

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في

تحقيق النجاح الاستراتيجي

(دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف)

رسالة ماجستير مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

أميرة خضير كاظم العنزي

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

عادل هادي البغدادي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الَّذِينَ يَذُكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ
وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا
خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ

صدق الله العلي العظيم

آل عمران/ ١٩١

الإهداء

إلى نبينا محمد ﷺ وآله الأطهار

إلى رمز الرحمة والحنان والحب ...

أمي (رحمها الله)

إلى رمز الحكمة والإيمان والطيبة الصافية...

والدي (رحمه الله)

إلى أخوتي وسندي في الحياة...

إلى أخواتي وسرّ سعادتني...

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه الحكمة والبيان وأمره بالعدل والإحسان، أفضل الصلاة وأتمّ السلام على سيد الأنام محمد وعلى اله وصحبه السادة الكرام .

لا يتسنى لي وأنا انهي رسالتي هذه إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى من كان له فضل عظيم في أغناء هذا الجهد بتوجيهاته السديدة التي كان لها الأثر البالغ في انجاز هذه الرسالة، والذي أحاطني بعلمه وغمرني بعطائه أستاذي الفاضل الدكتور عادل هادي البغدادي. وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور (مازن عيسى الشيخ راضي) عميد كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة الكوفة لدعمه ورعايته الأبوية الكريمة للطلبة، كما أتقدم بشكري إلى الأستاذ المساعد الدكتور عاطف لأفي مرزوك معاون العميد للشؤون العلمية جزاه الله عني خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة المحترمون لما تحمّلوه من عناء السفر والمراجعة والتقويم وقبولهم مناقشة الرسالة، فجزاهم الله خير الجزاء.

كما أتقدم بشكري وتقديري إلى رئيس قسم إدارة الأعمال الاستاذ المساعد الدكتور يوسف جحيم الطائي وأساتذة القسم جميعاً وأخص منهم بالشكر الأستاذ المساعد ليث الحكيم، والمدرس المساعد حاكم الميالي، وعمار زوين، وحاكم جبوري لما قدموه لي من مساعدة فبارك الله فيهم.

كما أشكر الأساتذة محكمي استمارة الاستبانة على تقويمهم لها وإبداء مقترحاتهم عليها، وكذلك أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ حامد الشمري والأستاذ محمد طاهر في كلية التربية للبنات/ جامعة الكوفة، والأستاذ كاظم عبد نور في كلية التربية للبنات/جامعة بابل، ود. درمان سليمان صادق/جامعة دهوك، لما أبدوه لي من مساعدة وأسأل الله أن يجزيهم عني خيراً وبيبارك فيهم.

وأقدم شكري وامتناني إلى الأستاذ المساعد الدكتور مؤيد الساعدي والأستاذ المساعد الدكتور إحسان القرشي لما قدّما لي من معلومات في الجانب التحليلي لهذه الرسالة. فجزاهما الله عني أفضل الجزاء، وأتقدم بشكري وتقديري إلى صديقتي وشريكتي في يوم ومتاعب الدراسة زينب الشريفي، فجزاها الله عني خيراً، كما أتقدم بالشكر إلى ست ناجحة محمد وأميرة هاتف في المعهد التقني/نجف، كما أتقدم بشكري وتقديري إلى زملاء الدراسة (أزهار، قاسم، سعد، ضرغام، ومهدي)، وفقهم الله جميعاً.

ولا يفوتني في هذا المجال أن أقدم شكري وتقديري إلى العاملين في (المكتبة المركزية ومكتبات كليات الإدارة والاقتصاد في كل من جامعة بغداد والمستنصرية والقادسية وبابل وكربلاء والكوفة والكليتين التقنيتين في بغداد والكوفة والعاملين في كليات التربية في بابل والكوفة والتربية ابن رشد، والعاملين في مكتبتي المعهد التقني كوفة والنجف) والمركز الوطني للتخطيط و التطوير الإداري و جهاز الإشراف و التقويم العلمي على تزويدي بالمصادر اللازمة، فجزاهم الله خير الجزاء.

وأقدم خالص شكري وتقديري إلى الأنسة ختام طالب/قسم الدراسات العليا، فجزاها الله عني خيراً. وأتقدم بشكري وتقديري الخالص إلى كل من وقف بجانبني ومدّ يد المساعدة لي من أفراد عائلتي وأخصّ بالذكر منهم (أخي حمزة وزوجته)، فبارك الله فيهما.

وختاماً أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأخوة في مكتب الجامعة للطباعة والاستنساخ (السيد أوراس العيسى للجهود القيّمة التي بذلها في طباعة الرسالة والسيد أياد المالكي لتعاونه طيلة فترة الدراسة) فبارك الله فيهما.

وفي ختام شكري هذا أوجّه اعتزالي واعتذاري إلى كل من غاب عن العقل لكنه في القلب حاضر ممن كان له دور في إتمام رسالتي هذه.

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً

الباحثة

المستخلص Abstract

تفاعلت ثلاث متغيرات لصياغة الإطار الفكري والفلسفي لهذه الدراسة، هي (أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي)، وقد اختارت الدراسة الحالية من أبعاد إدارة علاقات الزبون (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون) ومن التفكير الإبداعي موضوع قدرات التفكير الإبداعي ومن النجاح الاستراتيجي أبعاده التي تجسدت في (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو، التعلم المستمر)، وقد أثارت الدراسة مجموعة من التساؤلات عبّرت عن مشكلتها، ومن خلال الإجابة اتّضحت الفلسفة النظرية لهذه المتغيرات، إذ تعد من المواضيع الحديثة على البيئة العربية بصورة عامة، والبيئة العراقية بصورة خاصة، ومن ثمّ تشخيص أهميتها، وأثرها وإمكانية تطبيقها في المنظمة (المعمل) المبحوث فيها، وقد حددت عينة الدراسة ب(٧٤) شخصاً ممن يعملون كمديرين للخط الأول والثاني، ومن هم بدرجة خبير.

استعملت الدراسة أدوات إحصائية للاعلمية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك باعتماد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS pct v.15)، وقد استعملت مجموعة من الأدوات (معامل ارتباط كندال، التحليل العاومي، تحليل المسار)، وانتهجت الدراسة منهج دراسة الحالة في إنجاز هذه الرسالة التي تتضمن الإجابة المجموعة الأسئلة النظرية والتطبيقية من خلال إعداد تصور نظري أولاً، والتعبير عن الثانية بأنموذج وسبع فرضيات رئيسة، وتوضح أهميتها نظراً للدور الذي تضطلع به أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي على أساس انها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وبقاءها في ميدان الأعمال، مما يجعلها قادرة على تحريك قوى التنافس في السوق، تعد أبعاد إدارة علاقات الزبون وقدرات التفكير الإبداعي من الأركان الرئيسية التي تستند عليها المنظمات بهدف تقديم ما هو فريد، فضلاً عن التعامل والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة التي تتعرّض لها المنظمات مما يوصلها للنجاح الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العامة والتطبيقية، وتجلّدت أبرز الاستنتاجات في:

- ١- تنشأ عن اكتساب الزبون كلفة عالية وهو ما يدفع المنظمات نحو تقوية العلاقة مع زبائنها الحاليين، مما يؤدي إلى إقامة علاقات طويلة الأمد والاحتفاظ بهم.
- ٢- بالرغم من التداخل الكبير بين مفردات الإبداع والتفكير الإبداعي إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال وتنميته عند الأفراد العاملين.
- ٣- تقدّم بعد الاحتفاظ بالزبون ليكون أولاً في ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون ليأتي اكتساب الزبون ثانياً وتقوية العلاقة ثالثاً.

تقدّم متغير الطلاقة والمرونة بوصفهما متغيرين مهمين ومؤثرين من متغيرات التفكير الإبداعي ليكونا في الترتيب الأول والثاني على التوالي، وتراجع متغير الأصالة والحساسية للمشكلات ليكونا في الترتيب الرابع والخامس، وحافظ متغير التفاصيل على الترتيب الثالث.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب-د	قائمة المحتويات
هـ-ز	قائمة الجداول
ح - ط	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
٢-١	المقدمة
٢٨-٣	الفصل الأول: الجهود المعرفية السابقة و إطار العمل الميداني وموقع إجراء الدراسة
٣	المقدمة
١٠-٤	المبحث الأول: عرض بعض الجهود المعرفية السابقة
٦-٤	أولاً: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بإدارة علاقات الزبون
٨-٦	ثانياً: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالتفكير الإبداعي
٩-٨	ثالثاً: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالنجاح الإستراتيجي
١٠-٩	رابعاً: الجهود المعرفية السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة
٢٤-١١	المبحث الثاني: إطار العمل الميداني للدراسة
١١	أولاً: مشكلة الدراسة
١٢	ثانياً: أهمية الدراسة
١٣	ثالثاً: أهداف الدراسة
١٣	رابعاً: منهج الدراسة
١٤	خامساً: أنموذج الدراسة الفرضي
١٥	سادساً: فرضيات الدراسة
١٦	سابعاً: أدوات جمع البيانات
١٩	ثامناً: حدود الدراسة
٢٠-١٩	تاسعاً: صدق وثبات المقياس
٢١	عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة
٢٢	أحد عشر: وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية
٢٤	المبحث الثالث: موقع إجراء الدراسة (معمل الألبسة الرجالية في النجف)
٥٢-٢٩	الفصل الثاني: إدارة علاقات الزبون
٢٩	المقدمة
٣٧-٢٩	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة علاقات الزبون

الموضوع	
٢٩	أولاً: مفهوم إدارة علاقات الزبون CRM
٣٢	ثانياً: أهمية إدارة علاقات الزبون
٣٤	ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبون
٣٥	رابعاً: مستويات إدارة علاقات الزبون
٥٢-٣٨	المبحث الثاني: أبعاد ونماذج ومقاييس CRM
٣٨	أولاً: أبعاد إدارة علاقات الزبون
٤٧	ثانياً: نماذج ومقاييس إدارة علاقات الزبون
٨١-٥٣	الفصل الثالث: التفكير الإبداعي في المنظمات
٥٣	المقدمة
٦٤-٥٤	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتفكير الإبداعي
٥٤	أولاً: ماهية التفكير الإبداعي
٥٩	ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي
٦٠	ثالثاً: قدرات التفكير الإبداعي
٦٦	رابعاً: مستويات التفكير الإبداعي
٦٨	خامساً: مصادر ووسائل التفكير الإبداعي
٨١-٧٠	المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التفكير الإبداعي
٧٠	أولاً: أبعاد التفكير الإبداعي
٧٤	ثانياً: نماذج ومقاييس التفكير الإبداعي
٧٩	ثالثاً: إدارة وتنمية التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال
١٢٠-٨٢	الفصل الرابع: الإطار المفاهيمي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات
٨٢	المقدمة
٩٠-٨٣	المبحث الأول: النجاح المنظمي
٨٣	أولاً: النجاح المنظمي لغة واصطلاحاً ومفهوماً
٨٤	ثانياً مفهوم فاعلية وكفاءة المنظمة
٨٦	ثالثاً: مداخل الفاعلية ومؤشرات القياس
١٢٠-٩١	المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي للمنظمة
٩١	أولاً: مفهوم النجاح الإستراتيجي
٩١	ثانياً: عوامل النجاح الاستراتيجي

الصفحة	الموضوع
٩٣	ثالثاً: نماذج ومقاييس النجاح الاستراتيجي
١٠١	رابعاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي
١١٤	خامساً: مؤشرات تقييم النجاح الاستراتيجي
١١٨	المبحث الثالث: تأثير إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي
١٥٩-١٢١	الفصل الخامس: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة
١٢١	المقدمة
١٢٢	المبحث الأول: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة
١٣٣	المبحث الثاني: اختبار وتحليل علاقات الارتباط
١٤٨	المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير
١٥٢	المبحث الرابع: اختبار وتحليل اتجاهات علاقات التأثير
١٥٩	الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات
١٥٩	المقدمة
١٦٠	المبحث الأول: الاستنتاجات
١٦٣	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
١٧٨-١٦٦	المصادر والمراجع
-	الملاحق

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	ت
١٦	أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالإطار النظري	١
١٨	المصادر المعتمدة عند تصميم لاستبانة	٢
١٨	توزيع فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة	٣
٢٠	صدق المقياس بدلالة قيم (t) المحسوبة والمجدولة	٤
٢١	وصف عينة الدراسة	٥
٢٥	أعداد العاملين في المعمل للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٨	٦
٢٦	توزيع العاملين في المعمل حسب نوع العمل	٧
٢٦	توزيع العاملين في المعمل حسب التحصيل الدراسي	٨
٢٧	كميات الإنتاج الفعلية للمدة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٨	٩
٣١	مفاهيم CRM بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين	١٠
٣٤	أهمية (CRM) بحسب آراء بعض الكتاب والمفكرين	١١
٣٩	أبعاد إدارة علاقات الزبون بحسب آراء بعض الكتاب والمفكرين	١٢
٤٧	نماذج وهياكل CRM لمجموعة من الكتاب والباحثين	١٣
٥٢	مؤشرات مقاييس أبعاد إدارة علاقات الزبون	١٤
٥٥	مفاهيم للتفكير بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين	١٥
٥٧	مفاهيم الإبداع بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين	١٦
٥٨	مفاهيم التفكير الإبداعي بحسب آراء بعض الكتاب والمفكرين	١٧
٦٠	تسميات قدرات التفكير الإبداعي	١٨
٧٩	مقاييس التفكير الإبداعي	١٩
٨٨	الفاعلية المنظمية بحسب مدخل أصحاب المصالح	٢٠
٩١	مفاهيم النجاح الإستراتيجي للمنظمة بحسب آراء بعض الكتاب	٢١
٩٨	مقاييس النجاح الإستراتيجي	٢٢
١٠١	أبعاد النجاح الاستراتيجي	٢٣
١٢٣	مقارنة بين نسب التشبع لمصفوفة المكونات ومصفوفة التدوير على مستوى الجذر الاول للمصفوفتين	٢٤

ت	عنوان الجدول	الصفحة
٢٥	مقارنة بين نسب التشبع لمصفوفة المكونات ومصفوفة التدوير على مستوى الجذور السبعة	١٢٤
٢٦	مستوى تميز فقرات متغير اكتساب الزبائن	١٢٥
٢٧	مستوى تميز فقرات متغير تقوية العلاقة مع الزبون	١٢٥
٢٨	مستوى تميز فقرات متغير الاحتفاظ بالزبائن	١٢٦
٢٩	مقارنة بين ترتيب أبعاد متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون	١٢٦
٣٠	مستوى تميز فقرات متغير الطلاقة	١٢٧
٣١	مستوى تميز فقرات متغير المرونة	١٢٧
٣٢	مستوى تميز فقرات متغير الأصالة	١٢٨
٣٣	مستوى تميز فقرات متغير التفاصيل	١٢٨
٣٤	مستوى تميز فقرات متغير الحساسية للمشكلات	١٢٩
٣٥	مقارنة بين ترتيب إبعاد متغير التفكير الإبداعي	١٢٩
٣٦	مستوى تميز فقرات متغير البقاء في ميدان العمل	١٣٠
٣٧	مستوى تميز فقرات متغير التكيف والاستجابة	١٣٠
٣٨	مستوى تميز فقرات متغير النمو	١٣١
٣٩	مستوى تميز فقرات متغير التعلم المستمر	١٣١
٤٠	مقارنة بين ترتيب إبعاد النجاح الاستراتيجي	١٣١
٤١	مقارنة بين ترتيب إبعاد متغيرات الدراسة	١٣٢
٤٢	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي وأبعادها الفرعية	١٣٤
٤٣	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي	١٣٥
٤٤	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي	١٣٥
٤٥	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الطلاقة	١٣٦
٤٦	اختبار (t) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الطلاقة	١٣٦
٤٧	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد المرونة	١٣٦
٤٨	اختبار (t) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد المرونة	١٣٧
٤٩	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الأصالة	١٣٧
٥٠	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الأصالة	١٣٧
٥١	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد التفاصيل	١٣٨
٥٢	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد التفاصيل	١٣٨

ت	عنوان الجدول	الصفحة
٥٣	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين إدارة علاقات الزبون وبعد الحساسية للمشكلات	١٣٨
٥٤	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين إدارة علاقات الزبون وبعد الحساسية للمشكلات	١٣٩
٥٥	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي واكتساب الزبائن	١٣٩
٥٦	اختبار علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي واكتساب الزبائن	١٣٩
٥٧	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي وتقوية العلاقة مع الزبون	١٤٠
٥٨	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي وتقوية العلاقة مع الزبون	١٤٠
٥٩	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي الاحتفاظ بالزبائن	١٤٠
٦٠	اختبار (t) علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي والاحتفاظ بالزبائن	١٤١
٦١	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي	١٤١
٦٢	اختبار (t) علاقة الارتباط بين إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي	١٤١
٦٣	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين اكتساب الزبائن والنجاح الاستراتيجي	١٤٢
٦٤	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين اكتساب الزبائن والنجاح الاستراتيجي	١٤٢
٦٥	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين تقوية العلاقة مع الزبون والنجاح الاستراتيجي	١٤٢
٦٦	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين تقوية العلاقة مع الزبون والنجاح الاستراتيجي	١٤٣
٦٧	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الاحتفاظ بالزبائن والنجاح الاستراتيجي	١٤٣
٦٨	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الاحتفاظ بالزبائن والنجاح الاستراتيجي	١٤٣
٦٩	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي	١٤٤
٧٠	اختبار (t) علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي	١٤٤
٧١	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الطلاقة والنجاح الاستراتيجي	١٤٥
٧٢	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الطلاقة والنجاح الاستراتيجي	١٤٥
٧٣	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين المرونة والنجاح الاستراتيجي	١٤٥
٧٤	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين المرونة والنجاح الاستراتيجي	١٤٥
٧٥	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الأصالة والنجاح الاستراتيجي	١٤٦
٧٦	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الأصالة والنجاح الاستراتيجي	١٤٦
٧٧	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفاصيل والنجاح الاستراتيجي	١٤٦
٧٨	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين التفاصيل والنجاح الاستراتيجي	١٤٧
٧٩	مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين بعد الحساسية اتجاه المشكلات والنجاح الاستراتيجي	١٤٧
٨٠	اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين بعد الحساسية اتجاه المشكلات والنجاح الاستراتيجي	١٤٧
٨١	تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي	١٤٨
٨٢	تحليل التباين للعلاقة بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي	١٤٩
٨٣	تحليل التباين للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي	١٥١

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	ت
١٤	أُموذج الدراسة الفرضي	١
٢٤	موقع معمل الألبسة الرجالية في النجف	٢
٢٦	نسب النمو السنوي لأعداد العاملين للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٨	٣
٢٧	نسب النمو السنوي لكميات الإنتاج للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٨	٤
٣٦	عمليات CRM وتحليل CRM	٥
٣٧	مستويات CRM	٦
٣٧	عجلة دولاب العمليات	٧
٤٠	أُموذج اكتساب الزبون	٨
٤٠	سلسلة من الأبعاد لإقامة علاقة متينة وطويلة مع الزبون	٩
٤١	رضا الزبون مع قيمة الزبون المتفوقة لبناء علاقات مريحة	١٠
٤٥	مراحل علاقة الزبون مع المنظمة	١١
٤٦	إطار عمل للاحتفاظ بالزبائن	١٢
٥١	أُموذج Janjicek (CRM)	١٣
٦٥	القدرات العقلية (الذكائية والإبداعية) في نظرية جليفور	١٤
٦٧	خصائص الأفراد والمنظمات التي تساهم في الإبداع	١٥
٦٨	مصادر التفكير الإبداعي	١٦
٧١	مراحل عملية الإبداع	١٧
٧١	مراحل التفكير الإبداعي	١٨
٧٢	عملية الإبداع	١٩
٧٤	إطار عمل إبداع المصنع	٢٠
٧٥	مكونات الإبداع	٢١
٧٦	العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع	٢٢
٧٧	الوصول للإبداع المستدام	٢٣
٧٨	مستويات التفكير ونماذج التغيير	٢٤
٨٧	مدخل قياس الفاعلية المنظمية	٢٥
٨٩	الأبعاد الثلاثة للفاعلية	٢٦

الصفحة	عنوان الشكل	ت
٩٠	مساهمة الإدارة بالفاعلية	٢٧
٩٣	النجاح الاستراتيجي: منظور الكفايات	٢٨
٩٤	نجمة النجاح	٢٩
٩٥	أنموذج النجاح الاستراتيجي	٣٠
٩٥	دورة النجاح الاستراتيجي	٣١
٩٦	أنموذج للنجاح التنافسي	٣٢
٩٦	خارطة الإستراتيجية لخلق القيمة	٣٣
٩٧	أنموذج <u>Albrechts</u> للنجاح الاستراتيجي	٣٤
١٠٨	دورة حياة المنظمات الصغيرة	٣٥
١١١	أنموذج Greiner's (أزمات النمو المنظمي)	٣٦
١١٢	الوظائف الرئيسة للتعلم	٣٧
١١٤	أبعاد النجاح الاستراتيجي	٣٨
١١٥	بطاقة الأداء المتوازن	٣٩
١١٦	المنظور الزبون	٤٠
١١٦	الأهداف والمقاييس	٤١
١١٧	المفهوم الإداري المتقدم لبطاقة الأداء في إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للأعمال	٤٢
١٥٣	قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي	٤٣
١٥٤	قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر بعد الطلاقة	٤٤
١٥٥	قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر المرونة	٤٥
١٥٦	قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر الاصالة	٤٦
١٥٧	قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر التفاصيل	٤٧
١٥٨	قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر الحساسية للمشكلات	٤٨
١٥٨	أنموذج الدراسة المختبر	٤٩

المقدمة Introduction

نظراً للدور الذي تضطلع به إدارة علاقات الزبائن بوصفها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المنظمة واستمرارها في ميدان الأعمال، كان لابد من دراسة الأبعاد التي تسهم في تحديدها عبر ثلاثة أبعاد هي: اكتساب الزبون، و تقوية العلاقة معهم من خلال بناء علاقات ترابطية قوية والاحتفاظ بالزبائن عن طريق إقامة علاقات طويلة الأمد مع زبائنها الحاليين من خلال العمل على تلبية رغباتهم بما يفوق التوقعات، فهم أهم الموجودات والثروة الحقيقية لمنظمات اليوم.

لقد أصبح التفكير الإبداعي أحد الأركان الرئيسية التي تستند عليها المنظمات بهدف تقديم كل ما هو متميز من خلال التعامل مع المشكلات التي تعصف بها، وذلك عبر عناصره الخمسة التي يتألف منها وهي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والتفاصيل)، وقد ازداد الاهتمام بالتفكير الإبداعي على الصعيدين النظري والتطبيقي، خاصة بعد جني الفوائد المتأتية منه، امتلاك المنظمة لقدرات التفكير الإبداعي هو أحد معايير الحكم على نجاحها. إذ أصبح موضوع النجاح الاستراتيجي من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر لأنه قد شهد ظهوراً مبكراً وجاء متزامناً مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية للمنظمات اليوم، وفي الوقت الذي اهتمت فيه المنظمات بموضوع النجاح المنظمي بدأ اهتمام الكتاب يتزايد شيئاً فشيئاً في التنظير للنجاح الاستراتيجي وإعداد الدراسات حوله، وسيتم الإحاطة بموضوع النجاح الاستراتيجي بشكل مفصل.

في إطار ذلك جرى صياغة مشكلة الدراسة بصيغة تساؤلات ذات اتجاهين، اتجاه فكري، واتجاه تطبيقي، توالى الثلاثة فصول متعلقة بمتغيرات الدراسة بالإجابة عن التساؤلات المطروحة في مشكلتها، أما مستوى أهمية المتغيرات وعلاقات التأثير فقد تمثلت بالإجابة عن الأسئلة التطبيقية.

أما أهداف الدراسة فقد تمثلت بإعداد دراسة نظرية مدعّمة بالحقائق الرقمية حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي ودورهما في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ووصف وتشخيص قوّة وضعف متغيرات الدراسة، ودراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات التفسيرية.

في إطار أهمية الدراسة فقد توخت الدراسة أموراً أبرزها:

إثارة دوافع القيادات الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الأقسام والشعب لأهمية دور متغيرات الدراسة التفسيرية في تحقيق المتغير الاستجابي، أهمية النتائج الرقمية التي توصلت إليها على مستوى متغيراتها الرئيسية والفرعية، توفر قاعدة بيانات في المنظمة (المعمل) المبحوثة في مجال البحث والتطوير، أهمية تسليط الضوء على الزبون الداخلي والخارجي في آن واحد.

اختيرت عيّنة قصدية من المديرين بواقع (٧٤) شخصاً من العاملين كمديرين ومن هم بدرجة خبير ، جرى جمع البيانات باستعمال استمارة الاستبانة التي صممت بأسلوب علمي، وقد أجريت اختبارات الصدق والثبات اللازمة فضلاً عن استعمال عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية

اللامعلمية التي تتناسب وطبيعة متغيرات الدراسة الوصفية، وذلك بغرض جمع البيانات والتحليل الإحصائي من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Pct v. 15). استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، كونه منهجاً مساعداً يمتاز بالوصف التفصيلي للمعلومات ذات الصلة، فضلاً عن تعدد سماته في الجمع بين عدة أساليب بحثية في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والمقابلات الشخصية والتي تؤدي إلى الحصول على المعلومات بشكل مباشر، فضلاً عن ذلك فإن دراسة الحالة لا تشتت جهود الباحثة، وتتزايد أهمية دراسة الحالة لأنها تساعد على التعمق وراء المشكلات القائمة وعدم الاكتفاء بالمظهر الخارجي.

خرجت الدراسة باستنتاجات عامة وأخرى تطبيقية شخّصت واقع إدارة علاقات الزبون ، كما حددت قدرات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المنظمة (المعمل) المبحوثة، كما أنها حددت دور كل من هذه المتغيرات في وصول المنظمة إلى النجاح الاستراتيجي وبقاءها في ميدان الأعمال، فضلاً عن استجابتها للمتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحقيق نسب نمو عالية وتحقيق التعلّم المستمر .

تسلسلت فصول الدراسة كما يأتي:

الفصل الأول تضمّن بعض جهود معرفية سابقة وإطار العمل الميداني و موقع إجراء الدراسة ، وتضمّن الفصل الثاني إدارة علاقات الزبون، وشمل الفصل الثالث التفكير الإبداعي في المنظمات وتطرقت الدراسة لقدرات التفكير الإبداعي كأبعاد للتفكير الإبداعي ، وتطرّق الفصل الرابع إلى الإطار المفاهيمي للنجاح الاستراتيجي للمنظمات، وتضمّن الفصل الخامس التحليل الإحصائي المطلوب للإجابة على تساؤلات المشكلة، وتضمّن الفصل السادس والأخير مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية ومجموعة من التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

جهود معرفية سابقة

و

إطار العمل الميداني و موقع إجراء الدراسة

المقدمة

يتطلب التمهيد الإطار الميداني عرض جهود معرفية سابقة يمكن الاستفادة منها في دراسة متغيرات الدراسة وأُموذجها، كما يستلزم عرض إطار العمل الميداني للدراسة الذي تضمّن مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، أساليب جمع البيانات. وعليه سيتمّ تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: جهود معرفية سابقة.

المبحث الثاني: إطار العمل الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: نبذة عن موقع إجراء الدراسة

المبحث الأول

عرض بعض الجهود المعرفية السابقة

بما أن أهم ما يميز البحث العلمي هو أن يتيح المجال للتعرف على وجهات نظر الآخرين (Tanner, 2005:7). إذ تعد الجهود المعرفية السابقة من الأمور المهمة لأية دراسة جديدة، من خلال معرفة الباحثين عما انتهت له تلك الجهود، ومعرفة ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات، إذ أن الحداثة النسبية للمواضيع التي تناولتها الدراسة لم تدع المجال كافيًا للحصول على جهود معرفية سابقة، وذلك بسبب عدم نضج أدوات القياس لبعضها كونها مواضيع تختص بفلسفة يصعب الوصول إلى جهودها في الوقت الحاضر، كذلك التي تتعلق بالتفكير الإبداعي. وقد استندت الدراسة على جهود معرفية سابقة يمكن توزيعها على أربع مجموعات، اختص كل منها بمتغير من المتغيرات الرئيسية للدراسة على وفق التسلسل الزمني وكالاتي:

أولاً: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بإدارة علاقات الزبون:

١- الدراسات العربية

الكعبي عام (٢٠٠٥)	دراسة
إدارة علاقات الزبون المستندة إلى المعرفة.	عنوان الدراسة
شملت الدراسة مجموعة من مديري المصارف الأهلية العاملة في بغداد.	عينة الدراسة
ترمي الدراسة إلى مجموعة من الأهداف، منها: ١- توضيح طبيعة العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون. ٢- توضيح أبعاد المعرفة في إدارة علاقات الزبون. ٣- تحديد علاقة التأثير بين المعرفة ومضامين CRM.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج منها: ١- تُظهر أهمية الدراسة مؤشرات التكاليف التي تتطلبها عملية كسب الزبائن الجدد قياساً بالتكاليف التي تتحملها المنظمة بالاحتفاظ بالزبائن الموجودين. ٢- تكمن أهمية الدراسة في رسالتها المرتكزة على: أ- خلق نتائج مالية ملموسة للمنظمة بخلق الزبون ذي القيمة العالية. ب- الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم من خلال خلق القيمة لهم. ٣- تستند إدارة علاقات الزبون - كفلسفة - إلى تنظيم عملية التسويق، والتي من خلالها يتم التعامل مع الزبائن.	نتائج الدراسة
- ركزت الدراسة على إدارة علاقات الزبون المستندة إلى المعرفة، في حين أكدت الدراسة الحالية على إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي. - لم تتفق مع الدراسة الحالية كونها شملت مجموعة من المصارف الأهلية، بينما شملت الدراسة الحالية معمل الألبسة الرجالية في النجف.	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
١- طبقت في بيئة عراقية. ٢- ركزت الدراسة على اكتساب الزبون، وتقوية العلاقة معه، الاحتفاظ بالزبون.	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع والمواقع. - إجراء مقارنة بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسة الحالية. - الاستفادة منها في وضع بعض فقرات الاستبانة.	الفائدة من الدراسة

٢- الدراسات الأجنبية

دراسة	(Reinartz) وزملاؤه عام (2004)
عنوان الدراسة	عمليات إدارة علاقات الزبون: القياس وأثره على الأداء.
عينة الدراسة	أجريت الدراسة على أربع صناعات في ثلاث دول.
هدف الدراسة	ترمي الدراسة إلى ثلاثة أهداف، هي: ١- وضع تصورات حول وضع إدارة علاقات الزبون موضع التنفيذ. ٢- تحديد ما إذا كان تنفيذ عمليات إدارة علاقات الزبائن إيجابياً في رفع الأداء. ٣- تحديد بعض المشرفين الرئيسيين على العلاقة بين CRM والعمليات والأداء.
نتائج الدراسة	تقديم الدعم لوضع تصور لإدارة علاقات الزبائن والأنشطة الرئيسية لإدارة علاقة الزبائن في عملية رسمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: بدء العلاقة، الصيانة، إنهاء العلاقة. ثم علينا وضع بنود لتقييم الأبعاد التي يجري تنفيذها.
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	- طُبِّقت الدراسة في بيئة أجنبية. - ركزت الدراسة على قياس إدارة علاقات الزبون وأثره على الأداء، الاعتماد على المنهج التاريخي، بينما ركزت الدراسة الحالية على إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- دراسة تطبيقية، والاستفادة من الجهود المعرفية السابقة وتأطير التراكم الفكري لهذه الدراسة في تأطير الظواهر ذات العلاقة.
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري والاستفادة من التعرف على بعض مواقع الانترنت.
دراسة	(Blery) عام (2006)
عنوان الدراسة	إدارة علاقات الزبون: دراسة حالة في أحد البنوك اليونانية.
هدف الدراسة	هو تحليل وتصميم تنفيذ إدارة العلاقات مع الزبائن في البنك، وكذلك معرفة عوامل النجاح والفشل في تنفيذها وتطوير فهم أفضل لإدارة علاقات الزبائن.
نتائج الدراسة	من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن علاقات الزبون هو عامل مهم جداً لنجاح (CRM)، وهي الإستراتيجية التي يمكن أن تساعد على بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم وزيادة الربحية عن طريق تطبيق الإستراتيجيات التي تركز على الزبائن في القطاع المصرفي.
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	- لم تلتقي مع الدراسة الحالية لكونها طبقت في بنك، بينما كانت الدراسة الحالية دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف. - لم تلتقي مع الدراسة الحالية لكونها طبقت في بيئة أجنبية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- دراسة حالة - ركزت الدراسة على أهمية إدارة علاقات الزبون في بناء علاقات طويلة الأمد. - استخدمت الدراسة استمارة الإستبانة.
الفائدة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع. - الاستفادة منها في وضع بعض فقرات الإستبانة .
الدراسة	(Zabovic & Demazet) عام (2007)
عنوان الدراسة	أدوات تحسين منافسة إدارة علاقات الزبون.
عينة الدراسة	مجموعة من الشركات العربية.
هدف الدراسة	زيادة القدرة التنافسية للشركات العربية المحلية.

نتائج الدراسة	حلول إدارة علاقات الزبون صممت بطريقة لتقديم المعارف اللازمة لتطوير وتطبيق إستراتيجيات تعظيم ربحية الزبون، والعمل في الوقت نفسه على خلق ميزة تنافسية للمنظمة ومن خلال تحليل تقنيات إدارة علاقات الزبون.
نقاط الإختلاف مع الدراسة الحالية	- شملت الدراسة الشركات العربية، بينما كانت الدراسة الحالية دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	- دراسة تطبيقية.
الفائدة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري للدراسة، وتأطير التراكم الفكري لهذه الدراسة في تأطير الظواهر ذات العلاقة

ثانياً: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالتفكير الإبداعي:

١- الدراسات العربية

دراسة	(يونيس) عام (٢٠٠٦)
عنوان الدراسة	عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الإستراتيجي.
عيّنة الدراسة	شملت الدراسة (٦٠) مديراً من الخط الأول.
هدف الدراسة	١- إعداد دراسة نظرية حول دور التفكير الإبداعي في تحديد الخيار الإستراتيجي. ٢- وصف وتشخيص عناصر التفكير الإبداعي. ٣- بيان العلاقة والأثر بين التفكير الإبداعي والخيار الإستراتيجي.
نتائج الدراسة	١- عدم وجود متسع من الوقت للتفكير في معوقات التفكير الإبداعي. ٢- كلما زاد تركيز الفرد على موضوع معين زادت إمكانيته في الوصول إلى كل ما هو إبداعي. ٣- من أسباب اهتمام المنظمات بالتفكير الإبداعي هو التغييرات البيئية المتسارعة.
نقاط الإختلاف مع الدراسة الحالية	لم تلتقي مع الدراسة الحالية لكونها طُبِّقت في مجموعة من المنظمات الصناعية العامة، بينما طُبِّقت الدراسة الحالية في معمل الألبسة الرجالية في النجف.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	١- اتفقت الدراسة الحالية معها في اعتماد معايير الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتفاصيل لقياس مستوى التفكير الإبداعي لدى مجموعة من المديرين. ٢- طُبِّقت في بيئة عربية. ٣- استعملت استمارة الإستبانة.
الفائدة من الدراسة	١- تعزيز الجانب النظري والاستفادة من التعرف على بعض مواقع الانترنت. ٢- الاستفادة منها في وضع فقرات الإستبانة.
دراسة	(الجنابي) عام (٢٠٠٨)
عنوان الدراسة	العلاقة بين التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية والنسيج الثقافي المنظمي وأثرها في التدقيق الإستراتيجي.
عيّنة الدراسة	شملت الدراسة (٦٢) موظفاً في ديوان الرقابة المالية في بغداد.
هدف الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف: ١- التعريف بمفهوم التدقيق الإستراتيجي. ٢- محاولة إستشراق قدرات التفكير لدى القيادات الإدارية. ٣- توصيف النسيج الثقافي المميز للمنظمة، وأثره في توجيه العاملين صوب أحداث المنظمة. ٤- اختبار وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وكذلك اختبار الأثر الناجم عن هذه العلاقة في المتغير الإستجابي.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

<p>١- يتكامل التوجه والأداء الإستراتيجي في المنظمة بتوافر التفكير الإبداعي.</p> <p>٢- الحاجة المنظمية للإبداع لا يمكن بلوغها أو إشباعها بعدد مرات الإبداع.</p> <p>٣- يعزز التفكير الإبداعي البيئة الداخلية بتقافة الإبداع بين العاملين.</p> <p>٤- يُعدّ التفكير الإبداعي أداة لمواجهة المأزق المنظمي والإستراتيجي بسبب تحديات البيئة.</p>	
<p>- دراسة استطلاعية، بينما الدراسة الحالية هي دراسة حالة.</p> <p>- طُبِّقت الدراسة في ديوان الرقابة المالية، بينما طُبِّقت الدراسة الحالية في معمل الألبسة الرجالية في النجف.</p>	نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية
<p>- تلتقي مع الدراسة الحالية لكونها اعتمدت على الاستبانة.</p> <p>- التقت مع الدراسة الحالية لكونها طُبِّقت في بيئة عراقية.</p>	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
<p>- تعزيز الجانب النظري، والتعرف على بعض المصادر والمراجع والمواقع.</p>	الفائدة من الدراسة

٢- الدراسات الأجنبية

دراسة	(Galanakis) وزملاؤه عام (2000)
عنوان الدراسة	أُ نموذج أنظمة الإبداع باستخدام مدخل أنظمة التفكير
عينة الدراسة	مجموعة من شركات الصناعات التحويلية
هدف الدراسة	تصميم أُنموذج لتعزيز الإبداع في شركات الصناعات التحويلية
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج منها: <p>١- أنظمة الإبداع تعد عاملاً رئيساً لنجاح الشركات على المدى الطويل.</p> <p>٢- أنظمة الإبداع تعد عاملاً من عوامل تحسين الاقتصاد الوطني.</p> <p>٣- الإبداع يساعد على حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية مثل البطالة وانخفاض نمو الانتاج.</p>
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	<p>١- طُبِّقت الدراسة في بيئة أجنبية، والدراسة الحالية طُبِّقت في بيئة عربية.</p> <p>٢- دراسة نظرية بينما الدراسة الحالية دراسة تطبيقية.</p> <p>٣- طُبِّقت الدراسة على مجموعة شركات، بينما الدراسة الحالية دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف.</p> <p>٤- ركّزت الدراسة على تصميم أُنموذج الإبداع باستعمال أنظمة التفكير، بينما ركّزت الدراسة الحالية على دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.</p>
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	طُبِّقت الدراسة في القطاع الصناعي
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة.
دراسة	(Chen) وزملائه عام (٢٠٠٧)
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية والإبداع: استكشاف توسط آثار التفكير الإبداعي والدوافع الذاتية
عينة الدراسة	شملت الدراسة موظفي البحث والتطوير لـ ٥٠ شركة في تايوان.
هدف الدراسة	تسعى الدراسة إلى تعميق فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع على المستوى الفردي مع إدراج اثنين من المتغيرات الوسيطة أي التفكير الإبداعي والدوافع الذاتية.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود ثلاث عناصر أساسية للإبداع هي: <p>١- تعد الخبرة أساس تنمية الإبداع.</p> <p>٢- التفكير المبدع والدوافع المهمة: تمكن الأفراد من التحديات القديمة والحصول على وسائل الإنجاز والمثابرة على الرغم من الصعوبات.</p>

نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	<p>١- ركزت الدراسة على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع بينما الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.</p> <p>٢- طبقت في بيئة أجنبية بينما الدراسة الحالية طبقت في بيئة عربية.</p> <p>٣- شملت الدراسة ٥٠ شركة بينما الدراسة الحالية شملت معمل الألبسة الرجالية/نجف.</p>
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	<p>١- التقت مع الدراسة الحالية لكونها دراسة تطبيقية.</p> <p>٢- استعملت الدراسة استمارة الاستبانة.</p>
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري للدراسة، والتعرف على بعض المصادر والمراجع.

ثالثاً: الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالنجاح الإستراتيجي:

١- الدراسات العربية

الدراسة	(العزاوي) عام (٢٠٠٨)
عنوان الدراسة	أثر الموازنة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي.
عينة الدراسة	شملت الدراسة مجموعة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد.
هدف الدراسة	ترمي الدراسة إلى مجموعة من الأهداف، منها: <p>١- بناء إطار معرفي لموضوعات (الذكاء الإستراتيجي، قرارات عمليات الخدمة، النجاح الإستراتيجي).</p> <p>٢- تقديم تحليل لمداخل صناعة قرارات العمليات المبحوثة ووضع تصور عن احتمالية علاقتها الموصوفة بالذكاء الإستراتيجي.</p> <p>٣- توظيف التراكم المعرفي في علمي الإدارة الإستراتيجية وإدارة العمليات عن الموضوعات المبحوثة فكرياً وتصوراً.</p>
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: <p>١- الذكاء مفهوم واسع وعميق، وقد استُخدم الذكاء الإستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية.</p> <p>٢- ركزت مفاهيم الذكاء بثلاث اتجاهات كونه عملية أداة لجمع المعلومات، أو سمة للقادة الإداريين.</p> <p>٣- التطور الذي شهدته صناعات الخدمة وتنامي حجم العمل وما رافقه من تطور في النظريات لا ينفي حقيقة أنّ قطاع الخدمة غير واضح المعالم.</p> <p>٤- واكب النجاح الإستراتيجي عدة عوامل وهو يُعدّ دالة للنضج المعرفي للشخصية الإستراتيجية.</p>
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	<p>١- ركزت الدراسة على الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي.</p> <p>٢- دراسة إختبارية بينما الدراسة الحالية دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف.</p> <p>٣- طبقت الدراسة في مجموعة من الكليات التابعة لجامعة بغداد، بينما طبقت الدراسة الحالية في معمل الألبسة الرجالية في النجف.</p>
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	<p>تلتقي مع الدراسة الحالية لكونها طبقت في بيئة عربية.</p> <p>اعتمدت الدراسة على استمارة إستبانة</p>
الفائدة من الدراسة	- تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض المصادر والمراجع.

٢- الدراسات الأجنبية

دراسة	(Sukasam e) عام (2005)
عنوان الدراسة	جودة الخدمة الالكترونية: نموذج النجاح التنافسي في منظمات الخدمة الالكترونية.
عينة الدراسة	مجموعة من منظمات الخدمات الالكترونية.
هدف الدراسة	التحقق من العوامل حاسمة جودة الخدمات الالكترونية في الحصول على النجاح التنافسي للخدمة الالكترونية وتركز على أبعاد جودة الخدمة التي نجحت في منظمات الخدمة الالكترونية.

نتائج الدراسة	ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: ١- نجاح المنظمة يقاس من خلال معدل النمو. ٢- ظهور الابتكارات المختلفة في مجال الالكترونيات دفعها للتطوير العالمي والسهولة البنينة في الحصول على المعلومات واستعمالها وأدى إلى تحولات جذرية في المنتجات، وتقديم الخدمات. ٣- يمكن أن تساهم جودة الخدمة الالكترونية في بقاء ونمو منظمات الخدمة الألكترونية، ويمكن أن تزيد الثقة والارتياح وتولد النجاح التنافسي.
نقاط الإختلاف مع الدراسة الحالية	١- طُبِّقَت في بيئة أجنبية، بينما طُبِّقَت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. ٢- طُبِّقَت في منظمات الخدمة الالكترونية، بينما طُبِّقَت الدراسة الحالية في معمل الألبسة الرجالية في النجف. ٣- دراسة نظرية
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري ومقارنة نتائج تلك الدراسة مع الدراسة الحالية .

الدراسة	(Tanner) عام (٢٠٠٥)
عنوان الدراسة	هل لتفوق الأعمال أي قيمة؟
عينة الدراسة	شملت مجموعة من منظمات القطاع العام والخاص وبأحجام مختلفة.
هدف الدراسة	تفوق الأعمال يؤيد رغبة المنظمة في مواجهة التغيير.
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: تفوق الأعمال لا يضمن النجاح، هناك نقص في العمل على أنموذجية التفوق، هناك عدد قليل من الدراسات التي شملت مؤسسات القطاع العام، هناك علامة استفهام حول ما إذا كان تفوق الأعمال يوفر المنافع للمؤسسات في كافة الصناعات التي تخضع إلى درجة عالية من التغيير.
نقاط الإختلاف مع الدراسة الحالية	- شملت الدراسة مجموعة من مؤسسات القطاع العام والخاص، وبأحجام مختلفة، بينما الدراسة الحالية شملت معملاً واحداً. - طُبِّقَت الدراسة في بيئة أجنبية، بينما طُبِّقَت الدراسة الحالية في بيئة عراقية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	التقت مع الدراسة الحالية لكونها دراسة تطبيقية.
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري، وتأطير التراكم الفكري لهذه الدراسة في تأطير الظواهر ذات العلاقة.

دراسة	(Mc Gunagle) عام (٢٠٠٩)
عنوان الدراسة	البقاء للأصلح: تكيف الشركات مع التغيير للقرن العشرين
هدف الدراسة	تقدّم إطاراً لتحديد العوامل أو العناصر الرئيسية التي تؤدي إلى الميزة التنافسية للمنظمة هي (الإبداع، التعلّم المنظمي وإدارة المعرفة)
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ١- تتأثر الإستراتيجية بالتغييرات التي تحدث داخل البيئة والصناعة. ٢- المنظمات التي تخلق بيئة التعلّم سوف تخلق بيئة إبداعية. ٣- تتأثر الميزة التنافسية بالإبداع، التعلّم المنظمي ومعرفة الشركة. ٤- الميزة التنافسية للمنظمة هي قدرتها في الحفاظ على عوائد أعلى من المعتاد داخل الشركة.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	١- ركزت الشركات على التكيف مع التغييرات التي تساعد المنظمات على البقاء. ٢- طُبِّقَت الدراسة في بيئة أجنبية بينما الدراسة الحالية في بيئة عربية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	شملت الدراسة شركة واحدة.
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري، والتعرف على بعض مواقع الانترنت .

رابعاً: الجهود المعرفية السابقة التي تربط بين متغيرات الدراسة:

١- الدراسات العربية

دراسة	طاهر، ٢٠٠٦
عنوان الدراسة	الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي.
عينة الدراسة	شملت الدراسة شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة في كربلاء.
هدف الدراسة	١- نشر الوعي والإدراك في المنظمات العراقية بصورة عامة والشركة المبحوثة فيها بصورة خاصة فيما يخص مفاهيم الإبداع بالمزيج التسويقي. ٢- تحديد دور الزبون في وضع الأفكار الإبداعية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي. ٣- تحليل دور الإبداع في التفوق التسويقي باستخدام الإنحدار.
نتائج الدراسة	١- حققت الشركة إبداعاً بالمنتج. ٢- تبين بأن رضا الزبون من المؤشرات المهمة بالنسبة للعاملين في الشركة المبحوثة فيها. ٣- حرص الشركة المبحوثة فيها على تحقيق قيمة الزبون من خلال تقديمها منتجات مطابقة لتوقعات الزبائن. ٤- تشجيع الزبائن على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية الناجحة. ٥- وجود علاقة ارتباط بين الإبداع بالمزيج التسويقي وإدارة علاقات الزبون.
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	١. اعتمدت الدراسة استمارتي إستبانة، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على استمارة استبانة واحدة. ٢. ركزت الدراسة على الإبداع في إدارة علاقات الزبون، بينما أكدت الدراسة الحالية على إدارة علاقات الزبون وقدرات التفكير الإبداعي ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	١- التقت مع الدراسة الحالية لكونها دراسة حالة. ٢- استعملت مقياس إحدى عشرة رتبة.
الفائدة من الدراسة	١- تعزيز الجانب النظري للدراسة. ٢- بناء وتطوير أداة القياس، و الاعتماد على أدوات أخرى إلى جانب الاستبانة في جمع البيانات كالمقابلة والملاحظة وسجلات المعمل.

٢- الدراسات الأجنبية

الدراسة	(Ngyuen) وزميله عام (٢٠٠٧)
عنوان الدراسة	إستراتيجيات ناجحة لتنفيذ إدارة علاقات الزبون.
عينة الدراسة	شملت شركة التجارة الالكترونية والأعمال التجارية.
هدف الدراسة	وجود نظام معلومات لزبائن المنظمة ويسمح للموظفين بسحب معلومات على الفور عن الزبائن، مثل المبيعات الماضية والخدمات، وتهدف إلى طرح إستراتيجيات التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبون ومناقشة الحواجز لإدارة علاقات الزبون في التجارة الالكترونية.
نتائج الدراسة	إدارة علاقات الزبون ومخازن جمع المعلومات عن الزبائن تستعمل هذه البيانات لتنسيق المبيعات والتسويق وخدمة الزبائن والإدارات، وذلك للعمل معاً على نحوٍ سلس حتى تخدم احتياجات عملائها الأفضل.
نقاط الاختلاف مع الدراسة الحالية	١- طبقت في بيئة أجنبية، بينما طبقت الدراسة الحالية في بيئة عراقية. ٢- طبقت الدراسة في شركة تقديم خدمة، بينما طبقت الدراسة الحالية في معمل الألبسة الرجالية في النجف.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تلتقي مع الدراسة الحالية لكونها دراسة حالة.
الفائدة من الدراسة	تعزيز الجانب النظري والتعرف على بعض مواقع الانترنت .

المبحث الثاني

إطار العمل الميداني للدراسة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت بواسطتها تساؤلات الدراسة والتي تمثل إشكالياتها الفكرية وكما يتضمن أيضاً لأهدافها وأهميتها وأنموذجها الفرضي، وكذلك سيتم إيضاح متغيرات الدراسة ومقاييسها ونوع المنهج البحثي الذي ستسلكه وحدودها ومجتمعها وعينتها وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية وكالآتي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

في الوقت الذي تسعى فيه المنظمات للوصول إلى النجاح الإستراتيجي، وذلك بالاستناد إلى عدد من العوامل برزت أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي كأهم العوامل الرئيسية في هذا المجال، إذ لا بدّ من الكشف عن أبعاد إدارة علاقات الزبون وقدرات التفكير الإبداعي، لما لها من دور بالغ الأهمية في وصول وارتقاء منظمات الأعمال سلّم النجاح والتفوق من خلال بناء قاعدة زبائن قوية تتجسّد في إقامة علاقات طويلة الأمد، وطرح الأفكار الإبداعية المتجددة التي تؤدي بالنتيجة إلى كسب الزبائن الجدد واحتفاظ المنظمات بزبائنها الحاليين.

وترى الدراسة الحالية أنّ العديد من منظماتنا الصناعية تحاول الوصول إلى النجاح الإستراتيجي بعيداً عن أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي، ومن مبررات إجراء الدراسة :

- 1- التوسع في دراسة أبعاد إدارة علاقات الزبون وعدم تقويت الفرص على منظمات الأعمال في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى النجاح الاستراتيجي .
- 2- أهمية التوسع في دراسة التفكير الإبداعي كونه من المواضيع الحديثة في مجال المنظمات، كونها تشهد نقصاً كبيراً في تنميته عند العاملين في المنظمات.
- 3- أهمية التوسع في دراسة النجاح الاستراتيجي كونه من المواضيع الحديثة والمهمة لمنظمات الأعمال.

- 3- قلة الدراسات الخاصة بموضوعات (إدارة علاقات الزبون، التفكير الإبداعي، النجاح الاستراتيجي) مجتمعه، ودراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة .

ومن هنا تسعى الدراسة الحالية للتعرف فيما إذا كان لإدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي، ويمكن تبيان مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات أدناه:

- 1- هل أن التصنيفات التي جاء بها كل من (JanJicek, 2003) لأبعاد إدارة علاقات الزبون و(يونس، ٢٠٠٦) للتفكير الإبداعي و(الركابي، ٢٠٠٤ و Thompson, 1997) للنجاح الاستراتيجي تتوائم وواقع بيئة العمل العراقي، وهل هي فعلاً مؤشرات قياس لتلك المتغيرات.

- 2- ما طبيعة ومستوى أهمية إدارة علاقات الزبون في المعمل المبحوث ؟

- 3- ما طبيعة ومستوى أهمية التفكير الإبداعي في المعمل المبحوث ؟

- 4- ما طبيعة ومستوى أهمية النجاح الاستراتيجي في المعمل المبحوث ؟

- 5- ما طبيعة ومستوى العلاقة بين إدارة علاقات الزبون مع التفكير الإبداعي؟

- ٦- هل يمكن للمعمل المبحوث فيه الذي يدير أبعاد إدارة علاقات الزبون أن يرتقي سلم النجاح الإستراتيجي؟
- ٧- هل يمكن للمعمل المبحوث فيه الذي يمارس التفكير الإبداعي أن يرتقي سلم النجاح الإستراتيجي؟
- ٨- هل هناك دور للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الإستراتيجي؟
- ٩- ماهو شكل وطبيعة اتجاهات التأثير لعلاقة أبعاد إدارة علاقات الزبون مع النجاح الاستراتيجي من خلال التفكير الإبداعي .

ثانياً: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من التأكيد على الدور الفاعل لإدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في بقاء المنظمة في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة لمختلف التغييرات و نموها المستمر في وقت أصبحت فيه منظماتنا العراقية تمرّ بطروف بيئية سريعة التغيير، ويمكن أن تبرز هذه الأهمية كالاتي:

- ١- تجمع بين دراسة موضوعات مهمة ومتعددة (تسويقية،سلوك تنظيمي، إستراتيجية) وبما يؤدي إلى التوصل إلى مفاهيم جديدة بشأنها.
- ٢- الدراسة الأولى التي تربط بين متغيرات الدراسة الحالية في البيئة العراقية على حد علم الباحثة المتواضع التي تدرس هذا الموضوع .
- ٣- إثارة دوافع القيادات الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الأقسام والشعب في المعمل لأهمية و دور إبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي .
- ٤- يتوقع من الدراسة إن تقدم أهمية خاصة تتجسد في النتائج الرقمية التي توصلت، إليها على مستوى كل بعد رئيسي أو فرعي في هذه الدراسة بما يشكل دليلاً إرشادياً و تطبيقياً يستند إليه المعمل بأقسامه وشعبه بهدف التحسين المستمر وصولاً إلى النجاح الاستراتيجي.
- ٥- توفير قاعدة بيانات لزيائن المعمل يستند عليها في مجال البحث والتطوير سواءً كان ذلك لمنتسبيه أو لباحثين آخرين قادمين قد يحتاجون إلى دراسة سابقة أجريت في المعمل .
- ٦- الدراسة ستوضح للقيادات الإدارية المعنية بالدراسة أهمية الربط و التفاعل بين مكونات هذه الدراسة من اجل تحقيق الفعالة العلمية لدى هذه القيادات بضرورة الإدارة الشاملة بما يجعلها تسلط الضوء على الزبون الخارجي (مجال عمل إدارة علاقات الزبون) والزيون الداخلي (مجال عمل التفكير الإبداعي).

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية نحو تحقيق هدف أساسي، وهو تحديد الدور الذي تلعبه إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمعمل محل الدراسة. ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية يمكن تحديدها بالآتي:

١- إعداد دراسة نظرية مدعمة بالمؤشرات الرقمية حول أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي ودورهما في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

٢- وصف وتشخيص قوة وضعف أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الإستراتيجي في المعمل المبحوث.

٣- دراسة وتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي.

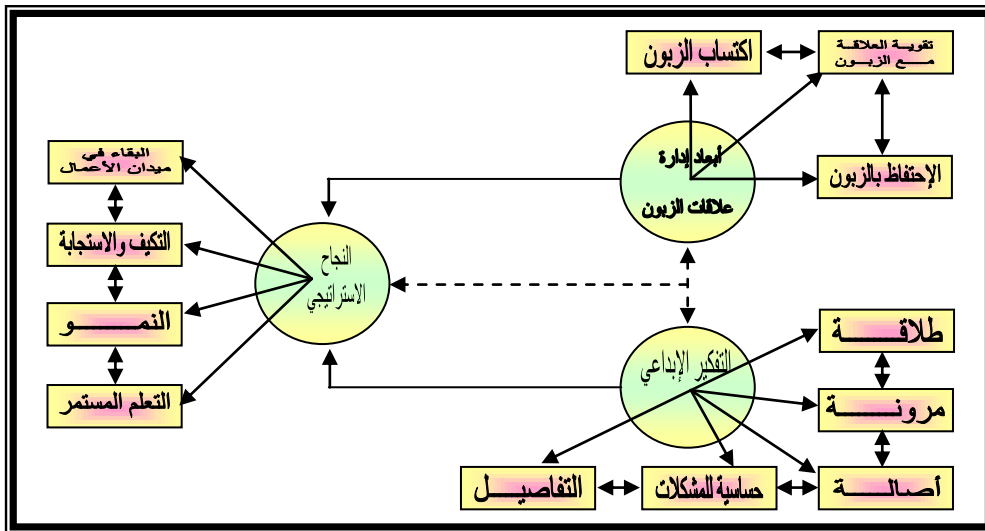
٤- التوصية للمعمل المبحوث بما يسهم في توظيف أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي للوصول إلى النجاح الإستراتيجي.

رابعاً: منهج الدراسة:

يقوم منهج دراسة الحالة (Case study) على أساس اختيار منظمة، وحدة إدارية، اجتماعية، فرداً، جماعة... الخ وجمع المعلومات التفصيلية عن كل جوانب أنشطتها وصفاتها ومعرفة كل ما يتعلق بتفاصيلها على شكل دراسة وصفية، لذا فهي تعد إحدى المناهج الوصفية تستعمل لاختبار فرضيات (قنديلجي، ٢٠٠٧: 18). وتم الاعتماد على دراسة الحالة كونها منهجاً مساعداً يمتاز بالوصف التفصيلي للبيانات ذات الصلة، فضلاً عن تعدد سماته من خلال إمكانيته في الجمع بين عدة أساليب بحثية في آن واحد، إذ يتمثل بالملاحظة والمقابلات الشخصية، والتي تؤدي إلى الحصول على للبيانات بشكل مباشر، بالإضافة إلى ذلك فإن دراسة الحالة لا تشتت جهود الباحثة، بل تركز على دراسة متكاملة ومتعمقة وتتوفر لها معلومات تفصيلية وشاملة أكثر من المنهج المسحي ومن مساوئ دراسة الحالة بأن الحالة التي يتم اختيارها كعينة للدراسة قد لا تمثل المجتمع بأكمله، و لا تعد هذه الطريقة عملية بشكل كامل، و مكلفة من ناحية المال و الوقت (قنديلجي، ٢٠٠٧: 120). عزّف منهج دراسة الحالة من قبل العلماء الأمريكيان وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرّت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلّقة بالوحدة والوحدات المشابهة لها، وتتزايد أهمية دراسة الحالة لأنها تساعد على التعمق وراء المشكلات القائمة وعدم الاكتفاء بالمظهر الخارجي، ويكون تعميم نتائج الحالة ممكناً، إذ كان نطاق المجتمع الذي سحبت منه الحالات محدداً بدقة تامة، وهنا تسهم النتائج بفاعلية في رصد وتفسير الظاهرة موضوع البحث، وفهم الجوانب الأساسية لها على نطاق أوسع (الرشيدي، ٢٠٠٠ ٧٢-٧٣).

خامساً: أنموذج الدراسة الفرضي:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة - في ضوء إطارها النظري - تصميم أنموذج فرضي والذي يشير إلى وجود علاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي ودورهما في تحقيق النجاح الإستراتيجي في المعمل عينة الدراسة. لقد اعتمدت الدراسة في تصميمها للأنموذج على أبعاد إدارة علاقات الزبون التي أشار إليها (JanJicek, 2003) وهي (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون)، وهي تمثل المتغير التفسيري الأول، والتفكير الإبداعي من خلال قدراته التي أشار إليها (يونس، ٢٠٠٦) وهي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التفاصيل) والتي تمثل المتغير التفسيري الثاني. ومن جهة أخرى تمّ توضيح أبعاد النجاح الإستراتيجي من خلال أبعاده التي أشار إليها (الركابي، ٢٠٠٤ و Thompson, 1997) وهي (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر)، والتي منّلت المتغير الإستجابي. والشكل (١) يبيّن أنموذج الدراسة الفرضي. وفيما يلي تعريف بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية وكالاتي:



الشكل (١) يبيّن أنموذج الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحثة

التعريف بمتغيرات الدراسة

١-أدارة علاقات الزبون

هي إستراتيجية أعمال متكاملة تعمل على زيادة اكتساب الزبائن وتقوية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم من خلال علاقات طويلة الأمد.

(أ) اكتساب الزبائن: هي عملية اكتساب أعداد جديدة من الزبائن المرشحين للمعمل.

(ب) تقوية العلاقة مع الزبائن: هي عملية استمرار الاتصال مع الزبون والتعرّف على حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها.

(ج) الاحتفاظ بالزبون: هو استمرار تعامل الزبون مع المعمل من خلال بناء علاقات طويلة الأمد.

٢- التفكير الإبداعي

هو قدرة ذهنية تثيرها الدوافع والحوافز، تتولد عنها فكرة أو سيل من الأفكار تتصف بالجدة والتنوع والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإمكانية الإحساس بالمشكلات وإضافة التفاصيل إلى ما تولد من أفكار جديدة.

(أ) الطلاقة: القدرة على إنتاج وتوليد سيل من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة.

(ب) المرونة: القدرة على تكيف الأفكار مع المتغيرات والمواقف الجديدة.

(ج) الأصالة: هي توليد الأفكار النادرة والجديدة وتتجاوز حدود المألوف من الأفكار.

(د) الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على الإحساس بالمشكلات وإدراك التغيرات الحاصلة حوله.

(هـ) التفاصيل: هي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة إلى فكرة مختصرة

٣- النجاح الاستراتيجي

هي قدرة المعمل على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي يسعى المعمل لتحقيقها.

(أ) البقاء في ميدان الأعمال: هو أساس تكيف المعمل مع البيئة واستمراره فيها.

(ب) التكيف والاستجابة: هو استجابة المعمل السريعة لظروف البيئة المتغيرة.

(ج) النمو: قابلية المعمل في ممارسة نشاطاته من خلال تنوع منتجاته وزيادة حجم منتجاته وزيادة العاملين فيه.

(د) التعلم المستمر: هو عملية اكتساب المعرفة التي تؤدي إلى تغيير معرفة المعمل والافادة من هذه المعرفة في تصحيح الأخطاء وحل المشكلات مما يقوده إلى النجاح والتفوق في مجال عمله.

سادساً: فرضيات الدراسة

بالرجوع إلى متغيرات الدراسة السابقة يتضح لنا مجموعة من الفرضيات الرئيسة وهي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

أ- أن تصنيفات إبعاد إدارة علاقات الزبون إلى (اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون) هي مؤشرات تقيس فعلاً أبعاد إدارة علاقات الزبون .

ب- أن تصنيفات التفكير الإبداعي إلى (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والتفاصيل) هي مؤشرات تقيس فعلاً التفكير الإبداعي.

ج- أن تصنيفات النجاح الاستراتيجي إلى (البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو، والتعلم المستمر) هي مؤشرات تقيس فعلاً النجاح الاستراتيجي .

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها الفرعية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي.

الفرضية الرئيسية السادسة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في النجاح الاستراتيجي .

الفرضية الرئيسية السابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين (إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي) في (النجاح الاستراتيجي).

سابعاً: أدوات جمع البيانات

تمثلت وسائل جمع البيانات وتحليلها بالآتي:

(١) الجانب النظري:

تم الاعتماد في تناول هذا الجانب على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات وبحوث وأطاريح ورسائل ذات الصلة بموضوع الدراسة، عربية وأجنبية والرجوع لشبكة الاتصالات العالمية (Internet) وما توفره من مصادر ومراجع، والجدول (١) يبين أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالإطار النظري.

جدول (١) أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالإطار النظري

المجموع	العدد			أدوات جمع البيانات والمعلومات	ت
	المترجمة	الأجنبية	العربية		
٧٧	٥	٣٣	٣٩	الكتب	١
٢٤		١٨	٦	البحوث والدراسات	٢
٢٤		٤	٢٠	الأطاريح والرسائل الجامعية وبحوث الدبلوم العالي	٣
٥٠		٤٢	٨	مراجع الأنترنت	٤
١٧٥	٥	٩٧	٧٣	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة

(٢) الجانب العملي:

استعملت الدراسة الوسائل الآتية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة للدراسة.
أ- المقابلات الشخصية: مع أفراد عينة الدراسة لغرض توضيح فقرات الاستبانة لضمان الإجابة الدقيقة، وبهدف الحصول على بيانات تساعد الدراسة في تحديد جوانب المشكلة بصورة واضحة ومحاولة التوصل الى حل مناسب لها ، بلغ عدد المقابلات الشخصية مع المعنيين من عينة الدراسة (٧) (انظر الملحق (٢))، إذ أفادت البيانات التي قدموها للدراسة في بعض

الجوانب ولتدعيم البيانات التي وفرتها استجابات عينة الدراسة عن الاستبانة، تبين عدم وضوح في تبني مفهوم أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي بالنسبة للعينة المبحوثة فضلاً عن افتقار المعمل المبحوث الى قسم خاص بإدارة علاقات الزبون وعدم اهتمام المعمل بتقوية العلاقة بالزبون وهذا مايبين بان المعمل يحاول الوصول الى الاحتفاظ بالزبون من خلال زيادة الاكتساب وليس من خلال تقوية العلاقة مع الزبون، فضلاً عن ضعف اهتمام المعمل ببعد التعلم المستمر وقلة إقامة دورات تدريبية في المعمل.

ب- السجلات والتقارير: تمّ الحصول عليها من سجّلات المعمل المبحوث وسجلات ووثائق الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة ليتمّ الإفادة منها في دعم النتائج التي حصلنا عليها عند تحليل إجابات المبحوثين عن الفقرات التي وردت في الاستبانة.

ج- الملاحظة الشخصية: من خلال المعايشة الميدانية في معمل الألبسة الرجالية في النجف للإطلاع على الإنتاج والإبداعات ومؤشرات النمو وطريقة التعامل مع الزبائن، استمرت المعايشة لمدة ٥ أشهر امتدت من شهر نيسان ولغاية شهر ايلول وبمعدّل يومان في الأسبوع، عملت خلالها الدراسة على بلورة الأمور الآتية:

★ التعرف على طبيعة العمل في كل قسم من أقسام المعمل.

★ مدى فهم الاستبانة من قبل المديرين في المعمل .

د- الاستبانة: والتي تعد المصدر الرئيس للحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الملحق (٤)، وتضمّنت جزأين، الأول يختص بالبيانات الشخصية، والتي تمثّل المتغيرات المتنقلة التي تؤثر على استجابة المبحوثين على بنود الاستبانة، المعلومات العامّة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الموقع الوظيفي الحالي، الحالة الاجتماعية). أمّا الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمّن البنود الخاصة بموضوع الدراسة، ويشمل المتغيرات الرئيسة والفرعية، (أبعاد إدارة علاقات الزبون، التفكير الإبداعي، النجاح الاستراتيجي)، وتمّ بناء ٦٠ فقرة موزّعة على فقرات الاستبانة، والجدول (٢) يبين المصادر المعتمدة في وضع فقرات الاستبانة، والجدول (٣) يبين توزيع فقرات الاستبانة لمتغيرات الدراسة.

جدول (٢) المصادر المعتمدة عند تصميم الاستبانة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	المصادر
أولاً	أبعاد إدارة علاقات الزبون	اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، والاحتفاظ بالزبون.	(Bogg & Wordley, 2007) Blery,)، (Obeng & Loria , 2006) (2006)، (طاهر، ٢٠٠٦)، (الكعبي، ٢٠٠٥)
ثانياً	التفكير الإبداعي	الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات.	(www.wolves.dsc)، (يونس، ٢٠٠٦)
ثالثاً	النجاح الاستراتيجي	البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو، التعلم المستمر.	(Morrisey, et al., 2009)، (العزاوي، ٢٠٠٨) (Bogg & Worldey, 2007) (Thompson, 1997)، (Wlech, 2006)

المصدر: إعداد الباحثة.

جدول (٣) توزيع فقرات الاستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مدى الفقرات	نسبة المتغير الفرعي إلى المتغيرات الرئيسية	نسبة المتغير الرئيس إلى المتغيرات كافة
إدارة علاقات الزبون	اكتساب الزبون	٥	X ₁ -X ₅	٠,٣٣	٠,٢٥
	تقوية العلاقة مع الزبون	٥	X ₆ -X ₁₀	٠,٣٣	
	الاحتفاظ بالزبون	٥	X ₁₁ -X ₁₅	٠,٣٣	
	المجموع	١٥		٠,١٠٠	
التفكير الإبداعي	طلاقة	٥	X ₁₆ -X ₂₀	٠,٢٠	٠,٤٢
	مرونة	٥	X ₂₁ -X ₂₅	٠,٢٠	
	أصالة	٥	X ₂₆ -X ₃₀	٠,٢٠	
	تفاصيل	٥	X ₃₁ -X ₃₅	٠,٢٠	
	حساسية للمشكلات	٥	X ₃₆ -X ₄₀	٠,٢٠	
	المجموع	٢٥		٠,١٠٠	
النجاح الاستراتيجي	بقاء في ميدان الأعمال	٥	X ₄₁ -X ₄₅	٠,٢٥	٠,٣٣
	تكيف واستجابة	٥	X ₄₆ -X ₅₀	٠,٢٥	
	نمو	٥	X ₅₁ -X ₅₅	٠,٢٥	
	التعلم المستمر	٥	X ₅₆ -X ₆₀	٠,٢٥	
	المجموع	٢٠		٠,١٠٠	
	المجموع				٠,١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة

ثامناً: حدود الدراسة

① الحدود الزمانية

استمرت هذه الدراسة لمدة سنة من ٢٠٠٨/٩/١٥ ولغاية ٢٠٠٩/٩/١٥.

② الحدود المكانية

تمّ اختيار معمل الألبسة الرجالية في النجف، ويعد أحد المعامل المتميزة في مجال صناعة الألبسة الرجالية في العراق.

③ الحدود البشرية

اختير (٧٤) شخص والذين يشكّلون ٥١% من العاملين كمديرين وخبراء في المعمل المبحوث، كمتخذي قرارات فيه ودالين على عينة الدراسة وممثلين له ، وتمّ اختيار العيّنة عمداً وسبب ذلك يعود إلى طبيعة المتغيرات وما تحتاجه من دقّة في الإجابة ووجهت إليهم الأسئلة التي في الاستبانة، الملحق (٤).

تاسعاً: صدق وثبات المقياس

لغرض أن تستوفي الاستبانة الدراسة للشروط العلمية المعتمدة فلا بد من اخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

① الموضوعية

لم تتدخل الدراسة في توجيه إجابات أفراد العينة أو التأثير عليهم، كما أتاحت الدراسة وقتاً كافياً ومساوياً لجميع أفراد العينة للإجابة على فقرات الاستبانة (ألساعدي، ٢٠٠٦: ١٢١).

② الصدق

يقصد بالصدق قدرة أسئلة الاستبانة على مقياس ما صممت من أجله ، ويمكن اختبار الصدق من خلال ترتيب مجموع درجات الإجابة عن عبارات المقياس تنازلياً أو تصاعدياً ثم تقسم إلى مجموعتين متساويتين ، ويتم اخذ (٢٧%) من أعلى الدرجات و (٢٧%) من أدناها ثم قياس الفرق بين المجموعتين و ذلك بحساب المتوسط والانحراف المعياري لمجموعتي الدرجات العليا والدنيا وإجراء اختبار (t)، ويكون المقياس صادقاً إذا كانت هناك فروق معنوية بين المجموعتين أبو النيل نقلاً عن (الدباغ، ١١٩: ١٩٩٨).

وبعد حساب قيمة (t) تتم مقارنتها بالقيمة الجدولية عند مستوى معنوية معين و بدرجات حرية $(n1+n2-2)$ ، فإذا كانت القيمة المحسوبة مساوية للقيمة الجدولية الو أكبر منها دل ذلك على وجود فروق جوهرية بين المجموعتين مما يعني صدق المقياس ، وعلى العكس إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية دل ذلك على عدم وجود فروق جوهرية مما يعني عدم صدق المقياس. و يوضح الجدول الآتي قيم (t) المحسوبة :

جدول (٤) صدق المقياس بدلالة قيم (t) المحسوبة

المقاييس	قيم (t) المحسوبة	P- Value
اكتساب الزبون	٠,٩١٩	٠,٠٠٠
تقوية العلاقة مع الزبون	٠,٨٧٤	٠,٠٠٠
الاحتفاظ بالزبون	٠,٩٦٤	٠,٠٠٠
أبعاد إدارة علاقات الزبون	٠,٩٥٧	٠,٠٠٠
الطلاقة	٠,٩٦٧	٠,٠٠٠
المرونة	٠,٩٦٦	٠,٠٠٠
الأصالة	٠,٩٤٩	٠,٠٠٠
التفاصيل	٠,٩٦٥	٠,٠٠٠
الحساسية للمشكلات	٠,٩٥٣	٠,٠٠٠
التفكير الإبداعي	٠,٩٧٩	٠,٠٠٠
البقاء في ميدان الأعمال	٠,٩٨٥	٠,٠٠٠
التكيف والاستجابة	٠,٩٨٧	٠,٠٠٠
النمو	٠,٩٨٢	٠,٠٠٠
التعلم المستمر	٠,٩٧٨	٠,٠٠٠
النجاح الاستراتيجي	٠,٩٥٤	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة

وبهذا تكون جميع المقاييس المستعملة في الاستبانة صادقة وبإمكانها التمييز بين المجاميع المختلفة، كما أشار (الساعدي، ٢٠٠٦: ١٢٢) نقلاً عن (Meherens, 1984: 241)، إلى أن صدق المقياس ينبغي أن يتعلّق بحالتين أجرتهما الدراسة قبل تعميم الاستبانة هما:

أ- مدى تعلّق الفقرة بالهدف الذي وضعت من أجله ويدعى بالصدق الظاهري، إذ جرى تحكيم الاستبانة (ملحق ٣) على مجموعة من الخبراء (الملحق ٥) واعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة ٧٥% فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها.

ب- مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصيغة والتصميم المنطقي لها، إذ تعطي المساحة المصممة لمجالها، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال ما يسمى (بصدق المحتوى)، فقد قامت الدراسة بإعادة عرض المقياس على الخبراء أنفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحيته، وقد جرى الأخذ بآراء الخبراء بنسبة اتفاق أكثر من ٧٥% لكل ممارسة، وبهذا تحقق صدق الاستبانة من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى.

③ اختبار الثبات

وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت والمال، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتخلص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman - Brown -)، فإذا كان معامل الثبات (٠,٦٧) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الدباغ، ١٢١:١٩٩٨). وبهذا فان معامل الثبات المحسوب (٠,٨١)، يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استخدامها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها .

عاشراً: عينة الدراسة

طبقت الدراسة على عينة عمديه مكونة من (٧٤) شخص التي اقتصر على من هم بدرجة مدير وخبير* في معمل الألبسة الرجالية في النجف ، وهم يشكلون نسبة (٥١%) من أصل مجموعهم البالغ ١٤٦ شخص. كما مبين في جدول (٥)

جدول (٥) وصف عينة الدراسة

الجنس							
أناث				ذكور			
%		العدد		%		العدد	
٤٧		٣٥		٥٣		٣٩	
الفئات العمرية							
٦٠-٥١		٥٠-٤١		٤٠-٣١		٣٠-٢٠	
%		العدد		%		العدد	
٨		٦		٣٦		٢٧	
٤٩		٣٦		٧		٥	
التحصيل الدراسي							
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس			
%		العدد		%		العدد	
٢٦		١٩		٢٧		٢٠	
٤٧		٣٥		٤٧		٣٥	

* لأغراض الدراسة، فقد اعتمدت درجة خبير لتعني (رئيس مهندسين، مهندس أقدم، رئيس ملاحظين ومدقق).

مدة الخدمة													
٣٥-٣١		٣٠-٢٦		٢٥-٢١		٢٠-١٦		١٥-١١		١٠-٦		٥-١	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
٤	٣	١٤	١١	٢٤	١٨	٢٠	١٥	١٨	١٤	١٤	١١	٣	٢
العنوان الوظيفي													
مدقق		ر. ملاحظين		مهندس أقدم		ر. مهندسين		م. مدير		مدير			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١,٤	١	٨,١	٦	٨,١	٦	١٤,٩	١١	٢٤,٣	١٨	٤٣,٢	٣٢		
الحالة الاجتماعية													
أخرى				أعزب				متزوج					
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١,٤	١	٢٨,٤	٢١	٧٠,٢	٥٢								

المصدر: إعداد الباحثة

- ١- ويظهر من الجدول (٥) أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث، إذ بلغت (٥٣%) مقابل (٤٧%)، وهذا يعود إلى طبيعة عمل العينة.
- ٢- كانت الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة النسبة الأكبر، إذ بلغت (٤٩%)، وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بفئات عمرية قادرة على اختيار الإجابة الملائمة بالنسبة إلى فقرات الاستبانة، وتليها الفئة (٢٠-٣٠) سنة النسبة الأقل، إذ بلغت نسبتها (٧%).
- ٣- بلغت نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٤٧%) وهي النسبة الأعلى، وهذا يدل على إن نصف عينة الدراسة تقريباً من الحاصلين على شهادة جامعية أولية، وهذا يدل على امتلاكهم المعرفة المطلوبة للإجابة على الاستبانة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية بنسبة (٢٦%) وهي النسبة الأقل.
- ٤- بلغت عدد سنوات الخدمة من (٢١-٢٥) النسبة الأعلى، إذ بلغت (٢٤%)، وهذا يدل على تمتع أفراد العينة بالخبرة الطويلة في مجال العمل، في حين بلغت سنوات الخدمة (١-٥) النسبة الأقل إذ بلغت (٣%).
- ٥- بلغت نسبة من هو بعنوان مدير (٤٣,٢%) وهي النسبة الأعلى بالنسبة لعينة الدراسة لتمتعهم بالخبرة والإشراف المباشر على العاملين، في حين بلغت نسبة من هم بعنوان مدقق النسبة الأقل إذ بلغت (١,٤%).
- ٦- بلغت نسبة أفراد العينة من المتزوجين (٧٠,٢%) مما يدل على استقرار العاملين في عملهم، في حين بلغت نسبة العزاب (٢٨,٤%)، وبلغت الأخرى (١,٤%).

أحد عشر: وسائل التحليل والمعالجة الإحصائية

تمّ استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وتمّت معالجتها باستعمال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Pc+V.15)، عرضت الدراسة الاستبانة على أساتذة العلوم الإحصائية ملحق (٦) لاستشارتهم بشأن الوسائل الإحصائية التي ستعتمد في اختبار فرضيات الدراسة، والادوات التي تم اعتمادها في اجراء اختبارات الصدق والثبات لفقرات الاستبانة. ولكون بيانات الدراسة للامعلمية هذا يتطلب انتقاء ادوات احصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات انظر ملحق (٧) وعلى هذا فان الدراسة تتطلب الادوات الاتية: (الساعدي، ٢٠٠٦: 42-٤٤)

① معامل التحديد الزائف (Pseudo R-Square)

ويرمز له بـ $(P=R^2)$ ، إن اختبار أهمية متغيرات الدراسة ولاسيما المتغيرات التفسيرية منها ومدى قدرتها على تفسير التباين الحاصل في المتغير الاستجابي يستلزم استخراج معامل التحديد المصحح أو المحدد (Adjusted R. Square) ويرمز له بـ (R^2) ، وهذا مقياس معلمي (Parametric) لا يناسب طبيعة بيانات الدراسة اللامعلمية (Non Parametric)، لذا يستعاض عنه بمعامل التحديد الزائف الذي يشابه معامل التحديد المصحح، إلا أنه يستعمل لأغراض البيانات اللامعلمية.

② الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

يعد أحد الأساليب الإحصائية الأكثر تقدماً، في قياس علاقة الأثر بين عدد من المتغيرات التفسيرية ومتغير استجابي واحد.

③ التحليل العامل (Factors Analysis)

أسلوب إحصائي يهدف إلى تدوير المحاور التي تقع عليها البيانات بغرض الحصول على عوامل ذات دلالة لا تتغير من تحليل لآخر، وفي عملية التحليل العامل تتخذ كل طريقة من طرائق التحليل في وضع المحاور المرجعية مذهباً مختلفاً، ويجب تدوير هذه المحاور لكي نضعها في أماكن محددة يسهل تفسيرها ومقارنتها.

④ الانحدار البسيط (Simple Regression)

هو أسلوب إحصائي كمي يستعمل للتحليل أو تنبؤ سلوك المتغير المعتمد في ضوء تأثيره بالمتغير المستقل، إذ يصف العلاقة وأثرها بين متغيرين فقط.

⑤ تحليل المسار (Path Analysis)

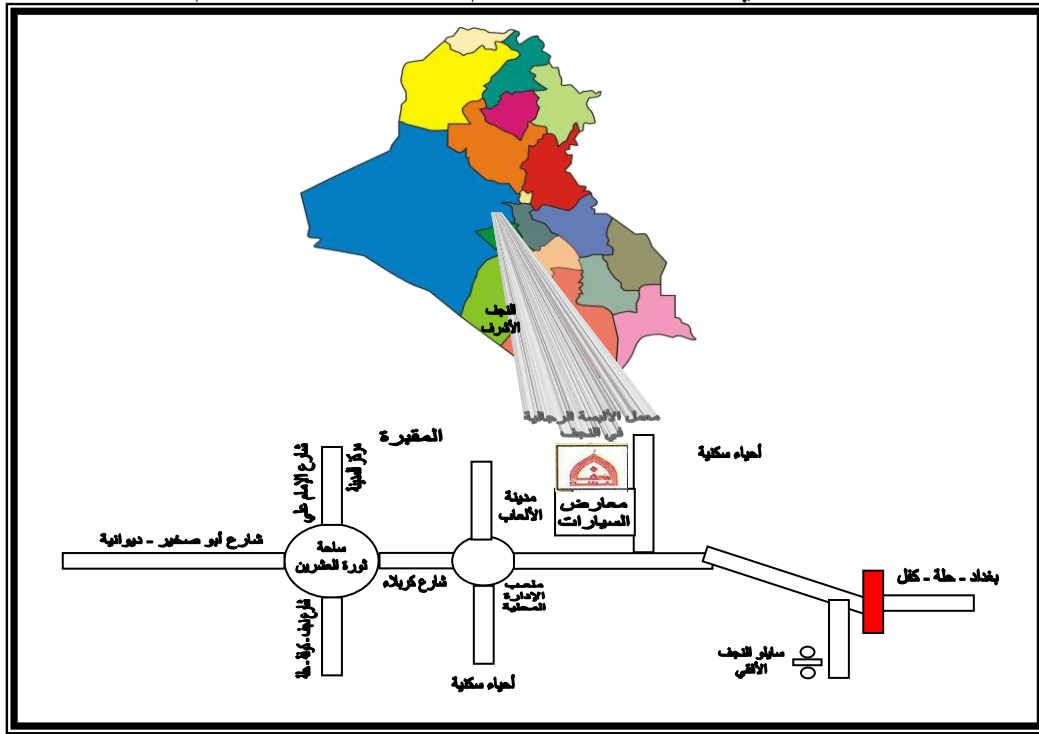
هو أحد الأساليب الإحصائية التي يمكن استعمالها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات، ويستعمل لتحديد الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي من خلال متغير وسيط وعبر مسالك.

مبحث الثالث

موقع إجراء الدراسة

1 تاريخ تأسيس المعمل

معمل الألبسة الرجالية في النجف (شكل (٢)) هو أحد معامل الشركة العامة لصناعة الألبسة الرجالية/الموصل التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن، وفي ٢٠ شباط سنة ١٩٨١ وضع حجر الأساس لإنشائه، وقد تمّ البدء بالتشغيل التجريبي للمعمل سنة ١٩٨٧- وبدء التشغيل التجاري للمعمل سنة ١٩٨٨، وقد تمّ ربط المعمل بالشركة العامة للصناعات النسيجية/حلة في ٢٥ آب ٢٠٠٥، وتضم الشركة ثلاث معامل: (معمل الألبسة الرجالية في النجف، مصنع نسيج الحلة، مصنع نسيج الديوانية). يعد المعمل من المعامل الكبيرة والمتطورة، إذ يغطي إنتاجه جزءاً من حاجة السوق المحلية، وتتوفر لديه الإمكانيات لتصدير المنتجات إلى خارج القطر، والطاقة الإنتاجية للمعمل بحدود مليون قطعة سنوياً، ويضم المعمل حوالي (١٢٠٠) ماكينة متنوعة، منها مجموعة من المكائن المتخصصة ذات التقنيات الحديثة والمتطورة، يضم المعمل (١٦) خطاً متخصصاً في إنتاج الألبسة الرجالية (البدلات الرجالية، بدلات سفاري، المعاطف والجاكيت السبورت)، حقق المعمل تقدماً نوعياً كبيراً باستعمال منظومة كيربر الالكترونية في عمليات التصميم والفصال، فضلاً عن تأهيل المعمل لنيل شهادة الجودة ISO-9001، حصل المعمل على العديد من الأوسمة والشهادات التقديرية من الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ولسنين عديدة، توقّف المعمل عام ٢٠٠٣ بسبب الظروف التي تعرّض لها العراق والقصف الذي تعرّض إليه المعمل، ثمّ أعيد إعمار المعمل عام ٢٠٠٤.



شكل (٢) موقع المعمل

المصدر: اعداد الباحثة

② منتجات المعمل

من أهم المنتجات الرئيسية التي ينتجها المعمل والمصنوعة من أجود أنواع الأقمشة المستوردة والمحلية:

- ★ بدلات رجالية (موديلات مختلفة).
- ★ سفاري مدني.
- ★ معاطف رجالية ونسائية.
- ★ جاكيت سبورتنج.
- ★ سراويل رجالية وشبابية.
- ★ دشداشة رجالي + الصاية العربية.
- ★ بدلات الزي الموحد للجامعات.
- ★ بدلات الأسرة التعليمية

③ مؤشرات تطور ونمو أعداد العاملين والإنتاج

أ) عدد العاملين الفعلي في المعمل للمدة (٢٠٠٠-٢٠٠٨)، كما موضح في الجدول (٧). ويبين الجدول ازدياد عدد العاملين خلال السنوات من (٢٠٠١-٢٠٠٣) وتحقيق نسب نمو موجبة بلغت على التوالي ١٩,٧، ٢١,٤، ١٢,٨ ثم انخفض عدد العاملين في سنة ٢٠٠٤ وأصبحت نسبة النمو سالبة إذ بلغت (٢,٧)، وفي سنة ٢٠٠٥ بلغت نسبة النمو ١٢,٨ في حين بلغت النسبة لسنة ٢٠٠٦ ٥,٩ أما في سنة ٢٠٠٧-٢٠٠٨ انخفضت النسب وأصبحت بالسالب (٢,٣)، (٢) على التوالي، وذلك بسبب ازدياد دوران العمل ولكون النسبة المرتفعة من العاملين في معمل خياطة الالبسة الرجالية هي من النساء، انخفضت نسب النمو في ٢٠٠٧، ٢٠٠٨ اسباب اجتماعية ومنها الزواج وترك العمل وازدياد التنقلات .

جدول (٦) اعداد العاملين في المعمل للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٨

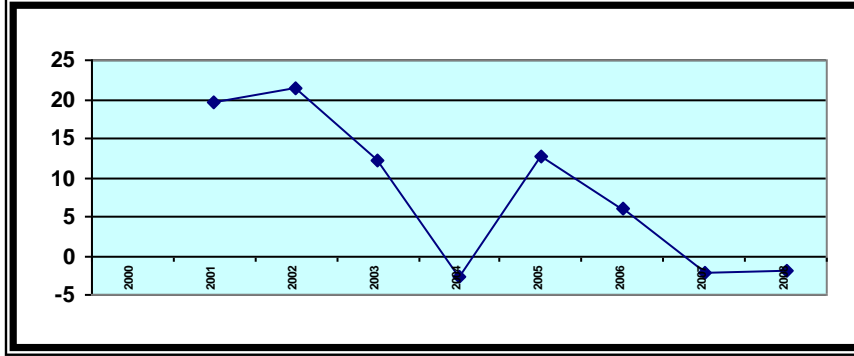
النمو %*	عدد العاملين	السنة
-	١٠١٨	٢٠٠٠
١٩,٧	١٢١٩	٢٠٠١
٢١,٤	١٤٨٠	٢٠٠٢
١٢,٨	١٦٦٢	٢٠٠٣
(٢.٧)	١٦١٦	٢٠٠٤

*

نسبة النمو السنوي = $\frac{\text{عدد العاملين في السنة الحالية} - \text{عدد العاملين في السنة السابقة}}{\text{عدد العاملين في السنة السابقة}} \times 100$

12.8	١٦٧٠	٢٠٠٥
٥,٩	١٧٧٠	٢٠٠٦
(٢,٣)	١٧٢٩	٢٠٠٧
(٢)	١٦٩٢	٢٠٠٨

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى معلومات قسم التخطيط والمتابعة.



شكل (٣) نسب النمو السنوي لأعداد العاملين للمدة من ٢٠٠٨-٢٠٠٠

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى معلومات قسم التخطيط والمتابعة.

يوضح الجدول (٧) توزيع العاملين في المعمل والبالغ عددهم (١٦٩٢) بحسب نوع العمل الذي يمارسونه، فقد حصلت فئة الحرفيين على أعلى نسبة، والبالغة (٧٣,٦٩%) من مجموع عدد العاملين، وقد حصلت فئة الإداريين على أقل نسبة والبالغة (٢,٢٤%) وحصلت فئة المهندسين على نسبة (٢,٣٦%)، وفئة الفنيين (١٨,٤٣%)، وفئة الخدمات على نسبة (٣,٢٥%).

جدول (٧) توزيع العاملين في المعمل حسب نوع العمل

نوع العمل	مهندس	فني	حرفي	إداري	خدمات
العدد	٤٠	٣١٢	١٢٤٧	٣٨	٥٥
النسبة	٢,٣٦	١٨,٤٣	٧٣,٦٩	٢,٢٤	٣,٢٥

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى معلومات قسم التخطيط والمتابعة.

أمّا توزيع العاملين بحسب التحصيل الدراسي وكما مبين في الجدول (٨) بان أعلى نسبة للعاملين من دون مؤهل، قد بلغت (٤٨%)، في حين حصلت نسبة الحاصلين على شهادة ابتدائية (٢٠%)، أمّا الحاصلين على شهادة المتوسطة فبلغت نسبتهم (٧%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الإعدادية نسبة (١٥%)، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (٥%)، أمّا الحاصلين على شهادة البكالوريوس (٥%).

جدول (٨) توزيع العاملين في المعمل حسب التحصيل الدراسي

الشهادة	ذكور	أناث	المجموع	النسبة %
دكتوراه	-	-	-	-
ماجستير	-	-	-	-
دبلوم عالي	-	-	-	-
بكالوريوس	٥٧	٢٢	٧٩	٥

٥	٧٩	٣٦	٤٣	دبلوم فني
١٥	٢٥٧	٢٠٧	٥٠	إعدادية
٧	١١٩	٨٣	٣٦	متوسطة
٢٠	٣٤٠	٣٠٠	٤٠	ابتدائية
٤٨	٨١٨	٤١٨	٤٠٠	بدون مؤهل
١٠٠	١٦٩٢	١٠٦٦	٦٢٦	المجموع

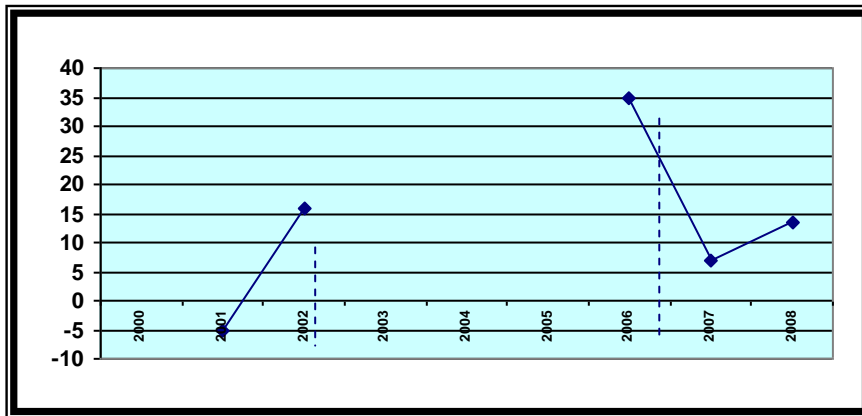
المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى معلومات قسم التخطيط والمتابعة.

ب) كميات إنتاج المعمل الفعلية للمدة (٢٠٠٠-٢٠٠٨) كما موضّح في الجدول (٩)، والشكل (٤). ويتّضح من خلال الجدول أن نسبة الإنتاج لسنة ٢٠٠١ هي سالبة، وقد بلغت (٥%)، في حين ازدادت كمية الإنتاج في سنة ٢٠٠٢ الى نسبة (١٦%)، توقف إنتاج المعمل خلال ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، في حين انخفضت نسبة النمو لسنة ٢٠٠٧ إلى ٧% أمّا نسبة النمو لسنة ٢٠٠٨ هي (١٣,٥%).

جدول (٩) كميات الانتاج الفعلية للمدة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٨

النمو %	كميات الانتاج الفعلية بالقطعة	السنة
-	١٠٩٥١٨٧	٢٠٠٠
(٥)	١٠٣٧٧٩٥	٢٠٠١
١٦	١٢٠٨١٤٤	٢٠٠٢
-	-	*٢٠٠٣
-	-	*٢٠٠٤
-	٢٦٥٤٦١	٢٠٠٥
٣٥	٣٥٨٠٢٣	٢٠٠٦
٧	٣٨٣١٥٥	٢٠٠٧
١٣,٥	٤٣٥٠٥٤	٢٠٠٨

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى معلومات قسم التخطيط والمتابعة.



* تم استبعاد سنة ٢٠٠٣ وذلك بسبب الاحداث التي مر بها العراق والقصف الذي تعرض له المعمل .

* في سنة ٢٠٠٤ تم اعادة اعمار المعمل .

شكل (٤) نسب النمو السنوي لكميات الانتاج للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٨

المصدر :اعداد الباحثة بالاستناد الى معلومات قسم التخطيط والمتابعة.

٤ الخطط التطويرية للمعمل

أ) انشاء معمل لإنتاج البدلة الرجالية المتطورة لأغراض تصدير (١٠٠٠٠٠) بدلة سنوياً.

ب) إنشاء ورشة لإنتاج الدرع للقوات المسلحة.

ج) انشاء معمل لإنتاج الملابس الرياضية وسيت (قميص + سروال).

٥ الهيكل التنظيمي للمعمل

يتكوّن الهيكل التنظيمي لمعمل الألبسة الرجالية من الأقسام والشعب الآتية: (التصميم، التكنولوجيا، الإنتاج، السيطرة النوعية، تأكيد الجودة ، الهندسة والبحوث، الصيانة والخدمات، التخطيط والمتابعة، التجاري، المبيعات، المالي، الرقابة الداخلية، الإدارة، المخازن، الحاسبة)، كما موضحة بالملحق (١) الذي يوضح مخطط الهيكل التنظيمي.

قسم التصميم: يشرف على تصميم الموديلات الجديدة من خلال معايشة الموضة والاطلاع على البُرد العالمية، ويصمم موديل وقوالب الحجم الوسطى عند تشغيل الموديلات، ويشرف على تهيئة الموديل إلى قسم التكنولوجيا لغرض تقييمه، ويشرف على إعداد استمارة تهيئة الموديل اللازمة للتسعير.

قسم التكنولوجيا: يقوم بتقييم النماذج التجريبية من خلال لجنة تتكون من (مسوؤل الخياطة، التصميم، التكنولوجيا والسيطرة النوعية)، وتقديم الملاحظات والتصديق على الأنموذج من أجل التشغيل، وإعادة تسلسل العمليات للموديل في أثناء التشغيل التجريبي للموديل من أجل رسم المخطط الانسيابي للعمليات وإعداد توزيع العمليات للموديل مع رسم خارطة الموديل لضمان انسياب العمل.

قسم الإنتاج: يقوم بمناقشة خطة الإنتاج المعدّة من شعبة البرمجة والإطلاع على تقارير الإنتاج اليومية والمتابعة اليومية للانحرافات في العمل والتحقيق في الأسباب الحقيقية للانحرافات واتخاذ الإجراءات لمعالجتها.

شعبة البرمجة: يشرف فنياً وإدارياً على العمل في كل الأقسام ويشارك في وضع الخطط الإنتاجية، ويعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتلافي بعض المعوقات، ومتابعة تنفيذ التعليمات.

قسم السيطرة النوعية: يعمل على توجيه العاملين بالشكل الذي يضمن سلامة المكائن والمعدات والأجهزة واستغلالها بالشكل الأمثل والعمل على خلق ظروف عمل مناسبة داخل الأقسام من خلال التغلّب على مصادر المخاطر والضوضاء وتطوير وتثبيت تشكيلات السيطرة بشكلٍ ينسجم مع تحسين النوعية.

قسم توكيد الجودة: يقوم بأعمال أنظمة الجودة وتشمل (التوثيق، التدقيق الداخلي، إجراء القياس، التحليل للعمليات والتحسين المستمر)، ويهتم بتطوير أداء المنظمة والأفراد والمعدات والاهتمام بالتحسين المستمر للبنى التحتية والبيئة والمكائن والمعدات والتجهيزات الجوهرية وأنظمة العمل والوثائق.

شعبة التصنيع: يُشرف فنياً وإدارياً على شؤون المعمل، ويضع برنامجاً شهرياً للعمل والاتصال مع شركات القطاع الخاص والاشتراكي والمختلط لتصنيع المواد الاحتياطية والمساهمة مع هيئة التصنيع الوطني المقامة من قبل وزارة الصناعة والمعادن عن طريق ممثل الشركة.

شعبة التحضيرات: متابعة تنفيذ أوامر العمل وتوزيع العمل على الشعب ومتابعة صيانة المكائن والاتصال المباشر بالأقسام وتأمين المواد اللازمة للعمل وتدريب الموظفين الجدد على العمليات وتحليل وتطوير واتخاذ القرارات.

الفصل الثاني

إبعاد أدارة علاقات الزبون

المقدمة

تتامي اهتمام الأدبيات الإدارية بموضوع إدارة علاقات الزبون، نظراً لان الزبائن هم شركاء في المنظمة، وأن على المنظمة أن تؤكد على الجودة والخدمة والإبداع الذي من خلالها تسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم، خصص هذا الفصل من الإطار النظري إلى عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية لأبعاد إدارة علاقات الزبون بدءاً من مفهومها، أهميتها وانتهاءً بنماذج إدارة علاقات الزبون، وسيتم عرض مواضيع الفصل الثاني، على وفق الفقرات الآتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإبعاد إدارة علاقات الزبون

المبحث الثاني: أبعاد ونماذج ومقاييس CRM

المبحث الأول

مدخل مفاهيمي لإدارة علاقات الزبون

أولاً: مفهوم إدارة علاقات الزبون CRM*:

تعد إدارة علاقات الزبون في التسويق الحديث من أهم المفاهيم وقد كانت تعرف Customer Relationship Management (CRM) حتى وقت قريب بأنها عملية إدارة معلومات الزبون، وبهذا التعريف فإنها تشمل إدارة معلومات مفصلة حول الزبون وإدارة نقاط الاتصال بالزبون بحذر لمضاعفة الولاء ألبوني (Kotler & Armstrong, 2005:16).

(إن أصل مفهوم إدارة علاقات الزبون يرجع إلى المفهوم الإداري تسويق العلاقات (Relationship Marketing) وتسويق العلاقات هو مجهود متكامل لتحديد بناء وصيانة شبكات أعمال مع الزبائن الفرديين لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الجانبين (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ٢٤٠). واحتل مفهوم إدارة علاقات الزبون اهتماماً واسعاً من قبل الأكاديميين ورجال

الإعمال ومديري المنظمات في السنوات الأخيرة (1: Reinartz et al, 2004). حتى أصبح لا يمر يوم دون أن يتم ذكر إدارة علاقات الزبون في وسائل الإعلام أو في التقارير السنوية أو النشرات الصحفية ويبدو إن إدارة علاقات الزبون هي الحل لجميع القضايا التي تواجه المنظمات (Uk Consult, 2004:1). لقد اتخذت CRM معنى أوسع في الآونة الأخيرة هو كونها عملية

بناء كاملة والمحافظة على علاقات زبونية مربحة من خلال إيصال قيمة ورضا زبوني عالٍ (Kotler & Armstrong, 2008: 13). وقد قامت العديد من منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية بتبني مفهوم (CRM) لكونه يتعلق بألية تعزيز عمليات الاتصال التي تركز على الزبون ونتيجة لذلك فإن CRM نظر إليها بأنها وسيلة لتحقيق التنافس المطلوب (البغدادي، ٢٠٠٨: ٤١)، في حين رأى (Zuboric & Domazet, 2007: 1) بأن CRM هي علم منهجي

وتكنولوجيا تستطيع من خلالها المنظمة من اكتساب عمليات أو طرق لتحسين العلاقة مع الزبون.

ورأى (Winer، ٢٠٠١: ٢٧) بأن الأساليب التقليدية في جذب الزبون لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصة مع وجود بيئة تنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال في ظل هذه البيئة ومع ثورة تقنية المعلومات وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت المنظمات على إيجاد

الفرص لبناء علاقات أفضل مما كانت عليه مع الزبائن في عالم غير متصل من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن وبتفاعل مرتفع أتاح لها اليوم قدره أكبر من أي وقت مضى لإقامة ورعاية ودعم طويل الأجل للعلاقات مع الزبائن أشار (الكعبي، ٢٠٠٥: ٤) نقلاً عن (Scott Nelson) هو أحد المحللين لإدارة علاقات الزبون بوجود نظريتين في مجال CRM حالياً:

الأولى: نظر إلى CRM كبرامج تطبيقية (Software Application).

الثانية: نظر إلى CRM كإستراتيجية أعمال (Business Strategy).

وأكد على المنظمات أن تنتظر إليها كإستراتيجية أعمال، إذا أرادت أن تنجح في علاقتها مع الزبون من خلال تحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وخلق الولاء وعلى هذا الأساس فهو رأى CRM هي (إن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل) وقد أوردت الأدبيات الإدارية عدداً من المفاهيم الخاصة بإدارة علاقات الزبون يوضحها الجدول (١٠):

جدول (١٠) مفاهيم CRM بحسب رأي بعض الكتّاب والمفكرين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Stead, 2001: 5)	(هي إقامة وتطوير والمحافظة على علاقات مثالية ومتبادلة بين المستهلكين والمنظمات)
٢	(Gray & Byun, 2001:7)	(أنها إستراتيجية أعمال تعمل على زيادة حجم الصفقات و أهدافها هي زيادة الأرباح والإيرادات ورضا الزبون)
3	Bull, 2003: 592	(هو مفهوم شامل ومعقد لتنظيم الأعمال التجارية في جميع الأنحاء ودمج عمليات تكنولوجيا المعلومات).
4	Wikstrom, 2003: 2	هو عملية تعزيز القيمة لتكنولوجيا المعلومات، التي تحدد، تطوّر، تركّز على دمج مختلف الاختصاصات في المنظمة إلى "صوت" من أجل تقديم قيمة طويلة الأمد للزبائن، في الربح والتعرّف على شرائح الزبائن الحاليين والمحتملين.
٥	Ngai, 2005: 583	(هي إستراتيجية شاملة وعملية الحصول والاحتفاظ بالزبائن لإيجاد أعلى قيمة للمنظمة والزبون من خلال التكامل بين تسوق المبيعات خدمة الزبائن).
٦	Kotler, 2005: (16)	(هي عملية شاملة لبناء والإبقاء على علاقات الزبون من خلال توصيل قيمة رئيسة للزبون وتدقيق رضاه إذ يتعامل مع مفاهيم الاكتساب والاحتفاظ وتنمية الزبائن)
٧	(طاهر، ٢٠٠٦: ٨٥)	(أنها إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التشاور والثقة المتبادلة بينهم من اجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم)
٨	(Obeng & Loria, 2006: 7)	(هي المنظمة التي تركز على مسعى يشمل جميع الإدارات في الأعمال التجارية بالإضافة إلى ذلك ستشمل الصناعة التحويلية واختبار المنتجات وكذلك تجميع الشراء والفواتير والموارد البشرية والتسويق والمبيعات والهندسة)
٩	(ZUboric & Domazet, 2007: 2)	(بأنها قابلية ومنهجية وتقنية والذي يمكن أن يمكننا المنظمة من تبني وتحسين علاقتها بالزبون)
١٠	Nguyen et al, 2007:111	(هي إستراتيجية عملية يمكن أن تساعد المنظمات على اكتساب فهم أفضل لاحتياجات زبائنهم).
1١	(القيسي، ٢٠٠٨: ٧٥)	(بأنها فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى تعزيز قيمة المنظمة عن طريق الاستعمال الإستراتيجي الفاعل للمعرفة لرفع قيمة الزبون وولائه وبناء علاقات قوية معه والمحافظة عليه وإيصال صوته ليكون شريكاً حميماً لها عبر دورة حياته مع المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة)

12	(نجم، ٢٠٠٨، ٣٣٢)	(هي الاستعمال الاستراتيجي للمعلومات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون)
13	(كوتلر وأرمسترونج، ٢٠٠٩: ٧٧)	(هي عملية شاملة لبناء علاقات زبون مريحة، والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضا ممتازين للزبون).

* الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال العرض السابق لبعض وجهات النظر لآراء بعض الكتاب والباحثين في الفكر الإداري والتسويقي نلاحظ التباين في بعضها والاتفاق في البعض الآخر.

فقد اتفق كل من (Gray & Byun, 2001:7) و (Ngai, 2005: 583) و (Kotler, 2005:) و (16) و (القيسي، ٢٠٠٨: ٧٥) بأن المهمة الرئيسية لإدارة علاقات الزبون هي الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاهم الأمر الذي يؤدي الى زيادة الربحية والقيمة للمنظمة. رأى كلاً من (طاهر، ٢٠٠٦: ٨٥) و (Nguyen, et al., 2007:11) و (Ngai, 2005: 583) بأن إدارة علاقات الزبون إستراتيجية شاملة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، كالقيمة والرضا والربحية.

وقد اتفق (Bull, 2003: 592)، (Wikstrom, 2003: 2)، (ZUboric & Domazet, 2007: 2) بأن التكنولوجيا هي عامل أساس يستعمل في الاحتفاظ بالزبون وتقوية العلاقة معه التي يمكن من خلالها أن تحقق المنظمة أهدافها .

في حين ركز (نجم، ٢٠٠٨: ٣٣٢) على استعمال البعد الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون، فضلاً عن شمولية هذا المفهوم من حيث أن CRM تغطي التكنولوجيا والأفراد على حد سواء فضلاً عن تضمنها جهود المبيعات وخدمة الزبون ودعم المنتج مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بزيادة العوائد عن طريق المعاوذة والولاء والقيمة مدى الحياة إضافة إلى أهداف الزبون في تحقيق قيمة أعلى مقابل ما يدفعه ورضى شامل عن علاقاته بالمنظمة.

ترى الدراسة بأن CRM تحول الزبائن إلى زبائن مريحين من خلال ما طرحته الأدبيات الإدارية من مفاهيم بأن المفهوم الذي يمكن تبنيه هو إن إدارة علاقات الزبون (هي إستراتيجية أعمال متكاملة تعمل على زيادة اكتساب الزبائن وتقوية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم من خلال علاقات طويلة الأمد).

ثانياً: أهمية إدارة علاقات الزبون:

برزت أهمية إدارة علاقات الزبون من خلال الحاجة المتزايدة للاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق والتي أجبرت العديد من المنظمات الكبيرة إلى إعادة تقييم الطرق التي يتواصلون أو يتصلون بها مع الزبائن في أواخر منتصف عقد الثمانينات من القرن العشرين (Lewis & Lewis, (-):1).

تقوم إدارة علاقات الزبون على مبدأ تقوية العلاقة التبادلية بين المنظمة والزبون التي يجني طرفاها منفعة متبادلة وهذا ما يميز مفهوم CRM لذلك من الضروري للمنظمات أن توفر تقنيات واسعة تمكنها من تحليل البيانات لتطوير علاقتها مع الزبائن (Wong et al, 2003:2).

تستعمل إدارة علاقات الزبون برامج تستهدف الإبقاء على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن مثل برامج الولاء وبرامج الضمان، وبرامج الجوائز، وبيع عبر الحملات فعلى سبيل المثال يتمثل برنامج الجائزة كإستراتيجية ترويج تشجع الزبائن على تجميع المشتريات للحصول على جائزة، إذا يتوقع الزبائن ان قرارات الشراء الحالية محددة بالجوائز المستقبالية (Sun, 2006: 595).

لذلك يمكن للمنظمات التي تقوم بتنفيذ إدارة علاقات الزبائن الحصول على العديد من الفوائد منها (Obeng & Loria, 2006: 9-10):

- ① **انخفاض تكلفة الحصول على الزبائن:** تكلفة توظيف أو الحصول على الزبائن تنخفض لان هناك وفورات في التسويق والبريد والاتصال والمتابعة وغير ذلك.
 - ② **لا حاجة لاكتساب العديد من الزبائن للحفاظ على حجم ثابت من الأعمال:** أن ثبات حجم الزبائن على المدى البعيد تؤدي إلى انخفاض الحاجة لزيادة اكتساب زبائن جدد.
 - ③ **انخفاض تكلفة المبيعات:** أن انخفاض تكاليف البيع للزبائن الحاليين ، أن الاحتفاظ بحجم ثابت من الزبائن يؤدي إلى انخفاض تكاليف القنوات التوزيعية فضلاً عن انخفاض تكاليف الحملات التسويقية .
 - ④ **أعلى ربحية من الزبون:** ستحصل المنظمات على أعلى ربحية من خلال زيادة محفظة أسهم الزبون، إذ مع ثبات حجم الزبائن أو مع استعمالها سوف تزداد متابعة المبيعات ، كما أن زيادة الإيراح تأتي بشكل طردي مع زيادة رضا الزبائن الحاليين .
 - ⑤ **زيادة ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم:** زيادة الاحتفاظ بالزبائن من خلال بقاء الزبائن لمدة أطول.
 - ⑥ **تقييم الربحية من الزبائن:** المنظمة سوف تتعرف على الزبائن المربحين وكذلك الزبائن الذين يمكن أن يكونوا مربحين في المستقبل وهذا مهم لان مفتاح النجاح في أي عمل هو التركيز على اكتساب الزبائن والربح الذي يولده للمنظمة.
- وأشار (الكعبي، ٢٠٠٥: ٨) إلى فوائد إدارة علاقات الزبون العديدة في المحيط التنافسي المتزايد:

- ١- بغض النظر عن الموظف الذي يقدم الخدمة تكون العلاقات شخصية مع الزبون.
 - ٢- يمكن تنسيق حملات التسويق بفعالية اكبر من خلال استعمال بيانات CRM.
 - ٣- لتحقيق المزيد من الربحية تستخدم CRM إستراتيجيات بيع تنافسي ذات مردودات ايجابية كسياسة البيع المقابل للاحتفاظ بالزبون.
 - ٤- تتمكن المنظمات من الحصول على فهم أحسن عن الزبون وتتوقع عمليات الشراء الخاصة به. في حين نظر (Baltzan & Phillips, 2008: 278) للمنافع التي تتدرج من إدارة علاقات الزبائن للمنظمات هي:
- (تقديم أفضل خدمة للزبائن، تحسين كفاءة مراكز الاتصال، معرفة مجموعة المنتجات الأكثر تأثيراً، مساعدة موظفي المبيعات، تبسيط التسويق وعمليات البيع، اكتشاف زبائن جدد، زيادة أرباح الزبائن).

وقد بين (النجار، ٢٠٠٥: ٩٤) بأن المنظمات تعتمد إلى استعمال نظم CRM لتحقيق:

- ١- تحسين الخدمة وتلبية رغبات الزبون المتغيرة من خلال تكوين رأي مشترك معه.
 - ٢- زيادة التواصل مع الزبون من خلال الإجابة على تساؤلاته.
 - ٣- تحديث ملف الزبون بصورة مستمرة.
 - ٤- زيادة الأرباح من خلال مراقبة النفقات والمشتريات.
 - ٥- الحصول على حصة سوقية أكبر.
 - ٦- تحليل العلاقة بين الزبون والمنتج والمؤسسة.
 - ٧- سرعة الوصول إلى الأسواق.
 - ٨- الحصول على رضا الزبون من خلال إتباع احتياجاته.
- وقد استعرض (Amofah & Ijaz, 2005: 22-23) بعضاً من منافع CRM استناداً إلى بعض آراء الكتاب والمفكرين انظر الجدول (١١).

جدول (١١) أهمية (CRM) بحسب آراء بعض الكتاب والمفكرين

ت	اسم الباحث	تعزيز العوائد والربحية	تخفيض وتقليل التكاليف	التأثير المنظمي
١	Gray & Byun, 2001	* تعزيز قابلية الاكتساب والاحتفاظ بالزبائن. * تصاعد المبيعات. * تعظيم الحصة السوقية. * تعظيم القيمة مدى الحياة.	* تحسين الخدمة بدون زيادة التكاليف. * كلفة الحملة التسويقية الفعالة. * كلفة خدمة الزبون الفعالة	
٢	Swift, 2001	* زيادة ربحية الزبون. * الحصول على أعلى نسبة احتفاظ. * وولاء للزبائن.	* تقليل كلفة المبيعات. * تقليل كلفة تجنيد الزبائن.	
٣	Wilson et al, 2002	* ربحية الزبائن العالية.		
٤	Jiang, 2003			* تدير المنظمات إدارة علاقات الزبائن بفاعلية. * الولاء للعلامة.
٥	Thompson, 2004			* ميزة تنافسية. * التأثير الايجابي على أداء المنظمة.

الجدول من إعداد الباحثة في بعض ما جاء في الفكر الإداري .

Source: Amofah, Patrick & IJaz, Amer (2005), "objectives, Strategies and expected Benefits of customer Relationship Management", Masters Thesis, University of Technology.

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبون:

لقد تم تقسيم أهداف وإستراتيجيات إدارة علاقات الزبون إلى أربعة أصناف وكالاتي:
(Amofah & IJaz, 2005: 21-22)، (Gray & Byun, 2001: 22):

١- تحديد هوية الزبائن.

- * تمييز الزبائن بواسطة قنوات التسويق.
- * اكتشاف زبائن جدد.
- * اكتساب زبائن جدد.

٢- تمييز الزبون: تمييز الزبائن مع اعتبار الأرباح

- * كل زبون لديه احتياجات ومتطلبات استثنائية.
- * استعمال الخدمة لتمييز بين المنتجات المختلفة.

٣- تفاعل الزبون:

- * يجب على المنظمات الاستمرار بادراك زبائنهم.
- * تحسين وزيادة التواصل بين المنظمة وزبائنهم.
- * الاستجابة المناسبة لمتطلبات الزبائن.
- * بناء روابط عملية بصورة مؤثرة.
- * بناء العلاقة مع الزبائن.
- * تحسين التفاعل مع الزبائن.
- * التواصل الالكتروني.

٤- الشخصية:

- * التعامل مع الزبون على نحو استثنائي.
 - * صنع المنتجات والخدمات وفقاً لطلب الزبائن.
 - * التأكيد من تقديم خدمات الزبائن الشخصية.
- ولقد ركزت الدراسة الحالية على هدف اكتساب زبائن جدد كأحد الأبعاد الرئيسة في إدارة علاقات الزبون، وتتفاعل الدراسة الحالية بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع الأهداف الإستراتيجية لإدارة علاقات الزبون، من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن بتخفيض التكاليف و الاهتمام بالجودة، المحافظة على الزبائن من خلال بناء علاقات طويلة الأمد، الحصول على أرباح مدى الحياة .

رابعاً: مستويات إدارة علاقات الزبون:

صنف الباحثان (Cravens & Piercy, 2006:216) مستويات إدارة علاقات الزبون الى ثلاثة مستويات هي العملياتية، والتحليلية والاستراتيجية، ولكل هذه المستويات أهمية خاصة وكالاتي :

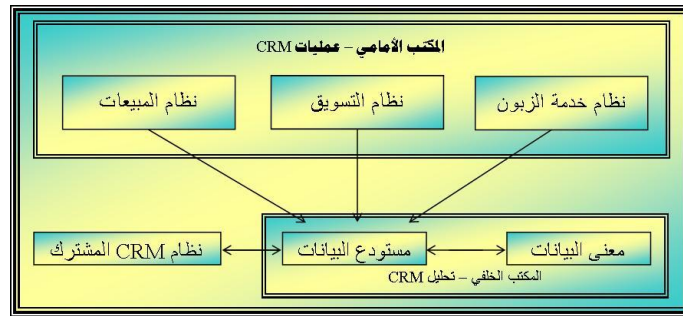
① عمليات CRM:

إن الهدف الرئيس لإدارة علاقات الزبون هو تحسين وجعل تجربة الزبون ثابتة وأن هدف إدارة علاقة الزبون هو استعمال كل المعلومات الموجودة لبناء صورة مفصلة عن كل زبون هدفها الحصول على المعلومات عن الزبون عند تعامل الزبون مع المنظمة ،وذلك لضمان توافرها كلما تعامل الزبون الجديد مع المنظمة.

② تحليل CRM:

إن التكامل وجمع المعلومات عن كل زبون من قبل أنظمة إدارة علاقات الزبون يؤدي إلى تحسين كفاءة خدمة الزبون والتأثير على جودة العلاقات معه فضلاً عن ذلك فإنه يسهم في خلق مصدر قوة للمنظمة يمكنها من معرفة صفقات الزبون حول إي من المنتجات أو الخدمات التي يرغبون في اقتنائها ،ومن خلال أي من قنوات التوزيع وفي أي الأوقات وبالتالي التركيز على أفضل الفرص في السوق التي تنمي ربحية المنظمة .

وعلى وفق ما أشار إليه (Baltzan & Phillips, 2006: 280) بأنّ العنصرين الأولين من إستراتيجية إدارة علاقات الزبون هما لعمليات CRM والتحليل CRM، إذ تدعم عمليات إدارة علاقات الزبون بشكل تقليدي عملية التعامل يوماً بيوم، والعمليات والأنظمة الإدارية التي تتعامل مباشرة مع الزبائن. إما تحليل CRM (مجهزين المكتب الخلفي) فتتضمن كل الأنظمة التي لا تتعامل مباشرة مع الزبائن، مثل مستودع البيانات ، وأنظمة المعلومات الخاصة بالزبائن، إنّ الإختلاف الأولي بين تحليل CRM وعمليات CRM تكون مرتبطة مباشرة بين المنظمات وزبائنها. الشكل (٥) يبيّن نظرة شاملة من تحليل CRM وعمليات CRM.



شكل (٥) عمليات CRM وتحليل CRM

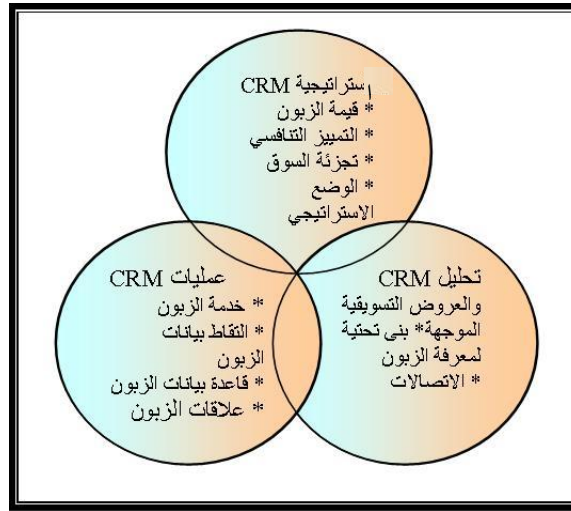
Source: Baltzan Paige & Phillips, Amy (2008), "Business Driven Information System", McGraw Hill Irwin, New York.

③ إستراتيجية CRM:

بما أنّ أكثر وجهات النظر تبين بأنّ إدارة علاقات الزبون ليست جديدة على المنظمات، كما أنّها ببساطة تنجز حالياً أفضل الأعمال. إذ إنّ اتخاذ القرارات المهمة التي تتطلب تغييرات في العمليات التقنية تتطلب وضع الزبون كأحد الأطراف عند وضع مثل هذه القرارات، وذلك لأنّ إستراتيجية الزبون تبدأ من خلال فهم زبائن المنظمة وكيف يمكن لها أن تضع الأهداف الإستراتيجية من خلالهم ، فعلى سبيل المثال: أدركت مجلة نيويورك تايمز هذا الأمر و خصصت عموداً كاملاً في المجلة للبحث عن الزبائن الحقيقيين لاكتشاف التشابه بين المجاميع من القراء في

المدن خارج العاصمة نيويورك، هدفها من هذه الإستراتيجية كيف يمكن جذب هذه المجاميع وجعل المجلة في مصاف المجالات العالمية. إنَّ ما قامت به نيويورك تايمز هو التوسّع في الانتشار في الأسواق وقد حققت نسبة بقاء ٩٤%، قياساً بمعدّل الصناعة البالغ ٦٠%. بما أنّ الأعمال العالمية قد تزايدت، فإنّها تحوّلت من التركيز على المنتج إلى التركيز على الزبائن، أن أغلب المنظمات تدرك أن المعاملة الجيدة للزبون قد تكون أكبر مصدر مفيد للأرباح المحتملة ونمو الدخل الإجمالي (Baltzan & Phillips, 2008: 277). من المهم خلق مصادر معلومات لإدارة الزبون وبناء أدوات البرامج المناسبة لجعل المعلومات مفهومة مما يؤدي إلى بناء مصدر مهم للميزة التنافسية للعديد من المنظمات التي تتجاوز حدود التمرکز والاتصالات الموجهة حول الزبون التي تعكس استعمال إستراتيجية إدارة علاقات الزبون التي تحقق الأرباح على المدى البعيد وذلك تأكيداً على الاحتفاظ بدلاً من الاكتساب (Gravens&piercy,2006:216). الشكل (٦) يبين

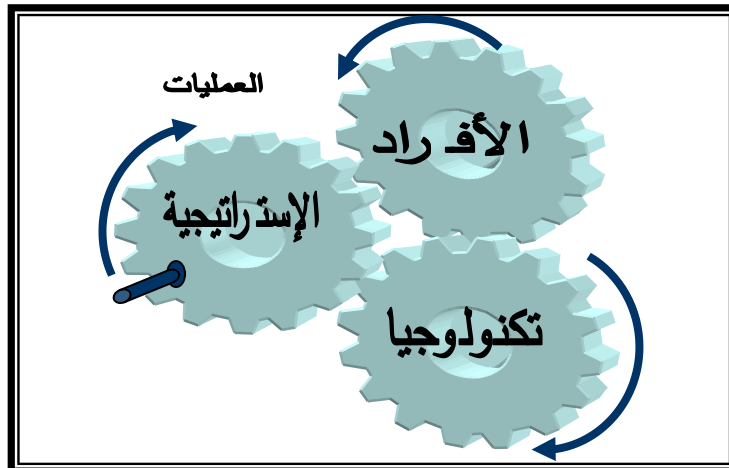
مستويات CRM



شكل (٦) مستويات CRM

Source: Cravens, David W.& piercy, Nigel F, (2006), "Stra Mtegit Marketing", Mc Grow- Hill, New York.

ورأى (Steed, 2000, p.7) بان نجاح إستراتيجية CRM يعتمد على أربع عناصر أساسية للأعمال وهي الإستراتيجية، الأفراد، التكنولوجيا، والعمليات التي تسمى عجلة دولاب العمليات وكما في الشكل (٧).



شكل (٧) عجلة دولاب العمليات

Source: stead, stave, (2001), "Customer Relationship management".

www.icd-partnership.co.uk/media/white-papers/cRM.

فالعليات هي المقبض الذي يقود المنظمة ويعطيها التوجيه أذ أن توجيه الإستراتيجية يتحرك باتجاهين لتمكين الأفراد والتكنولوجيا أن تفاعل هذه العوامل في عمليات الأعمال يؤسس النجاح في إدارة علاقات الزبون.

المبحث الثاني أبعاد ونماذج ومقاييس أبعاد CRM

أولاً: أبعاد إدارة علاقات الزبون:

إن أبعاد الإدارة في علاقات الزبائن تتجلى في ثلاث مستويات من التفاعل بين المنظمة والزبون، توجه فيها المنظمة مواردها المتاحة من أجل خلق علاقة قوية مع الزبائن. وبناءً عليه تستعرض الدراسة آراء بعض الباحثين في مجال إدارة علاقات الزبون كما موضح في الجدول (١٢).

جدول (١٢) أبعاد إدارة علاقات الزبون بحسب آراء بعض الكتاب والباحثين

نحولات تنظيمية	بنى تحية	تطبيقات	إبداعية الزبون	قيمة الزبون	الولاء	الرضا	التكامل مع المنظمة	القيادة	الاستراتيجية	شخصية الزبون	تفاعل الزبون	تمييز الزبون	معرفة الزبون	الاحتفاظ بالزبون	تقوية العلاقة مع الزبون	اكتساب الزبون	أبعاد إدارة علاقات الزبون المصدر
★	★	★															Wikstrom, 2003: 2
														★	★	★	(Reinartz et al, 2004: 4)
														★	★	★	(Janjicek, 2004:)
										★	★	★	★				(Amofah & IJaz, 2005: 21-22)
														★	★	★	(الكعبي، ٢٠٠٥: ٥٠-٥٦)
							★	★	★								(Obeng & Loria, 2006: 23-30)
			★	★	★	★											(طاهر، ٢٠٠٦: ٩٦-١١٦)
											★	★	★				(Jelinkova et al, 2006: 59-60)
				★										★	★		(عبد الرضا والطائي، ٢٠٠٧: ٢٣٥)
														★	★	★	(صادق، ٢٠٠٨:)

																		١٥
١	١	١	١	٢	١	١	١	١	١	١	٢	٢	٢	٥	٤	٥		المجموع
١	١	١	١	٢	١	١	١	١	١	١	٢	٢	٢	٥	٤	٥		النسبة %
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وفق بعض ما جاء في الفكر الإداري.

يتضح من خلال الجدول (١٢) لا توجد عناصر تتعدى نسبتها أكثر من ٥٠%، وبلغت نسبة اكتساب الزبون، الاحتفاظ بالزبون ٥٠%، وبلغ بعد تقوية العلاقة مع الزبون ٤٠%، لذا ارتأت الدراسة تناولها بشيء من الإيضاح واعتمادها كأبعاد لإدارة علاقات الزبون. وهي نفسها التي تمر بها علاقة المنظمة بالزبون أي دورة حياة الزبون، وتضم:

أ- اكتساب الزبون.

ب- تقوية العلاقة مع الزبون.

ج- الاحتفاظ بالزبون.

أ- **اكتساب الزبون:** هي تحديد الزبائن المحتملين و تحويلهم إلى زبائن دائمين وذلك من خلال قيام المنظمة باستعمال عدة أدوات لجمع أسماء الزبائن الجدد من خلال استعمال الإعلان والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف ومصروفات المعارض وشراء أسماء من سماسرة الأسماء (Kotler, 2004: 144). ويؤكد بأن منظمات اليوم الذكية لا ترى نفسها كبائعة للمنتجات، ولكنها ترى نفسها جاذبة للزبائن (كوتلر، ٢٠٠٤، 151).

إذ تعد هذه المرحلة خطوة المنظمة الأولى لجذب الزبائن من خلال طرح افكار ابداعية يقتنع من خلالها الزبون بالعودة والتعامل مع المنظمة وتصل المنظمة إلى هذه المرحلة من خلال إنفاق مبالغ كبيرة وبذل جهود تسويقية كبيرة.

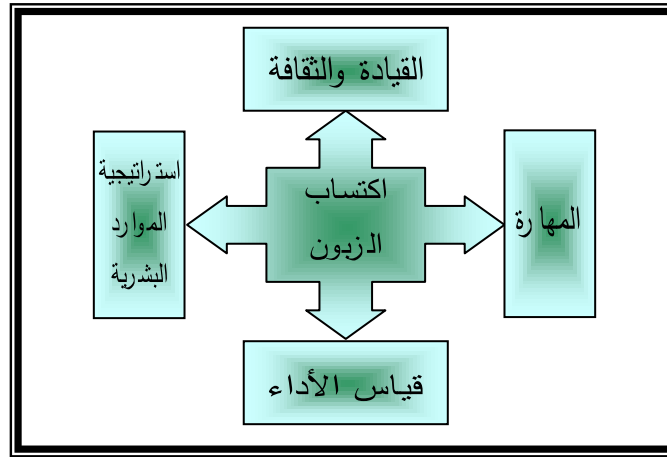
وقدم كلا من (Harris & Kohli) أنموذج أكتساب الزبون الذي يهدف الى الحصول على زبائن جدد بصورة سريعة وتحقيق النمو السريع في الأرباح و الإيرادات على الأمد البعيد على حساب الربح في الأمد القريب. تجسدت أهمية هذا الأنموذج في الآتي (الشريف، ٢٠٠٩: ٩٧)

(١) (إن السوق في مراحله الأولى)، ويضم عدداً كبيراً من الزبائن الذين لم يعلموا بوجود المنتج ولم يستعملوه وهذا يرشدنا إلى إمكانية الحصول على أرباحهم وإيراداتهم الزبائن الذين لم يعلموا بوجود المنتج.

(٢) بما أن المنتج متكرر الشراء مما يؤدي هذا التكرار إلى زيادة الأرباح والإيرادات من كل زبون. يحتاج هذا الأنموذج إلى مجموعة من المهارات لتنفيذه بفاعلية والتي تتضمن:

- القيادة والثقافة: يشكل قادة المنظمات عاملاً مهماً في تشجيع أفراد المنظمة على اكتساب الزبون وتوضيح رؤيا اكتساب الزبائن الجدد أفراد المنظمة.
- المهارة: وتعني قيام المنظمة باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات بيعيه عالية ويمتلكون القدرة على إثارة الزبائن وتوليد الحماس لديهم نحو شراء منتجات المنظمة.

- إستراتيجية الموارد البشرية: قيام المنظمة بالاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة من خلال توظيف الأفراد الأكفاء وتدريبهم، إذ يمثل أفراد المنظمة واجهتها الرئيسة للتعامل مع الزبائن وتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة عبر تجارب الزبائن مع موظفي الخدمة والمبيعات.
- قياس الأداء الرئيسي من خلال عدد الزبائن الجدد الذين أضيفوا إلى قاعدة الزبائن ويلاحظ أنه يختلف بحسب العوائد المتحققة من الزبائن الجدد أو الأرباح المتحققة من صفقات الزبائن الجدد. والشكل (٨) يوضح نموذج اكتساب الزبون.

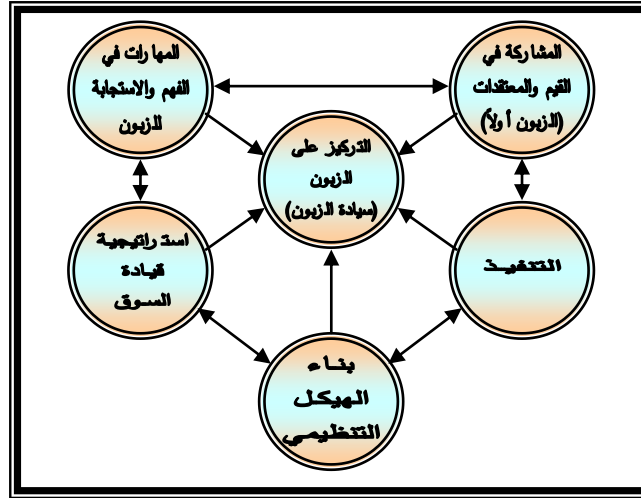


شكل (٨) نموذج اكتساب الزبون

المصدر: الشريف، زينب هادي (٢٠٠٩) "أخلاقيات العمل وأثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية المحدودة - الكوفة". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غ.م.

ب- **تقوية العلاقة مع الزبون**: أشار لها كلا من (البغدادي ونعمو، ٢٠٠٦: ٧) أنها عملية جمع المعلومات الأساسية الخاصة بتوطيد العلاقة مع الزبون والتي تمكن المنظمة من اختيار استراتيجياتها الخاصة باكتساب الزبائن وهي الخطوة التي تبدأ من خلالها المنظمة باسترجاع تعاملاتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، إذ تحاول إقناع الزبون باستعمال منتجاتها الحالية وشراء منتجاتها الجديدة كما وتحدد هذه المرحلة صحة الاختيار الذي أنفقت عليه المنظمة ومدى ربحية هذا الاختيار ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية.

وأشار (البكري والرحومي. ٢٠٠٨: ٦٥ - ٦٧) بأن المنظمات تسعى إلى تحقيق علاقة متينة وطويلة الأمد مع الزبون عبر سلسلة من الأبعاد وكما في الشكل (٩).



شكل (٩) سلسلة من الأبعاد لإقامة علاقة متينة وطويلة مع الزبون

المصدر: البكري، ثامر والرحومي، أحمد، (٢٠٠٨)، "تسويق الخدمات المالية"، مطبعة اثناء للنشر والتوزيع، عمان.

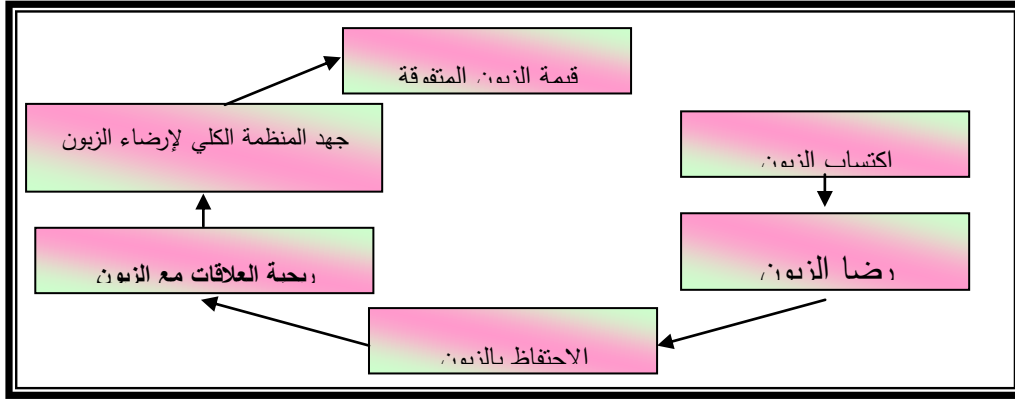
يتضح من الشكل أعلاه أن مفهوم التركيز على الزبون تعني أن الزبون يحتل مركز النشاطات والفعاليات التسويقية أي إن إشباع حاجاته تتطلب دراسة متعمقة لإنتاج ما يشبع تلك الحاجات والرغبات فمن الضروري للمنظمة أن تقوم بمتابعة تغيرات البيئة التي تحدث تغيرات في أذواق الزبون كي يتسنى لها البقاء والاستمرار، فاستمرار تغير أذواق الزبون يهدد مكانة المنظمة وتطورها إذا غفلت عن مواكبة تلك التغيرات في السوق. ويمكن عرض تلك الأبعاد على النحو الآتي:

- ١- قيام المنظمات بمشاركة الزبون بالقيم والمعتقدات التي يتحلى بها والتي هي جزء من شخصيته والمنظمات التي لا تأخذ هذه العناصر بنظر الاعتبار فإنها ستواجه مشكلات لفترة طويلة تنعكس على تحقيق أهدافها.
- ٢- نقطة البداية ليست في جمع المعلومات التي تبين حاجات الزبائن وتفضيلاتهم فقط ولكن في مهارة فهمها وتحليلها ومشاركة الزبون في مواجهتها.
- ٣- إتباع المنظمة إستراتيجية قيادة السوق التي تركز على إشباع حاجات الزبون بمواصفات وجودة أفضل من التي يعرضها المنافسون، في كل الأحوال عندما ترغب أي منظمة في دخول سوق جديدة عليها أن تتعرف على نقاط قوتها وضعفها والتهديدات والفرص المنافسة في البيئة الخارجية.
- ٤- للهيكل المنظمي دور حيوي ومهم في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية لأنه يتيح للمنظمة بأن تتكيف مع البيئة المتغيرة.

٥- التنفيذ ويتطلب إستراتيجية اتصالات واضحة وناجحة إذ يتم ضمان تنفيذ الخطط بشكل فعال.

وقد بين (Perreault & Mc Carthy, 2005: 21) بأن المنظمات التي تعتقد مفهوم تسويق العلاقات تبحث عن طرق بناء علاقات مريحة بعيدة المدى مع كل زبون حتى المنظمة الأكثر إبداعاً سوف تواجه المنافسة عاجلاً أم آجلاً، لذلك فأن عليها ومحاولة الحصول على زبائن جدد بأخذهم بعيداً عن المنافسة وهو عادةً مكلف أكثر من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين حقاً أن

بإرضاء حاجاتهم، يشترتون الزبائن الراضون مراراً وتكراراً وهنا تكون وظيفة شرائهم أسهل مما يزيد أرباح المنظمة و بناءً على ذلك يتطلب من كل شخص يعمل في المنظمة بناء العلاقات المتينة مع الزبائن لزيادة قيمة الزبون قبل وبعد كل شراء وبالمقابل في أي وقت تكون قيمة الزبون منخفضة لان نقصان المنافع المقدمة إلى الزبون أو زيادة التكاليف يجعل العلاقة ضعيفة والشكل (١٠) يبين استعمال رضا الزبون مع قيمة الزبون المتوقعة لبناء علاقات مربحة.



شكل (١٠) رضا الزبون مع قيمة الزبون المتوقعة لبناء علاقات مربحة

Source: Perreault & Mc Carthy, (2005), "Basic Marketing a Global-managerial Approach", Mc Grow- Hill Irwin, New York.

أشار (كوتلر، ٢٠٠٤: ١٥٢) بأن على المنظمات التي تريد جذب الزبائن الذين يكررون الشراء أن تقوم من وقت لآخر بإجراء مسح عن مستوى رضا زبائنهم، وفي حالة إذا تبين من مؤشر رضا الزبون بأن عدداً كبيراً من الزبائن غير راضين يجب على المنظمة أن تفكر في سبب عدم الرضا، قد وجدت دراسات شركة TRAP بأن الزبون غير الراضي ربما يتحدث إلى أحد عشر شخصاً آخرين عن خيبة أمله، وكل منهم ينقل ذلك إلى آخرين. في حين نظر (كوتلر وارمسترونج، ٢٠٠٩: ٧٧) مفتاح بناء علاقات دائمة مع الزبائن هو إنتاج قيمة ورضا ممتازين للزبون. على النحو الآتي :

١- قيمة الزبون

غالباً ما يواجه الزبائن صعوبة في اختيار المنتج أو الخدمة مما يؤدي إلى صعوبة جذب والحفاظ على الزبائن، إذ أن الزبون يشتري من المنظمة التي تمنح أعلى قيمة زبونية والتي هي عبارة عن تقييم الزبائن للفرق بين كل من الفوائد والتكاليف الخاصة بعرض السوق ذات العلاقة بتلك العروض المتنافسة وإن الزبون (يحكم على قيمة وتكلفة المنتج بشكل دقيق وموضوعي، فهم يتصرفون على أساس القيمة المستلمة) (Kotler & Armstrong, 2008).

٢- رضا الزبون

يتحقق رضا الزبون من خلال أداء المنتج المتعلق بتوقعات الزبون، فإذا فشل أداء المنتج في إرضائه فسوف يصاب بخيبة أمل كبيرة، وإذا تطابق الأداء مع التوقعات فسوف يكون الزبون راضياً، أما إذا تفوق الأداء على التوقعات فسوف يكون الزبون راضياً جداً، تبالغ بعض المنظمات في الحفاظ على الزبائن راضين، وتهدف المنظمات الذكية إلى إسعاد الزبائن من خلال الوعد بما يمكنها إن تقدم فقط، ومن ثم تقدم لهم أكثر مما وعدتهم به، وبذلك سوف يصبح الزبائن جاذبين

لزيائن آخرين وبخبروهم عن تجربتهم الجديدة مع المنتج، وتستطيع المنظمات أن تزيد من رضا الزيائن من خلال تقليل الأسعار وزيادة الخدمات (Kotler & Armstrong, 2008: 13-14) عندما يصبح الزيائن راضين عن (القيمة التي تقدّم ، يولد هذا فوائد كثيرة للمنظمة، ورضا الزيائن يمكن أن يترجم إلى مزيد من الزيائن الجدد القادمين إلى المنظمة، وتعتقد المنظمات إنّها قد تحصل على رضا الزيائن من خلال شكاوى الزيائن لكن في الواقع أن ٩٥% من سخط الزيائن لا يتحول إلى شكوى، ونتيجة لذلك من المهم بالنسبة للمنظمات أن تسهل عملية تقديم الشكاوى من قبل الزيائن ونحو (٥٤%) من الزيائن الذين عادةً ما يشكون سيواصلون القيام بأعمال تجارية مع المنظمة مرة أخرى، إذا أخذت شكاوهم الرعاية اللازمة، بل قد تكون (٩٥%) إذا حصلوا على استجابة سريعة لشكاوهم (Obeng & Loria, 2006: 18).

وأشار (Kotler, 2004: 154) إن قيام المنظمات بتزويد الزيائن برقم هاتف بالمجان ليقدموا شكاوهم أو استفساراتهم أو تقديم مقترحاتهم للمنظمة فضلاً عن استعمالها الخطوات التالية لاستعادة حسن نية الزبون:

١- تخصص "خط ساخن" من (الهاتف والفاكس أو البريد الإلكتروني) لاستلام شكاوي الزيائن ومعالجتها.

٢- الاتصال بالزبون الشاكي بأسرع وقت ممكن، وكلما كانت الاستجابة بطيئة زاد التذمر ونتج عنه كلام سلبي عن المنظمة.

٣- الشعور بالمسؤولية اتجاه خيبة أمل الزبون، وعدم إلقاء اللوم على الزبون.

٤- يوظف عاملون متعاطفون في مجال خدمات الزيائن.

٥- حل المشكلات بطريقة هادئة وحسب رضا الزبون، بعض الزيائن لا يسعون وراء التعويض المالي بقدر ما يسعون للشعور بأن المنظمة تهتم بهم.

ج- الاحتفاظ بالزبون: لقد تزايد فهم الاحتفاظ بالزيائن الحاليين على أساس أنه قضية إدارية هامة وبالأخص في ظل إنباع الأسواق بالمنتجات أو الأقل نمو في عدد الزيائن الجدد، وشدة المنافسة، كما تمّ التسليم بأنّ الاحتفاظ بالزبون هو أحد الأهداف الرئيسة لإدارة علاقات الزبون وذلك بسبب إمكاناته في تقديم أرقى العلاقات الاقتصادية من خلال خفض تكاليف الزيائن الحاليين قياساً بتكاليف الزيائن الجدد. لذلك ينبغي على مديري المنظمات تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون وجعلها من أوليات المنظمة (Ghavami & Olyaei, 2006: 29). و على عكس مسوقو الأمس إن أهم مهارة هي اكتساب زيائن جدد، وانفق مندوبو المبيعات جل وقتهم يصطادون الزيائن بدلاً من المحافظة عليهم، ولقد احتفلوا بكل زبون جديد كما لو كان كأساً ولكنهم خدموا زيائنهم الحاليين باهتمام أقل من اكتساب الزيائن واليوم أصبحت المحافظة على الزيائن هي الأساس لأن المنظمات أنفقت أموالاً طائلة للحصول على كل زبون من زيائنها الحاليين ويحاول المنافسون جذبهم دائماً (Kotler, 2004, 142).

جرت العادة من قبل المنظمات أن تؤكد على تكريس الكثير من الاهتمام والجهد لجذب زيائن جدد بدلاً من الاعتماد على الزيائن الحاليين مشيراً إلى أن المنظمات تؤكد على تحقيق المزيد من المبيعات عادة بدلاً من بناء علاقات طويلة الأمد، ويدعو Kotler المنظمات لبناء علاقات تقوم

على تعزيز الثقة في عملية تقديم الخدمات، وبسرعة الاستجابة لمواجهة الزبائن، وتوفير الجهد في حاجة تقديرية، كما يؤد القناعة عند الزبون، لأنّ الزبون المقتنع للغاية سوف تظهر عليه الخصائص الآتية: (Obeng & Laria, 2006: 13)

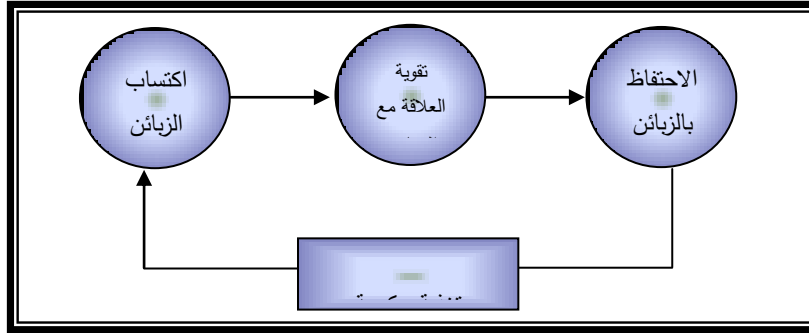
- ١) يبقى مالياً للمنظمة أطول مدة.
 - ٢) يشتري أكثر ما يعرض من منتجات المنظمة الجديدة وتحديث القائم منها.
 - ٣) يجري محادثات إيجابية عن المنظمة ومنتجاتها.
 - ٤) وهو أقل حساسية للأسعار.
 - ٥) أقل تكلفة من خدمة الزبائن الجديدة بسبب المعاملات الروتينية.
 - ٦) تولي اهتماماً أقل للإعلان والعلامات التجارية المنافسة.
- رأى (كراج و جرننت، ٢٠٠٣: ١٠) بأن المنظمة تتعامل مع نوعين من الزبائن، جدد و دائمين وبالطبع يعد الاحتفاظ بالزبائن الحاليين اقل في النفقات والتكلفة من اكتساب زبائن جدد فالزبائن الدائمين يكونون على دراية بمقدرة المنظمة على الوفاء بالخدمات أو المنتجات التي يريدونها من خلال تركيز إستراتيجية التسويق على أكثر فئات الزبائن جذباً للأرباح، وسيكون بإمكانها زيادة الحصة السوقية دون الحاجة إلى اكتساب زبائن جدد ، الأمر الذي يتطلب تكاليف أعلى من الاستراتيجيات الخاصة بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين إذا كانت الاستراتيجيات الخاصة بالاحتفاظ بالزبائن تحقق نجاحاً ملموساً فان المنظمة ولا شك ستحصل على العديد من المزايا فالزبائن الدائمون سيقومون بتزكية منتجات المنظمة لدى الغير وينصحونهم بالتعامل معها، هذا بالإضافة إلى أنهم لا يهتمون بالعلامة التجارية المنافسة وغالبا ما يقومون بشراء منتجات المنظمة حتى بعد تطويرها، لذلك يجب على المنظمات أن تعلم بأن العاملين هم مقدمي جميع الخدمات، والتأكيد على دورهم الحيوي في الاحتفاظ بالزبائن، وتشير البحوث إلى أن مقدمو الخدمات الرئيسية يستمعون إلى صوت الزبون، ويرغب الزبائن في الحصول على أفضل الخدمات في ظل شرطين: مقدمو الخدمات عندما تكون لديهم القدرة في التصرف نيابة عن الزبائن في الوقت المناسب، وعندما تضع المنظمة نظاماً يمكن من خلاله الاستماع والرد على المعلومات التي تمّ جمعها من قبل الزبائن المقربين من مقدمي الخدمة، والمنظمات التي لا تركز على دور كل موظف كمقدم خدمة، أو التي لا صلة لها بعمليات المبيعات ووظائف الخدمات تدفع ثمناً غالياً لعدم الاستماع إلى الناس الذين هم أقرب إلى المشاكل والحلول، لذلك على المنظمات إقامة دورات تدريبية لتوضيح دور العاملين في خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم فإنهم يبدعون في التفكير بوظائفهم بشكلٍ مختلف تماماً. ويمكن التمييز بين المنظمات على أساس مستوى الخدمات المقدّمة لزيائنها، فالزبائن لديهم وعي كبير بأي من المنظمات يقدم قيمة له إلى جانب نوع الخدمة طويلة الأجل التي تحافظ على الجودة مع مرور الوقت ،على المنظمات التركيز على أصوات الزبائن المهمين لتحديد ما تعني خدمة استثنائية (Ghavami & Olyaei, 2006: 29).

بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة علاقات الزبون تتبنى مبدأ الاحتفاظ بالزبائن وتهتم بهذا المبدأ أكثر من مبدأ البحث عن زبون جديد لانه يحقق ما يلي (Gray & Byun, 2001: 110):

* على وفق مبدأ باريتو يولد (٢٠%) من زبائن المنظمة الحاليين (٨٠%) من أرباحها.

- * تكلفة الحصول على زبون جديد تفوق من ٥-١٠ مرات تكلفة الاحتفاظ بالزبون.
- * الاحتفاظ بنسبة (٥%) من الزبائن الحاليين يسهمون في (٢٥%) من أرباح المنظمة.
- * يخبر الزبون المستاء من ٨ إلى ١٠ أشخاص عن تجربته السابقة.

أي أن عملية الاحتفاظ بالزبائن والإبقاء عليهم أكثر أهمية من عملية اكتساب الزبائن لأنها أقل في التكاليف وأكثر تحقيقاً للأرباح من جذب الزبائن الجدد والهدف الحقيقي من وراء ذلك هو توطيد العلاقات مع الزبائن والإبقاء عليهم واكتساب ثقتهم وولائهم وذلك من خلال عمليات الاتصال المستمرة مع الزبائن وتقديم المنتجات المطلوبة من قبلهم مع مراعاة مستوى الجودة والخدمة المقدمة لهم، والشكل (١١) يوضح ذلك.



شكل (١١) مراحل علاقة الزبون مع المنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق بعض ما ورد في الفكر الإداري .

تحسين الاحتفاظ بالزبون وأثره على الربحية:

في الوقت الذي تعترف معظم المنظمات بأن من المهم الإبقاء على الزبائن فإن عدداً قليلاً نسبياً قد تفهم اقتصاديات الاحتفاظ بالزبون داخل المنظمة ففي عام ١٩٩٥ أقدم Bain وشركائه في منظمة استشارية بعض الأبحاث التي تدل على الأثر المالي للاحتفاظ بالزبون بل وجدوا أن زيادة صغيرة في الاحتفاظ بالزبون تؤدي إلى تأثيرات مثيرة وإيجابية على الربحية مثلاً زيادة معدل الاحتفاظ بنسبة ٨٥% إلى ٩٠% أدت إلى زيادة ربح صافي القيمة الحالية بنسبة من ٣٥% إلى ٩٥% (Payne,(-): 10).

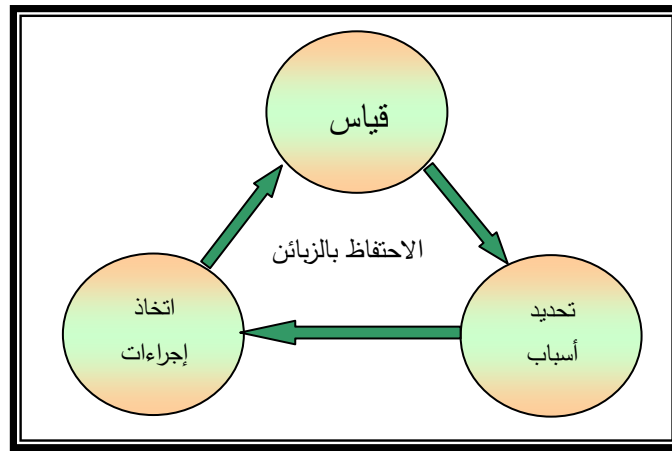
بالنظر إلى الأثر الذي يتركه تحسين الاحتفاظ بالزبون على ربحية الأعمال، وفإن هناك الكثير من المنظمات التي تركز على الاحتفاظ بالزبائن على حساب كسب زبائن جدد، فإن هناك حاجة

قوية لوجود نهج منظم يمكن للمنظمات إتباعه لتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن، وذلك بإتباع الخطوات الآتية (13: Payne,(-) كما مبين في الشكل (١٢):

الخطوة الأولى: قياس الاحتفاظ بالزبائن: هو الخطوة الأولى في تحسين الربحية وولاء الزبائن وتشمل هذه الخطوة القياس من خلال تجزئة السوق من حيث المنتج والخدمة إذا كان الزبائن يشتركون من عدد من الموردين.

الخطوة الثانية: تحديد أسباب تحول الزبائن وقضايا الخدمة الرئيسة: وتتطوي هذه الخطوة في تحديد الأسباب التي جعلت الزبون يتخلى عن المنظمة وتحوله إلى منظمة أخرى وذلك لأن استبيانات رضا الزبون في معظم الأحيان سيئة التعميم وتفشل في معالجة القضايا الرئيسة، أي يجب ان تحدد الأسباب الجذرية بوضوح لأنها تبين قدرة المنظمة على تنفيذ برنامج الاحتفاظ.

الخطوة الثالثة: اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الاحتفاظ: أي اتخاذ تدابير عمل علاجية في هذه المرحلة التي تتمثل في التزام الإدارة العليا وتأمين ارتياح العاملين وتفانيهم لبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.



شكل (١٢) إطار عمل للاحتفاظ بالزبائن

المصدر: إعداد الباحثة على وفق بعض ما ورد في الفكر الإداري .

أشار (Obeng & Laria, 2006: 13) أن كل زبون هو مهم، ويجب على المنظمات أن لا تحتفظ ببعض الزبائن التي لم تعد مربحة والمسيسة إلى أقصى حد، التي تعمل على خفض الروح المعنوية للعاملين لدرجة تشويه صورة وسمعة المنظمة.

ثانيا: نماذج ومقاييس أبعاد إدارة علاقات الزبون:

١- النماذج المفسرة لأبعاد إدارة علاقات الزبون

الأنموذج: هو عبارة عن تجسيد للواقع وتمثيل مبسّط عن بعض الظواهر في عالم الواقع (Robbins, 2003: 22)، وقد خصص هذا الموضوع لعرض بعض النماذج المفاهيمية لأبعاد

إدارة علاقات الزبون، لذا فقد وضع الباحثون والمفكرون عدّة نماذج متعلّقة بقياس أبعاد إدارة علاقات الزبون، وسوف نستعرض بعضاً منها وبحسب التسلسل الزمني وكما يأتي:

تعبّر نماذج CRM عن افتراضات عميقة وراسخة أو مبادئ عامة قدمت من خلالها صوراً أو لوحات ذهنية توضح أسلوب الفهم للمتغيرات الفرعية لإدارة علاقات الزبون ومن النماذج التي تعد الأكثر قرباً وتعبيراً عن CRM في حدود و اختصاص هذه الدراسة تعرض النماذج الآتية :

جدول (١٣) نماذج وهياكل CRM لمجموعة من الكتاب والباحثين

المصادر	هيكل نماذج CRM
Wilson,1995,* Evans & Laskin 1994;*, Parvatiyar, Sheth, 2001 *	<p>أنموذج CRM يتضمن أربع مراحل.</p> <p>☆ صياغة عملية اتخاذ القرار.</p> <p>☆ إدارة عملية إدارة العلاقات.</p> <p>☆ ربط العملية بتقييم النشاط.</p> <p>☆ عملية تقييم أو تحسين CRM</p>
Reichheld, 1996 *	<p>أنموذج CRM يتضمن العوامل الآتية:</p> <p>☆ الإستراتيجية، العمليات، المنافسة، الثقافة، التنظيم، طرق قياس وتكنولوجيا المعلومات.</p>
Oligvy One/Qci,2001 *	<p>هيكل الأنموذج يتكوّن:</p> <p>☆ تحليل وتقييم الموقف الحالي.</p> <p>☆ تحضير/ خطة المشروع.</p> <p>☆ التكنولوجيا.</p> <p>☆ العاملين والمؤسسة.</p> <p>☆ العمليات.</p> <p>☆ إدارة الزبائن.</p> <p>☆ مقاييس الكفاءة.</p> <p>☆ تجربة الزبون.</p>
Winer 2001: 27	<p>ينكون أنموذج CRM من:</p> <p>☆ إنشاء قاعدة بيانات.</p> <p>☆ تحليل اختيار الزبائن.</p> <p>☆ الزبائن المستهدفين.</p> <p>☆ تسويق العلاقات.</p> <p>☆ مراعاة خصوصية الزبائن.</p> <p>☆ المقاييس.</p>
Winer 2001 *	<p>عملية CRM وفقاً لتوقعات السوق تضم العوامل الآتية:</p> <p>☆ خلق الزبائن، قاعدة الزبائن.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ★ تحليل قاعدة البيانات. ★ التحليل والقرارات لاختيار الزبائن (التجزئة). ★ اختيار الزبائن. ★ عمل الاتصالات مع الزبائن المختارين. ★ النتائج. ★ قياس نجاح برامج CRM 	
<p>أنموذج CRM يتكون من أربعة مراحل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ عملية صياغة CRM تتضمن (تحديد الفرص، تطوير البرامج الهادفة CRM ، اختيار الزبائن الشركاء). ★ الإدارة والحكم تتضمن (هيكل جماعي، تحديد الدور، نظام اتصالات متكامل، أسهم عادية، خطوات عملية التخطيط المتبعة، مراقبة سير CRM، تحفيز العاملين، عملية التحذير) ★ صياغة العلاقة (غرض CRM، برنامج CRM، الشركاء). ★ عملية وتقييم CRM تتضمن (تطور، تحسن، انتهاء). 	<p>Parvatiyar & Sheth, 2002:9</p>
<p>عوامل صياغة CRM</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ استثمار موضوع قيمة الزبون. ★ تعيين العلاقات مع الزبائن من مختلف الأنواع. ★ السمعة لكي يكون شريكاً أخلاقياً وموثوقاً به. ★ الملائمة لخدمة كل زبون بشكل ملائم. ★ القيمة خلق قيمة للخدمة طويلة الأمد. ★ إدارة العلاقة في كل الاتصالات. ★ الصورة فهم وتشكيل الصورة في ذهن الزبون. ★ تقييم ومعرفة الزبون. ★ التقنية للمعرفة المتميزة بتطبيق التكنولوجيا. ★ الوساطة للاهتمام بكل زبون أو عامل في المؤسسة. 	<p>Institute of Direct Marketing, 2002*</p>
<p>أنموذج CRM يتكون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ اكتساب الزبون. ★ تقوية العلاقة مع الزبون. ★ الاحتفاظ بالزبون 	<p>Janjicek, 2003: 13</p>
<p>أنموذج CRM يتكون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ تكوين الزبائن الحاليين والمشتبه بهم الذين تتعامل معهم وتعتقد بأنهم يمكن أن يساهموا في تحقيق أرباحها. ★ توفير قنوات اتصال فعالة وناجحة. 	<p>Uk Consultant, 2004: 5-6</p>

<p>☆ تغذية المعلومات الداخلية حول زبائننا، لكي تزيد محفظة أسهمها.</p> <p>☆ تغذية المعلومات الخارجية، مثلاً التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في الأسواق وكيفية مواجهة المنافسين ومدى تأثيرهم على المنظمة.</p>	
<p>يتضمن النموذج العناصر الآتية: تقييم الموقف، التحليل، الاستراتيجية، صياغة وتنفيذ.</p>	Lindgreen, 2004*
<p>نموذج CRM يتكون من التقنيات: التقنية، العمليات، الأفراد.</p>	Chen, Popovich, 2003*
<p>النموذج اللامع السداسي من: الإستراتيجية، العمليات، الهيكل، العاملين، التقنية، النشاط والإدارة.</p>	"Future Lab Business Consulting", 2003*
<p>مراحل CRM: الإستراتيجية، الصياغة، نظام المقاييس، خطط المؤسسة، التقنيات.</p>	Curry and Kkolou, 2004*
<p>عوامل تكوين إستراتيجية CRM</p> <p>☆ لكل زبون شخصية فريدة لذلك من الضروري تحليل حاجاته المفضلة.</p> <p>☆ عرض تجزئة النشاط الحالي والمحتمل.</p> <p>☆ تكوين التخفيضات والأعمال الأكثر ثمناً لكي ينتبهوا أو يعرضوا التخفيضات.</p> <p>☆ إصلاح نشاط تقنية المؤسسة لكي تنفذ التعاون مع أقرب منظمة للزبائن.</p>	Jason, 2004*
<p>العوامل الأساسية CRM</p> <p>☆ التركيز على الزبائن الأساسيين.</p> <p>☆ هيكل CRM.</p> <p>☆ المعرفة، إدارة البيانات.</p> <p>☆ CRM المستندة إلى المعرفة.</p>	Sin, Tse and Yim 2004*
<p>نموذج CRM يتكون من أربع مكونات</p> <p>☆ تحديد الزبائن.</p> <p>☆ وضع طرق الاتصال.</p> <p>☆ المعلومات الداخلية.</p> <p>☆ المعلومات الخارجية.</p>	"PHS Management Training"* "PHS Associates Ltd subdivision", 2007*
<p>تتكون دورة عملية CRM</p> <p>☆ تخطيط العملية، الإستراتيجية، الرؤية، وضع الأهداف.</p> <p>☆ عملية تجميع المعلومات.</p> <p>☆ تحليل المعلومات المجمع.</p> <p>☆ المعلومات الخارجية.</p>	Atos, 2007*
<p>النموذج النظري لـ CRM يتكون من: ☆ تقييم الموقف الحالي للمؤسسة.</p>	Urbanskienè, 2008: 56

<p>☆ إستراتيجية CRM (رؤية، غايات، أهداف).</p> <p>☆ وضع خطة الأنشطة.</p> <p>☆ العاملون والمنظمة.</p> <p>☆ التقنية.</p> <p>☆ قياس الكفاءة والربحية لزيائن المؤسسة.</p>	
<p>☆ أنموذج CRM يتكوّن من:</p> <p>☆ معرفة الزبون من خلال تجميع كم هائل من المعلومات.</p> <p>☆ التفاعل مع الزبون من خلال قيام المنظمة بإكمال المعلومات الخاصة بالزبون.</p> <p>☆ قيمة الزبون من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبون.</p> <p>☆ إرضاء الزبون ويتحقق عندما تتطابق السلعة مع التوقعات.</p>	<p>القيسي، ٢٠٠٨ : ١٠٢</p>

* Source: Urbanskienė, Rūta, Žostautienė, Daiva, Chreptavičienė, Virginija, (2008) "

The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System" ENGINEERING ECONOMICS. 2008. No 3 (58), www.ktu.lt

من ملاحظة جدول (١٣) نماذج وهياكل CRM ترى الدراسة بأنّ هناك اختلاف بين الباحثين والمفكرين في أبعاد نماذج CRM كل بحسب وجهة نظره، فلم يكون هناك اتفاقاً بينهم على أبعاد أنموذج CRM، وربما يعود هذا الاختلاف بحسب وجهة نظر الدراسة الحالية إلى اختلاف المنظمات وطبيعة عملها والبيئة الداخلية لها، وبحسب حجم المنظمة.

ولكن هناك من ركّز على بعض العناصر، فعلى سبيل المثال رأى (Urbanskienė, 2008: 53) بأن كلّ من (Dwyer, Schurr, & Oh,1987) و (Evans & Laskin, 1994) و (Wilson,1995) و (Reichheld, 1996) و (Lab Business Consultingm,2003) و (Lindgreen,2004) و (Curry and Kkolou,2004) و (Atos Origin Company,2007) يؤكدون بأن عملية صياغة CRM تتكون في بدايتها من مرحلة التخطيط بمعنى تقييم حالة المنظمة، قاعدة الإستراتيجية، الرؤية، الأهداف الغايات، في حين نظر كلاً من (Dwyer, Schurr, & Oh,1987) و (Wilson,1995) و (According to Borys & Jemison,1998) أن عملية صياغة CRM تتكون من ثلاثة أجزاء مهمة هي:

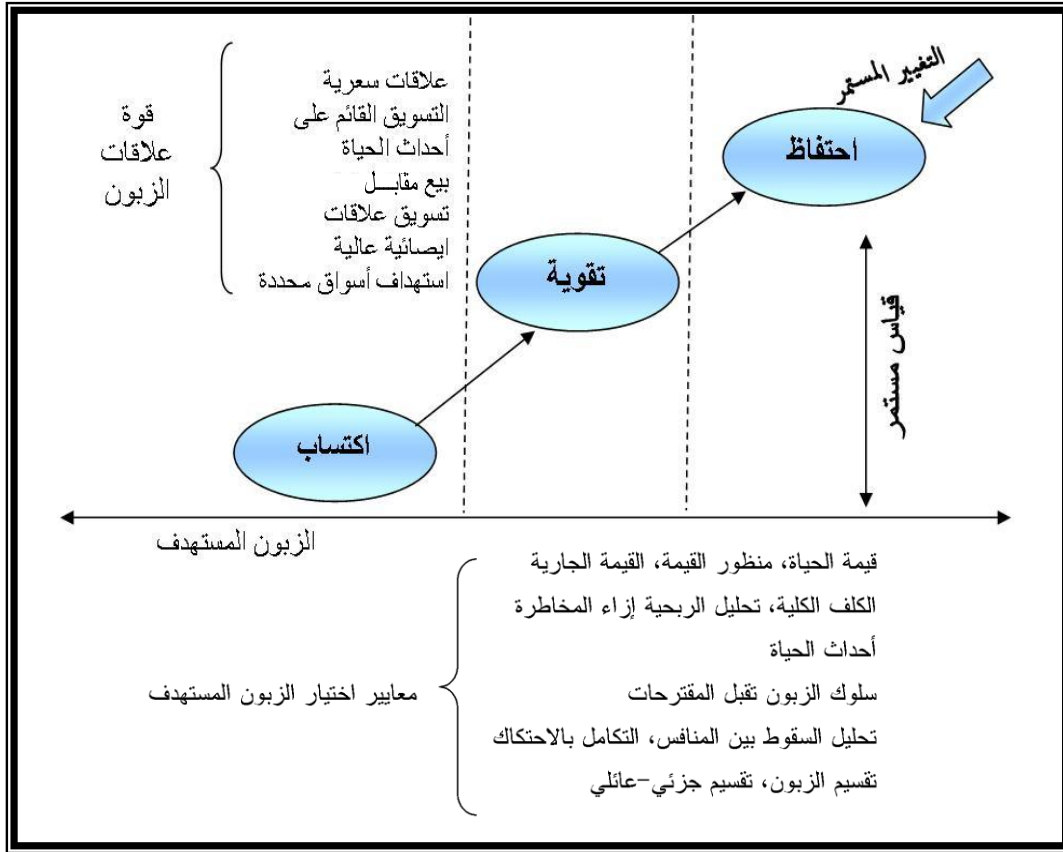
أ- وضع غايات CRM.

ب- اختيار الفريق أو (الشركاء).

ج- اختيار وتكوين برامج (نشاط المخططات النسبية) على إدارة علاقات الزبون.

وهناك من ميّز بين عناصر صياغة CRM ومراحل تطبيق CRM.

في حين تبنت دراستنا الحالية أنموذج (Janjicek, 2003) لأنه أحد النماذج المهمة في بناء علاقات الزبون، وهو أنموذج CRM لشركة HPs يمثل مراحل العلاقة مع الزبون من خلال اكتساب الزبون وتقوية العلاقة مع الزبون، وكذلك مرحلة الاحتفاظ بالزبون كأبعاد لإدارة علاقات الزبون لأنها تتفق مع أهداف الدراسة الحالية من الناحية النظرية شكل (١٣).



شكل (١٣) أنموذج CRM

Source: Janjicek, rose,(2003), "Technical white paper_crm architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium",
http://h71028.www7.hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture_Whitpaper_HPC.pdf

تتطلب إدارة علاقات الزبون بعض المبادئ للقيام بالاكتساب والتقوية والاحتفاظ بالزبون و كالاتي:

- معرفة الأكثر عن قيمة الزبون و الحاجة للعلاقة معه بصورة أفضل حينما يكون للزبون علاقة قوية مع نقاط التماس.
 - دعم وجعل معلومات تفاعل الزبون متوافرة من جميع القنوات أو نقاط الاتصال مع الزبون.
 - تطوير بنية تحتية متمركزة حول الزبون والتي بإمكانها أن تدعم معالجة الطلب بشكل ثابت لكل زبون.
 - تخصيص أفراد مخلصين لعملهم، وعمليات وتكنولوجيا تصبح كموارد لتحقيق نتائج مريحة.
- وقد تبنت الدراسة هذا الأنموذج لأنه يشمل مراحل العلاقة مع الزبون من خلال اكتساب الزبون وتقوية العلاقة معه وكذلك مرحلة الاحتفاظ بالزبون كأبعاد لإدارة علاقات الزبون تتفق مع أهداف الدراسة الحالية من الناحية النظرية.

٢- مقاييس أبعاد إدارة علاقات الزبون:

تواجه عملية قياس إدارة علاقات الزبون تحديات ناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومؤشرات قياسه وعن القصور في اغلب تلك المؤشرات كونها لا تتوافق وطبيعة المنظمات أو أهداف الأطراف المرتبطة بها في أحيان كثيرة، أو لعدم قدرة المنظمة على تشخيص مصدر المعلومات الذي سيعتمد لأغراض القياس.

قدم الكتاب والباحثون معايير ومؤشرات يمكن للمنظمات من خلالها أن تقيس إدارة علاقات الزبون، كما موضح في جدول (١٤).

جدول (١٤) بعض مؤشرات مقاييس أبعاد إدارة علاقات الزبون

ت	المصدر	طبيعة المؤشر	المؤشر ومضمونه	حركة المقياس
١	(Reinartz et al, 2004: 4)	وصفي	بدء العلاقة مع الزبون: صيانة العلاقة، إنهاء العلاقة	مقياس سباعي
٢	(Amofah & IJaz, 2005: 21-22)	وصفي	معرفة الزبون، تمييز الزبون، تفاعل الزبون، شخصية الزبون	مقياس خماسي
٣	(الكعبي، ٢٠٠٥: ٥٠-٥٦)	وصفي	اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون	مقياس خماسي
٤	(Obeng & Loria, 2006: 23-30)	وصفي	الإستراتيجية، القيادة، التكامل مع المنظمة	مقياس خماسي
٥	(طاهر، ٢٠٠٦: ٩٦-١١٦)	وصفي	الرضا، الولاء، قيمة الزبون، إبداعية الزبون	(١١) رتبة
٦	(JelinKova et al, 2006: 59-60)	وصفي	معرفة الزبون، تمييز الزبون، تفاعل الزبون، متعة الزبون	دراسة نظرية
٧	(عبد الرضا والطائي، ٢٠٠٧: ٢٣٥)	وصفي	اكتساب الزبون، القيمة المضافة للزبون، الاحتفاظ بالزبون	مقياس خماسي
٨	(القيسي، ٢٠٠٨: ٨٩-١٠٢)	وصفي	معرفة الزبون، تفاعل الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون	مقياس خماسي
٩	(صادق، ٢٠٠٨: ١٥)	وصفي	اكتساب الزبون، تقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون	مقياس خماسي
١٠	(الحكيم وزوين، ٢٠٠٩: ٧٩-٨١)	وصفي	التسويق والمبيعات، الخدمة	مقياس خماسي

* الجدول من إعداد الباحثة على بحسب ما أورده بعض الكتاب والباحثون.

وترى الدراسة بأن المعايير التي يتضمنها الجدول (١٤) تشير إلى الآتي:

- ١ إن معايير اكتساب الزبون، وتقوية العلاقة مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون هي الأكثر شيوعاً مع اعتبار (معرفة الزبون، تفاعل الزبون، قيمة الزبون، رضا الزبون، ولاء الزبون، إبداعية الزبون) من المعايير المعول عليها في قياس إدارة علاقات الزبون.
- ٢ اتفاق معظم الكتاب والباحثين على اعتماد معايير غير كمية في تلمس أبعاد إدارة علاقات الزبون.

الفصل الثالث

التفكير الإبداعي في المنظمات

المقدمة

يُعد موضوع التفكير الإبداعي من المواضيع المهمة وقد لاقى اهتماماً واسعاً من قبل الفلاسفة وعلماء النفس لكونه أحد أسباب زيادة الإنتاجية في المنظمات مما يؤهلها إلى الريادة والنجاح الاستراتيجي، خصص هذا الفصل من الإطار النظري إلى عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية للتفكير الإبداعي بدءاً من مفهومه وأهميته، وقدرات التفكير الإبداعي ونماذج التفكير الإبداعي وانتهاءً بإدارة وتنمية التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال، وسيتم عرض مواضيع الفصل الثالث على وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتفكير الإبداعي.

المبحث الثاني: أبعاد ونماذج التفكير الإبداعي.

المبحث الأول مدخل مفاهيمي للتفكير الإبداعي

أولاً: ماهية التفكير الإبداعي

تتسبب الرؤية الأولية لتعريف التفكير الإبداعي إلى مفهومين كبيرين (التفكير و الإبداع)، فكل منهما ذو بيئة وسمات دقيقة وخضع لدراسات عديدة طالت العمق الفلسفي خفاياهما، وما زال طريق البحث فيه طويلاً فلم يصل الباحثون إلى اتفاق بشأن تعريفهما (الجنابي، ٢٠٠٨: ٦).

١- التفكير لغة واصطلاحاً ومفهوماً

* التفكير لغة:

جاء في (المعجم الوسيط) فَكَّرَ وَفَكَّرَ وَفَكَرَ وَفَكَرَ: تَأَمَّلَ بِنَظَرٍ وَرُؤْيَةٍ فِي الشَّيْءِ، وَفَكَّرَ فِي الْأَمْرِ: أَعْمَلَ الْعَقْلَ فِيهِ وَرَتَّبَ بَعْضَ مَا يَعْلَمُ لِيَصِلَ إِلَى الْمَجْهُولِ، وَأَفَكَّرَ فِي الْأَمْرِ فَكَّرَ فِيهِ فَهُوَ مَفَكَّرٌ، وَفَكَّرَ فِي الْمَشْكِلةِ: أَيِ أَعْمَلَ عَقْلَهُ فِيهَا لِيَتَوَصَّلَ إِلَى حَلِّهَا، فَهُوَ مَفَكَّرٌ. وَفَكَّرَ فَلَانٌ فِي الْأَمْرِ: أَخْطَرَهُ بِبَالِهِ وَافْتَكَّرَ: تَذَكَّرَ وَفَكَّرَ فِي الْأَمْرِ: أَعْمَلَ عَقْلَهُ فِيهِ. وَتَفَكَّرَ فِي الْأَمْرِ: افْتَكَّرَ (جمل، ٢٠٠٥: ٢٣)، والتفكير في اللغة الإنكليزية حسبما جاء في قاموس المورد (Thinking) بأنه تفكير، فكرة، فِكر، أشخاص مفكرين (البعلبكي، ٢٠٠٩: ٢٢٢٢).

* التفكير اصطلاحاً:

يطلق الفكر على كل ظواهر الحياة العقلية ويراد به النشاط العقلي، سواء عدّ هذا النشاط في حد ذاته ويصرف النظر عن بعده الموضوعي . أو عدّ من وجهة كونه الوعي بكل ما يحدث فينا أو خارجاً عنّا، أو عدّ ملكه إدراك وفهم وحكم على كل الأشياء وجعل هذه المعاني تخرج الانفعالات والعواطف والغرائز من مفهوم الفكر (جمل، ٢٠٠٥: ٢٣).

* التفكير مفهوماً:

تجدر الإشارة ابتداءً إلى عدد من وجهات النظر التي تناولت مفهوم التفكير. كما مبين في الجدول (١٥)

جدول (١٥) مفاهيم التفكير بحسب رأي بعض الكتاب والمفكرين

ت	المصدر	المفهوم
١	Maskanian, 1992: 1	هو فعل تفكّر من المعرفة الواقعية أو دليل يستعمله العقل لمعالجة الخيال والمعلومات للتوصّل إلى نتائج منطقية.
٢	المصري، ٢٠٠٠: ٢٣٣	هي تلك العمليات الذهنية التي يقوم بها الإنسان لمحاولة الوصول إلى نتيجة معينة أو قرار معين.
٣	صالح، ٢٠٠٠: ١٦	التفكير: هو سمة شخصية وعملية عقلية عالياً وفريضة دينية، يتصف بها الأفراد الأسوياء، ولكنهم يختلفون في درجة ممارستها وتتكون من مجموعة من القدرات المعرفية والإدراكية التي يستعملها الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة معينة بهدف الوصول إلى الحل المناسب الذي يكون على هيئة سلوك قابل للملاحظة والاستدلال، ويمكن أن تنمو هذه السمة وتتطور في حالة ترويضها باستمرار ويمكن أن تضمحل وتموت في حالة إهمالها.
٤	أبو نصر، ٢٠٠٤: ٢٣	التفكير هو: الوظيفة الرئيسة للعقل، وهو بدوره نعمة ميّز بها الله الإنسان عن باقي الكائنات.
٥	إبراهيم، ٢٠٠٤: ٢٩١	التفكير: هو إعادة لتنظيم ما يعرفه الفرد في أنماط جديدة، وإيجاد علاقات جديدة لم تكن معروفة له من قبل.
٦	نوفل و الريماوي، ٢٤: ٢٠٠٨	يعرّف (دي بونو التفكير: هي العملية التي يمارس الذكاء من خلالها نشاطه على الخبرة، أي انه يتضمن القدرة على استعمال الذكاء المورث وإخراجه إلى أرض الواقع، مثلما يشير إلى اكتشاف متبصر أو متأن الخبرة من أجل الوصول إلى الهدف.
٧	Akgun & Lynn(-)	يعرّف (Halpern) التفكير بأنه: عبارة عن هدف، إدراك، العمل المباشر نحو الهدف، وهو يتضمن حل المشاكل، صيغ الاستدلال، احتمالات حسابية واتخاذ القرارات. يعرف (Jay) التفكير: هو فعالية ذهنية ذو معنى، تساعد في صياغة أو حل المشكلة أو اتخاذ القرار أو تحقيق رغبة .

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق ما ورد فيه .

من خلال العرض آنف الذكر لبعض وجهات النظر التي تناولت مفهوم التفكير، تبين بعض السمات لهذه الطروحات وكالاتي:

- التفكير عملية عقلية ومعرفية ووظيفة العقل.
 - عناصره الرموز (الصور الذهنية، المعاني، الألفاظ، الأرقام).
 - التفكير من صفات الأفراد الأسوياء، ولكنهم يختلفون في درجة ممارسته.
 - التفكير قدرة على استعمال الذكاء الموروث من أجل الوصول إلى الهدف.
- وتعرّف الدراسة التفكير بأنه: عملية عقلية- معرفية عليا تنتج عن عملية التطور الدماغي التي يمر بها الفرد خلال حياته .

٢- الإبداع لغة واصطلاحاً ومفهوماً

* الإبداع لغة:

من فعل بدع بمعنى الأمر، في مختار الصحاح: هو الشيء اخترعه لا على مثاله، ﴿اللهُ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (سورة البقرة: ١١٧)، أي مبدعها (الرازي، ٤٣: ١٩٨٣)، وفي لسان العرب فبدع

الشيء، ابتدعه: أنشأه وبداه، والبدع الشيء يكون أولاً (جمل، ٢٠٠٥: ٣٢) طبقاً لقاموس المورد (البلعكي، ٢٠٠٩: ٥٩٣) Innovation تعني "إبداع، تجديد، فكره، أو طريقة أداء جديدة".
* الإبداع اصطلاحاً:

الإبداع: تأسيس الشيء عن الشيء، والخلق: إيجاد شيء من شيء، قال تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (سورة البقرة: ١١٧)، وقال تعالى: ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ﴾ (سورة النمل: ٤)، والإبداع أعم من الخلق، ولذا قال تعالى ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ وقال تعالى ﴿خَلَقَ الْإِنْسَانَ﴾ ولم يقل بدع الإنسان (الجرجاني، ٢٠٠٣: ٨).
* الإبداع مفهوماً:

عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى مثل الابتكار والاختراع والتغيير سوف تعرض بعض التوضيحات لهذه المفاهيم:

استعمل الاختراع والابتكار في أدبيات الابتكار كمرادفين من خلال التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل أن (ملياً ولاثام) أشاراً بوضوح إلى أن الابتكار والإبداع يستعملان بشكل متبادل (نجم، ٢٠٠٣: ١٧).

وقد ميّز (Hitt et al, 2001: 541) بين الإبداع والاختراع، فالاختراع (يعمل على تقديم شيء جديد بينما يعمل الإبداع على تقديم شيء جديد وجعله قيد الاستعمال).

ويعط (Finlay, 2000: 297) تعريفاً للاختراع بأنه: (خلق أو إنتاج من خلال استعمال الخيال)، بينما يعرف الإبداع (الاستغلال التجاري للاختراع)، وبذلك لا يعني الإبداع بالضرورة يجب أن تكون المنظمة مخترعة، بينما قد تستجيب للاختراعات، فقد يكون الإبداع منتجاً جديداً أو طريقة جديدة لإنتاج المنتج أو خدمة جديدة أو قد يكون طريقة جديدة لإيصال الخدمة أو تغيير في الطريقة المتبعة في رسم هيكلية المنظمة أو تغيير في طريقة توظيف العاملين، بينما تكون كل عمليات الإبداع عبارة عن تغيير ولكن ليس كل تغيير عبارة عن إبداع.

وميز كذلك (George & Jones, 2008: 163) بين الإبداع والابتكار وعرفا الإبداع بأنه: (نجاح تنفيذ الأفكار الإبداعية)، أما الابتكار فهو (توليد الأفكار الحالية والجديدة)). يرى بعضهم أن الابتكار يتمثل بالوصول إلى حل خلاف المشكلة أو إلى فكرة جديدة في حين الإبداع هو التطبيق الخلاق لهذه الفكرة. أشارت (Leiringer, 2008: 3) إلى الابتكار بأنه عبارة عن (تجديد + إبداع) وقد عرّف الإبداع عبارة عن الاستعمال الفعلي للتغيير غير الاعتيادي في عملية ما أو منتج أو نظام والذي يكون جديداً للمنظمة التي قامت بتكوين هذا التغيير، وهناك من ميّز بين الإبداع والتغيير على وفق معيار الجدّه، إذ يعد التغيير تبنيًا لفكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة، في حين أن الإبداع هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة. عرّف (Daft & Noe, 2001: 620) التغيير بأنه تبني فكرة أو أسلوب جديد من قبل المنظمة.

وقد ميّز (Shani & Loy) بين الإبداع والابتكار، فالابتكار هو التوصل إلى فكرة جديدة، والإبداع هو التطبيق للفكرة الجديدة (نجم، ٢٠٠٣: ٢٠).

ترى الدراسة الحالية ان كل من مصطلحي الإبداع والابتكار يتداخلان فيما بينهما بصيغ وحالات مختلفة متفقة في ذلك مع رؤيا (مليا ولاثام). وأكد (<http://unpan.1.un.org>) على التداخل الكبير الحاصل بين مصطلح (Creativity) الذي يشير إلى الإبداع الفكري إما المصطلح (Innovation) يشير الى الإبداع الفني .

ومن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال الإبداع هو التوصل إلى معرفة ماهية الإبداع ، ومن أهم أسباب هذه الصعوبات هو العدد الهائل من التعريفات التي قدّمها علماء النفس للإبداع ، كما مبين في جدول (١٦).

جدول (١٦) مفاهيم الإبداع على وفق رأي بعض الكتاب والمفكرين

ت	المصدر	المفهوم
١	الشماع وحمود، ١٩٨٩:٤٣٨	إدخال شيئاً جديداً إلى العالم لم يسبق إن وجد، وبذلك دمج بين الإبداع والابتكار .
٢	Tomas, 1990: 2	هو شكل من أشكال العمل التي تقود إلى نتائج جديدة ومفيدة ويمكن التنبؤ بها.
٣	الدهان، ١٩٩٢: ١٨١	بأنه السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج الموارد المستعملة في المنظمة، وهذا التغيير يتّصف بالجدّة والأصالة والقيمة (الفائدة الاجتماعية).
٤	Moorhead & Griffin, 1995	هو عملية تطوير وجهات النظر الأصلية والمتخيلة للمواقف.
٥	Jackson, 1997: 27	بأنه طرح أفكار جديدة في مجال المنتجات الجديدة والخدمات والتكنولوجيات العملية بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات، وعلى أفكار جديدة حول كيفية إدارة المنظمات.
٦	Gurteen, 1998: 1	هو عملية خلق وتطبيق معرفة جديدة.
٧	Sefertzi, 2000: 2	هو جيل من الأفكار الجديدة أو إعادة مجموع العناصر المعروفة إلى الأشياء الجديدة، ووضع الحلول الثمينة للمشكلة.
٨	Daft& Noe, 2001: 116	هو توليد أفكار غريبة قد تلبّي الاحتياجات المدركة أو تستجيب إلى فرص المنظمة، ويعد الخطوة الأولى في الابتكار الذي يعد حيوياً للنجاح المنظمي بعيد الأمد.
٩	Daft, 2001: 357	هو تبني فكرة أو أسلوباً جديداً لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة
١٠	Hill & Jones, 2001: 130	أي شيء جديد أو حديث حول الطريقة التي تعمل بها المنظمة أو تنتج بها منتجاتها.
١١	Narayanan, 2001: 67	يعني التجديد أو جعل الشيء جديداً
١٢	Hitt et al, 2001: 521	يعرّف Drucker بأنه الأسلوب أو الطريقة التي يمكن لأحد أعمدة المنظمة العمل بموجبها أما على خلق مصادر جديدة للثروة أو تدعيم المصادر الحالية ذات الإمكانية الكبيرة الخلق للثروة مستقبلاً).
١٣	ناصر، ٢٠٠٣: ٧	الإبداع ليس استعداداً عقلياً فقط بل هناك قسم كبير تتحكم فيه عوامل بيئة اجتماعية، إذ يمكن تدميته وتعليمه وتعلّمه بحسب الظروف.
١٤	Dti, 2005:4	هو أمر حيوي لكل جزء من الاقتصاد، وهو القدرة على توليد مجموعة متنوعة من الخيارات التجارية من خلال الأفكار الجديدة وهو سمة أساسية من سمات التجديد في كل المنظمات.
١٥	Robinson & Ed., 2009: 3	يعد أمراً هاماً لمجتمعنا للحفاظ على الحالة الاقتصادية الراهنة.

الجدول من إعداد الباحثة بالاستناد إلى بعض ما ورد في الفكر الإداري.

من خلال العرض آنف الذكر لبعض وجهات النظر التي تناولت مفهوم الإبداع، تبين بعض

السمات لهذه الطروحات وكالاتي:

- أ) التركيز على أنه طرح أفكار جديدة أو منتج أو خدمة جديدة.
- ب) تبني طريقة أو أسلوب عمل جديد تقود إلى نتائج جديدة.
- ج) سلوك إنساني يقود إلى التغيير والحصول على الفائدة الاجتماعية.
- د) عملية تطوير لوجهات النظر.
- هـ) لكي يكون الشيء جديداً، ينبغي أن يتّصف بالجدة والأصالة والقيمة.
- و) يمكن تعليم وتنمية الإبداع وبدرجات مختلفة بحسب الظروف.
- وتعرّف الدراسة الإبداع بأنه: (أسلوب عمل ينتج الفرد بموجبة أفكاراً جديدة ومفيدة).

٣- مفهوم التفكير الإبداعي

كانت بعض التعريفات وآراء الباحثين والمنظرين لرسم صورة واضحة لمفهوم التفكير الإبداعي تحتوي على لمسات الحس المرهف والواقعية في الاختيار، لأن التفكير الإبداعي الأساس في حل المشكلة، إذ اعتمد المدخل الإبداعي في حل المشكلة بالتفكير بعيداً عن الحالة القائمة والخروج عن أطوار التفكير المعتادة لتقديم حلول جديدة بمستويات عديدة ذات قدرة على الإبداع وتشجيع و تنمية الأفكار الجديدة لدى العاملين (الجنابي، ٢٠٠٨: ٩-١٠). تعددت المفاهيم التي وصفت التفكير الإبداعي، كما مبين في الجدول (١٧).

جدول (١٧) مفاهيم التفكير الإبداعي على وفق آراء بعض المفكرين والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١	(الحمادي، ١٩٩٩: ٣٢)	(هو مزيج من الخيال والتفكير العالي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله).
٢	(الصرن، ٢٠٠٠: ٣٤)	(هو انحراف عن العرف والتقاليد ويحدد على أساس افتراضات معينة وليس فيه إجراءات ثابتة للمتابعة ولا قواعد لامنتال).
٣	(الصرن، ٢٠٠١: ٢٠٨)	(طريقة جماعية تشجّع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار)
٤	(صالح، ٢٠٠١: ١٧)	عرّفه (Othame) (عملية تفهم الطبيعة الخاصة لكل عنصر من عناصر الموقف ثم استعمال القدرة الإبداعية والخيال الواسع لإعادة تركيب العناصر بشكل يحقق أفضل فائدة ممكنة).
٥	(Harris, 2006: 66)	(تعلم توليد الأفكار الجديدة إعادة استعمال، وإعادة التنظيم ومراجعة لأفكار اليوم في طريقة جديدة).

المصدر: إعداد الباحثة

ترى الدراسة الحالية التفكير الإبداعي ضرورة ملحة لكافة المديرين في المنظمات، لأنّ بقاء (Survival) المنظمات مرهونة بمعطيات التفكير الصحيح. (هو قدرة ذهنية تثيرها الدوافع والحوافز تتولّد عنها فكرة تتصف بالجدة والتنوّع والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإمكانية الإحساس بالمشكلات وإضافة التفاصيل إلى ما تولّد من أفكار جديدة).

ثانياً: أهمية التفكير الإبداعي

يعد التفكير الإبداعي من المقومات الأساسية لنجاح واستمرار المنظمات بسبب المنافسة الشديدة التي شهدتها العالم منذ ثمانينات القرن العشرين إلى يومنا هذا، التي كانت السبب في تراجع دور المواد الخام في تكوين وإنتاج المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات وحلت محلها المعرفة، فظهرت ما يسمّى بالسلع الذكية وهي منتجات يعتمد إنتاجها على ما في عقول البشر من المعرفة أكثر بكثير من اعتمادها على المواد الخام (لينده، ٢٠٠٥: ٨). والتفكير الإبداعي هو الجزء الحيوي في العديد من المنظمات الرائدة وفي تقدّم المديرين الناجحين الذين يمكن أن يكون أحد قادة الفرق التي تقوم بممارسة التفكير الإبداعي في السلع والعمليات الأساسية للمنظمات، وقد يمارس هؤلاء المديرين دوراً رئيساً في التحفيز وتشجيع عملية الاتصالات بين الوظائف المختلفة للمنظمة، ويمكن أن تمارس هذه العمليات في المنظمات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء، كوسيلة لتحقيق البقاء والاستمرار (الصرن، ٢٠٠٠: ١٩٣).

يجب على المنظمات أن تكون قادرة على التكيف والتطور إذا أرادت الاستمرار، وتنشيط أعمالها بواسطة معرفة قدوم المنافسين إلى السوق وبحوزتهم منتج سيغيّر أساس التنافس، إذ تكون القدرة على التكيف والتغيير جوهرية للبقاء في السوق، وأصبح التفكير الإبداعي جزءاً من ثقافة المنظمة وأصبح مقبولاً بشكلٍ واسع، وفي صلب فعاليات العديد من المنظمات (Trott(-):5). يتمحور التفكير الإبداعي الناجح حول تطوير منتجات جديدة أو إدارة المنظمة بطريقة حديثة تخلق قيمة للزبائن، وتتطلب أهميته من كونه المصدر الرئيس الأكثر أهمية للميزة التنافسية (Hill & Jones, 2001: 136)، إذ تعد الميزة التنافسية ودورة حياة الصناعة ذات محددتين، الأول: يبيّن بأنّ المنظمة حالما تقوم بترسيخ ميزه تنافسية فإنّ عليها الاستمرار في استثمار المزيد من الموارد للاستمرار في تلك الميزة، والثاني يبدو بأنّ دورة حياة الصناعة توصي بأنّ كل صناعة تمرّ خلال سلسلة من المراحل التدريجية والقابلة للتنبؤ. وفي السنوات الأخيرة وفي بعض الصناعات تمّ إثبات عدم صحّة تلك الفرضيات، لأنّ التغيرات التكنولوجية السريعة والابتكارات والأفكار المبدعة في السلع والخدمات قد أطلقت العنان (للتدمير الإبداعي)، أي جعل المزايا التنافسية تتلاشى ودورة حياة الصناعات بعيدة عن التسلسل الذي يمكن التنبؤ به للتغيرات. والذي يعني به تناظر دورة الحياة. وكما لاحظنا بأنّ التفكير الإبداعي يكمن في جذور أو أصل الميزة التنافسية قصيرة العمر والنهايات المفاجئة لدورات الحياة قبل تقدّمها خلال كافة المراحل (Dess, et al., 2007: 189).

أشار (العديلي، (-):١) إلى التفكير الإبداعي بأنه الأساس في رضا الزبائن وتحقيق احتياجاتهم للجديد والمفيد، سيما وأنّ هذه الحاجات والمتطلبات متغيرة بتغيّر الرغبات والتطلعات الجديدة وتعزو المنظمات التي تمكّنت من النمو بشكل جيّد في ما تكسبه الى الفكرة المبدعة في إستراتيجياتها وبرامجها وسلعها وخدماتها، إذ بفضلها استطاعت أن تحقق نتائج طيبة في تعاملات السوق والمنافسة.

ثالثاً: قدرات التفكير الإبداعي

تباين الكتاب والباحثون في تحديد قدرات التفكير الإبداعي وكذلك في تسميتها فيسميها البعض بمهارات التفكير الإبداعي، ويطلق آخرون قدرات، ويميل البعض إلى التعبير عنها بمصطلح سمات وخصائص وهناك من يسميها بأسس وشروط التفكير الإبداعي، ومنهم من يسميها بعوامل أو عناصر التفكير الإبداعي، وكما مبين في الجدول (١٨).

جدول (١٨) تسميات قدرات التفكير الإبداعي بحسب آراء بعض المفكرين والكتاب

ت	المصدر	المصطلح المستخدم	قدرات التفكير الإبداعي
١	Davis & Rimm, 2004: 210	قدرات الإبداع	طلاقة، مرونة، أصالة، تفاصيل، حساسية للمشكلات
٢	الفاعوري، ٢٠٠٥: ١٩-٢٢	عوامل الإبداع	طلاقة، مرونة، أصالة، الكم والكيف
٣	جمل، ٢٠٠٥: ٥٠-٥٢	مكونات التفكير الإبداعي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، التفاصيل
٤	يونس، ٢٠٠٦: ٢٠-٢٤	عناصر التفكير الإبداعي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، التفاصيل
٥	طاهر، ٢٠٠٦: 53	أسس وشروط الإبداع	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، تفاصيل
٦	الطائي، ٢٠٠٩: ٤٣-٤٤	مهارات التفكير الإبداعي	طلاقة، مرونة، أصالة، الإفاضة
٧	العمرية، ٢٠٠٨: ١٣	مهارات التفكير الإبداعي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه
٨	www.khayma.com	مهارات وقدرات التفكير الإبداعي	الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسع، الحساسية للمشكلات
٩	www.drmosad.com	عناصر التفكير الإبداعي	الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التفاصيل
١٠	http://unpan.1.un.org	متطلبات التفكير الإبداعي	طلاقة، مرونة، أصالة، الخيال الخلاق، الدافعية الداخلية، الحساسية للمشكلات

الجدول من إعداد الباحثة على وفق ما جاء في الأدبيات الواردة في الجدول. ونظراً لما تقدم، ترى الدراسة الحالية تكرار القدرات (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتفاصيل) في أكثر من مصدر وبناء على ذلك سيتم الاعتماد عليها في وصفها كمؤشرات لمقياس التفكير الإبداعي، وفيما يأتي توضيح لهذه القدرات:

١- الطلاقة Fluency:

ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر كمية من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع متفوق على أساس كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع محدد في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، لأنه يمتلك درجة مرتفعة من سيولة الأفكار وسهولة توليدها (العمرية، ٢٠٠٨: ١٣).

في حين نظر لها (Davis & Rimm, 2004: 210) بأنها قابلية إنتاج عدّة أفكار استجابة لمشكلة مفتوحة النهاية أو معضلة، والأفكار قد تكون شفوية أو غير شفوية.

وعلى وفق ما أشار إليه (الفاعوري، ٢٠٠٥: ١٩) في الاختبارات الكلامية، تتواجد في ثلاثة أنواع من الطلاقة (الفكرية، الترابطية، التعبيرية)، بينما أكد (www.drmosad.com) بأن

الطلاقة* هي (قدرة إنتاج أفكار عديدة لفظية وأدائية لمشكلة نهايتها حرّة ومفتوحة)، ولخصّ الطلاقة في الأنواع الآتية:

أ) طلاقة الألفاظ

وتعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات وتوليدها في نسق جيّد، وأضاف (المجمعي، ٢٠٠٥: ٤٤) إلى أن لهذا النوع من الطلاقة اسم الإنتاج التباعدي لوحدات الرموز ويسميه ثيرسون) بطلاقة الكلمات، وتقتصر هذه الطلاقة على توليد عدد من الكلمات يعتمد فيها الشخص على مخزونه المعرفي في الذاكرة لتحقيق مطالب بسيطة، ومثل هذه الطلاقة تتطلب توليد كلمات تنتهي أو تبدأ وتنتهي معاً بحرفٍ معيّن، وتتضمّن طلاقة الكلمات وطلاقة الأعداد.

ب) طلاقة التداعي:

هو إنتاج كمية كبيرة من الكلمات ذات الدلالة الواحدة.

ج) طلاقة الأفكار:

هي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد، وأضاف (المجمعي، ٢٠٠٥: ٤٤) إذ يكون له القدرة على الإدراك ويمكن تنمية هذا النوع من الطلاقة عن طريق طرح أسئلة معينة تتفق مع مستوى النمو المعرفي للشخص.

د) طلاقة الأشكال:

وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية يتفق رأي الباحثة مع ما جاء به (يونس، ٢٠٠٦: ٢٠) من أنه ليس من الضروري أن تكون الأفكار والاستجابات المطروحة مفيدة، وربما كان عدد قليل منها هو الذي يصلح، ولكن المهم هو ألا يطرد المفكر أي فكرة تطرأ عليه أو ينتقدها أو يتصعّب في قبولها، بل عليه أن يجمع أكبر قدر من الأفكار، بعد ذلك يقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها. وترى الدراسة الحالية بأنّ الطلاقة هي: قدرة طرح وتوليد سيل من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة.

٢- المرونة Flexibility:

أوضح (Proctor, (-): 14) بأنّها: (القدرة على إنتاج مزيج للأفكار). على وفق ما أشار إليه (الفاعوري، ٢٠٠٥: ٢٠) بأنّ مرونة التفكير تعني (تغيير من نوع معيّن ونقصد بهذا التغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغيير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف) في حين بيّن (Davis & Rimm, 2004: 210) بأنّ المرونة هي القدرة على التعامل مع المشكلة بأكثر من طريقة أو التفكير بأفكار لها عدّة خصائص أو رؤية الحالة من عدّة جهات. بينما أكد (العمرية، ٢٠٠٨: ١٤) بأنّ المرونة ويقصد بها (القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف)، والمرونة هنا هي عكس ما يسمّى بالتصلّب العقلي الذي من خلاله يقوم على تبني أفكار محددة يواجه بها مواقف الحياة المختلفة ومن المطلوب بالطبع أن يكون الشخص المبدع على درجة مرتفعة من المرونة حتّى يكون قادراً على تغيير حالته الفكرية

* الطلاقة تعني فصاحة الوجه واللسان.

لكي تتناسب مع تعقّد الموقف الإبداعي. نظر (نور، ٢٠٠٥: ١٩٥) إلى المرونة بأنها (الابتعاد عن التقليد الأعمى، وتعني الخروج من القوالب الجامدة، وتعني التكيف الفاعل تجاه البيئات والمواقف الجديدة)، وأضاف بأنّ المرونة تعدّ أحد أركان الشخصية المبدعة، ولذلك غالباً ما يقال بأنّ اليابانيين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة، وإنّهم يسبقون غيرهم في النشاطات الحرّة وغير المقيدة بالظروف، أي أنّهم لا يشعرون بأنّهم مقيدون بمعوقات الواقع فضلاً عن تجاهلهم للقوالب التقليدية التي تعيق إبداعهم، بينما أكّد (المجمعي، ٢٠٠٥: ٤٧) على أنّها قدرة الشخص على الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة وتشير إلى قدرة الشخص على أن يظهر سلوكاً ناجحاً في مواجهته للمشكلة وبذلك فإنّه يتكيف مع أوضاع المشكلة ومع الصور التي تظهر بها، وكلّما ازدادت لديه هذه القدرة كلّما ازدادت لديه المرونة الإبداعية والتكيفية. في حين أن (www.drmosad.com) عرّف المرونة بأنها: (تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف)، والمرونة نوعان:

أ) المرونة التلقائية: هي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد، وأضاف (المجمعي، ٢٠٠٥: ٤٧) حتّى يكون تفكير الشخص تفكيراً إبداعياً مرناً مرونة تلقائية، فإنّ عليه أن يكون قادراً على إعطاء عدد متنوع من الأفكار وأن تنتمي هذه الأفكار في مجالات متعددة ومختلفة.

ب) المرونة التكيفية: وتعني التوصل إلى حل المشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف، في حين ترى الدراسة الحالية بأنّ المرونة : (هي القدرة على تكيف الأفكار مع المتغيرات والمواقف الجديدة)، أي الابتعاد قدر المستطاع عن القوالب والتمسك بالمواقف.

٣- الأصالة Originality:

أوضح المقال المنشور في الموقع (www.drmosad.com) أن الأصالة: (هي التميّز في التفكير والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار)، وبذات الخصوص بين (الفاعوري، ٢٠٠٥: ٢١) بأنّ الأصالة: (تعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبقها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية. وأكّد (Davis & Rimm, 2004: 210) بأنّها التفرد والاختلاف عن الآخرين.

في حين نظر (يونس، ٢٠٠٦: ٢٢) بأنّ سمة الأصالة تطلق على (الأفكار الجديدة وغير المألوفة لا بالنسبة لمنتجها فحسب بل للمحيطين به، وكما إن تقديم الفرد للأفكار الجديدة أو الأصيلة بالنسبة لمنتجها سيؤدي شيئاً فشيئاً إلى تقديم ما هو أصيل بالنسبة للبيئة المحيطة به)، بينما أكّد (العمرية، ٢٠٠٨: ١٧) بأنّ التفكير الأصيل هو (الشخص الذي يفر من تكرار الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات). وإذا نظرنا إلى الأصالة في عوامل الطلاقة والمرونة، نجد أنّها تختلف عن كل منها فهي:

أ- لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الشخص، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها.

ب- لا تحتوي شروطاً في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط المطلوبة لنقد الذات حتى يستطيع الفكر المبدع أن يتم عمله على أحسن وجه.
ج- لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، والذي يميزها عن المرونة.
وأخيراً يمكن تعريف الأصالة (هي توليد الأفكار النادرة والجديدة، والتي تتجاوز حدود المؤلف من الأفكار).

4- الحساسية للمشكلات Sensitivity to the problems

رأت (ناصر: ٢٠٠٣، ١٠) بأن التفكير الهادف لحل مشكلة، هو تفكير ناجم عن محاكمة عقلية لاستنتاج دلائل وأفكار تؤدي إلى إيجاد حل ليصبح الحل في هذه الحالة حلاً منطقياً ومعقولاً. وهو بعكس التفكير الحر الذي يمثل ما يدور في الأذهان لأنه تفكير غير مقيد لا يصدر عن وعي ولا ينبع عن قصد لبلوغ هدف محدد على وفق ما أشارت إليه (العمرية، ٢٠٠٨: ١٤)، يستطيع الاحساس بالكثير من المشكلات في موقف واحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور.

بينما أكد الموقع الإلكتروني (www.drmosad.com) بأن الحساسية للمشكلات (هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء والعادات، أو النظم، ورؤية جوانب النقص والعيب فيها). وتأتي وجهة نظر (العمرية، 2008: 15) المستندة إلى ما طرحه (Kneller) بأن الشخص المبدع أكثر حساسية لبيئته المعتادة فهو يرقب الأشياء التي يرقبها غيره كاستجابات الآخرين. بينما أكد (Davis & Rimm, 2004: 211) بأن الحساسية للمشكلات هي عبارة عن مجموعة من المهام المتلازمة التي تتضمن القدرات لـ ① معرفة الصعوبات. ② معرفة المعلومات المفقودة. ③ طرح السؤال المناسب. ④ تحديد المشكلة الحقيقية. ⑤ عزل نواحي المشكلة المهمة. ⑥ توضيح وتبسيط المشكلة. ⑦ تحديد المشاكل الفرعية. ⑧ تحديد المشكلة التي يتم التعامل معها. ⑨ افتراض حدود المشكلة. ⑩ تحديد المشكلة بشكل أوسع. إن القدرات في ⑨ و ⑩ تقود إلى حلول أوسع وأكثر.

وترى الدراسة الحالية بأن الحساسية للمشكلات هي (القدرة على الإحساس بالمشكلات وإدراك التغيرات الحاصلة حولها).

5- التفاصيل Elaboration:

على وفق ما أشار إليه المقال المنشور على الموقع (www.drmosad.com) فإنها (عبارة عن مساحة الخبرة والوصول إلى تنميات جديدة لدى المتعلم من الخبرات) في حين رأى (Davis & Rimm, 2004: 211) بأن التفاصيل هي القدرة لإضافة تفاصيل أو التطوير أو التوسع والربط أو لتنفيذ فكرة ما.

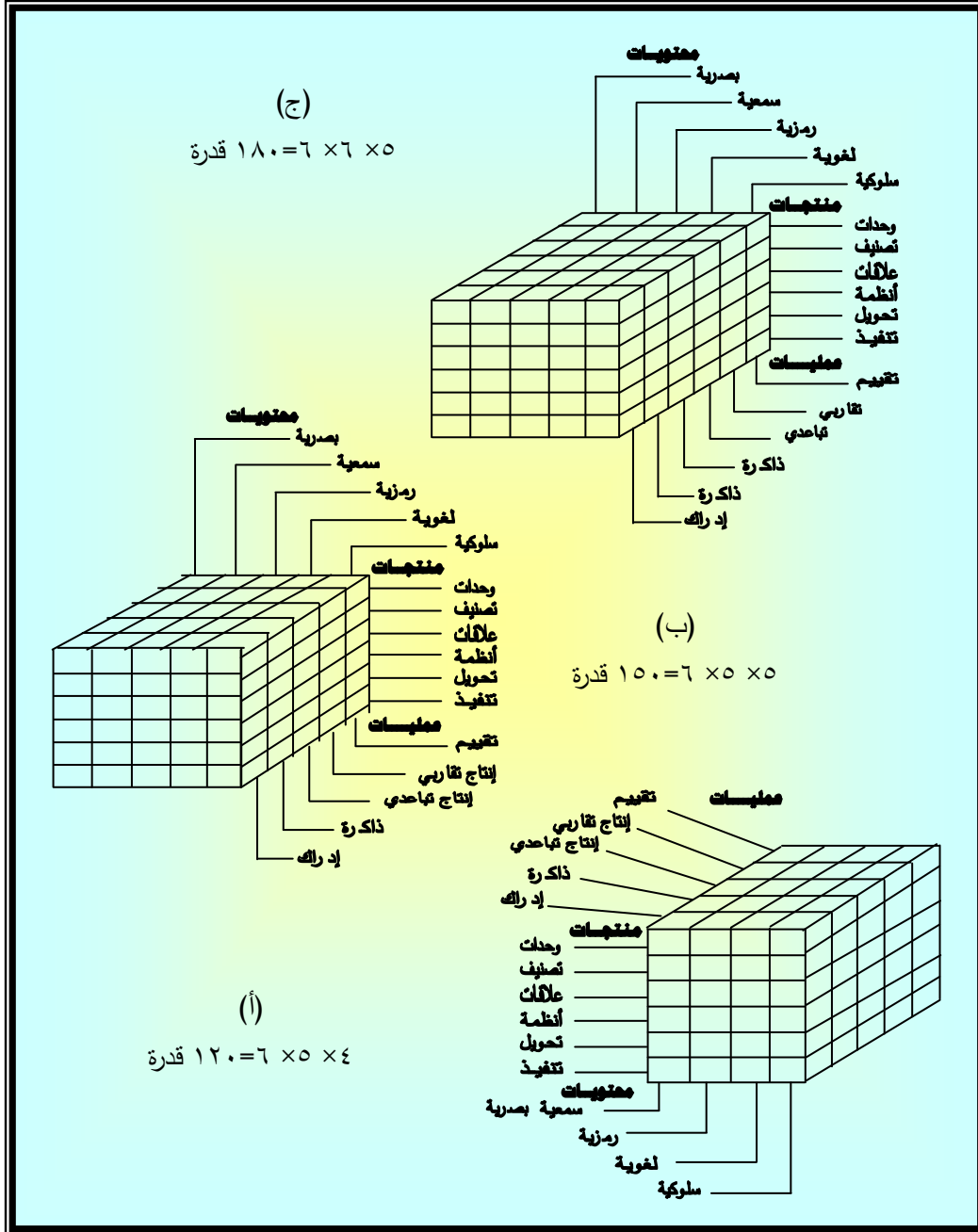
وبين (الفاعوري: ٢٠٠٥، ٢٢) بأنها مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة إلى فكرة أو أسلوب قدمه غيره إذ تكتمل الفكرة بشكل أفضل أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة. وترى الدراسة الحالية بأن التفاصيل هي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة إلى فكرة مختصرة). أكد (يونس، 2006: 24) على أن نتائج التفكير الإبداعي لا يقتصر على تقديم الجديد أو الفريد، بل يتضمن

أكثر من ذلك فهو يعني إنتاج أفكار عديدة تتسم هذه الأفكار بالتنوع والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، كما انه يؤدي إلى إضافة تفاصيل والتوسع في إنتاج الأفكار ويعطي الأفراد والمنظمات القدرة على الإحساس بالمشكلات أو نواحي القصور وهذا يعني ان تقديم الجديد والفريد هو جزء من كل وليس الكل نفسه. وترى الدراسة الحالية بأنّ هذه العوامل متداخلة مع بعضها للوصول إلى الفكرة المبدعة أي أن العلاقة بين هذه العناصر يمكن الوصول إليها عن طريق ضرب تلك العناصر مع بعضها أي إن حاصل ضرب ما لدى الفرد من تلك العناصر يعبر عن قدرته على توليد الفكرة المبدعة.

أشار (Davis & Rimm, 2004: 211) بوجود قدرات إبداعية أخرى هي رؤية الفوضى التي تعمّ المكان، تجنّب الأنظمة العقلية والتفكير بالأمر الحرجة والمساهمة بالنتائج وإعطاء دراسات جيّدة وفهم القضايا المعقّدة وتكيف المعرفة لحل المشاكل الجديدة. أضاف بأنّ هناك من التفاصيل والخصائص الفردية ما يعد قدرات، مثلاً الاستقلال، المخاطرة، الشخصية المرحة، الفضول، الإدراك والتحمّل وغيرها. بالطبع توجد عدّة مهارات لا حصر لها يمكن تعلّمها.

رأى (جليفورد) بأنّ القدرات العقلية الإنسانية تنتج عن تفاعل (4) أنواع من المعلومات أو المحتويات (محتويات سمعية بصرية، رمزية أو تجريدية، لغوية، سلوكية) مع (5) عمليات عقلية ادراك، تذكر، تفكير تباعدي (صحيح) تفكير تقاربي (تقليدي)، تقويم (إصدار حكم أو اتخاذ قرار). ان تفاعل المحتويات الأربعة مع العمليات الخمس يؤدي الى (6) أنواع من الإنتاج الفعلي وعلى هذا الأساس يكون مجموع القدرات العقلية التقليدية الإبداعية هو (120) قدرة $(6 \times 5 \times 4) = 120$ منها (24) قدرة إبداعية و (96) قدرة تقليدية، وهي متكاملة ومتشابكة مع بعضها . وبعد سلسلة من البحوث المستمرة توصل بأنّ محتويات العقل السمعية-البصرية تتكون من نوعين منفصلين من المحتويات على الرغم من تكاملها وعليه فإنّ عدد القدرات تصبح $(6 \times 5 \times 5) = 150$ قدرة عقلية. وفي عام 1988م أعلن (جليفورد) بأنّ الذاكرة الإنسانية كعملية عقلية تتألف من عمليتين منفصلتين هما: الذاكرة التسجيلية والذاكرة الحفيظة وعلى هذا الأساس يرتفع عدد القدرات العقلية $(6 \times 6 \times 5) = 180$ قدرة، (30) قدرة منها إبداعية و (150) تقليدية. وبين (جليفورد) إذا حدث إن تفوقت عند الشخص محتويات العقل السمعية فإنه يميل إلى تفضيل الأعمال والمهن الموسيقية والإبداع فيها، وإذا تفوقت المحتويات الرمزية (التجريدية) أبدع حاملها في ميدان العلوم الرياضية والإحصاء، وإذا ارتفع مستوى المحتويات اللغوية أبدع صاحبها في ميدان التعليم والكتابة والتخطيط، وإذا ارتفع مستوى المحتويات السلوكية أبدع

صاحبها في إدارة الحكم في المؤسسات والمنظمات. ويذكر بأن كل الناس الأسوياء يملكون كافة القدرات العقلية بضمنها الإبداعية وهو يعتقد بأن كل فرد ان توافرت له الشروط الملائمة له القدرة على الإبداع في احد الميادين (نور: ٢٠٠٥، ١٥-١٨). يوضح الشكل (١٤) تطور القدرات العقلية (الذكائية والإبداعية) في نظرية (جليفورد).



شكل (١٤) القدرات العقلية (الذكائية والإبداعية) في نظرية جليفورد

المصدر: نور، كاظم عبد (٢٠٠٥)، "مقالات وقراءات في علم النفس وتربية التفكير والإبداع"، ديونو للنشر والتوزيع، عمّان.

رابعاً: مستويات التفكير الإبداعي:

1- التفكير الإبداعي لدى المدير:

أمام المديرين بمختلف مستوياتهم سؤال يطرح نفسه حول كيفية الارتقاء بمنظماتهم لمواجهة التحديات التي تواجهها؟

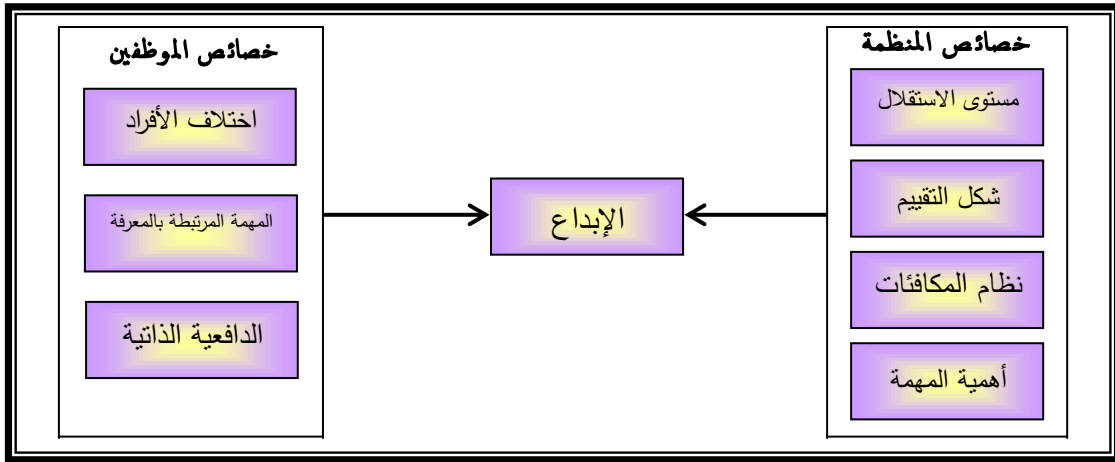
الإجابة هي في التفكير المبدع وعدم الاكتفاء بالأسلوب التقليدي في التركيز على الأهداف الأساسية على وفق ما أشار إليه (Narayanan: 2001,75) فإنّ التفكير الإبداعي لدى المدير هي الفكرة التي يتم التوصل إليها من المدير. ويتغير دور المدير في التفكير اعتماداً على نوع الإبداع قيد الدراسة إذ تشجع المنظمات الإبداعات التراكمية والتي تؤدي إلى الحصول على حصة سوقية ، ويمكن التخطيط وإدارة هذه الإبداعات، وتكون إدارتها المؤثرة عاملاً جوهرياً بالنسبة إلى النجاح الاقتصادي للمنظمة.

ونظراً للتهديدات والتحديات التي تواجهها منظماتنا أصبحت أساليب إدارة الأزمات لا تصلح لإدارة اليوم والغد وان الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي بأنّ أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في منظماتنا ليحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وان تعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير بما يهيئ قيادة تحويلية مؤثرة تحقق أقصى فائدة من الموارد البشرية في منظماتنا لأنها رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمنظمات (الفاعوري،2005:185). والطريقة الأكثر شيوعاً في المنظمات هي وضع صندوق الاقتراحات لتستغل أفكار العامل كل ساعة، وعندما وضعت إحدى المنظمات صندوق الاقتراحات حصلت على 7000 مقترح وقد تبنت ثلث منها (Schilling, 2008: 18). كثير من المنظمات تبحث عن المبدعين الذين يعدون في هذا الزمن من العملات النادرة الحصول عليها لذلك تجد أن المنظمة إذا تمكنت من الحصول على موظف مبدع ومتميز فإنها تحافظ عليه وتعدّه من أصولها الثابتة التي لا يمكن أن تستغني عنها أبداً. يمتاز الموظف المبدع بالطلاقة، القدرة على التكيف، واكتشاف المشكلات والمثابرة والثقة بالنفس وروح المبادرة والأصالة والتميز، فالحصول على موظف يتميز بكل تلك الصفات يعد أمراً غير موجود في هذه الحياة، ولكن قد تتوزع هذه الصفات على موظفي المنظمة فتكون فريقاً إبداعياً يقود المنظمة إلى النجاح وهذه هي غاية المنظمات المتطورة والمتقدمة (Proctor,-:11)(www.annokhbat.net) . أن المديرين المبدعين يتميزون بالميزات الآتية:

- أ- لديهم طلاقة تتمثل في القدرة على المجيء بكم كبير من الأفكار إذا واجهتهم مشكلة ما.
- ب- يتمتعون بقوة ملاحظة حادة ومقدرة عالية على ملاحظة وإدراك التحديات.
- ج- المثابرة العنيدة في مواجهة الصعاب وكثرة العمل الدعوب.
- د- التميز بروح المبادرة، فالمبدعون يجدون لذة لا توصف في ممارسة النشاط الإبداعي.
- هـ- الاهتمام والتفاعل مع المشاكل الغامضة، فهم في قلق فكري دائم ولا يقنعون بالمألوف.
- و- الأصالة في التفكير، فنجدهم يقدمون حلولاً غريبةاً ومفردة.

وبين (جليفورد) بأنَّ الإنسان المبدع يتسم بصفات لا تظهر واضحة عند الأقل منه إبداعاً. منها انه يرى ما لا يراه غير المبدع من مشكلات علمية أو سياسية أو اجتماعية. الخ وهو أكثر طلاقة فكرية ولغوية وأكثر مرونة وتسامح وأصالة فكرية، وأكثر قدرة على التحليل واتخاذ القرار من نظيره الأقل إبداعاً منه وأكد بأنَّ الإبداع لا ينشأ من أو عن فراغ بل لابد من إمام واسع في الميدان الذي يعمل فيه (نور، 2005: 18).

ونظر (Daft & Noe, 2001) بأنَّ صفات المبدعين هي في الحقيقة الانفتاح والإبداع والمزاح والفضول والمثابرة والالتزام. ورأى (4: Proctor, (-)) إن تسمية احد الأشخاص بأنه مبدع عندما يرى نفس الشيء الذي يراه الآخرون ولكن يفكر في شيء مختلف عن ما يفكرون به. أشار كلاً من (George & Jones, 2008: 166) خصائص الأفراد الذين يساهمون في الإبداع، فهي اختلاف الأفراد والمهمة المرتبطة بالمعرفة والدافعية الذاتية، أمّا خصائص المنظمات فهي مستوى الاستقلال، شكل التقييم، نظام المكافآت وأهمية المهمة وكما في الشكل (١٥):



شكل (١٥) خصائص الأفراد والمنظمات التي تساهم في الإبداع

Source: George, Jennifer M. Jones, Gareth R., (2008), "understanding and Managing organizational behavior" Pearson Prentice Hall ,Upper Saddle River, New Jersey.

ترى الدراسة الحالية بأنَّ المدير المبدع يجب أن يمتلك مجموعة من الصفات منها:

- أ- يمنح الثقة والحرية للأفراد الذين يقودهم.
- ب- يمتلك الدافعية والحماس العالي والإرادة القوية.
- ج- تحمل المسؤولية.
- د- تشجيع الأفكار الجديدة والمساعدة في تطويرها.
- هـ- قادر على اتخاذ القرارات بسرعة.

٢- التفكير الإبداعي لدى فريق العمل:

هو التفكير الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة وتفكير الجماعة يكون أكبر من المجموع الفردي للأفكار الإبداعية ، فالإبداع للجماعة يتعلق بالنتائج الآتية (العميان، 2004: 393-394):

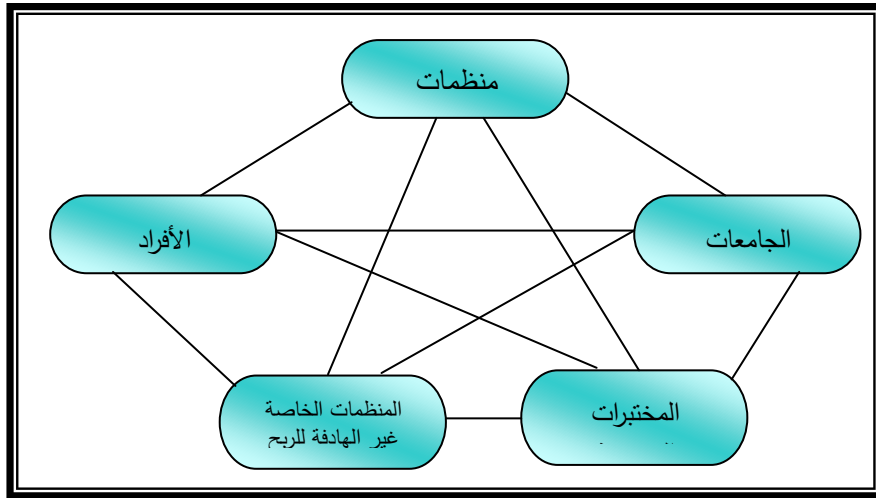
- * إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- * الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- * تكون الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام .

- * إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- * أن الإبداع يزداد مع زيادة عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

خامساً: مصادر ووسائل التفكير الإبداعي:

يمكن معرفة مصادر الإبداع من خلال الإجابة على التساؤل الآتي:
- من أين تحصل على الأفكار الإبداعية، هل هي من داخل المنظمة أو من خارجها أو من كليهما معاً؟

فقد ينشأ الإبداع في قسم البحث والتطوير من داخل المنظمة (R & D) والأقسام الأخرى أو من خارجها مثل (الزبائن، المجهزون، المنافسون) أو كليهما معاً. وعلى المنظمة إن تبذل جهودها لاختيار أفضل الأفكار الإبداعية التي تناسب إليها من مصادرها المختلفة (طاهر، 2006:29). إلا أن (Schilling: 2008, P.16) أشار إلى مصادر الإبداع المختلفة، وبين بأن الإبداع يمكن أن ينشأ من الأفراد كما في الصورة المألوفة للمخترع أو المستعمل الوحيد والذي يصمم الحل لحاجاته الخاصة، أيضاً يأتي من جهود بحث الجامعات والمختبرات الحكومية أو المنظمات الخاصة غير الهادفة للربح. وقد بين بأن المحرك الأساسي الأول للإبداع هو المنظمات، وهذه مناسبة لنشاطات الإبداع لأنها تمتلك مصادراً نموذجية أعظم من نظام الإدارة والأفراد لتنظيم تلك المصادر نحو الغرض الجماعي. كما في الشكل (١٦)



شكل (١٦)

مصادر التفكير الإبداعي

Source: Schilling, Melissa, (2008), "Strategic Management of Technological Innovation", McGraw Hill, New York , NY.

رأى كل من (Wheelen & Hunger,2004: 310) بأن مصادر الإبداع هي:

- 1- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
- 2- التعارض أو التناقض بين الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.
- 3- الإبداع المعتمد على الحاجة إلى تغيير في العملية.
- 4- التغيير في العوامل السكانية كالعمر ومستويات التعليم للموظفين.
- 5- التغيير في الإدراك، الأمزجة، والمعاني.

٦_ المعرفة الجديدة.

أمّا بالنسبة لوسائل التفكير الإبداعي فهي كالآتي: (الفاعوري: ٢٠٠٥، ٢٧)

- 1- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل التفكير الإبداعي ومن بين هذه الوسائل على سبيل المثال العصف الذهني.
 - 2- محاولة تغيير الأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحاً في حل المشكلات.
 - 3- تكوين قدرة لدى الفرد للتأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.
 - 4- زيادة روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى هذه المشكلات كتحديات ايجابية بدلاً من عدها كمعوقات تحول دون التفكير الإبداعي.
 - 5- بناء ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغيير، والتأكيد أن لدى الفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية.
- تري الدراسة الحالية أن مصادر التفكير الإبداعي يمكن أن تتلخص في وسيلتين هما:
- ١- داخلية: تتعلق بكل ما هو موجود داخل المنظمة ومحفّز على نمو الإبداع، مثل إتاحة المديرين للعاملين التعبير عن رأيهم.
 - ٢- خارجية: تتعلق بكل ما هو موجود خارج المنظمة من ظروف تدفعها للبحث عن حلول إبداعية جديدة لمواجهة المنافسين.

المبحث الثاني

أبعاد ونماذج التفكير الإبداعي

أولاً: أبعاد التفكير الإبداعي:

أثارت الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع جملة من الأبعاد أهمها (روشكا: ١٩٨٩، ١٨):

- 1- عملية إدارة التفكير الإبداعي. 2- الشخصية المبدعة. 3- المناخ الاجتماعي للإبداع.

فضلاً عن هذه الأبعاد تضاف الجماعة المبدعة إلا أن عدداً من الباحثين قللوا من شأن هذا البعد بسبب تأثير النظرية الفردية، غير أن أبحاثاً عدة أكدت على أهميته وعلى وفق ذلك يمكننا التعمق فكرياً وعلى النحو الآتي:

١- عملية إدارة التفكير الإبداعي:

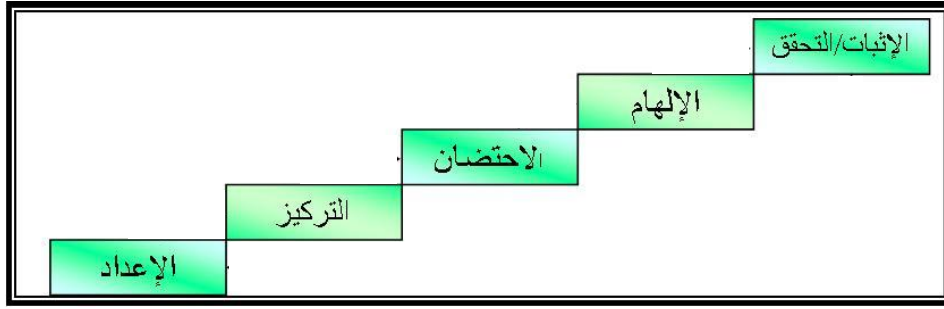
تعد عملية الإبداع أحد المظاهر النفسية الداخلية وتتضمن اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة أو صياغة الافتراضات وانتهاء بتدقيق النتائج الإبداعي. تتدرج عدة نشاطات في هذه العملية كالتفكير ونقل المعلومات وإيجاد العلاقات، وتتدرج أيضاً ديناميكية الحياة العاطفية والانفعالية والعوامل الشخصية بكاملها. (روشكا: ١٩٨٩، ٢٧).

إذ تختلف عملية الإبداع بحسب نوع الإبداع المتبع ويكون التخطيط طويل الأمد ضرورياً بالنسبة إلى الإبداعات الجذرية والتي تتطلب تقنيات إضافية يلائم بعضها بعضاً عن الوصول إلى مرحلة التطوير النهائية ويميل النجاح في عملية الإبداع إلى إيقاد مهارات المديرين للتفريق بين المداخل البعيدة وغير الجيدة وان الإبداع الجذري غير شائع في معظم الشركات الصناعية فهي تركز على الإبداعات التدريجية. (Narayanan, 2001: P.74).

ترى الدراسة الحالية بأنّ عملية إدارة التفكير الإبداعي هي العملية أو النشاط الذي يمارسه الشخص في جمع البيانات لحل المشكلة التي تواجهه أي الحصول على المعرفة بالموضوع ومحاولة إيجاد علاقات بين الأشياء التي تؤهله للوصول إلى حل المشكلة، فضلاً عن توافر شروط الأصالة والمرونة والفائدة الاجتماعية في الحلول المقدمة.

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية إدارة التفكير الإبداعي، تختلف عن بعضها البعض ومن هذه النماذج أنموذج (Kreitner & Kinicki) نقلاً عن (حريم، 2003: 306). كما موضح في شكل (١٧).

- 1- الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها ليتمكن من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة.
- 2- التركيز: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.
- 3- الاحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن البيانات.
- 4- الإلهام: بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.
- 5- الإثبات/التحقق: إعادة العملية بكاملها من أجل تثبيت الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.



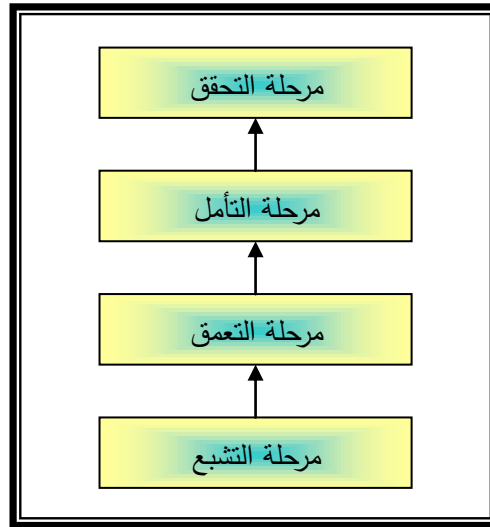
شكل (١٧) مراحل عملية الإبداع

المصدر: إعداد الباحثة وفق ما جاء في (حريم، 2003: ٣٠٦).

وهناك من قال بأنّ الفكرة المبدعة تمر بأربع مراحل وهي (الصيرفي، 2005: 226)

- ١- مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع جوانبها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
- ٢- التفكير العميق: هو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار بأشكال مختلفة.
- ٣- التأمل: يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض الآخر.

٤- التحقق: هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها على المختصين قبل القيام بتنفيذها.



شكل (١٨) مراحل التفكير الإبداعي

المصدر: إعداد الباحثة وفق ما ورد في (الصيرفي، ٢٠٠٥: 266)

وهناك من أطلق على هذه المراحل تسميات أخرى كمرحلة التحضير ومرحلة الحضانة ومرحلة الإيحاء ومرحلة التحقق. فالإبداع على وفق ذلك يحتاج إلى القدرة على التصور والتخيل والتركيز وكذلك التقويم عند الإثبات. (الملكاوي، 2007: 222). على وفق ما أشار إليه. (Moorhead & Griffin, 1995) فإنّ الإبداع يمر بأربع مراحل هي:

- 1- الاستعداد: تعد الخطوة الأولى في التفكير المبدع أنها عملية فعالة وتتطلب جهداً كبيراً.

2- الحضانة: هي الوقت اللازم للتفكير والتأمل خلال هذه المرحلة يبعد الشخص اهتمامه المباشر بعيداً عن المشكلة.

3- البصيرة: هي الاختراق المتحقق جراء التهيؤ والحضانة.

4- التحقق: والتأكد فيما كانت البصيرة صحيحة.

رأى (المصري، ٢٠٠٠: ٢٣٧-٢٣٩) بأنّ عملية التفكير الإبداعي تمرّ بمرحلتين أساسيتين هما:
١- مرحلة المبادأة: وتتضمن (إدراك المعلومات، تكوين الاتجاهات، اتخاذ القرار أو الفكرة الصائبة).

٢- مرحلة التطبيق وتتضمن (مرحلة التطبيق الأولى، مرحلة الاستمرار).

في حين أن (Tomas,1990: P.2) طرح عملية التفكير الإبداعي من خلال خمس مراحل هي: الإعداد، التركيز، الاحتضان، الإضاءة والتحقق. يوضح (George & Jones, 2008: P.164) بأنّ عملية التفكير الإبداعي تمر بخمس مراحل كما في الشكل (19):



شكل (١٩) عملية الإبداع

1. Source: George, Jennifer M.Jones, Gareth R.,(2008), "understanding and Managing organizational behavior" Pearson Prentice Hall ,Upper Saddle River , New Jersey.

وعلى وفق ما ورد آنفاً فإن معظم الباحثين الذين تطرقوا الى مراحل عملية التفكير الإبداعية قد اتفقوا على ثلاث مراحل أساسية للعملية الإبداعية هي: مرحلة الإعداد، الحضانة، التثبيت والتحقق. في حين أكد (الملكاوي، 2007:205) بأنّ الذكاء عامل مساعد ومهم في العملية الإبداعية، غير ان بعض الأعمال الإبداعية لا تحتاج إلى درجة عالية من الذكاء وهذا ما يفسر وجود عدد من المبدعين بدرجة متوسطة من الذكاء.

2- الشخصية المبدعة: إن الشخصية من وجهة نظر علم النفس تتضمن (الاستعدادات والاهتمامات) والطبع والمزاج فضلاً عن الدافعية والمواقف العاطفية. يتبين من ذلك إن عوامل الشخصية هي عوامل نفسية، غير عقلية والذكاء كاستعداد عام ينبغي أن يدخل ضمن هذه العوامل وفيما يأتي سنعرض العوامل العقلية التي تؤثر في إبداع الشخصية: (روشكا، ١٩٨٩: 41)

أ- الذكاء والإبداع:

يوضح (Frnoon) وجود علاقة بين الإبداع والذكاء فإنّ الإبداع مرتبط بالتفكير ألتباعدي والذكاء يرتبط بالتفكير ألتقاربي (ناصر، 2003: 39). على وفق ما أشار إليه جليفورد فإنّ الإبداع يرتبط بالتفكير الإفتراقي ألتباعدي الذي يتضمن جملة من الخصائص كالمرونة والطلاقة والأصالة وكذلك عامل الحساسية للمشكلات، إذ يصنف هذا العامل في مجموعة الاستعدادات

التقويمية، بينما يكون عامل (التعريف) أو إعادة البناء في مجموعة التفكير التقاربي، وعرف جلفورد "التفكير المبدع بأنه التفكير الأفتراقي ألتباعدي".

إن استعمال احد نوعي التفكير يختلفان باختلاف الموقف أو المشكلة ولكنهما يتماثلان بصورة اعتيادية، في التفكير ألفتراقي ألتباعدي تقل القيود وتتسع عملية البحث ويجري الإنتاج بغزارة وتصعب إمكانية النجاح، بينما في التفكير ألتقاربي تكون الحرية اقل والمشكلة تحتاج إلى إجابة واحدة دون جهد كبير أي أن هناك محدودية البحث وقلة في الإنتاج والنجاح يكون مضمونا. ففي السؤال عن عكس معنى معين فإن الإجابة تكون نتيجة مباشرة ودون جهد تستعمل التفكير المحدد أو الإنتاج ألتقاربي إما في حالة السؤال عن مرادفات معنى معين فإن الإجابة تختلف وتتنوع ففي هذه الحالة نستعمل التفكير ألفتراقي ألتباعدي (روشكا، 1989: 45).

ب- مرونة التفكير:

ان الركن المعرفي الأساسي للإبداع هو مرونة التفكير إذ نفهم منها إعادة بناء المعلومات بصورة سريعة ومناسبة على وفق لمتطلبات الحالات الجديدة وتغيير شكل الصياغة عندما لا يبرهن الشكل السابق عن فعاليته. والمرونة هي عكس صلابة التفكير الذي يعني "بقاء على الحالات الجديدة على وضعها السابق والبقاء في إطار المشكلات المحلولة سابقا دون البحث عن جديد، إذ لا يستطيع الفرد إن يرى بعيدا تبديل الحل وتغييره، ترتبط المرونة بالمتابعة والبحث عن الحلول وكل موضوع إبداعي يخلو من ذلك سطحياً وضعيفاً، فالمرونة تتضمن تنوع الرؤية لشكل وتقنيات اعداد المشكلة (روشكا، 1989: 50).

أنت وجهة نظر (جمل، 2005: 66) المستندة إلى ما طرحه الرفاعي أن نسبة 98% من عمليات التفكير التي نمارسها تكون في حدود المؤلف و 2% فقط تكون خارج حدود المؤلف والتي توصلنا إلى الإبداع والابتكار.

3- المناخ الاجتماعي للإبداع:

هناك بعض الباحثين يستعملون مصطلح (الوضع الإبداعي) مثل ماكينون وهو "كل ما يحيط بالفرد من أمور اجتماعية، وتأثير العمل والثقافة إذ يمكن لها أن تسهل (أو) تحبط التفكير أو الأفعال الإبداعية". ونفهم من ذلك أن ما نسميه إبداعا هو شيء متغير، يصعد ويهبط بتأثير الظروف وأوضاع الحياة التي تساعده على النمو والازدهار أو الذبول والموت (روشكا، 89: 71: 72)، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على المناخ الإبداعي هي:

أ) تأثير المناخ في تكوين وترسيخ الإبداع:

يمكن أن تظهر في سياق نمو العامل مجموعة من العوامل المحيطة التي تنمي وتعيق تطور الخصائص الإبداعية للشخصية. ومن الأمور التي تسهم في تطور الشخصية المبدعة هي أيجاد الظروف المناسبة لتطور الاهتمامات والاستعدادات في مجالات النشاط المختلفة، وهناك مجموعة من الظروف التي تنمي تطور السلوك الإبداعي للشخصية في إطار المنظمة مثل: عدم الإكراه، وإبعاد العوامل التي تقود إلى الصراع، والمخاطرة، وتشجيع الاتصال واختيار الصعب في الحدود المقبولة (روشكا، 89: 72).

ب) تأثير المناخ على الفعالية الإبداعية:

يوجد في المؤسسات الإنتاجية نمطان من العمل: الأول ذو طابع تكراري والثاني ذو طابع إبداعي، فالمؤسسات تنتج سلعاً مكررة لوقت معين ثم تبتكر من جهة أخرى نوعيات جديدة من السلع والخدمات أو شدة الحاجات الجديدة . ويمكن لهذا الإنتاج إذا لم يتحمل العامل الإبداعي في أي مستوى من مستوياته – أن يتوقف عن كونه مستهلكاً لكونه لم يعد قادراً على سد الحاجات الجديدة المتزايدة (روشكا، ١٩٨٩: ص ٧٥).

تري الدراسة الحالية بضرورة تهيئة المناخ الإبداعي المريح والمناسب في بيئة العمل من خلال تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح، توفير نظام اتصالات فعال، منح كافة أعضاء المنظمة ثقة عالية في النفس والدعم المستمر للأفكار الجديدة ، وللأشخاص المبدعين، فضلاً عن منحهم الوقت الكافي لنضوج الأفكار الجديدة إن عملية إنشاء المناخ الإبداعي تستغرق وقتاً وجهداً ولكن نتيجة ذلك تكون الفوائد مرتفعة بمجرد إنشاء المناخ الإبداعي في بيئة العمل.

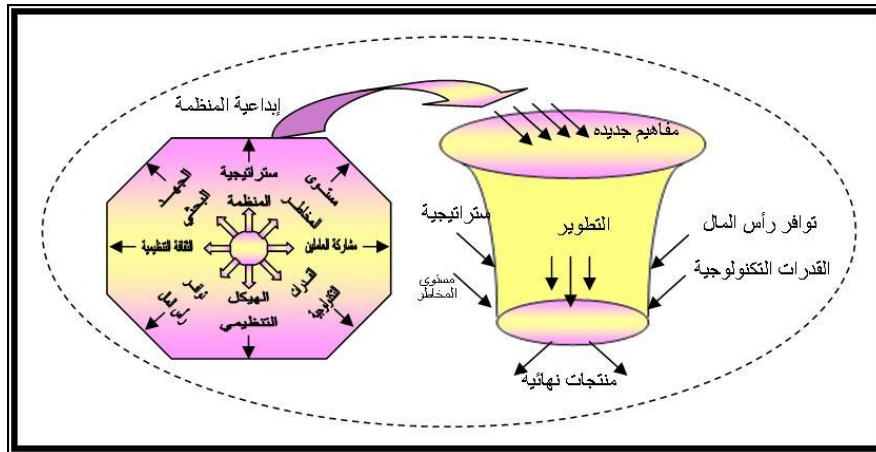
ثانياً: نماذج ومقاييس التفكير الإبداعي:

١- النماذج المفسرة للتفكير الإبداعي والإبداع:

أ) نموذج Galanakis وزملاؤه

طور (Galanakis et al , 2000: P. 4) أنموذجاً لإبداع المنظمة حول طريقة تصميم المنتجات الجديدة وعملية تطوير إبداعية المنظمة وتحويل المفاهيم الجديدة إلى عمليات ومنتجات نهائية مطلقة في السوق. وأن إبداع المنظمة إبداع وطيد ومع ذلك يتأثر بالعديد من العوامل التي تتفاعل بينها لبدء البيئة الإبداعية. ومنها إستراتيجية المنظمة وتوفر رأس المال والقدرات التكنولوجية وجهود البحث والثقافة التنظيمية وهيكل المنظمة وعامل المخاطرة ومشاركة الموظفين وتوليد مفاهيم جديدة تغذي عمليات تطوير المنتجات الجديدة.

أن العوامل التي تتوقف عليها إبداعية المنظمة لتطوير منتجات جديدة هي إستراتيجية المنظمة، الجهد البحثي، الثقافة التنظيمية، توافر رأس المال، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية، مشاركة العاملين ومستوى المخاطر.

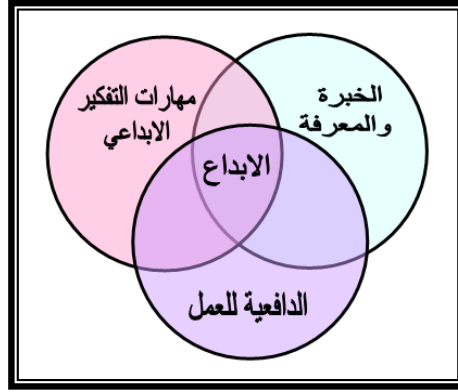


شكل (٢٠) إطار عمل إبداع المنظمة

Source: Galanakis, Kostas, Yazdani, Baback & Passey, Stuart , (2000), "An Innovation system Model using the system thinking Approach", www.In3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/s23p06.pdf

ب) أنموذج Robbins

لقد اقترح (Robbins, 2003: P. 133 - 134) أنموذجاً للإبداع والتفكير الإبداعي متكون من ثلاث أجزاء لأن معظم الأفراد يملكون القدرة ليكونوا على الأقل مبدعين بدرجة معتدلة، فما الذي يستطيع كل من الأفراد والمنظمات فعله لتحفيز إبداع العاملين، يكمن الجواب في أنموذج الإبداع ذي الثلاثة أجزاء، ونتيجة لمجموعة كبيرة من الدراسات إن هذا الأنموذج يقترح بأن ابداع الفرد يتطلب الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ودافعية أداء المهمة وقد بين بأنه كلما كانت درجة كل جزء من الأجزاء عالية ازدادت احتمالية وجود الإبداع، فيما يلي شرحاً لهذه المكونات:



شكل (٢١) مكونات الإبداع

Source: Robbins Stephen P., (2003), "**Organizational behavior**", 10th ed , Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey.

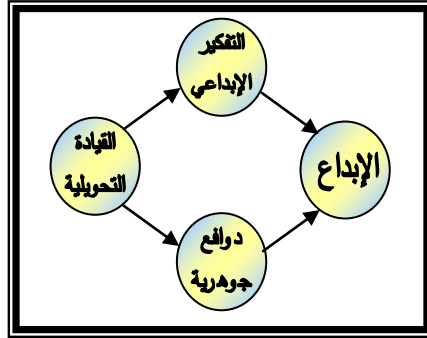
١- المعرفة هي القيم المكتسبة من خلال الخبرة المكتسبة. والتعود على طريقة لعمل شيء لأداء مهمة وتراكم الحقائق والقواعد الإجرائية أو الاستدلال (LaaksLahti, 2005: 15) تعد الخبرة أساس العمل الإبداعي ويتم دعم قدرة الإبداع عندما يملك الأفراد القدرات والمعرفة والكفاءة والخبرة في مجال عمله. (Robbins, 2003: 133).

٢- أما مهارات التفكير الإبداعي فهي تشمل القدرات الذهنية للتفكير المبدع تتضمن القدرة لحل المشاكل غير المألوفة. القدرة على التحليل والتغلب على الصعوبات وتحمل المخاطرة ويكون الحافز الجوهرية مهم جداً من أجل الإبداع وأخيراً لإطلاق إمكانية الفرد المبدعة تتطلب في أغلب الأحيان بيئة والتي تزود دعماً وتكافئ من أجل الأفكار المبدعة (Schilling, 2008: P. 17).

٣- أما الجزء الأخير من الأنموذج فهو دافعية العمل إن هذا الجزء يؤدي إلى تحويل قدرة الإبداع إلى أفكار إبداعية حقيقية وإنه يحدد المدى الذي من خلاله يقوم الأفراد باستثمار خبرتهم ومهاراتهم الإبداعية بشكل كامل ولهذا غالباً ما نجد بأن الأفراد المبدعين يحبون عملهم إلى درجة يصبحوا فيها مهووسين به وإن الشيء المهم يمكن أن تؤثر بيئة عمل الفرد على الدافعية الداخلية ولقد وجد بأن مثيرات بيئة العمل تدعم الإبداع والتي على الثقافة التي تشجع على تدفق الأفكار والحكم البناء والعادل على الأفكار والتمويل الكافي وموارد المعلومات والحرية في البت بأي عمل يجب انجازه وكيفية أداءه وإن المشرف الذي يثق في الآخرين ويشجع عمل المجموعة وأفراد المجموعة الذين يتقنون بعضهم ببعض (Robbins, 2003: 134).

ج) أنموذج Chen وزملاؤه

طوّر (Chen, et al., 2007) أنموذجاً للعلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع على المستوى الفردي من خلال إدراج اثنين من المتغيرات الوسيطة وهي التفكير الإبداعي والدوافع الذاتية. ويبين هذا الأنموذج لعناصر الأساسية للإبداع هي الخبرة وتعد الأساس لتنمية الإبداع، فضلاً عن التفكير الإبداعي والدوافع الذاتية التي تُمكن الأفراد من مواجهة التحديات القديمة والحصول على وسائل الإنجاز والمثابرة وعلى الرغم من الصعوبات، ترى الدراسة الحالية بأن هذا الأنموذج يوضّح بأن الإبداع مرحلة أعلى من التفكير الإبداعي ، أي الإبداع محصلة للتفكير الإبداعي إذ يبدأ التفكير الإبداعي في العقل ليتحوّل بعدها إلى الواقع متجسداً بالإبداع.

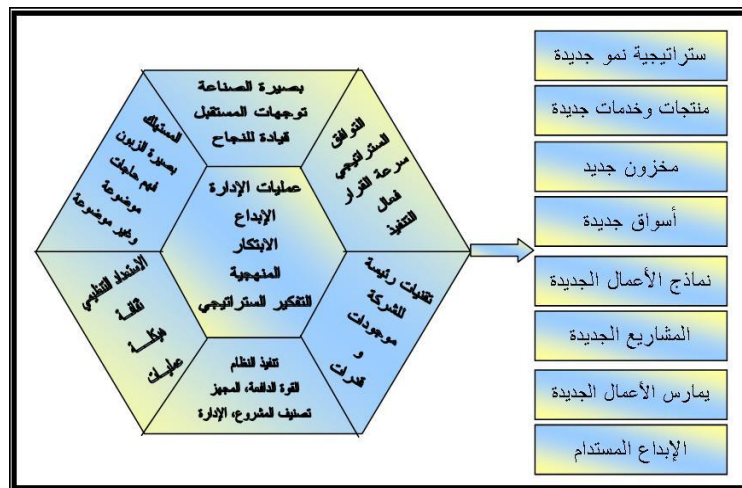


شكل (٢٢) العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع

Source: Chen, chun-Hsi, Huili, Hung & Tang, Ya-Yun, (2007) "Transformational Leadership and Creativity" www.infotch.monash.edu.

د) أنموذج (Palmer & Kaplan)

تبنى (Palmer & Kaplan, 2007) أنموذجاً يوضح بأن محور عملية الإبداع يكمن في جوهره تسهيل هذا النهج بواسطة تسهيل التفاعل بين الجهات الداخلية ، الخارجية للمنظمة القدرات والممارسات وبالنظر إلى أبعد من ذلك أنه من الممكن للمنظمات أن تلهم الخيال لاستكشاف مجموعة متنوعة من امكانات جديدة. كما نرى بأن هذا الإنموذج يتضمّن عناصر ست تؤدي إلى تحقيق استراتيجية نمو جديدة والإبداع المستدام.



شكل (٢٣) الوصول للإبداع المستدام

Source: Palmer, Derrick & Kaplan, Soren, (2007), "a frame work of strategic Innovation" www.innovation-point.com

هـ) أنموذج Rough:

لقد قدم ((Rough (-) أنموذجاً يربط بين التغيير المنظمي والخطوات التي يجب أن يمر بها التفكير ويبين هذا الأنموذج خمسة مستويات يصور كل منها كيف يحدث التغيير ويرتبط بأنماط التفكير. وفيما يلي إيجاز بخطوات هذا الأنموذج:

- المستوى الصفري: رد الفوضى

"هو التفكير في مرحلة ما قبل رد الفعل لأنه لا يوجد أنموذج للتغيير ولا يمكن أن نقول أن هناك أي تفكير حقيقي لأن الناس في هذه المرحلة تبذل قصارى جهدها للابتعاد عما يهددها

- مستوى التفكير ١: صنع القرار

هو الاستيلاء على وسائل أكثر معالجة في السيطرة على البيئة ويمكن تعلمها من الخبراء أو من التجربة السابقة والمستوى الأول هو اتخاذ القرار على وفق التقييم واختيار البدائل المتاحة.

- مستوى التفكير ٢: حل المشاكل

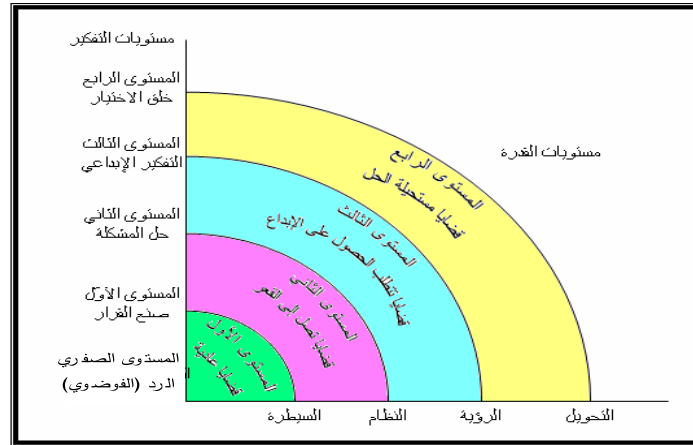
هو المستوى المنطقي ولعله الموجه نحو طريقة التفكير في نظامنا. وهو يفترض وجود أنموذج أنظمة التغيير إذ أننا ندرك ما يبدو من هذه المشكلة من خلال عرض أعمق لهذه المسألة ونحن نسعى لفهم حقيقية ما يحدث.

- مستوى التفكير ٣: التفكير الإبداعي

عندما تحصل مشاكل أكثر تعقيداً. إذ يبدو أنها قضايا من المستحيل التوصل إلى حل بشأنها في مستوى التفكير الإبداعي يمكن إقامة وتوضيح ما نريد في بعض الأحيان تبادل الأفكار وكل ما يدعو إليه التغيير المنظمي مع قدح زناد الفكر فإننا نتصور المشكلة ثم نسمح للعقول المبدعة لتنظيم العديد من الأفكار، وبعد مدة فإننا ندرك أن جميع هذه الأفكار لها إمكانيات مثيرة.

- مستوى التفكير ٤: خلق الاختيار

يمكن أن يحدث بطبيعة الحال عندما نهتم اهتماماً شديداً بحل مشكلة يبدو مستحيلاً والطريقة هي رعاية البقاء والإبداعية على حد سواء إلى درجة السماح بفتح الباب أمام التحول الشخصي. ترى الدراسة الحالية أن هذا الأنموذج يتفق مع مدخل علم النفس من أن التفكير هو عملية عقلية، إذ تحدث جميع خطوات هذا الأنموذج بشكل متداخل ومتسارع في عقل الفرد المفكر وصولاً لتحقيق الهدف من هذا التفكير، وتمثل مرحلة التنظيم الذاتي أعلى مراحل التفكير الإبداعي، لذا يأتي دور المنظمات في رعاية الأفراد المبدعين أو ذوي التفكير الإبداعي، إذ يعد هؤلاء ثروة من ثروات المنظمة.



شكل (٢٤) مستويات التفكير ونماذج التغيير

Source: Rough, Jim, (-), "Levels of thinking Models of Change", <http://www.socitysbreakthrough.com/levelsofthining.pdf>

وفي إطار ما تم استعراضه من نماذج ترى الدراسة الحالية أن أي من نماذج التفكير الإبداعي يمكن أن يوجه المنظمة لتحقيق الإبداع والتفكير الإبداعي.

٢- مقاييس التفكير الإبداعي

تواجه عملية قياس التفكير الإبداعي صعوبات ناتجة عن قلة الدراسات التي تناولت موضوع التفكير الإبداعي ومؤشرات قياسه في منظمات الأعمال، فقد تناولت مقاييس التفكير الإبداعي السابقة قياسه عند طلاب المدارس، أي أنه موضوع تناوله الباحثون بإسهاب في مجال التربية والتعليم، فقد قدّم الكتاب والباحثون معايير ومؤشرات يمكن من خلالها قياس التفكير الإبداعي كما موضّح في الجدول (١٩).

جدول (١٩) بعض مؤشرات مقاييس التفكير الإبداعي

المصدر	المؤشر	مضمونه
Galanakis et al , 2000:	وصفي	إستراتيجية المنظمة، الجهد البحثي، الثقافة المنظمة، توافر رأس المال، الهيكل المنظمي، القدرات التكنولوجية، مشاركة العاملين، مستوى المخاطرة.
Davis & Rimm, 2004	وصفي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، تفاصيل.
يونس، ٢٠٠٦ (Greswel, 2006)	وصفي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، تفاصيل.
(Greswel, 2006)	وصفي	العمليات، الأفراد، التقنية
www.khayma.com	وصفي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، تفاصيل.
www.drmosad.com	وصفي	طلاقة، مرونة، أصالة، حساسية للمشكلات، تفاصيل.
http://Unpan.1.un/org	وصفي	طلاقة، مرونة، أصالة، الخيال الخلاق، الدافعية الداخلية للمشكلات.

المصدر: إعداد الباحثة على وفق ما جاء في الفكر الإداري.

وبعد الاطلاع على الجدول نستخلص ما يأتي:

١- إن قدرات الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والتفاصيل هم الأكثر شيوعاً من بين المعايير مع عد (إستراتيجية المنظمة، ثقافة تنظيمية، توافر رأس المال، الهيكل

المنظمي، القدرات التكنولوجية، مشاركة العاملين، مستوى المخاطرة، العمليات، الأفراد، التقنية) من المعايير المعول عليها في قياس التفكير الإبداعي.

٢- اتفاق معظم الكتاب والباحثين على اعتماد معايير وصفية في تلمس التفكير الإبداعي، وتعد هذه المعايير هي التي توجه المنظمة لفهم التفكير الإبداعي لدى العاملين بالشكل الصحيح.

معايير قياس التفكير ضمن الأعمال (Tomas, 1990: PP. 11 - 12):

- عدد الأفكار الجديدة التي ولدت والنسبة المئوية من المقترحات الجديدة التي يجري تنفيذها، وهذا يشمل عدداً معقولاً من الفشل داخل المنظمة لأنها لم تأخذ الخطر بشكل كافٍ.
- المرونة في هيكل المنظمة والنظم المالية والمحاسبية والسماح للمناهج الجديدة للبقاء على قيد الحياة.
- الاستقلال في الرأي الذي يمارسه أعضاء المنظمة.
- السماح بدرجة من الانحراف في العمليات التشغيلية الموحدة .

ثالثاً: إدارة وتنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال

يعد الإبداع واحداً من الأمور المحورية لتعزيز النمو وزيادة الإنتاجية وخلق الوظائف وبالرغم من التأكيد على الإبداع في الزمن الراهن، فإنه لطالما تم الاعتراف به بوصفه عاملاً حيوياً بالنسبة إلى تحقيق نجاح تنافسي (Hitt et al, 2001: P. 521) ، وظهور الحاجة إلى التفكير الإبداعي مرتبط بإدراك متخذي القرار في المنظمة بأن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب مما أدى إلى تبني أسلوب جديد وإن حاجة المنظمات إلى الإبداع تأتي بسبب التغيرات في بيئة المنظمة سواء كانت تغيرات تكنولوجية أو تغيير في أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل (العميان، ٢٠٠٤: ص ٣٩٠).

عادةً ما تكون بنية المنظمات المبدعة غير محكمة، إذ أن الأشخاص يجدون أنفسهم في حالات غامضة وتكون المهام مبهمه والممتلكات متداخلة والمهام محددة بشكل ضعيف وينجز الكثير من الأعمال بشكل جماعي وتمتلك المنظمات المبدعة ثقافة المزاح والحرية والتحدي والمشاركة، وهي تستعمل كل المصادر المحتملة للأفكار الجديدة (Daft & Noe, 2001: P. 116).

أشار (الصرن، ٢٠٠١: ٥٣) على المنظمات باختلاف أنواعها وعملياتها إن تعمل على تنمية العمليات الإبداعية الذي وصل إلى أعلى مراحل وأطلقت عليه تسمية ثقافة المنظمة المبدعة ويتطلب تحقيق هذه الثقافة ما يأتي:

- أ) البحث عن طرائق جديدة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
- ب) مراجعة السياسات الإدارية التي تخص أنشطة المنظمة.
- ج) دراسة العلاقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومدى تأثير ذلك على البيئة الإبداعية.
- د) مراجعة وتقييم الأداء للحصول على معلومات عن مستوى الأداء لجميع الأفراد والأقسام.

ترى الدراسة الحالية بأن الإبداع هو نتيجة للتفكير الإبداعي واعتبرت التفكير المبدع هو إبداع لإغراض الدراسة الحالية واستخدمتها بالتناوب وكلاهما تعني الأخرى ، وأكدت على ضرورة قيام المنظمة بسلسلة من الدورات التدريبية في نقل مهارات التفكير الإبداعي للعاملين وينبغي مشاركة جميع العاملين في هذه الدورات بالإضافة إلى وضع برنامج لتقديم الأفكار الجديدة، فضلاً عن ذلك يكون أعضاء المنظمة على علم بأن المنظمة تدعم الأفكار الإبداعية من خلال إتباع أسلوب تحفيز وتشجيع الأفكار المبدعة.

أكدت (ناصر، ٢٠٠٣: ٥٢) بأن تنمية الإبداع تتم بعدة طرق منها:

(أ) الطرق الفردية: يقوم المبدع في هذه الطريقة باختيار دور ما لشخصية معينة تتفق مع قدراته الإبداعية ويترك للمبدع الحرية الكاملة في التعبير عن آرائه حول تلك الشخصية ومن مميزات هذه الطريقة:

١- تكسب الفرد مهارات البحث العلمي كالتصنيف، التنظيم، الترتيب، القراءة الناقدة والتفكير الناقد.

٢- تنمي لدى الفرد الاتصال الفعال بالآخرين من خلال إدراك المناقشات مع زملائه.

٣- تدريب الفرد على التعبير عن آرائه بحرية وبدون خوف.

٤- تزود الفرد بممارسة عمليات التفكير الاستبطاني أو ما يسمى باستتطاق الذات.

ومن هذه الطرق: ١- التغيير في الخصائص ٢- القوائم (البدايل الممكنة)

(ب) الطرق الجماعية: تتطلب هذه الطريقة مجموعة صغيرة من الأفراد إذ يهيئ لكل مجموعة ما تحتاجه من الأدوات اللازمة، ويتلخص دور المدرب في التخطيط والإعداد والمتابعة والإشراف ومن أبرز هذه الطرق:

١- طريقة العصف الذهني: تستطيع إدارة المنظمات إن تستعمل طريقة العصف الذهني للمساعدة في توليد أفكار جديدة ، ووضع حلول إستراتيجية واضحة المعالم للمشاكل التشغيلية، مثل تصميم عمليات الهندسة وهي طريقة تبادل الأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، وهي وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد بوقت قصير من خلال طرح المشكلة عليهم والطلب منهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل تقديم الحلول (Sefertzi,2000:) .

وعلى وفق ما أشار إليه المقال المنشور على الموقع (www.best.berkeley.edu) بأن هناك مجموعة من القواعد لطريقة العصف الذهني منها (التأكد من أن كل مشارك لديه فرصة التعبير عن الأفكار ،ويتم الاستماع إلى الجميع ،لا يسمح بتوجيه الانتقاد إلى أية فكرة مطروحة ،السماح للمشاركين ببناء الأفكار أنياً في ضوء أفكار الآخرين) .

ويتم تطبيق هذا الأسلوب عبر إتباع ثلاث مراحل متتالية: (يونس، ٢٠٠٦: ٣٢-٣٣)

الأولى: ويتم فيها توضيح المشكلة وإرجاعها إلى عناصرها الأولية ثم تبويبها وعرضها على أعضاء فريق العصف الذهني، ويفضّل أن تتراوح أعدادهم ما بين (١٠-١٢)، ثلاثة منهم ذوي علاقة بالمشكلة والآخرين بعيدون عنها، ويجب أن يختاروا أعضاء الفريق رئيساً للجلسة يدير

الحوار ويكون قادراً على خلق جو وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات، كما يفضل أن يقوم أحد أعضاء الفريق بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر أسماء.

الثانية: وتتم من خلال إلقاء الحاضرين بأكثر عدد من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم وضع الأفكار بصورة فردية ثم تتم مناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية، وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للأعضاء بقواعد العصف الذهني آنفة الذكر وضرورة الالتزام بها.

الثالثة: يتم فيها اختيار أفضل الحلول بعد تقديمها.

٢- طريقة تآلف الأشتات: تبني هذه الطريقة يحتاج توفير مناخ إبداعي قادر على لم شتات الأفكار لدى العاملين وطرحها بصورة منظمة وبالتالي الاستفادة منها. (ناصر، ٢٠٠٣: ٥٢)

الفصل الرابع

الإطار المفاهيمي

للنجاح الاستراتيجي للمنظمات

المقدمة

معلومات الفصل الرابع أن توضّح المراحل التي يمر بها النجاح الاستراتيجي ومؤشرات تطوره ثم نستعرض مفهومه، عوامله، أبعاده، نماذج ومقاييس النجاح الاستراتيجي وانتهاءً بمؤشر تقييم النجاح الاستراتيجي، وسيتم عرض هذه المواضيع على وفق الفقرات الآتية:

المبحث الأول: النجاح المنظمي

المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي للمنظمة

المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر.

المبحث الأول النجاح المنظمي

أولاً: النجاح المنظمي لغة واصطلاحاً ومفهوماً:

١- النجاح لغة واصطلاحاً

(النَّجَاح) بالفتح يعني في اللغة العربية الظَّفَر بالحوائح (الرازي، ١٩٨٣: ٦٤٦) والنجاح في اللغة الانكليزية وطبقاً لقاموس المورد (البعليكي، ٢٠٠٩: ١١٧٣) وتعني "تَجَحَّ أو أَفْلَحَ" و Success شخصٌ ناجح أو نجاح أو عمل ناجح وإحراز المنزلة الرفيعة، و Successful تعني "فائز أو ناجح".

٢- النجاح المنظمي مفهوماً

يعد مفهوم النجاح المنظمي خطوة نحو النجاح الاستراتيجي، واختلف الكتاب والباحثين في الوصول إلى تعريف محدد حول مفهوم النجاح المنظمي فقد أوضح (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٨) "بأنه مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما"، بينما أكد (الركابي، ١٩٩٩: ١٢١) بأن مفهوم النجاح المنظمي يقوم على فكرتين أساسيتين هما: (أ) يميل للدمج بين أكثر من مدخل لقياس الفاعلية وهي الأهداف والنظم... الخ وذلك لإعطاء صورة كلية عن المنظمة، يقترّب من حقيقتها قدر الإمكان.

(ب) الجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء تحقيق المنظمة لأهدافها (الفاعلية) أي غير المباشرة. مضافاً إليها النجاح في استعمالها الأمثل للموارد المتاحة لها.

أتضح من خلال تعريف (الدوري وصالح، ٢٠٠٩: ١٦٥) الذي أورده (Cameron) إن النجاح المنظمي يعد مؤشراً لقابلية المنظمة على تحديد المنتفعين وإرضاء طلباتهم من خلال متابعة المديرين العمل على عدد من الأهداف وهذه الأهداف حددت تحقيق الاستجابة لمتطلبات مجموعة تسيطر على الموارد الضرورية للمنظمة. ويؤكد كلٌّ من (Katz & Green, 2007: 581) بأن النجاح هو (فرصة+ مخاطرة) رأت (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٣٥) الذي أورده كلٌّ من (Dell & Kramer) التوافق الاستراتيجي بوصفه مفتاحاً للنجاح مجسداً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تنسيق أنشطتها عبر رؤية مشتركة لكافة أصحاب المصالح.

ويتضح من خلال المفاهيم الأنفة الذكر ما يأتي:

(١) إن نجاح المنظمة معيار يجمع بين عنصري الكفاءة والفاعلية، إذ يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها المرسومة، ولكنها ليست بالضرورة أن تكون كفوءة، إذ يمكن أن يكون هناك إشراف في الموارد المستعملة.

(٢) تركز على تحديد المنتفعين وإرضاء حاجاتهم والاستجابة لمتطلبات مجموعة تسيطر على الموارد الضرورية للمنظمة.

(٣) ضرورة قيام المنظمات ببناء رؤية مشتركة لكافة أصحاب المصالح التي تؤهلها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و يدمج أكثر من مدخل للوصول إلى صورة كلية للمنظمة.

وتذهب الدراسة الحالية إلى تبني التعريف الذي توصل إليه (الشماع وحمود ، ١٩٨٩:٣٤٨) على ان النجاح المنظمي مقياس يشمل الكفاءة والفاعلية بل هو اشمع منهما.

ثانياً مفهومنا فاعلية وكفاءة المنظمة:

إنّ مفهوم الفاعلية (Effectiveness) مفهوم معقد ومركب. لقد تباين الكُتاب والباحثون حول معنىً محدد للفاعلية أو العوامل المؤثرة عليها، فقد عرّفها كلٌّ من (Daft & Noe, 2001:16) و(Robbins, 1990: 49) (بأنّها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها)، وعرّفها (Narayanan & Nath, 1993:157) (الحكم الإنساني على مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مُرضٍ).

وعرّفه(الخفاجي، ٢٠٠٥: ٣٩) نقلاً عن (Jonkey) بأنّها نجاح المنظمة .على وفق ما أشار إليه (الشماع وحمود، ٢٠٠٧: ٣٢٨) بأنّها "السبل الكفيلة باستعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استعمالاً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور".

وأكد(خضير والنعمي، ١٩٩٦: ٧٩) بأنّها (قدرة إدارة المنظمة في التعامل والاستجابة للتغيير والتجديد الحاصل).في حين (الطائي وقداه، ٢٠٠٨: ٢٢٧) عرّفا الفاعلية بأنّها (نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة).أوضح (المعموري، ٢٠٠٢: ٤) الفاعلية (قدرة وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، والتكيف معها ووضع الحلول المناسبة لها).وأنت وجهة نظر (البكري، ٢٠٠٨: ٣٩٤) (بأنّها إتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح). وعرّفها (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ٢٩) (هي مقياس يوضّح قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة من الأهداف). بينما أكد (الشماع وحمود، ٢٠٠٧: ٣٢٧-٣٢٨) إلى تعريف الفاعلية من وجهتي نظر للباحثين والكُتاب، فقد عرّف (Barnard) الفاعلية على أنّها (الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها) أمّا وجهة نظر (Alvar) للفاعلية (هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغضّ النظر عن الأهداف التي تحققها). بموجب المفهوم آنف الذكر فإنّ الفاعلية تتحقق من خلال:

(أ) قابلية المنظمة على تحقيق أهدافها.

(ب) قابلية المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء عاملة فيها.

(ج) قابلية المنظمة على النمو والتطور والاستمرار.

في ضوء المفاهيم أعلاه نلاحظ الغموض الحاصل في تحديد المفهوم، هل هي الأهداف قصيرة الأمد أم طويلة الأمد؟ الأهداف الرسمية أم الفعلية؟ الظاهرة أم الضمنية؟ ومن ناحية أخرى نظر آخرون إلى الفاعلية على أنّها (قدرة المنظمة على تكيفها مع البيئة الداخلية والخارجية)، أتضح من خلال تعريف (Scashore & Yuchtman) الذي أورده (العاني، ١٩٩٨: ٤٧) (مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة من أجل الحصول على احتياجاتها من الموارد النادرة والمهمة لاستمرار نشاطها).

ونستشف من المفاهيم الأنفة الذكر ما يأتي:

① إن معظم المفاهيم ركزت على قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، عدا التعريف الذي قدمه (Alvar).

② يجب أن تعد الفاعلية أحد المؤشرات لقياس نجاح المنظمة.

③ قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تجعلها قادرة على مواصلة تكيفها مع البيئة ونموها. تعرّف الدراسة الحالية الفاعلية بأنها (الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها في البقاء والتكيف والنمو والتعلم).

أما مفهوم الكفاءة (Efficiency) فإن إدارة المنظمات العامة والخاصة منذ مدة طويلة كانت تقوم على أيديولوجية الكفاءة ولحد الآن فإن هذا النهج معروف على نطاق واسع أنها لا تتعامل مع مسألة كيف تجري الأمور، وتجاهل السبب، وفي هذه الأيام تتم الاستعاضة عن الكفاءة بالأداء، والذي يعني أيضاً بجانب الكفاءة تحقيق مستوى أعلى من المطلوب من الأهداف والتأثيرات الطويلة الأمد (1: Bodnar, et al., (-)). لقد تطرق عدد كبير من الباحثين لمفهوم الكفاءة إلا أن حصيلة هذه المفاهيم أكدت بأن الكفاءة تمثل (مقياس الرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة) (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٩). أوضح (Daft, 2007: 170) بأنها (تحقيق أعلى النتائج باستعمال موارد قليلة) في حين عرفها (Max Weber's) بأن (الكفاءة هي من أكثر العناصر الهامة) (1: Bodnar et al, (-)).

أكد (Jones & George, 2006: 312) بأن الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، في هذه الحالة تكون مؤشرات كمية، وكلما قلت المدخلات اللازمة لإنتاج المخرجات المطلوبة ازدادت الكفاءة. بذات الخصوص بيّن (البكري، ٢٠٠٨: ٣٩٤) بأن الكفاءة هي (الاستعمال الأمثل للموارد وبحكمة ودون خسائر غير ضرورية). وأتت وجهة نظر (الطائي وقداهه، ٢٠٠٨: 227) بأنها (عبارة عن نسبة الموارد المخططة لمستوى معين من المخرجات إلى الموارد الفعلية المستعملة)، على وفق ما أشار إليه (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ٢٩) الكفاءة بأنها (القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف).

وينبثق من المفاهيم الأنفة الذكر ما يأتي:

- ① تركز على استعمال الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بطريقة راشدة.
- ② تركز على استغلال الموارد بطرق توصلها إلى النجاح من خلال تحقيق الأهداف.
- ③ تؤكد على أهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة.

في حين رأى (Hellrigel & Slocum) بأن أساس النجاح هو الفاعلية وشرط البقاء بعد تحقيق النجاح هو الكفاءة تعد الأولى جوهر المنظمة ومرشد مديرها في أداء الأنشطة المنظمية، وبما يؤدي إلى زيادة العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال بالشكل الذي ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده لارتباطه بتوفير السلع والخدمات ذات الجودة العالية وتوفير فرص عمل للأفراد مع إعطاء فكرة واضحة عن صحة طريقة عمل المنظمة (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٣٢).

وتعرّف الدراسة الحالية الكفاءة بأنها الرشد في استعمال الموارد التي توصل المنظمة إلى تحقيق الأهداف.

ثالثاً: مداخل الفاعلية ومؤشرات القياس

نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الفاعلية مما أدى الى تعدد مداخل دراسة الفاعلية وكالاتي:

١) مدخل الهدف Goal Approach

طبقاً لهذا المدخل فإن المنظمة إذا نجحت في تحقيق أهدافها الموضوعية فإنها تصبح فاعلة (السالم، ٢٠٠٨: ٤٤) لذلك فان عليها أن تهتم المنظمة بقياس جانب المخرجات و كيفية المنظمة أهدافها في مدة محددة . وصولاً للمستويات المطلوبة من المخرجات (Daft, 2007: 171) وهناك من يقول بأن مدخل الهدف هو تحديد أهداف إنتاج المنظمة وتخمين مدى الجودة التي تمكنت بها المنظمة من إحراز تلك الأهداف وهذا ما أشار إليه كل من الباحثين (Wheelen & Hunger, 2004: 31) و (Robbins, 1990:53) وعرف مدخل الهدف بأن فاعلية المنظمة يجب أن تقيم من خلال تحقيق غاياتها وليس من خلال وسائلها (Robbins, 1990: 53).

وإن استعمال هذا المدخل جاء بمجموعة من الافتراضات (Robbins, 1990: 54):

- ① إن المنظمة يجب أن تمتلك أهداف رئيسية، وأن يكون هناك اتفاق عليها.
- ② إن هذه الأهداف يجب أن تكون محددة بشكل جيد مما يجعلها مفهومة.
- ③ إن هذه الأهداف يجب أن تكون قليلة إذ يمكن إدارتها، وتكون قابلة للقياس.

تستخدم المؤشرات الأهداف العملية لقياس الفاعلية لأنها تعبر عن الأنشطة التي تؤديها المنظمة فعلاً (Daft, 2007: 171) وبين بأن هذا المدخل يتعرض إلى مشكلتين يجب العمل على حلّهما وهما شأن الأهداف المتعددة ومؤشرات الفاعلية (غير الموضوعية)، بما أن أهداف المنظمة متعددة ومتعارضة فإنّ الفاعلية لا يمكن معرفتها باستعمال مؤشر واحد. ورأى (السالم، ٢٠٠٨: ٤٢) فضلاً عن تعارض الأهداف هناك مشكلة البعد الزمني للأهداف ، أي الأهداف يمكن الاعتماد عليها في قياس الفاعلية هل هي أهداف قصيرة الأمد أم متوسطة أم طويلة؟ فقد يكون بقاء المنظمة في السوق هو هدفها طويل الأمد، لكن هذا الهدف لا يكون كافياً في قياس الفاعلية على الأمد القصير.تقييم الفاعلية المنظماتية باستعمال مدخل الهدف يتطلب أن يكون الشخص المقيم واعياً لتلك الأمور وأن يدخلها في حسابه في تقييم الفاعلية. (Daft, 2007: 171).

٢) مدخل موارد النظام System Resources Approach

يقوم هذا المدخل على أساس ان المنظمات يجب ان تتجح في الحصول على الموارد المختلفة للنظام المنظمي حتى تتحقق فاعليته (Narayanan.1993:67).وقد أكد المدخل على مجموعة من المؤشرات لقياس الفاعلية ففي هذا المدخل اختلف الباحثون فقد حددوا الإبعاد الآتية: (Daft, 2001:67)

- ١- قدرة المنظمة على استغلال بيئتها في اكتساب موارد نادرة مهمة، والاستجابة لمتغيرات البيئة.
- ٢- قدرة صانعي القرار في النظام على إدراك خصائص البيئة الخارجية بصورة دقيقة .
- ٣- المحافظة على الأنشطة المنظمية الداخلية اليومية.

ورأى (Daft, 2007 :173) بأن مدخل موارد النظام هو قيم وثمانين عندما لا تكون بعض مقاييس الفاعلية متوافرة ولكن له بعض العيوب، غالباً كانت القدرة على اكتساب الموارد يبدو أقل أهمية من استعمالها بعبارة أخرى إن هذا المدخل تكون قيمته أكبر حينما تكون المقاييس الأخرى للفاعلية غير متوافرة وهكذا فإن المعيار الهام للنجاح هو امتلاك الموارد القيمة والثمينة.

٣) مدخل العملية الداخلية Internal Process Approach

في مدخل العملية الداخلية فإن الفاعلية يتم قياسها بصحة المنظمة داخلياً، أي إن المنظمة الفاعلة تملك عمليات داخلية سهلة وبسيطة، والأقسام تتكاتف مع بعضها لضمان إنتاجية عالية، هذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، والعنصر المهم في هذا المدخل هو كيف تتصرف المنظمة بالموارد التي تملكها (Daft, 2007: 174)

أكد هذا المدخل على مجموعة مؤشرات منها:

أ) الثقافة القوية للمنظمة والمناخ الايجابي للعمل.

ب) روح الفريق، ولاء المجموعة وفريق العمل.

ج) الإيمان والثقة والاتصال بالعاملين والمديرين.

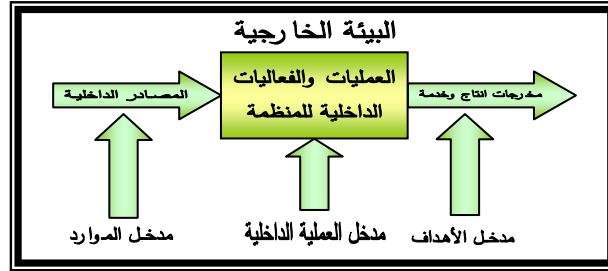
د) اتخاذ القرار قريباً من مصادر المعلومات، بغض النظر عن وجود هذه المصادر ام لا.

هـ) عدم تشويش الاتصالات الأفقية والعمودية.

و) التفاعل بين المنظمة وأجزائها.

ز) مكافئة المديرين على ادائهم، النمو، وتطوير المنتج.

والشكل (٢٥) يبين انسجام مداخل الفاعلية المنظمة التي تركز على مختلف الأجزاء في المنظمة.



شكل (٢٥) مدخل قياس الفاعلية المنظمة

Source: Daft, Richard, (2007), "Understanding the Theory and Design of Organizations" Thomson, South –Western, Mason ,Ohio.

٤) مدخل النظم System Approach

تقوم فكرة هذا المدخل على إن الفاعلية هي القدرة او قابلية المنظمة على استثمار بيئتها والحصول على الموارد الثمينة لاستمرار عجلة اشتغالها، ويتم الحكم على فاعلية المنظمة من خلال إدامة علاقات متبادلة بين نظمها الفرعية و بينها وبين بيئتها من جهة أخرى مما يؤدي بالنتيجة الى استمرار نشاطها لتحقيق أهدافها ولخدمة النظام الأكبر الذي تعمل ضمنه (السالم، ٢٠٠٨: 44)

وأكد هذا المدخل على مجموعة مؤشرات (Robbins, 1990: 57-58)

أ) قابلية المنظمة على الحصول على المدخلات اللازمة لعملياتها.

(ب) وضوح خطوط الاتصالات، ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي .
(ج) مرونة التكيف مع المتغيرات البيئية.

ورأى (الركابي، ١١٩ : ١٩٩٩) بأن مدخل النظم يعاني من مجالات قصور عديدة أبرزها:
(أ) لا يركز على غاية أو هدف واضح ينبغي إن تسعى المنظمات إلى الوصول إليه، وإنما يركز على تحقيق الفاعلية الكلية أي إن المدخل لا يهتم بقدرة المنظمة على تحديد أهدافها بصورة سليمة.

(ب) يستعمل معيار (البقاء) كمؤشر لقياس الفاعلية، والقياس الكمي العناصر الفاعلية الجزئية والكلية.

٥) مدخل أصحاب المصالح Stakeholder Approach

ويقصد بهم مجموعة داخل المنظمة أو خارجها تمتلك حصة في أداء المنظمة. في هذا المدخل يمكن أن تعد رضا أية مجموعة من المجموعات أعلى مؤشر على أداء المنظمة إلا أن هناك مقاييس للفاعلية لكل مجموعة لأن لكل منها مصلحة تختلف عن الأخرى في المنظمة (Robbins, 1990: 62). ومن وجهة نظر (Daft, 2001:68) فإن هذا المدخل ركز على إيجاد صفة تكاملية للفاعلية للمنظمة ركزت على جميع الجوانب الأساسية للمنظمة بإطار شمولي واحد بدلاً من التركيز على جانب معين دون غيره مثلما هو الحال في المداخل التقليدية فقد جمع هذا المدخل بين توجهات المداخل السابقة محاولاً خلق التوازن بين أهداف أصحاب المصالح في المنظمة أو المستفيدين من المنظمة وأوضح (الركابي، ١٩٩٩ : ١٢٠) بأن هذا المدخل يعاني من:

- ١- صعوبة معرفة المستفيدين الذين يؤثرون على نشاط المنظمة.
 - ٢- صعوبة تحديد الفوائد التي ينبغي إعطاؤها وزناً أعلى من المنافع الأخرى في المنظمة.
- جدول (٢٠) مؤشرات الفاعلية للمنظمة حسب مدخل أصحاب المصالح

مقاييس الفاعلية	المؤشرات
العائد على الاستثمار	١- المالكون
الرضا عن العمل، الأجور، المزايا الإضافية	٢- العاملون
الرضا عن نوعية السلع والخدمات	٣- الزبائن
القدرة على دفع الديون	٤- الدائنون
المساهمة في شؤون الجمهور	٥- الجمهور
الصفقات المقنعة	٦- الموزعون
الالتزام بالقوانين والتعليمات	٧- الحكومة

Source: Robbins, Stephen P., (1990), "Organization Theory –Structure , Design, and Application ", Prentice, Hall, Schuster Englewood Cliffs, New Jersey.

٦) مدخل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Approach)

أكد هذا المدخل على ثلاثة عناصر أساسية الذي أوردتها (العزاوي، ٢٠٠٨ : ١٣٣) نقلاً عن (القريوتي):

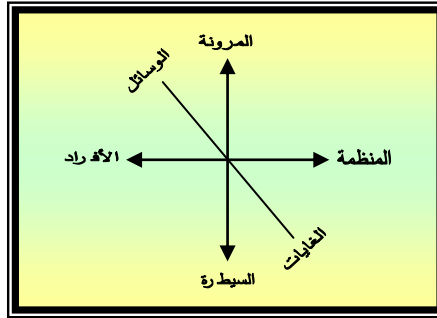
- ١- الوصول إلى رضا الزبائن الداخليين والخارجيين من خلال الاهتمام بحاجاتهم والعلاقة معهم.
- ٢- إجراء التحسين المستمر للسلع والخدمات ومطابقة المواصفات.

٣- إتباع أسلوب العمل ألفريقي داخل المنظمة.

والعناصر الثلاث أكدت على أهمية التعاون بين جميع الأطراف وأهمية الجودة في كل خطوة من خطوات العمل وجزء من الوصف الوظيفي للفرد العامل.

٧) مدخل القيمة التنافسية Competitive Value Approach

يعتمد معيار قياس الفاعلية على وفق هذا المدخل على من تكون أنت؟ وما هي رغباتك؟ ومن افتراضات هذا المدخل لا يوجد اتفاق من قبل الجميع على هدف معين ولا يوجد اتفاق على أسبقية أحد الأهداف على الأخرى. ويؤكد هذا المدخل على قائمة شاملة لمعايير الفاعلية المنظمة يمكن أن تجمع بطريقة تمكننا من أن نخلق مجموعة أساسية من القيم المتنافسة (Robbins, 1990: 68).



شكل (٢٦) الأبعاد الثلاثة للفاعلية

Source: Robbins, Stephen P., (1990), "Organization Theory –Structure , Design, and Application ", Prentice, Hall, Schuster Englewood Cliffs, New Jersey.

ورأى (الكرعاوي، ٢٠٠٦: ٤٩) نقلاً عن (السالم) أن هناك بُعدان أساسيان للقيم المتنافسة وهما التركيز التنظيمي وقد يكون تركيزاً داخلياً ويقصد به اهتمام الإدارة بمصلحة العاملين وكفاءتهم أو تركيز خارجي فإنه يهتم بمصلحة المنظمة من خلال التكيف مع البيئة الخارجية أما البعد الثاني للقيم التنافسية فإنه يتمثل بهيكل المنظمة وقد يتسم بالثبات أو المرونة، إن الثبات يبين قيم الإدارة لكفاءة الرقابة في حين رأى (الكرعاوي، ٢٠٠٦، ٤٩) نقلاً عن (طالب) تمثل المرونة قيمة التكيف والتغيير ويبين الشكل (٢٧) ثلاث مجاميع للقيم التنافسية هي:

١- المرونة مقابل السيطرة: فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير بينما السيطرة

تتمثل بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.

٢- الأفراد مقابل المنظمة: تهتم أما بالأفراد ومستقبلهم أو الاهتمام بالمنظمة ومستقبلها.

٣- الوسائل مقابل الغايات: تبين الوسائل العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد

الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير ومن المؤشرات التي يدعو لها هي: أنموذج

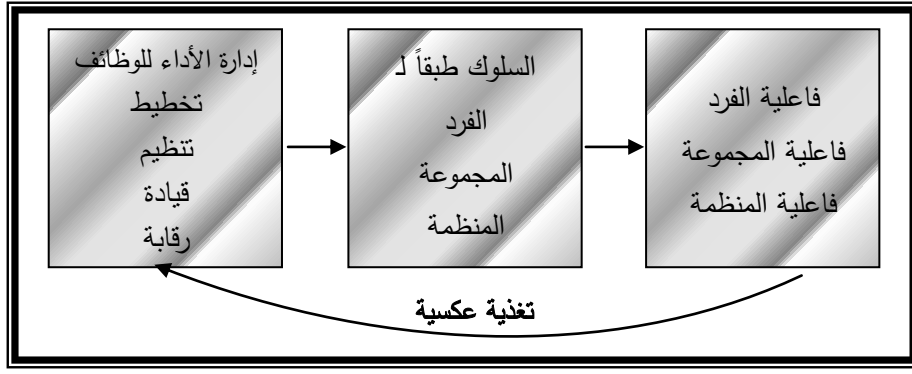
النظام المفتوح، أنموذج الهدف العقلاني، أنموذج العلاقات الإنسانية، أنموذج الموارد

(Daft,2007:176)،(Narayanan& Nath 1993:167).

يقع على المنظمة التي تسعى للنجاح واجب المساهمة بتحقيق الفاعلية من خلال الربط أو

التنسيق بين عمل الأفراد والمنظمات من خلال تنفيذ أربع وظائف إدارية هي:

التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، ويبين الشكل (٢٧) مساهمة الإدارة بالفاعلية.



شكل (٢٧) مساهمة الإدارة بالفاعلية

Source: Gibson, J. Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1997), "Organizations Behavior, Structure, Processes", Irwin, New York, NY.

المبحث الثاني النجاح الاستراتيجي للمنظمة

أولاً: مفهوم النجاح الإستراتيجي

تعددت المفاهيم التي وصفت النجاح الاستراتيجي وذلك بحسب رؤية الكتاب والباحثين للمنظمة من جوانب مختلفة ومنهم من ربطه بالكفاءة والفاعلية ونجاح المنظمة. ومن المفاهيم التي وردت في الأدبيات كما مبينة في الجدول الآتي:

جدول (٢١) مفاهيم النجاح الإستراتيجي للمنظمة بحسب آراء بعض الكتاب

المفهوم	المصدر
" قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها	(الركابي، ١٩٩٩: ٢٢٠) نقلاً عن (ALVar)
" قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها"	(الركابي، ١٩٩٩: ٢٢٠)
" التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم وهو المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال."	Sukasame, 2005: 3
" توفر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تساهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة"	(Tanner, 2005: 2)
"الربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق، أي أن نجاح أعمال أي منظمة مرهون بنموها في السوق، والإفادة من إمكانات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على ذلك"	Kasimoglu, 2008: 395
" التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة"	(العزاوي، ٢٠٠٨: ١٤٠) نقلاً عن Maller
"درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (حكومة والعاملين والمنظمات) وتقييمها لرضاهم ومستويات اهتمامها برأس المال البشري العامل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المنافسة أولاً والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً وأخيراً النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الإستراتيجية لتطلعاتها بعيدة الأمد"	(العزاوي، ٢٠٠٨: ٢١٢)

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق ما جاء في بعض مراجع الفكر الإداري

وأكد (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٢) نقلاً عن (Ford) على إن (النمو أصبح بديلاً للفاعلية، لذلك فالمنظمات التي تنمو هي المنظمات الفاعلة) كما أكدت مجموعة من الدراسات بأن النمو هو التكيف مع البيئة من أجل البقاء والاستمرار.

وترى الدراسة الحالية بأن النجاح الاستراتيجي هو (قدره المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها).

ثانياً: عوامل النجاح الاستراتيجي:

على وفق ما أشار إليه (Sukasame, 2005: 3)، إنَّها بعض الأشياء التي يمكن من خلالها أن تسيّر الأمور على ما يرام بالنسبة للفرد أو للمنظمة لضمان النجاح، فهي تمثل الأنشطة الفردية والإدارية للمنظمة والتي يجب أن توليها الاهتمام المستمر من أجل تحقيق مستوى أساسي للوصول

للأهداف المنشودة للأداء، وأضاف بأن تحديد وتحليل عوامل النجاح لمنظمة جديدة هي مفتاح أساسي لخفض أسباب فشل بدء تشغيلها مع زيادة احتمالات النجاح والبقاء وتعتمد عوامل النجاح الاستراتيجي اعتماداً كبيراً على حالة المنظمة وغالباً ما تكون مفيدة للنظر في بيئة العمل من أجل كسب النجاح الاستراتيجي وبين (Katz & Green, 2004: 536) بأنها عمليات ومكونات المنظمة، وهي جوهرية لزيادة ربحيتها وجعلها منافساً قوياً، و يمكن تعريفها بأنها الممارسات الأفضل لصناعة ما، وهي عوامل مهمة لأنها تأتي من المصادر الخارجية وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما المساعدة الخارجية و خبرة مدير المنظمة .وبصورة أوضح إن المنظمة التي تحصل على مساعدة الخبراء تحصل على منفعة أفضل من غيرها.

في حين نظر لها (العلاق، ٢٠٠٨: ١٨٥) بأنها (مكامن القوة التي تحتاج إلى إدامة أو استغلال. ومكامن الضعف التي تحتاج إلى تصحيح لكي يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح)، والتي يتم اشتقاقها من الجزء المتعلق بنقاط القوة والضعف في تحليل (Swot) تحتاج المنظمة إلى وضع قائمة تتضمن فرصاً يمكن تحويلها إلى مزايا أو نقاط ضعف يمكن إدارتها بفاعلية وكفاءة عاليتين، تمثل عوامل النجاح الاستراتيجي عناصر تقع تحت سيطرة المنظمة ينبغي التركيز عليها لضمان تحقيق أفضل نتيجة ممكنة.

بينما سماها (Kenny) بالعوامل الإستراتيجية ويصفها كنتائج وليست أنشطة ويعرفها بأنها (تلك الأشياء التي تحتاج المنظمة أن تجعلها في وضعها الصحيح لتتجح مع أصحاب المصالح الرئيسيين: المجهزون، الزبائن، العاملون، المالكون، وأية منظمة أخرى او وحدة أعمال أو فرد له مصلحة في نجاح المنظمة) (دهام، ٢٠٠٥: ٧٨).

ويرى (جفري فيفر) أن النظر إلى النجاح كونه يعتمد على التكنولوجيا والحصة السوقية ومصادر التمويل المحلية نظرة قاصرة لا تستطيع أن تفسر سر النجاح، إنما يكمن سر النجاح في قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية بطريقة صعبة على المنافسين مع قدرتها على التغيير المستمر. وذلك من خلال الاختيار الجيد للعاملين ومشاركتهم باتخاذ القرار والتدريب وتطوير المهارات والحوافز والرؤية طويلة الأمد وغيرها (دهام، ٢٠٠٥: ٧١).

لتحديد عوامل النجاح الأساسية وحتى تتمكن من النمو والتقدم في أية صناعة، فإن الأمر يتطلب معرفة الإجابة على سؤالين رئيسيين هما (كراج وجرنيت، ٢٠٠٣: ٤٥):

• ما هي متطلبات الزبائن؟

• كيف يمكن للمنظمة أن تحافظ على وجودها في ظل هذه المنافسة الشرسة من جانب

المنظمات الأخرى؟

ومن خلال معرفة الإجابة سيكون بإمكاننا تحديد المعايير اللازمة لتحقيق النجاح في أية صناعة من الصناعات، وتتمثل عوامل النجاح بما يأتي:

① **تحليل رغبات الزبائن:** المنظمات التي تهتم بحاجات ومتطلبات زبائنها تتبع نظم لإدارة الجودة والتحكّم فيها، تقوم المنظمات بمعرفة حاجات زبائنها من خلال الاستماع لمقترحات زبائنها وخاصة الرئيسيين منهم والقيام بمسح يوضّح ما يحتاج إليه الزبائن والمستهلكون، والتعرّف على آراء الزبائن فيما يخصّ الخدمات والمنتجات التي تقدّمها المنظمة.

② البقاء على الرغم من اشتعال حدة المنافسة: إن المنظمة الناجحة هي التي تتحلّى بالقدرة على فهم طبيعة التنافس من المنظمات الأخرى بشكل معادل لفهم إمكانياتها وقدراتها ويتطلب ذلك تفهم الأمور الآتية:

أ) العوامل الهيكلية الأساسية التي تزيد حدة المنافسة.

ب) الأبعاد الأساسية للمنافسة.

ج) حدة المنافسة.

د) الكيفية التي تمكّن المنظمة من امتلاك وضع تنافسي تتفوّق به على المنظمات الأخرى.

ترى الدراسة الحالية بأنّ عوامل النجاح الاستراتيجي هي التي تحدد قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيّف والاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة من خلال دعمها للمنظمة للحصول على ميزة تنافسية تؤهلها للنجاح الاستراتيجي.

ثالثاً: نماذج ومقاييس النجاح الاستراتيجي

١) النماذج المفسرة للنجاح الاستراتيجي

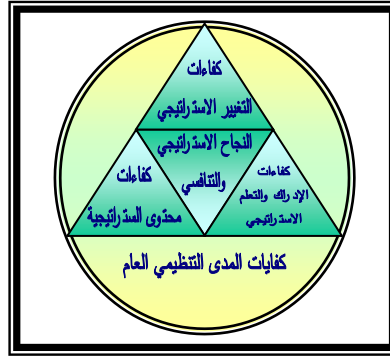
أ- أنموذج (Thompson)

اقترح (Thompson, 1997: 59) أنموذج للنجاح الاستراتيجي يبيّن كيف أن الفاعلية الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي والتنافسي في ظروف الفاعلية التنافسية وتعتمد على ثلاث مجاميع من المقدرات:

١- محتوى الاستراتيجيات الحقيقية.

٢- كفاءة التغيير الاستراتيجي.

٣- كفاءة التعلم الاستراتيجي.



شكل (٢٨) النجاح الاستراتيجي: منظور المقدرات

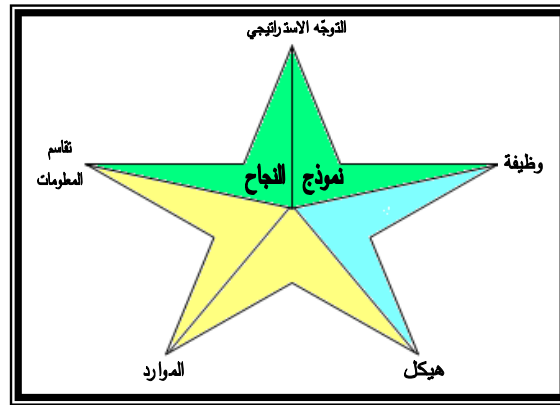
Source: Thompson, Johnl (1997) "Strategic Management Awareness and Change", 3rd ed, Thompson Business Press, London.

يبيّن الشكل (٢٨) الكفاءات التي يجب أن تكون المنظمة قادرة على العمل بموجبها، فإن محتوى الكفاءة كلّما كان قوياً ومناسباً سيمكّن المنظمة من إضافة قيم وإبداع وتحويل بناءه الداخلي والخارجي للحصول على فوائد من كفاءاته التكنولوجية والقابليات الإستراتيجية، ومن كل هذا سوف يأتي إنتاج مميز وتكاليف محدودة، مما يمنح مزايا تنافسية وعلى أية حال يجب أن تكون المنظمة قادرة على إدارة كل من التغييرات المستمرة وغير المستمرة في الطرف الفاعل والتي تتطلب فهم

ظروفها. ويمكن للمنظمة أن تتعلم وتفيد من عدّة مصادر بما فيها المجهزون والموزعون والزبائن وحتى من المنافسين ويجب أن تبحث عن ما يبقياها في حالة من الترتيب العام. ترى الدراسة بأن هذا الأنموذج يتطابق مع توجهها من ناحية كفايات التعلّم الاستراتيجي لأنه أحد الأبعاد التي توصل المنظمة للنجاح الاستراتيجي لأنّ المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار موضوع التعلّم المستمر هي المنظمة التي تواكب التطور الذي يساعدها على البقاء في ميدان الأعمال.

ب- أنموذج (Gates)

قدّم (Gates, 2004: 31) أنموذجاً مهماً للنجاح الاستراتيجي هو أنموذج لتشخيص القيمة والتخطيط التي تمكّن المنظمة من التميز من أجل تحديد أولويات الأمور وتحديد التوجّه الاستراتيجي، ويبين الشكل (٢٩) نجمة النجاح. ينطلق الأنموذج من كونه تصحيحاً وتقويم رؤيا المنظمة فهو يشبه عمل النظارة بالنسبة لضعاف البصر، من خلال عرض جميع جوانب المنظمة التي تشمل (التوجّه الاستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم الموارد والمعلومات) أوضح (Gates) (المنظمة لكي تكون ناجحة ... تحتاج فهم كيف تجعل كل النقاط اللامعة تلمع في الوقت نفسه). أي عندما تسير الأمور بشكلٍ جيّد، جميع نقاط النجمة واحد يدعم الآخر، وعندما تسير الأمور بشكل غير متوازن في أنموذج النجاح للمنظمة يصبح التغيير ضرورياً. في أي نظام كامل فإنّ ما يحدث أو ما لم يحدث في أي مرحلة من النجمة حتماً يؤثر على باقي المنظمة، هذا لا يعني أن جميع النقاط للنجمة يجب أن تعمل في الوقت نفسه، إلا أنّ المحافظة على النظام برمته بغية التوصل إلى فهم كامل التأثير مبادرات التغيير في الحاضر أو المستقبل. هذا الأنموذج ذي الصلة بتغيير أي حجم بما فيه مبادرات التغيير الأكثر تعقيداً حول ترتيب منظمة متعددة الجنسيات وعمليات الاندماج ومشاركة الأعمال الدولية والتحالفات.

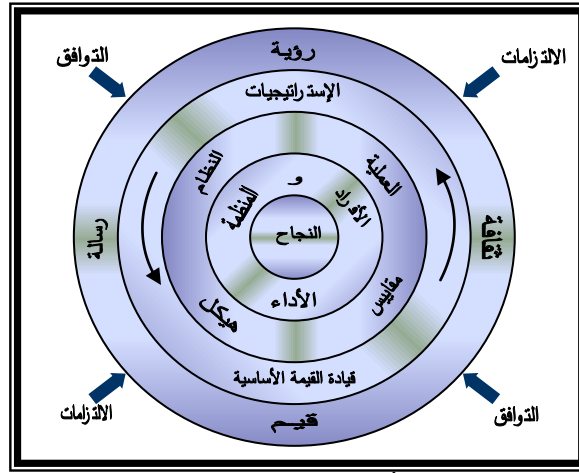


شكل (٢٩) نجمة النجاح

Source: Eggers, Mary & Johnson, Iorri, 2004 "Leveraging Culture for Strategic Success" <http://www.dannemillertyson.com/>

ج- أنموذج النجاح الاستراتيجي:

طرح الموقع على شبكة المعلومات (www.rtdee.com) أنموذجاً للنجاح الاستراتيجي. يتضمن العوامل الخارجية والداخلية التي تؤدي للوصول إلى النجاح الاستراتيجي ضمن العوامل الخارجية المؤثرة عليه هي التوافق والالتزامات. وبالنسبة للعوامل الداخلية فهي تكون بعدة مراحل، الأولى وتتمثل بتكوين الرؤيا والرسالة والقيم والثقافة تؤدي إلى الانتقال إلى المرحلة الثانية وتشمل الاستراتيجيات وقيادة القيمة الأساسية والمرحلة الثالثة تشمل العملية والنظام، الهيكل والمقاييس و تؤدي إلى المرحلة الرابعة التي تشمل أداء الأفراد والمنظمة، وفي النهاية ترتقي المنظمة سلم النجاح الاستراتيجي. ومن خلال ذلك ترى الدراسة الحالية بأن تركيز المنظمة على الأداء المتميز للمنظمة والأفراد هو العنصر الأساسي الذي يوصلها إلى النجاح الاستراتيجي.

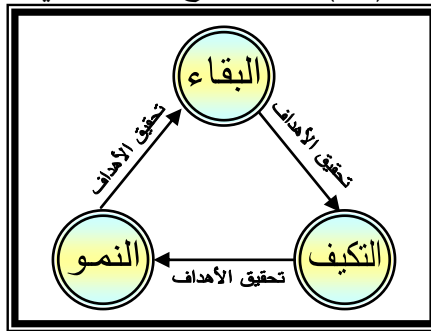


شكل (٣٠) أنموذج النجاح الاستراتيجي

Source: www.rtdee.com/start.success%2model2004.pdf

د- أنموذج (الركابي)

طور (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٨) أنموذجاً لدورة النجاح الاستراتيجي التي تمر بثلاث مراحل تبدأ بالبقاء وتنتهي بالبقاء، وبيّن الشكل (٣١) دورة النجاح الاستراتيجي.



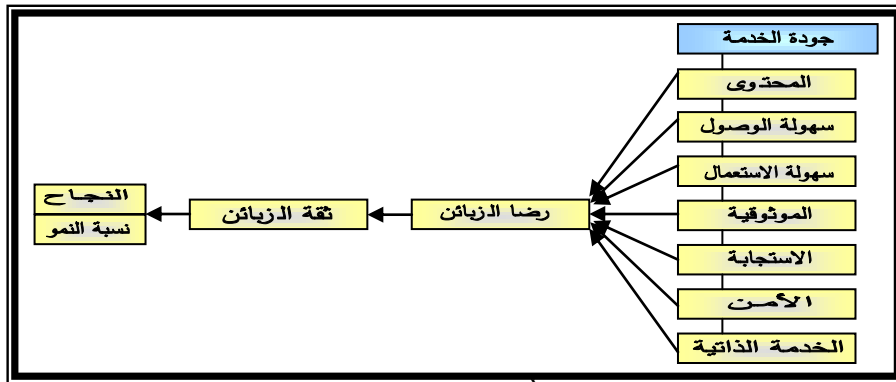
شكل (٣١) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤) "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة" دار وائل للنشر، عمّان. نظر (الركابي) للبقاء بأنه صحّة وسلامة التفكير، وهو الأساس للبحث عن واقع يلائم المنظمة من خلال التكيف والاستجابة مما يؤهلها إلى مرحلة النمو والاستمرار لتحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثمّ المزيد من البقاء. واتخذت الدراسة الحالية أبعاد دورة النجاح الاستراتيجي كأبعاد لدراستها

الحالية، فضلاً عن بعد التعلم المستمر لما لهذه الأبعاد من دور بالغ الأهمية في وصول المنظمة إلى النجاح الاستراتيجي، وسيتم توضيح هذه الأبعاد في موضوع أبعاد النجاح الاستراتيجي لاحقاً.

هـ- أُنموذج (Sukasame)

اقترح (Sukasame, 2005: 4) أنموذجاً يبيّن تأثير جودة الخدمة الالكترونية والعوامل المتغيرة لها على النجاح التنافسي وتضمّ هذه العوامل (المحتوى، سهولة الوصول، سهولة الاستعمال، الموثوقية الاستجابية، الأمن، الخدمة الذاتية) والتي تؤدي إلى جودة خدمة فعّالة تعد كمدخل للاستراتيجية التنافسية المستمرة، فضلاً عن ذلك فإنّ التركيز على بناء علاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم هي مفتاح للحصول على النجاح التنافسي كما يمكن قياس نجاح المنظمة من خلال نمو المبيعات والدخل والأسواق، كما في الشكل (٣٢).



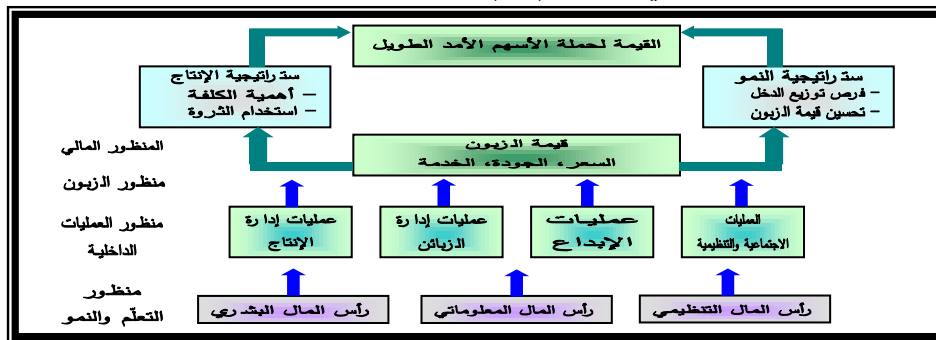
شكل (32) أنموذج للنجاح التنافسي

Source: Sukasame, Nittana, 2005, "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs", <http://www.pacis-net.org/file/2005/390.pdf>.

ترى الدراسة بأن الشكل (٣٢) يؤشّر دور رضا الزبائن في الوصول إلى النجاح الاستراتيجي الذي تنشده المنظمات، ويتفق هذا الشكل مع الدراسة الحالية من ناحية تأكيدها على دور إدارة علاقات الزبون وما تتضمنه من (اكتساب وتقوية العلاقة والاحتفاظ) بالزبون في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

و- أنموذج (Ruskov & Todorova)

تبني (Rushov & Todorova, 2008: 3) أنموذجاً يبيّن دور بطاقة الأداء المتوازن في إضافة قيمة إلى المخرجات كما في الشكل (٣٣).



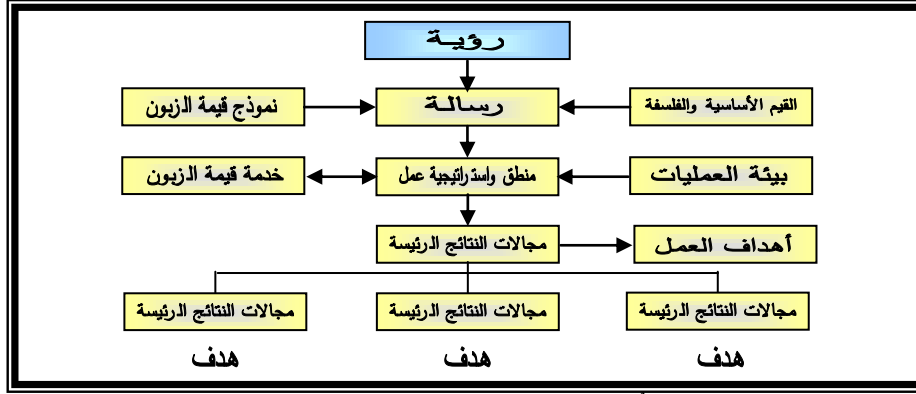
شكل (33) خارطة الإستراتيجية لخلق القيمة

Source: Ruskov, Petko & Todorova, Yanka (2008), "Learning and Growth Strategic Metrics", www.ecet.ecs.ru.acad.bg/cst08/docs/cp/sIII/IIIB.1.pdf

وتؤيد الدراسة هذا الأنموذج لكونها تؤكد على دور بطاقة الأداء كمؤشر لتقييم النجاح الاستراتيجي.

ز- أنموذج (Albrechts)

طوّر (Albrechts (2009): 1-3) أنموذجاً للنجاح الاستراتيجي يمر بخمس مستويات، كما في الشكل (٣٤).



شكل (34) أنموذج Albrechts للنجاح الاستراتيجي

Source: Albrechts, Kart, (2009), "The Strategic Success Model"

www.epicentrefto.com.au/library/does/ss.model.pdf

من خلال الأنموذج نستشف أن:

المستوى الأول: هو بيان الرؤية للمنظمة وما تريد أن تكون عليه المنظمة، ويعبر عنها من جهة النجاح في أعين زبائنها أو غيرهم وهي نقطة التوجّه المستقبلي لقادة المنظمة.

المستوى الثاني: رسالة المنظمة وكيفية قيام المنظمة بأعمالها، وتعرّف على زبائنها والقيمة التي تقدّمها لهم ووسائل خلق القيمة بالنسبة لهم، أمّا أنموذج قيمة الزبون فيضم مجموعة من العوامل التي تحقق قيمة للزبون من وجهة نظر الزبون فيوضّح القيمة التي يجب على المنظمة أن تحققها، فضلاً عن القيم الأساسية التي يجب أن يمتلكها أعضاء المنظمة لتحريك طاقاتهم وهي ضرورية لإنجاز رسالة المنظمة، ومن ثم وضع الرؤيا تعد من المدخلات الضرورية للرسالة.

المستوى الثالث: المفهوم الاستراتيجي، بيئة العمليات، وتشكل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتشمل (الزبون والمنافس والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والقانونية، ويضم المستوى الثالث خدمة قيمة الزبون لخلق القيمة للمنظمة في الاستعمالات التي تتعامل مع زبائنها وهو يتألف من سبعة أبعاد على الأقل هي البيئة والحسية والمتبادلة والإجرائية والإعلامية والمالية، ويشمل المستوى الثالث (المنطق الاستراتيجي للأعمال) ويشمل أربع عناصر أساسية ① منطق الزبون. ② منطق المقترحات. ③ المنطق الاقتصادي. ④ والمنطق الهيكلي. والذي يمكن

أن يساعد على جعل طاقات الأفراد في كافة أنحاء المنظمة، وذلك لخلق التعاون بين عناصره.

المستوى الرابع: المبادرات الإستراتيجية: وهي أهداف للأعمال ومؤشرات للنجاح وتشمل هدف نمو الإيرادات وهدف الحصة السوقية وهدف تخفيض الكلفة وكما تشمل بعض الإنجازات النوعية لإكمال بعض المنظمات والتسويق والحصول على بعض الحقوق.

المستوى الخامس: المخرجات: أهداف التكيف القليلة والحاسمة في إطار تنفيذ أهداف كل من مجالات النتائج الرئيسية. يتبين من خلال ذلك بأن (Albrechts) اتخذ أبعاد للنجاح الاستراتيجي ركز من خلالها على أهمية رؤية ورسالة المنظمة والمفهوم الاستراتيجي والمبادرات الإستراتيجية لوصول المنظمة للنجاح الاستراتيجي.

٢- مقاييس النجاح الاستراتيجي

هناك سؤال يطرح نفسه، ما هو مقياس النجاح؟ أجاب كلاً من (Kahn & Katz) على هذا التساؤل بأن مقياس النجاح لمدة قصيرة هو (الربحية) ولمدة طويلة هو (البقاء)، وذلك يتضمن مواجهة التحديات، وإن مفتاح أي منظمة جديدة هو التعرف بطريقة تساعدها على البقاء ولأجل إثبات جدارتها ومشروعيتها يجب أن تصنع أرباحاً (Katz & Green, 2007: 586). تواجه عملية قياس النجاح الاستراتيجي صعوبات ناتجة عن قلة الدراسات التي تتناول الموضوع ومقاييسه، لقد قدّم مجموعة من الكتاب والباحثين مؤشرات يمكن للمنظمات أن تتفحص من خلالها مستويات نجاحها الاستراتيجي.

جدول (٢٢) مقاييس النجاح الإستراتيجي على وفق آراء بعض الكتاب والمفكرين

ت	المصدر	طبيعة المؤشر	المؤشر ومضمونه
١	Dalrymple & Parsons, 1995: 43	وصفي	رضا الزبائن
٢	Morris (الدلّيمي، ١٩٩٨: ٨٣)*	وصفي	- النمو المستمر في المنتجات والأسواق. - إمكانية التكامل العمودي والأفقي.
٣	(الركابي، ١٩٩٩: ٢٠٤)*	وصفي	- التكيف بدلالة (الاستجابة مع التغيرات في البيئة لداخلية والخارجية) - النمو بدلالة (الاستجابة في حجم المنظمة، أو التحرك باتجاه الاهداف)
٤	Krishnan, et al., 1999: (1195)*	وصفي	ولاء الزبائن ورضاهم
٥	(Heuer, 1999: 1-16)*	وصفي	- رسالة المنظمة (محددة بوضوح). - مجلس الإدارة (مهارات الرئيس والأعضاء والتنظيم ووضوح الأهداف وعمله لنجاح المنظمة). - قيادة تؤمن برؤية المنظمة ورسالتها وتدفع العاملين لتنفيذها. - نظام مالي مستقر ويدرار بفاعلية. - صياغة إستراتيجية مالية طويلة الأجل. - موارد بشرية مؤهلة وملتزمة بالأداء المتفوق. - ولاء العاملين ورضاهم. - التعلم المنظمي بدلالة (تطوير قابليات العاملين وتوفير أنظمة تكيف معقدة مع تحفيز على التغيير). - تحسين الجودة بدلالة (تقييم رضا المستفيدين، الاستجابة لحاجات العاملين. الإبداعية بدلالة (تحفيز العاملين للبحث عن أفكار جديدة)

٦	وصفي	(Stringer, 2000: 1-9) *	(التخطيط، التنبؤات، التوقعات والاستثمار وإدارة الأداء).
٧	وصفي وكمي	Boudreau et al, 2002: 1-) * (21)	النمو، الربحية، التفرد أو التميز.
٨	وصفي وكمي	Cobbold & Lawrie,) * (2003: 4)	بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظوراتها الأربعة.
٩	كمي	Flamholtz & Hua, 2003:) * (222-236)	العائد على الملكية
١٠	وصفي	(Albrechts', 2004: 1-3)	(رؤية، رسالة، بيئة العمليات ، الاهداف، المخرجات)
١١	وصفي	(Sukasame, 2005: 4)	(جودة الخدمة، رضا الزبائن، ثقة الزبائن، نسبة النمو)
١٢	وصفي	(Boggs & Wordley, 2007:2)	(رضا الزبائن)
١٣	وصفي وكمي	(Holper et al, 2008: 6)	(بطاقة الأداء المتوازن)
١٤	وصفي	(Mecain,(-): 1)	(خدمة الزبون، التكيف)

المصدر*: العزاوي، بشرى هاشم محمد (٢٠٠٨)، "أثر الموازنة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (غ.م).
وأشار (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٦) إلى تأثير نوع المنظمة في اختيار المؤشر الذي يستعمل في قياس النجاح الاستراتيجي في المنظمات السوقية (Market Organization). يتم الحكم على نجاح المنظمة الاستراتيجية من خلال الزبائن وبشكل مباشر، فإذا تمّ تلبية رغباتهم فإنهم يستمرون في دعم المنظمة وإذا لم تلبّ سيمتنعون عند ذلك في تقديم الدعم مسببين فشل المنظمة. أما في المنظمات غير السوقية فلا توجد هناك علاقة بين الخدمات التي تزودها المنظمة وبين النتيجة التي تحصل عليها وذلك لافتقارها إلى المخرجات الواضحة وعدم قدرة أهدافها المعلنة على التزويد بحجج مقنعة.

وترى الدراسة من خلال التفحص لما ورد من مؤشرات في الجدول الوارد آنفاً أن:

- ① اتجهت المعايير الثلاثة اتجاهات (وصفي) و(كمي) و(وصفي وكمي) واحتلت المعايير الوصفية النسبة الأعلى من بين هذه المعايير.
- ② أغلب مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي في للمنظمات الهادفة للربح عدا المقياس الذي قدمه (Heuer) والمقياس الذي قدمته (العزاوي) يقيس النجاح في المنظمات غير الهادفة للربح.
- ③ تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في عملية قياس النجاح الاستراتيجي التي تستند على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية وبمنظوراتها الأربع (الزبائن والمالي والعمليات الداخلية والإبداع والتعلم).
- ④ يعد معيار (اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم) ومن خلال إدارة العلاقة معهم أحد معايير النجاح الاستراتيجي ومعيار (الإبداعية) من خلال تحفيز العاملين للبحث عن الأفكار الجديدة. واتساقاً مع أهداف الدراسة وتوجهاتها ستعتمد على معايير (البقاء والتكيف والنمو والتعلم المستمر) أي مراحل دورة النجاح الاستراتيجي من خلال سعيها إلى:

① لتحديد معيار لكل مرحلة وكالاتي:

- ☆ معيار البقاء في ميدان الأعمال بدلالة (تحقيق الأهداف المنشودة).
- ☆ معيار التكيف والاستجابة بدلالة (الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية).
- ☆ معيار النمو بدلالة (الزيادة في حجم وتنوع المنتجات أو زيادة عدد العاملين فيها).
- ☆ معيار التعلم المستمر بدلالة (اكتساب معرفة يستفاد منها في تصحيح الأخطاء وحل المشكلات).

② كونها من مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي على وفق مقياس (الركابي، ١٩٩٩).

رابعاً: أبعاد النجاح الاستراتيجي

تباين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد النجاح الاستراتيجي كلاً من وجهة نظره للموضوع، كما مبين في الجدول (٢٣).

يتّضح من خلال الجدول عدم وجود أبعاد تتعدّى نسبتها أكثر من ٥٠%، وبلغت نسبة البقاء (٤٠%)، أمّا التكيّف (٣٠%) والنمو (٤٠%)، التعلّم المستمر (٣٠%)، لذا ارتأت الدراسة باعتمادها كأبعاد للنجاح الاستراتيجي، فيما يلي شرحاً لأبعاد النجاح الاستراتيجي:.

١- البقاء في ميدان الأعمال

أشار (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٧) للبقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي، يتم الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلّها: ولكن هل أن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا، لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع ملائم وإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو. يعد البقاء والنمو المنظمي من الأهداف المنظمية الضمنية التي تتطلب استثمار الموارد والطاقات، إذ أن إدارة الأعمال ذات المستوى الرفيع بحاجة لتعطي الانتباه للبقاء المنظمي، والبقاء ربما يكون محترفاً بواسطة الكثير من الموظفين والأعضاء وأن البعض منهم ربما يقوم بأعمال تهدد البقاء على الرغم من ذلك فإن المديرين الذين يتجاهلون البقاء المنظمي يعرضون كل قسم أو وحدة للخطر. ولهذا أن أساس الهدف المنظمي هو تعزيز كل الأهداف الأخرى التي تعزز هذا الهدف (www.global forumhealt.org2009).

وبما أن التغيير عملية مستمرة لذلك يجب أدارته بأن يكون المدير فعّالاً في توقع التغيير أو حتى أن يكون مبدعاً، لذا فقد توجه المديرون نحو إحداث التغييرات داخل المنظمة، إذ أن البقاء اليوم يعتمد على من هو الأقوى (3): (Mc Gunagle, (-)). ويقترن بقاء المنظمة بقدرتها على مقابلة أهداف المجتمع فضلاً عن أهدافها. ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة المطلوبة بل هو شرط أساسي لبقائها وربط بقاء المنظمة مع التغيير. إذ عُدت القدرة على التغيير محدداً لبقاء المنظمة أو موتها في بيئة حركية (الخفاجي، ٢٠٠٤: ١٠٠)، يعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وإن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (حسين، ٢٠٠٧: ١٦٤). أن بقاء المنظمة أحد الأنشطة الأساسية التي يجب على المدير الاستراتيجي الاهتمام بها، على أساس أحد المعضلات التي تبرز في أثناء تحديد الأهداف بعيدة الأمد وتطوير خطط بلوغها، وضرورة الاهتمام بالبقاء إلى جنب نمو المنظمة وفعاليتها وفق تصوّر كلي والنظر للبقاء في الأمد البعيد على أنه أحد الأهداف الإستراتيجية التي ترتبط بقيم المنظمة ونموها وبخاصة في أوقات الاضطراب البيئي وتعزيز قدرة الإدارة على التكيّف مع المتغيرات في بيئة الأعمال الإستراتيجية (الخفاجي، ٢٠٠٤: ١٠١). ومثل ذلك البقاء المنظمة مرهون بقابليتها على فهم وإدارة الموجودات الرئيسية، و في القرن الحادي والعشرين بدأت تزداد أهمية إدارة واستثمار الموجودات غير الملموسة بالنسبة للمنظمة. كما ينبغي أن يكون هناك تناسباً بين أهداف واستراتيجيات المنظمة واستقلال الموجودات المعرفية (2): (Mc Gunagle, (-)).

ويستشف من ذلك بأن البقاء في ميدان الأعمال هو هدف من أهداف المنظمة يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع فضلاً عن تحقيق أهدافها.
ب- الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين.

ج- قدرة المنظمة على فهم وإدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة.
فالنظرية المنظمة تدرس كيف أن المنظمات يمكن أن تزيد من قدراتها على النمو والبقاء في بيئة تنافسية بشرعيتها، قانونيتها، أي مصداقيتها وقبولها من السوق. ويبيّن (Jones, 2007: 312) معاناة المنظمات الجديدة في مسؤولية التجديد والكثير منها يموت بسبب عدم تطوير المعارف التي يحتاجها لجذب الزبائن والحصول على مصادر أخرى، من أجل زيادة فرص بقاء المنظمات التي تظهر المصداقية وقبول عملائها بتلبية حاجاتهم. والنظرية المؤسسية توضح أنه من المهم دراسة المنظمات لكيفية تطوير مهارات تحسين كفاءتها الفنية، وإن هذه النظرية توضح أنه من أجل زيادة فرص بقائها على المنظمات أن تتبنى قواعد ومفاتيح للبيئة المحيطة بها (المحيط المنظمي). و المحيط المنظمي المهني" هو مجموعة قيم ومفاهيم تحكم تصرف أهل المنظمات، وتستطيع أي منظمة تريد أن تبقى تقلد أهداف وتراكيب وطريقة المنظمات الناجحة".

(أ) استراتيجيات البقاء: أشار (Jones, 2007: 308-311) إلى نوعين من إستراتيجيات البقاء التي يمكن أن تستعملها المنظمات لزيادة مصادرها، وتقوية فرص بقاءها في محيطها:

① إستراتيجية (R) مقابل إستراتيجية (K)***. ② إستراتيجية خاصة مقابل إستراتيجية عامة.
① إستراتيجية (R) مقابل إستراتيجية (K): إن المنظمات التي تتبع إستراتيجية (R) تتواجد مبكراً في بيئة جديدة، أي أنها تكون الداخل الأول، أما المنظمات التي تتبع إستراتيجية (K) فهي تكون متأخرة. إن فائدة إستراتيجية (R) تكمن في حصولها أولاً على الفوائد والموارد الموجودة في محيطها و نتيجة لذلك تكون المنظمة قادرة على النمو بسرعة وتطور مهاراتها التي تزيد فرص بقاءها وازدهارها. أما المنظمات التي تتبع إستراتيجية (K)، عادةً ما تتأسس في بيئات أخرى وتنتظر أن تدخل بيئة جديدة حتى تقل عدم ثبوت تلك البيئة والطريقة الصحيحة للتنافس تكون واضحة، إن تلك المنظمات تأخذ المهارات التي أسستها في البيئات الأخرى وتستعملها لتطوير إجراءات فعّالة تسمح لها بأن تتنافس وغالباً ما تسيطر على المنظمات التي تتبع إستراتيجية (R).

② إستراتيجية خاصة مقابل إستراتيجية عامة: إن الفرق بين إستراتيجية عامّة وخاصة يمكن أن تحدده طاقة محيط العمل أو التنافس، مجموعة الموارد، التي لأجلها تتنافس المنظمة. إن المنظمات (الخاصة) أو المختصون يركزون مهاراتهم بملاحقة حد ضيق من الموارد في بيئة أو مكان منفرد، أما العامّة فتتشر مهاراتها لتتنافس على حد أوسع في عدة أماكن، إن (الخاصة) تطور إمكاناتها للسيطرة على العامة في مكان واحد وذلك بتركيز نشاطاتها في ذلك المكان وتقدم لزيائنها خدمات

* إستراتيجية (R): تتبعها المنظمات التي تنتهز فرصة التواجد مبكراً في السوق (الداخل الأول).

** إستراتيجية (K): تتبعها المنظمات التي تتأخر في الدخول إلى السوق.

أحسن من العامّة في ذلك المكان وتكون قادرة على تطوير منتجات أرقى، لأنّها تستثمر كل مواردها في (حدّ ضيق) من المنتجات. تستطيع (العامّة) أن تتفوّق على (الخاصة) عند وجود عدم ثقة في البيئة، العامة والخاصة يمكن أن تتواجد بالمكان نفسه، مثلاً أن المخازن الكبرى مثلاً تنتج طلباً خاصاً لمنتجاتها المختلفة من الملابس، لتلبية تلك الحاجة تقوم معارض البيع بالتخصص بنوع واحد من الملابس كالملابس الرياضية... الخ.

في حين حدد (porter) ثلاث استراتيجيات للمنظمات يمكن من خلالها تحقيق البقاء:

١. قيادة الكلفة: وهي استراتيجية الكلفة المنخفضة أو المحافظة على تكاليف منخفضة (Kasimoglu, (-): 394). وتهدف إلى السوق الشامل، وتتطلب تأسيس تسهيلات ناجحة، متابعة تقليل الكلفة من خلال الخبرة، تجنب حسابات الزبون، وتقليل الكلفة في مجالات (R & D) الخدمة، ويسبب الكلفة الواطئة يكون قائد الكلفة قادراً على أن يفرض سعراً أوطاً لمنتجاته من منافسيه وتتبع بعض المنظمات هذه الإستراتيجية بنجاح لأنّ كلفتها الأقل تسمح لها بأن تستثمر للحصول على الأرباح أثناء أوقات المنافسة القوية وأيضاً سعرها الواطئ سوف يضع كحاجز لدخول منافسين جدد (Wheelen, Hunger, 2006: 148).
٢. التمايز: أي منتجات وخدمات المنظمة يجب أن تكون متميزة عن غيرها في الصناعة، ويأتي التمايز من مصادر متعددة أو مختلفة مثل تطوير صورة العلامة التجارية، ولاء الزبون، قنوات التوزيع (Kasimoglu, (-): 394). وتهدف هذه الإستراتيجية إلى عائدات أعلى من المعدل في عمل معيّن بسبب الإنتاج وتقلل حساسية الزبائن للأسعار، والكلف المتزايدة، يمكن عادة أن تحول إلى المشتريين (Wheelen, Hunger, 2006: 148).

٣. التركيز: إستراتيجية يتم من خلالها خدمة قطاع سوقي معيّن (Kasimoglu, (-): 148)

٤. وحدد (Tretyak & Cherevach, 2001) خصائص إستراتيجية البقاء، وما هي الإستراتيجية التي تعطي المنظمات التطور في المستقبل وعلى وفق الآتي:

- ◆ تتضمن تطوير المهارات الخاصة للاستجابة للتغيرات المستمرة في البيئة المضطربة، تعطي هذه المرونة رد فعل سريع على التغيرات في المكونات الرئيسة أو من الضروري الانتقال من التخطيط الاستراتيجي قصير الأجل إلى التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وجعله من الأولويات (يمكن إيجاز هذه النقطة بإستراتيجية المرونة وتعني سرعة الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة) أو تعطي إستراتيجية البقاء مرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة.
- ◆ تضع نقاطاً ثابتة فيما يخص تكامل المجموعات أو فرق العمل في المواقف الجديدة .
- ◆ توفّر الأسس الضرورية لبناء أنموذج الإدارة الجديد، إذ بإمكانها أن تحسن من التغذية الراجعة أو ردود فعل المستهلك النهائي حول نتائج المنتجات.
- ◆ يعد (البقاء) وسيلة لانتقال المنظمات للاندماج النشط للعمليات.
- ◆ ظهور قدرة المنظمات التنافسية.

ب) أسباب فشل المنظمات في البقاء

هناك بعض التهديدات التي تواجه البقاء وهي على وفق ما أشار إليه الموقع

(www.globalforumhealth.org):

- تغيير سريع في داخل أو خارج المنظمة.
- تغيير طلب الزبون أو مع قلة الزبائن أو مع زيادة ممارسة الرقابة بواسطة الزبائن.
- المنافسة مع المنظمات الأخرى.
- فشل في تشخيص وقبول البقاء ألنظمي كقانون شرعي على الرغم من أنه هدف تنظيمي هذه العوامل تنبثق من قوة المنظمة التي يجب أن تكون هدفاً مباشراً. إن المنظمة تؤكد بقائها من خلال بعض الاستراتيجيات والعمليات، أنموذج التكيف، التوسع، استعمال الأدوار ألنظمية، محدودية التضارب وعملية تكامل فردية داخل المنظمة يميز المديرين ذات الخبرة تعامل النماذج ألنظمية ويقدر واقعتهم، إن ضعف المنظمة أو الوحدة لا يمكن أن توفر النقود أو المصادر أو القدرة بصورة فاعلة لخدمة الزبائن.

٢- التكيف والاستجابة

لقد ثبت اليوم أن البيئة تختلف اختلافاً كبيراً عما كانت عليه في السابق، كما أشير بذلك في اغلب الدراسات، فالمنافسة العالمية وتكنولوجيا المعلومات والثورة في جودة الخدمة. والتنوع والأخلاق والموارد البشرية تجبر إدارة جميع أنواع المنظمات على إعادة التفكير في نهجها المتبع، لأن هذه النقلة النوعية بدأت تظهر منظمات جديدة تكون أكثر قدرة على التجاوب سواء في البيئتين الداخلية والخارجية (Kasimoglu, (-): 394). أصبح التغيير أمراً حتمياً للمنظمات، التي تعاني أو تمر بالتغيير الثابت ومعظم هذه التغييرات الداخلية أو الخارجية التي تتطلب استجابة من المنظمة كي تبقى منتجة ومنافسة. ويحدث التغيير بشكل ثابت وفي أغلب الحالات يتم امتصاصه من المنظمة من خلال التعديلات الصغرى. ويعد التغيير أمراً تطورياً ينظر إليه على أنه ثابتاً نسبياً في الحقائق المبدئية وتتعرض المنظمات إلى التغيير الشامل في سعيها التنافسي . ويشار إلى هذا النوع من التغيير على أنه متميزاً ويتطلب استجابة المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية وقد يصف بعض التغيير المتميز على أنه أي تغيير يؤثر على المنظمة تبعاً لتعديل جذري وتنظيمي (Kasten, 2006: 20) (Lawrence et al) ورأى (chrusciel& Field, 2003: 2-3). ورأى (Kasten, 2006: 20) نقلاً عن (Parsons) نقلاً عن (20) بأنه: الجهود المنظمة للرد على بيئة متغيرة الظروف، وعرفها (Parsons) نقلاً عن (Kasten, 2006: 20) بأنها التغييرات المنظمة يمكن أن تحدث في المستوى الإداري أو تقنية المنظمة، وعرفها (الشماح وحمود، ٢٠٠٧: ٣٢٩) نقلاً عن (Mott) بأنها (درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان)، وعرفها (الركابي، ١٩٩٩: ٣٤٢) نقلاً عن (Mils & Snow) بأنه (سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات في قدرتها على اعتماد النمط ألتنكيفي لأنشطتها مع التغييرات البيئية وبقائها نشطة فيها). وأشار ((3) (-) Mc Gungle) إلى المنظمات الأكثر نجاحاً هي التي تتكيف باستمرار مع التغيير في البيئة المنافسة. إذ أن التغييرات في البيئة التنافسية مستمرة ومتنوعة وسريعة الوتيرة، لذلك فقد أصبح من الضروري إدارة التغيير على أساس أنه عملية مستمرة. كما لا بد من الاعتماد على فلسفة التغيير ألنظمي المستمر للتعبير عن الفلسفة التي تقوم على ثورة إدارة الجودة . وهناك صنف جديد من المديرين الذين يجب أن يفهموا ضرورة التغيير والسعي باستمرار لتكييف المنظمة مع البيئة الخارجية. وبين (Kasten, 2006: 20) بأن

المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات. وإن غرض التكيف أن ينجز ويبقى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي. في حين رأى (Daft, 2004:151) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً في البيئات المتقلبة هي تلك التي تبقى كل شخص على اتصال ثابت مع البيئة وذلك من أجل أن يتمكنوا من تحديد التهديدات والفرص، مما يمكن المنظمة من الاستجابة فوراً.

ولاحظ (Kasten, 2006: 20) بأن التكيف له نتائج لأن الهياكل الخاصة والتقنيات المعينة بالإضافة الى التغيير الذي يؤثر على المنظمة ويؤدي إلى نقص الفاعلية أو كلف متزايدة بينما، يفحص التكيف المنظمي بشكل محدد، لفهم كم الخصائص التي أمّا تسهل أو تعرقل التغيير المنظمي، وبين (4: -) (Mc Gunale, (-) بأن أهم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هو التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية. لذا يتعين على المنظمات أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة إلى الأسواق، مع تمايز وتكيف الثقافة داخل المنظمة. إن خلق أو إنشاء منظمة متعلمة يمكن أن تتغير باستمرار في كل صغيرة وكبيرة في سبيل مواكبة مطالب الاقتصاد الحرجة. وأشار (Daft,2004:182) إلى الصعوبات التي تواجهها المنظمات في التكيف مع بيئة سريعة التغيير وذلك بسبب القيود المفروضة على قدرة المنظمات على التغيير. وتأتي هذه القيود مع الاستثمار الكثيف في المصنع والأجهزة والملاكات المتخصصة والمعلومات المحددة وآراء صانعي القرار، وتاريخ نجاح المنظمة الذي يبرر الآليات الحديثة وصعوبة تغيير بيئة المنظمة. وأوضح (Hill & Jones, 2001: 508) بأن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدءاً أساسياً والتي يسعى فيها المديرون إلى تحسين نقاط القوة المنظمة واستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية. وأول خطوة في عملية التغيير في تحديد حاجة التغيير ، إذ يجب على المديرين أن يدركوا الفجوة التي تفصل بين الأداء الحقيقي والمطلوب، ويستعملوا تحليل (Swot) لتعريف الوضع الحالي للمنظمة ومن ثمّ تحديد الوضع المستقبلي المنشود، ثمّ تحديد معوقات التغيير التي تمنع المنظمة من الوصول إلى وضعها المستقبلي المنشود.

٣- النمو

نظر (Jones, 2007: 312) للنمو كمرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد إضافية. إنّ النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قسمها العملي وتخصصها، وبالتالي تطوّر ميزة تنافسية . وتعد المنظمة القادرة على اكتساب الموارد تكون كالتالي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً . وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند بدايتها.

يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدّم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها و حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم العوائد المتحققة لها جزاء هذا الاستثمار. وبمعنى آخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حالياً. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك إلا إذا استطاعت أن تترجم ذلك إلى أهداف خاصة بنوعية معينة (حسين، ٢٠٠٧: ١٦٩). على المنظمات أن تنمو سريعاً لمجاراة

التغييرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدّل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى آخر فقط ولكن طوال الوقت أيضاً. وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضاً للبقاء في عالم المنافسة الحادّة (Daft, 2001: 352). تحقيق النمو من خلال الكفاءة أي التوصل إلى الحجم الصحيح والقدرة على تقليص الحجم، فضلاً عن تخفيض التكاليف هو اتجاه محدد المسار، كما أنه لا يتفق مع القدرة الإبداعية التي كثيراً ما تنشأ من الزيادة إلى الاحتياج ومن مستوى معقول من اللانظام الذي يكون مقصوداً أحياناً والبحث عن مصادر للنمو المستقبلي، أي قفزات غير متصلة في الرؤية والفهم اللذين يؤديان إلى القيمة وهذه تحتاج إلى القدرة الإبداعية (كاو، ٢٠٠١: ١١).

ينطوي النمو في المنظمات على قبول قدر معين من الاضطراب والإحباط والتعب، وهذه الأشياء عندما توضع داخل إطار سليم يمكن تحملها، والعوائد قد تكون هائلة (كاو، ٢٠٠١: ١١). أشار أركابي إلى اتجاهات النمو بحسب رأي مجموعة من الباحثين. و رأى (Golds) بأن بيع كمّية كبيرة من المنتج نفسه للزبائن أنفسهم يؤدي إلى: ① توسيع السوق ② التكامل ③ إدخال منتجات جديدة ④ دخول مجالات عمل جديدة ⑤ الاقتناء أو الاندماج. أمّا (Aaker) فرأى بأنّها عبارة عن ① منتج حالي وسوق حالية ② منتج جديد وسوق حالية ③ منتج حالي وسوق جديدة ④ منتج جديد وسوق جديدة، ويشير إلى وجود قاسم مشترك بين هذه الخيارات هي زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات. وحدد آخرون اتجاهات النمو بثلاث طرق هي:

- ① التكامل العمودي والامتداد باتجاه مصادر التجهيز أو مصادر التوزيع.
- ② التكامل الأفقي ويحدث عندما توسّع المنظمة خط عملياتها الحالية بهدف زيادة الإنتاج والبيع.
- ③ تنويع غير مترابط ويتم من خلال قيام المنظمة بدخول نشاط جديد يختلف كلياً عن نشاطها الحالي الذي تمارسه (أركابي، ٢٠٠٤: ٣٥٣-٣٥٤).

قال (بول بريمر) (الأستاذ في جامعة كاليفورنيا ببركي)، أن النمو في الاقتصاد متّصل بالتجديد أكثر من أي شيء آخر أي بتطوير الأفكار وليس بمكاسب الإنتاجية التي تحقق النمو من الكفاءة أو من تقليص الحجم أو من التوصل إلى الحجم المناسب، وإنما هي الأفكار التي تدفع تلك المكاسب أمامها وتتيح للمنظمة أن تصنع المستقبل (كاو، ٢٠٠١: ١٢).

وأشار (www.ideasculture.com) بأنّ نمو الأعمال من خلال التعلّم يؤدي إلى:

★ خلق منتجات وخدمات ذكية.

★ تحسين العمليات والإنتاجية.

★ جعل الزبائن أكثر سعادة والموظفين أكثر حيوية.

★ اجتذاب واستبقاء المواهب.

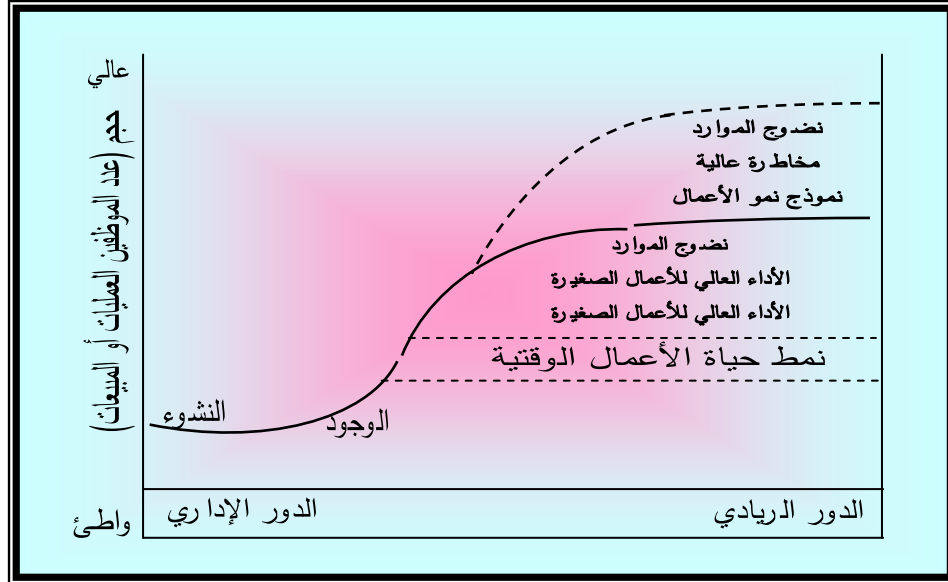
رأى (Jones, 2007: 312) على المنظمات مثل (مايكروسوفت) وغيرها أن لا يواصلوا النمو كآته الغاية المنشودة، إن النمو يجب أن يكون قدرة التطوير (بواسطة المنتج) الذي يلبي حاجة السوق ويؤدي إلى جني موارد أكثر، فمثلاً شركة (مايكروسوفت) أخذت الموارد من نظامها (MS-DOS) الذي شاع صيته واستفادت بتوظيف مبرمجين أكثر، الذين طوّروا كلّ شيء يخص الحواسيب لجلب موارد إضافية، مما جعلها تنتقل من مركز قوّة إلى آخر أقوى حتى صار لها حضور في كل أقسام

السوق، وهي تحاول أيضاً أن تكون لها يد بعالم المتعة والألعاب والأنترنيت اللاسلكي. عرّفت (العزاوي، ٢٠٠٨: ٢١٢). النمو (قابلية المنظمات على التميّز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها)، وعرفت (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٥٩) نقلاً عن (Starbuck) نمو المنظمة بأنه (التغيير في حجمها إذ يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها)، وعرّفه (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٥٣) بأنه (التكيف مع البيئة من أجل البقاء والاستمرار).

وترى الدراسة الحالية النمو بأنه (قابلية المنظمة على ممارسة نشاطها من خلال تنويع منتجاتها وزيادة حجمها، فضلاً عن زيادة رأس المال البشري العامل فيها).

(أ) دورة حياة المنظمة والنمو:

إن كل منظمة مهما كانت صغيرة كالإنسان له صفة تميّزه عن غيره، يمرّ بمرحلة الطفولة ثم المراهقة ثم البلوغ ... ، كذلك المنظمات لها دورة حياة، وإن معرفة المراحل التطويرية لدورة حياة المنظمة مبيّنة في الشكل (٣٥).



شكل (٣٥) دورة حياة المنظمات

Source: Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007) "Entrepreneurial Small Business", McGraw –Hill, Irwin, New York. N.Y.

ويوجد هناك الكثير من النماذج لدورة حياة المنظمة ، وإن كل منها يقسم المراحل بصورة مختلفة قليلاً عن غيرها، ولكن كل النماذج لها الأفكار العامة نفسها:

① وجود مراحل متنوعة.

② إن القضايا الرئيسية والأفعال والدروس لكل مرحلة تختلف عن المراحل الأخرى.

③ إن مستوى التحدي يتغير من مرحلة إلى أخرى، ولكن على الرغم من ذلك يكون ترتيب المراحل كالاتي (Katz & Green, 2007: 578):

◆ **النشوء:** دخول مرحلة النشوء يتم فيها وضع الأفكار واتخاذ الإجراءات اللازمة لبدء المنظمة، وفي الواقع إن الذين يفكرون بإنشاء المنظمات أقل من أولئك الذين يبدعون فعلياً بالعمل.

◆ **الوجود:** هي جعل المنظمة تعمل وليس جعلها ثابتة مثلاً بدء عملية البيع.

◆ **البقاء:** هي مرحلة خطيرة تأتي بعد الوجود تكون المخاطرة فيها عالية جداً إذ يكون مديرو المنظمات يفتقدون للمعلومات الرئيسية أو الخبرات التي يحتاجونها في التسويق والإنتاج والإدارة، وإن المشاكل الناتجة عن السيطرة على المساحات الثلاث تكون ما يسمى مسؤوليات التجديد للمنظمات الصغيرة في مرحلة البقاء. وإن خير الحلول لهذه المرحلة هو التعلم واكتساب الخبرة من الآخرين لأنها تتم بصورة سريعة.

◆ **النجاح:** إن المنظمة تصبح ناجحة عندما تكون معروفة في السوق وتتوسع وتبدأ بجني الأرباح والتوسع بها، وإن المنظمات في مستوى النجاح تظهر نمواً تصاعدي الأداء ويكون البيع بطيء التصاعد، إن المنظمات في هذه المرحلة تطوّر المعلومات والمهارات والإجراءات التي تساعد على زيادة الربحية.

◆ **نضوج الموارد:** بالنسبة لأغلب المنظمات تكون مرحلة نضوج الموارد تتبع مرحلة النجاح، يتم تشخيص هذه المرحلة بالمستوى الثابت للمبيعات والأرباح خلال عدة سنوات، في هذه المرحلة يكون التعامل مع الأماكن الوظيفية، السوق، الإنتاج، والخدمات بثبات وكفاءة، إن معرفة مراحل دورة حياة المنظمة وأين موقع المنظمة من بينها يمكن أن يكون كتذكّار قوي عن أنواع القضايا والأموال التي علينا أن نراقبها.

(ب) أنموذج (Greiner's) لآزمات النمو المنظمي:

هنالك العديد من النماذج الاقتصادية والتي تتناول النمو في المنظمات وأن من أهم نماذج نمو المنظمات هو أنموذج (Greiner's) الذي يوضّح مرور المنظمة بخمس مراحل نمو متعاقبة في أثناء التطور المنظمي وكل مرحلة تنتهي بأزمة بسبب المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنظمة لأجل أن تتقدّم المنظمة من مرحلة إلى أخرى عليها أن تغير نفسها بنجاح، وتحل المشكلة المقترنة بكل أزمة (Jones, 2007: 314-319)،

(Morrisey & Cpae, 2009: 1-3):

المرحلة الأولى: النمو من خلال الإبداع / في هذه المرحلة (والتي تتضمن ولادة المنظمة) يطور الداخلون الجدد للميدان قدرات الإبداع لطرح منتجات جديدة في السوق الجديدة مما يساعدهم على اكتساب التعلّم. وسوف تتعلّم المنظمة ما هو المنتج الذي يستمر بالإنتاج في هذه المرحلة ترى الإبداع يرافق العمل، إذ أن مؤسسي المنظمة يعملون ساعات طويلة لتطوير وبيع منتجاتهم أمليين

في جني الأرباح المستقبلية. أما المشكلة في هذه المرحلة فهي المنظمة في بداية عمرها لا تولي أهمية قصوى لعملية الكفاءة، لأنّ المؤسسين يكون مهمهم إبعاد المنظمة من المرحلة الدنيا إذ ينسون مسألة الكفاءة ويهتمون بمسألة الجودة العالية ويهملون مسألة التكاليف، ومن المسائل التي تتعرض لها المنظمة أيضاً في هذه المرحلة مسألة إدارة المنظمة وأزمة القيادة (Jones, 2007: 315).

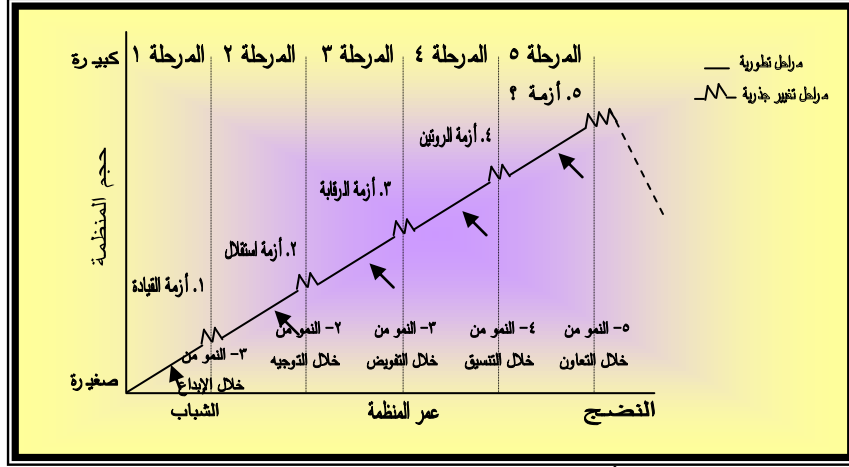
المرحلة الثانية: النمو من خلال التوجيه / ففي هذه المرحلة تنتهي أزمة القيادة بتشكيل فريق إداري قوي لقيادة المنظمة في المرحلة الثانية سوف يقع على عاتق هذا الفريق مسؤولية توجيه إستراتيجية المنظمة وتوجيه المديرين ذوي المستوى الواطئ. إن النمو من خلال التوجيه غالباً ما يدور ثروات المنظمة ويدفع بمنحنى النمو للارتفاع إلى مستويات كفاءة جديدة . كلما زاد نمو المنظمة السريع فإن التوجه نحو المركزية ورسمية صنع القرار غالباً ما تؤدي إلى أزمة جديدة، مثل أزمة الاستقلال الذاتي والتي تواجه أغلب المنظمات التي لها مديرين محترفين في أقسام البحث والتطوير هندسة الإنتاج والتسويق تصبح مضطربة بسبب فقدان السيطرة على التطوير والإبداع في المنتج (Morrisey & Cpae, 2009: 2).

المرحلة الثالثة: النمو من خلال التفويض / في هذه المرحلة لأجل حل أزمة الاستقلال الذاتي يجب على المنظمات أن تفوض السلطة إلى مديرين في مستوى أدنى لكل الوظائف والأقسام والتواصل مع نفوذهم وعملهم في سبيل مكافئة انجازاتهم. لذلك مثلاً أن المديرين والمستخدمين قد يحصلون على مكافئات إضافية أو خيار الأسهم في سبيل أدائهم، وهذا النوع من النمو يساهم في تحقيق التوازن بين الحاجة إلى مديرين محترفين لتحسين الكفاءة وبين إيجاد مكان للاستثمار من قبل الداخلين الجدد مما يساعد المنظمة على إيجاد طرق جديدة لتقليل التكاليف أو تحسّن منتجاتها. وفي هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة السيطرة وتحدث عندما يتنافس المديرون العامون مع مديرين في الأقسام بالسيطرة على الموارد (Jones, 2007: 316).

المرحلة الرابعة: النمو من خلال التنسيق / لأجل حل أزمة الرقابة على المنظمة أن تجد الموازنة الصحيحة بين الرقابة المركزية من قمة المنظمة والرقابة اللامركزية على المستوى الوظيفي. إن الإدارة العليا تأخذ دورها بالتنسيق بين الأقسام المختلفة وتحفيز مديري الأقسام في سبيل المنظور الواسع للمنظمة. في عدة منظمات تتعاون الأقسام وتشارك الموارد في سبيل إيجاد منتجات جديدة ومشاريع تفيد المنظمة ككل. ومن أجل تحفيز المديرين وربط أهدافهم بأهداف المنظمة الرئيسة، غالباً ما تُوجد المنظمات سوقاً عمالياً داخلياً. فيما يتم مكافئة أفضل مديري الأقسام بترقيتهم إلى مناصب أعلى، بينما المديرين الوظيفيون الأكثر نجاحاً يفرضون سيطرتهم على الأقسام. وتواجه المنظمات في هذه المرحلة أزمة الروتين التي تحدث بسبب النمو في مرحلة التنسيق وهو عملية معقدة يجب الاستمرار بمراقبتها وإدارتها باستمرار لو أرادت المنظمات أن تواصل نجاحاتها (Jones, 2007: 317).

المرحلة الخامسة: النمو من خلال التعاون / وتعد هذه المرحلة كحل لأزمة الروتين، وتدفع بالمنظمة للنمو فوق المنحنى. إن النمو من خلال التعاون يؤكد على (أن التلقائية الأكبر في فعل الإدارة من خلال الفرق والموجودات الماهرة لاختلاف الأشخاص - المهارة الشخصية). إن السيطرة

الاجتماعية والانضباط الذاتي يمكن الحصول عليهما من السيطرة الرسمية. وتستعمل المنظمات في هذه المرحلة فكرة استعمال فريق إنتاج وتراكيب الخوارزمية والتي تستعملها المنظمات لتحسين قدرتها على تلبية حاجات الزبون وطرح منتجات جديدة بسرعة (Morrisey & Cpae, 2009: 3).



شكل (٣٦) أنموذج Greiner's (أزمات النمو المنظمي)

2. Source: Jones, Gareth R. (2007) "Organizational Theory, Design and Change", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

يوضح أنموذج Greiner's الشكل (٣٦) أن المنظمات في كل مراحل النمو تواجه مشاكل وأزمات تؤدي إلى تراجعها أو إلى تغيير إستراتيجيتها أو نظامها، إن اضمحلال المنظمة هو مرحلة في دورة حياتها تدخلها المنظمة عندما نقشل بتوقع، معرفة، تجنب، تعامل مع أو التكيف مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تهدد كيانها. فمثلاً مهمة ومسؤولية التجديد تهدد المنظمات الشابة، وإن الفشل في تطوير نظام ثابت يمكن أن يؤدي إلى الاضمحلال والفشل. إن الاضمحلال يؤدي إلى عدم قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المالية من البنوك أو الموارد من مسوقها أو حتى الموارد البشرية وذلك لأن الموظفين يفضلون العمل في المنظمات الناجحة.

٤- التعلم المستمر:

على الرغم من ظهور مفهوم التعلم في مجالات معرفية كثيرة، فإنه يمكن القول أن تأطير هذا المفهوم وتمييزه عن غيره من المفاهيم المنظمية الأخرى كالتغيير مثلاً تعد من أولى الصعوبات التي تواجه الباحث في هذا الموضوع. وبالرغم من كون التعلم مألوف في الحياة الاعتيادية ولكن تحديد مفهوم علمي له مسألة مثيرة للجدل (البغدادي، ٢٠٠٦: ٥) وهذه الصعوبة في تحديد مفهوم التعلم دفعت الكثير من الباحثين والكتاب إلى محاولة تطوير مفهوم للتعلم من مناهج متعددة حسب تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع. رأى (Senge) بأن هناك خمس قواعد تحتاجها المنظمات بين الجماعات والأفراد لتعزيز التعلم والنجاح وهي النبوغ الشخصي والرؤيا المشتركة ونماذج العقل وتعلم الفريق وتفكير النظم (Burnes, 2000: 137).

وعرّف (Omally & O'donoghve, 2004: 41) التعلم المستمر (عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي المنظمي)، أمّا (البغدادي، ٢٠٠٦: ٨) فعرّفه

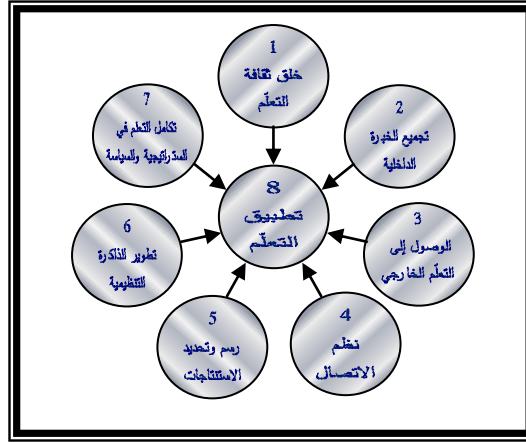
(هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب ومراجعتها بين فترة وأخرى للإفادة منها في حل المشكلات في إطار دعم ومساندة إدارة المنظمه)، وأوضح (Katz & Green, 2007: 586) (كلما زادت نسبة الخبرة والتعلم ازدادت نسبة نجاح المنظمة ويمكن الحصول على التعلم من الدراسة الأكاديمية أو من خلال العمل في الصناعة أو السوق).

كما يمكن تمييز معالم عديدة من التعلم المستمر منها:

- ★ إن التعلم هو عملية تحسين أساليب جديدة تساعد المنظمة على تحسين عملياتها مما يؤدي إلى وصولها إلى النجاح.
- ★ نشاط يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية تتطلب اهتمام دائم وبذل جهود من الإدارة لتحقيقها.
- ★ عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات من خلال إجراء تغييرات مستمرة في السياسات .
- ★ عملية اجتماعية تشمل ترجمة معارف الأفراد في البيئة مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي المنظمي.

أ- كيف تتعلم المنظمة بشكل مستمر؟

تبنى (Britton, 2002: 14-29) أنموذجاً يضم ثمان وظائف للتعلم المستمر الذي يسهل للمنظمة عملية التعلم بشكل فاعل ومستمر، والتي تتم من خلال ممارسة هذه الوظائف، والشكل (٣٧) يبين الوظائف الرئيسية للتعلم.

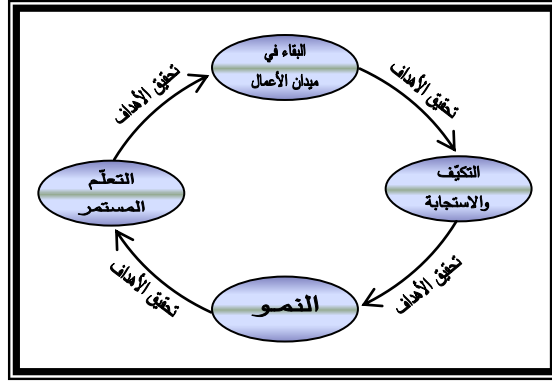


شكل (٣٧) الوظائف الرئيسية للتعلم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في بعض مراجع الفكر الإداري.

- ١- خلق وتعزيز ثقافة التعلم: من خلال عدّه جزء من ثقافة المنظمة أي القيم والمثل التي يتعلمها أعضاء المنظمة، ويتم تمريرها إلى الأعضاء الجدد (البغدادي، ٢٠٠٦: ٢٩).
 - ٢- تجميع الخبرة الداخلية للمنظمة: من خلال استعمال الوثائق التي تعد المصدر الأكثر شيوعاً في استعمال المعلومات نظراً لوجود أعداد كبيرة من التقارير والمذكرات والمشاريع والملاحظات في كل منظمة (Malholl et al, 2001: 16-24).
 - ٣- وسيلة الوصول إلى التعلم الخارجي: لجعل التعلم المنظمي ممكناً من خارج المنظمة فإن الأفكار الآتية قد تكون مفيدة (البغدادي، ٢٠٠٦: ٢٩):
- ☆ تقييم قابلية التعلم من الاتصال مع العالم الخارجي.

- ☆ التأكيد من بناء التعلم التبادلي مع الزملاء في الاتفاقات.
 - ☆ الوصول إلى قواعد بيانات منظمة للاتصالات الفردية والمنظمية.
 - ☆ البحث عن فرص عمل مشتركة مع منظمات لها مجالات خبرة معينة ومحددة.
 - ☆ زيارات منتظمة للأفراد للقيام بتبادل الخبرات والتأكد من التخطيط لها بشكل جيد.
- ٤- نظم الاتصال: أكد (Brittin, 2002: 18) نظراً لتوافر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات فإنّ هناك تزايداً في افتراض أن التعلم المنظمي يحتاج إلى اتصالات المعلومات، فشبكات البريد الإلكتروني الداخلية التي تشجع على عدم العناية لتشارك المعلومات هي السبب في إضافة بعض المشكلات للمنظمة من خلال العمل الكبير من المستقبلين لمساعدة أولئك الأفراد في إيجاد الحلول.
- ٥- وصف الاستنتاجات: نظر (Brittin, 2002: 22-23) بأن وصف الاستنتاجات هي الخاصية التي تعرّف التعلم المنظمي عن عملية تبادل المعلومات، فوصف الاستنتاجات هي عملية تحول المعلومات إلى معرفة من خلال خلق المعرفة وتحديد الدروس التي تعلمت والثقافة والقطاع المحدد والذي ليس له علاقة بالمنظمة وقد تملك المنظمة مجالاً أوسع للتطبيق.
- ٦- تطوير الذاكرة المنظمة: أوضح (Brittin, 2002: 23-24) بأن تعلم المنظمة يحتاج إلى آليات والتي من خلالها يمكن تحميل ذاكرة الفرد بنظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة يسمح لأي فرد من الدخول واستعمال تلك المعرفة في غياب ذلك الفرد أو مغادرته للمنظمة، فبعض المنظمات وجدت طرقاً معينة لموظفيها الذين يودون المغادرة بتكليفهم بما يسمى بمقابلة الخروج وهي موازية لمقابلة التعيين عند بداية العمل أو بتكليفهم بملازمة المتدربين لتطوير مواد التدريب التي تستند إلى خبرتهم.
- ٧- تكامل التعلم مع الإستراتيجية والسياسة: أشار (البغدادي، ٢٠٠٦: ٣٤) إلى أن تطوير الإستراتيجيات والسياسات من الدروس التي تم تعلمها تعد طريقة لبناء دروس ثم تعلمها في نسيج المنظمة مما يوفر للمنظمة طريقة عمل لاتخاذ القرارات والذي يعزز الخبرة للمنظمة وما الذي تعلمته من الآخرين خارج حدودها، وإذا ما كان تطوير السياسة يبدو كعملية تشاركية للتعلم مما يعزز عملية التكامل ويبني التزاماً وتعهداً بالتنفيذ.
- ٨- تطبيق التعلم: أكد (البغدادي، ٢٠٠٦: ٣٥) بأن الاختبار الأساسي للتعلم هو القدرة على التطبيق للأشياء التي تم تعلمها في مجال العمل وبين بأن تطبيق التعلم لا يفيد تنظيمها، بل أن ممارسته كسياسة يرفع من كفة ميزانها في التأييد.
- واستناداً إلى ما ورد في الصفحات السابقة من إبعاد فان الدراسة الحالية ترى بان هذه الأبعاد تشكل حلقة مغلقة متلاحقة تبدأ بالبقاء وتنتهي بالبقاء في ميدان الاعمال للوصول الى النجاح الاستراتيجي كما في الشكل (٣٨).



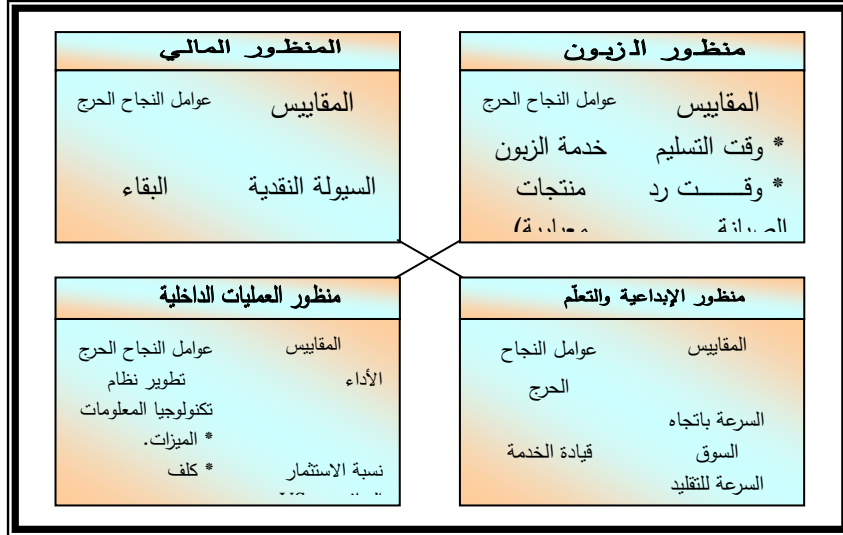
شكل (٣٨) أبعاد النجاح الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثة وفق ما جاء في بعض مراجع الفكر الإداري

خامساً: مؤشرات تقييم النجاح الاستراتيجي:

يعتمد نجاح المنظّمات إلى حدٍ بعيدٍ على إمكانية قياس أدائها في عدة مجالات منها علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية وتعلّم العاملين كما في قدرتها على مراقبة الإجراءات المالية والتقليدية. لذا أصبحت اقتصاديات المعرفة تركز على نماذج الأعمال وليس فقط على المنتجات على وفق هذا التوجه طرح (Kaplan & Norton) في بداية التسعينيات من القرن الماضي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard لتزويد المديرين بالأدوات اللازمة لقياس الأداء والرؤية المستقبلية لمنظّماتهم. إن مدخل الـ (BSC) مبني على فرضية أن لقياس متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٩٦). في حين نظر لها (Hitt et al, 2007: 82-83) بأنها عبارة عن إطار عمل للمنظّمات يمكن استعمالها لتنشيط الإستراتيجية والرقابة المالية لتنشيط أدائها، تعد هذه الأداة مناسبة كثيراً عندما تعمل مع مستوى الأعمال الاستراتيجي.

وقد بيّن (Atkinson, 2006: 1441) بأن بطاقة الأداء المتوازن لها دور كبير في عملية التنفيذ الاستراتيجي، إذ تعد قادرة على تغيير حدّة المشاكل المرتبطة بالتنفيذ الاستراتيجي وبمعالجة هذه المشاكل، فإن ذلك سوف يسهّل من الاتصال ودور الإدارة الوسطى والتكامل مع أنظمة الرقابة القائمة، من جهة أخرى تواجه عملية التنفيذ الاستراتيجي صعوبات، مهارات، مستويات الإدارة الوسطى ومن ثم فإنّه يبدو أن هناك فجوة كبيرة في قاعدة المعرفة. وتعرّضت البيئة إلى تغييرات كبيرة إذ التحول في عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وتساعد العولمة والتركيز على رأس المال الفكري وتعزيز تمكين الموظفين. وأكد (Kaplan & Norton) أن توفير مقاييس لمعرفة مستويات النجاح في تنفيذ الإستراتيجية أصبح ضرورياً أكثر من أي وقت مضى، ويجب أن تكون هناك طرقاً جديدة لقياس الأداء. ورأى كلاً من (Johson & Scholes, 2002: 438) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه يعكس الاعتمادية المتبادلة لعوامل الأداء المختلفة والتي ستحدد معاً النجاح أو الفشل، وهذا المنتج يتضمن المقاييس المالية وغير المالية ويعمل على تحقيق التوازن بين المقاييس الإستراتيجية، ويوضّح الشكل (٣٩) هذا النموذج.



شكل (٣٩) بطاقة الأداء المتوازن

Source: Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002) "Exploring Corporate Strategy", Pearson Education Limited, England , London.

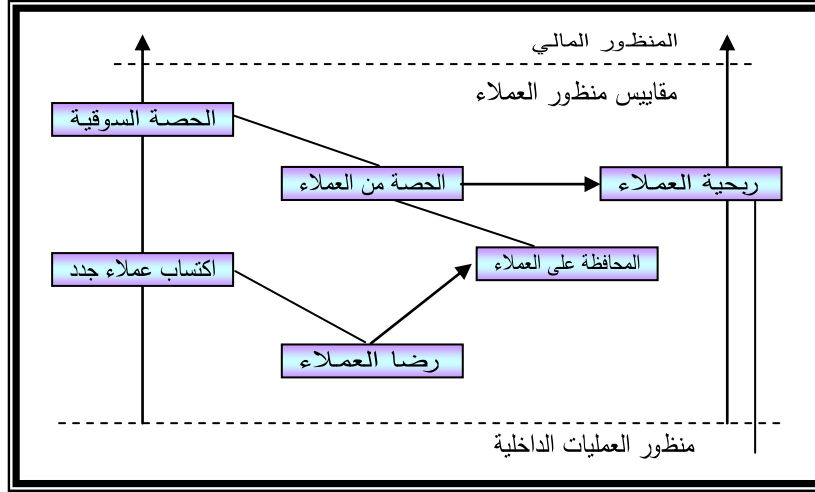
ويبين الشكل (٤١) أنه يتضمّن المنظورات الأربعة الآتية:

① المنظور المالي Financial Perspective

أشار إلى قدرة المنظمة على تحقيق عوائد رأس المال، التدفق النقدي، ربحية المشاريع، مصداقية التكهّنات بالأرباح، احتياطي المبيعات من خلال العوائد على رأس مال السيولة المالية وتحقيق المشاريع للأرباح والأداء المعتمد عليه (Johnson & Scholes, 2002: 438). تتضح أهمية المقاييس المالية من خلال دورين وهما تحديد الإنجاز المالي المتوقع من الإستراتيجية، ويعد الهدف النهائي لأهداف المنظورات الثلاث. ومن المهم جداً أن تعي إدارات منظمات الأعمال إلى أن كل هدف من أهداف المنظورات الثلاث يتم ربطه بتحقيق هدف ضمن المنظور المالي (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٩٧). وأوضح كل من (Wheelen & Hunger, 2004: 251) بأنّ المنظور المالي هو كيف نظهر أمام حاملي الأسهم؟

② منظور الزبون Customer Perspective

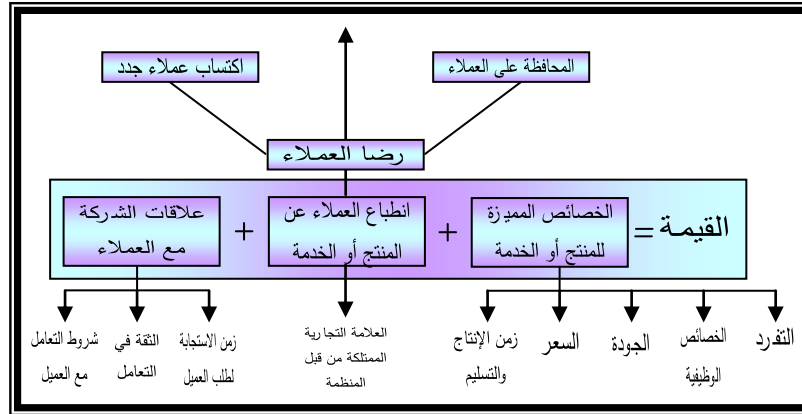
يعبّر عن معدل زيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة، ونسبة الأرباح المتحققة من خلال كل زبون كنتيجة نهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة منظمات الأعمال سعياً لتحسين مستوى رضا الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات ذات فعالية وكفاءة وجودة عالية. يهدف منظور الزبائن إلى تحديد قطاعات الزبائن والأسواق التي تسعى المنظمة لخدمتها والمنافسة فيها. وهنا يجب على المديرين تحديد المقاييس النهائية التي توضح مستوى نجاح المخرجات الناتجة عن الإستراتيجية (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٣٩٧). ويركز هذا المنظور على قياس المنظمة بتوزيع استبيانات رأي الزبون ودليل رضا الزبائن وحصّة السوق ودليل الأسعار من خلال القيمة مقابل المال والأسعار التنافسية والعلاقة الخالية من المشاحنات والأداء الرفيع والرضا الإبداعي (Johnson & Schooles, 2002: 438) ورأى (Wheelen & Hunger, 2004: 251) بأنّ منظور الزبون هو كيف ينظر إلينا الزبون؟ والشكل (٤٠) يوضّح هذا المنظور.



شكل (٤٠) منظور الزبون

المصدر: حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٧) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" دار اليازوري، عمان.

واقترح (Kaplan & Norton) أن يتم اختيار الأهداف والمقاييس من بين ثلاث فئات من هذه الخصائص وتمثل خصائص السلعة-الخدمة، العلاقة مع الزبائن، الصورة والسمعة. كما موضّح في الشكل (٤١).



شكل (٤١) الأهداف والمقاييس

المصدر: حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد، (٢٠٠٧) "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" دار اليازوري، عمان.

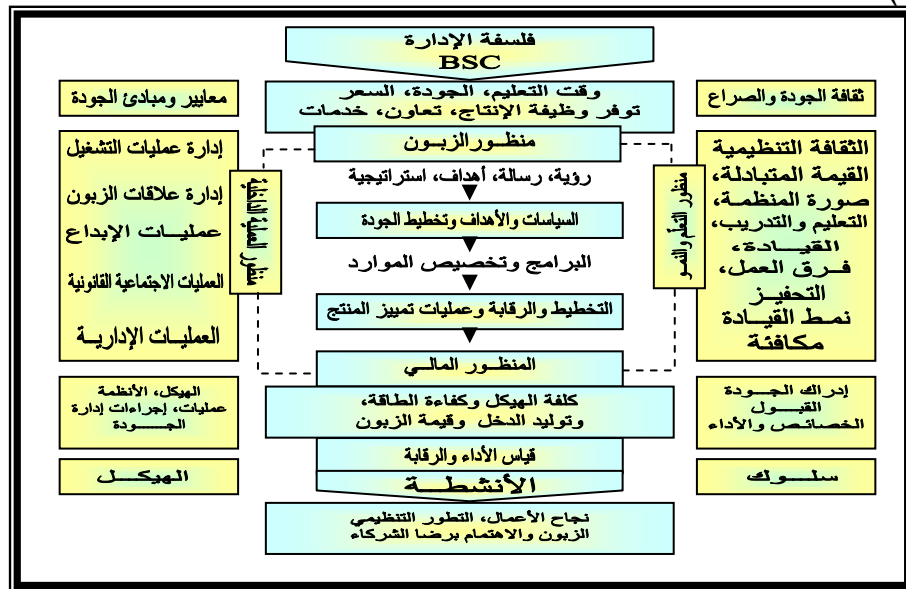
③ منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يركّز على الساعات التي تقضى مع الزبائن في الأعمال الجديدة ومعدّل نجاح العروض وإعادة العمل ودليل حوادث السلامة ودليل الأداء في المشاريع ودوره إغلاق المشاريع وذلك من خلال تشكيل متطلبات الزبون والخدمة النوعية والسيطرة على السلامة والخسائر وإدارة المشاريع الفائقة والكفاءة في العرض والخدمة والمنتج والإبداع وقوة العمل المتمكنة والتطوير المستمر (Johnson & Schooles, 2002: 438) ورأى (Wheelen & Hunger, 2004: 25) بأنه بماذا يجب أن تتفوق؟ في هذا المنظور يتوجب على المديرين أن يعملوا على تحديد العمليات الحساسة والحاسمة للمنظمة والتي تمكنهم من تحقيق قيمة التفردية لعملائهم وفي تحقيق الأهداف

المالية، ومن وجهة نظر (Kaplan & Norton) فإن هذا المنظور يأخذ بنظر الاعتبار ثلاث دورات هي: (دورة الإبداع، دورة العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع.

④ منظور الإبداع والتعلم

يركز على العوائد لكل موظف والنسبة المئوية الناجمة عن الخدمات الجديدة ومعدل دليل التطور وإثبات آراء طاقم العمل وعدد اختراعات الموظفين (Johnson & Schooles, 2002: 438). إن العمليات الإبداعية والتعلم تأتي من ثلاث مصادر رئيسة الأفراد، الأنظمة والإجراءات في كل منظور من المنظورات السابقة ، فالمدبرين قادرين على تحديد الفجوة بين الموارد المتوفرة للمنظمة وبين الموارد اللازمة للنجاح بعيد الأمد، وإن الطريقة الوحيدة لسد هذه الفجوة هو الاستثمار في العنصر البشري والأنظمة والهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة، والذين يمكن أن يدعموا استراتيجية المنظمة (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧: ٤٠٠)، ونظر كلاً من (Wheelen & Hunger, 2004: 25) إلى هذا المنظور بالإجابة عن هذا التساؤل، هل يمكننا الاستمرار في التحسن وخلق القيمة؟ وقد توصل (Stgallen) إلى أنموذج تكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC)، كأنموذج محفّز لنجاح الأعمال استراتيجياً في المنظمة الحديثة مع التركيز على المتغيرات المنظمة، إستراتيجية الأعمال، الهيكل التنظيمي والثقافة المنظمة يؤدي نظام تتبع الأداء والتنفيذ الاستراتيجي بالاتفاق مع غيره من مفاهيم الإدارة وأساليبها لتحسين العمليات ومن خلال (TQM) وعملياتها التي ترتبط بأنشطة المنظمة ونتائج الأعمال تتمكّن الإدارة من التكامل بين جميع مستويات صنع القرار وذلك من خلال تأسيس الاستراتيجية بدءاً بعملية التخطيط أي صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وقياس الأداء والرقابة (Zivojinovic, et al., 2008: 51). كما مبين في الشكل (٤٢).



شكل (٤٢) أنموذج المفهوم الإداري المتقدم لبطاقة الأداء في إدارة الجودة الشاملة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للأعمال

Source: Zivojinovic, steven, Petrovic, Tumara & Stanimirovic, & rej, (2008), "Balanced Scorecard As An Advanced Management Concept Within the integratedQualityManagementModel,International", www.cqm.rs/ijqr/journal/v2-n1/6.pdf

المبحث الثالث

أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي: العلاقة والأثر

أشارت (طاهر، ٢٠٠٦: ٥٠) أن المنظمات التي تطبق الإبداع في إدارة علاقات الزبون تتمكن من تحقيق التميز والتفوق بمنتجاتها على الآخرين، وتصل لرسم صورة ذهنية جيدة في أذهان زبائنها، وتضمن الشهرة التجارية، وترويج منتجاتها بالشكل والطريقة التي تساعد في المحافظة على أو زيادة حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وأرباحها وجني ما يترتب على ذلك من فوائد. كالحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين. ففي العديد من منظمات الأعمال يعد الإبداع في المجال التسويقي الفيصل بين نجاح المنظمات وفشلها. وأن وجود علاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي، يجعل المنظمة تستمر بطرح أفكار إبداعية لتطوير منتجاتها بطريقة تفوق توقعات الزبون. ويفاد من ذلك في مجال اكتساب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين. وهو الطريق الذي يجعل المنظمة باقية في ميدان الأعمال، ومنتكيفة ومستجيبة للتغيرات، مما يساعدها على النمو في أعداد العاملين وأنواع وكميات منتجاتها مما يؤهلها للوصول الى النجاح الاستراتيجي.

أكد (Nguyen et al, 2007: 102-103) بأن عالم أعمال اليوم أدركت الإدارة بأن الزبائن هم محور الأعمال، وإن نجاح المنظمة يعتمد على الإدارة الفعالة للعلاقات معهم، ومن أولى الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة وهو جعل الزبائن سعداء لأنهم هم الذين يببقون المنظمة في ميدان الأعمال. منذ مدة ليست ببعيدة والعديد من المنظمات لا تعد هذا عاملاً مهماً وكثيراً ما تتجاهل زبائنها مع ما يترتب على ذلك إن العديد من هؤلاء الزبائن لم يعودوا، وفي كثير من الأحيان تصبح هذه الأهداف قيود على المنظمات والعاملين بها عندما لا تكون لديها الأدوات المناسبة والمعدات أو الطرق لتحقيق هذا الهدف. وتكنولوجيا اليوم تقدم للمنظمات نظم يمكن أن تساعد المنظمات على التفاعل مع الزبائن، والسماح للعاملين في المنظمات بسرعة استرجاع جميع المعلومات عن الزبائن وهذا المفهوم يسمى (إدارة علاقات الزبائن). وإذا استعملت على الوجه الصحيح يمكن أن تعزز قدرة المنظمة على تحقيق الهدف النهائي المتمثل في الإبقاء على الزبائن والحصول على ميزة استراتيجية كبيرة على منافسيها. وعلى هذا النحو فإدارة علاقات الزبائن تجعل من نفسها إدارة ضرورية للمنظمات لأنها تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها من خلال معرفة مصادر أفكار المنتجات والقدرة على تحديد وإيجاد حلول لمشاكل الزبائن، كما أن إدارة العلاقة مع الزبائن تؤدي إلى اختصار المسافة بين الزبائن والوصول إلى النجاح المنظمي من خلال الحصول على ولاء الزبائن والخدمات المتفوقة وتحسين جمع البيانات والتعلم المنظمي.

في حين نظر (الطائي والعلاق، ٢٠٠٩: ١٠) لنجاح المنظمات بأنه يعتمد بصورة عامة على قدرتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها، فالمنظمات الناجحة لا تكتفي فقط باكتساب الزبائن وإنما تعمل على تطوير علاقات طويلة الأمد معهم، وذلك لكي تضمن البقاء (Survival) في ميدان الأعمال والنمو (Growth). فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب للزبائن الجدد، وذلك من خلال طرح آرائهم وتوصياتهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين مما يؤهلها للوصول إلى النجاح الاستراتيجي

الذي تنتهده. أشار (Reinartz,et al., 2004: 4) للتوازن المستمر لإدارة علاقات الزبائن في كل مرحلة من المراحل أي (اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وإنهاء العلاقة معهم) وبعد محاولة لتعظيم القيمة لعلاقات الزبائن وبالتالي يكون مع أفضل أداء المنظمة عموماً.

أشار (Hitt,et al., 2001: 521) بأن التفكير الإبداعي يقود المنظمات إلى النجاح التنافسي وذلك لوجود صلة ما بين الإبداع والتنافس الإستراتيجي للمنظمات وقدرتها على الحصول على عوائد إضافية، فضلاً عن ذلك تعد قابلية التفكير الإبداعي عاملاً حاسماً بالنسبة إلى جهود المنظمات الرامية لتمييز سلعتها أو خدماتها عن تلك الخاصة بمنافسيها بأساليب تخلق قيمة إضافية أو جديدة لصالح الزبائن. وعليه وبما أنها أحد إمكانيات المنظمة يمكن أن تعد التفكير الإبداعي قيمة إضافية جديدة لصالح الزبائن.

رأى (كاو، ٢٠٠١: ١١) أن المنظمات التي تسعى للبقاء على قيد الحياة عليها أن تجد مصادر جديدة للنمو لأن تحقيق النمو تم عن طريق الكفاءة من خلال التوصل إلى الحجم الصحيح وتقليص الحجم، فضلاً عن إنقاص التكاليف، هو اتجاه محدد المسار. كما أنه لا يتفق مع القدرة الإبداعية، التي كثيراً ما تنشأ من الزيادة على الاحتياج ومن مستوى معقول من اللانظام المقصود أحياناً والبحث عن مصادر للنمو المستقبلي من خلال القدرة على التفكير الإبداعي. في حين نظرت (الدهان، ١٩٩٢: ١٩٦) للإبداع بأنه أداة أساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقائها، فالمنظمة التي لا تعمل على استعمال الإبداع تهزم وتزول في فترة قصيرة، فضلاً عن الإبداع يعد ظاهرة مهمة للفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع بأكمله. وذلك لما يلعبه من دور في تمكين هؤلاء جميعاً من التكيف مع الظروف المتغيرة وكذلك في صنع ظروف جديدة مرغوب بها.

مثلا هناك دراسة لبروفيسور في علم الاجتماع يعمل في مركز أبحاث السكان بجامعة تكساس (جون ميروفسكي) شملت الدراسة ٢٥٩٢ شخصاً في أمريكا في عام ١٩٩٥، ودراسة أخرى حول الموضوع نفسه عام ١٩٩٨ وبالاطلاع على نتائج هاتين الدراستين تبين (لميروفسكي) إن الأفراد الذين يعملون في مجالات الصناعة والبحث والإدارة والتخطيط كانوا يتمتعون بصحة أفضل من نظرائهم من أصحاب المهن الأخرى مثل الصناعيين وأصحاب الوظائف العادية. وقال الباحثون إن المبدعين في أعمالهم والذين يكون نشاطهم الذهني فوق المعدل خلال عملهم اليومي يعيشون لمدة أطول مقارنة بغيرهم (<http://B.P.BLOGSPOT.COM>). ورأت الدراسة الحالية بان التفكير الإبداعي احد الأسباب التي تطيل عمر المنظمة وتبقيها في ميدان الأعمال لان معظم الانجازات العلمية والتكنولوجية من نتاجات أفكار المبدعين مما زاد ضرورة الأفكار المبدعة للمنظمات كونها تعيش في عالم سريع التغيير تحيطه تحديات كبيرة كالتطور المعرفي والتكنولوجي وسرعة الاتصالات والانفتاح على العالم. كل ذلك ادى الى حاجتها للتفكير الإبداعي لأن المنظمات التي تسعى للوصول وارتقاء سلم النجاح الاستراتيجي في أسواق اليوم عليها أن تعمل على تحسين وزيادة الربحية من خلال تحسين المنتجات عن طريق توليد الأفكار الجديدة لأنها مصدر القوة لأية منظمة اليوم وهي ضرورية لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال فمن خلال توليد وطرح الأفكار الإبداعية تستطيع المنظمات أن تتكيف وتستجيب لكافة التغيرات مما يوصلها إلى النمو في إعداد العاملين وكميات الإنتاج وتنويع المنتجات.

في حين رأى (دهام، ٢٠٠٥: ٨) بأنّ هناك علاقة مباشرة وغير مباشرة للتعلّم المستمر بنجاح المنظمات، من خلال عدد من العوامل التي إذا ما تمّ تعديلها وتحسينها بواسطة التعلّم فإنها ستؤدي إلى نجاح المنظمات والحصول على الميزة التنافسية والإبداع. والمنظمات تتعلّم لزيادة قدرتها على تطوير الأعمال المعقّدة والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتاً من المنافسين، وإنّ زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن أن ينظر إليه كتعلّم مستمر، وقد أدركت المنظمات بأنّه لكي تكون ناجحة في البيئة التنافسية، فإنّها يجب أن تشجّع التعلّم المستمر فالمنظمة غير المتعلمة تخسر الحصة السوقية وقدرتها على التنافس.

الفصل الخامس

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

المقدمة

ستركز الدراسة من خلال هذا الفصل على الكشف عن قوة فقرات الاستبانة وذلك من خلال أسلوب التحليل العاملي لها، وهل أن فقرات الاستبانة تقيس فعلاً متغيراتها؟ وهل تصلح إن تكون مقياساً لها؟ كما ستكشف عن مقدار وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها الرئيسية، وتحديد اتجاهات تلك التأثيرات من خلال تحديد ماهو مباشر وما هو غير مباشر من تلك العوامل او المتغيرات، ويعرض الفصل أربعة مباحث على وفق الآتي:

المبحث الأول: التحليل العاملي لفقرات الاستبانة.

المبحث الثاني : اختبار وتحليل علاقات الارتباط.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير.

المبحث الرابع: اختبار وتحليل اتجاهات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول

التحليل العاملي لفقرات استبانة الدراسة

ثمة جهد إحصائي سابق ينبغي تطبيقه أولاً وقبل البدء باختبار علاقات الارتباط والتأثير وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis) للتحقق من مدى قدرة فقرات متغيرات الدراسة الفرعية، التي يتضمنها كل متغير رئيس من المتغيرين التفسيريين (أبعاد إدارة علاقات الزبون، والتفكير الإبداعي) على إحداث التأثير اللازم في المتغير الإستجابي (النجاح الاستراتيجي). وهذه القدرة لا يمكن ان تحدث للمتغيرات الفرعية من دون اختبار كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعرفة نسبة تشبعها ومستوى تميزها، إذ أنّ حصول أية فقرة على نسبة التشبع اللازمة سيؤهلها لكي تكون ذات تأثير ضمن بعدها فرعياً كان أم رئيساً، وتأسيساً على ذلك فان الجهد الإحصائي لهذا المبحث سيتجه إلى تحليل العوامل الرئيسية (Principals Component Analysis) التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع وتحديد درجة التميز من خلال استخراج مصفوفة العوامل (Component Matrix) أولاً، ومن ثم مصفوفة التدوير (Rotated Matrix) للبحث عن أقوى نسب للتشبع وبالتالي الحصول على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الامر الذي سيقود إلى معرفه فيما إذا كانت المتغيرات الفرعية وفقراتها هي فعلاً تقيس المتغيرات الرئيسية.

وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) رشح أسلوب التحليل العاملي سبع عوامل (جذور) من العوامل التي تتحكم في اتجاه تميز فقرات الاستبانة لمصفوفة المكونات، وهي نسب تُعدّ جيدة تفسح مجالاً واسعاً أمام الدراسة لإختيار الفقرات المميزة، وبهدف التحقق من إمكانية الحصول على نسب تشبع أعلى فقد جرى تحليل البيانات من خلال تدوير البيانات للحصول على مصفوفة التدوير، وبعد المقارنة بين ما حققته المصفوفتان فقد أسفرت التحليلات عن اختيار مصفوفة المكونات للأسباب الآتية:

١. لكونها جاءت بقيم للفقرات أكثر تشبعاً مما جاءت به مصفوفة التدوير .
٢. حققت مصفوفة المكونات نسب التشبع المرتفعة من خلال الجذر الأول لها باستثناء الفقرة (10) التي جاءت بنسبة تشبع غير كافية بلغت (0.202) إلا أنّها أفادت من الجذر الثالث للمصفوفة وحققت نسبة تشبع بلغت (0.552)، في حين أن النسب المشبعة في مصفوفة التدوير أفادت من جميع جذورها. إذ أخفقت (11) فقرة من فقراتها من تحقيق نسب تشبع كافية.
٣. إن مصفوفة المكونات التي جرى اعتمادها أساساً للتحليل لم تأتِ بأية نسبة تشبع سالبة في جذرها الأول بقدر ما جاءت به مصفوفة التدوير إذ كانت هناك نسبتين سالبتين للفقرات (٤، ١٠)، وكما في الملحقين (٩)، (١٠) .

جدول (٢٤) مقارنة بين نسب التشبع لمصفوفة المكونات ومصفوفة التدوير على مستوى الجذر الأول للمصفوفتين

الفقرة	نسب تشبع الجذر الأول لمصفوفة المكونات	نسب تشبع الجذر الأول لمصفوفة التدوير	الفقرة	نسب تشبع الجذر الأول لمصفوفة المكونات	نسب تشبع الجذر الأول لمصفوفة التدوير
X1	0.566	٠,١٢٢	X31	0.851	0.569
X2	0.584	٠,٢٧٧	X32	0.867	0.594
X3	0.566	٠,٢٤١	X33	0.864	0.660
X4	0.504	٠٣-E٩,٥٩٠-	X34	0.803	0.691
X5	0.656	٠,٢٣٣	X35	0.794	0.629
X6	0.717	0.336	X36	0.753	0.483
X7	0.811	0.469	X37	0.846	0.555
X8	0.805	0.490	X38	0.775	0.381
X9	0.766	0.474	X39	0.819	0.399
X10	٠,٥٥٢	-2.100E-02	X40	0.823	0.366
X11	0.820	0.413	X41	0.867	0.629
X12	0.796	0.472	X42	0.836	0.427
X13	0.740	0.766	X43	0.883	0.508
X14	0.811	0.691	X44	0.869	0.471
X15	0.757	0.384	X45	0.836	0.548
X16	0.805	0.565	X46	0.851	0.497
X17	0.837	0.553	X47	0.793	0.288
X18	0.890	0.486	X48	0.824	0.316
X19	0.834	0.735	X49	0.858	0.476
X20	0.793	0.757	X50	0.851	0.460
X21	0.856	0.648	X51	0.852	0.306
X22	0.877	0.551	X52	0.794	0.272
X23	0.872	0.714	X53	0.748	0.109
X24	0.894	0.621	X54	0.763	0.228
X25	0.791	0.639	X55	0.792	0.202
X26	0.727	0.634	X56	0.701	0.326
X27	0.748	0.738	X57	0.791	0.408
X28	0.804	0.783	X58	0.849	0.344
X29	0.830	0.690	X59	0.832	0.412
X30	0.816	0.588	X60	0.878	0.537

الجدول من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

الجدول (٢٥) مقارنة بين نسب التشعب لمصفوفة المكونات ومصفوفة التدوير على مستوى الجذور السبعة*

الفقرة	نسب التشعب للجذر الأول لمصفوفة المكونات	نسب التشعب للجذور كافة لمصفوفة التدوير	الفقرة	نسب التشعب للجذر الأول لمصفوفة المكونات	نسب التشعب للجذور كافة لمصفوفة التدوير
X1	0.566	0.624	X31	0.851	0.569
X2	0.584	0.5٧٥	X32	0.867	0.594
X3	0.566	0.٥٦١	X33	0.864	0.660
X4	0.504	0.7١٣	X34	0.803	0.691
X5	0.656	0.٧٠٦	X35	0.794	0.629
X6	0.717	0.523	X36	0.753	0.491
X7	0.811	0.469	X37	0.846	0.607
X8	0.805	0.536	X38	0.775	0.666
X9	0.766	0.496	X39	0.819	0.733
X10	0.552	0.852	X40	0.823	0.725
X11	0.820	0.519	X41	0.867	0.629
X12	0.796	0.472	X42	0.836	0.601
X13	0.740	0.766	X43	0.883	0.575
X14	0.811	0.691	X44	0.869	0.594
X15	0.757	0.687	X45	0.836	0.585
X16	0.805	0.565	X46	0.851	0.497
X17	0.837	0.553	X47	0.793	0.584
X18	0.890	0.486	X48	0.824	0.457
X19	0.834	0.735	X49	0.858	0.571
X20	0.793	0.757	X50	0.851	0.626
X21	0.856	0.648	X51	0.852	0.751
X22	0.877	0.551	X52	0.794	0.731
X23	0.872	0.714	X53	0.748	0.606
X24	0.894	0.621	X54	0.763	0.456
X25	0.791	0.639	X55	0.792	0.729
X26	0.727	0.634	X56	0.701	0.738
X27	0.748	0.738	X57	0.791	0.778
X28	0.804	0.783	X58	0.849	0.688
X29	0.830	0.690	X59	0.832	0.٥٢٢
X30	0.816	0.588	X60	0.878	0.556

الجدول من إعداد الطالبة بالاستناد إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

واستناداً إلى هذه المعطيات سيجري التحليل العاملي لكل متغير من متغيرات الدراسة، وعلى وفق الآتي:

١. التحليل العاملي لفقرات أبعاد إدارة علاقات الزبون:

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد فرعية هي (اكتساب الزبون، تقوية العلاقات مع الزبون، الاحتفاظ بالزبون)، علماً أنّ معامل ارتباط (الفا_ كرونباخ) لقياس درجة اتساق الأبعاد الفرعية لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبون قد بلغت (0.839) وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية للأبعاد الفرعية لهذا المتغير، إلا أنها الدرجة الأوطأ قياساً بمتغيرات الدراسة الأخرى إذ

* الفقرات المظلة جاءت من عدد من الجذور والفقرات غير المظلة جاءت مباشرة من الجذر الأول للمصفوفتين.

تقدّمت عليه الأبعاد على التوالي (التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي)، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لفقراتها نسب التشعب المبيّنة وعلى وفق كل بُعد فرعي وكما يأتي:
أ. اكتساب الزبائن:

أكدت نتائج التحليل العاملي لفقرات بُعد اكتساب الزبائن نتائج متقدمة يوضحها الجدول (٢٩)، إذ أنّ جميع فقرات هذا البُعد كانت مميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة والمعتمدة في إجراء البحوث والدراسات السلوكية، والتي يقدّرها المختصون في علم الإحصاء بـ(٠,٣٠) فأكثر، وبهذه النسب يُعدّ بُعد اكتساب الزبائن بُعداً تفسيرياً مؤثراً في متغير الدراسة الإستجابي النجاح الاستراتيجي. كما مبيّن في الجدول (٢٦).

الجدول (٢٦) مستوى تميز فقرات متغير اكتساب الزبائن

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.566	X ₁	اكتساب الزبائن	إبعاد الزبون إدارة علاقات
مميزة	0.584	X ₂		
مميزة	0.566	X ₃		
مميزة	0.504	X ₄		
مميزة	0.656	X ₅		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب. تقوية العلاقة مع الزبون:

حققت فقرات هذا البُعد تقدماً في تشعبها بنسبة (100%)، وبالتالي تعد مميزة وتمتلك تأثيراً في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي)، مع الإشارة إلى أن الفقرة (10) استفادت من الجذر الثالث وكما مؤشر في مصفوفة المكونات، إذ أنّها حققت نسبة تشعب غير كافية من خلال الجذر الأول، وهذا ما يفسر تراجع دور إدارة المعمل في تقوية علاقتها بالزبائن المتوقع زيادة قيمة علاقتهم في المستقبل، إلا أنّ اعتماد القيمة التي جاء بها الجذر الثالث رفعت من قدرتها التأثيرية لتصبح أسوة بباقي فقرات البعد. ومن ثم يُعدّ هذا البُعد مؤثراً بقوة ومن خلال جميع فقراته في متغير الدراسة الاستجابي وكما في الجدول (٢٧).

الجدول (٢٧) مستوى تميز فقرات متغير تقوية العلاقة مع الزبون

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشعب	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.717	X ₆	تقوية العلاقة مع الزبون	إبعاد الزبون إدارة علاقات
مميزة	0.811	X ₇		
مميزة	0.805	X ₈		
مميزة	0.766	X ₉		
مميزة	0.552	X ₁₀		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ج. الاحتفاظ بالزبائن:

كانت فقرات بعد الاحتفاظ بالزبون أكثر الفقرات تقدماً فقد كانت نسبة تميز فقراته (100) % مع ارتفاع واضح في نسب التشبع، بما يشير إلى ترشيح هذا البعد لأن يكون البعد الأكثر تأثيراً في متغير الدراسة الاستجابي من بين فقرات متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون، ولم تتراجع أية فقرة من فقراته خلال التحليل العاملي لفقراته وكما يبينها الجدول (28).

الجدول (28) مستوى تميز فقرات متغير الاحتفاظ بالزبائن

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.820	X ₁₁	الاحتفاظ بالزبائن	الزبون إدارة علاقات الزبون
مميزة	0.796	X ₁₂		
مميزة	0.740	X ₁₃		
مميزة	0.811	X ₁₄		
مميزة	0.757	X ₁₅		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبعد الانتهاء من تحليل وتحديد نسب التشبع للأبعاد الثلاثة لمتغير أبعاد إدارة علاقات الزبون، فإن الجدول (29) يبين مقارنة بين الأبعاد الثلاث من لفقرات المميزة ونسب التشبع وترتيب الأبعاد

الجدول (29) مقارنة بين ترتيب أبعاد متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون

ت	الأبعاد	نسب التشبع على وفق التحليل العاملي	الترتيب على وفق التحليل العاملي
١	اكتساب الزبائن	0.783	الثاني
٢	تقوية العلاقة مع الزبون	0.736	الثالث
٣	الاحتفاظ بالزبائن	0.925	الأول

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ولعل القراءة الموضوعية لهذا الترتيب تشير إلى أن إدارة المعمل تحاؤل التعرف بشكل دوري على ردود أفعال الزبائن تجاه منتجاتها. انظر الملحق (8)، قد تراجع بُعد تقوية العلاقة مع الزبون عن البُعدين الآخرين بما يؤشر حاجة المعمل إلى إعادة النظر في فقرات هذا البعد. وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة الثاني الوارد في مشكلتها.

٢. التحليل العاملي لمتغير التفكير الإبداعي:

يتكون هذا المتغير من خمس أبعاد فرعية هي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات)، علماً أنّ معامل ارتباط (الفا-كرونباخ) لقياس درجة اتساق الأبعاد الفرعية لمتغير التفكير الإبداعي قد بلغ (0.962) وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية جداً لهذا المتغير، كما يعكس تقدمه على المتغيرات الأخرى للدراسة، وسيجري في إطار هذه الفقرة تحليلاً عاملياً لكل فقرة من فقرات متغير قدرات التفكير الإبداعي وكما هو مبين في الجدول (30).

أ . الطلاقة:

بيّنت مصفوفة العوامل الناتجة عن التحليل العاملي لفقرات الطلاقة، تقدم فقرات هذا البُعد تقدماً كبيراً إذ أنّ (١٠٠%) من فقرات هذا البُعد قد حققت نسب تشبع مرتفعة جداً، بما يرشّح هذا البُعد من أن يكون بُعداً قوياً من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي، وبالتالي فهو ذو قدرة كبيرة على التأثير في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي).

الجدول (٣٠) مستوى تميز فقرات متغير الطلاقة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.805	X ₁₆	الطلاقة	التفكير الإبداعي
مميزة	0.837	X ₁₇		
مميزة	0.890	X ₁₈		
مميزة	0.834	X ₁₉		
مميزة	0.793	X ₂₀		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب . المرونة:

بيّنت مصفوفة العوامل الناتجة عن التحليل العاملي لفقرات المرونة، بأن هذا البُعد كان من الأبعاد المتقدمة على مستوى تشبع فقراته، فلم تحقق أية فقرة تراجعاً وبذلك يُعدّ بُعداً ذو تأثير في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي)، وكما في الجدول (٣١) .

الجدول (٣١) مستوى تميز فقرات متغير المرونة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.856	X ₂₁	المرونة	التفكير الإبداعي
مميزة	0.877	X ₂₂		
مميزة	0.872	X ₂₃		
مميزة	0.894	X ₂₄		
مميزة	0.791	X ₂₅		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ج . الأصالة:

يُعدّ هذا البُعد من الأبعاد التي حققت تقدماً من خلال استعمال أسلوب التحليل العاملي، إذ حققت الفقرات المميزة نسبة بلغت (١٠٠%) وكما يظهر في الجدول (٣٢). ولعل حصول جميع فقرات البُعد على نسب التشبع المطلوبة، فإنّه يُعدّ بُعداً مؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي) وكما يتبين من نسب التشبع ومستوى التميز للفقرات وكما في الجدول (٣٢).

الجدول (٣٢) مستوى تميز فقرات متغير الأصالة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.727	X ₂₆	الأصالة	التفكير الإبداعي
مميزة	0.748	X ₂₇		
مميزة	0.804	X ₂₈		
مميزة	0.830	X ₂₉		
مميزة	0.816	X ₃₀		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
ج. التفاصيل:

كشفت نتائج التحليل العاملي لفقرات هذا البُعد والمبينة في الجدول (٣٣)، إن ما نسبته (١٠٠ %) من الفقرات كانت مميزة، وبذلك فإن هذا البُعد يُعدّ مُؤثراً لما حصل لفقراته من نسب تشبع مرتفعة سيتبين تأثيرها واضحاً في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي) لاحقاً.

الجدول (٣٣) مستوى تميز فقرات متغير التفاصيل

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.851	X ₃₁	التفاصيل	التفكير الإبداعي
مميزة	0.867	X ₃₂		
مميزة	0.864	X ₃₃		
مميزة	0.803	X ₃₄		
مميزة	0.794	X ₃₅		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
د. الحساسية للمشكلات:

كشفت نتائج التحليل العاملي وكما يوضحها الجدول (٣٤)، إلى أن نسبة الفقرات التي كانت مميزة هي (١٠٠ %)، هذه النسبة من التشبع تعد كافية جداً ليكون هذا البُعد من خلالها مُؤثراً في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي).

الجدول (٣٤) مستوى تميز فقرات متغير الحساسية للمشكلات

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.753	X ₃₆	الحساسية للمشكلات	التفكير الإبداعي
مميزة	0.846	X ₃₇		
مميزة	0.775	X ₃₈		
مميزة	0.819	X ₃₉		
مميزة	0.823	X ₄₀		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية وبعد الانتهاء من تحليل وتحديد نسب التشبع للأبعاد الخمس لمتغير التفكير الإبداعي، فإن الجدول (٣٥) يبين مقارنة بين هذه الأبعاد الخمس من جانب عدد الفقرات المميزة ونسب التشبع وترتيب الأبعاد.

الجدول (٣٥) مقارنة بين ترتيب أبعاد متغير التفكير الإبداعي

ت	الأبعاد	نسب التشبع على وفق التحليل العملي	الترتيب على وفق التحليل العملي
١	الطلاقة	0.943	الأول
٢	المرونة	0.931	الثاني
٣	الاصالة	0.886	الرابع
٤	التفاصيل	0.923	الثالث
٥	الحساسية للمشكلات	0.878	الخامس

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية ومن ملاحظة معطيات الجدول السابق جاء ترتيب أبعاد التفكير الإبداعي بشكل يضع بُعد الطلاقة أولاً يليه بُعد المرونة فالتفاصيل، ليكون بُعد الأصالة رابعاً وأخيراً بُعد الحساسية تجاه المشكلات، وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة الثالث الوارد في مشكلتها.

٣. التحليل العملي لمتغير النجاح الاستراتيجي:

عكست مصفوفة العوامل التي استخرجت بواسطة التحليل العملي لفقرات الاستبانة، والمخصصة لقياس الأبعاد الفرعية لمتغير النجاح الاستراتيجي نسب التشبع لكل فقرة ومستوى تميزها، وسيجري تحليلها على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية (البقاء في الميدان، التكيف والاستجابة، النمو، التعلم المستمر)، تمهيداً لتحليلها تحليلاً إجمالياً، علماً أنّ معامل ارتباط (الفا_كرونباخ) لقياس درجة اتساق الأبعاد الفرعية لمتغير النجاح الاستراتيجي قد بلغت (0.955) وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية جداً لهذا المتغير، وسيجري عرض النتائج التي جاءت بها مصفوفة المكونات وكما يأتي.

أ: البقاء في ميدان الأعمال:

أكدت نتائج التحليل العاملي التي يعكسها الجدول (٣٦)، لفقرات بعد البقاء في الميدان الأعمال نسب تشبع مرتفعة وعلى مستوى فقراته الخمس، وهكذا تتأكد قدرة هذا البعد على أن يكون بُعداً مستجيباً قوياً لتأثيرات أبعاد المتغيرات التفسيرية (أبعاد إدارة علاقات الزبون، التفكير الإبداعي) إذ أنها حققت نسبة تميز بلغت (١٠٠ %)، وكما يتبين من معطيات الجدول (٣٦) وكما يأتي:

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.867	X ₄₁	البقاء في ميدان الأعمال	التفكير الإبداعي
مميزة	0.836	X ₄₂		
مميزة	0.883	X ₄₃		
مميزة	0.869	X ₄₄		
مميزة	0.836	X ₄₅		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب: التكيف والاستجابة:

تبين من خلال التحليل العاملي أن نسبة تشبع الفقرات المميزة من فقرات هذا البعد بلغت (١٠٠%) وكما يوضحها الجدول (٣٧)، فقد حققت الفقرات جميعها نسب التشبع اللازمة لتجعله بُعداً مستجيباً قوياً لتأثيرات المتغيرات التفسيرية (أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي).

الجدول (٣٧) مستوى تميز فقرات متغير التكيف والاستجابة

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.851	X ₄₆	التكيف والاستجابة	النجاح الاستراتيجي
مميزة	0.793	X ₄₇		
مميزة	0.824	X ₄₈		
مميزة	0.858	X ₄₉		
مميزة	0.851	X ₅₀		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ج: النمو:

تقدمت فقرات هذا البعد بشكل واضح وكما مبين في الجدول (٣٨)، إذ كانت نسبة الفقرات المميزة (١٠٠ %)، وهي نسبة تشير إلى أن فقرات هذا البعد كانت تحظى باتفاق الباحثين، وإنها تمنح هذا البعد قوة استجابية إزاء تأثير الأبعاد التفسيرية، وهذا ما أكدت منه الدراسة من خلال معايشتها الميدانية وسجلات المعمل المعني بالدراسة وكما يبدو من نسب التشبع ومستوى التميز التي يبينها الجدول (٣٨)، وكما يأتي:

الجدول (٣٨) مستوى تميز فقرات متغير النمو

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.852	X ₅₁	النمو	النجاح الاستراتيجي
مميزة	0.794	X ₅₂		
مميزة	0.748	X ₅₃		
مميزة	0.763	X ₅₄		
مميزة	0.792	X ₅₅		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
د: التعلم المستمر :

حقق بُعْدُ التعلم المستمر نسبة تشبع بين فقراته بلغت (١٠٠%) وكما يتضح من الجدول (٣٩)، وهي نسبة تجعل من هذا البُعدُ بُعداً مستجيباً بقوة إلى تأثيرات الأبعاد التفسيرية من متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية.

الجدول (٣٩) مستوى تميز فقرات متغير التعلم المستمر

مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع	الفقرة	متغيرات الدراسة	
			المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
مميزة	0.701	X ₅₆	التعليم المستمر	النجاح الاستراتيجي
مميزة	0.791	X ₅₇		
مميزة	0.849	X ₅₈		
مميزة	0.832	X ₅₉		
مميزة	0.878	X ₆₀		

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
وبعد الانتهاء من تحليل أبعاد متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي)، فقد أظهرت مصفوفة العوامل أن نسبة الفقرات المميزة بلغ (١٠٠%)، إذ ترشحت فقرات البُعد البالغة (٢٠) فقرة بوصفها فقرات مميزة وبنسب تشبع مرتفعة.

الجدول (٤٠) مقارنة بين ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي

ت	الأبعاد	نسب التشبع على وفق التحليل ألعاملي	الترتيب على وفق التحليل ألعاملي
١	البقاء في ميدان العمل	0.940	الأول
٢	التكيف والاستجابة	0.931	الثاني
٣	النمو	0.097	الرابع
4	التعلم المستمر	0.895	الثالث

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ومن ملاحظة وتفحص معطيات الجدول السابق جاء ترتيب أبعاد النجاح الاستراتيجي بشكل يضع بعد البقاء في ميدان العمل أولاً يليه بعد التكيف والاستجابة فالتعلم المستمر، ليكون بُعد النمو رابعاً وأخيراً، وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة الرابع الوارد في مشكلتها.

ويمكن في إطار هذه التحليلات إن ترتب متغيرات الدراسة بصورة مقارنة من جهة عدد الفقرات الضعيفة في ضوء تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة، أو الفقرات المميزة وغير المميزة، في ضوء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة الثلاث وكما في الجدول (٤1). فقد تأكد أن عدد الفقرات المميزة في استبانة الدراسة قد بلغ (60) فقرة مما يعني إن ما نسبة (100%) من فقرات الاستبانة كان مميزاً .

ترابطاً مع ما جاء بأهداف الدراسة وبخاصةً هدفها الثاني فإن هذه النتائج تجيب عن تحقيق الهدف وبحسب التفاصيل الواردة ، وفي ضوء واقع المعمل المبحوث، تقدمت فقرات التفكير الإبداعي بالترتيب الأول، تليها فقرات متغير النجاح الاستراتيجي تليها في الترتيب الأخير فقرات أبعاد إدارة علاقات الزبون وكما في الجدول (٤1). وسيوضح تأثير هذا الترتيب من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة في المبحث القادم .
وعليه فإن نتائج التحليل العاملي قد أظهرت كذلك أن هناك ملائمة لطريقة مقياس تسوية تدوير المحاور:

- ١- أن متغيرات أبعاد إدارة علاقات الزبون ملائمة للتحليل العاملي وأن مستوى قيم التحليل العاملي كانت بمستوى معنوي ومن أنها فعلاً مؤشرات لقياس أبعاد إدارة علاقات الزبون .
- ٢- أظهرت نتائج التحليل العاملي كذلك إن هناك ملائمة بطريقة مقياس تدوير المحاور، إذ أن متغيرات التفكير الإبداعي ملائمة للتحليل العاملي وان مستوى قيم التحليل العاملي كانت معنوية وأنها فعلاً مؤشرات لقياس متغيرات التفكير الإبداعي .
- ٣- كما أن طريقة التحليل العاملي كانت ملائمة لطريقة مقياس تدوير المحاور وأن متغيرات النجاح الاستراتيجي ملائمة للتحليل العاملي وان هذه القيم كانت معنوية، وأنها فعلاً مؤشرات لقياس النجاح الاستراتيجي .

وتتوافق هذه النتائج مع ما جاءت به الفرضية الرئيسية الأولى في أ، ب، ج.

الجدول (٤1) مقارنة بين ترتيب أبعاد متغيرات الدراسة

ت	الأبعاد	نسب التشعب على وفق التحليل العاملي	الترتيب على وفق التحليل العاملي
١	أبعاد إدارة علاقات الزبون	0.915	الثالث
٢	التفكير الإبداعي	0.976	الأول
٣	النجاح الاستراتيجي	0.972	الثاني

المصدر : من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

المبحث الثاني

اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتخصص هذا المبحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (أبعاد إدارة علاقات الزبون، التفكير الإبداعي، النجاح الاستراتيجي) وذلك باعتماد مصفوفة ارتباط كندال وكما في الجدول (٤٢)، وكما جاء بفرضياتها، وكما يأتي:

جدول (٤٢) مصفوفة ارتباط كمدال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي وأبعادها الفرعية

المعيار الرئيسية والفرعية	اكتساب الرابطين	تقوية العلاقة مع الزبون	الاحتفاظ بالرابطين	إدارة علاقات الزبون	الطلاقة	المروية	الأصالة	التفاصيل	الحساسية للمشكلات	التفكير الإبداعي	البقاء في ميدان العمل	التكيف والاستجابة	المو	التعلم المستمر	النجاح الاستراتيجي
اكتساب الرابطين	1														
تقوية العلاقة مع الزبون	0.577	1													
الاحتفاظ بالرابطين	0.463	0.655	1												
إدارة علاقات الزبون	0.606	0.822	0.736	1											
الطلاقة	0.469	0.689	0.657	0.671	1										
المروية	0.446	0.658	0.688	0.647	0.788	1									
الأصالة	0.377	0.523	0.678	0.559	0.698	0.650	1								
التفاصيل	0.453	0.573	0.631	0.596	0.715	0.646	0.700	1							
الحساسية للمشكلات	0.496	0.533	0.629	0.600	0.607	0.618	0.545	0.610	1						
التفكير الإبداعي	0.473	0.640	0.741	0.677	0.846	0.803	0.778	0.780	0.702	1					
البقاء في ميدان العمل	0.505	0.604	0.658	0.649	0.687	0.669	0.679	0.698	0.622	0.732	1				
التكيف والاستجابة	0.479	0.623	0.669	0.642	0.667	0.692	0.605	0.594	0.621	0.674	0.707	1			
المو	0.536	0.600	0.549	0.618	0.591	0.597	0.525	0.541	0.563	0.601	0.639	0.751	1		
التعلم المستمر	0.455	0.569	0.582	0.576	0.587	0.584	0.611	0.597	0.530	0.619	0.679	0.654	0.654	1	
النجاح الاستراتيجي	0.519	0.636	0.680	0.676	0.686	0.678	0.561	0.654	0.638	0.717	0.798	0.812	0.771	0.815	1

المصدر: إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الألكترونية.

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية:

أفادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادهما الفرعية)، وسيجري اختبار هذه الفرضية على المستوى الكلي أولاً تمهيداً لاختبار الفرضيات الفرعية على مستوى الأبعاد الفرعية وكما يأتي:

١- على المستوى الكلي

بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات وكما في الجدول (٤٣):

جدول (٤٣) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	التفكير الإبداعي
أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	0.677
التفكير الإبداعي	0.677**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

وقد ظهر من خلال الجدول بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٧٧) هو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٤٤).

الجدول (٤٤) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.677	72	12.534	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٤٤) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يؤكد قوة العلاقة بين المتغير على مستوى هذه الدراسة و بالوقت نفسه يؤكد النتائج التي توصلت إليها دراسة (طاهر، ٢٠٠٦)، وعليه تقبل هذه الفرضية. وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة الخامس، إذ أنّ النتائج سالفة الذكر أكدت وجود علاقة ارتباط طردية فوق المتوسط.

أمّا على المستوى الفرعي فقد جرى ربط الفقرات التي تخص متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون مع فقرات المتغيرات الفرعية التي تخص متغير التفكير الإبداعي وهي (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات).

٢- على المستوى الفرعي

١-٢ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الطلاقة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، وكما يأتي:

جدول (٤٥) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الطلاقة

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	الطلاقة
أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	0.671
الطلاقة	0.671**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٧١) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والطلاقة.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٤٦) .

جدول (٤٦) اختبار (t) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الطلاقة

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.671	72	12.616	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٤٦) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٢ من أجل التحقق من (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد المرونة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٤٧).

جدول (٤٧) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد المرونة

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	المرونة
أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	٠,٦٤٧
المرونة	٠,٦٤٧**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٤٧) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والمرونة.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٤٨) .

الجدول (٤٨) اختبار (t) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد المرونة

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
٠,٦٤٧	72	8.472	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٤٨) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٣ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الأصالة)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٤٩).

الجدول (٤٩) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الأصالة

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	الأصالة
أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	٠,٥٥٩
الأصالة	٠,٥٥٩**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٥٥٩) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والأصالة.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٥٠) .

الجدول (٥٠) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد الأصالة

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
٠,٥٥٩	72	15.144	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٥٠) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٤ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد التفاصيل)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٥١).

الجدول (٥١) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد التفاصيل

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	التفاصيل
أبعاد إدارة علاقات الزبون		
التفاصيل		

أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	٠,٥٩٦
التفاصيل	٠,٥٩٦**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٥٩٦) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفاصيل ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٥٢).

الجدول (٥٢) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وبعد التفاصيل

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٥٥٩	72	14.196	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
يتضح من معطيات الجدول (٥٢) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٥ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير أبعاد إدارة علاقات الزبون وُبعد الحساسية للمشكلات)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول(٥٣).

الجدول (٥٣) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وُبعد الحساسية للمشكلات

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	الحساسية للمشكلات
أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	0.600
الحساسية للمشكلات	0.600**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٠٠) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والحساسية للمشكلات.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٥٤).

الجدول (٥٤) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون وُبعد الحساسية للمشكلات

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.600	72	14.133	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
يتضح من معطيات الجدول (٥٤) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى
معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

6-2 من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي واكتساب
الزيائن) ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت
المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول(٥٥).

الجدول (٥٥) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي واكتساب الزيائن

المتغير	التفكير الإبداعي	اكتساب الزيائن
التفكير الإبداعي	1	0.473
اكتساب الزيائن	0.473**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٤٧٣) وهو ذو دلالة إحصائية
معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين التفكير الإبداعي واكتساب
الزيون .

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت
النتائج التي يبينها الجدول (٥٦) .

الجدول (٥٦) اختبار (t) علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي واكتساب الزيائن

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.473	72	17.906	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
يتضح من معطيات الجدول (٥٩) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى
معنوية (0.01) وعليه تقبل هذه الفرضية.

7-2 من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التفكير الإبداعي
وتقوية العلاقة مع الزيون) ، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل
ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول(٥٧)
الجدول (٥٧) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي وتقوية العلاقة مع الزيون

المتغير	التفكير الإبداعي	تقوية العلاقة مع الزيون
التفكير الإبداعي	1	0.640
تقوية العلاقة مع الزيون	0.640**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (0,640) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية مستوى (0,01) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين التفكير الإبداعي وتقوية العلاقة مع الزبون .

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها جدول (58).

جدول (58) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي وتقوية العلاقة مع الزبون

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.640	72	8.553	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (58) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل هذه الفرضية.

2-8 افادت هذه الفرضية (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التفكير الإبداعي والاحتفاظ بالزبائن)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (59)

الجدول (59) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي و الاحتفاظ بالزبائن

الاحتفاظ بالزبائن	التفكير الإبداعي	المتغير
0.741	1	التفكير الإبداعي
1	0.741**	الاحتفاظ بالزبائن

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (0,741) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (0,01) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين التفكير الإبداعي والاحتفاظ الزبون.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (60) .

الجدول (٦٠) اختبار (t) علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي والاحتفاظ بالزئان

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.741	72	11.418	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية يتضح من معطيات الجدول (٦٠) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.99) .

ومن خلال تحليل معاملات الارتباط على المستوى الفرعي الوارد في الصفحات السابقة والخاصة بعلاقة أبعاد إدارة علاقات الزبون مع التفكير الإبداعي على المستوى الكلي والفرعي ... فإن النتائج تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثالثة:

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي، وسيجري اختبار العلاقة على المستوى الكلي تمهيدا لاختبارها على المستوى الفرعي.

١- على المستوى الكلي

بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (٦١):

الجدول (٦١) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي

المتغير	أبعاد إدارة علاقات الزبون	النجاح الاستراتيجي
أبعاد إدارة علاقات الزبون	1	0.676
النجاح الاستراتيجي	0.676**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٧٦) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٦٢) .

الجدول (٦٢) اختبار (t) علاقة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة ل(t)	القيمة الجدولية ل(t)
0.676	72	12.542	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية من معطيات الجدول (٦٢) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل هذه الفرضية.

٢ - على المستوى الفرعي

اما على المستوى الفرعي فقد جرى اختبار العلاقة وكما يأتي:

٢-١ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد اكتساب الزبائن والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٦٣)

الجدول (٦٣) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين اكتساب الزبائن والنجاح الاستراتيجي

المتغير	اكتساب الزبائن	النجاح الاستراتيجي
اكتساب الزبائن	1	٠,٥١٩
النجاح الاستراتيجي	٠,٥١٩**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٥١٩) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين اكتساب الزبون والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٦٤) وكما يأتي:

الجدول (٦٤) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين اكتساب الزبائن والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٥١٩	72	16.411	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٦٤) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٢ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٦٥)

الجدول (٦٥) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين تقوية العلاقة مع الزبون والنجاح الاستراتيجي

المتغير	تقوية العلاقة مع الزبون	النجاح الاستراتيجي
تقوية العلاقة مع الزبون	1	٠,٦٣٦
النجاح الاستراتيجي	٠,٦٣٦**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٣٦) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين تقوية العلاقة مع الزبون والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٦٦) .

الجدول (٦٦) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين تقوية العلاقة مع الزبون والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٦٣٦	72	13.137	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٦٦) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٣ من أجل التحقق من (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتفاظ بالزبائن والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول(٦٧).

الجدول(٦٧) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الاحتفاظ بالزبائن والنجاح الاستراتيجي

المتغير	الاحتفاظ بالزبائن	النجاح الاستراتيجي
الاحتفاظ بالزبائن	1	٠,٦٨٠
النجاح الاستراتيجي	٠,٦٨٠**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٨٠) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين الاحتفاظ الزبون والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٦٨)

الجدول (٦٨) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الاحتفاظ بالزبائن والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٦٨٠	72	12.184	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٦٨) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) .

ومن خلال تحليل معاملات الارتباط على المستوى الفرعي الوارد في الصفحات السابقة والخاصة بعلاقة أبعاد إدارة علاقات الزبون مع النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي ... فإن النتائج تشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الثالثة .

ثالثاً : الفرضية الرئيسة الرابعة :

أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي، وسيجري اختبار العلاقات على المستوى الكلي أولاً ومن ثم على المستوى الفرعي وكما يأتي:

١- على المستوى الكلي

بعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية وكما في الجدول (٦٩):

الجدول (٦٩) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي

المتغير	التفكير الإبداعي	النجاح الاستراتيجي
التفكير الإبداعي	1	0.717
النجاح الاستراتيجي	0.717**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٧١٧) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٧٠).

الجدول (٧٠) اختبار (t) علاقة الارتباط بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
0.717	72	11.805	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
يتضح من معطيات الجدول (٧٠) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل هذه الفرضية.

٢- على المستوى الفرعي

اما على المستوى الفرعي فقد كانت النتائج الآتية :

٢- ١ من أجل التحقق من (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الطلاقة والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٧١)

الجدول (٧١) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين الطلاقة والنجاح الاستراتيجي

المتغير	الطلاقة	النجاح الاستراتيجي
الطلاقة	1	٠,٦٨٦
النجاح الاستراتيجي	٠,٦٨٦**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٨٦) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين الطلاقة والنجاح الاستراتيجي. ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٧٢) وكما يأتي:

جدول (٧٢) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الطلاقة والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٦٨٦	72	12.330	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
يتضح من معطيات الجدول (٧٢) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٢ من أجل التحقق من (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٧٣)

جدول (٧٣) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين المرونة والنجاح الاستراتيجي

المتغير	المرونة	النجاح الاستراتيجي
المرونة	1	٠,٦٧٨
النجاح الاستراتيجي	٠,٦٧٨**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٧٨) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين المرونة والنجاح الاستراتيجي. ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٧٤) .

جدول (٧٤) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين المرونة والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٦٧٨	72	14.898	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٧٤) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٣ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الأصالة والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال، ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٧٥)

المتغير	الأصالة	النجاح الاستراتيجي
الأصالة	1	٠,٥٦١
النجاح الاستراتيجي	٠,٥٦١**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٥٦١) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين الأصالة والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٧٦) .

جدول (٧٦) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين الأصالة والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٥٦١	72	8.365	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٧٦) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٤ من أجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التفاصيل والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال، ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٧٧).

الجدول (٧٧) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين التفاصيل والنجاح الاستراتيجي

المتغير	التفاصيل	النجاح الاستراتيجي
التفاصيل	1	٠,٦٥٤
النجاح الاستراتيجي	٠,٦٥٤**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية
** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٥٤) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين التفاصيل والنجاح الاستراتيجي

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٧٨) .

الجدول (٧٨) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين التفاصيل والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٦٥٤	72	8.365	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٧٨) إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية.

٢-٥ من اجل التحقق من وجود (علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الحساسية تجاه المشكلات والنجاح الاستراتيجي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين من خلال تطبيق معامل ارتباط كندال ظهرت المؤشرات الآتية على وفق مؤشرات مصفوفة ارتباط كندال، جدول (٧٩).

المتغير	بُعد الحساسية للمشكلات	النجاح الاستراتيجي
الحساسية تجاه المشكلات	1	٠,٦٣٨
النجاح الاستراتيجي	٠,٦٣٨**	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

** مستوى معنوية 0.01

إذ أظهر التحليل بأن معامل ارتباط كندال كان بمقدار (٠,٦٣٨) وهو ذو دلالة إحصائية معنوية بمستوى (٠,٠١) وهو يشير إلى وجود العلاقة الارتباطية بين الحساسية للمشكلات والنجاح الاستراتيجي.

ولغرض التحقق من معنوية العلاقة جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (٨٠).

الجدول (٨٠) اختبار (t) لعلاقة الارتباط بين بُعد الحساسية تجاه المشكلات والنجاح الاستراتيجي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ(t)	القيمة الجدولية لـ(t)
٠,٦٣٨	72	13.080	1.658

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من معطيات الجدول (٨٠) ان قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) .

ومن خلال تحليل معاملات الارتباط الواردة في الصفحات السابقة والخاصة بعلاقة التفكير الإبداعي مع النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والفرعي ... فإن النتائج تشير إلى قبول الفرضية الرئيسة الرابعة .

ان هذه العلاقات تجيب عن تساؤل الدراسة السابع الوارد في مشكلتها. إذ أكدت النتائج بوجود علاقة ارتباط طردية فوق المتوسط .

المبحث الثالث

اختبار وتحليل علاقات التأثير

يتخصص هذا المبحث بعرض للتحليلات الإحصائية والتي يجري من خلالها اختبار علاقات التأثير بين المتغيرين التفسيرين (أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي) مع المتغير الاستجابي (النجاح الاستراتيجي). وذلك من خلال اعتماد معادلات الانحدار البسيط والمتعدد . لقد افترضت الدراسة ان هناك علاقات تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة التفسيرية أبعاد إدارة علاقات الزبون (X_1) والتفكير الإبداعي (X_2) والمتغير الاستجابي النجاح الاستراتيجي Y ، وقد جرى تمثيلها بعدد من الفرضيات، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط الدراسة الفرضي، وعلى وفق الآتي :

أولاً: الفرضية الرئيسية الخامسة:

أفادت هذه الفرضية بـ(وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى ان أبعاد إدارة علاقات الزبون (X_1) يؤثر في النجاح الاستراتيجي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد إدارة علاقات الزبون (X) والنجاح الاستراتيجي (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني ان النجاح الاستراتيجي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد إدارة علاقات الزبون (X_1)، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (74) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار البسيط هي:

$$\text{النجاح الاستراتيجي} = (1.500) + (0.846) \text{ أبعاد إدارة علاقات الزبون}$$

الجدول (٨١) التباين للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	172.504	172.504	180.632	0.000
الخطأ	72	68.734	0.955		
المجموع	73	241.237			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (٨١).

يتضح من جدول (٨١) التباين الوارد انفاً للعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي، ان قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,72)، وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X_1 , Y) وبمستوى

ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X_1) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx) (=13.443).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a=1.500$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للنجاح الاستراتيجي مقداره (1.500) عندما تكون قيمة أبعاد إدارة علاقات الزبون (X_1) تساوي صفراً. أما قيمة ($\beta=0.846$) المرافقة لـ (X_1) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في أبعاد إدارة علاقات الزبون سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.846) في النجاح الاستراتيجي، وهو تغيير جيد جداً يعول عليه في إحداث تغيير كبير في المتغير الاستجابي، وهذا مايجيب عن تساؤل الدراسة السادس .

لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف ($P-R_2$) إلى معامل مقداره (0.80)، بما يعني إن أبعاد إدارة علاقات الزبون (X_1) يفسر (0.80) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، وان (20%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار وهو مؤشر جيد جداً، وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.

ثانياً: الفرضية الرئيسية السادسة:

أفادت هذه الفرضية ب) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن إدارة التفكير الإبداعي (X_2) يؤثر في النجاح الاستراتيجي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتفكير الإبداعي (X_2) والنجاح الاستراتيجي (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta_2 X_2$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن النجاح الاستراتيجي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للتفكير الإبداعي، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (74) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار البسيط هي:

$$\text{النجاح الاستراتيجي} = (1.200) + (0.925) \text{ التفكير الإبداعي}$$

الجدول (٨٢) التباين للعلاقة بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	206.425	206.425	426.498	0.000
الخطأ	72	34.813	0.484		
المجموع	73	241.237			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

وفي إطار هذه الصياغة فان جدول التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (٨٢).

يتضح من جدول (٨٢) التباين الوارد آنفاً للعلاقة بين التفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,72)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (Y, X₂) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X₂) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx = 20.662). وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=1.200)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للنجاح الاستراتيجي مقداره (1.200) عندما تكون قيمة التفكير الإبداعي (X₂) تساوي صفرًا. أما قيمة (β₂=0.925) المرافقة لـ (X₂) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في التفكير الإبداعي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.925) في النجاح الاستراتيجي، وهو تغيير جيد جداً يعول عليه في إحداث تغيير كبير في المتغير الاستجابي. وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة السابع مع ملاحظة إن هذه النسبة التأثيرية فاقت نسبة المتغير السابق أبعاد إدارة علاقات الزبون. لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (P-R²) إلى معامل مقداره (0.86)، بما يعني إن التفكير الإبداعي (X₂) يفسر (0.86) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، وإن (14%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار وهو مؤشر جيد جداً، وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.

ثالثاً: الفرضية الرئيسية السابعة:

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقة بين (أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي) في (النجاح الاستراتيجي)). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار المتعدد إلى إن أبعاد إدارة علاقات الزبون التفكير الإبداعي (X₁, X₂) يؤثران في النجاح الاستراتيجي (Y)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لأبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي (X₁, X₂) والنجاح الاستراتيجي (Y)، وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant)

وهذه العلاقة تعني إن النجاح الاستراتيجي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي، إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (74) شخصاً، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:
النجاح الاستراتيجي = (0.913) + (0.229) أبعاد إدارة علاقات الزبون + (0.732) التفكير الإبداعي.

جدول (٨٣) تباين لعلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي والنجاح الاستراتيجي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	٢	210.089	105.045	239.442	0.000
الخطأ	71	31.148	0.439		
المجموع	73	241.237			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية وفي إطار هذه الصياغة فان جدول التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (٨٣).

يتضح من جدول (٨٣) التباين الوارد آنفاً للعلاقة بين كل من (أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي) و(النجاح الاستراتيجي)، إن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (2,71)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X₁, X₂, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tx₁=2.890 , tx₂= 9.256).

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=0.913)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للنجاح الاستراتيجي مقداره (0.913) عندما تكون قيمة أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي تساوي صفرًا.

أما قيمة ($\beta_1=0.229$) المرافقة لـ (X₁) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في أبعاد إدارة علاقات الزبون سيؤدي إلى تغير مقداره (0.299) في النجاح الاستراتيجي، وهو تغير جيد جداً يعول عليه في إحداث تغيير كبير في المتغير الاستجابي.

أما قيمة ($\beta_2=0.732$) المرافقة لـ (X₂) فهي تدل على إن تغييراً مقداره (1) في التفكير الإبداعي سيؤدي إلى تغير مقداره (0.732) في النجاح الاستراتيجي، وهو تغير جيد جداً يعول عليه في أحداث تغيير كبير في المتغير الاستجابي.

ومن خلال ملاحظة تأثير ($\beta_1=0.229$ و $\beta_2=0.732$) في المتغير الاستجابي فقد تبين تراجع دور أبعاد إدارة علاقات الزبون على صعيد معامل الارتباط والتأثير في متغير الدراسة الاستجابي (النجاح الاستراتيجي)، في حين تقدم متغير التفكير الإبداعي في ارتباطه وتأثيره بمتغير النجاح الاستراتيجي ليؤدي الدور الأكبر والرئيس في نجاح المنظمة المعنية بالدراسة استراتيجيا. وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة الثامن.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (P-R₂) إلى معامل مقداره (0.83)، بما يعني إن كل من أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي (X₁, X₂) يفسر (0.83) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، وان (17%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل معادلة الانحدار وهو مؤشر جيد جداً، وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول هذه الفرضية.

المبحث الرابع

اختبار وتحليل اتجاهات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

بعد أن تحققت الدراسة من قوة علاقات التأثير وضعفها بين متغيرات الدراسة فان الضرورة البحثية واستكمالاً للاختبارات تقضي معرفة اتجاهات هذا التأثير أولاً، وقدرة كل متغير او بعد فرعي بشكل منفرد على التأثير المباشر وغير المباشر، وقد استعمل هنا أسلوب تحليل المسار (path analysis) الذي يوصف بأنه احد الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن هكذا علاقات، إذ انه يتوافق مع أسلوب الانحدار المتعدد كونه يعمل في إطار فلسفة نماذج الانحدار الخطي الذي جرى استعماله لأغراض هذا المبحث، وذلك من خلال الدخول على لغة البيسك (Basic)، ومن خلال برنامج (SPSS)، وقد كانت النتائج على وفق الآتي:

أولاً: تحليل اتجاهات تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي

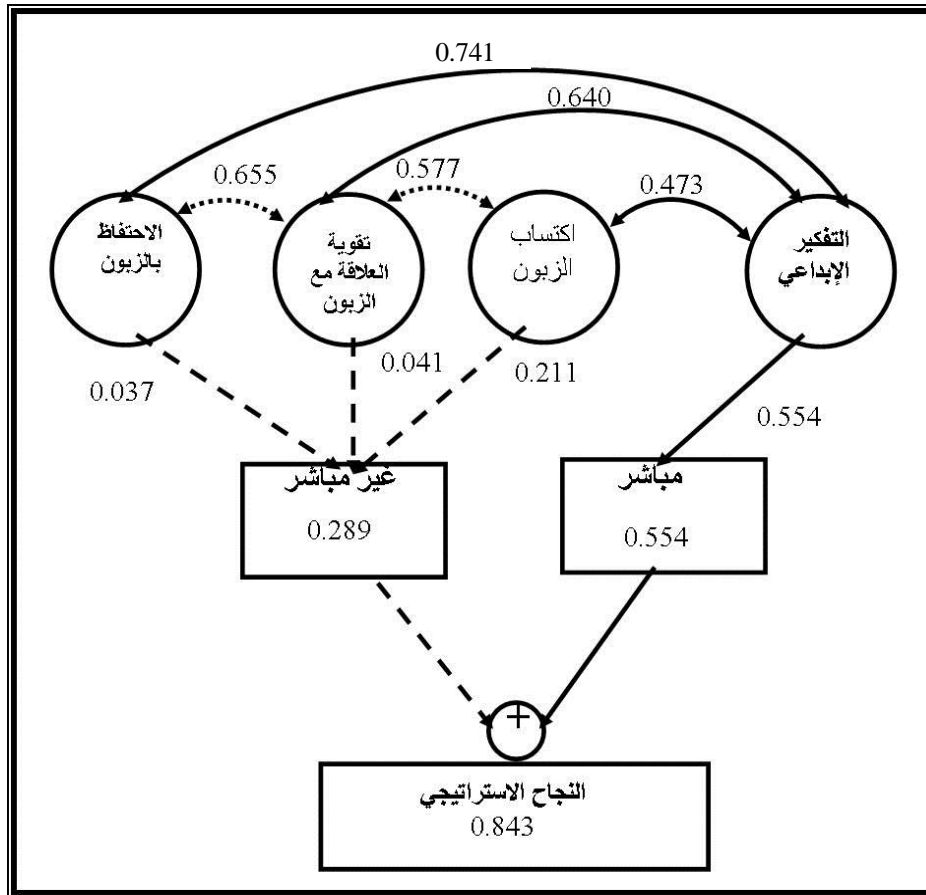
١. تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي

في إطار التوجه الفكري للدراسة يمكن استقراء وتفسير نتائج الشكل (٤٣) والتي تعكس اتجاهات وقيم مسارات تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي، وعلى وفق الآتي:

أ. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال بعد (التفكير الإبداعي) تأثير (مباشر) موجب في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.554)، وهذا يفسر انه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى دور التفكير الإبداعي الذي اثر بشكل مباشر في مكونات النجاح الاستراتيجي.

ب. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال أبعادها الثلاث تأثيراً (غير مباشر) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.289)، وهذا يفسر انه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى التفكير الإبداعي بالدرجة الأساس لتأتي مكونات أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق لها في التأثير في مكونات النجاح الاستراتيجي. وهذا ما يجيب تساؤل الدراسة الثامن.

ج. حققت أبعاد إدارة علاقات الزبون قراءة موجبة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي، بلغت القراءة (٠,٨٤٣) وهي قراءة مرتفعة، وهذا مؤشر على الدور الذي يمتلكه التفكير الإبداعي في إحداث التأثير المباشر في النجاح الاستراتيجي لتأتي أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق في إحداث التأثير.



الشكل (٤٣) قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي

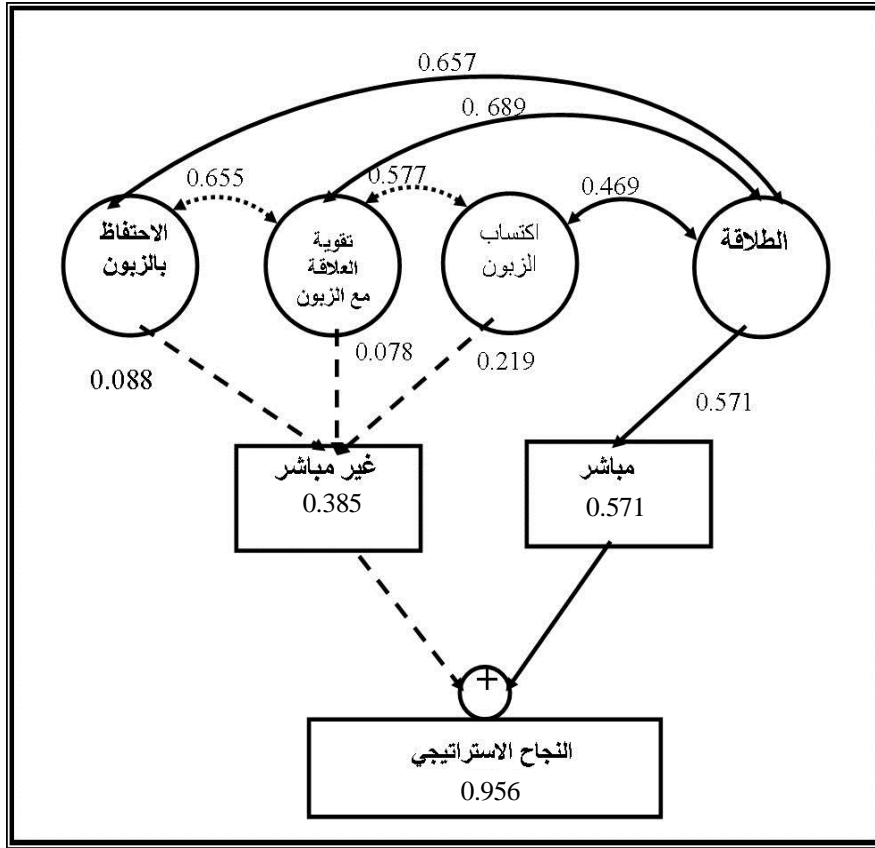
المصدر : من إعداد الباحثة وبالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٢. تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي عبر بُعد الطلاقة

أ . سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال بعد (الطلاقة) تأثيراً مباشراً موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.571)، وهذا يفسر انه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى دور بُعد الطلاقة الذي اثر بشكل مباشر في مكونات النجاح الاستراتيجي بشكل اكبر من باقي المكونات وكما سيرد في تحليل المكونات الأخرى لأبعاد التفكير الإبداعي .

ب . سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال أبعادها الثلاث تأثيراً (غير مباشر) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.385)، وهذا يفسر أنه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى بُعد الطلاقة بالدرجة الأساس لتأتي مكونات أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق لها في التأثير في مكونات النجاح الاستراتيجي وبشكل غير مباشر .

ج . حققت أبعاد إدارة علاقات الزبون قراءة موجبة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي، بلغت القراءة (٠,٩٥٦) وهي قراءة مرتفعة، وهذا مؤشر على الدور الذي تمتلكه الطلاقة في إحداث التأثير المباشر في النجاح الاستراتيجي لتأتي أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق في إحداث التأثير .



الشكل (٤٤) قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر بعد الطلاقة

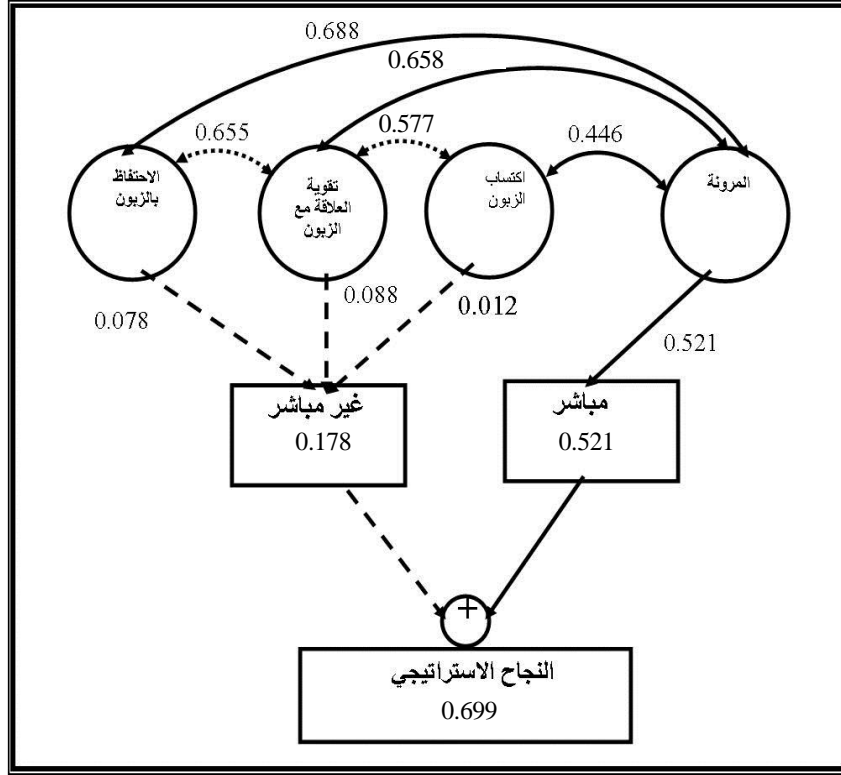
المصدر: من إعداد الباحثة وبالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٣. تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي عبر بعد المرونة

أ. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال بعد (المرونة) تأثيراً (مباشراً) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.521)، وهذا يفسر أنه إذا كان هناك من دور لتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى دور بُعد المرونة الذي أثر بشكل مباشر في مكونات النجاح الاستراتيجي بشكل اكبر من باقي المكونات وكما سيرد في تحليل المكونات الأخرى لأبعاد التفكير الإبداعي .

ب. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال أبعادها الثلاث تأثيراً (غير مباشر) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.178)، وهذا يفسر أنه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى بُعد المرونة بالدرجة الأساس لتأتي مكونات أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق لها في التأثير في مكونات النجاح الاستراتيجي وبشكل غير مباشر .

ج. حققت أبعاد إدارة علاقات الزبون قراءة موجبة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي ، بلغت القراءة (0.699) وهي قراءة مرتفعة، وهذا مؤشر على الدور الذي تمتلكه المرونة في إحداث التأثير المباشر في النجاح الاستراتيجي لتأتي أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق في إحداث التأثير .



الشكل (٤٥) قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزيون والنجاح الاستراتيجي عبر المرونة

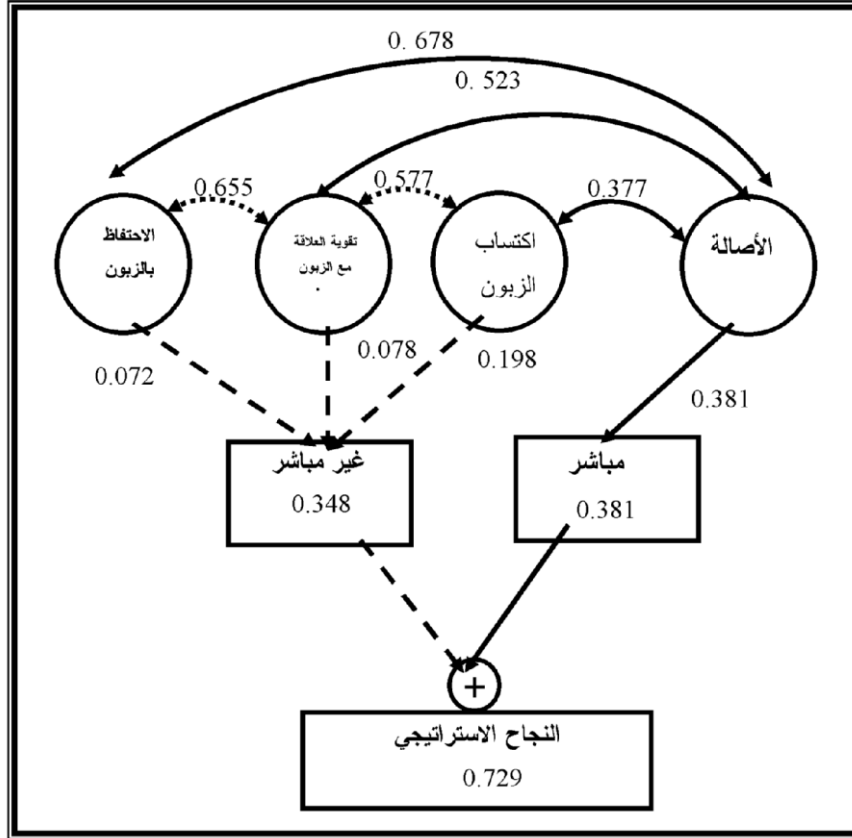
المصدر : من إعداد الباحثة وبالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٤ . تأثير أبعاد إدارة علاقات الزيون في النجاح الاستراتيجي عبر بعد الاصاله

أ . سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزيون من خلال بعد (الأصاله) تأثيراً (مباشراً) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.381)، وهذا يفسر بأن بعد الأصاله قد تراجع كثيرا عن الأبعاد السابقة للتفكير الإبداعي وإذا كان هناك من دور لتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما لا يعزى إلى دور بعد الأصاله بشكل كبير وبشكل مباشر في مكونات النجاح الاستراتيجي.

ب. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزيون من خلال أبعادها الثلاثة تأثيراً (غير مباشر) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.348)، وهذا يفسر أنه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى بُعد الأصاله بالدرجة الأساس لتأتي مكونات أبعاد إدارة علاقة الزيون بالتسلسل اللاحق في مكونات النجاح الاستراتيجي وبشكل غير مباشر.

ج. حققت أبعاد إدارة علاقات الزيون قراءة موجبة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي، بلغت القراءة (٠,٧٢٩) وهي قراءة مرتفعة، وهذا مؤشر على الدور الذي تمتلكه بُعد الأصاله في إحداث التأثير المباشر، ليأتي بعدها أبعاد إدارة علاقات الزيون بالتسلسل اللاحق في إحداث التأثير.



الشكل (٤٦) قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزيتون والنجاح الاستراتيجي عبر الأصالة

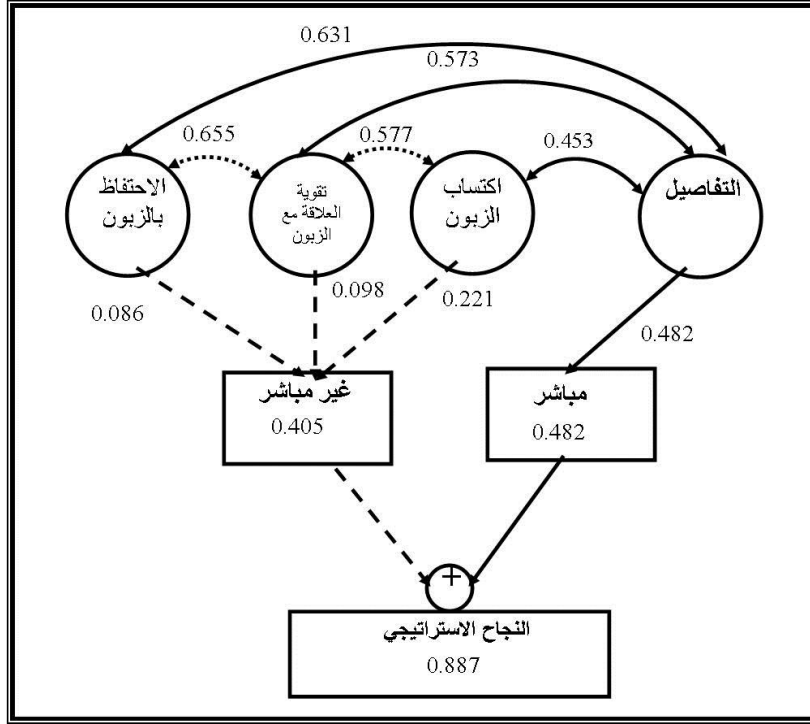
المصدر : من إعداد الباحثة وبالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٤ . تأثير أبعاد إدارة علاقات الزيتون في النجاح الاستراتيجي عبر بُعد التفاصيل

أ . سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزيتون من خلال بعد (التفاصيل) تأثيراً (مباشراً) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.482)، وهذا يفسر بأن بُعد التفاصيل تقدم عن البعد السابق كثيراً وإذا كان هناك من دور لتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى دور بُعد التفاصيل أولاً وبشكل مباشر في مكونات النجاح الاستراتيجي.

ب. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزيتون من خلال إبعادها الثلاث تأثيراً (غير مباشر) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.405)، وهذا يفسر أنه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى بُعد التفاصيل أولاً ومكونات إدارة علاقة الزيتون ثانياً في مكونات النجاح الاستراتيجي.

ج. حققت أبعاد إدارة علاقات الزيتون قراءة موجبة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي، بلغت القراءة (٠,٨٨٧) وهي قراءة مرتفعة، وهذا مؤشر على الدور الذي تمتلكه التفاصيل في إحداث التأثير المباشر في النجاح الاستراتيجي لتأتي أبعاد إدارة علاقات الزيتون بالتسلسل اللاحق في إحداث التأثير.



الشكل (٤٧) قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر التفاصيل

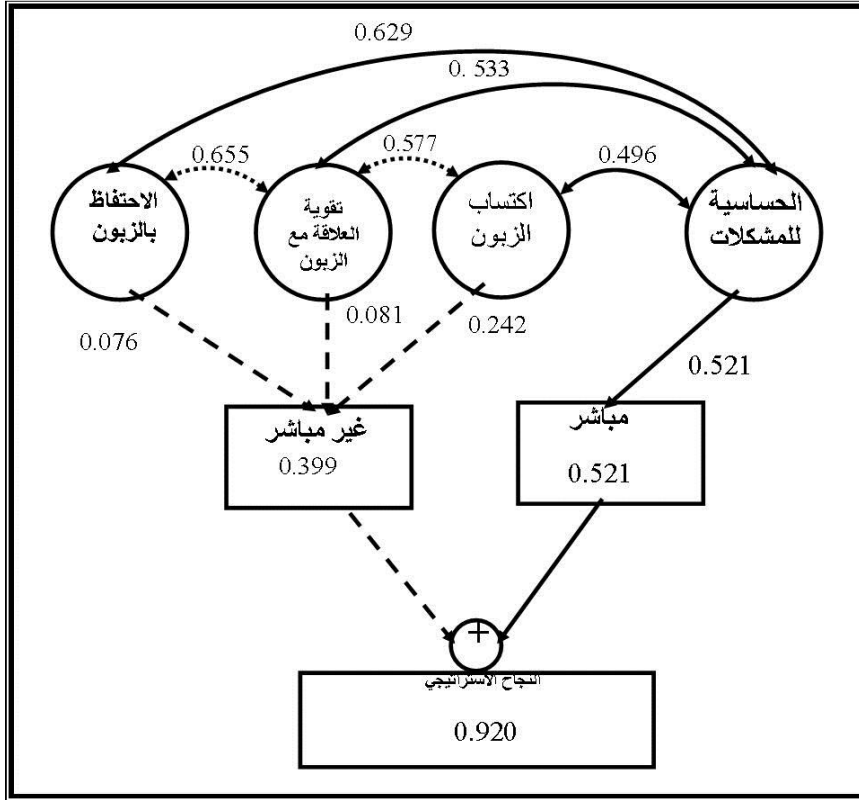
المصدر : من إعداد الباحثة وبالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

٥. تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي عبر بُعد الحساسية للمشكلات

أ. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال بعد (الحساسية للمشكلات) تأثيراً (مباشراً) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.521)، وهذا يفسر بأن بُعد الحساسية للمشكلات تقدم عن البعدين السابقين كثيراً وإذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي، فإنما يعزى إلى دور بُعد الحساسية للمشكلات أولاً وبشكل مباشر في مكونات النجاح الاستراتيجي.

ب. سجّلت أبعاد إدارة علاقات الزبون من خلال أبعادها الثلاث تأثيراً (غير مباشر) موجباً في مكونات النجاح الاستراتيجي وبقراءة بلغت (0.399)، وهذا يُفسر أنه إذا كان هناك من دور للتأثير في النجاح الاستراتيجي بشكل غير مباشر فإنما يعزى للحساسية للمشكلات لتأتي بعدها أبعاد إدارة علاقة الزبون.

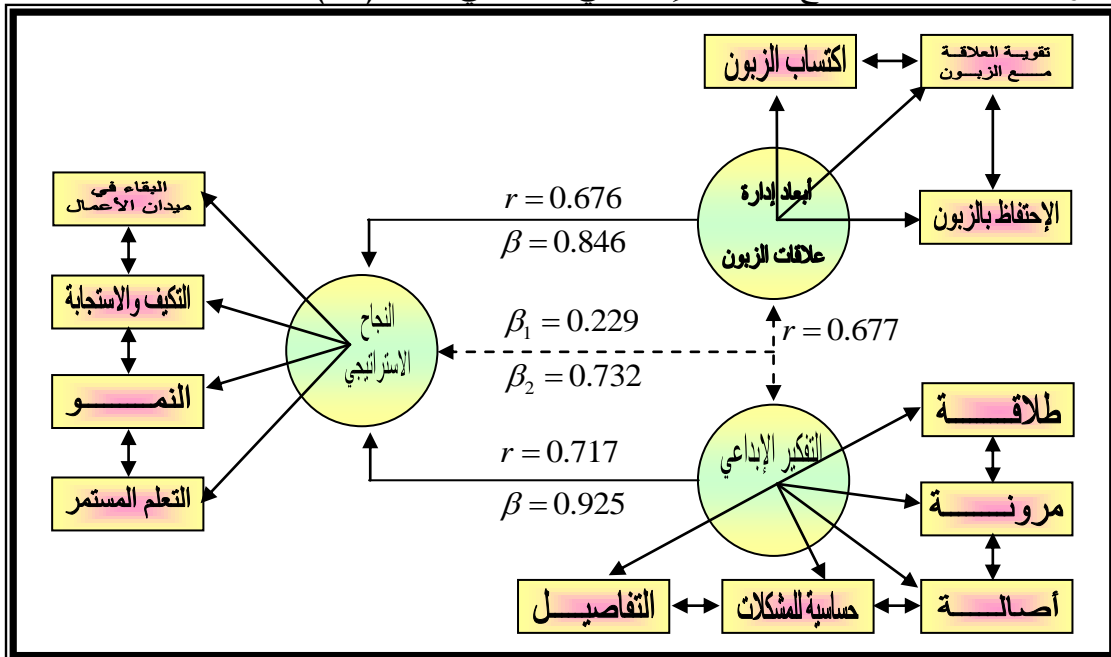
ج. حققت أبعاد إدارة علاقات الزبون قراءة موجبة مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثيرها في النجاح الاستراتيجي عبر التفكير الإبداعي، بلغت القراءة (0.920) وهي قراءة مرتفعة، وهذا مؤشر على الدور الذي تمتلكه الحساسية للمشكلات في إحداث التأثير المباشر في النجاح الاستراتيجي لتأتي أبعاد إدارة علاقات الزبون بالتسلسل اللاحق في إحداث التأثير.



الشكل (٤٨) قيم المسارات للعلاقة السببية بين أبعاد إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي عبر الحساسية للمشكلات

المصدر: من إعداد الباحثة وبالإفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

وبعد اختبار وتحليل فرضيات الدراسة إجمالاً وتفصيلاً منها وتحليل اتجاهات التأثير والإجابة عن تساؤلات الدراسة الواردة في مشكلتها، يمكن الخروج بمخطط مختبر للدراسة تبدو عليه حركة متغيراتها وكما تؤكد من نتائج التحليل الإحصائي، وكما في الشكل (٤٩).



شكل (٤٩) أنموذج الدراسة المختبر

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليلات.

الفصل الأول الأسس

الاستنتاجات

والنوصيات والمقترحات

يتضمن هذا الفصل إضافة الحصيلة الفكرية والتطبيقية للدراسة، معيّراً عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات ومقترحات، استند البعض منها على ما جاءت به الأطر الفكرية للدراسة، في حين استند البعض الآخر على ما أسفرت عنه نتائج الاختبارات الإحصائية وسيجري تفصيل ذلك بمبحثين على وفق الآتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات و المقترحات

المبحث الأول الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات العامّة والاستنتاجات التطبيقية المستندة إلى التحليلات الإحصائية الأولية وإلى نتائج علاقات الارتباط والأثر واتجاهاته بين متغيرات الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات العامة:

- ١- ينشأ عن اكتساب الزبائن كلف عالية، وهو ما يدفع المنظمات نحو تقوية العلاقة مع زبائنها الحاليين مما يؤدي إلى إقامة علاقات طويلة الأمد والاحتفاظ بهم.
- ٢- بالرغم من التداخل الكبير بين مفردات الإبداع والتفكير الإبداعي، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي في منظمات الأعمال العراقية وتتميته عند الأفراد العاملين، وتعدّ عدم ثقة المديرين بأنفسهم ومقاومة الإدارة للتغيير والمناخ المنظمي السيء من العوامل المؤثرة على تنمية التفكير الإبداعي.
- ٣- قدرة التفكير الإبداعي مسألة عقلية، فهناك صعوبة في الحكم على مدى استعمالها من قبل الأفراد العاملين، فهي تحتاج إلى التدريب وتوفير المناخ الإبداعي.
- ٤- التغييرات البيئية المتسارعة التي تتعرض لها المنظمات هي السبب في دفع المنظمات إلى الاهتمام المتزايد نحو أبعاد إدارة علاقات الزبون وطرح الأفكار الإبداعية الجديدة.
- ٥- على الرغم من كون النجاح المنظمي خطوة تسبق النجاح الإستراتيجي، إلا أن هناك اهتمام من الباحثين في النجاح المنظمي لأنه مقياس مركّب يجمع بين (الكفاءة والفاعلية)، بل هو أشمل منهما، وبالمقابل هناك ضعف اهتمام من قبل الباحثين العرب بموضوع النجاح الاستراتيجي على الرغم من أهميته الكبيرة لمنظمات الأعمال.
- ٦- تُعدّ عوامل النجاح الاستراتيجي مفتاح للنجاح ومن أسباب خفض الفشل في بدء تشغيل المنظمات الجديدة، مع زيادة قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة من خلال دعمها للمنظمة للحصول على ميزة تنافسية تؤهلها للنجاح الاستراتيجي.
- ٧- يعتمد نجاح المنظمات إلى حدّ بعيد على إمكانية قياس أدائها في عدّة مجالات، منها علاقاتها مع الزبائن، الأعمال الداخلية، تعلّم العاملين، مراقبة الإجراءات المالية والتقليدية للمنظمة.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

واستناداً لما آلت إليه الدراسة من نتائج ومؤشرات رقمية، فقد جرى صياغة استنتاجات الدراسة استناداً إليها وكما يأتي:

١- تميّزت إجابات المبحوثين بقوّتها بما يعكس اتّفاق آراء المبحوثين إزاء فقرات الاستبانة، وقد تمّ ترشيح متغيّر التفكير الإبداعي أولاً بقوّة فقراته ، يليه النجاح الإستراتيجي، فإدارة علاقات الزبون.

٢- تقدّم بُعد الاحتفاظ بالزبون ليكون أولاً في ترتيب أبعاد إدارة علاقات الزبون، ليأتي اكتساب الزبون ثانياً، وتقوية العلاقة مع الزبون ثالثاً ، وهذا يفسّر بأنّ المعمل يرى أن الاحتفاظ بالزبون يجري من خلال عوامل الاكتساب وليس من خلال عوامل تقوية العلاقة مع الزبون مما يؤشر ضعف اهتمام إدارة المعمل بتقوية العلاقة مع الزبون إذ حصل على أقل نسبة تشبع قياساً ببُعدي الاحتفاظ و الاكتساب .

٣- تقدّم بُعد الطلاقة والمرونة بوصفهما بُعدين مهمّين ومؤثرين في أبعاد متغيّر التفكير الإبداعي ليكونا في الترتيب الأوّل والثاني في حين تراجع بُعد الأصالة والحساسية للمشكلات ليكونا في الترتيب الرابع والخامس ليحافظ بُعد التفاصيل على الترتيب الثالث مما يدل على اهتمام إدارة المعمل بالتوسع في الأفكار الخاصة بتطوير المنتج و بتزويد العاملين بالتفاصيل الدقيقة عن الخصائص الجديدة المطلوبة من قبل الزبائن.

٤- إن هاجس المعمل هو البقاء في ميدان الأعمال من خلال التكيّف والاستجابة هو هاجس كفاءة وفاعلية وليس هاجس نجاح استراتيجي ،ومما يدعم هذا الاستنتاج تراجع بُعدي التعلم المستمر ليكون في الترتيب الثالث مما يدل على قلة إقامة المعمل للدورات التدريبية للعاملين ، والنمو كان في الترتيب الرابع وذلك لتذبذب نسب النمو طيلة المدة من عام ٢٠٠٠-٢٠٠٨.

٥- تقدّم التفكير الإبداعي بعوامله كافة على النجاح الاستراتيجي أولاً، وإدارة علاقات الزبون ثانياً، بما يعكس وجود مقدرات فكرية إبداعية عالية قادرة على خلق النجاح الاستراتيجي فيما لو نهض المعمل بإدارة علاقات الزبون ومكوّناتها بشكل يتناسب مع ما أتيح له من طاقات بشرية ذات مواصفات فكرية عالية.

٦- أظهرت النتائج للتحليلات الإحصائية، إن متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية منها ترتبط بعلاقات معنوية ولم تؤشّر أي علاقة غير معنوية، هذا فضلاً عن أن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة، وهذا ما يفود إلى استنتاج أن العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة الرئيسة منها والفرعية هي علاقات حقيقية وليس علاقات عشوائية حدثت بمحض الصدفة.

٧- أظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباط بين التفكير الإبداعي و النجاح الاستراتيجي مما يدل على استخدام المديرين في المعمل للتفكير المبدع الذي يدفعه للنجاح ، وتقدمت هذه العلاقة على علاقة الارتباط بين إبعاد إدارة علاقات الزبون مع النجاح الاستراتيجي.

- ٨- أثبتت الدراسة بأن إدارة علاقات الزبون تؤثر بالنجاح الاستراتيجي تأثيراً معنوياً عالياً، إلا أن التفكير الإبداعي تقدّم عليها بشكلٍ وبيدات المعنوية كل على إنفراد.
- ٩- في إطار مدخل التآزر ارتفع مؤشر التأثير الإحصائي بين (إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي) في تأثيرهما بالنجاح الاستراتيجي، لما يعكسه من ارتباط بين متغيرات الدراسة التفسيرية أدت إلى ارتفاع نسبة التأثير.
- ١٠- تقدّم متغير التفكير الإبداعي في تأثيره بالنجاح الاستراتيجي لأكثر من ثلاث أضعاف تأثير إدارة علاقات الزبون في النجاح الاستراتيجي، وهذا ما يؤشّر سلامة وقوة المورد البشري وقدرته على التفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتراجع إدارة علاقات الزبون.
- ١١- حققت إدارة علاقات الزبون بأبعادها من خلال الطلاقة تأثيراً مرتفعاً بالنجاح الاستراتيجي وهذا ما يؤشّر اهتمام إدارة المعمل بوضع حلولاً للمشكلات الآتية لضمان الارتقاء بالعمل ، يليه بُعد المرونة حقق تأثيراً مرتفعاً بالنجاح الاستراتيجي وهذا ما يؤشّر بأن إدارة المعمل تسهم في اعتماد عمليات جديدة لتقديم المنتجات التي تلبّي حاجات الزبائن المتجددة ، يليهما بُعد الحساسية للمشكلات وهذا ما يؤشّر قدرة إدارة المعمل على تشخيص المشكلات المحتملة وتحديد انعكاساتها على خصائص المنتجات، فالتفاصيل وهذا ما يؤشّر توسّع إدارة المعمل في توليد الأفكار الجديدة الخاصة بتطوير المنتج.
- ١٢- تراجع بُعد الأصالة في تحقيق تأثيراً مباشراً في النجاح الاستراتيجي وهذا ما يؤشّر ضعف توسم الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون لتطوير المنتج بالتفرد ، وعليه تقدّمت إدارة علاقات الزبون في التأثير بالنجاح الاستراتيجي تأثيراً غير مباشر.

المبحث الثاني التوصيات

استكمالاً لأهداف الدراسة ومن أجل أن يصل المعمل المعنى بالدراسة إلى النجاح الاستراتيجي، ولما آلت إليه الدراسة من استنتاجات تجمل الدراسة توصيات الدراسة بالآتي:

أولاً: التوصيات العامة

١- نظراً لكون الاحتفاظ بالزبون الأكثر تأثيراً في النجاح الاستراتيجي، فعلى إدارة المعمل التعرف بشكلٍ دوري على ردود أفعال الزبائن تجاه منتجاته، وإعداد برامج تدريبية بصورة مستمرة لزيادة قوى البيع على الاحتفاظ بالزبائن.

٢- توصي الدراسة بضرورة الإفادة من قدرات التفكير الإبداعي التي يمتلكها العاملين في المنظمات المشابهة وبضرورة الاستعانة بمنظمات أكاديمية بغية تدريب العاملين على تنمية قدرات التفكير الإبداعي لديهم.

٣- نظراً لكون التفكير الإبداعي مسألة عقلية تحتاج إلى تدريب وتوفير المناخ الإبداعي، فعلى إدارة المعمل أن تعمل على توفير المناخ الإبداعي المشجع لطرح الأفكار الإبداعية من خلال تحفيز العاملين المبدعين والعمل على تكريمهم بصورة مستمرة.

٤- ضرورة أن تقوم إدارة المعمل بإجراء حوارات مستمرة مع زبائنهم المهمين الذين يعدون مصدراً لكسب الزبائن الجدد.

٥- دعم جهود الباحثين لتقديم أطر مفاهيمية في جميع أبعاد النجاح الإستراتيجي بعد أن أظهرت الأدبيات تركيز معظم الدراسات على النجاح المنظمي، وضعف الاهتمام بموضوع النجاح الاستراتيجي.

٦- على المنظمات المشابهة أن تولي الاهتمام بعوامل النجاح الاستراتيجي لأنها تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في صناعة الألبسة الجاهزة.

٧- على إدارة المعمل أن تستعمل بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء وبمنظوراتها الأربع: المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

ثانياً: التوصيات الخاصة بالمعمل

١- أن تتبنى إدارة المعمل ما جاء من منطلقات فكرية في هذه الدراسة بصدد إدارة علاقات الزبون لتغيير مدركات عينة الدراسة والعاملين .

٢- على إدارة المعمل أن تنتهج مناهج جديدة بخصوص الاحتفاظ بالزبون من خلال تقوية العلاقة مع الزبائن وذلك من خلال إنشاء قسم خاص بإدارة لعلاقة مع الزبون يتولى كافة الأمور التي من شأنها تقوية العلاقة مع الزبون.

- ٣- التهيؤ مسبقاً لمواجهة مشكلات نقص الموارد البشرية العاملة بإجراء تعاقدات وأجور يومية لسد النقص الحاصل في المورد البشري مستندة إلى مؤهلات أكاديمية متخصصة بالخياطة والتفصيل لزيادة قدرتهم على مواجهة التغيرات الحاصلة في الصناعة وطريقة العمل.
- ٤- يتبنى المعمل فلسفة النجاح الاستراتيجي بدلاً من منهج الكفاءة والفاعلية إذا ما أراد أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة تجعله بمصاف الشركات والمعامل المنافسة، وذلك من خلال التركيز على التعلّم المستمر وإدخال العاملين دورات خارج المعمل ، وربط قاعدة المعلومات العادية بشبكة الانترنت الدولية للإطلاع على آخر المستجدات في مجال الموضة والتصميم والخياطة والعرض.
- ٥- بالنظر لما يمتلكه المعمل من مقدرات فكرية قادرة على التفكير الإبداعي فإن الدراسة توصي إدارة المعمل بإجراء مقارنة مرجعية بوصفها أحد أدوات التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة الشاملة، إذا ما رأت إدارة المعمل أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يحتاج إلى سقف زمني طويل، وأن تراعي إدارة المصنع اختيار المقارن المرجعي الملائم والمتمثل بالمعامل والشركات ذات السمعة.
- ٦- استناداً إلى ما جاء من نقاط قوّة في التفكير الإبداعي لدى القيادات في الإدارة العليا والإشرافية ومن خلال المشاهدات الميدانية للباحثة لابد للمعمل من أن يعتمد إلى تحديث بنيته التحتية، وذلك باستعمال المعدّات الرقمية على مستوى وحدات وشعب المعمل وعدم حصرها بمجال دون آخر، بما يتلائم وبنيته الفوقية المتمثلة بالمهندسين والعاملين والفنيين التي حققت تقدماً مهنيّاً.
- ٧- تشديد المعمل على تقوية العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والنجاح الاستراتيجي ومن خلال إقامة معارض شهرية أو سنوية يتم من خلالها عرض منتجات تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.
- ٨- نظراً لكون إدارة علاقات الزبون من الأسباب التي تؤدي إلى نجاح المعمل استراتيجياً على إدارة المعمل أن تتجه إلى اختيار شركاء مرموقين على مستوى الصناعة كالمجهزين لكي يكونوا جزءاً من النظام الإنتاجي للمعمل.
- ٩- يتبنى المعمل إعادة النظر في سلسلة التجهيز الأمامية وذلك بما هو معمول به في الشركات العراقية الأخرى، من خلال امتلاكها فروعاً في جميع المحافظات، وهذا ما سيؤمّن لها ارتفاعاً في حصّتها السوقية وتغذية مرتدة.

ثالثاً: المقترحات التي تتعلق بالدراسات المستقبلية

وأنساقاً مع ما تمّ تقديمه من استنتاجات وتوصيات، تقترح الدراسة عدد من الدراسات المستقبلية في المواضيع الآتية:

- ١- دراسة حول دور قدرات التفكير الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ٢- دراسة حول دور تأثير قدرات التفكير الإبداعي لدى عمداء الكليات في الأداء المنظمي.
 - ٣- دراسة حول تأثير الميزة التنافسية المستدامة في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
 - ٤- دراسة حول دور إدارة علاقات الزبون في البقاء في ميدان المنافسة.
 - ٥- دراسة حول تأثير النجاح الاستراتيجي في التنافسية والاستدامة.
 - ٦- دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي وأثره في تحقيق الأداء المتميّز.

ثبت المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ) الكتب

ب) الكتب الأجنبية المترجمة.

ج) الدوريات والمجلات والبحوث العربية والمترجمة.

د) الرسائل والأطاريح الجامعية والدراسات

هـ) الشبكة العالمية للانترنت (العربية)

ثانياً: المصادر الأجنبية

A) Books

B) Thesis's & Studies

C) Periodicals& Journals

D) Internet

القرآن الكريم أولاً: المصادر العربية

أ) الكتب

- ١- إبراهيم، مجدي عزيز، (٢٠٠٤)، "موسوعة التدريس"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٢- أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٤)، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، ط١، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- ٣- البعلبكي، رمزي منير، (٢٠٠٩)، "المورد الحديث"، ط١، دار العلم للملايين، بيروت.
- ٤- البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠٨)، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٥- البكري، ثامر، والرحومي، أحمد، (٢٠٠٨)، "تسويق الخدمات المالية"، ط٤، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- الجرجاني، علي بن محمد، (٢٠٠٣)، "كتاب التعريفات"، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر، بيروت.
- ٧- جمل، محمد جهاد، (٢٠٠٥) "تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال المناهج الدراسية"، دار الكتاب الجامعي، أبو ظبي.
- ٨- حريم، حسين، (٢٠٠٣)، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٩- الحمادي، علي، (١٩٩٩)، "شرارة الإبداع"، دار ابن حزم للطباعة النشر والتوزيع، بيروت.
- ١٠- حمدان، خالد محمد طلال، وأدريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- الخفاجي، نعمة عباس خضير، (٢٠٠٤)، "الإدارة الاستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات"، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- الدهّان، أميمة، (١٩٩٢)، "نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمّان.
- ١٣- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، (٢٠٠٩)، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- ١٤- الرشيد، بشير صالح، (٢٠٠٠) "مناهج البحث التربوي"، دار الكتاب الحديث، الكويت.
- ١٥- الركابي، كاظم نزار، (٢٠٠٤)، "الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة"، ط١، دار وائل للنشر، عمّان.
- ١٦- روشكا، الكسندر، (١٩٨٩)، "الإبداع العام والخاص"، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- ١٧- السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٨)، "نظرية المنظمة"، ط٣، دار وائل للنشر، عمّان.

- ١٨- الشماع، محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (١٩٨٩)، "نظرية المنظمة"، ط١ المطبعة العامة، بغداد.
- ١٩- الشماع، محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٧)، "نظرية المنظمة"، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٢٠- الصرن، رعد حسن، (٢٠٠٠)، "إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق" ج١، دار الرضا للنشر، ط١، دمشق .
- ٢١- الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١)، "إدارة الابتكار والإبداع" ج٢، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٢٢- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٥)، "الإدارة والأصول والأسس العلمية للمدير المبدع"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٢٣- الطائي، حميد عبد النبي، والعلاق، بشير عباس، (٢٠٠٩)، "تسويق الخدمات كتاب"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٢٤- الطائي، رعد عبد الله، وقداه، عيسى، (٢٠٠٨)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٢٥- العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، "التخطيط التسويقي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٢٦- العمريّة، صلاح الدين، (٢٠٠٨)، "التفكير الإبداعي"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٢٧- العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط٢، دار وائل للنشر، عمّان.
- ٢٨- الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (٢٠٠٥)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٢٩- قنديلجي، عامر، (٢٠٠٧)، "البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٠- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، (٢٠٠٩)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط٣، دار وائل للنشر، عمّان.
- ٣١- المصري، أحمد محمد، (٢٠٠٠)، "الإدارة الحديثة - اتصالات، معلومات، قرارات"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة.
- ٣٢- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (٢٠٠٧)، "إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، عمّان.
- ٣٣- النجار، فايز جمعة صالح، (٢٠٠٥)، "تنظيم المعلومات الإدارية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان.

٣٤- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٣)، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمّان.

٣٥- نجم، نجم عبود، (٢٠٠٨)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط٢، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمّان.

٣٦- نور، كاظم عبد، (٢٠٠٥)، "دراسات وبحوث في علم النفس وتربية التفكير والإبداع"، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان.

٣٧- نور، كاظم عبد، (٢٠٠٥)، "مقالات وقراءات في علم النفس وتربية التفكير والإبداع"، ديبونو للنشر والتوزيع، عمّان.

٣٨- نوفل، محمد بكر والريماوي، محمد عودة، (٢٠٠٨)، "تطبيقات عملية في تنمية التفكير باستخدام عادات العقل"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان.

٣٩- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، (١٩٨٣)، "مختار الصحاح"، دار الرسالة، الكويت.

ب- الكتب الأجنبية المترجمة

١- كوتلر، فيليب، (٢٠٠٤)، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جريز، الرياض.

٢- كاو، جون، (٢٠٠١)، "الإبداع في المشروعات ودور الارتجال الحر"، ط١، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة.

٣- كراج، جيمس سي، جرننت، روبرت أم، (٢٠٠٣)، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

٤- كراج، جيمس سي، جرننت، روبرت أم، (٢٠٠٣)، "التسويق من خلال علاقتك بالعملاء"، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

٥- كوتلر، فيليب، وأرمسترونج، جاري، (٢٠٠٩)، "أساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض، ترجمة: سرور، سرور علي إبراهيم؛ عزّام، عبد المرضي حامد والعبد المنعم، عبد المنعم بن إبراهيم.

ج) الدوريات والمجلات والبحوث العربية والمترجمة

١. البغدادي، عادل هادي، (٢٠٠٨)، "توظيف العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون والتسويق ضمن إطار متكامل مع الإشارة إلى منظمات الأعمال العراقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، م (٥)، عدد ١٩، ص ص ٣٢-٦٧.

٢. البغدادي، عادل هادي، ونعمو، غزوان سليم، (٢٠٠٦)، " إدارة علاقات الزبون"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد (١٩) ص ص ٢٤-٤٦.
٣. الحكيم، ليث علي، وزوين، عمّار عبد الأمير، (٢٠٠٩)، " قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١١)، عدد (٣) ص ص ٦٦-١١١.
٤. خضير، نعمة عباس، النعيمي، عدنان تايه والنعيمي، فلاح تايه، (١٩٩٦)، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، مجلد (١٤) عدد (٣١) ص ص ٧٤-١٠٥.
٥. الطائي، يوسف حچيم، (٢٠٠٩)، "أنموذج تسويق الذات ودوره في مهارات التفكير الإبداعي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م (١١)، عدد (٣) ص ص ٢٨-٥٢.
٦. عبد الرضا، علي محسن، والطائي، علي حسون، (٢٠٠٧)، "إدارة علاقات الزبون توجّه تنظيمي جديد"، مجلة كلية بغداد الجامعة للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (١٤) ص ص ٢٣١-٢٦٤.

د) الرسائل والأطاريح الجامعية والدراسات

١. البغدادي، عادل هادي حسين، (٢٠٠٦)، "العلاقة بين التعلّم التنظيمي وإدارة المعلومات وقيمة أعمال المنظمة دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة بغداد" ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٢. الجنابي، محمد حسين علي حسين، (٢٠٠٨)، "العلاقة بين التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية والنسيج الثقافي التنظيمي وأثرها في التدقيق الاستراتيجي دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية" ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية- بغداد.
٣. حسين، سعد مهدي، (٢٠٠٧)، "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي في تفوق منظمات الأعمال دراسة استطلاعية" ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٤. الخفاجي، فلاح حسن علي، (٢٠٠٥)، "علاقة التغيير التكنولوجي بنجاح المستشفى دراسة حالة في مستشفى الصدر التعليمي بمحافظة النجف الاشرف" ، بحث دبلوم عالي (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٥. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، (١٩٩٨)، "سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية" ، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

٦. دهام، عبد الستار إبراهيم، (٢٠٠٥)، "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. الركابي، كاظم نزار عطية، (١٩٩٩)، "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٨. الساعدي، مؤيد نعمة، (٢٠٠٦)، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما على إدارة الموارد البشرية دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية" أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م)، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. الشريفي، زينب هادي، (٢٠٠٩)، "أخلاقيات العمل وأثرها في تحقيق القيمة المستدامة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية المحدودة - الكوفة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٠. صالح، أحمد علي، (٢٠٠١)، "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. طاهر، ناجحة محمد، (٢٠٠٦)، "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الالبان و المواد الغذائية المحدودة /كربلاء"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
١٢. العاني، مؤيد عبد الكريم شاكر، (١٩٩٨)، "العلاقة بين خصائص البيئة وكل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة وأثرها في فاعلية المنظمة دراسة ميدانية في منشآت القطاع الصناعي"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٣. العزاوي، بشرى هاشم محمد، (٢٠٠٨)، "أثر الموائمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة أختبارية لآراء عينة من روساء وأعضاء عدد من كليات جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٤. القيسي، بلال جاسم، (٢٠٠٨)، "تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

١٥. الكرعائي، عصام محمد رضا شاكر، (٢٠٠٦)، "الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة كربلاء"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
١٦. الكعبي، نعمة شلبيه علي، (٢٠٠٥)، "إدارة علاقات الزبون المستندة إلى المعرفة دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٧. المجمع، فاضل عبد الحسن فاضل، (٢٠٠٥)، "أثر استخدام العصف الذهني ودور التعلم في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل لدى طلبة المرحلة الثانية لمعاهد المعلمين والمعلمات في مادة الجغرافية"، أطروحة دكتوراه (غ.م) مقدمة إلى كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد.
١٨. المعموري، أمال غالب راشد، (٢٠٠٢)، "فاعلية تقويم أداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٩. ناصر، كريمة كوكز خضر، (٢٠٠٣)، "أثر برامج مهارات الإدراك والإبداع في تنمية التفكير الإبداعي بحسب مستويات الذكاء والتحصيل لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية"، أطروحة دكتوراه (غ.م) مقدمة إلى كلية التربية - ابن رشد، جامعة بغداد.
٢٠. يونس، عبد الله جار الله، (٢٠٠٦)، "عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة /نينوى"، رسالة ماجستير إدارة أعمال (غ.م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

هـ) الشبكة العالمية للإنترنت (العربية):

١. زياد، مسعد محمد، (-)، "التفكير الإبداعي". <http://www.drmosad.com/index82.htm>.
٢. العديلي، ناصر محمد، (-)، "ثقافة الإبداع والتجديد في منظمات العمل".
<http://www.chmq.com>
٣. صادق، درمان سليمان، (٢٠٠٨)، "الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون".
<http://www.destnatiocrm.com>
٤. لينده، رقام، (٢٠٠٥)، "دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى منظمات الأعمال"،
المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا-الأردن. <http://www.philadelphia.edu.jo>
٥. [http:// B.P.BLOGSPOT.COM](http://B.P.BLOGSPOT.COM)
٦. ---، ---، (٢٠٠٣) "ماهي مميزات المبدعين"، www.annokbah.net
٧. ---، ---، "التفكير الإبداعي"، www.khayma.com
٨. ---، ---، "التفكير الإبداعي والتميز في الاداء" <http://unpan1.un.org/>

ثانياً: المصادر باللغة الإنكليزية

A) Books

3. Baltzan Paige & Phillips, Amy (2008), "**Business Driven Information System**", McGraw - Hill Irwin , New York, NY.
4. Britton, B. (2002), "**learning and Practice of Learning Organizations**", Swedish Mission Council Sunday by berg ,Stockholm.
5. Burnes, Barard, (2000), "**Management Chang: A Strategic Approach to Organizational Dynamic** , 3th ed, Prentice. Hall , Boston.
6. Cravens, David W. & piercy, Nigel F, (2006), "**Strategic Marketing**", 8th ed, Mc Grow- Hill, New York , NY.
7. Daft, Richard, (2001), " **Organization Theory and Design** ", 7thed, Thomson, South -Western, Mason ,Ohio.
8. Daft, Richard, (2004), " **Organization Theory and Design** ", South - Western , Mason , Ohio.
9. Daft, Richard, (2007), "**Understanding the Theory and Design of Organizations**" Thomson, South -Western, Mason ,Ohio.
10. Daft, Richard and Noe, Raymond A., (2001) " **Organizational Behavior**", Harcourt College Publishers.
11. Davis, Gary A. and Rimm, Sulyia, (2004), "**Education of the Gifted and Talented**", 5thed, New York ,NY.
12. Dess, Gregory G., Lumpkin, F. T. & Eisner, Alan B. , (2007), "**Strategic Management Grating Competitive Advantages**", McGraw Hill, Irwin ,New York , NY.
13. Finaly, Paul, (2000), "**Strategic Management an Introduction to Business and Corporate Strategic** Prentice, Hall, Pearson Education, London.

14. George, Jennifer M.Jones, Gareth R.,(2008), "*understanding and Managing organizational behavior*" Pearson Prentice Hall ,Upper Saddle River , New Jersey.
- 15.Gibson, J. Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1997), "*Organizational Behavior, Structure, Process*", Irwin, New York ,NY.
- 16.Hill, Charles W. L., Jones, Careth, (2001) "*Strategic Management Theory*", Houghton Mifflin Company , Boston .
- 17.Hitt, M. A., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2001), "*Strategic Management Competitive and Globalization*", South-Western College publishing , Cincinnati , Ohio.
- 18.Hitt, Michael, Hoskisson, Rebert E. IreLand, R. Duane, (2007), "*Management Of Strategy*", Thomson South –Western, Mason, Ohio .
- 19.Jackson, David, (1997), "*Dynamic Organizations – the Challenge of Change*", Macmillan Business, London .
- 20.Johnson, Gerry and Scholes Kevan, (2002), "*Exploring Corporate Strategy*", 6thed, Prentice Hall, Person Education, London.
- 21.Jones, Gareth R. (2007) "*Organizational Theory, Design and Change*", Pearson – Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey.
- 22.Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007)" *Entrepreneurial Small Business*", McGraw –Hill, Irwin, New York , NY.
- 23.Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005), "*Marketing-an Introduction* ", Prentice Hall , Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey.
- 24.Kotler, Philip & Armstrong, Gray, (2008), "*Principles of Marketing*", 12thed, Pearson Prentice Hall , Upper Saddle River, New Jersey.
- 25.Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W.,(1995) "*Organization & Behavior*" Houghton Mifflin Company , Boston.
- 26.Narayanan, V. K. & Nath, Raghu, (1993), " *Organization Theory*", New York , NY.
- 27.Narayanan, V. K. (2001),"*Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*", Prentice Hall, Upper Saddle River ,New Jersey .
- 28.Perreault, Willim D. and McCarthy, E. Jerome, (2005), "*Basic Marketing a Global – Managerial Approach* ", McGraw Hill, Irwin New York , NY.
- 29.Robbins Stephen P., (2003), "*Organizational behavior*", 10th ed , Prentice-Hall, person education international, Upper Saddle River , New Jersey.
- 30.Robbins, Stephen P., (1990), "*Organization Theory –Structure , Design, and Application* ", Prentice, Hall, Schuster Englewood Cliffs, New Jersey.
- 31.Schilling, Melissa, (2008)," *Strategic Management of Technological Innovation*", McGraw Hill, New York , NY.

32. Thompson, Johnl (1997) "*Strategic Management Awareness and Change*", 3th ed, Thompson Business Press, London.
33. Trott, Paul, (-). "*Innovation Management and New Product Development*", Person Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey.
34. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David , (2004), "*Strategic Management and Business Policy*", 9th ed. , Person Prentice Hall, Upper Saddle River , New Jersey .
35. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David , (2006), "*Strategic Management and Business Policy*", 10th ed. , Pearson Prentice Hall , Upper Saddle River , New Jersey.

B) Thesis's & Studies

- 1 Obeng, thomes kwaku & Loria, Karla (2006), "*Customer Relation ship management Implementation*", Masters thesis Marketing department of business administration and social sciences, Lulea University of Technology, <http://epuld.luth.se/1402-1552/2006/026/ltu-dupp-06026-se.pdf>
- 2 Amofah, Patrick & Ijaz, Amer (2005), "*objectives, Strategies and expected Benefits of customer Relationship Management*", Masters thesis department of business administration and social sciences, Lulea University of Technology , <http://epuld.luth.se/1603.d87/2005/03/ltu>.
- 3 Ghavami, Arezu & Olyaei, Alireza, (2006), " *the Impact of CRM on Customer Retention*", Masters thesis department of business administration and social sciences, Lulea University of Technology, <http://epubl.luth.se/1653-0187/2006/02/LTU-PB.EX-06002-SE.pdf>
- 4 .Kasten, Jennifer Murphy,(2006), "*Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs*", www.lib.ncsu.edu/theses/available/et

C) Periodicals & Journals

1. ---, ---, (2005), "Economics", DTi, Economics paper No.15, <http://www.berr.gov.uk/files13654.pdf>
2. Atkinson, Helen, (2006), "Strategy Implementation: Role for the Balanced Scorecard", Management Decision , The Current issue and Full Text of this Journal is Available at: www.emeraldinsight.com.vol.44.No.10 pp.1441-1460.
3. Blery, Evangelia, (2006), "Customer Relationship Management: A case Study of a Greek Bank", Journal of financial services marketing vol.(11)no.(2)pp.(116-124) [http://www.dlli.ec.unipi.it/mgv/blery%20mlchalakopoulos%20\(2006\).pdf](http://www.dlli.ec.unipi.it/mgv/blery%20mlchalakopoulos%20(2006).pdf)

4. Bull, Christopher, (2003), "Strategic Issues In Customer Relationship Management", Business Process Management , Vol.(9) N(5) pp.592-602.www.emeraldinsight.com/research/register .
5. Chrusciel, Donald & Dennis, Field, (2003), "From Critical Success Factors into Criteria for Performance Excellence – An Organizational Change Strategy", Journal of Industrial Technology, Volume 19, Number, www.nait.org
6. Eggers, Mary & Johnson, (2004) "Leveraging Culture for Strategic Success" OD PRACTITIONER VOL.(36)NO.(3)pp.(30-33) <http://www.dannemillertyson.com/library/leveraging%20cultuve%30for%20strategicsuccess.pdf>
7. Gurteen, David, (1998),"Knowledge Management and Creativity" Journal of Knowledge Management", Vol.(2), N.(1). www.providersedge.com/docs/km-articles/kmandcretivity.pdf
8. Janjicek, rose,(2003), "CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium",technical white paper,PP.(1-23) <http://www.h71028.www.7hp.com/enterprise/downloads/CRMArchitecture-whitepaperHPC.pdf>
9. Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J. and Hatala, M. (2001) "A method Illogical approach to supporting organizational learning" International Journal of Human-Computer Studies Vol.55.No.3. www.bons.com
10. Ngai, E. W. T., (2005), "customer Relation ship Management Research" Marketing Intelligence &planning ,vol.(23) No.(6) , www.emeraldinsight.com/researchrehister pp.582-605.
11. Nguyen, Thuyuyen, Sherif, Joseph & Newby, Michael, (2007), "Strategies For Successful CRM Implementation", Information Management & Computer Security , vol.(15)no.(2) www.emeraldinsight.com/0968-5227.htm pp.102-115.
12. Parvatiyar, Atul & Sheth, Jagdish N., (2002), "Customer Relationship Management Emerging Practice, processes and Discipline", Journal of Economic and Social Research Vol. (3) N(2)PP.(1-34) <http://www.fatih.edu.tr/jesr/costumerrelationshipmanagement.pdf>
13. Reinartz, Werner, Krafft, Manfred & Hoyer, Wayne, (2004), "The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance", Journal of marketing Research, pp.1-34 www.bauer.uh.edumark/papers/CRM%20final%20paper.pdf.
14. Robinson, Joyce R. & ED, M. S., (-), "WEBSTER'S Dictionary Definitions of Creativity", Journal of Work Force Education and Development, Vol. 3, N. 2, <http://web.siu.edu/journal/volIIIinum,2/artical-1.pdf>
15. Sun, baohong,(2006),"Invited commentary technology Innovation and Implications for customer relationship management ",marketing science vol.(25) no.(6), <http://www.business.tepper.cmu.edu/>

16. Urbanskienė, Rūta, Žostautienė, Daiva, Chreptavičienė, Virginija, (2008) " The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System" ENGINEERING ECONOMICS. 2008. No 3 (58), www.ktu.lt
17. Zivojinovic, Steven, Petrovic, Tumara & Stanimirovic, & rej, (2008), "Balanced Scorecard As An Advanced Management Concept Within the integrated Quality Management Model, International" Journal for Quality Research. Vol.2, No.1., www.cqm.rs/ijqr/journal/v2-n1/6.pdf
18. Zubovic, Jovan & Demazet, Ivana, (2007), "Customer Relationship Management –Competitive Improvement tool", world economic forum vol.(40)no.(1),PP.1-7 www.iien.bg.ac.yu/EA.Jurnal/2007.3400.pdf

D)Internet

1. "Transformational Leadership and Creativity" www.infotech.monash.edu.au/research
2. ---, ---, "Creativity & Concept Generation: Structured Methods", <http://best.berkeley.edu/aagoginoslides/06-SPD-concept>
3. ---, ---, "Gifted Education Scoping Sequence Documentation Check List", www.wolves.dsc.K12.ar.us/administration/ACEGT/GTC
4. ---, ---,(-), "Creative Thinking in Business", www.ideasculture.com
5. -----,-----, "The Changing Scene: Organizational Adaptation and Survival" www.globalforumhealth.org/filesupld/monitoring-financial-flows-06/the%20changing%20scene
6. ----,----,"StrategicSuccessModel", www.rtdee.com/strat.success%20model2004.pdf
7. Akgun, Ali E. & Lynn Gary S., (-), "Thinking Organization", www.ilamot.org/paperarchi/155c.pdf
8. Albrwcht's, karl, "(-), "The Strategic Success Model", www.epicentrefto.com.au/Library.docs/ss-model.pdf
9. Bodnar, V., Drotos, E. Revesz, (-), " Adaptation of Management methods in or non profit organization- the case of Buespa" www.uni-corvinus.hu./fileadmin/user-load/hu/kutatokozpontok/RC
10. Boggs, Raymond & Wardley, Mary, (2007), "Delivering Customer Value: Innovative Approaches to Maintain Competitive Success", www.Shopogle.com/newsletter/2007-10/IDC-white-paper-Deliver-ing-cusomer-value.pdf
11. Chen, chun-Hsi, Huili, Hung & Tang, Ya-Yun, (2007)
12. Galanakis, Kostas, Yazdani, Baback & Passey, Stuart , (2000), "An Innovation system Model using the system thinking Approach". www.Eng.dem.1st,4tl.pt/downloads/cur2000/papers/s23.p06.pdf
13. Gray, Paul & Byun, Jongbok, (2001), "Customer Relationship Management", www.tupublicas.com/docs/12-44-15-02-2004-leyva.pdf

14. Greswell, Tammi, (2006), "Typology of Creative tools and techniques for operations Managers" www.southernukss.contextual.inquiry.net/indx.files/operationl%20creativity.pdf
15. Harris, Laverne abe, (2006), "The ID earlap Creative and innovative Problem Solving with Technology. based Solutions, www.nciia.net/conf/06/paper/pdf/harris.pdf.
16. Holper, Michael, (2008), "Measuring Success: Using a Balanced Scorecard Approach", [www.ahia.org/audit-library/newperspect http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf](http://groups.haas.berkeley.edu/fcsuit/PDF-papers/CRM%20paper.pdf)
17. Jelinkova, Martina, Lostakova, Hana & Munzavova, Stmona, (2006) "proces s of complex CRM", www.Leidykla.eu
18. Kasimoglu, Murat, (-) التصفح "Survival Strategies for Companies in Global Business World- Acase study, www.opf.slu.cz/vrrakce/turecko/pdf/kasimoglu.pdf
19. Kotler, Philip, (2004), "Marketing in Sights from A t z", <http://4shared.com/File/44643752/86a5c143/PhilipKotlerwiley-marketing-insights.from-a-2zhtm?>
20. LaaksLahti, Antti, (2005) Measuring Organization Capabilities in the Engineering and Consulting industry", www.kouvola.lut.fi/lfile/lid666/files/attachment/tutkimusraportti-167.pdf
21. Leiringer, Roine (2008), "The Scope for Innovative Thanking Within Public Private Paryner Ship www.cic.vtt.fi/lean/Singapore/leiringerfinal.org
22. Lewis, Scott & Lewis, Gilmore, (-), "customer Relation ship Management A Short history", www.gilmorelewis.com/crmhistory.pdf
23. Maskanin, Bahram, (1992), "To think What is Rational Critical thanking", www.venusproject.com/ecs/tothink.htm,l
24. Mc Cain, James, (-), "Customer Service", [www.bizdrsolution.com,-Images/category/217/8-customer-service.pdf](http://www.bizdrsolution.com/-Images/category/217/8-customer-service.pdf)
25. Mc Gunagle, Doreen, (-), "Survival of the Fittest: Adapting to corporate change in the 21st", www.globalstrategicmgmt.com/files/survival.of.the.fittes2pdf
26. Morrissey, Georgel & CPAE, Csp, (-) "Is There a crisis in
27. Omalley, D. O. Odonoghue G., (2004), "NGO and the Learning & Training, www.bond.com
28. Palmer, Derrick & Kaplan, Soren, (2007), "A frame work of strategic Innovation" www.innovation-point.com
29. Payne, Adrian, (-), "The Value Creation Process in Customer Relationship Management", www.mycustomer.com/download/5077/bt-028.pdf.
30. Proctor, tony, (-), "Creativity and its importance in Business", www.routledge.com/textbooks/0415345421/resources/ppt/chapter1

31. Rough, Jim, (-), "Levels of thinking Models of Change", <http://www.socytysbreakthrough.com/levelsofthining.pdf>
32. Ruskov, Petko & Todorova, Tanka, (2008), "Learning and Growth Strategy Metrics", www.ecet.ecs.ru.acad.bg/csto8&docs/cp/slll/lll.1.pdf
33. Sefertzi, Eleni, (2000), "Creativity", <http://www.urenio.org/tools/en/creativity.pdf>
34. Stead, Steve, (2001), "Customer Relationship Management: Delivering the Bane Fits". "www.icd-partnership.co.uk/media/white-papers.com.
35. Sukasame, Nittana, (2005), "E-Service Quality A Paradigm For Competitive Success of E-Service Entrepreneurs", www.pacis-net.org
36. Tanner. S. J., (2005), "Is Business Excellence of any Value?", www.aerospace.co.uk/doc/busex-valuemay2006.pdf
37. Thomas, Hollings Worth, A. (1990), "Creative Thinking in business Organization", www.allbusiness.com/human-resources/employee.development.problem-solving/125527-pdf
38. Tretyak, Olga, A. & Cherevach Roman, (2001), "From Survival to Growth: Through Network concept of Business Strategy", www.impgroup.org/unloads/papers/268.pdf
39. Uk Consultant, CRM Training Article "Customer Relationship Management-Panacea or Pain", (2004), www.training-management.info
40. Wikstrom, Carl – Erik. "Organ Relationship Management Success", www.cs.uta.fi/is/julkaisut/2003.wikstrom1.pdf
41. Winer, Russell, (2001), "Customer Relation Ship Management: A framework, Research Direction, and the Future".
42. Wong, Y.H., Leung, Thomas K. P. & Chow Suki W.k., (2003), "Beyond Customer Relationship Management Information Co.Sharing and Relationship Positioning", www.sba.muohio.edu/abas/2003/brussels/wong.pd6309.pdf
"yar Future", www.morrissey.com/documents/crisis.doc

ثبت الملاحق

ملحق (١) مخطط الهيكل التنظيمي لمعمل الألبسة الرجالية في النجف لسنة
ملحق (٢) المقابلات التي أجريت مع المسؤولين في معمل الألبسة الرجالية في النجف
الأشرف

ملحق (٣) تحكيم استبانة دراسة

ملحق (٤) الاستبانة

ملحق (٥) أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

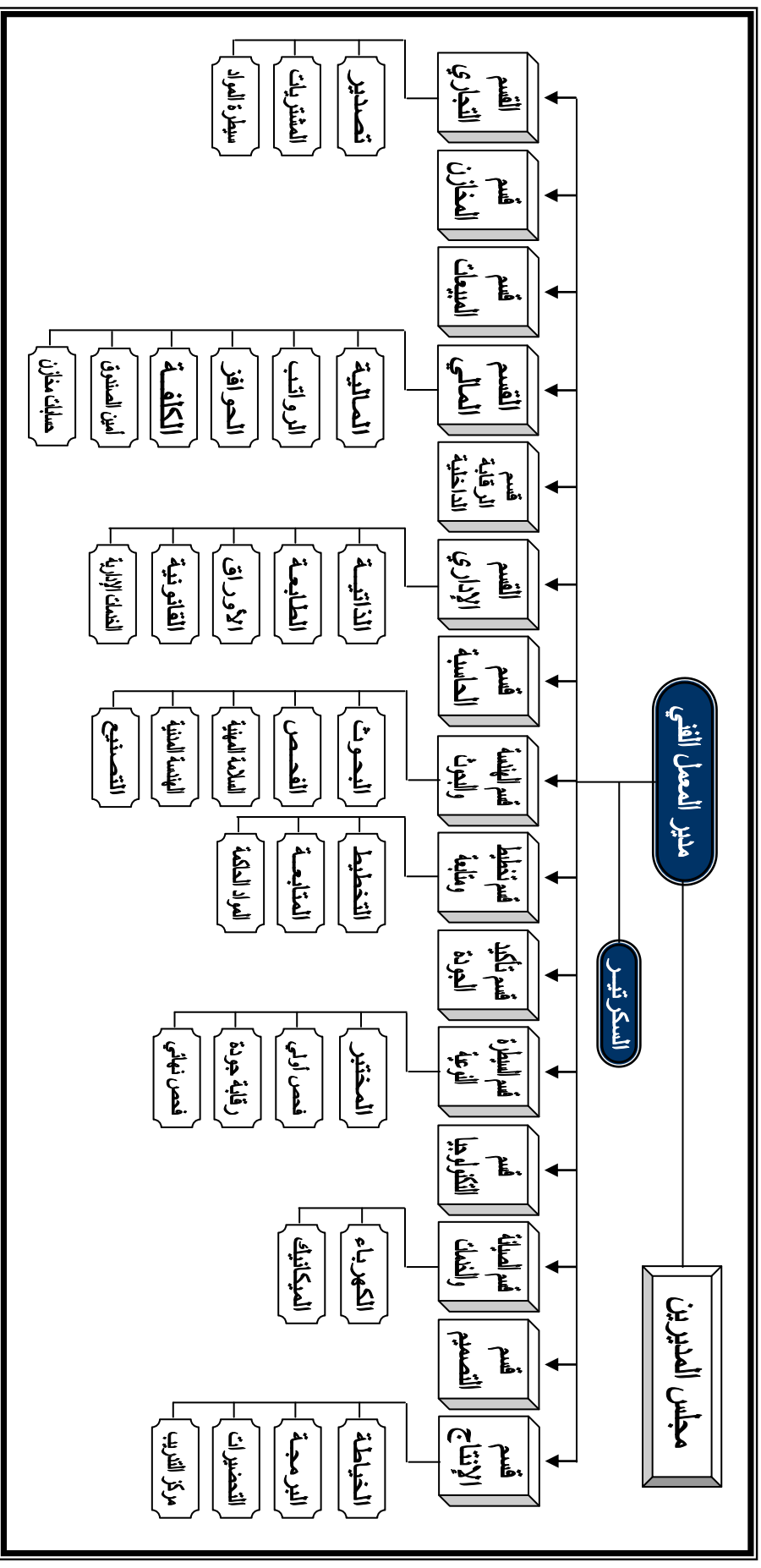
ملحق (٦) الخبراء المختصون في العلوم الإحصائية الذين تم أخذ رأيهم بشأن الوسائل
الإحصائية التي اعتمدها الدراسة الحالية

ملحق (٧) الوسائل الإحصائية

ملحق (٨) استمارة استبيان

ملحق (٩) مصفوفة المكونات

ملحق (١)



مخطط الهيكل التنظيمي لمعمل الألبسة الرجالية في الجف لسنة 2009

المصدر: معمل الألبسة الرجالية في الجف قسم التخطيط والمتابعة

ملحق (٢)

المقابلات التي أجريت مع المسؤولين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف

ت	الإسم	المركز الوظيفي	تاريخ المقابلة	الغرض من المقابلة
١	علاء صبري عبد الرزاق	مدير المعمل الفني	٢٠٠٩/٤/٢٠	بيان معاناة والمشاكل التي يعاني منها المعمل وخصوصاً المتعلقة بأدامة العلاقة مع الزبائن لغرض تحقيق النجاح
٢	حامد رحيم عباس	مدير تأكيد الجودة	٢٠٠٩/٥/١١	استفسارات حول أهمية جودة المنتج ، في تأثر الحصة السوقية وفرص النمو
٣	عقيل حسين جاسم	مدير الإنتاج	٢٠٠٩/٦/٣٠	للتعرف على خطط سير العملية الإنتاجية
٤	سميرة كاظم حسين	مدير البرمجة	٢٠٠٩/٧/٢	لتوضيح دور قسم البرمجة في العملية الإنتاجية
٥	آلاء علي عبود	مدير السيطرة النوعية	٢٠٠٩/٧/٢	لبيان طرق خلق ظروف مناسبة للعملية الإنتاجية
٦	ماهر صاحب هادي	مدير المبيعات	٢٠٠٩/٧/٥	بعض البيانات عن المبيعات
٧	عباس عبد الصاحب البحراني	مدير التخطيط والمتابعة	٢٠٠٩/٧/٥	الهيكل التنظيمي وتأسيس المعمل

ملحق (٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا

الموضوع: تحكيم استبانة دراسة

الأستاذ الفاضل... المحترم

تعد استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات الدراسة الموسومة (دور ابعاد ادارة علاقات الزبون والتفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي) والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال، نرجو قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة، مع بيان الملاحظات الضرورية التي ستخدم الدراسة في ضوء المحاور الآتية:

- ١- هل أن الفقرات تقيس متغيرات الدراسة الأساسية؟
- ٢- مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله؟
- ٣- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟
- ٤- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة أو استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

الملاحظات:

- ١- سيتم استخدام مقياس باحد عشر رتبة (اتفق بنسبة ١٠٠%، اتفق بنسبة ٩٠%، اتفق بنسبة ٨٠%، اتفق بنسبة ٧٠%، اتفق بنسبة ٦٠%، اتفق بنسبة ٥٠%، اتفق بنسبة ٤٠%، اتفق بنسبة ٣٠%، اتفق بنسبة ٢٠%، اتفق بنسبة ١٠%، اتفق بنسبة ٠%) .
- ٢- الاستبانة موجهة إلى المديرين بالمستوى التنظيمي الأول والثاني ومن هم بدرجة خبير.
- ٣- سيتم إجراء الدراسة على معمل الالبسة الرجالية في النجف .
وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لتعاونكم ولشخصكم الكريم.

الباحثه

اميره خضير كاظم العنزي

المشرف

أ.م.د عادل هادي البغدادي

التعريف بمتغيرات الدراسة

١ - إدارة علاقات الزبون^(١)

هي استراتيجية أعمال متكاملة تعمل على زيادة اكتساب الزبائن وتقوية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم من خلال علاقات طويلة الأمد.

(أ) اكتساب الزبائن: هي عملية اكتساب أعداد جديدة من الزبائن المربحين للمعمل.

(ب) تقوية العلاقة مع الزبائن: هي عملية استمرار الاتصال مع الزبون والتعرّف على حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها.

(ج) الاحتفاظ بالزبون: هو استمرار تعامل الزبون مع المعمل من خلال بناء علاقات طويلة الأمد.

٢ - التفكير الإبداعي^(٢)

هو قدرة ذهنية تنيرها الدوافع والحوافز، تتولّد عنها فكرة أو سيل من الأفكار تتصف بالجدة والتنوع والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإمكانية الإحساس بالمشكلات وإضافة التفاصيل إلى ما تولّد من أفكار جديدة.

(أ) الطلاقة: القدرة على إنتاج وتوليد سيل من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة.

(ب) المرونة: القدرة على تكيف الأفكار مع المتغيرات والمواقف الجديدة.

(ج) الأصالة: هي توليد الأفكار النادرة والجديدة وتتجاوز حدود المؤلف من الأفكار.

(د) الحساسية للمشكلات: هي قدرة الفرد على الإحساس بالمشكلات وإدراك التغيرات الحاصلة حوله.

(هـ) التفاصيل: هي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة إلى فكرة مختصرة

٣ - النجاح الاستراتيجي^(٣)

هي قدرة المعمل على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي يسعى المعمل لتحقيقها.

(أ) البقاء في ميدان الأعمال: هو أساس تكيف المعمل مع البيئة واستمراره فيها.

(ب) التكيف والاستجابة: هو استجابة المعمل السريعة لظروف البيئة المتميزة.

(ج) النمو: قابلية المعمل في ممارسة نشاطاته من خلال تنوع منتجاته وزيادة حجم منتجاته وزيادة العاملين فيه.

(د) التعلم المستمر: هو عملية اكتساب المعرفة التي تؤدي إلى تغيير معرفة المعمل والاستفادة من هذه المعرفة في تصحيح الأخطاء وحل المشكلات مما يقودها إلى النجاح والتفوق في مجال عملها.

(١) المقاييس التي تمّ الاعتماد عليها في وضع الاستبانة: (الرضا والطائي، ٢٠٠٧)، (Obeng & Loria, 2006)، (Blery, 2006)، (الكعبي، ٢٠٠٥)، (الشريفي، ٢٠٠٩)، (Bogg & Wordley, 2007)، (طاهر، ٢٠٠٦).

(٢) المقاييس التي تمّ الاعتماد عليها في وضع الاستبانة: (www.wolves.dsc)، (يونس، ٢٠٠٦)

(٣) المقاييس التي تمّ الاعتماد عليها في وضع الاستبانة: (Wlech, 2006)، (Bogg & Worldey, 2007)، (Morrisey et al, 2009)، (العزاوي، ٢٠٠٨)، (البغدادي، ٢٠٠٦)، (الساعدي، ٢٠٠٦)، (Kaplan & Norton, 1996).

ثانياً: متغيرات الدراسة

١- أبعاد إدارة علاقات الزبون

٢- اكتساب الزبون

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	تبحث إدارة المعمل عن زبائن جدد باستمرار							
٢	تهتم إدارة المعمل بعملية الحصول على الزبائن كأحد أسباب زيادة الإيرادات مستقبلاً.							
٣	تشجع إدارة المعمل الأفراد العاملين على اكتساب الزبائن من خلال منحهم الحوافز .							
٤	لا تكثرث إدارة المعمل للتكاليف التي تتفققها في عملية الحصول على الزبائن.							
٥	تسعى إدارة المعمل للحصول على زبائن جدد من خلال تقديم خدمات إضافية.							
٦	تسعى إدارة المعمل لاكتساب الزبائن المتوقع شرائهم بكميات كبيرة.							
٧	تهتم إدارة المعمل باكتساب زبائن جدد من خلال تعريفهم بوجود منتجات جديدة.							
٨	توسعت قاعدة زبائننا مقارنة بالعام الماضي لنجاح المعمل في جذب الزبائن.							

ب- تقوية العلاقة مع الزبون

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	تأخذ إدارة المعمل بنظر الاعتبار قيمة الزبون عند تصميم منتجات جديدة.							
٢	تسعى إدارة المعمل لتحقيق قيمة الزبون من خلال تقديم منتجات مطابقة لتوقعاته وأكثر							
٣	تسعى إدارة المعمل لتحقيق رضا الزبون من خلال فهم حاجاته ورغباته وتلبيتها.							
٤	تتظر إدارة المعمل لرضا الزبون بأنه الريح الحقيقي للمعمل.							
٥	تهتم إدارة المعمل بشكاوي الزبائن وسماع صوتهم.							
٦	تهتم إدارة المعمل بالزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة لأنها تزيد ربحية المعمل.							
٧	تقوي إدارة المعمل علاقتها مع الزبائن المتوقع أن تكون علاقتهم أكثر قيمة في المستقبل.							
٨	تصنف إدارة المعمل الزبائن حسب طول فترة تعاملهم مع المعمل.							

ج- الاحتفاظ بالزبائن

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	تهتم إدارة المعمل بالاحتفاظ بالزبائن كأحد أسباب زيادة قيمة المعمل في السوق.							
٢	تتفق إدارة المعمل مصاريف أقل في عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.							
٣	تعمل إدارة المعمل على حث الزبون لتحديد حاجاته بصورة مستمرة.							
٤	تسعى إدارة المعمل للاحتفاظ بالزبائن من خلال الاتصال المستمر معهم.							
٥	تحاول إدارة المعمل التعرف على ردود أفعال الزبائن على سلعتها وخدماتها.							
٦	تشترك إدارة المعمل وتحت عاملها على الاشتراك بالمناسبات الاجتماعية للزبائن.							
٧	تعمل إدارة المعمل تبادل المعلومات مع الزبائن.							
٨	تدرس إدارة المعمل أسباب هروب الزبائن إلى المنافسين باستمرار.							
٩	تهتم إدارة المعمل بإعداد دورات تدريبية متطورة للقوى البيعية لزيادة قدرتهم على الاحتفاظ بالزبائن							

٢- قدرات التفكير الإبداعي

أ) الطاقة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	لإدارة إدارة المعمل القدرة على وضع تعديلات جديدة لخصائص السلع والخدمات المقدمة.							
٢	تستطيع إدارة المعمل مواكبة ما هو جديد في السوق بهدف الإقبال على منتجاتها.							
٣	لدى إدارة المعمل إمكانية بوضع حلول للمشاكل الآتية بهدف تطوير العمل.							
٤	من ضمن ثقافة إدارة المعمل ترسيخ ملكة الإبداع والابتكار							
٥	يمتلك الأفراد العاملون القابلية في صياغة أفكار جديدة بهدف تحديث التصاميم.							
٦	يمتلك الأفراد العاملون في المعمل القدرة على التعبير على الأفكار التي تم تولدها بشكل مكتوب.							

ب) المرونة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	تمتلك إدارة المعمل القدرة على تغيير اتجاهات التفكير لدى الأفراد العاملين.							
٢	تحت إدارة المعمل العاملين على تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة.							
٣	تمنح إدارة المعمل الأفراد العاملين المتميزين وضع الحلول وتطبيقها.							
٤	تسهل إدارة المعمل كل ما من شأنه الحصول على معلومات ومعارف لتطوير العمل.							
٥	تتصف إدارة المعمل بإمكانية توليد أفكار متنوعة عن إدارة الموارد المادية.							
٦	تسعى إدارة المعمل لتقديم أفكار للتصميم تكون عبارة عن دمج الأفكار السابقة بطريقة ذكية.							
٧	تساهم إدارة المعمل في وضع عمليات جديدة لإنتاج منتجات تلبي الحاجات الجديدة للزبائن.							
٨	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على تكييف المنتجات مع الطلب في الأسواق.							

ج- الأصالة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
١	يمتلك الأفراد العاملين في المعمل القدرة على توليد أفكار لتطوير المنتج بطريقة فريدة وغير مألوفة.							
٢	تسعى إدارة المعمل إلى إيجاد برامج تدريبية غير عادية لتشجع العاملين على العمل المبدع.							
٣	تسعى إدارة المعمل للتغلب على ضيق الوقت بأفكار جديدة.							
٤	تمنح إدارة المعمل طرق جديدة لتنظيم المهام والمسؤوليات.							
٥	تستخدم إدارة المعمل أساليب جديدة في تحفيز العاملين.							
٦	توفر إدارة المعمل كل ما من شأنه للاحتفاظ بالأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارات متميزة.							

د- التفاصيل

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	ينتمي	لا ينتمي	
١	تقوم إدارة المعمل بتعديل الأفكار الخاصة بإيجاد مصادر تمويل جديدة.							
٢	تزود إدارة المعمل بالتفاصيل الدقيقة والكاملة لتحسين فهم الطرق الجديدة للعمل.							
٣	تسعى إدارة المعمل للتوسع فيما تم إنتاجه من الأفكار الخاصة بتطوير المنتج.							
٤	تساهم التفاصيل المضافة في تحديد الخصائص المطلوبة في السلع والخدمات.							
٥	يمتلك الأفراد العاملين القدرة على التوسع في أفكار تم طرحها مسبقاً.							
٦	توفر إدارة المعمل قاعدة معلومات عن خرائط العمل وأدلتها متيسرة للجميع.							

هـ - الحساسية للمشكلات

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١	تمتلك إدارة المعمل إمكانية الإحساس بالمشكلات في التحكم بالموارد التي تملكها.							
٢	تتسم إدارة المعمل بالقدرة على ملاحظة الثغرات فيما هو شائع من أفكار تطوير العمليات.							
٣	تستطيع إدارة المعمل رؤية مشكلات وضع خصائص السلع والخدمات المقدمة.							
٤	يلحظ الأفراد العاملين نواحي القصور في التغيرات الجديدة الحاصلة في طريقة العمل.							
٥	تكشف إدارة المعمل مشاكل نقص الموارد البشرية والمادية مسبقاً.							
٦	تراقب إدارة المعمل بشكل مستمر المتغيرات الحاصلة في سوق صناعته وتستجيب لها بسرعة.							

٣- أبعاد النجاح الاستراتيجي

أ) البقاء في ميدان الأعمال

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		ينتمي	لا ينتمي	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	
١	تسعى إدارة المعمل إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل مستمر.							
٢	تحافظ إدارة المعمل على التقاليد السائدة في بيئة العمل.							
٣	تشجع إدارة المعمل الثقة بالنفس بين العاملين لممارسة الأعمال.							
٤	قدرة الأفراد العاملين على المرونة والتكيف مع البيئة الداخلية في المعمل.							
٥	يجند المعمل طاقاته لإرضاء الأفراد العاملين من خلال حمايتهم من الشركات المنافسة.							

ب) التكيف والاستجابة

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة			
١	تسعى إدارة المعمل إلى دعم الاحتياجات المتغيرة للزبائن.							
٢	تختلف أذواق الزبائن الحالية عن أذواقهم المستقبلية بالنسبة لسلعها وخدماتها.							
٣	للمعمل القدرة على مواجهة ظروف السوق المتغيرة							
٤	يفتح المعمل على الشركات في حقل العمل ليستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة.							
٥	يقلل المعمل من المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات							
٦	تسعى إدارة المعمل إلى استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة في المعمل.							
٧	تهتم إدارة المعمل بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج.							
٨	تعمل إدارة المعمل بشكل مستمر على طرح منتجات جديدة ومتميزة							

ج) النمو

ت	الفقرات	التقويم		الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	لا ينتمي	ينتمي	
١	تضمن إدارة المعمل حصول الزبائن على المعلومات الهامة التي تصنع النجاح.							
٢	تسعى إدارة المعمل إلى زيادة الإيرادات من خلال زيادة الحصة السوقية.							
٣	تسعى إدارة المعمل إلى زيادة حجم الإنتاج لتلبية احتياجات السوق المتزايدة كمّاً ونوعاً.							
٤	تبحث إدارة المعمل عن أسواق جديدة بشكل مستمر.							
٥	تعمل إدارة المعمل على طرح منتجات جديدة بشكل مستمر.							
٦	توفر إدارة المعمل التنسيق بين الأقسام في سبيل خلق منتجات جديدة							
٧	تسعى إدارة المعمل إلى تفويض السلطة إلى المديرين والخبراء في الأقسام لحل مشكلات العمل.							

(د) التعلم المستمر

ت	التقويم	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة		امكانية إضافة أو تعديل الفقرة
		لا ينتمي	ينتمي	واضحة	غير واضحة	
١	هناك توجه لدى إدارة المعمل على تطوير الأفراد العاملين من خلال اشراكهم في الدورات والمؤتمرات والمعارض.					
٢	تنظر إدارة المعمل إلى المعارف والعلوم والتقنيات الجديدة كونها أحد المصادر الأساسية لتطوير العمل.					
٣	تشجع إدارة المعمل وتحث الأفراد العاملين على المشاركة وتبادل المعلومات.					
٤	تهتم إدارة المعمل بالاستفادة من المعرفة والمعلومات التي يمتلكها خبراءها للوصول إلى القرارات التي تحقق أهداف العمل.					
٥	تهتم إدارة المعمل بإطلاع المنتسبين على إحداه الإبداعات والتطورات العلمية الحديثة في مجال اختصاصات المعمل.					
٦	يستفاد المعمل من تجارب وخبرات الشركات الرائدة في مجال العمل.					
٧	تحث إدارة المعمل المنتسبين على استخدام طرق مختلفة للعمل.					
٨	تشجع إدارة المعمل على فكرة الاستفادة من الأخطاء في العمل لا على فكرة (عقوبة من أخطأ).					

ملحق (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

الاستبانة

أخي الكريم المحترم
أختي الكريمة المحترمة
تحية طيبة

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات الحصول على ماجستير إدارة أعمال والموسومة (دور أبعاد إدارة علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة حالة في معمل الألبسة الرجالية في النجف). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتك في العمل بالمعمل، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكلٍ سرّي ولأغراض البحث العلمي حصراً. شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم ومن الله التوفيق..

الباحثة

أميرة خضير كاظم

المشرف

أ.م.د. عادل هادي البغدادي

ب- **تقوية العلاقة مع الزبون:** هي عملية استمرار الاتصال مع الزبون والتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها.

ت	الفقرات	اتفق بنسبة %																			
		٠	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠									
١	قيمة الزبون هي الحجر الأساس عند تصميم المعمل لمنتجات جديدة.																				
٢	ترتقي إدارة المعمل بعلاقتها بالزبائن بتقديم منتجات تتفوق على توقعاتهم.																				
٣	تسعى إدارة المعمل لإرضاء الزبائن بفهم حاجاتهم ورغباتهم ثم تلبيتها.																				
٤	تهتم إدارة المعمل بشكاوى الزبائن وسماع صوتهم بملئ استمارة عند الشراء..																				
٥	تقوي إدارة المعمل علاقتها بالزبائن المتوقعة بزيادة قيمة علاقتهم في المستقبل																				

* القيمة للزبون: يقصد بها المنفعة مطروح منها التكلفة.

ج- **الاحتفاظ بالزبائن:** هو استمرار تعامل الزبون مع المعمل من خلال بناء علاقات طويلة الأمد.

ت	الفقرات	اتفق بنسبة %																			
		٠	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠									
١	احتفاظ إدارة المعمل بالزبائن أحد أسباب زيادة قيمة المعمل في السوق.																				
٢	تحرص إدارة المعمل على إيجاد قنوات اتصال مباشرة وغير مباشرة لإدامة العلاقة مع الزبائن.																				
٣	تحاول إدارة المعمل التعرف بشكل دوري على ردود أفعال الزبائن تجاه منتجاتها.																				
٤	تدرس إدارة المعمل أسباب تحوّل الزبائن إلى المنافسين باستمرار.																				
٥	تعد إدارة المعمل برامج تدريبية لزيادة قدرة قوى البيع على الاحتفاظ بالزبون.																				

٢- قدرات التفكير الإبداعي

هو قدرة ذهنية تثيرها الدوافع والحوافز، تتولد عنها فكرة أو سيل من الأفكار تتصف بالجدة والتنوع والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وإمكانية الإحساس بالمشكلات وإضافة التفاصيل إلى ما تولّد من أفكار جديدة.

										صناعة القرارات التي تحقق أهداف المعمل.
										٤ يستفيد المعمل من تجارب الشركات الرائدة في مجال العمل.
										٥ تحفّز إدارة المعمل على استخدام طرق مبتكرة في حل المشكلات المنظمة.

ملحق (٥)

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لأغراض التحكيم

ت	الإسم	التخصص	مكان العمل
١	أ. د. صالح عبد الرضا رشيد	إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
٢	أ.د. علاء فرحان طالب	تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
٣	أ.د. حاكم محسن محمد	إدارة مالية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
٤	أ.د. علي حسون الطائي	إدارة منظمات حكومية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٥	أ.د. غسان قاسم داود اللامي	إدارة عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٦	أ.د. جمال عبد الرسول الدباغ	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
٧	أ. سنان كاظم الموسوي	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٨	أ.م.د. أياد محمود الرحيم	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
٩	أ.م.د. نعمة شليبه الكعبي	تسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٠	أ.م.د. يوسف حچيم الطائي	إدارة جودة شاملة	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
١١	أ.م.د. إحسان كاظم القرشي	احتمالات	رئاسة الجامعة المستنصرية
١٢	أ.م.د. إحسان دهش جلاب	الإدارة الإستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية
١٣	أ.م.د. عبد الرحمن الملاء	قيادة وتنظيم	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٤	م.د. أسعد كاظم نايف العطار	سلوك تنظيمي	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
١٥	م. د. رعد يوسف كيدو	إدارة عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
١٦	م. د. رفاء فرج سموعي	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
١٧	م. د. غني الزبيدي	سلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
١٨	م. د. بشرى هاشم العزاوي	إدارة منظمات حكومية	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
١٩	م. د. جاسم مشتت دواي الزبيدي	دراسات مستقبلية	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
٢٠	م.د. محمد حسين الجنابي	سلوك تنظيمي	الكلية التقنية الإدارية/بغداد
٢١	م.د. عبد السلام إبراهيم عبيد	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية/الكوفة
٢٢	عقيل حسين جاسم	خبير	معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف
٢٣	حامد رحيم عباس	خبير	معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف

ملحق (٦)

الخبراء المختصون في العلوم الإحصائية الذين تم أخذ رأيهم بشأن الوسائل الإحصائية التي اعتمدها الدراسة الحالية

ت	الإسم	مكان العمل
١	أ.م.د. كنعان يوسف	عميد المعهد التقني / الزعفرانية
٢	أ.م.د. إحسان كاظم القرشي	رئيس الجامعة المستنصرية
٣	أ.م.د. مؤيد نعمة الساعدي	المعهد التقني / المسيب

ملحق (٧) الوسائل الاحصائية

ت	النماذج والمعادلات للوسائل الاحصائية المستخدمة في التحليل
١	$Y_i = a + b_i + e_i$ <p>الانحدار البسيط</p>
٢	$Y = a_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ <p>الانحدار المتعدد</p>
٣	<p>تحليل الانحدار</p> <p>حيث ان α هو ثابت التقاطع وان β هو معامل الانحدار الذي يمثل يمثل تأثير المتغير المستقل X على المتغير المعتمد Y.</p> <p>ويتم الحكم على جودة النموذج من خلال المؤشرات الاحصائية الآتية:</p> <p>١. R^2 : يوضح نسبة ما يشرحه المتغير المستقل من المتغيرات الحاصلة على المتغير المعتمد .</p> <p>٢. F : يوضح شكل العلاقة ككل مقبول ام غير مقبول .</p> <p>t : يوضح اهمية المتغير المستقل كل النموذج .</p> $Y = \alpha + \beta X$ $\hat{\beta} = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2} \sqrt{\sum (Y - \bar{Y})^2}}$ $\hat{\alpha} = \bar{y} - b \bar{X}$
٤	<p>احتساب الخطأ المعياري في التحليل العاملي</p> $S.E.(F_i) = S.R. \sqrt{\frac{No.of Var.}{No.of Var + 1 - i}}$ <p>($i=1, 2, \dots, e$) وإن</p>

	$S.R$: معامل الارتباط المعنوي الجدولي تحت مستوى معنوية (0,05) وحجم عينة (N).
5	معامل تحليل المسار $P = R^{-1} \cdot r$
6	اختبار t: يستعمل ذلك للتحقق من معنوية المعاملات الآتية من عدم معنويتها عند مستوى معنوية معين (a): أ) معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (rs) ب) معامل (معاملات) الانحدار البسيط أو المتعدد (\hat{B}_i)
7	اختبار F يستعمل لغرض التحقق من صلاحية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد بهدف قياس أثر المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في الأنموذج.
8	معامل الفاكرونباخ: $I=1, 2, \dots, n$ إذ أن: Rtt: معامل ارتباط الفاكرونباخ n : عدد فقرات المقياس $\sum SD^2i$: مجموع تباينات فقرات المقياس SD^2t : التباين الكلي للاختبار
9	1. اختبار الصدق $t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{(S_1)^2}{\eta_1} + \frac{(S_2)^2}{\eta_2}}}$ إذ ان : \bar{X}_1 : الوسط الحسابي للمجموعة الاولى S_1 : الانحراف المعياري للمجموعة الاولى η_1 : حجم المجموعة الاولى \bar{X}_2 : الوسط الحسابي للمجموعة الثانية S_2 : الانحراف المعياري للمجموعة الثانية η_2 : حجم المجموعة الثانية 2. اختبار الثبات $R = \frac{2r}{1+r}$ إذ ان : R : معامل ثبات الاستبانة r : معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (الاسئلة الزوجية والاسئلة الفردية)

ملحق (8)

وزارة الصناعة والمعادن
الشركة العامة للصناعات النسيجية
معمل الالبسة الرجالية في النجف



استمارة أستبيان

الأسم :-
المهنة :-
التاريخ :-

من أجل الارتقاء بمستوى ما نقدمه لكم والاهتمام بمقترحاتكم وآرائكم نأمل منكم تقديم ما هو مفيد بشأن التحسين والتطوير المستمرين لمنتجاتنا راجين بيان آرائكم على الاستمارة .
شاكرين تعاونكم معنا

ردي	مقبول	جيد	جيد جداً
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

١ - نوع القماش

٢ - القياس

٣- الموديل

٤- الخياطة

٥- الكوي

٦- المواد المساعدة (الازرار ، السحاب)

٧- التعبئة والتغليف

٨- المظهر الخارجي

التقييم العام

نتمنى لكم دوام التوفيق مع تحيات معمل الالبسة الرجالية في النجف

ملحق (٩) مصفوفة المكونات Component Matrix

الفقرات	Factors (Roots)						
	1	2	3	4	5	6	7
X1	0.566	0.315	1.119E-02	-5.619E-02	0.251	-0.157	-0.389
X2	0.584	-2.194E-02	0.249	0.302	0.374	0.339	-0.157
X3	0.566	0.307	-0.106	0.292	0.164	0.406	0.246
X4	0.504	0.494	0.113	0.254	0.136	-0.157	0.358
X5	0.656	0.395	-0.260	0.275	9.217E-02	-0.108	0.193
X6	0.717	4.424E-02	-2.550E-02	0.308	0.208	-0.278	-0.124
X7	0.811	1.635E-02	-2.705E-02	0.140	0.158	-0.112	-5.214E-02
X8	0.805	-6.446E-02	0.142	2.910E-02	0.292	-0.201	-9.801E-02
X9	0.766	-0.103	0.115	0.254	0.176	-4.319E-02	9.648E-02
X10	0.202	0.271	0.552	-0.273	0.360	0.203	0.317
X11	0.820	0.158	6.458E-02	-5.569E-02	0.234	-0.251	-1.972E-02
X12	0.796	7.842E-02	-0.197	0.126	9.860E-02	-0.252	-1.837E-03
X13	0.740	-0.260	-0.312	-1.503E-02	0.263	-1.429E-03	-2.910E-02
X14	0.811	-0.112	-0.282	-4.044E-02	2.242E-02	0.145	2.632E-02
X15	0.757	-0.145	0.359	8.931E-02	-6.364E-02	0.197	-8.349E-02
X16	0.805	3.146E-02	1.577E-02	-0.430	0.126	-8.292E-02	-9.569E-02
X17	0.837	-0.139	0.179	-0.138	0.170	-0.274	-8.890E-02
X18	0.890	5.324E-02	0.177	-9.304E-02	-7.401E-02	1.822E-03	0.176
X19	0.834	-0.231	1.615E-03	-7.741E-02	0.184	-4.639E-02	0.205
X20	0.793	-0.293	-0.131	-5.104E-02	4.926E-02	0.225	6.169E-02
X21	0.856	-8.982E-02	4.789E-02	-0.170	4.281E-02	-8.918E-02	0.259
X22	0.877	4.604E-03	0.126	-0.274	-3.482E-02	-0.113	9.549E-02
X23	0.872	-0.221	-8.041E-03	-0.145	9.800E-02	-3.667E-02	-1.709E-03

تابع ملحق (٩) مصفوفة المكونات Component Matrix

الفقرات	Factors (Roots)						
	1	2	3	4	5	6	7
X24	0.894	-6.015E-02	9.945E-02	-0.155	0.106	9.239E-02	6.387E-02
X25	0.791	-0.265	0.173	-0.215	3.451E-02	2.570E-03	1.577E-02
X26	0.727	-0.349	-3.530E-03	9.513E-02	0.111	0.135	-0.146
X27	0.748	-0.315	1.686E-02	-0.309	0.149	6.095E-02	-4.103E-02
X28	0.804	-0.370	-0.162	-6.423E-02	-6.004E-02	0.158	-5.870E-03
X29	0.830	-0.305	-3.005E-02	6.647E-02	3.161E-02	2.062E-02	4.177E-03
X30	0.816	-0.258	-2.490E-02	0.112	-0.149	-0.272	4.834E-02
X31	0.851	-6.040E-02	5.814E-03	-8.299E-02	-9.652E-02	-6.222E-02	0.125
X32	0.867	-3.157E-02	-7.808E-03	-9.641E-02	4.716E-02	6.408E-02	4.899E-02
X33	0.864	-9.575E-02	-0.132	-5.118E-02	5.946E-03	0.122	4.139E-02
X34	0.803	-9.404E-02	-0.358	-1.517E-02	-2.524E-03	4.625E-02	6.680E-02
X35	0.794	-0.150	-0.285	0.208	-0.138	-3.837E-02	0.188
X36	0.753	0.113	-0.322	9.679E-02	2.174E-02	8.461E-02	-3.752E-02
X37	0.846	0.141	-0.254	-8.811E-02	4.232E-02	.131	-1.398E-02
X38	0.775	0.274	-0.211	-9.705E-02	8.813E-02	7.207E-02	-0.228
X39	0.819	0.286	-0.213	-8.156E-02	-2.136E-02	0.168	-0.150
X40	0.823	0.360	-0.128	-0.132	5.496E-02	0.119	-7.130E-02
X41	0.867	-2.105E-03	-0.330	5.516E-02	-2.404E-02	5.033E-02	-5.819E-03
X42	0.836	0.171	-0.172	-1.100E-02	-0.188	-9.344E-02	2.544E-02
X43	0.883	-0.119	3.115E-02	0.156	-8.509E-02	-0.161	-9.809E-02
X44	0.869	9.051E-02	-0.117	-5.473E-02	-0.207	-0.102	-2.824E-02
X45	0.836	-0.188	9.435E-02	8.870E-02	-0.148	6.231E-02	3.842E-02
X46	0.851	-2.921E-02	-6.751E-02	0.139	-6.795E-02	0.106	-0.114

تابع ملحق (٩) مصفوفة المكونات Component Matrix

الفقرات	Factors (Roots)						
	1	2	3	4	5	6	7
X47	0.793	9.280E-02	0.227	-4.394E-02	-0.231	0.250	-0.209
X48	0.824	0.222	0.145	-0.139	-0.262	0.117	5.985E-02
X49	0.858	6.085E-02	9.284E-02	-0.264	-0.183	-0.142	6.075E-02
X50	0.851	0.162	4.882E-02	-0.265	-7.299E-02	-1.008E-02	6.070E-02
X51	0.852	0.338	2.370E-03	-0.120	-9.736E-02	6.790E-02	-0.103
X52	0.794	0.304	2.173E-02	-9.007E-02	-0.235	0.131	-1.886E-02
X53	0.748	0.440	9.983E-02	0.103	1.388E-02	-5.099E-03	-0.102
X54	0.763	7.351E-02	0.250	7.398E-02	-0.166	-7.986E-02	-0.216
X55	0.792	8.559E-02	0.378	0.186	-0.116	8.124E-04	-0.119
X56	0.701	-0.176	0.329	0.289	-8.614E-02	4.667E-02	-2.581E-02
X57	0.791	-0.207	0.266	0.315	-0.136	7.076E-02	-1.938E-02
X58	0.849	1.569E-02	0.244	0.219	-0.137	-9.683E-02	6.996E-02
X59	0.832	4.550E-02	1.743E-02	-3.650E-02	-0.317	-0.173	5.666E-02
X60	0.878	-9.508E-02	-4.032E-02	0.240	-0.128	2.587E-02	7.626E-02

ملحق (١٠) مصفوفة التدوير Rotated Matrix

الفقرات	Factors (Roots)						
	1	2	3	4	5	6	7
X1	0.122	0.459	0.134	0.103	0.624	4.979E-02	0.125
X2	0.277	0.113	0.455	0.163	0.264	0.223	0.575
X3	0.241	0.359	0.177	0.561	-9.271E-02	0.171	0.439
X4	-9.590E-03	0.272	0.222	0.713	0.179	0.286	-4.596E-02
X5	0.233	0.412	0.127	0.706	0.208	-3.956E-02	5.174E-02
X6	0.336	0.178	0.389	0.407	0.523	-9.243E-02	5.673E-02
X7	0.469	0.308	0.375	0.331	0.385	2.199E-02	7.325E-02
X8	0.490	0.211	0.403	0.206	0.536	0.176	2.447E-02
X9	0.474	0.124	0.496	0.370	0.260	0.118	0.111
X10	-2.100E-02	0.109	9.345E-02	8.501E-02	5.401E-02	0.852	9.200E-02
X11	0.413	0.385	0.287	0.320	0.519	0.210	-7.765E-02
X12	0.472	0.350	0.257	0.432	0.395	-9.518E-02	-6.511E-02
X13	0.766	0.194	0.117	0.191	0.289	-7.512E-02	0.138
X14	0.691	0.428	0.205	0.215	8.462E-02	-5.900E-02	0.120
X15	0.384	0.294	0.687	1.201E-02	0.100	0.198	0.160
X16	0.565	0.539	0.159	-2.280E-02	0.381	0.266	-0.121
X17	0.553	0.262	0.426	8.095E-02	0.507	0.198	-0.155
X18	0.486	0.474	0.485	0.260	0.114	0.285	-0.115
X19	0.735	0.192	0.324	0.246	0.201	0.219	-4.469E-02
X20	0.757	0.290	0.313	0.100	1.847E-02	4.303E-02	0.157
X21	0.648	0.340	0.335	0.264	0.148	0.273	-0.186
X22	0.551	0.491	0.373	0.132	0.231	0.280	-0.225
X23	0.714	0.324	0.358	9.191E-02	0.268	0.125	-3.369E-02
X24	0.621	0.427	0.385	0.147	0.202	0.284	4.350E-02
X25	0.639	0.278	0.432	-4.000E-02	0.191	0.239	-7.976E-02
X26	0.634	0.156	0.440	1.650E-02	0.199	-3.737E-02	0.226
X27	0.738	0.273	0.250	-0.110	0.221	0.202	3.768E-03
X28	0.783	0.300	0.357	2.821E-02	2.147E-02	-7.137E-02	7.275E-02
X29	0.690	0.216	0.461	0.148	0.170	-1.336E-02	5.260E-02
X30	0.588	0.209	0.526	0.238	0.216	-0.131	-0.241

تابع ملحق (١٠) مصفوفة التدوير Rotated Matrix

الفقرات	Factors (Roots)						
	1	2	3	4	5	6	7
X31	0.569	0.418	0.404	0.229	0.125	0.106	-0.149
X32	0.594	0.445	0.348	0.198	0.181	0.160	3.093E-02
X33	0.660	0.440	0.320	0.204	0.109	4.192E-02	7.887E-02
X34	0.691	0.416	0.165	0.291	9.898E-02	-0.125	3.791E-02
X35	0.629	0.287	0.352	0.432	1.941E-03	-0.206	-4.835E-02
X36	0.483	0.491	0.170	0.354	0.164	-0.142	0.160
X37	0.555	0.607	0.158	0.281	0.171	1.943E-02	0.127
X38	0.381	0.666	0.126	0.198	0.348	-1.462E-02	0.171
X39	0.399	0.733	0.180	0.232	0.204	-1.010E-02	0.176
X40	0.366	0.725	0.160	0.282	0.251	0.135	0.129
X41	0.629	0.499	0.239	0.333	0.154	-0.153	8.507E-02
X42	0.427	0.601	0.309	0.339	0.158	-7.743E-02	-0.131
X43	0.508	0.336	0.575	0.231	0.306	-9.842E-02	-6.137E-02
X44	0.471	0.594	0.371	0.245	0.183	-7.041E-02	-0.152
X45	0.548	0.325	0.585	0.162	5.735E-02	2.618E-02	-4.022E-04
X46	0.497	0.454	0.467	0.218	0.169	-8.749E-02	0.154
X47	0.288	0.624	0.584	-2.811E-02	7.672E-02	0.109	0.137
X48	0.316	0.682	0.457	0.176	1.128E-02	0.206	-8.376E-02
X49	0.476	0.571	0.392	0.125	0.184	0.183	-0.293
X50	0.460	0.626	0.299	0.169	0.179	0.245	-0.138
X51	0.306	0.751	0.322	0.222	0.228	0.123	2.781E-02
X52	0.272	0.731	0.368	0.217	5.308E-02	0.102	-6.172E-03
X53	0.109	0.606	0.370	0.367	0.324	0.132	0.104
X54	0.228	0.456	0.617	8.388E-02	0.293	2.978E-02	-3.585E-02
X55	0.202	0.394	0.729	0.174	0.243	0.143	5.053E-02
X56	0.326	0.141	0.738	0.158	0.120	7.097E-02	9.415E-02
X57	0.408	0.193	0.778	0.190	8.833E-02	1.044E-02	0.101
X58	0.344	0.333	0.688	0.335	0.180	9.300E-02	-7.331E-02
X59	0.412	0.522	0.485	0.236	0.113	-2.878E-02	-0.286
X60	0.537	0.346	0.556	0.360	7.980E-02	-8.182E-02	4.010E-02

Abstract

Three Variables have interacted to form the intellectual and philosophical of this study, these variables are coming in "the dimensions of customer's relationship, innovative thinking and strategic success". The study selects the abilities of the innovative thinking, and from the strategic success its dimensions that are represented by "being in the business field, adopting and response, growing and organizational learning. The study has raised some of questions about its problem , and through the theoretical philosophy of these variables became clear, where it is considered as one of the new subjects for the Arab environment in general, and for the Iraqi environment in particular. The study also defines its importance and effects as and sample was (74) persons of those who work as managers of the first and second of organizational level and who are experts, in Al-Najaf factory for men clothes .

The study uses statistical techniques to analyses the data and information depending on the statistical package (spss pc, v.15) (Kendal Correlation Coefficient, Factor Analyses, and Path Analyses).as a statistical tools. The research has followed the case study method to a chive the results which include answers of the theoretical and applied questions, first by preparing a theoretical conception and second by an example and seven main hypotheses. have been drawn Its importance became clear due to its role in the dimensions of customer relationship and the innovative thinking as of the factors that contribute in the strategic success of business organization to maintain its position in the business field and to motivate the market competition powers. These two factors are considered as a main elements on which the organizations depend on to produce the unique as well as to deal and condition with the rapid environmental change that the organizations face and to evaluate the strategic success.

The study a chived a set of the theoretical and applied conclusions, the most important ones are:

1. acquiring customer cause a high cost which motivates the organization to support the relationship with its current customer to have a long term relation.
2. In spite of the great interaction between the innovation and the innovative thinking, there is a scarcity of the studies that deal with the innovative thinking in the business organizations.
3. After maintaining the customer, acquiring or getting the customer has come in the second level of the dimensions of customer relations management followed by enhancing relation.
4. Freeness and flexibility variables are come out firstly and second is innovative thinking variables as they are very important and effective, while the variables of originality and sensitivity, towards problem have become the fourth and fifth. The anther variables maintains its third position.



**Ministry of Higher Education &
Scientific Research
University of Kufa
College of Administration and Economics
Department of Business Administration**

**The Role of Dimensions of Customer
Relationship Management and Innovative
Thinking in Achieving the Strategic Success
(A Case Study in Al-Najaf Factory for Men Clothes)**

**A Thesis Submitted: to
The Council of the College of Administration and Economics\
University of Kufa
In Partial Fulfillment of the Requirements for MA.
Degree in the Business Administration**

**By
Ameera Khudhayer Kadhim Al-E'nizy**

**Supervisor:
Assistant. Prof. Dr. Adel Hadi Al-Baghady**

1431A.H.

2010A.D.