الأولى في التوصل إلى السوق"**[5]

إذن يمكن أن نعرف الابتكار" **على انه قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة...) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعا للمجتمع.**"

و قد اختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار و بعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع و الاختراع م التجديد، فنجد أن عامة الناس و بعض الباحثين و المختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات و يستخدمونها للدلالة على نفس

---

(1) راوية حسن، "**سلوك المؤسسات** "، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص393.

(2) عمرو توفيق ،مرجع سبق ذكره ،ص212.

(3) نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار**"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص21.

(4) مرجع نفسه، ص 22.

(5) مرجع نفسه، ص23

الشيء، حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بان: "الابتكار= الإبداع= الخلق..."[1]
و نجد أن هناك من يترجم مصطلح إلى كلمة innovation الإبداع في حين أن المرادف لها المصطلح في اللغة العربية هو الابتكار.[2]

ونستنتج ان الابتكار ياتي عن طريق الابداع ،ويكون التسجيد الفعلي لعملية الابداع.

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار و الإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المختصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها.

و من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه و التدريب عليه و هو بصفة عامة يسبق الإبداع و يقف كأحد شروط نجاحه، و لهذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار" **بان الإبداع هو قاعدة الابتكار**"، و في هذا الإطار نجد أن "امبيل" عرفت العلاقة بين الإبداع و الابتكار بأن **"كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد و الفرق، و الذي هو نقطة بداية الابتكار الأول ضروري لكن شرط غير كافي"**[3]

و بهذا فان الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، و على هذا الأساس ينظر إلى الإبداع و الابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

الابتكار و الاختراع:

و بينما يرى البعض الأخر أنه يجب التفريق بينهما، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: **"كل جديد في المعلومات العلمية"**، و يرى بأن: **"الاختراع يمكن أن يكون نظريا في شكل القاعدة أو قانون من خلال هذا التعريف نستنتج علمي أو يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين"**[4] **إن الاختراع يقوم أساسا على عنصر الجدة، كما يجب أن يكون ملبيا لحاجة إنسانية.** أما في إطار العلاقة بين الابتكار و الاختراع نجد أن.Yves قد فرق بينهم حيث يرى بأن:**"الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد "**[5].

---

(1) محمد عبد الفتاح الصريفي، "الإدارة الرائدة" دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص6.

(2) مصطفى هني، "معجم المصطلحات الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 246

(3) مرجع نفسه،ص 248

(4) محمد سعيد أوكيل، "وظائف و نشاطات المؤسسة الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص112

(5) Yves charronnez"، **Le marketing de étude de marche an lan oiment d 'un produit nouveau"** . t، 4ème ed ، chottons et associes، 1991،pp 126-127.

أما debourg marie فترى بان الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، حيث أعطت مثال عن الليزر بأنه اختراع أما الأقراص الليزرية فهو تطبيق تجاري لاختراع الليزر.[1]

و حسب هذا الرأي فانه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

مما سبق نجد بان الاختراع يعني الاتيان بأفكار جديدة تماما أما الابتكار فيعني تطبيق و تجسيد هذه الأفكار .

ثانيا: أهمية الابتكار:

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات و أيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول و الأمم و رقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة، و عامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية و الاقتصادية.[2]

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات.[3]

ونجد كذلك أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة و المتميزة بالتغيير الشديد و التعقيد فرضت عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدها من قبل، و التي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة و لكن بكفاءة عالية، و هذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسة تمكنها من إيجاد حلول و أفكار جديدة لمشكلاتها و ثم الاستمرار و النمو.

و يمكن أن نلخص أهمية الابتكار على أنه:[4]

-ينمي و يراقب المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.

. -يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية و التسويقية، وتلك الخاصة ببيئة العمل الإجتماعي

-يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و أخر مما يسهم في تميز في المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.

-يساعد على إيجاد سبل لتفعيل و زيادة حجم المبيعات.

يساعد على خلق و تعزيز صورة ذهنية طيبة على المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فان تقديم المؤسسة الابتكار لم يسبقها إليه احد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي و مؤقت للسوق و ذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

---

(1) Manne Comille 3 "dégorgé et al patraque du marketing". Berti ed 2 e ed . alger . 2004. 164.

(2) سعيد يس عامر، "الإدارة آفاق المستقبل"، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، 293 .

(3) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(4) احمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، دار النشر للتوزيع، مصر، 2002، ص 260.

المطلب الثاني: مبادئ الابتكار

تشمل مبادئ الابتكار على ما يلي:[1]

أولا: الابتكار الجوهري من اجل البقاء، و هو نشاط استراتيجي لا ينفصل عن تطوير إستراتيجية الشركة و تنفيذها.

ثانيا: يوجد أنواع كثيرة للابتكار، و كل منها يتطلب مجموعة عمليات و أدوات و فرق عمل ملائمة.

ثالثا: توقع حدوث الأسوأ إذا طال انتظارك من اجل البدء بالعملية الابتكارية، و عادة ما تدفع المنظمات التي تماطل في البدء بعملية الابتكار ثمنا باهضا يتمثل في خسارة حصتها في السوق و خسارة الأرباح، فالمنافسة لا تنتظر و يجب عليك إلا تنتظر أيضا.

رابعا: الابتكار فن اجتماعي و بيئي يرتبط بتفاعل الأفراد مع بعضهم بعضا، فالأفراد جوهر عملية الابتكار، و من تفاعل رؤاهم و اهتماماتهم تتولد الأفكار الجديدة التي يمكن تحويلها إلى قيمة جديد.

خامسا: الابتكار دون طرق منهجية يرتكز عليها هو مجرد لعبة حظ. فالجهود العشوائية تجعل الابتكار مخاطرة كبيرة، و الطريقة المنهجية السليمة تجعل الابتكار قابلا للتنبؤ و مستداما بدرجة ملائمة.

سادسا: جميع مداخل الابتكار الإستراتيجية الأربعة ضرورية و مهمة من اجل النجاح، فالطرقة المنهجية للابتكار تتطلب توظيف المداخل الأربعة: أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفل الهرم، من الأسفل إلى أعلى الهرم الوظيفي، من خارج المؤسسة إلى الداخل، و مدخل النظير إلى النظير.

سابعا: الابتكارات العظيمة تبدأ مع الأفكار العظيمة: كما يجب التنبيه إلى وجود أنواع مختلفة و عديدة من الاحتياجات، و من أهم الاحتياجات بالنسبة للمبتكرين تلك التي لم يتعرف عليها احد، لأنها توفر إمكانية إبداع تطورات مذهلة تضيف قيمة كبيرة و ميزة تنافسية.

ثامنا: استعد، صوب إلى الهدف، انطلق: نعم أنها عبارة مألوفة لكنها حقيقية، فالابتكار الفعال يتطلب استهدافا دقيقا جدا. لان هناك احتمالات عديدة يمكن السعي ورائها، إذ عليك التأكد من انك ستسعى وراء الاحتمالات الصحيحة، بالإضافة إلى ذلك، يعد الابتكار مكلفا من حيث المال و الوقت، و بالاستهداف الجيد يمكنك من استخدام مواردك بحكمة.

تاسعا: وضع النماذج الأولية بسرعة من اجل تعجيل التعلم: إن الهدف من أي عملية ابتكار هو الخروج بأفضل الأفكار و طرحها في السوق بأسرع وقت ممكن، لذلك يعد الابتكار عملية تعلم.

عاشرا: ليس هناك ابتكار دون قيادة، تعبر الشركات بشكل مذهل عن المجتمع البشري، و يعد توظيف آلاف الأشخاص لابتكار المنتجات و الخدمات في أنحاء العالم و تقديمها لآلاف بل ملايين العملاء أمرا مذهلا.

---

[1] أسامة خيري: "إدارة الإبداع و الابتكار"، دار الراية للنشر، عمان، 2012، ص ص 69 – 70

المطلب الثالث :مجالات الابتكار

الابتكار يتنوع و يتسع بتنوع و اتساع النشاط الإنساني و نشاط الأعمال فأينما توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار من اجل حلها ،ويمكن أن تحدد مجالات الابتكار في المجالات الأربعة التالية[1]:

1-المنتج: هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للزبائن بكفاءة أعلى و خصائص أفضل فآلة التصوير الرقمية هي ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية.

2-العملية: هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، أو استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.

3-الخدمة: كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة، يكون كذلك في الخدمات الجديدة ،فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكارا جديدا،و الأمثلة كثيرة على ذلك مثل الصيرفة الإلكترونية المنزلية.

4-نموذج الأعمال: لكل اقتصاد نماذجه المتميزة و هذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الإقتصاد الرقمي، فنموذج الأعمال هو التصميم الإستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من إستراتيجياتها و عملياتها و نشاطاتها،كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها الحالية و بالتالي حصتها في السوق.

المطلب الرابع:أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، و ذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد، و من بين هذه التصنيفات:

"تصنيف "ستيوارت" حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع:[2]

1- ابتكارات كبيرة: و تتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية أو التكنولوجية التيمن شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

2- ابتكارات أساسية: تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها و دمجها في صناعة معينة.

3- ابتكارات التحسين: ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين و التحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

و هناك من يصنف الابتكارات إلى نوعين: الابتكار الجذري و الابتكار النسبي، و هو التصنيف الأكثر شيوعا، و هذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار و كثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم و التكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم يكون تقليدي أو محسن أو جديد و نفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، و بالتالي

---

[1] أسامة خوري ،مرجع سابق، ص78

[2] بخاخشة موسى، عقون عادل،"**المعرفة كأداة لدعم الابتكار و خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية القاربة القائمة على الاستثمار البشري والكفاءات**"، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار، جامعة قالمة: يومي 16 17 نوفمبر2009،ص165.

كلما كان المفهوم جديدا و التكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار و كلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة.

ويرى "علي الشريف أن الابتكار الجذري هو:**"سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة"**[1]

غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام و لم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسين فيعني إدخال تحسينات و تعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

-غير أن هناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات:[2]

أولا:حسب النظم الاجتماعية الفنية:

يفرق F.Damanpour and william بين الابتكارات الفنية و هي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، و بين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي و التي تهتم بتنظيم العمل و العلاقات بين أعضاء المنظمة.

ثانيا: ابتكارات المنتجات و العمليات:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا و النظام التشغيلي .

-و إذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، و في دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل و سرعة أكبر من العمليات، و السبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

ثالثا:حسب خصائص الإبتكار:

قدم.zaltman .و رفاقه نموذجا مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

1-مبرمج و غير مبرمج:

بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقا و ابتكارات لم يخطط لها مسبقا أي ابتكارات غير مبرمجة، و هذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راكدة و ابتكارات ضغط و هي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة.

2-مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتسيير و إقرار ابتكار آخر.

---

[1] علي الشريف، "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 339 .

[2] رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص130.

3-الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفرطة و المخاطرة الكبيرة.

رابعا:حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، و هنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات:[1]

1-ابتكارات داخلية: و هي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة و بقدراتها الذاتية.

2-ابتكارات خارجية: و هي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة و التي بدورها يمكن أنتكون مفروضة على المؤسسة من الخارج، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها.

المبحث الثاني:إدارة العملية الابتكارية

ثمة تأكيد متزايد من قبل المختصين في عالم الأعمال على الحاجة إلى الابتكار الدائم و إلى التحول إلى الشركات القائمة على الابتكار هي الشركات المتميزة بالقدرة الابتكارية سواء بالابتكار الجذري أو التحسين .

المطلب الأول .المداخل الأساسية للابتكار

منذ بداية التسعينيات شهدت بيئة الأعمال اتساع المنافسة، و اشتدادها على صعيد السوق المحلية و الإقليمية و الدولية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الإدخال المتسارع للمنتجات الجديدة، و قد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام الشركات للابتكار و لا شك أن المنافسة في الشركات اليابانية التي كانت تتسم بالحدود القصوى بما يجعلها أقرب إلى العدوانية و التوسع في الأسواق بطريقة عازية.[2]

إن الابتكار لم يعد في المدخل الحديث بالضرورة يعتمد على الابتكار الجذري أو الاختراق حيث أن الاختراق يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث و المنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة و معامل و خطوط إنتاجية كبيرة، و في المقابل هناك تحسين خلاف الابتكار الجذري يكون بإضافات صغيرة و تعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق و الزبائن مما يساهم في إيجاد و تحسين الميزة التنافسية.[3]

1 التحسين والاقتراب من الزبون:

إن الابتكار من الناحية الفنية نوعان ابتكار المنتج الذي يتم من خلاله إدخال المنتج جديد إلى السوق و ابتكار عملية process A و الذي يقوم بتطوير تكنولوجيا جديدة لتطوير النظام التشغيلي، مع مراعاة أن تطوير المنتج الجديد و خاصة في حالة الابتكار الجذري يتطلب ابتكار المنتج أو ابتكار العملية لمتطلبات النظام التشغيلي.

---

[1] نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص109.

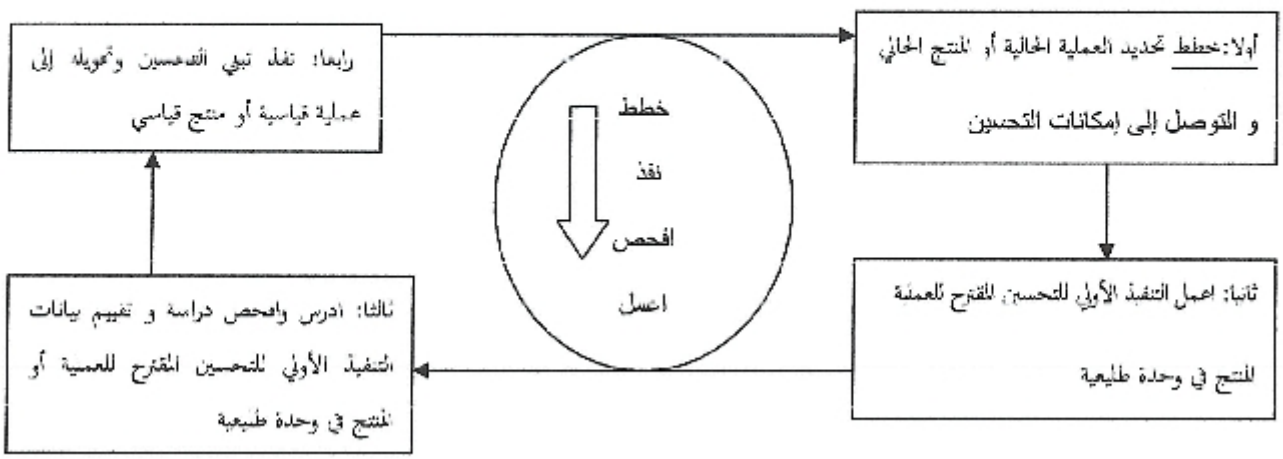
[2] Robert stringer، **"how to manage radical innovation"** ، Californies management، reveui no (4)، summer **2000، p 70.88.**

[3] Midael et porter,**"the compétitive advontage of nation** "،hbr، vol(68) ،no (2)، France، april ،1990، pp 73.93.

نموذج عملية التحسين: من اجل تحقيق التحسين فقط تم طرح ما يسمى بدورة التحسين و تتكون من:[1]

- خطط: ما هو المجال الذي سيتم فيه التحسين و تحديد المشكلة و التحليل للمشكلة و فرص التحسين.
- اعمل: في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين و من الضروري أن يتم تنفيذ على نطاق ضيق أو أي مستوى وحدة طليعية صغيرة و تسجيل كل ما يتعلق بالعمل و التنفيذ للتحسين و في مجالنا يتم تنفيذ العملية المحسنة أو صيغ نماذج الأولى من المنتج المحسن.
- ادرس أو افحص: و في هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة و تقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ و الهدف من هذه المرحلة هو التأكد إن كان التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية و الإنتاجية.
- نفذ: في هذه المرحلة يتم إدخال التحسين و تحويله إلى عملية أو طريقة قياسه جديدة أو منتج محسن قياسي جديد انقله إلى السوق.[2]
- و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 08 يوضح نموذج لعملية التحسين -



Source: (richard b، chasé and n j، aquilante 1995،) "**production and opération managment**،" irwin/mc grow، boston، p184.

2- الابتكار الجذري: يمكن اعتبار الابتكار الجذري بمثابة الفاصل بين عصرين من العملية أو المنتج ففي الابتكار الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة كما في التلكس لتحل محلها تكنولوجيا مبتكرة جديدة تماما كما في الفاكس لتحل محلها تكنولوجية مبتكرة جديدة تماما كما في الفاكس لتحل محلها تكنولوجية ثالثة هي البريد الالكتروني، كما هناك تحسينات يمكن أن تجري عليها فتؤدي إلى احتراق السوق لإبقائها في السوق لفترة طويلة.

و يمكن أن نشير في هذا المجال إلى ابرز سمات الابتكار الجذري كالآتي:

- أنه يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة تماما و هذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق تكنولوجيا و منتجات قديمة.

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2] ،مرجع نفسه، ص123 .

- يؤدي إلى تأثير واضح في نمط المعيشة عادة ما يكون غير ذي دلالة في أذهان الشركات القائمة بالابتكار.[1]
- أنه بقدر ما يتطلب استثمارات عظيمة في حالات كثيرة و بالتالي مخاطرة كبيرة و في أغلب الإحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يجني موارد كبيرة و يحقق اربحا كبيرة.
- أنه عادة ما يوجد موجة من الابتكارات المتتابعة و بالتأكيد موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا و المنتجات على نطاق واسع، إن الابتكارات الجذرية هي محرك النمو الاقتصادي و مصدر المنتجات الجديدة الأفضل.[2]

المطلب الثاني: مصادر الابتكار و العوامل المؤثرة فيه

إن النشاط ألابتكاري ظاهرة معقدة و يعني ذلك أن هناك عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز النشاط ألابتكاري و على هذا الجانب فن هناك عددا من المصادر المختلفة للابتكار.

أولا:مصادر الابتكار:

لقد أشار بيتر دراكر أن هناك 7 مصادر رئيسية لابتكار بوصفه نشاطا منظما و رشيدا و هي :[3]

- ✓ المصدر الفجائي أو غير المتوقع: و يسجل هذا المصدر نوعان على ما يلي: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.
- ✓ مصدر التعارض بين الواقع كما هو الواقع كما يفترض أن يكون هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار.
- ✓ الابتكار على أساس الحاجة للمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى الطريقة)، حيث أن الحاجة أم الاختراع و بالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.
- ✓ بنية الصناعة و السوق: حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات و توقعات الزبائن، و هذا التغيير يعتبر فرصة ابتكاريه عظيمة و يضم هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، مؤشرات بعبر الصناعة.
- ✓ العوامل السكانية: و هي التداولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و معدل أعمارهم و توزيعهم حسب العمل و مستوى التعليم و الدخل، و أن تبدأ العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار و الأسواق و قطاعات سوقية جديدة.
- ✓ تبدل الإدراك و الرؤية: حيث تبدل رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة و التبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية و الفرصة الحقيقية.

---

[1] Rajesh k. change and g .s. tellis :"**the incumbents curse in cumbeucy size and radical product inovation**"; journal of marketing July، 2000، pp1-7.

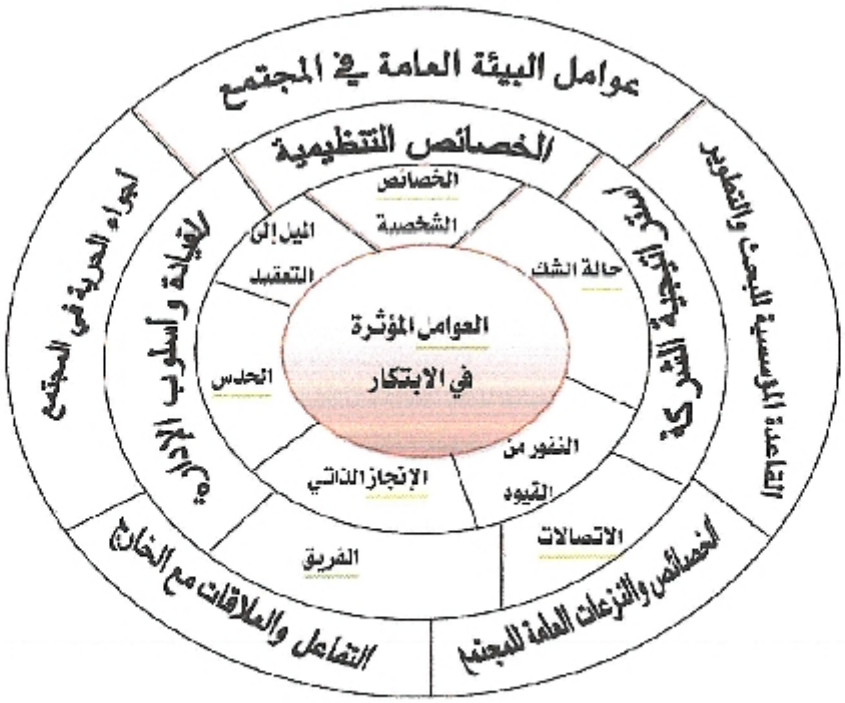
[2] Rajech K , opcit.p10.

[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "**إدارة الإبداع و الابتكار**"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 77 -78 .

ثانيا:العوامل المؤثرة في الابتكار:

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار و النشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه و هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة و ذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار و هي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة ص التنظيمية في المؤسسة و مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.[1] كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم09 يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر :الصرن، رغد حسن، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الرضا، عدن، الجزء الأول، 2000 ، ص130 .

سيتم شرح الشكل السابق كمايلي:

أولا : مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة و نقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، و بالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر.[2]

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 127 .

(2) مدحت أبو النصر،"تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة"، مجموعة النيل العربية، مصر،2004، ص 74.

وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين و من بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن، أن يكون، بدلا من ماذا يكون

كما أنهم يتميزون ب :[1]

- ✓ حب الاستطلاع، و الإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل.
- ✓ يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء.
- ✓ يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق.
- ✓ يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

و يلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين و هي:

1- الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، و ذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة و المعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2- حالة الشك:

و هي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك و هو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء و ربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية و لذا حالة الشك تجعله دائما يطرح تساؤلاته إلى أن يصل إلى نتيجة[2].

3- الحدس: قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، و عادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان و القدرة على تصحيح المسار.[3]

---

[1] مدحت أبو النصر ،مرجع نفسه، ص73.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص109.

[3] انتهاج العاني،"دور مدير العربي في الإبداع و التميز"، بحث مقدم ضمن مؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع و التحديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، أيام 27-29 نوفمبر، 2004، ص64.

4- الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالمحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية و حب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته، و التحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو للحاجات الإنسانية، و يعتبر (Maslow) تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية و أرقاها.[1]

5- النفور من المحددات و القيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات و القيود التي تواجه القدرة الذهنية المركزة عمقا متسع ما لا يمكن أن يجدها شيء ولذلك فأن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية و المهنية التي تقيد مجالهم المعرفي .[2]

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ و لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي، و قد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، و فيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:

1- إستراتيجية المؤسسة:

و هنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية و هي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزاتها التنافسية في السوق و أحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه، و النمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا و المنتجات و الخدمات الحالية، و بالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين و يوجد لهم مجالات و فرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين و تطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة[3]

2-القيادة وأسلوب الإدارة:

لاشك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها "**ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك**[4]".

فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشيع جو الابتكار و توجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تحد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، و إذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب

---

[1] محمد إبراهيم عبيدات، "سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان 2002، ص 95.

[2] موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2003، ص304.

[3] صالح بن سليمان راشد، "إطار منهجيا للإبداع و تميز الأعمال في المؤسسات العربية"، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، أيام 27 -28 نوفمبر، 2004، ص25.

[4] احمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول و المهارات)"، دار الإعلام للنشر، مصر، 2002، ص260 .

الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية جمود الهياكل و القواعد، و الميل الهرمية: الروتينات القوية. إلى فرق العمل و الوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، و اتصالات أسفل– الأعلى.

3–الفريق:

يعرف الفريق على أنه: **"تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك".**[1]

و قد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

4–ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنه: **"مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء".**[2]

و نجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار و ما يأتي به من مفاهيم و تقاليد و عادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار و التي يفترضان تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرا مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم الحالية تعمال التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

5–العامل المؤثر:

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه: ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار[3]

6–الاتصالات: العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة و الإدارة، فهي تحافظ على تدفق و انسياب الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم و في إدارة و تحقيق أهداف العمل، و بالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة و نمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين أعضائها، و هذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات و المعرفة و من تعجيل تخصيص الموارد و اتخاذ القرارات، و خلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات و المسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف و الأفراد، و بالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار و الذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.

---

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 137.

[2] ،نفس المرجع، ص 138 .

[3] سليم بطرس جلدة،مرجع سبق ذكره،ص92.

ثالثا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ و إنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار و يعززه، فالإنسان ابن بيئته و بمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه و استمراره، أو قد تمنع ظهوره و استمراره و لا تشجع إلا على التبعية و التقليد و النقل و المحاكاة و ليس الأفراد فقط بل و أيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، و يمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع.

1 / الخصائص و النزاعات السائدة في المجتمع:

و تتمثل الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع فيما يلي[1]:

أ/ العوامل الاجتماعية و الثقافية:

إن تفاعل الفرد و المجتمع من العوامل و المتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر و سلوكه، و يبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة و التي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية و الثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع و الابتكار من خلال وسائل التربية و التوجيه الثقافي و الحوافز.

ب/ العوامل السياسية:

للابتكار في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة تعتبر عنصرا حاسما في عملية الابتكار، و ذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية و المجتمع، و هذا من خلال تشجيع المؤسسات و البرامج البحثية و تخصيص الحوافز المادية و المعنوية، و وضع المناهج التربوية و التعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية و الإبداعية .

2 / القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات و تعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين و المؤسسات الابتكارية، و من بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:[2]

أ .مراكز البحث والجامعات:

لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، و إثراء التراث المعرفي الإنساني و البحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) و المنتجات، كما لها دور كذلك في خلق و تعزيز المكانة للباحثين المتميزين و المبتكرين.

ب .نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية و براءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين و المؤسسات الابتكارية، و يمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن

---

(1) سعيد يس عامر، "الإدارة و تحديات التغيير"، مركز وايد سيرفين، القاهرة، 2001، ص 600 .

(2) دونيس بيدار، جون بيشار، "الابتكار في التعليم العالي"، ترجمة و تحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 67.

الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية"، و بالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين.[1]

المطلب الثالث : مراحل الابتكار (العملية الابتكارية)

الابتكار في المنظمات عملية دورية و متواصلة و هي تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها كالأتي:[2]

أولاً: تطوير الابتكار

في هذه المرحلة تهتم الشركة بتقييم و تعديل و تحسين الأفكار الجديدة، من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة، و في هذه المرحلة يتم تقليص عدد الأفكار إلى أقل عدد من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

ثانياً: تطبيق الابتكار

في هذه المرحلة تستخدم الشركة الأفكار المطورة؛ لتقوم بعملية التصميم و التصنيع و التوريد للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

ثالثاً: إطلاق التطبيق

و في هذه المرحلة تقوم الشركة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق. و السؤال الأهم في هذه المرحلة هو: هل الابتكار ينجح في السوق؟ و هل يرغب الزبائن بشرائه؟ فتاريخ الابتكار حافل بالأفكار الجديدة التي لم تجد اهتماما كافيا من الزبائن.

رابعاً: تنامي التطبيق

في هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق بنمو الطلب بمعدل متزايد، وهذا يعني أن الابتكار قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي، وتحقيق الربحية العالية، مع إمكانية أن يتجاوز الطلب العرض.

خامساً: نضوج الابتكار

في هذه المرحلة تصل أغلب الشركات المنافسة إلى الابتكار، وتعلقه بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما تعمل الشركات المنافسة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستنفد كل إمكانات التحسين في الخصائص، والتركيب، والحجم، والتغليف، والاستعمال... الخ.

سادساً: تدهور الابتكار

يحمل كل ابتكار جديد ناجح بذور تدهوره اللاحق. فعندما تكون الشركة غير قادرة على زيادة المبيعات، و عدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج؛ فإن هذا الابتكار يدخل في مرحلة التدهور، التي لا بد من أن تكلل باتخاذ الشركة لقرار إخراجه من الخدمة، بعد أن تكون قد طوّرت الابتكار الجديد اللاحق، من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام.

---

[1] سعيد بن عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 602 .

[2] درمان سليمان صادق، "الجودة والتميز في إدارة العلاقة مع الزبون" ،دار الرضا للنشر،الطبعة الثانية ،العراق،2008،ص 69.

فيما يرى "أسامة خيري" أن مراحل الابتكار تضم 4 مراحل و هي:[1]

مرحلة الإعداد:

و هي المرحلة التي يلاقي فيها الفنان نوعا من التعب الذهني تجاه هذه المشكلة (مشكلة التصميم)وتبدأ هذه المشكلة فور أحساسة بالشرارة الأولي أو الومضة التخيلية التي برزت من خلال انطباعه و ثقافته العامة نحو هذه الفكرة.

مرحلة الاختمار و الاحتقان الذهني للفكرة:

هي المرحلة التي يعيشها المبتكر في عقلة اللاواعي و ينقل المشكلة من العقل الواعي إلي اللاواعي ليتم طرحها للتخيل و إيجاد و سائل التعبير.

مرحلة البزوغ

هي مرحلة ميلاد الفكرة و تكون الفكرة في حالتها القبل النهائية و هي الحل لتلك المشكلة التي ذكرتها في المرحلة الأولي (فالتصميم كالبحث العلمي يبدأ بالشعور بالمشكلة ثم تحديدها و هكذا) و هي هنا أشبة ما تكون بظاهرة وجدتها.

مرحلة التقويم:

هي المرحلة التي يتم فيها تهذيب الفكرة تهذيبا نهائيا و إضافة بعض الأفكار المكملة البديهية لتكون أكثر تفاعلاً و تجانساً مع الفئة المستهدفة. و هذه المرحلة هي المرحلة المقابلة لمرحلة الإعداد على أنها مرحلة شعورية قد تم السيطرة عليها.

المطلب الرابع : تحديات و معوقات الابتكار

سنتناول بعض معوقات و تحديات الابتكار التي تزيد من قيمة المؤسسة و تؤثر عليها من جهة أخرى

أولا: مزايا الابتكار سنوجزها فيما يلي:[2]

- ✓ الابتكار أسلوب الحياة فهو قوة تدفع الفرد إلى النجاح و موهبة تشمل قدرات خاصة تثمر عملا عظيما و إدارة تسعى لتحقيق الذات تتمثل في قدرة على التعبير عن نفسك دون خوف من سخرية الآخرين .
- ✓ الابتكار كمنتج يؤدي الابتكار إلى منتج جديد ليس مجرد وهم و جديد لا يعني اكتشاف و لكن تكمل على من بدأ أو تعدل في شيء أو تغير في أسلوب الأداء فهو التراكم و ليس اختراعا و لا خلقا و إنما اكتشاف منتج جديد.
- ✓ الابتكار عملية عقلية أساسها الإحساس بالمشكلة و القدرة على وضع افتراضات لحلها و سرعة اختبار صحة الفروض علاج الخطأ.
- ✓ الابتكار قابل للتنمية إذا توفرت الظروف الملائمة و المناخ المناسب.

---

[1] أسامة محمد خيري ،مرجع سبق ذكره ،ص 78 .

[2] نجم عبود نجم،مرجع سبق ذكره ،ص 53.

ثانيا: معوقات الابتكار

إن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدراك في كل شركة لتبني مدخلا فعالا في مواجهة هذه المعوقات للحد من تأثيرها السلبية ، فالمبتكرون يواجهون معوقات على مستويات عدة أفراد أو جماعة أو حتى الشركات و من المعوقات ما هو كثير و متنوع إلا أن أكثرها شيوعا هي:[1]

- التمويل غير الملائم: كل مشروع الابتكار جديد يتطلب تمويلا مناسبا يتم الحصول عليه في الوقت المناسب و يخصص بشكل ملائم على مراحله تطويره المتعددة، فتجزئة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج و عدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.
- تجنب المخاطرة: أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، و يسعى للمحافظة على الصحة و الثروة و هدوء الأعصاب، مع ذلك فانه لا تقدم دون المخاطر و القبول بذلك و الابتكار يحمل المخاطرة المرتبطة بالفشل في كل مراحله. لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل نحن لم نجرب ذلك من قبل لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.
- الصوامع الوظيفية: إن الشركات لتحمي الحدود و تحدد المسؤوليات و تصنع القواعد الصارمة و نتيجة لذلك تحرم الأقسام و الأفراد و من ميزة العمل المشترك، إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، و إنشاء الوضعيات الجديدة و لكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل قد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود و التخصص في الأقسام مما يقتل الابتكار.
- الالتزام بالوقت: الوقت نادر و هو الأكثر قيمة في الشركات و عمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل و كيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب و هذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار، إذا من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في اغلب مراحله قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.
- المقاييس غير السليمة: تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد و الأرباح المخصصة و الحصة السوقية لأنها الأسهل ي التقييم من تلك اللاملموسيات مثل السمعة، المعرفة و اجتذاب المواهب و القيادة و غيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة .

[1] أسامة محمد خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 -80.

المبحث الثالث:مساهمة إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الإبتكارية:

هنالك العديد من العوامل الداخلية أو الخارجية المساهمة في إبداع و ابتكار خدمات جديدة و ذلك عن طريق العديد من الطرق.

المطلب الأول: إرضاء الزبون وكسب ولائه من خلال مساهمته في تفعيل ابتكار الزبون الداخلي(الموظف)

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل المنافسة الجديدة إلى امتلاك ميزة تنافسية من خلال إرضاء زبائنها و إعطائهم قيمة أفضل من المنافسين، و هذا ما تستطيع تحقيقه من خلال الاستخدام الرشيد و العقلاني لمواردها المختلفة خاصة المورد البشري. فغالبية المنظمات ترى أن موظفيها رأسمالها الحقيقي ،لذا عليها أن تجذب العاملين و تحفزهم وتخدمهم كما تخدم زبائنها وهم بدورهم سيخدمون الزبائن بفعالية أكبر.[1]

-إن جوهر الابتكار هو الفكرة التي ليس لها مصدر سوى الإنسان، فالمعرفة الجيدة و الفكرة الخلاقة عنصران أساسيان لتحقيق النجاحات.[2]

لذلك من الضروري الاهتمام الكبير بالموظفين لتحفيزهم على الابتكار ،فأداء المنظمة يتوقف على أسلوب إدارتها لمواردها البشرية ودرجة اهتمامها بها خاصة ذوي المهارات العالية و القدرة على الابتكار ،لذلك تسعى المنظمات باستمرار نحو دفع موظفيها للإبداع و الابتكار بغية تقديم خدمات جديدة أو إضافة خصائص و مزايا في خدماتها الحالية للتوسع في الأسواق و دخول أسواق جديدة ،وبالتالي كسب قاعدة من الزبائن الراضين ذوي الولاء عن طريق:

1-تقديم سلع و خدمات مميزة.

2-تلبية الحاجات و الرغبات المتنوعة للزبائن و حتى اكتشاف الحاجات الكامنة عن طريق الإبداع و الابتكار.

3-تطوير المنتجات و أساليب إنتاجها وفقا لمتطلبات السوق.

4-التقرب من الزبون أكثر و تشجيعه على إبداء رأيه و اقتراحاته و تقديم أفكار جديدة فيما يخص تصميم الخدمات الجديدة.

و منه يمكننا القول أن إدارة العلاقة مع الزبون في المنظمات متطلب جد مهم لنجاحها في تحقيق رضا و ولاء الزبون وتفعيله من خلال العملية الابتكارية و منه التفوق في السوق، و إن مصدر و محرك ادارة العلاقة مع الزبون هو الابتكار، الذي يعتبر مصدر مهم في المؤسسة، و منه يجب تهيئة الظروف الملائمة لخلق مناخ إبداعي مناسب في المنظمة لتقديم قيمة أعلى للزبون و تحقيق ولائه ،وتشجيع الموظف من خلال تفعيل عنصر الابتكار.

---

(1) فريدريك راتبشلد، "تأثير الولاء: القوة الكامنة وراء النمو و الأرباح و القيمة المستديمة"، كتب المدير و رجال الأعمال ، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي: العدد السادس، القاهرة، 1996، ص 04.

(2) منور سرين، زهية كواش،" الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18 /19 ماي،2011، ص13.

المطلب الثاني: التوجه نحو الزبائن للابتكار(الزبائن كمبتكرين)

"نحن نعيش أكبر تحول من تحولات نماذج الإدارة حيث يتم الانتقال من النموذج الشومبيتري و الابتكار المتمركز حول المنتجين، إلى نموذج الابتكار المتمركز حول الزبائن (المستعملين)"[1].

هذا كان ما صرح به مختص الابتكار الشهير "eric von hippel" في يوم افتتاح معهد متعدد الاختصاصات للابتكار يوم 2012/06/14. فالتفكير التقليدي للابتكار يعتبر أن المنتجون وحدهم من يبادرون للتغيير و الابتكار عندما يرون أن الأمر يتطلب ذلك، و يقومون بتحفيز الزبائن و إقناعهم بإتباعهم و تبني الابتكار ،ففي هذه الحالة المنتجون يقومون بالتعرف على متطلبات و حاجات الزبائن و محاولة تطوير منتجات تناسبهم دون أخذ رأيهم في ذلك، فالزبون لا يتدخل في سيرورة عملية الابتكار سوى في مرحلة التجربة.

إلا أن الدراسات التي قام بها "von hippel"بينت أن سيرورة الابتكار يمكن أن تأخذ اتجاه أخر، فبالنسبة له المنتجون ليسوا من يقومون بالابتكار بل المستهلكون (المستعملون) سواء أفراد أو منظمات هم من يقومون بذلك، فبحكم كونهم من يستعملون المنتجات أو الخدمات فقدرتهم على الابتكار في تزايد مستمر[2] عن طريق إعطاء اقتراحات لتعديل المنتجات أو الخدمات الحالية أو اقتراح منتجات أو خدمات جديدة ،و قد أطلق "von hippel" على هؤلاء إسم « Lead users »

مفهوم مصطلح« Lead users »:

تم اقتراح هذا المصطلح لأول مرة من طرف "von hippel"عام 1978، و قد أطلقه على المستهلكين الذين يكونون مصدر للأفكار الجديدة و يعرفهم على أنهم مستعملون لهم خبرة دائما في الطليعة يحبون التطور للاستجابة لإنتظاراتهم عن طريق تخيل حلول لتحسين المنتجات الحالية أو اقتراح منتجات أو خدمات جديدة[3].

و يرى "فان إيبال" أنهم عامة يتصفون بالخصائص التالية:[4]

1-كونهم متقدمين دائما على مجموع المستعملين (المستهلكين) في مجتمعهم فيما يخص تبني الابتكارات و دخول أسواق جديدة.

2-يتوقعون الحصول على منافع عالية نسبيا من خلال الحلول التي يجدونها في الأسواق.

و قد قام "von hippel" بعدة أعمال و دراسات منذ 1986 بهدف التعرف على هؤلاء المستهلكين و إظهار دورهم في التطوير و الابتكار لتحفيزهم و إعطائهم الفرص لإبداء أفكارهم الجديدة، و قد لاقى هذا المفهوم رواجا كبيرا في ممارسات التسويق خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد أظهرت عدة دراسات أن المستهلك هو المبتكر لعدة

---

(1) http://www.hatribune .fr / bloog / produire-ouhement / 20/2070 atrib 00070741/vol huppel – le – paradigme- de-innovation – par lutisation . html le 28/03/2015 a 22 :13.

(2) Ecrivons huppel **, democratizing innovation . the obit press** . London, 2005, p 01

(3) Amipa bêcheur Mathilde gollety **"، validation dune echelle de maxredu profit de lead user"** ، 2003،p 02.

(4) Eric Von hippel .، op cite،p 04 .

منتجات و في عدة مجالات، مثلا 77% من المنتجات الجديدة في مجال الأجهزة العلمية كانت من طرف المستعملين، و 23% فقط قامت بها المنظمات.[1]

في أفريل 2010 قام "von hippel" بدراسة حول سكان بريطانيا لقياس مستوى ابتكارهم و أهمية المنتجات المبتكرة من طرف المستهلكين، حيث قام باستقصائهم حول ما إذا كانوا ابتكروا منتوجا جديدا أو قاموا بإدخال تعديلات على منتوج حالي خلال السنوات الثلاثة الماضية لجعله أكثر تناسبا و إستجابة لمتطلباتهم، و قد كانت النتائج أن 1.4 %من المستقصين أجابوا أنهم قاموا بابتكار منتوج جديد، و 4.2% قاموا بتعديل المنتوج الحالي، أما 0.6% أجابوا أنهم قاموا بالإثنين معا و قد خلصت الدراسة في الأخير للقول أن سكان بريطانيا (الذين يقدرون ب 58 مليون نسمة) فيهم 2.9 مليون نسمة مبتكر الذين قاموا بابتكار منتجات و لو بسيطة للاستجابة أفضل لاحتياجات اليومية.[2]

و في دراسته الأخيرة (جوان 2012) يرى "von hippel" أنه لا يمكن أن يكون ابتكار دون تعاون بين المنتجين للسلع و الخدمات و المستعملين لها،لذلك، فهو يقترح وجود علاقة و ترابط بين نموذجين، "نموذج الابتكار من طرف المنتجين" و "نموذج الابتكار من طرف المستعملين"، حيث ينشأ نوع من التفاعلات و العلاقات بينهما في السوق و يكون هناك تقسيم للنشاطات و المهام بينهما، ففرص الابتكار تزيد بالتعاون، و يركز "von hippel" على أن ابتكار المنتجين لا يمكن أن يكون دون مساعدة المستعملين و التعاون يدا بيد الذي يسمح لهم بتحسين ابتكاراتهم باستمرار.[3]

---

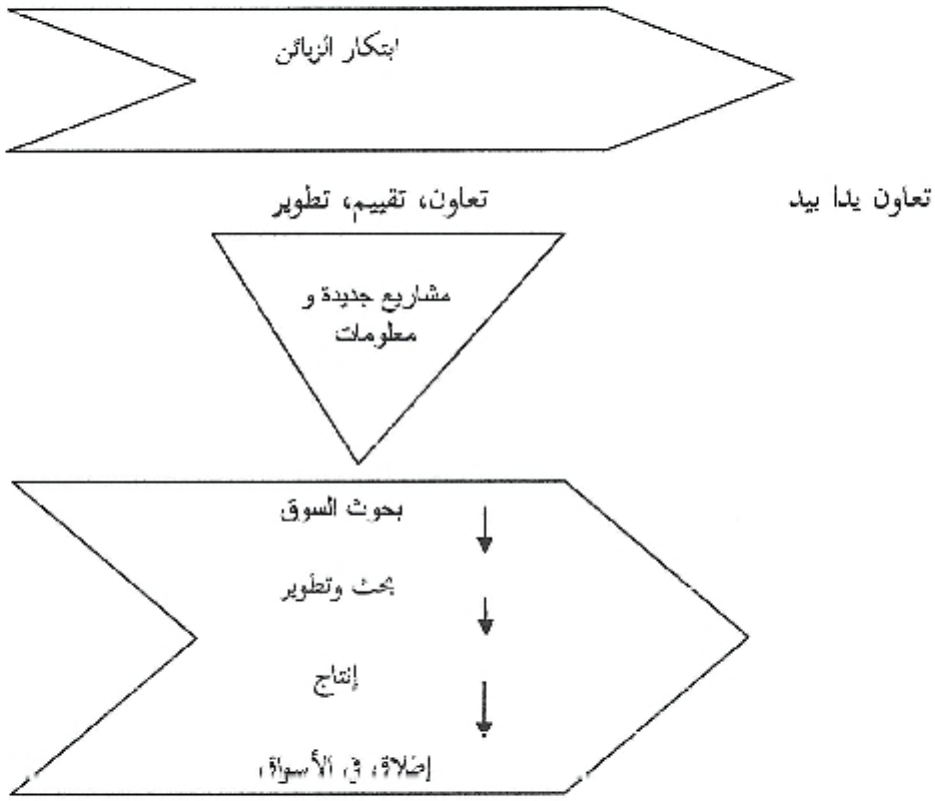
(1) Eric Von hippel "، thes eur as of innovation، as ford universty press، new Yourk، 1988، .p04.

(2) http : // internetaclu . blog . lem onde .f / 20011/10110/eric – von hippel – l- y – a .2-a-3fois-plus-dimovations-de la – part-des consomateurs- auil-n y – en – a-dons- lindustrie/ le 28/03/2013 a 23 :00.

(3) Eric Von hippel ,op.cit, p 05.

و الشكل الموالي يوضح النموذجين و التفاعلات بينهما(بين الموظفين والزبائن)

شكل رقم 10 يوضح نموذج الابتكار من طرف المنتجين



Source :eric von hippell ,op cit, p02

المطلب الثالث :المعرفة التسويقية للزبون كمنطلق لعملية الابتكار :

سنحاول أيضا إبراز هذه العلاقة من خلال المفاهيم التالية:

– إقحام الزبون في تصميم الخدمة الجديدة:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق نقاط تنافسية أمام منافسيها وذلك عن طريق الإبداع و الابتكار بإطلاق خدمات جديدة في السوق، و ما بين سنة 1998 وسنة 2000 أكثر من % 40 من المؤسسات التي تضم 20 عاملا في فرنسا أبدعت الصناعة خارج قطاع المواد الغذائية، و تحقق هذه المؤسسات 80%من رقم أعمال الصناعة أما المؤسسات الكبيرة فهي في الغالب مبدعة و ذلك لتوفرها للإمكانيات التي تسمح لها بإقامة و تجهيز مخابر للبحث و التطوير تخصص لها مبالغ ضخمة.[1]

و يعتبر الزبون مصدرا مهما للأفكار المبدعة، لأنه بعد اقتناءه لخدمات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله له و يدرك خصائصه و استعمالاته و النقائص التي يكتشفها في هذه الخدمة، و بالتالي فهو يعرف احتياجاته و يقارنها بما يقدمه له المنتج من خدمة و يكون بحوزته أفكار و معلومات هامة تستغلها المؤسسة من خلال رصد آراءه و

[1] Brice Aukenthaler et Jean-Claude Duc atte et Thierry Huz, **"réinventer l'innovation rompez avec les idées reçus etressusciter l'envie"**, Liaison ، France, 1997،p 77-79.

جني تلك المعلومات لتكون قاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين الخدمة الحالية لها و إطلاق خدمات أخرى جديدة تفي بالغرض المنوط لدى الزبون[1].

و يعتبر الخدمة المزدوجة للقيمة ما بين الزبون و المؤسسة من الخصائص الهامة للعلاقة التي ما بينهما، و يعتبر أمرا ضروريا بناء علاقة ديناميكية ما بينهما من أجل تفعيل عملية الابتكار حيث أن الابتكار ينشأ من خلال هذه العلاقة و من خلال إقحام المستهلك واعتباره شريكا مهما في عملية الابتكار وينتج هذا الابتكار المشترك عدة مزايا تسويقية هامة أهمها :[2]

-معرفة جيدة ما بين المؤسسة و الزبون.

-تقديم منتجات أكثر ملائمة لاحتياجات هذا الأخير.

-بناء ميزة تنافسية تطول في الزمن.

-الحصول على وفاء الزبون و كذا بناء حواجز للخروج.

-تطوير رقم أعمال المؤسسة.

-تسهيل نجاح الإبداع و توسعه.

و تختلف المصادر التي تنتج عملية الابتكار ويعتبر الزبون أهم تلك المصادر وفي هذا الإطار أقيمت دراسة على عينة من324 مؤسسة خدمية تخص تحديد المصدر الأول الذي تعتمد عليها للابتكار ضمن 14 مصدرا و يوضح الجدول التالي النتائج المحصل عليه:

---

(1) cite :www، industrie.gaw، fr ،le 30/10/2014.

(2) Harman Simon، "**les champion cache de la performance comment devenir n°1 mondial quand on est une PME**"، traduction Michel le sache،، Dunaux،، France, 1998.

جدول رقم 01 :يوضح ترتيب مصادر المعلومات اللازمة لابتكار في المؤسسة الخدمية

مصدر المعلومات والمهارات من اجل إقامة الإبداع والابتكار	غير مهم أو/ قليل الأهمية		مهم / مهم للغاية	
القوى البيعية و أفراد الاتصال	%10.39	29	%66.67	186
أفراد آخرين في المؤسسة	%33.33	93	%26.16	73
المؤسسة	%31.90	89	%17.56	49
وحدات المؤسسة	%35.13	98	%10.75	30
المنافسين	%26.16	73	%31.18	87
الزبائن	%5.35	15	%75.99	212
موردوا المعدات و أنظمة المعلومات	%41.58	116	%24.73	69
موردوا آخرون	%52.33	163	%12.90	46
جامعات و معاهد	%71.33	199	%8.26	25
منظمات عمومية	%68.82	192	%6.45	18
مستشارون في الإعلام الآلي	%58.33	139	%12.90	36
معارض،ندوات ،جرائد و مجلات	%42.99	118	%23.30	65
الشكات غير الرسمية للإطار و المختصين	%35.13	98	%31.18	87

Source : Jean –Paul flipot, " **l'innovation dans les activités de 25 service**", une démarche à rationaliser "éditions d'organisation, France, 2000، .P167.

من الجدول نلاحظ أن هناك نسبتان بارزتان و هما % 75.99 و % 66.67 و هما أكبر النسب، التي تعبر على التوالي إلى الزبائن و القوى البيعية و أفراد الاتصال و هذا دلالة على أهمية هذه الأخيرة في إنتاج الأفكار المبدعة، و يعتبر الزبائن أهم المصادر حيث أن 212 مؤسسة من 324 تعتبر الزبون أهم مصادر الإبداع لها.

ومن خلال هذه النتائج نجد أن المؤسسات تأخذ برأي الزبائن في عملية الإبداع و الابتكار وذلك من خلال الإجراءات التالية:[1]

- إقحام الزبون في الإستثمارات التكنولوجية المستقبلية:

و لهذه العملية عدة مزايا حيث أنها تسمح بخلق خدمات جديدة خاصة منها التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة فتقوم برصد أراء المستعملين المستقبلين من أجل تصميم يكون أكثر ملائمة و الإقبال باختيار السوق للحصول على معلومات تسويقية هامة.

[1] Paul Ohana، "**le total Customer management** "، éditions d'organisation ، France ، 2001،pp 153 -155.

و في هذا المجال قامت مؤسسة Schneider Electric Carrefour حلول مبدعة تشمل كل هياكلها التقنية توزيع الكهرباء، التدفئة، التبريد، الحماية والأمن، الكوابل.

و تم التركيز على فهم احتياجات الزبون والإبداع التكنولوجي والشراكة التجارية وذلك لتحسين محلاتها من جانب الجودة و آجال الإنجاز وتخفيض التكاليف واعتبر الزبون كنقطة تقاطع مهمة لتطوير تلك الحلول المبدعة.

-جعل الزبون يشارك في تصميم الخدمات الجديدة:

وتختلف هذه العملية عن سابقتها حيث أنها لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط ولكنها تتعداها إلى تصميم الخدمات الجديدة والهدف هنا هو خلق خدمات للزبائن عوض البحث عن زبائن للخدمات.

و قامت شركة التوزيع في casino بداية 1995 استقطاب 10000 زبون متمرن من أجل اختيار خدمات علامتها لمدة 6 أشهر وقامت الشركة بتغيير عرضها طبقا لاقتراحات الزبائن، و سمحت هذه التجربة بالاقتراب أكثر من تطلعات زبائنها وتطوير تشكيلة من الخدمات الجديدة والتي تقبلها الزبائن جيدا.

-تقييم الخدمات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها:

و هي طريقة كلاسيكية و تتمثل في اختيار الخدمة الجديدة في منطقة معبرة قبل لإطلاقه على المستوى الوطني، و هي تسمح بالتعرف على آراء الزبائن و ذلك للتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج و الخدمات المرفقة له من أجل تجسيد جميع فرص نجاح الخدمة.

و لجأت شركة Microsoft إلى خبرة بعض زبائنها من أجل تقييم برنامجها الجديد و يسمح هذا باقتصاد كبير في الأموال و كذا الحصول على وفاء الزبائن المشاركين في هذا البرنامج. و مما تقدم نستنتج أن الزبون مصدر جوهري للابتكار لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه أو جهله لأنه هو الذي يحكم على الخدمات التي تقدمها المؤسسات بالقبول أو الرفض فإذا أرادت المؤسسة خلق إبداعات على شكل منتجات و خدمات جديدة في السوق فعليها أولا أن تأخذ برأي المعني الأول بهذه الخدمات و هو الزبون

- تشجيع الزبائن على الإدلاء بأفكارهم و ما ينتظرونه من المؤسسة:

إن للزبون أهمية كبرى لأنه هو المعني الأول بالخدمة و يمكنه أن يقدم للمؤسسة أفكار جديدة حول الخدمة أو تحسينها، و يمكن كذلك للمؤسسة أن تأخذ عينة من زبائنها و تطلب منهم تقديم أرائهم حول موضوع و تطلب منهم تقديم آرائهم حول موضوع تحدده و يقوم بتنشيط هذه الندوة شخص خارجي يكلف هذه المهمة، و هي طريقة من بين مختلف الطرق المستعملة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة حول الخدمة أو طريقة تسويقها أو نوعية الخدمات المقدمة و كذا تحديد نقاط قوة وضعف الخدمة.

- إقامة سجل خاص بالزوار:

و يتم وضع سجل في المكان المخصص للاستقبال و يسجل فيه كذلك عناوين الزبائن و الزوار و مختلف المعلومات المتعلقة بهم و هم وسيلة للمؤسسة للتعرف على الزبائن و بالتالي تحديد احتياجاتهم و الاتصال بهم إن لزم الأمر.

و للحصول على اكبر عدد من الأفكار فإنه يجب تنويع المصادر و منابع بالإضافة إلى المصادر الداخلية فعلى المؤسسة البحث عن المصادر الخارجية و التي منها الزبون و الذي يكون مصدرا معتبرا للأفكار لأنه المستعمل الأول و النهائي، ثم يجب إخضاع الأفكار إلى معايير و مقاييس تختلف باختلاف المؤسسات حسب أهمية كل معيار بالنسبة لها.

خلاصة الفصل

إن بقاء المؤسسات مرهون قدرته على المحافظة على الزبون ، و لا يتحقق ذلك إلا باهتمام بالبحث عن حاجاته و رغباته و محاولة تلبيتها و اعتبار زبون هو الثروة الحقيقية لذا بات إلزاما على المؤسسات إنشاء علاقة اتصالية و تفاعلية مع الزبون عبر الخطوات الأساسية و الاستعانة بإدارة العلاقة مع الزبون و ذلك من خلال البحث عن التميز و أفضل التميز يكون بكيفية استغلال المصادر الداخليين و الخارجين للمعلومات لتوجيه العملية الابتكارية لتقديم خدمات متطورة و ذات جودة عالية لنيل رضا الزبائن و بالتالي المحافظة عليهم و زيادة ولائهم و هذا ما يعزز مكانتها في السوق.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي –قالمة–

مقدمة الفصل :

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تفعيل القدرة الابتكارية ، تطرقنا في الفصلين السابقين الى العملية الابتكارية بالإضافة إلى العلاقة بين المؤسسة والزبون و مرتكزات تحسين هذه العلاقة ، سنتناول في هذا الفصل التطبيقي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بقالمة كدراسة حالة لمعرفة تقييم علاقة المصادر الداخلية والخارجية بالصندوق ، و كذا معرفة مستوى رضاهم عن الخدمات من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون ، وكذلك مدى تقييم الصندوق لابتكار خدمات جديدة لتوجيه عملية الابتكار .

و قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث : الأول نتناول فيه تقديم عام للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي – بقالمة – ، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية و الأدوات المستخدمة في الدراسة واختيار الأسلوب الإحصائي ، وأخيرا المبحث الثالث سنتناول فيه تقييم مدى ارتباط الزبائن بالصندوق من خلال الاستمارة الموجهة إلى الزبائن و الأخرى إلى موظفي الصندوق .

المبحث الأول : تقديم العام للصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي:

سيتم عرض تقديم شامل للصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي ، نشأته و تعريفه ومهامه وهيكله التنظيمي

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي قالمة:

للتعاون الفلاحي أكثر من قرن من الوجود،تأسست أولى الوكالات المحلية للتعاون الفلاحي سنة 1901 أما التي تمارس التأمينات انبثقت عام 1904 بالجزائر العاصمة،و 16 وكالة تأسست بين 1906 و 1912م.

بحلول عام 1907 تأسست أولى الوكالات المحلية للتامين و إعادة التامين وهي الوكالة الجزائرية للتامين و إعادة التامين ضد البرد و الوكالة المحلية ضد الحرائق و الحوادث،تم توحيد الوكالتين عام 1919وتم استحداث الوكالة المحلية للتامين و إعادة التأمين للتعاون الفلاحي لشمال إفريقيا ،هذه الأخيرة اتحدت مع الوكالة المحلية للتعاون الاجتماعي الفلاحي،التي تأسست عام 1949 ومع وكالة التعاون الفلاحي للمعاشات التي تأسست عام 1958 لتنشئ تبعا للأمر رقم 64/72[1] بتاريخ 1974/12/02لتأسيس التعاون الفلاحي ،و الوكالة الوطنية للتعاون الفلاحي.

المطلب الثاني:تعريف الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي:

هو واحد من 71 صندوق الموزعة عبر كامل التراب الوطني و مسير ماليا من طرف قوانين و لوائح 72/64 [2]بتاريخ 02-1972 للقانون القضائي في 1983، كل أعضائه هم من الجمعية العامة للشركاء المؤسسين الذين هم جزء من المجتمع و يختارون عن طريق الانتخابات لممثليهم ،و يرتكز نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي على تأمين الأخطار الموجودة في منطقة قالمة و المرتبطة بصفة ضمنية بالمهنة الفلاحية وملحقاتها لكن مع عدم تقديم خدماته للذين ليست لهم علاقة مع المهنة الفلاحية.

يقع الصندوق في 4 شارع سويداني بوجمعة قالمة،حيث فتح هذا الصندوق أبوابه يوم 27أفريل 1964،وبدء نشاطه في 07 أوت من نفس السنة ويحتوي على مناصب الشغل التالية:رئيس مجلس الإدارة ،المدير،رئيس مديرية المحاسبة،مصلحة الإنتاج،رئيس مصلحة الحوادث،السكرتارية،رئيس مصلحة الإعلام الآلي،المكلف ، برأس مال الدولة.

المطلب الثالث:مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

و تتمثل في :

-الحفاظ على الممتلكات الفلاحية و الريفية.

-ضمان مدخول أدنى للفلاح و المربي لسد حاجياته.

-ديمومة نشاط الفلاح و المربي.

-تحفيز الفلاحين للتحكم في تسيير الأخطار.

---

[1] الجريدة الإخبارية الشهرية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي لشهر جانفي 2005.

[2] المرجع نفسه.

-المساهمة في تطوير و تنمية القطاع الفلاحي لاستقرار الإقتصاد الوطني و ضمان الأمن الغذائي.

-الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي يوجه سياسة تنموية نحو عصرنة التأمينات الفلاحية عبر:

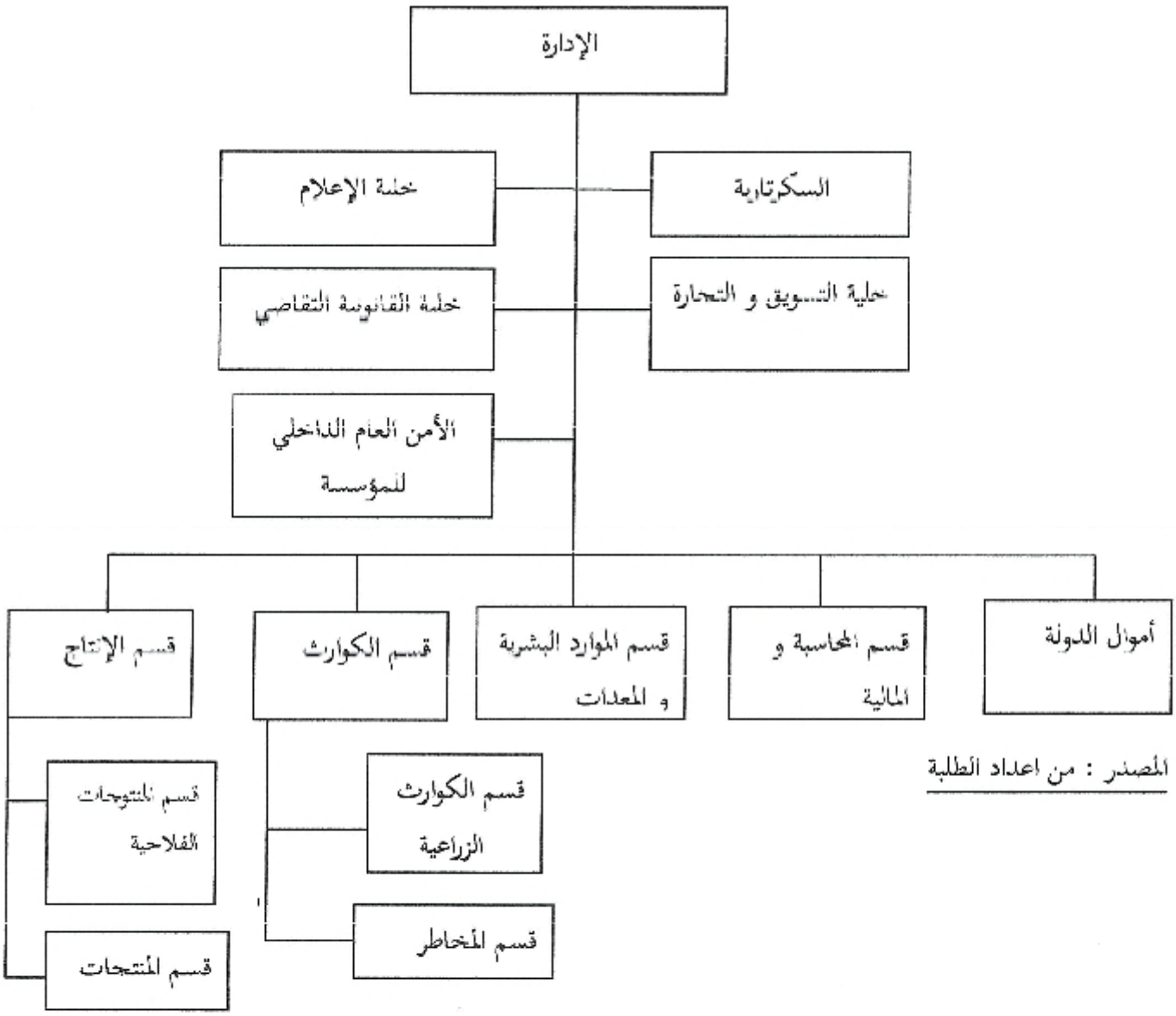
-توفير منتوجات التأمين الملائمة.

-تأمين المردود عن المنتوجات الفلاحية الإستراتيجية.

-تأمين ضياع مستثمرة المنتوجات الفلاحية.

-التأمين المصغر للمستثمرات الصغيرة.

المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي:



المصدر : من اعداد الطلبة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعتمد كل دراسة علمية على منهجية لتحقيق الانسجام بين فرضيات البحث و اختبارها ميدانيا،و سنتطرق في هذا المبحث لمنهجية الدراسة وخطواتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يعتمد أي باحث في دراسته على منهج معين لتنظيم أفكاره وتحليلها وفرضها للوصول إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة ،ووفقا لهذا يندرج بحثنا في إطار الدراسات الوصفية ،ذلك للاتفاق الحاصل في هذا على أن الوصف يعد من أكثر مناهج البحث ملائمة ، كما أن هدف الدراسات الوصفية هو شرح خصائص ظاهرة حدث أو واقع أو جماعة معينة.

كما يرجع هذا التفضيل للوصف التحليلي ، بالدرجة الأولى لملائمته لبحث موضوع دراستنا و إشكاليتها كما أن اختيارنا للوصف يرجع لأسباب علمية، لاعتباره يتعدى مجرد جمع البيانات و الأرقام حول الظاهرة أي الوصف الكمي ، بل يمتد إلى كشف العلاقات بين المتغيرات و شرح خصائصها بالكيفية ,بالإضافة إلى أن البحوث الوصفية يمكن أن تستعين بقائمة جد فعالة من الأدوات المستخدمة للحصول على البيانات كالاستبيان و المقابلة ،و الملاحظة ، حيث يمكن استخدام هذه الأدوات مجتمعة أو منفردة.

و بما أن دراستنا تندرج في إطار الدراسات الوصفية التي تقتضي منا جمع البيانات و تصنيفها ، و تبويبها ووصفها و تحليلها من اجل استخلاص النتائج و التحكم فيها ، جعلتنا نلجأ إلى المسح بالعينة الذي تعتبر من أهم النتائج المعتمدة في الدراسات الوصفية التي يكون فيها المجتمع الأصلي كبير جدا ، مما يصعب على الباحثتين أن تتصل بكافة الأفراد فيه

و من أجل جمع البيانات حول هذا الموضوع لجأنا إلى الخطوات التالية:

1 . اختيار مجتمع و مكان الدراسة.

2 . تحديد عينة الدراسة.

3 .تصميم أدوات جمع البيانات.

4 . اختيار الأسلوب الإحصائي المعتمد في عرض البيانات و تحليلها .

5 . عرض البيانات الميدانية و تحليلها.

المطلب الثاني : اختيار مجتمع البحث وتحديد عينته

سنتناول في هذا المطلب مجتمع البحث و عينته.

أولا:مجتمع البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الابتكارية،و تحقيق نتائج موضوعية قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي .

و باعتبار أنه من الغير الممكن إجراء البحث على جميع مفردات المجتمع الأصلي ، قامت مجموعة البحث باختيار الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي بولاية قالمة كمجتمع للدراسة لكون الباحثتين قاطنة بها حيث امتدت الدراسة من 2015/04/15 إلى غاية 2015/04/30.

ثانيا: عينة البحث:

تحرت مجموعة البحث أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة لفئة الزبائن في حين تحرت أسلوب المعاينة الشاملة للموظفين العاملين بالصندوق.

ثم قامت مجموعة البحث باختيار 40 مفردة بالنسبة لفئة الزبائن من من يتوفر فيهم الخصائص الأساسية للمجتمع الأصلي وبعد إستبعاد 06 إستمارات لعدم جدية الإجابات فيها حيث يتبقى 34 إستمارة.

أما بخصوص فئة الموظفين فقد تم إعتماد المعاينة الشاملة حيث أن الصندوق لا يحتوي على عدد كبير منهم و بالتالي قمنا بإختيار كل المجتمع.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة و اختيار الأسلوب الإحصائي المعتمد في عرض البيانات و تحليلها

سنعرض في هذا المطلب أدوات الدراسة و الأسلوب الإحصائي المعتمد.

أولا : أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استبانتين حيث وجهت الأولى إلى الزبائن و الثانية إلى موظفي إدارة الصندوق ، حيث تضمنت الاستمارة الأولى 33 سؤال غطت كل مجموعة عنصر من عناصر الموضوع كمايلي:

أ. البيانات الشخصية للمبحوثين (أسئلة 1 –5)

ب. بيانات حول تقييم علاقة الزبون بالصندوق(أسئلة 6-22)

ج. بيانات حول تقييم مدى ابتكار الصندوق الجهوي للخدمات الجديدة(أسئلة 23 –33).

أما فيما يخص الاستمارة الثانية تضمنت 33 سؤال غطت مايلي :

أ. البيانات الشخصية و الاجتماعية للمبحوث (أسئلة 1 – 6).

ب. بيانات حول تقييم مدى رضا العاملين عن بيئة العمل (أسئلة 07 –13).

ج. بيانات حول الابتكار في الخدمات (أسئلة 14 –19),

د. بيانات حول تقييم علاقة موظفي الصندوق بالزبائن (أسئلة من 20 –33).

راعينا في توزيعنا للاستمارة الأولى أن تضم الفئات المحددة في البيانات الشخصية والأعمار والمستوى التعليمي والحالات الاجتماعية في حين قمنا بتوزيع الاستمارة الثانية على كل الموظفين،بعد ملأ الاستمارات و استرجاعها من المبحوثين ،قامت مجموعة البحث بترميزها و تحضيرها للاستغلال ، وذلك بإتباع طريقة الترميز الاستقرائي بالنسبة للأسئلة التي تم ترميزها مبدئيا ثم أضاف المبحوثين عناصر أخرى لم تدرجها من قبل في مخطط الترميز.

ثانيا: اختيار الأسلوب الإحصائي المعتمد في عرض البيانات و تحليلها :

نظرا لكون دراستنا تحمل الطابع المسحي فقد تم الاعتماد على أسلوب عرض الجداول البسيطة التي تعتمد على النسب المئوية للإجابة على التساؤلات التي لا تبحث عن علاقات ، في حين تم الاعتماد على الجداول المتقاطعة للإجابة على التساؤلات التي تبحث عن وجود علاقات بين المتغيرات و تم اختيار الفرضيات المرتبطة بها و ذلك بالاستعانة بكا^2

و من أجل إجراء ذلك قامت مجموعة البحث بترميز أسئلة الإستبانة و إدخالها في الحاسوب الآلي بالاعتماد على برنامج أس.ب.أس.أسSPSS (الإصدار رقم 20) المعد للعلوم الاجتماعية.

ثم تم استخراج الجداول البسيطة حول الأسئلة المطروحة في الإستبانة كما سوف يتبين لاحقا ،كما تم استخراج الجداول المتقاطعة و اختبار كا^2 . و بعد عرض البيانات الإحصائية و فحصها ، حاولت الباحثتين الخروج بخلاصة حول موضوع البحث من خلال ما توصلنا إليه من نتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة البحث

بعد توزيع استمارات البحث واستكمال العينة المدروسة من الإجابة على جل الأسئلة، توجهنا إلى الخطوة التالية والمتمثلة في عرض وتحليل نتائج الاستمارة حول الموضوع المدروس .

المطلب الأول:عرض و تحليل نتائج الاستمارة الموجهة للزبائن.

قبل التطرق لعرض البيانات ، فانه من الأهمية التذكير بتساؤلات البحث و فرضياته حتى يتسنى لنا عرض الجداول المتعلقة بها و تحليلها طبقا لذلك :

أ. التساؤلات:

1 – ما واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة؟

2 – هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على ابتكار خدمات جديدة؟

3 – هل تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من الزبائن الخارجين لتوجيه عملية الابتكار؟

4–هل تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار؟

ب. الفرضيات

1 – تعمل المؤسسة محل الدراسة على ابتكار خدمات جديدة .

2 – تستغل المعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار.

3 –تستغل المعلومات المحصلة من الزبائن الخارجين لتوجيه عملية الابتكار.

4–تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتفعيل القدرة الابتكارية .

أولا:البيانات الشخصية لأفراد العينة

جدول رقم (02) يوضح جنس المبحوث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	25	%73.5
أنثى	09	%26.5
المجموع	34	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02)الذي يوضح جنس المبحوث بأن 73.5% نسبة الذكور و 26.5 %يمثل نسبة الإناث و هذا يمكن إرجاعه لطبيعة تعامل فئة الذكور أكثر من الإناث مع الصندوق.

جدول رقم (03) يوضح عمر المبحوث

الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
30-20	08	%23.5
40-31	18	%52.9
50-41	05	%14.7
50 فأكثر	03	%8.8
المجموع	34	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة تتراوح أعمارها من 31-40 سنة بنسبة 52.9 %تليها فئة من20-30 سنة بنسبة 23.5 %أما الفئتين العمريتين الباقيتين فهما يمثلان النسبة الباقية حيث بلغت الفئة من 41-50 نسبة 14.7 %و الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها من 50 فاء كثر بنسبة 8.8 %و توضح هذه النتائج بأن أغلبية أفراد العينة التي تتعامل مع الصندوق هي فئة شبابية.

جدول رقم (04) يوضح المستوى التعليمي للمبحوث

المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	03	%8.8
متوسط	06	%17.6
ثانوي	14	%41.2
جامعي	10	%29.4
تكوين	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ41.2% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي و29.4 %تمثل الفئة ذات المستوى الجامعي ،بينما الفئة ذات المستوى المتوسط تمثل 17.6 %و نسبة 8.8% تمثل المستوى الابتدائي في حين نجد اقل نسبة 2.9% من من لديهم تكوين في المعاهد و هذا يبين بأن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى أقل من جامعي.

جدول رقم (05)يوضح نوعية الزبون

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
فرد	32	%94.1
ممثل مؤسسة	01	%2.9
بدون إجابة	01	%2.9
المجموع	34	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) بأن94.1 %من أفراد العينة هم أفراد مستقلين و 2.9% هم من ممثلوا مؤسسات و 2.9 % من لم يدلوا بإجابة و هذه النتائج توضح بان أغلبية الإفراد العينة هم زبائن عاديين للصندوق

جدول رقم (06)يوضح الوظيفة الحالية للمبحوث

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
موظف	09	%26.5
أستاذ	04	%11.8
أعمال حرة	12	%35.3
طالب	03	%8.8
بدون إجابة	06	%17.6
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن 35.5% من أفراد العينة تمثلون فئة ذوي الأعمال الحرة و تليها الموظفين بنسبة 26.5% بينما 17.6 %لم يدلوا بإجابة و 11.8% تمثل فئة الأساتذة في حين اقل نسبة 8.8% تمثل طلبة جامعيين و يمكن إرجاع عدم إجابة الأفراد ا إلى أنهم لم يرو السؤال آو لا ينتمون لأي من الفئات السابقة، كما تبين هذه النتائج بأن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الأعمال الحرة مثل الفلاحين و تجار ....الخ و تليها فئتي الموظفين والأساتذة .

ثانيا:بخصوص الإجابة على التساؤل الأول و المتمثل في "ما هو واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة ؟ نقوم بعرض الجداول البسطة التالية :

جدول رقم (07)يوضح غرض إختيار الزبون التعامل مع الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
السمعة الجيدة	07	%20.6
لسرعة تقديم الخدمة	08	%23.5
لجودة الخدمة	05	%14.7
لقرب الموقع	10	%29.4
سمعة جيدة + قرب الموقع	01	%2.9
سمعة جيدة+سرعة تقديم الخدمة + جودة الخدمة	01	%2.9
سمعة جيدة + جودة الخدمة	01	%2.9
بدون إجابة	01	%2.9
المجموع	34	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن 29.4%من الزبائن يرجع سبب اختيارهم للتعامل مع الصندوق لقرب موقعه من مكان العمل عملهم او سكنهم ،فيحين نجد 23.5 % منهم قاموا باختيار الصندوق على أساس سرعة تقديم الخدمة ؛ في حين 20.6 %اختاروه على على أساس السمعة الجيدة ، و14.7 % كان اختيارهم على أساس جودة الخدمة.

جدول رقم (08) يوضح مدة تعامل المبحوث مع الصندوق

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 6 أشهر	11	%32.4
بين 6 أشهر و سنة	07	%20.6
من سنة إلى سنتين	08	%23.5
أكثر من سنتين	08	%23.5
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (08)نلاحظ ان32.4 %من أفراد العينة يتعاملون مع الصندوق منذ اقل من 6 أشهر ، تليها نسبة 23.5 % كل الفئتين اللتان تزيد مدة تعاملهم مع الصندوق أكثر من سنه وتليها نسبة 20.6 % من من تتراوح مدة تعاملهم مع الصندوق أكثر من سنة و تليها نسبة 20.6 % من من تتراوح مدة تعاملهم مع الصندوق ما بين6 أشهر وسنة و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى الانطباعات الايجابية و الخدمات الجيدة التي يقدمها الصندوق.

جدول رقم (09) يوضح الخدمات المتحصل عليها من الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
التأمين الفلاحي	07	%20.6
التأمين على المباني	02	%5.9
التأمين على النقل	18	%52.9
التأمين ضد الكوارث الطبيعية	00	%00
التأمين على الأشخاص	02	%5.9
التأمين ضد الحرائق	03	%8.8
التأمين الفلاحي + على النقل	01	%2.9
التأمين الفلاحي +على المباني + على النقل + ضد الحرائق	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ بأن 52.9 % من أفراد العينة يلجاؤن إلى الصندوق من اجل خدمة التامين على النقل و تليها نسبة 20.6 % من من يؤمنوا الفلاحة في حين نجد أن نسبة 8.8 % من من يؤمنوا ضد الحرائق وتليها نسبة 5.9 % لكل من من يؤمنوا على الأشخاص ؛ ومن خلال هذه النتائج نلاحظ بان الصندوق لديه تنوع في الخدمات مما يزيد في استقطاب الزبائن.

جدول رقم (10) يوضح مدى قياس ثقة المبحوث بموظفي الصندوق و الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	%64.7
أحيانا	12	%35.3
لا	00	%00
المجموع	34	%100

من الجدول رقم (10)نلاحظ بأن 64.7 % من أفراد العينة يثقون بموظفي الصندوق و بالصندوق بينما نجد 35.3% اعتبروا انه أحيانا ما تتم الثقة بموظفي الصندوق و بالصندوق ،و يمكن إرجاع ذلك في احتفاظ الصندوق بمعلومات الشخصية و السرية للزبائن و عدم إضاعتها و هذا ما يفسر طول مدة تعاملهم مع الصندوق، ويرجع أيضا لصفة التعامل بين موظف الصندوق والزبائن ، حيث يقوم باء ظهار مستوى محدد من الثقة في التعامل.

جدول رقم (11)يوضح أسلوب تعامل موظفي الصندوق مع المبحوث

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
جيد	15	%44.1
عادي	18	%52.9
سيء	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ بأن 52.9 %من أفراد العينة يؤكدون بأن أسلوب تعامل موظفي الصندوق معهم عادي ونجد أن 44.1% منهم يرون بأن طريقة التعامل معهم جيدة مقابل 2.9 % من من ينفون ذلك ويمكن إرجاع هذا إلى أن الصندوق لا يستعمل التمييز في المعاملة و لا يضع فروقا بينهم .أسلوب التعامل معهم سيء .

جدول رقم (12)يوضح وجودالأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين أثناء تقديم الخدمة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	07	%20.6
أحيانا	20	%58.8
لا	07	%20.6
المجموع	34	%100

نلاحظ من الجدول رقم (12) بأن 20,6% من أفراد العينة يؤكدون أن موظفي الصندوق لا يقومون بأخطاء أثناء تقديم الخدمة، في حين 79.4 %من أفراد العينة يؤكدون بأن موظفي الصندوق يقومون دائما و أحيانا بأخطاء أثناء تقديم الخدمة و يمكن إرجاع هذا في الاكتظاظ الزائد للزبائن أو سوء تدريب مقدمي الخدمة.

جدول رقم(13) يوضح مدة انتظار المبحوث لتحصيل الخدمة من الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
طويلة	04	%11.8
متوسطة	24	%70.6
قصيرة	06	%17.6
المجموع	34	%100

من خلال قراءتنا للجدول رقم(13)نلاحظ بأن 70.6 %من أفراد العينة يرون أن مدة انتظارهم لتحصيل الخدمة من الصندوق متوسطة ، في حين نجد 17.6 %من أفراد العينة يرون أن فترة انتظارهم قصيرة مقارنة 11.8% من من يرون أن مدة انتظارهم طويلة و هذا الاختلاف راجع لاختلاف طبيعة الخدمة في حد ذاتها من موظف لأخر، ويمكن ربطها أيضا بنقص خبرة الموظفين و تدريبهم .

جدول رقم (14) يوضح مدى رضا المبحوث على الخدمات المقدمة من الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	%64.7
احيانا	11	%32.4
لا	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (14) تبين لنا بأن 64.7 %من أفراد العينة اجمعوا على أنهم في حالة رضا تام عن الخدمات المقدمة من الصندوق ، في حين أن نسبة 32.4%من من اجمعوا على انه أحيانا ما يكونون راضين عن الخدمات المقدمة مقارنة ب 2.9% من من أكدوا أنهم ليسوا راضين و يمكن إرجاع ذلك في كيفية تقديم الخدمة من قبل الموظفين و مدتها ونسبة الأخطاء المرتكبة.

جدول رقم (15) يوضح تقديم المبحوث شكوى أو احتجاج لإدارة الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	07	%20.6
لا	26	%76.5
بدون إجابة	01	%100
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن 76.5% من أفراد العينة لم يتقدموا بأية شكوى أو احتجاج لإدارة الصندوق ،في حين نجد أن 20.6 %من من تقدموا باحتجاج ويمكن إرجاع هذا الاحتجاج لوقوع الموظفين في بعض الأخطاء عند تقديم الخدمة ، أو لنقص توعية الزبائن بالتغييرات المحدثة مؤخرا،منها و شرحها في حين يقوم الصندوق بتوفير معلومات مكتوبة تكون بصفة دعائم للزبائن.

جدول رقم (16)يوضح تعامل المبحوث مع الصندوق لتقديمه خدمات جديدة باستمرار

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	24	%70.6
لا	07	%20.6
بدون اجابة	03	%8.8
المجموع	34	%100

من الجدول رقم (16) نلاحظ بأن 70.6 %من أفراد العينة يؤكدون على استمرار تعاملهم مع الصندوق لأنه يقدم خدمات جديدة ، و يمكن إرجاع هذا إلى تجديد الصندوق باستمرار في خدماته ،بمقابل 20.7 %من من لم يستمرون بالتعامل و يمكن إرجاع هذا لتوفير امتيازات وتخفيضات أخرى لهم في بنوك أو صناديق أخرى .

جدول رقم (17) يوضح مدى توجيه الأصدقاء لبعض الخدمات التي يقدمها الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	%64.7
أحيانا	11	%32.4
لا	00	%00
بدون إجابة	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن 97.1% من أفراد العينة يوجهون أصدقائهم دائما وأحيانا لبعض الخدمات التي يقدمها الصندوق ، و يمكن إرجاع هذا إلى أن الزبائن معجبين بخدمات الصندوق و متأثرين بطريقة التعامل مع الموظفين و بالتالي يقومون بتوجيه أصحابهم و معارفهم نحو هذا الصندوق.

جدول رقم (18) يوضح مدى دفاع المبحوث عن الصندوق عندما ينتقضه البعض بشكل خاطئ أو ظالم

الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	12	%35.3
احيانا	20	%58.8
لا	02	%5.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن 58.5% من أفراد العينة يرون أنهم يقومون أحيانا بالدفاع عن الصندوق عندما ينتقضه البعض بشكل خاطئ، ، و 35.3% من من يؤكدون بقيامهم الدائم بالدفاع عن الصندوق مقابل5.9 %من من ينفون ذلك ، و يمكن إرجاع هذا التأثر هم بسياسة الصندوق وولائهم له.

جدول رقم (19) يوضح مدى استمرار المبحوث في التعامل مع الصندوق

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	33	%97.1
لا	00	%00
بدون اجابة	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن 97.1 %من أفراد العينة يؤكدون على استمرارهم في التعامل مع الصندوق و يمكن إرجاع هذا إلى رضا الزبون على جودة الخدمات المقدمة من طرف الصندوق.

أما بخصوص الإجابة على السؤال الثاني المتمثل في :" هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على ابتكار خدمات جديدة ؟"نقوم بعرض الجداول البسيطة التالية :

جدول رقم (20) يوضح مدى تنوع الصندوق الخدمات

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	17	%50
أحيانا	15	%44.1
لا	02	%5.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن 96.1 %من أفراد العينة يرون أن الصندوق يقوم دائما وأحيانا بتنويع في خدماته ، مقابل 5.9% من منهم يرون عكس ذلك ، وهذا راجع إلى إدخال خدمات جديدة و امتيازات معينة.

جدول رقم (21) يوضح مدى طرح الصندوق لعروض جيدة وخصومات على خدماتهم بشكل مستمر و مناسب

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	%38.2
أحيانا	16	%47.1
لا	04	%11.8
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ ان 47.1 %من أفراد العينة يرون أن الصندوق أحيانا ما يقوم بطرح عروض جيدة و خصومات على خدماتهم لتسيير التعامل مع الزبون ، و 38.2% من من يؤكدون أن الصندوق يقوم بطرح عروض جيدة وخصومات للخدمات بشكل مستمر في حين نسبة 11.8% يرون عكس ذلك و يمكن إرجاع هذا إلى اهتمام بتشجيع الزبون على الاستمرار في التعامل معه من خلال تلك الخصومات ، حيث أن الصندوق ككل المؤسسات في مواجهة مستمرة للمؤسسات المنافسة حيث يقوم بعرض عروض جديدة و مستمرة و مناسبة للزبائن سواء دائمين أو مرتقبين.

جدول رقم (22) يوضح مدى عرض الصندوق لخدماته عبر وسائل الإعلام و الاتصال

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	07	%20.6
احيانا	11	%32.4
لا	14	%41.2
بدون اجابة	02	%5.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن 41.2% من أفراد العينة يرون بأن الصندوق لا يقوم بعرض خدماته عبر وسائل الإعلام و الاتصال و 32.4 %من من يرون أحيانا ما يعرض الصندوق خدماته عبر وسائل الإعلام و الاتصال ، مقابل 20.6 %ينفون ذلك و يمكن إرجاع هذا إلى السياسة التسويقية المنتهجة من قبل الصندوق ، او عدم تعرض الزبائن لتلك الرسائل الإعلامية و الاشهارية .

جدول رقم (23) يوضح مدى استمرارية الصندوق في تقديم خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	%38.2
أحيانا	19	%55.9
لا	00	%5.9
المجموع	02	%100

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن 55.9% من أفراد العينة يرون أن الصندوق أحيانا ما يقوم بتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون و38.2و% من من يؤكدون على التقديم المستمر لتلك الخدمات و يمكن إرجاع هذا إلى محاولة الصندوق كسب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين و استمرارية تعاملهم مع الصندوق في ظل المنافسة الشديدة

جدول رقم (24) يوضح مدى اختلاف مستوى جودة الخدمة في كل مرة تقدم فيه

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	09	%26.5
أحيانا	18	%52.9
لا	05	%14.1
بدون إجابة	02	%5.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن 52.9 %من أفراد العينه يرون بأنه أحيانا ما تختلف جودة الخدمة في كل مرة تقدم فيها ، في حين نجد أن 26.5% من من يؤكدون على اختلاف مستو ى جودة الخدمة في كل مرة تقدم فيها و 14.7 % من أفراد العينة يرون عكس ذلك، ويمكن إرجاع هذا إلى اختلاف مقدم الخدمة في كل مرة .

جدول رقم (25) يوضح مدى توفر الصندوق على مراكز الاتصال هاتفي لتلبية حاجات الزبون

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	17	%50
لا	15	%44.1
بدون اجابة	02	%5.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن 50 %من أفراد العينة يرون أن الصندوق يوفر مراكز الاتصال الهاتفي لتلبية حاجات الزبون و هذا يدل على وجود خطوط الاتصال خاصة بالزبائن في الصندوق لمحاولة معرفة احتياجات و رغبات زبائنه ، في حين نجد 44.1% من من ينفون ذلك ، ويمكن إرجاع هذا لعدم معرفتهم بتوفر هذه الخدمة .

جدول رقم (26) يوضح مدى توفر الصندوق لموقع الكتروني

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	13	%38.2
لا	16	%47.1
ابدون اجابة	05	%14.7
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ 47.1% من أفراد العينة يرون أن الصندوق لا يحتوي على موقع الكتروني في حين نجد 38.2% من أفراد العينة يرون بأن الصندوق يحتوي على موقع الكتروني في مقابل 14.7% من من لم يدلوا بإجابة ، ويمكن إرجاع هذا لعدم معرفة الزبائن بعنوان الموقع الالكتروني أو ابتعادهم عن استخدام التكنولوجيا خاطئة بأن أغلبية أفراد العينة دون مستوى الجامعي.

رابعا:أما للإجابة على السؤال الثالث الذي يحاول معرفة مدى استغلال المؤسسة للمعلومات المحصلة من الزبائن الخارجيين لتوجيه عملية الابتكار يمكن الإجابة عنه من خلال الجداول البسيطة التي تقيس أهمية المعلومات المحصل عليها من قبل الزبون الخارجي (الزبون)للاستفادة منها في عملية الابتكار وهي كتالي:

جدول رقم (27) يوضح مدى استقبال و معالجة الشكاوي

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	14	%42.2
أحيانا	17	%50
لا	02	%5.9
بدون إجابة	01	%2.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (27)لاحظ ان 50% من افراد العينة يرون بأن الصندوق أحيانا ما يقوم باستقبال و معالجة شكاوي بشكل جيد و 42.2 من من %أكدوا على أن هناك استقبال الشكاوي و معالجتها بشكل جيد ، مقابل 5.9% منهم يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى أن الصندوق يولي اهتمام كبير بمعاجة شكاوي الزبائن و محاولة إرضائهم بقدر المستطاع .

جدول رقم (28) يوضح مدى تعرف الصندوق على حاجات الزبون و رغباته

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	13	%38.2
احيانا	18	%52.9
لا	02	%5.9
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم(28) نلاحظ أن 52.9% من أفراد العينة يرون بأن الصندوق أحيانا ما يقوم بالتعرف على حاجات ورغبات الزبون ، في حين نجد أن 38.2% من من يؤكدون على هذا مقابل 5.9% كانت عكس ذلك، و يمكن إرجاع هذا إلى قيام الصندوق بدراسات حول احتياجاتهم محاولا إشباعها و تلبيتها و تقديمه لخدمات متميزة.

جدول رقم (29)يوضح توفر الصندوق على خدمة الاستفسارات و الشكاوي

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	20	%58.8
احيانا	11	%32.4
لا	02	%5.9
بدون إجابة	01	%2.9
المجموع	34	%100

يتضح من خلا ل الجدول رقم (29)بأن 58.8 %من أفراد العينة يقرون على توفر خدمة الاستفسارات و الشكاوي في حين أن 32.4% يرون بأنه أحيانا ما يقدم الصندوق خدمة الاستفسارات والشكاوي مقارنة ب 5.9% من من ينفون ذلك ، ومن خلال هذه النسب نلاحظ بأن الصندوق يوفر خدمة الشكاوي والاستفسارات و هو دليل على اهتمام الصندوق بشكاوي و اقتراحات الزبائن، حيث يحاول حل المشاكل من خلالها أو التعديل من الخدمات المقدمة و شرحها .

جدول رقم (30)يوضح مدى توفر الصندوق على خدمة تقديم المعلومات للمبحوث حول خدمات الجديدة

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	%76.5
لا	08	%23.5
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن 76.5% من أفراد العينة يرون أن الصندوق يقوم بتقديم المعلومات حول الخدمات المقدمة ، في حين 23.5% من أفراد العينة يرون عكس ذلك و من خلال هذه النسب يتضح لنا أن إدارة الصندوق تولي اهتماما باستفسارات الزبائن عن أي خدمة أو معلومة وتحاول إمدادهم بها قدر الإمكان .

جدول رقم (31)يوضح طريقة تقديم المعلومات مطبوعة أو شفوية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية%
مطبوعة	07	%20.6
شفوية	15	%44.1
الاثنين معا	02	%5.5
بدون إجابة	10	%29.4
المجموع	34	%100

من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن 44.1 %من أفراد العينة تقدم لهم الصندوق معلومات شفوية و 20.6 % من من تقدم لهم الصندوق معلومات مطبوعة ويمكن إرجاع هذا إلى نوع الاتصال المنتهج بالصندوق ، حيث كلما كان المعلومات شفوية كلما استطاع الموظف قياس مدى فهم الرسالة من قبل الزبون ، كما انه يستطيع التعديل منها و شرحها في حين يقوم الصندوق بتوفير معلومات مكتوبة تكون بصفة دعائم للزبائن.

أما فيما يخص اختبار الفرضية الثالثة و الرابعة التي مفادها :تستغل المعلومات المحصلة من الزبائن الخارجين لتوجيه عملية الابتكار،و الرابعة التي مفادها :تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتفعيل القدرة الابتكارية.

قامت الباحثتين بربط متغير أن الصندوق يتعامل ويستقبل الشكاوي بشكل جيد بمتغير مدى تقديم جميع المعلومات التي تخص الخدمات الجديدة ،حيث تبين من خلال الجدول رقم (32) بأن 78.6 %من المبحوثين الذين يرون أن الصندوق يتعامل و يستقبل شكاويهم بشكل جيد و يقدم دائما جميع المعلومات التي تخص الخدمات الجديدة التي يبتكرها و 33.3 % من من يرون بأن الصندوق أحيانا ما يتعامل و يستقبل شكاويهم بشكل جيد أحيانا ما يقدم لهم معلومات حول الخدمات الجديدة ، وذلك مقابل 0 % من من ينفون ذلك، وهذا ما تؤكده صحة الفرضية ، حيث ان كا^2 المحسوب بلغت قيمته 14.826 برجة حرية 04 ومستوى دلالة 0.005 التي تفوق كا^2 الجدولي التي بلغت 13.826 ، ومنه نقبل فرضية الدراسة و نرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (32) يوضح مدى تعامل الصندوق مع الشكاوي لتقديم المعلومات المتعلقة بأية خدمات جديدة

تعامل الصندوق مع الشكاوي لتقديم معلومات حول الخدمات الجديدة	نعم	أحيانا	لا	بدون إجابة
نعم	11 %78.6	4 %26.7	0 %0	0 %0
أحيانا	3 %21.4	5 %33.3	2 %100	0 %0
لا	0 %0	6 %40	0 %0	0 %0
بدون إجابة	0 %0	0 %0	0 %0	3 %100
المجموع	14 %100	15 %100	2 %100	3 100
كا^2 المحسوب= 14.826	درجة الحرية = 04		مستوى الدلالة=0.005	

أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي مفادها:تستغل المؤسسة المعلومات المحصلة من الزبائن الخارجين لتوجيه عملية الابتكار،و الفرضية الرابعة قامت مجموعة البحث بربط متغير توفر الصندوق على مراكز الاتصال الهاتفي لتلبية حاجات الزبائن بمتغير مدى تقديم الصندوق للخدمات الجديدة التي تلبي احتياجاتهم، حيث تبين من خلال الجدول رقم (36) أن 50 % من أفراد العينة يرون بان الصندوق يوفر مراكز الاتصال الهاتفي لتلبية حاجات الزبون ، و يرون بأن الصندوق دائما يقدم خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن و 50 % من من يرون بان الصندوق، يوفر مراكز الاتصال هاتفي لتلبية حاجات الزبائن أحيانا ما يقدم خدمات جديدة تلبي احتياجاتهم ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الدراسة ، حيث ان كا^2 المحسوب بلغت قيمته 1.777 برجة حرية 01 ومستوى دلالة 0.183 ، والتي تفوق كا^2 الجدولي الذي بلغت قيمته 1.642 ، ومنه نقبل فرضية الدراسة و نرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (33) يوضح مدى توفير الصندوق لمراكز الاتصال الهاتفي و كذلك خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن

توفير الصندوق لمراكز الاتصال الهاتفي و خدمات جديدة لتلبية حاجات الزبون	نعم	لا	بدون إجابة
نعم	8 %50	4 % 26.7	0 %0
أحيانا	8 % 50	11 % 73.3	0 %0
لا	0 % 0	0 % 0	0 %0
بدون اجابة	0 %0	0 %0	3 %100
المجموع	16 % 100	15 % 100	3 %100
كا المحسوب=1.777	درجة الحرية=1	مستوى الدلالة=0.183	

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين المعلومات المحصلة عليها من الزبون الخارجي ،وتوجيه عملية الابتكار ،حيث انه ثبت من خلال الجداول رقم(32)و (33)بأن المؤسسة تستغل المعلومات المحصل عليها من الزبائن الخارجين لتوجيه وتفعيل عملية الابتكار.

المطلب الثاني:تحليل نتائج الإستمارة الخاصة بالموظفين.

أولا: تحليل البيانات الشخصية: وذلك لمعرفة خصائص العينة و تمثلت في الجداول التالية:

جدول رقم(34) يوضح جنس المبحوث

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	05	%25
أنثى	15	%75
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (34)أن معظم أفراد العينة هم من الإناث و ذلك بنسبة 75 %،في حين بلغت نسبة الذكور 25 %،و يمكن إرجاع هذه النسب الى طبيعة العمل .

جدول رقم(35) يوضح سن المبحوثين

السن	التكرار	النسبة%
19-30 سنة	07	% 35
31-42 سنة	10	%50
43 54 سنة	03	%15
أكثر من 54 سنة	00	%00
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن 50 %من أفراد العينة تراوحت أعمارهم بين 31-42 سنة.الذكور بالخدمة العسكرية مما يعيق دخولهم المبكر لقطاع الشغل،في حين بلغت نسبة الفئة 19-30 سنة 35 %،و جاءت نسبة الفئة 43- 54، 15% ومنه نستخلص بأن أغلبية أفراد العينة هم فئة شبابية.

جدول رقم (36)يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
إبتدائي	00	%00
متوسط	00	%00
ثانوي	05	%25
جامعي	14	%70
ماستر	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن المستوى الجامعي هو الغالب بين العمال بنسبة 70%،تليها نسبة الثانوي ب 25 %،و5% من ذوي مستوى ماستر.

جدول رقم(37)يوضح وظيفة المبحوثين.

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار	16	%80
موظف متعاقد	02	%10
بدون إجابة	02	%10
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (37)نلاحظ أن 80 %من موظفي الصندوق هم إطار و 10 % فقط متعاقدين ،بينما كانت 10 % بدون إجابة حيث هذا يعود إلى مستواهم التعليمي سابق الذكر و إلى طبيعة العمل بالصندوق.

جدول رقم (38) يوضح خبرة أفراد العينة.

الخبرة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	04	%20
من 5 إلى 10 سنوات	12	%60
من 11 إلى 20 سنة	03	%15
أكثر من 20 سنة	01	%05
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (38) فإن أغلبية أفراد العينة لهم خبرة من 5- 10سنوات حيث قدرت بنسبة 60 %وهذا دلالة على أن أفراد الصندوق ذوي خبرة عالية في مجالهم ،في حين كانت نسبة ذوي الخبرة أقل من 5سنوات 20%،و ذوي الخبرة من 11-20 سنة 15 %،و بنسبة 5% أكثر من 20 سنة.

جدول رقم(39) يوضح الحالة الاجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة%
أعزب(ة)	04	%20
مطلق(ة)	00	%00
متزوج	16	%80
أرمل(ة)	00	%00
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (39)نلاحظ أنه على مستوى الحالة الاجتماعية ،فإن أغلبهم متزوجين بنسبة 80%،و العزاب بنسبة 20% ،في حين أنعدم الأرامل و المطلقين،أي أن معظم العمال لهم حالة اجتماعية مستقرة.

ثانيا:بخصوص التساؤل الأول المتعلق بواقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة محل الدراسة يمكن الإجابة عنه من خلال الجداول البسيطة التالية:

جدول رقم(40)يوضح مدى رضا العاملين عن المرتب

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	18	%90
لا	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (40) أن أغلبية العمال راضين عن المرتب الذي يتقاضوه بنسبة 90% ،أما الغير راضين فيمثلون نسبة 10%.ويمكن إرجاع هذا إلى أهتمام الصندوق بالعدالة في الأجور و إعطاء كل موظف حقه حسب الوظيفة التي يشغلها،يكون إرجاعها إلى سياسة التعاقد حيث أن الموظف لا يؤجر إلا حسب شهادته و عمله.

الجدول رقم(41)يوضح علاقة الموظف بزملائه.

الاجابة	التكرار	النسبة%
جيدة	10	%50
عادية	10	%50
سيئة	00	%00
المجموع	20	%100

من تحليلنا للجدول رقم (41) أعلاه نلاحظ أن 50%من أفراد العينة يرون أن علاقتهم مع باقي زملائهم جيدة ،أما باقي النسبة و التي تمثل 50% يرون أنها عادية في حين لا أحد لديه علاقات سيئة مع زملائه، وهذا معناه أن جو العمل يسوده روح التعاون و المحبة.

الجدول رقم (42)يوضح مناسبة بيئة العمل لتأدية الوظيفة.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	19	%95
لا	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن أغلبية أفراد العينة راضين و مرتاحين عن بيئة العمل بنسبة 95% و يمكن إرجاع هذ إلى توفر شروط و ظروف العمل المناسبة.

الجدول رقم(43)يوضح مدى وجود نظام للحوافز في الصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	11	%55
لا	09	%45
المجموع	20	%100

من الجدول رقم(43) نلاحظ أن 55 %من أفراد العينة يؤكدون على وجود نظام للحوافز أما 45 %نفون ذلك ، ويمكن إرجاع هذا إلى عدم المعرفة الكاملة بأنظمة الصندوق و إلى سياسة التعاقد المنتهج في الصندوق.

الجدول رقم(44)يوضح نوع نظام الحوافز المعمول به

الاجابة	التكرار	النسبة%
زيادة في الراتب	07	%35
ترقية	00	%00
الشكر.و التقدير	00	%00
الترقية و الشكر و التقدير	03	%15
كل ما سبق	01	%05
بدون إجابة	09	%45
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (44) أن معظم الذين أجابوا بنعم في السؤال السابق يرون أن الزيادة في الراتب هو الحافز المعمول به بنسبة 35 %ثم يليه الترقية و الشكر و التقدير معا بنسبة 15 %و كل ما سبق بنسبة 5%،ومن خلال هذه النتائج نلاحظ بأن نظام الحوافز المعمول به في الصندوق هو معنوي ومادي معا ،أما الغالب على الصندوق هو مادي وذلك لرفع و تحسين أداء الموظف.

. الجدول رقم(45)يوضح علاقة الموظفين بزبائنهم.

الاجابة	التكرار	النسبة%
جيدة	11	%55
عادية	09	%45
سيئة	00	%00
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (45) أن 55 %من أفراد العينة يؤكدون أن علاقتهم مع زبائنهم جيدة و هذا نظرا لكون الزبون هو هدفهم الأساسي ،بينما يرى 45 % أن تلك العلاقة عادية أي في حدود العمل فقط .

الجدول رقم(46)يوضح إذا كان رضا الزبون مقياسا لجودة تقديم الخدمة .

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	17	%85
لا	01	%05
بدون إجابة	02	%10
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (46) نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة يرون أن رضا الزبون يعد مقياسا لجودة تقديم الخدمة و ذلك بنسبة 85% ،بينما يرى 5 %غير ذلك .

الجدول رقم(47):يوضح المؤشرات المستخدمة لقياس رضا الزبون .

الاجابة	التكرار	النسبة %
شكاوي الزبائن	10	%50
جلب عملاء جدد	08	%40
الزبون الخفي	01	%05
خدمة الزبون	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (47) أن 50% من أفراد العينة يرون أن شكاوي الزبائن هي المؤشر المستخدم لقياس رضا الزبون ،بينما يرى 40 %منهم أن جلب عملاء جدد هو المؤشر لقياس رضا الزبون في حين جاء مؤشري الزبون الخفي و خدمة الزبون ب 5% .

أما بخصوص التساؤل الثاني و المتمثل في "هل تعمل المؤسسة محل الدراسة على ابتكار خدمات جديدة"؟ سنقوم بالإجابة عنه بعرض الجداول البسيطة التالية:

جدول رقم(48)يوضح إدخال خدمات جديدة بالصندوق

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	15	%75
لا	05	%25
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (48) أن 75% من أفراد العينة يؤكدون على أن هناك إدخال خدمات جديدة للصندوق وهذا من أجل التماشي مع التطورات الجديدة في بيئة الخدمات مقابل 25% من من ينفون إدخال أي خدمة جديدة للصندوق،و يمكن إرجاع ذلك لعدم معرفتهم و جهلهم بالخدمات المستحدثة على الصندوق .

جدول رقم(49)يوضح مدى القيام بدورات تكوينية عند إدخال خدمات جديدة

الاجابة	التكرار	النسبة %
نعم	08	%40
أحيانا	06	%30
لا	02	%10
بدون إجابة	04	%20
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (49) أعلاه نلاحظ أن 40 % من أفراد العينة يؤكدون قيامهم بدورات تكوينية عند إدخال خدمات جديدة للبنك و ذلك لتحسين أداؤهم و القيام بالعمل بطريقة صحيحة،أما 30% يقومون بتلك الدورات من فترة لأخرى،مقابل 10% ينفون القيام بتلك الدورات .

جدول رقم(50)يوضح طريقة الإبتكار في الخدمة:

الاجابة	التكرار	النسبة %
إدخال تحسينات عليها	14	%70
في طريقة تقديمها	05	%25
كل ما سبق	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (50) أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 70% يرون أن الإبتكار في الخدمة يكون من خلال إدخال تحسينات عليها ،و إدخال تعديلات على الخدمات القائمة ،بينما 25 % يرون أن الابتكار في الخدمة يكون في طريقة تقديمها .

جدول رقم(51):يوضح المبدأ المأخوذ به في الإبتكار

الاجابة	التكرار	النسبة %
إعتماد الإبتكار كإستراتيجية	04	%20
أختيار النوع المناسب للإبتكار	13	%65
الإبتكار دون طرق منهجية	00	%00
بدون إجابة	03	%15
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (51) أن معظم الموظفين يرون أن المبدأ المناسب للابتكار هو باختيار النوع المناسب له و هذا راجع إلى كثرة أنواع الابتكار ،بينما 20% يأخذون اعتماد الابتكار كإستراتيجية كمبدأ مناسب في الابتكار وقد امتنع 15% من أفراد العينة عن الإجابة يمكن إرجاعه لعدم فهمهم للسؤال.

جدول رقم(52)يوضح العوامل المؤثرة على الابتكار

الاجابة	التكرار	النسبة%
العوامل الشخصية	04	%20
العوامل التنظيمية	12	%60
العوامل الخارجية	01	%05
العوامل الخارجية والتنظيمية	01	%05
بدون إجابة	02	%10
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (52)نلاحظ أن 60 %من الموظفين يرون أن الابتكار داخل الصندوق يتأثر بالعوامل التنظيمية أي أن التغيرات الحاصلة على مستوى التنظيم هي من تؤثر بشكل كبير على الابتكار،أما 20%يرون أن العوامل الشخصية هي المؤثرة على الابتكار .

جدول رقم(53)يوضح مدى إهتمام الصندوق بالموظفين الذين لديهم قدرة على الابتكار

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	09	%45
أحيانا	07	%35
لا	04	%20
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (53)بأن 45 %من الموظفين يرون أن مديرهم يهتم بهم عندما يقومون بأعمال مبتكرة وهذا لتشجيعهم على الابتكار أكثر في الخدمات ،و 35 %يرون أن هذا الاهتمام يكون من فترة لأخرى و قد يكون هذا راجع إلى نوعية الابتكار ،أما 20 %يرون أنه لا يوجد إهتمام بهم عندما يقومون بأعمال مبتكرة.

جدول رقم(54)يوضح مدى إستخدام تقنيات الإعلام و الاتصال لتقديم أعمال مبتكرة:

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	09	%45
أحيانا	05	%25
لا	06	%30
المجموع	20	%100

من خلال الجدول رقم (54)نلاحظ أن 45 %من أفراد العينة يستخدمون تقنيات الإعلام و الاتصال لتقديم أعمال مبتكره و ذلك لتوفير الصندوق للبيئة المناسبة للعمل ،أما 25 %يرون أن ذلك يكون أحيانا،أما 30 %ينفون استخدامهم لتقنيات الإعلام و الاتصال لتقديم أعمال مبتكرة.

جدول رقم(55)يوضح الأخذ بأراء و إقتراحات الموظفين لتحسين الخدمة

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	07	%35
أحيانا	11	%55
لا	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (55) أن 55 %من الموظفين يرون أن إدارة الصندوق تأخذ بآرائهم أحيانا لتحسين الخدمة المقدمة و هذا يمكن إرجاعه إلى وجود جهات معنية بتحسين الخدمات،أما 35 %يرون أنهم يؤخذ باقتراحاتهم بعين الاعتبار عند تحسين الخدمات،بينما 10 % يرون أنهم متجاهلون أثناء تحسين الخدمات المقدمة.

الجدول رقم(56):يوضح إذا كان الصندوق يقدم خدمات و عروض جديدة.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	18	90
لا	02	10
المجموع	20	100

من الجدول رقم (56) نرى أن 90% من أفراد العينة يؤكدون أن الصندوق يقدم خدمات و عروض جديدة أي أنه في تجديد مستمر.

أما بخصوص التساؤل الرابع الذي يحاول معرفة مدى إستغلال المؤسسة للمعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار يمكن الإجابة عنه من خلال الجداول البسيطة التي تقيس أهمية المعلومات المحصل عليها من قبل الزبون الداخلي (الموظف) للاستفادة منها في عملية الابتكار

جدول رقم (57)يوضح مدى تواصل مع الزبائن

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

من الجدول رقم (57) نلاحظ أن الصندوق يتواصل مع الزبائن بشكل دوري و ذلك بنسبة 100% وهذا راجع الى وجود علاقة تواصلية بين الصندوق و زبائنه،و الإعتماد على الزبائن لتحسين و التنوع في الخدمات المقدمة.

الجدول رقم (58)يوضح جمع المعلومات حول الزبائن

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	14	%70
لا	06	%30
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (58) بأن أغلبية أفراد العينة يجمعون على أن الصندوق يقوم بجمع معلومات حول الزبائن بشكل مستمر و ذلك بنسبة 70% و ذلك راجع لهدف بناء علاقة قوية مع الزبون و لأطول فترة ممكنة ،مقابل 30 % ينفون ذلك.

الجدول رقم (59)يوضح مصادر المعلومات

الاجابة	التكرار	النسبة%
المصادر الداخلية	08	%40
المصادر الخارجية	01	%05
الاثنين معا	05	%25
بدون إجابة	06	%30
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (59) أن 40 % من أفراد العينة يرون أن الصندوق يعتمد على المصادر الداخلية أي على ما تم جمعه بشكل دوري حول الزبائن ،بينما 5%فقط يرون أن الصندوق يعتمد على المصادر الخارجية و 25 %يرون أن الصندوق يعتمد على المصدرين معا ،و امتنع 30 %من الإجابة عن السؤال لكونهم لا يرون أن الصندوق يقوم بجمع المعلومات حول زبائنه.

الجدول رقم (60)يوضح تزويد الموظفين بالمعلومات

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	14	%70
لا	04	%20
بدون إجابة	02	%10
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (60) أن أغلبية الموظفين و المقدرة نسبتهم ب 70 % يرون أنه يزودون بالمعلومات اللازمة عن زبائنهم و ذلك لأجل بناء علاقة معهم ،بينما 20 %ينفون ذلك.

الجدول رقم(61):يوضح الأخذ بآراء الزبائن

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	05	25
أحيانا	12	60
لا	03	15
المجموع	20	100

نلاحظ من الجدول رقم (61)بأن 60 %من أفراد العينة يرون أنه من فترة لاخرى يتم الاخذ بأراء الزبائن عند تحسين الخدمات و ذلك لمعرفة رأي الزبون في ذلك ،في حين 25 %من أفراد العينة أجزموا بإختيار أراء الزبائن عند التحسين ،بينما 15 % ينفون ذلك.

الجدول رقم(62):يوضح إذا كان هناك بحوث لجمع المعلومات عن الزبائن .

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	03	%15
أحيانا	12	%60
لا	04	%20
بدون إجابة	01	%05
المجموع	20	%

نلاحظ من الجدول رقم(62) أن 60 %من الموظفين يرون أنه أحيانا ما يتم جمع المعلومات حول الزبائن و التنبؤ بطلبهم وهذا يمكن أن يكون حسب حاجة الصندوق لذلك بينما جاءت الإجابة لا بنسبة 20 % من أفراد العينة تليها من أكدو على قيام الصندوق ببحوث لجمع المعلومات عن الزبائن للتنبؤ بطلبهم و ذلك بنسبة 15%.

الجدول رقم(63):يوضح سبب الأخذ بأراء الزبائن.

الاجابة	التكرار	النسبة%
تحقيق رضاه	03	%15
جعله زبون دائم	12	%60
تحقيق رضا المسؤول	00	%00
تحقيق رضاه و جعله زبون دائم	05	%25
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم (63)أن معظم الموظفين بنسبة 60 %يرون أن إهتمامهم بالزبائن محاولة لجعله زبون دائم و كذا تحقيق رضاه و التي كانت نسبته 15 %و ليس رضا المسؤول،بينما كان تحقيق رضاه و جعله زبون دائم بنسبة 25%.

الجدول رقم(64):يوضح إذا كان هناك إمتيازات للزبائن

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	17	%85
لا	03	%15
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم(64) أن 85 %من الموظفين يؤكدون على وجود زبائن لديهم امتيازات عن غيرهم وذلك راجع الى تعاملهم المكثف معهم و بمدة طويلة مع الصندوق ،في حين يرى 15 % انه لاوجود لتلك الفئة من الزبائن.

الجدول رقم(65)يوضح وجود سجل خاص بشكاوي و اقتراحات العملاء

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	09	%45
لا	10	%50
بدون إجابة	01	%05
المجموع	20	%100

نلاحظ من الجدول رقم(65) أن أفراد العينة بنسبة 45 %يرون أنه يوجد لسجل خاص بالشكاوي و اقتراحات العملاء لأن الصندوق يحاول معالجة الشكاوي بشكل سريع قبل تفاقمها و حلها ،بينما يرى 50 %من أفراد العينة عدم وجود هذا السجل .

أما بخصوص اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها :تستغل المعلومات المحصل عليها من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار ،و الرابعة التي مفادها :تعتبرادارة العلاقة مع الزبون كأداة لتفعيل القدرة الابتكاريةقامت مجموعة البحث بربط متغير مدى أخذ إدارة الصندوق بآراء و اقتراحات الموظفين لتحسين الخدمة المقدمة بمتغير مدى اهتمام بالمدراء و الموظفين الذين لديهم قدرة على الابتكار،حيث تبين من خلال الجدول رقم (66) أن 71.4 % من المبحوثين الذين يرون أن إدارة الصندوق تأخذ بعين الاعتبار أرائهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة و يؤكدون بأن هناك اهتمام بالمدراء و الموظفين الذين لديهم قدرة على الابتكار ،في حين 28.6% من من يرون بأن إدارة الصندوق تأخذ بعين الاعتبار آرائهم و مقترحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة يؤكدون بأن أحيانا ما يكون هناك إهتمام بالمدراء و الموظفين الذين لديهم قدرة على الابتكار.و هذا ما يؤكده قيمة كا^2 المحسوب الذي بلغت قيمته 4.977 بدرجة حرية 04 ومستوى دلالة 0.290 الذي يفوق كا^2 الجدولي الذي بلغ قيمته 4.8788 ،ومنه نقبل فرضية الدراسة و نرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم(66) يوضح مدى إستغلال المعلومات المحصلة من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الإبتكار.

الاهتمام بالمدراء و الموظفين الذين لديهم قدرة على الابتكار	نعم	أحيانا	لا
نعم	5 %71.4	4 %36.4	0 %00
أحيانا	2 %28.6	4 %36.4	1 %50
لا	7 %100	11 %100	1 %50
المجموع	7 %100	11 %100	1 %50
كا^{2}المحسوب=4.977	درجة الحرية=04	مستوى الدلالة=0.290	

أما بخصوص اختبار الفرضية التي مفادها :تستغل المعلومات المحصل عليها من الزبائن الداخليين لتوجيه عملية الابتكار ، والفرضية الرابعة قامت مجموعة البحث بربط متغير قيام المؤسسة بجمع المعلومات حول زبائنها بمتغير إستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة، حيث تبين من خلال الجدول رقم (67) نلاحظ أن 53.3 % من المبحوثين يؤكدون أن الصندوق دائما يقوم بجمع المعلومات حول الزبائن دائما و يستخدمون تقنيات المعلومات و الاتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة ،و33.3 % من من تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حولهم أحيانا ما يستخدمون تقنيات المعلومات و الاتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة .

وهذا ما تؤكده قيمة كا^{2}المحسوب و المساوية ل 8.148 بدرجة حرية 02 و مستوى الدلالة 0.017،والتي تفوق كا^2 الجدولي المساويةل7.824 ومنه نقبل فرضية الدراسة و نرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (67)يوضح مدى جمع المعلومات حول الزبون و إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم أعمال مبتكرة

إستخدام تقنيات المعلومات و الاتصال لتقديم أعمال مبتكرة	نعم	لا
نعم	8 %53.3	1 %20
أحيانا	5 %33.3	0 %00
لا	2 %13.3	4 %80
المجموع	15 %100	5 %100
كا^2 المحسوب=8.148	درجة الحرية =02	مستوى الدلالة=0.017

كما قامت مجموعة البحث بربط أخذ الصندوق لأراء و مقترحات الموظفين بمتغير إستخدام تقنيات المعلومات و الاتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة، حيث تبين من خلال الجدول رقم(68) أن 85.7 من المبحوثين الذين تأخذ إدارة الصندوق بآرائهم لتحسين الخدمة المقدمة يستخدمون تقنيات المعلومات و الإتصالات المتطورة دائما لتقديم أعمال مبتكرة ،و 14.3 %من من تأخذ إدارة الصندوق بآرائهم لتحسين الخدمة المقدمة أحيانا ما يستخدمون تقنيات المعلومات و الإتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة مقابل 50% من من لا تأخذ إدارة الصندوق بعين الاعتبار لآرائهم في تحسين ولا يستخدمون التقنيات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة ،وهذا ما تؤكده قيمة كا^2 المحسوب و المساوية ل 8.980 بدرجة حرية 04 و مستوى دلالة 0.062 التي تفوق كا^2 الجدولي و المساوية ل 7.779 و منه نقبل فرضية الدراسة و نرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (68) يوضح مدى أخذ الصندوق لآراء و مقترحات الموظفين و استخدام تقنيات المعلومات لتقديم أعمال مبتكرة.

إستخدام تقنيات المعلومات لتقديم أعمال مبتكرة	نعم	أحيانا	لا
نعم	6 %85.7	2 %18.2	1 %50
أحيانا	1 %14.3	4 %36.4	0 %00
لا	0 %00	5 %45.5	1 %50
المجموع	7 %100	11 %100	2 %100
كا^{2}المحسوب=8.980	درجة الحرية=04	مستوى الدلالة=0.062	

من خلال ماسبق نستنتج أن هناك علاقة بين المعلومات المحصل عليها من الزبون الداخلي و توجيه عملية الابتكار.

حيث أنه ثبت من خلال الجداول رقم (66)و(67)و(68) بأن المؤسسة تستغل المعلومات المحصل عليها من قبل الزبون الداخلي (الموظف) لتفعيل و توجيه عملية الابتكار.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بهذا البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج بالإعتماد على المحاور الرئيسية للاستمارتين الموجهة لموظفي و زبائن الصندوق

أولا: مناقشة نتائج الاستمارة الموجهة للزبائن:

– من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن 29.4 % من أفراد العينة يرون أنهم يتعاملوا مع الصندوق لقرب موقعه و هذا ما يدل على أن موقع الصندوق موقع جيد(جدول رقم 07) ،كما نجد أن 32.4% من المبحوثين مدة تعاملهم مع الصندوق أقل من 6 أشهر و هذا دلالة على أن زبائن الصندوق متجددين باستمرار (جدول رقم 08)،أما فيما يخص الخدمات المتحصل عليها فإن 52.9 % من أفراد العينة يستفيدون من خدمة التأمين على النقل و التأمين على الفلاحة ومنه نستنتج أن الصندوق يتميز في تقديم تلك الخدمتين (الجدول رقم 09)،أما بخصوص الثقة فقد أجمع الزبائن على أنهم يثقون بمقدمي الخدمة على مستوى الصندوق و هو ماتمثله نسبة 100%(جدول رقم 10)،و قد أشار 52.9 من الزبائن أن أسلوب تعامل موظفي الصندوق مع الزبائن عادي و منه نستنتج أن الصندوق لايضع فروق بينهم(جدول رقم 11)، بينما نجد أن 58.8% من أفراد العينة يرون أنه أحيانا موظفي الصندوق يقومون بارتكاب أخطاء أثناء تقديم الخدمة و يمكن إرجاع هذا إلى سوء تدريب مقدمي الخدمة (جدول رقم 12)،في حين يقيم 70.6% من أفراد العينة مدة إنتظارهم لتحصيل الخدمة من الصندوق، متوسطة (جدول رقم 13)و نجد 64.7% من الزبائن في حالة رضا تام على الخدمات المقدمة (جدول رقم 14)،و بخصوص توفر الصندوق على خدمة الاستفسارات و الشكاوي نجد أن 58.8% من الزبائن يقرون على توفر تلك الخدمة من أجل حل المشاكل و التعديل من الخدمات المقدمة (جدول رقم 32)،في حين نجد أن 76.5% من الزبائن لم يسبق لهم أن تقدموا بشكوى و بالتالي لا يمكن تقييم مدى إستجابة الصندوق للشكاوي (جدول رقم 15).

كما يلاحظ أن 76.5% من الزبائن يرون أن الصندوق يقدم معلومات حول الخدمات الجديدة و ذلك لمحاولة إمدادهم بما قدر الإمكان(جدول رقم 33) ،بينما يرى 44% من أفراد العينة أن نوع الإتصال المنتهج هو الإتصال الشفوي و هذا من أجل قياس مدى فهم الرسالة من قبل الزبون من خلال شرحها له(جدول رقم 34)،كما نجد أن 41.2% من الزبائن أن غرض الصندوق من التعامل الجيد مع الزبون هو تحقيق الأرباح و كسب ولائه و منه نستنتج أن الصندوق يولي إهتمام لتحقيق الأرباح لكن بمراعاة رضا الزبائن و محاولة كسبهم كزبائن دائمين(جدول رقم 17) ،في حين 64.7% من أفراد العينة يوجهون أصدقائهم لبعض الخدمات و منه نستنتج أن الزبائن جد متأثرين بطريقة التعامل مع الموظفين (جدول رقم 18)،وقد أكد 58.8% من الزبائن يقومون بالدفاع عن الصندوق عندما ينتقده البعض بشكل خاطئ ومنه نستنتج تعلق الزبائن بالصندوق (جدول رقم 19)،في حين نجد أن 97.1% من العينة أكدت على أنها ستستمر في التعامل مع الصندوق ونستنتج أن الزبون راضي عن الخدمات المقدمة(جدول رقم 20).

- أما بخصوص التنويع في الخدمات فإن 96.1% من أفراد العينة يؤكدون أن الصندوق يقوم بالتنويع في خدماته(جدول رقم 21) و أن نسبة 47.1% من الزبائن يرون أن الصندوق يقوم بطرح عروض جيدة و خصومات للخدمات بشكل مستمر و عليه نستنتج أن الصندوق يولي إهتمام بالزبون لتشجيعه على الإستمرار معه من خلال تلك الخصومات(جدول رقم22) ،و أن نسبة 41.2 % من الزبائن يرون أن الصندوق لا يقوم بعرض خدماته عبر وسائل الإعلام و الإتصال و هذا دال على عدم تعرض الزبائن لتلك الرسائل الإعلامية و الإشهارية(جدول رقم 23)،أما بخصوص مدى تعرف الصندوق على حاجات الزبون و رغباته نجد أن 52.9% من أفراد العينة يرون أن الصندوق يقوم بالتعرف على حاجا ت و رغبات الزبون حيث نستنتج أن إدارة الصندوق تقوم بدراسات حول إحتياجاتهم محاولة إشباعها (جدول رقم 31)،كما نلاحظ أن 55.9% من أفراد العينة يرون أن الصندوق يقوم بتقديم خدمات جديدة تلبي حاجات الزبون و ذلك من أجل كسب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين (جدول رقم 24)،أما فيما يخص تقديم الصندوق لجميع المعلومات المتعلقة بخدمات جديدة فنجد 70.6% من الزبائن يرون أن الصندوق يقدم جميع المعلومات و يمكن إرجاعه إلى الإتصال الدائم بالصندوق للتعرف على كل ماهو جديد(جدول رقم 16)،و أن نسبة 35.3% من الزبائن يعتبرون أن الصندوق يقوم بإبتكار خدمات جديدة لغرض جذب زبائن و عملاء جدد مما يضمن تقوية العلاقة معهم و إدامتها(جدول رقم 25)،و قد أكد 52.9% من أفراد العينة أن مستوى جودة الخدمة يختلف في كل مرة تقدم و يمكن إرجاع ذلك إلى إختلاف مقدم الخدمة في كل مرة(جدول رقم 26)، و قد أكد ما نسبته 50% من المبحوثين أن الصندوق يحتوي مراكز الإتصال الهاتفي لتلبية حاجات الزبون و هذا يدل على الإهتمام بالزبون و تسهيل المعاملات معه(جدول رقم 27)،أما بخصوص معالجة و إستقبال الشكاوي نجد أن50% من الزبائن يرون أن الصندوق يقوم باستقبال و معالجة الشكاوي بشكل جيد(جدول رقم 30)،في حين يرى 47.1% من أفراد العينة أن الصندوق لا يحتوي على موقع إلكتروني و هذا دال على إبتعادهم عن إستخدام التكنولوجيا (جدول رقم 28)،أما بخصوص احتواء الصندوق على جانب تجمع فيه المعلومات فإن32.4 يؤكدون على وجوده وهذا ما يوضح سياسة الصندوق المتمثلة في الأخذ بعين الاعتبار أراء ومقترحات الزبائن.(جدول رقم 29).

ثانيا: نتائج الإستمارة الموجهة للموظفين:

بعد عرض البيانات الميدانية و تحليلها في ضوء التساؤلات السابقة الذكر من خلال الجداول البسيطة و المركبة يتضح لنا أن:

90% من أفراد العينة راضين عن مرتبهم و يرون أنه مشبع لاحتياجاتهم و تحسين ظروف معيشتهم ،و هذا راجع إلى اهتمام الصندوق بالعدالة في الأجور و في أسس حساباتها حسب وظيفة كل فرد بشكل يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة يسعى إلى تحقيقها و تتمثل في حسن استغلال إمكانيات و طاقات العاملين الابداعية و الابتكارية لان العامل يرى نتيجة مادية مر تبطة بسلوكه .(جدول رقم 43)

- كما يتضح أن ما نسبته 50% يرون أن علاقتهم جيدة مع زملائهم تسودها المحبة و الأخوة و التعاون على أداء العمل و بالتالي سير العمل بطريقة جيدة (جدول رقم 44)،كما يتضح أن ما نسبته 95% من أفراد العينة راضين و مرتاحين في بيئة عملهم و هذا راجع إلى توفر شروط و ظروف العمل المناسبة (جدول رقم 45)،كما نستنتج أن 55% من أفراد العينة يحصلون على مكافآت تشجيعية عند القيام بعمل مبتكر و هذا ما يعطي حافز أكبر للعمال على إبتكار خدمات جديدة(جدول رقم 46)

أما 35% من المبحوثين يرون أن نظام الحوافز المعمول به في الصندوق هو زيادة في الراتب ومنه يجب أن تكون هناك توافق للحافز مع قيام الفرد بأداء معين (جدول رقم 47)،كما يتضح أن 75% من أفراد العينة يرون أن الصندوق يقوم بإدخال خدمات جديدة(جدول رقم 51) و70% من أفراد العينة يقومون بدورات تكوينية لتحسين أدائهم عند إدخال تلك الخدمات ،ومن هنا نستنتج أن الصندوق يهتم بتكوين أفراد لرفع مستوى أدائهم في العمل و يشجع العاملين على استيعاب تكنولوجيا جديدة و إستخدامها بكفاءة عالية،وبالتالي تشجيعهم على المبادرة و الابتكار(جدول رقم 52).

كما نجد من خلال النتائج المتوصل إليها أن 70 % من أفراد العينة يرون أن ا ابتكار في الخدمة يكون من خلال إدخال تحسينات و تعديلات عليها ، وبهذا نستنتج أن الصندوق يهتم بتحسين في الخدمة وذلك لجذب اكبر عدد ممكن من ا لعملاء وكسب ميزة تنافسية (جدول رقم 53)،أما فيما يخص المبدأ المأخوذ به في الابتكار فإن 65 % يرون انه بإختيار النوع المناسب للإبتكار ومنه نستنتج ان الصندوق يختار ما يلائمه من ابتكار(جدول رقم 54) ، كما نجد أن أغلبية الموظفين نسبة 60% يرون ان الابتكار داخل الصندوق يتأثر بالعوامل التنظيمية و منه نستنتج أن المستوى التنظيمي هو من يؤثر بشكل كبير على الابتكار(جدول رقم 55).

- كما يتضح لنا أن 80% يؤكدون أن الصندوق يهتم بالموظفين الذين لديهم قدرة على الابتكار أي ان الموظف قادر على ابتكار خدمات جديدة في الصندوق (جدول رقم 56) ، كما نجد أن 70 %من أفراد العينة يستخدمون تقنيات الإعلام و الاتصال لتقديم أعمال مبتكرة و ذلك لتوفير الصندوق للبيئة المناسبة للعمل(جدول رقم

57)، بينما يرى 35%من الموظفين أن إدارة الصندوق تأخذ بآرائهم لتحسين الخدمة المقدمة و هذا يمكن إرجاعه إلى وجود جهات معنية بتحسين الخدمات (جدول رقم 58).

– من خلال نتائج الاستمارة نرى بأن جميع أفراد العينة يؤكدون أن الصندوق يتواصل مع الزبائن بشكل دوري و ذلك بنسبة 100% وهذا راجع إلى وجود علاقة تواصلية بين الصندوق و زبائنه،و الإعتماد على الزبائن لتحسين و التنوع في الخدمات المقدمة(جدول رقم 60). بينما أغلبية أفراد العينة يجمعون على أن الصندوق يقوم بجمع معلومات حول الزبائن بشكل مستمر و ذلك بنسبة 70%و ذلك راجع لهدف بناء علاقة قوية مع الزبون و لأطول فترة ممكنة (جدول رقم 61)، كما نستنتج أن 40 % من أفراد العينة يرون أن الصندوق يعتمد على المصادر الداخلية للمعلومات أي على ما تم جمعه بشكل دوري حول الزبائن(جدول رقم62) ، كما نجد ان أغلبية الموظفين و المقدرة نسبتهم ب 70 %يرون أنه يزودون بالمعلومات اللازمة عن زبائنهم و ذلك لأجل بناء علاقة معهم (جدول رقم 63)، بينما نجد ان 55 % من الموظفين ان علاقاتهم جيدة بالزبائن(جدول رقم 48) ،كما ان 85 % من أفراد العينة يأخذون بأراء الزبائن ومقترحاتهم أثناء تحسين الخدمة لمعرفة ما يريده الزبون فعلا في الخدمة لتحقيق رضاه (جدول رقم 64)، كما يؤكد 75% من موظفي الصندوق بأن القيام ببحوث لجمع المعلومات عن الزبائن والتنبأ بطلبهم يكون حسب حاجة الصندوق(جدول رقم 65) ،أما بخصوص سبب الأخذ بأراء الزبائن فإن 60% يرون أن السبب هو جعله زبون دائم و ذلك لأجل ربط علاقة دائمة معه(جدول رقم 66)،في حين يرى 85% من الموظفين أن الصندوق يعطي إمتيازات للزبائن وذلك راجع لتعاملهم المكثف معهم (جدول رقم 67)،كما نلاحظ أن 50% يرون أنه لا يوجد سجل خاص بشكاوي و اقتراحات العملاء(جدول رقم 68)،أما بخصوص تحسين الخدمة فإن 90% من أفراد العينة يرون أن الصندوق يقدم خدمات و عروض جديدة أي أنه في تجديد مستمر (جدول رقم 59)،وهذا ما يدل على أن الصندوق يأخذ بعين الاعتبار أفكار و أراء الزبائن لكن في حدود إمكانياته، في حين نجد ان 85% من أفراد العينة بأن أغلبية أفراد العينة يرون أن رضا الزبون يعد مقياسا لجودة تقديم الخدمة (جدول رقم49).

ومما سبق إتضحت لنا النتائج التالية :

–إن إدارة العلاقة مع الزبون تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأجل مع الأطراف المتعاملة مع الصندوق سواء كانوا مستهلكين أو عاملين داخل الصندوق و ذلك من خلال دراسة و تحديد الإحتياجات الحقيقية للعملاء و تحديد كيفية تقديم الخدمات وفقا لاحتياجات العميل.

–إن الإبتكار في الخدمات التأمينية يلعب دورا هاما في تسويقها و في التميز عن المنافسين و بالتالي الوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة التي يبحث عنها الزبون ،وإذا توافقت مع توقعاته فنقول أننا حققنا رضاه و بالتالي ولائه .

–إن الفهم السليم للزبون و ميولاته ،دوافعه وسلوكياته هي ثقافة لابد أن يتبناها كل عنصر في المؤسسة.

–إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل الصندوق سيقلل من إحتمال توجه الزبون إلى صناديق أخرى مما ينتج عنه إحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.

-لمواكبة المستجدات الحاصلة و التغيرات في السلوكات و ردود لأفعال الزبائن و إمكانية مسايرتها ،بات على الصندوق إقامة علاقة تفاعلية مع الزبون طويلة الأجل لتحقيق نوع من الشراكة بين الطرفين ،فتكون في ذلك قد نجحت في تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص لصالحها.

-قياس رضا الزبون يعتبر الوسيلة الأكثر فعالية لمعرفة تقييم المؤسسة و إعطائها مجالا لتحسين أدائها و مستويات الرضا لدى الزبائن.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

فرضت البيئة التسويقية المعاصرة على المنظمة توجها جديدا في نشاطها،ألا وهو التوجه نحو الزبون ،بجعله يتصدر قائمة أهدافها .من هنا جاء الإهتمام الجاد الذي صارت توليه المنظمة للزبون ،حيث جعلته محور إهتماماتها و منطلق ترتكز عليه في وضع مخططاتها و إستراتيجياتها،فوجهت جميع إهتمامات و انشغالات المسؤولين من أجل البحث في سلوكه ودراسة حاجاته و رغباته لإيجاد أنجع الوسائل و الأساليب لتلبيتها.

حيث تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون ضرورة تتطلبها مختلف المؤسسات خاصة ما تتسم به من خدمات جديدة تتطلب عملية الابتكار في إدخال تلك الخدمات،لذلك ألزمت على المؤسسات الاستجابة السريعة للمستجدات خاصة من جانب الذين يتعاملون ،ويعتمد برجة كبيرة على كسب و الحفاظ على الزبون لتعظيم حصته السوقية وضمان بقائه واستمراره.

و بذلك استمر التفكير في تطوير العلاقة مع الزبون ،و ابتكار و تبني الأفكار الجديدة القادرة على ملئ فجوة العلاقة لتحقيق أداء متفوق،وهذا لا يتم إلا من خلال تبني الابتكار في جميع نشاطات المنظمة و تقديم منتجات جديدة و مبتكرة ذات قيمة عالية قادرة على ملئ الفجوات و تحقيق مستوى عالي من الرضا يكون ضمانا لتحقيق ولاء الزبون للمنظمه.

ويمكن إعطاء بعض الاقتراحات كالتالي:

-ترسيخ وتبني ثقافة التوجه نحو الزبون داخل المؤسسة وبين موظفيها.

المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

- إنشاء نظام للمكافآت والحوافز خاصة بالافراد الذين يساهمون في العملية الابتكارية من أجل خلق جو من الابتكار في المؤسسة وتحفيز الموظفين على ذلك.

-التدريب المتجدد لمقدمي الخدمة لمنع ارتكاب الأخطاء عند تقديم الخدمة .

-يجب اعتبار كل زبون هو فرصة للمؤسسة فإذا لم يتم الإحتفاظ به فإنه قد تضيع فرصة و أكثر من ذلك فهي فرصة أهدتها المؤسسة لمنافسيها.

- تحسيس الأفراد بأهمية إستغلال كافة القدرات التي يملكونها من أجل الإبداع.

-زرع و تنمية ثقافة الإبتكار في الخدمة لدى كل العاملين بالصندوق و العمل على إختبارهم و حفزهم لتقديم أداء متميز قائم على الإبتكار في الخدمة.

-الاستمرار في تقديم خدمات تأمينات جديدة ومتميزة بهدف تحقيق رضا العميل و إظهار صورة جيدة للصندوق مع تحقيق أقصى الأرباح.

-إستخدام الوسائل الإعلامية و الإشهارية لعرض الخدمات .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 / الكتب باللغة العربية

1 – أحمد سيد مصطفى ، "**إدارة البشر (الأصول و المهارات)**"،دار النشر للتوزيع ، مصر ، 2002 .

2 – أسامة خيري ، " **إدارة الإبداع والابتكار** "،دار الراية للنشر ، عمان ،2012 .

3 – أحمد علي سليمان ، "**سلوك المستهلك** "، مكتبة فهد الوطنية السعودية ، الجزائر ،2000 .

4 – جلاب إحسان دهش العبادي ، هاشم فوزي،" **التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر**"، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع ، عمان ،2010 .

5 – دونيس بيدار ، جون بيشار ، " **الابتكار في التعليم العالي**" ،ترجمة و تحقيق محمد مقراني،الدار العربية للعلوم ناشرون ،المملكة العربية السعودية ،2010 .

6 – يوسف حجيم سلطان الطائي ،" **إدارة علاقات الزبون**" ، الوارق للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان ،2009 .

7 – كارول دوك بلوهاك ،" **مرشد للأذكياء الكامل -خدمة العملاء المتميزة** "،دار الفاروق للنشر ، القاهرة ،2001

8 – مدحت أبو النصر ،" **تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة** "، مجموعة النيل العربية ، مصر ،2004

9 – موسى اللوزي ،" **التطوير التنظيمي**" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ،2003 .

10 – مصطفى هني ، "**معجم المصطلحات الاقتصادية** " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1984 .

11 – محمد محمود مصطفى ، " **تسويق الاستراتيجي للخدمات** "، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003.

12 – محمد سعيد أوكيل ، "**وظائف الإدارة و نشاطات المؤسسة الاقتصادية**" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،1992 .

13 –محمد عبد الفتاح الصريفي ، " **الإدارة الرائدة** "، دار الصفا للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2003 .

14 – محمد إبراهيم عبيدات ، " **سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)**" ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ،2002.

15– محمد فريد الصحن، "**إدارة التسويق**"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002، ص.

16 – نجم عبود نجم ، " **إدارة الابتكار**"، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2003 .

17 – نجم عبود نجم ، " **إدارة المعرفة** " ، الوارق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2000 .

18– نبيل خليل مرسي،" **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،1998.

19 – سعيد يس عامر ، " **الإدارة أفاق المستقبل** " ، مركز وايد سيرفين للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر ،1998 .

20 – سويفت رونالد ،" **دورية خلاصات إدارة العلاقة مع الزبون** "،الشركة العربية للإعلام العلمي ،2002 .

21 – سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي ،" **إدارة الإبداع و الابتكار**" ،دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،2002 .

22 – سعيد يس عامر ، " **الإدارة و تحديات التغيير** "، مركز وايد سيرفين ، القاهرة ،2001 .

23 – عائشة مصطفى المنياوي ، " **سلوك المستهلك** "،مكتبة عين شمس ، مصر ، 1998 .

24 – علي الشريف ، " **الإدارة المعاصرة** "، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 .

25 – عمر توفيق ، " **إدارة العلاقة مع الزبون**" ، مركز الخبرات المهنية للنشر ، القاهرة ، 2007 .

26 – راوية حسن ، " **سلوك المؤسسات** " ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2001 .

27 – رعد حسن ، " **إدارة الإبداع و الابتكار** " ، دار الرضا ، الجزء الأول ،الأردن ، 2000 .

2–المجلات :

1 – طاهر ناجحة ، محمد العبادي و آخرون ، " **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي دراسة تطبيقية** "، جامعة الكوفة ، مجلة العربية للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد الأول ، العدد (03) ، السنة الأولى ، 2006 .

2 – محمد الخرشوم ، سليمان العلي ، " **اثر الفرقة المدركة و الجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية**" ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية ، المجلد 27 ، العدد (04)،2001 .

3 – فريدريك راتيشلدا ،" **تاثير الولاء :الفرة الكامنة وراء النمو والأرباح و القيمة المستديمة** "، كتب الدير و رجال الأعمال ، إصدارات الشركة العربية للإعلام العلمي ، العدد (06)، القاهرة ، 22 –10 1996 .

4 – خير الدين عمر حسن ، " **تأثير خصائص مقدم الخدمة على تنمية علاقات الثقة و الالتزام لدى العميل**" ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (03)،2002 .

5– الجريدة الإخبارية الشهرية للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي لولاية قالمة لشهر جانفي 2005.

3– الملتقيات و المؤتمرات

أ/الملتقيات :

1 – منور سيرين ، زهية كراش ،" **الحوافز كأحد العناصر الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة** "، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة لدراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 18 – 19 ماي 2011 .

2 – بخاخشة موسى ، عقون عادل ، " **المعرفة كأداة لدعم الابتكار و خلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية القاربة و القائمة على الاستثمار البشري و الكفاءات** "، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة قالمة ، يومي 16 –17 نوفمبر ، 2008 .

3 – الهام فخري ، " **التسويق بالعلاقات**" ، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي (الفرص و التحديات) ، قطر ، 2003 .

ب/المؤتمرات

1 – صالح بن سليمان رشد ، " **إطار منهجي للإبداع و تميز الأعمال في المؤسسة العربية** "، بحث مقدم ضمن مؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، أيام 27 – 28 نوفمبر، 2004 .

2 – ابتهاج العالي ،" **دور مدير العربي في الإبداع و التوزيع** " ، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة (الإبداع و التجديد)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، أيام 27 – 29 نوفمبر ، 2004 .

4–المذكرات و الرسائل:

1 – ليث علي الحكيم ، عمار عبد الأمير زوين ،" **قياس جودة معلومات لوظائف الداعمة لعمليات إدارة العلاقة مع الزبون باستخدام دالة النشر** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق .

5 / المراجع باللغة الأجنبية:

5–1 الكتب باللغة الأجنبية:

1- Amipa bêcheur Mathilde gollety ،**'validation dune échelle de max redu profit de lead user'** ، 2003.

2-Brice Aukenthaler et Jean-ClaudeDucatte et Thierry Huz, **'réinventer l'innovation rompez avec les idées reçus et ressusciter l'envie'**, Liaison ، France, 1997.

3-Bovett Joseph، boyett jimmie, "**the guru guide to marketing** " ،new jers johnwiely، son in 2003.

4-christian Michon ,"**le marketeur**" ,edition pearson,paris,2003

5- Eric Von hippel , "**thes Our as of innovation**،" as ford universty press,new Yourk، 1988.

6-Grant, Gray ،Byun& Anderson'،**Greg Customer Relationship Management: A Vision forHigh Education'**, 2002.

7-Simone ,"**champion cache de la performance comment devenir n°1 mondial quand on est une PME**" ، traduction Michel le sache،، Dunaux،، France, 1998.

8-Jean-Jacques lambin ،" **le marketing stratégique**",.4er edition، edition international، paris ،1998.

9-Jean –Paul flipot, "**l'innovation dans les activités de 25 service, une démarche à rationaliser**" ,éditions d'organisation, France, 2000.

10-Keningham, Timothy & Vara Terry, "**The Mythes and Trusts of Customer Loyalty, Ipsos Ideas**", 2005.

11-Kok .J .Avanzyl،DCR"،**managment and business intelligence and Customer Relationship management**' jaco Lw .van.ac.za.2002.

12-Kotler Philip,Kevin Keller,Delphine Manceau,Bernard Dubois", **marketing management**", pearson éducation, 13 eme édition, France,2009.

13-manne comille ,"**dégorgé et al patraque du marketing**", Berti ed 2 e ed . alger . 2004..

14-nichard ، chasé and n j"، **production and opération managment**", 2em edition، boston,1999.

15-Philip kotler et Al",**marketing et management**، "Pearson éducation، 12eme édition، France، 13juin 2006.

16-Paul Ohana، "**le total Customer management** ،" éditions d'organisation ، France ، 2001.

17-Wikström ،Carl-Erik ،"**Organisationnel Change and Customer Relationship Management Succès** ",Département of Computer and Information Sciences، University of Tampere , Finlande, 2003.

18-shawnee، Mohan et sabin، Jef ,"**The seven steps to nirvana :stratégique in sights into e – business transformation**",.new York :mC Ga-Hill,2001.

19-Yves charronnez,"**Le marketing de étude de marche an lan oiment d 'un produit nouveau**",4 eme ed ، chottons et associes، 1991.

5-2-الجرائد و المجلات باللغة الأجنبية:

1-Alam&PerryAcustomer" **Orient New Service Development Process**"Journal of Service Markting,Vol 16، No، ،6 2002

2-Bowman&Ambrosini"**Value Creation Versus Value Capture:Tow and Aconerent Defiuition of Value in Strategy**" British Journal of Management,Vol.11No.2002

3-Bosse Ranji,"**Customer Relationship, new exige émirale،**" article، paris، 2002.

4-DWYER.FR.ETAL,"**developinghuyer-sellrelationship**" journal of marketing.vol.(51).april.1987.

5-Midael et Porter، the "**compétitive advontage of nation**", vol(68)،no (2)، France، april ،1990.

6-Robert Stringer, "**how to manage radical innovation ، Californies management،**" revue no (4)، summer 2000.

7-Rajesh k. change and g .s. tellis ,"**the incumbents curse incumbeucy size and radical product innovation**", journal of marketing July، 2000.

8-Shani ، D . chalasani،s." **exploting niches using Relationship ma rketing**",vol،(9).no(3).1992.

5-المواقع الإلكترونية:

1- www.edarat.net/modules/newbb_plus/dl_attachment.php?attach_id=22

2- www.shideshare.net/control crm.13/04/2015.

3-www.hrdisoission.com.

4 www.sst5.com.

5- http://www.hatribune .fr.

6- http : // internetaclu . blog . lem onde .f / 20011/10110/eric – von hippel – l- y – a .2-a-3fois-plus-dimovations-de la – part-des consomateurs- auil-n y – en – a-dons- lindustrie/ le 28/03/2015 a 23 :00.

7- www‹.industrie.gaw‹ fr ‹le 30/10/2014.

الملاحق

الجمهوريـــــة الجزائريـــــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جـامعة 8 مـاي 45 قـالمة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير قسـم علـوم التسييـر
Réf :.....D.S.G / F.S.E.S.G / UG /..... Guelma le :.....		الرقم:..14..ك.ق.ع.ت /ك.ع.إ.ع.ت/ج ق/ ..2015.. قالمة في: .....

إلى السيد: ..مستخدم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة

الموضـــــوع : ف / ي إجراء زيارة ميدانية

نحـــن رئيـــس قســـم علـــوم التسييـــر نشهـــد بـــأن :

الطالب(ة): حومري جمال .....

الطالب(ة): حمزاوي يوسف .....

مسجل(ة) بقسم علـوم التسييـر سنـة (أولى)/(ثانيـة) ماستـــر .ميـدان : (علـوم التسييـر)/(علـوم ماليـة)

تخصص : إدارة أعمال مالية .....في حاجة لأجراء زيارة ميدانيـة بمؤسستكـم

موضوع الزيـارة: دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الإبتكارية داخل المؤسسة الجزائرية.

لـــذا نرجـــو من سيادتكـــم الموافقـــة لتحقيـــق هـــذه الغايـــة.

و لكـــم منـــا فائـــق التقديـــر و الاحتـــرام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

ع/ إمضاء رئيس قسم علوم التسيير

دحماني هيبة

قسم علوم التسيير

تأشيرة المؤسســـة المستقبلـــة

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة

المدير: بجمعزوي فريدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

تخصص:إدارة مالية

استبيان

عزيزي المبحوث (ة) في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر إدارة مالية تحت عنوان:

"دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الابتكارية داخل المؤسسة الخدمية"

أرجو مساهمتكم القيمة و ذلك بالتكرم بالإدلاء بالمعلومات المطلوبة في هذا الاستبيان و الرامية إلى توفير البيانات لانجاز هذا المشروع العلمي المتواضع .

علما بأن المعلومات التي يدلي بها المبحوثين سوف تكون سرية و لا تستخدم الا في غرض هذا البحث .

و إننا لنشكركم لتعاونكم مسبقا

ملاحظة : تكون الإجابة بوضع علامة (×) أمام الجواب الذي تراه مناسبا و كتابة الجواب أمام الأسئلة

إعداد الطالبات :

- حمزاوي سوسن
- حومري منال

إشراف الأستاذة :دحدوح منية

السنة الجامعية 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:

1 – ذكر ☐ 2 – أنثى ☐

- العمر:

1 – من 20-30 سنة ☐ 3 – 41-50 سنة ☐

2- 31-40 سنة ☐ 4 – 50فأكثر ☐

-المستوى التعليمي:

1 –ابتدائي ☐ 3 – ثانوي ☐

2 – متوسط ☐ 4 – جامعي ☐

أخرى تذكر :.....

-هل أنت :

1- فرد ☐ 2 – ممثل مؤسسة ☐

- اذا كنت فرد فما هي وظيفتك :.....

المحور الثاني : تقييم علاقة الزبون بالصندوق :

- لماذا اخترت التعامل مع الزبون بالصندوق :

1 – السمعة الجيدة ☐ 3 – لجودة الخدمة ☐

2- لسرعة تقديم الخدمة ☐ 4 – لقرب الموقع ☐

- منذ متى و أنت تتعامل مع الصندوق

1 – أقل من 6 أشهر ☐ 3- من سنة إلى سنتين ☐

2- بين 6 أشهر وسنة واحدة ☐ 4 – أكثر من سنتين ☐

- ما هي الخدمات التي تحصل عليها من الصندوق:

1- التأمين الفلاحي ☐ 2 -التأمين على المباني ☐ 3- التأمين على النقل ☐

4 -التأمين ضد الكوارث الطبيعية ☐ 5 -التأمين على الأشخاص ☐ 6 -التأمين ضد الحرائق ☐

- هل تثق بموظفي الصندوق و بالصندوق :

1 - نعم ☐ 2 -أحيانا ☐ 3 - لا ☐

- كيف تجد أسلوب تعامل موظفي الصندوق معك :

1 - جيد ☐ 2 - عادي ☐ 3 - سيء ☐

- هل يتم ارتكاب أ خطاء من قبل الموظفين أثناء تقديم الخدمة :

1 - نعم ☐ 2 - أحيانا ☐ 3 - لا ☐

-ماهي مدة انتظارك داخل الخدمة من الصندوق :

1 - طويلة ☐ 2 - متوسطة ☐ 3 - قصيرة ☐

- هل أنت راضي على الخدمات المقدمة من الصندوق :

1 - نعم ☐ 2 - أحيانا ☐ 3 - لا ☐

-هل يوفر الصندوق خدمة الاستفسارات و الشكاوي :

1 نعم ☐ 2 - أحيانا ☐ 3 - لا ☐

- هل تقدمت من قبل بشكوى أو احتجاج لإداره الصندوق:

1 - نعم ☐ 2 - لا ☐

-هل يوفر الصندوق خدمة تقديم المعلومات حول الخدمات المقدمة :

1- نعم ☐ 2- لا ☐

- اذا كانت الاجابة بنعم هل هي :

1- مطبوعة ☐ 2- شفوية ☐

-هل تتعامل مع الصندوق لانه يقدم خدمات جديدة باستمرار :

- هل يقدم الصندوق باستمرار خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

-هل يقدم لك الصندوق جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

- هل يقدم الصندوق بابتكار خدمات جديدة لغرض ::

1 – تغييرات في السوق ☐ 3 – بناءا على طلب الزبائن ☐

2 – الحفاظ على العملاء الحاليين ☐ 4 – جذب زبائن و عملاء جدد ☐

5 – أخرى تذكر : .....

- هل يختلف مستوى جودة الخدمة في كل مرة تقدم فيها :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

- هل يوفر الصندوق مراكز الاتصال هاتفي لتلبية حاجات الزبون :

1 – نعم ☐ 2 – لا ☐

- هل يتم استقبال و معالجة الشكاوي بشكل جيد :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

7- هل يحتوي الصندوق على موقع الكتروني؟

1 – نعم ☐ 2- لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم : هل يحتوي على جانب يجمع فيه المعلومات و الخدمات التي يحتاجها الزبون :

1 – نعم ☐ 2-لا ☐

1 – نعم ☐ 2 – لا ☐

- في اعتقادك ما هو غرض الصندوق من التعامل الجيد مع الزبون :

1 –تحقيق رضا الزبون ☐ 2 – تحقيق الارباح ☐

3 – كسب ولاء الزبون ☐ 4 – اخرى تذكر ☐

- هل توجه أصدقائك او اقاربك لبعض الخدمات التي يقدمها الصندوق:

1– نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

- هل تدافع عن الصندوق عندما ينتقضه البعض بشكل خاطئ أو ظالم :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

- هل تنوي الاستمرار في التعامل مع الصندوق :

1 – نعم ☐ 2 – لا ☐

المحور الثالث : تقييم مدى ابتكار الصندوق الجهوي للخدمات الجديدة:

- هل ترى ان الصندوق يقوم بتنويع في خدماته :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

- هل يطرح الصندوق عروض جيدة وخصومات على خدماتهم بشكل مستمر ومناسب :

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

-هل يعرض الصندوق خدماته و عروضه من خلال وسائل (صحف ، تلفاز ،انترنيت .....الخ)

1 – نعم ☐ 2 – احيانا ☐ 3 – لا ☐

– هل يقوم الصندوق بالتعرف على حاجات الزبون و رغباته:

1 – نعم ☐ 2 – أحيانا ☐ 3 – لا ☐

الإستمارة الخاصة

بالموظفين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

تخصص:إدارة مالية

إستبيان

عزيزي المبحوث (ة) في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر إدارة مالية تحت عنوان:

"دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الإبتكارية في المؤسسة الخدمية"

أرجو مساهمتكم القيمة و ذلك بالتكرم بالإدلاء بالمعلومات المطلوبة في هذا الاستبيان و الرامية إلى توفير البيانات لانجاز هذا المشروع العلمي المتواضع .

علما بأن المعلومات التي يدلي بها المبحوثين سوف تكون سرية و لا تستخدم إلا في غرض هذا البحث .

و إننا لنشكركم لتعاونكم مسبقا

ملاحظة : تكون الإجابة بوضع علامة (×) أمام الجواب الذي تراه مناسبا و كتابة الجواب أمام الأسئلة

إعداد الطالبات :

حزاوي سوس

- حومري منال

إشراف الأستاذة :دحدوح منية

السنة الجامعية 2015/2014

البيانات الشخصية:

*الجنس: 1-ذكر ☐

2-أنثى ☐

*السن: 1- 19_30سنة ☐

2-31 _42 سنة ☐

3-43 _ 54سنة ☐

4-أكثر من 54 سنة ☐

*المستوى التعليمي:

1-إبتدائي ☐ 2-متوسط ☐ 3-ثانوي ☐

4-جامعي ☐ 5-أخرى تذكر.....

*الوظيفة:.....

*الخبرة:

1-أقل من 5 سنوات ☐ 2-من 5 إلى 10سنوات ☐

3-11الى 20سنة ☐ 4-أكثر من 20 سنة ☐

*الحالة الاجتماعية:

1-عازب(ة) ☐ 2-متزوج(ة) ☐

3-مطلق(ة) ☐ 4-أرمل(ة) ☐

المحور الأول:تقييم مدى رضا العاملين عن بيئة العمل

*هل أنت راضي عن المرتب الذي تتقاضاه؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*كيف هي علاقتك مع زملائك؟

1-جيدة ☐ 2-عادية ☐ 3-سيئة ☐

*هل تناسبك بيئة العمل على تأدية وظيفتك؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*هل هناك نظام للحوافز في الصندوق؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*إذا كانت الإجابة بنعم فما هو نظام الحوافز المعمول به؟

1-زيادة في الراتب ☐ 2-ترقية ☐ 3-الشكر و التقدير ☐

*هل يتم إدخال خدمات جديدة بالصندوق الجهوي؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*إذا كانت الإجابة بنعم هل تقومون بدورات تكوينية عند إدخال تلك الخدمات الجديدة لتحسين أداؤكم؟

1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐

المحور الثاني:الإبتكار في الخدمات

*هل الإبتكار في الخدمة يكون من خلال:

1-إدخال تحسينات عليها ☐ 2-في طريقة تقديمها ☐

3-أخرى تذكر.....

*ما هو المبدأ المأخوذ به في الإبتكار؟

1-إعتماد الإبتكار كإستراتيجية ☐ 2-إختيار النوع المناسب للإبتكار ☐

3-الإبتكار دون طرق منهجية ☐ 4-أخرى تذكر.....

*بماذا يتأثر الإبتكار داخل الصندوق؟

1-بالعوامل الشخصية ☐ 2-بالعوامل التنظيمية ☐

3-بالعوامل الخارجية ☐ 4-أخرى تذكر.....

*هل يولي الصندوق الجهوي إهتماما بالمدراء و الموظفين الذين لديهم قدرة على الإبتكار؟

1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐

*هل تستخدمون تقنيات المعلومات و الإتصالات المتطورة لتقديم أعمال مبتكرة و ابداعية؟

1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐

*هل تأخذ إدارة الصندوق بعين الإعتبار أراء و إقتراحات الموظفين لتحسين الخدمة المقدمة؟

1-نعم ☐ 2- أحيانا ☐ 3-لا ☐

المحور الثالث:تقييم علاقة موظفي الصندوق بالزبائن

*هل يركز الصندوق على التواصل مع الزبائن بشكل دوري؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*هل يقوم الصندوق بجمع المعلومات حول الزبائن بشكل مستمر؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم الإعتماد على:

1-المصادر الداخلية ☐ 2-المصادر الخارجية ☐

*هل يزود الموظفين بالمعلومات عن الزبائن لإدارة علاقات الزبائن؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*كيف هي علاقتكم مع زبائنكم؟

1-جيدة ☐ 2-عادية ☐ 3-سيئة ☐

*هل تأخذون بأراء الزبائن أثناء محاولة تحسين الخدمة؟

1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐

*هل هناك بحوث تقومون بها لجمع المعلومات عن الزبائن و التنبؤ بطلبهم؟

1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐

*هل إهتمامكم بالزبون محاولة ل :

1-تحقيق رضاه ☐ 2-جعله زبون دائم ☐

3-تحقيق رضا المسؤول ☐ 3-أخرى تذكر.....

*هل هناك زبائن لديهم إمتيازات عن غيرهم؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*هل هناك سجل خاص بشكاوي و إقتراحات العملاء؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*إذا كانت الإجابة بنعم :هل ينظر الصندوق لعروض و الأفكار الجديدة التي يقدمها الزبائن؟

1-نعم ☐ 2-أحيانا ☐ 3-لا ☐

*هل يعد رضا الزبون الزبون مقياسا لجودة تقديم الخدمة؟

1-نعم ☐ 2-لا ☐

*ما هي المؤشرات المستخدمة لقياس رضا الزبون ؟

1-شكاوي الزبائن ☐ 2-جلب عملاء جدد ☐

3-الزبون الخفي ☐ 4-أخرى تذكر.....

*هل يقدم الصندوق خدمات و عروض جديدة؟

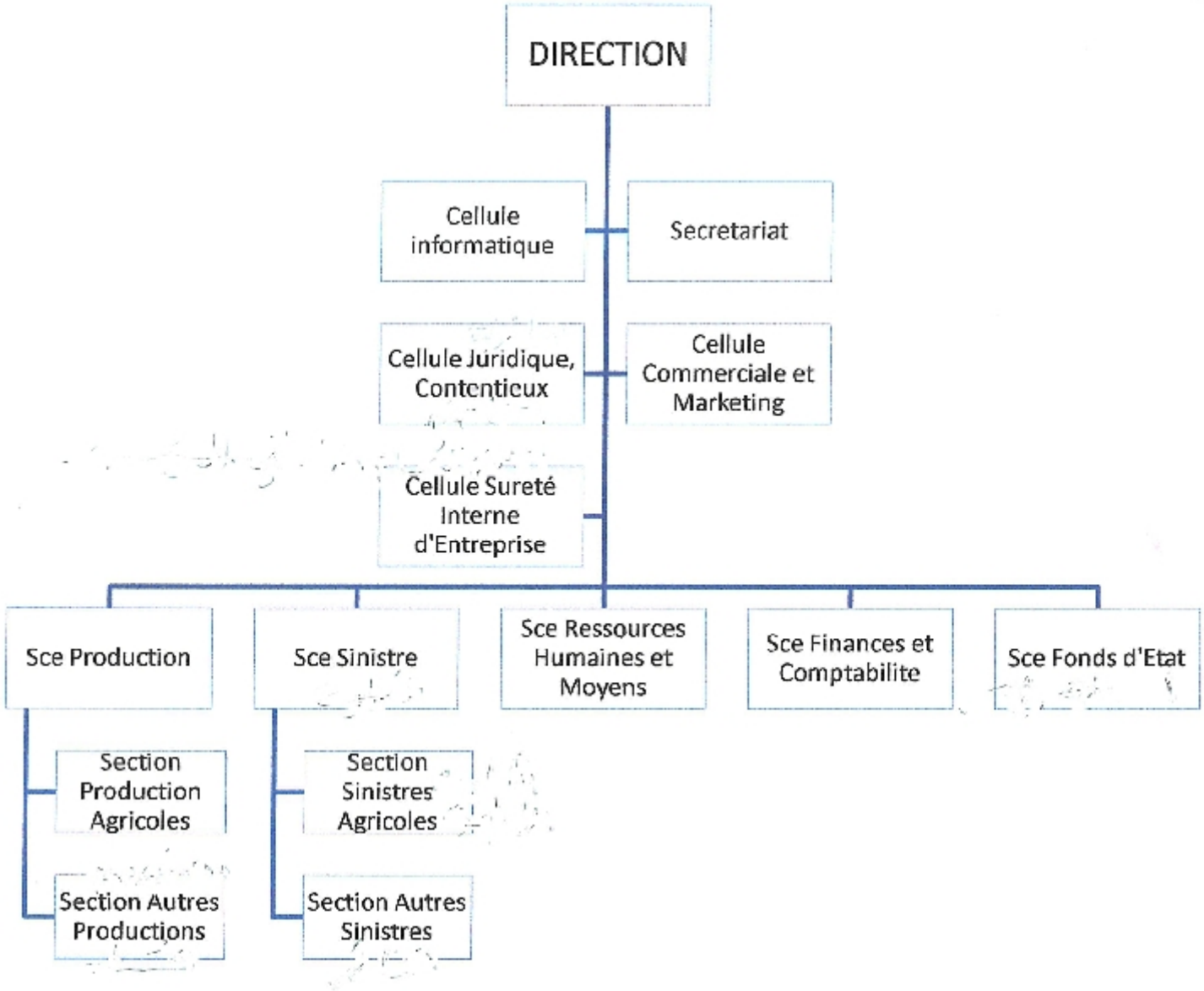
1-نعم ☐ 2-لا ☐

les produits d'Assurances Agricoles commercialisés

- Assurance Grêle
- Assurance Incendie Récoltes
- Assurance combinée Grêle – Incendie récoltes
- Assurance Multirisques serre
- Assurance Multipérils pomme de Terre
- Assurance Multirisques Palmier Dattier
- Assurance Multirisques Agricoles
- Assurance Multipérils Tomate Industrielle
- Assurance Multirisques arbres fruitiers(pépins- noyaux & Agrumes)
- Assurance pépinières arboricoles et viticoles
- Assurance réseau d'irrigation en exploitation

➢ Assurance Multipérils Olivier
➢ Assurance Multipérils Vigne.
➢ Assurance intégrale des céréales (sécheresse-grêle-incendie)
➢ Assurance pépinière forestière
➢ Assurance reboisement

Organigramme de la CRMA de Guelma



الملخص:

في ظل التغيرات التي تواجه المنظمات حاليا،أصبح من الضروري السعي الدائم للتموقع في السوق من خلال تحقيق التفوق و التميز ،و تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون أهم الأساليب و الحلول ،فهي تضمن إستمرارية و تطوير العلاقة مع الزبون و الحفاظ عليه ،ومنه يمكن القول أن لإدارة العلاقة مع الزبون دور فعال في تفعيل عملية الابتكار إذا ما تم إدارتها بالشكل الصحيح.

و بهذا الصدد تحاول هذه الدراسة طرح إشكالية دور إدارة العلاقة مع الزبون في تفعيل القدرة الابتكارية ،وذلك بالإعتماد على دراسة ميدانية شملت عينتين، الأولى زبائن و كان قوامها 33زبون و الثانية موظفين و كان قوامها 33 موظف في الصندوق الجهوي للتعاضد الفلاحي لولاية قالمة، حيث تم التعرف على سلوك المفردات المدروسة من خلال إستمارة البحث ثم تحليل نتائجها باختبار الفرضيات المدروسة .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على إدارة العلاقة مع الزبون سواء داخلي أو خارجي لتفعيل القدرة الابتكارية للمؤسسة محل الدراسة و استندت هذه الدراسة إلى إطار نظري خاص بكل من إدارة العلاقة مع الزبون و الابتكار للمساهمة في تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها ،وتنتهي بتقديم بعض التوصيات لأخذها بعين الاعتبار في توجيه عملية الابتكار بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: قيمة لدى الزبون ،رضا الزبون ،ولاء الزبون ، إدارة العلاقات ،إدارة علاقات الزبون ،الإبتكار.

Résumé :

Au cours des changements que connaissent actuellement les organisation ,celles-ci doivent chercher constatement a se positionner sur le marché en atteignant l'excellence ,et il pourrait être soutenu que la gestion de relation avec le client joue un rôle efficace a l'activation de l'innovation si elle est gérée correctement.

A cet égard cette étude tente de poser une problématique du rôle de la gestion des relation avec les clients a l'activation de l'innovation et en se fondant sur deux chantions, la première pour les client avec 33 questions et la deuxièmes pour les employés avec 33 questions dans le fond régionale pour l'aide d'agriculture de la wilaya de guelma ou ont été identifié le comportement de l'echantions grâce au formulaire de recherche ,ensuite analyser les résultat avec les hypothèses d'essai étudiées.

Cette étude tire son importance par la consontration sur la gestion de relation avec les clients soit intérieur ou extérieure pour l'activation de l'innovation ,et cette étude baser sur un plan théorique spéciale pour la gestion de la relation avec les clients et l'innovation Pour contribuer à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus et se terminant avec donner Quelques recommandations à prendre en compte pour Diriger le processus d'innovation a l'entreprise.

Les mots clés :.

-Valeur pour le client
-la satisfaction du client
-Fidélisation de la clientèle
- relation avec le client
-La gestion de la relation avec le client
- L'innovation