

جامعة غرداية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: دقيش يمينة

بعنوان:

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون

دراسة ميدانية في البنوك التجارية بولاية غرداية

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2016/05/31

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الدكتور/ بلعور سليمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الدكتورة/ لعمور رميلة
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ/ رحمانى يوسف

السنة الجامعية: 2016/2015



جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة: دقيش يمينة

بعنوان:

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون

دراسة ميدانية في البنوك التجارية بولاية غرداية

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2016/05/31

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	الدكتور/ بلعور سليمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الدكتورة/ لعمور رميلة
مناقشا	جامعة غرداية	الأستاذ/ رحمان يوسف

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا

فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرْوُهُ فِي سُنْبُلِهِ

إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ } (47) سُورَةُ يُوسُفَ

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة "سيدنا محمد صل الله عليه وسلم"  
إلى من سار معي منذ بداية الطريق حتى هذه اللحظة وكان دافعاً لي لكل نجاح إلى  
من بذل كل غالبي ونفيس لي سعدني في هذه الحياة إلى مصدر الأمان وراحة البال  
"والدي الحبيب".

إلى روح القلب ونبض الحنان إلى بلسو الجراح إلى من صبرك وكافحت معي في هذه  
الحياة إلى أعظم إنسانه في حياتي "والدتي الغالية".

إلى جميع "إخوتي وأخواتي" الأعماء كل واحد باسمه

إلى جميع "الأصدقاء والزلاء" بقسم إدارة الأعمال الإستراتيجية.

إلى جميع "أساتذتي ومعلمي" من الإبتدائي وإلى الجامعي وإلى جميع الأساتذة الكلية.

إلى كل "طالب علم" نتمنى له النجاح.

أهدي هذا العمل المتواضع.

يحيىة

# شكر وعرفان

أحمد الله عز وجل حمداً كثيراً مباركاً على توفيقه لإتمام هذه الدراسة راجية من الله التوفيق والسداد .

كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مدّ لي يدا المساعدة وسامه في تذليل ما وجهته من صعوبات طيلة أطور إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة. وأخص بالذكر

الدكتورة المشرفة : لعمور رميلة التي لو تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، اعترافاً وتقديراً لجميل صبرها وحسن تواضعها راجية من المولى عز وجل أن يزيد بها رفعة . وأتقدم بالشكر وعظيم الإمتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين هرفوني بقبول مناقشة هذه الدراسة .

إلى طاقم وأساتذة كلية علوم التسيير، والعلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة "مرداية". كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مدراء البنوك التجارية بالولاية وكل عمالها وموظفيها.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات الموظفين في البنوك نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون ومدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في البنوك التجارية بولاية غرداية أين أجريت الدراسة الميدانية ، ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة قمنا باستخدام أداة الدراسة والتي هي الإستبيان المكونة من 30 فقرة، حيث بلغ حجم العينة (61) مفردة، وتم التحليل بإستعمال عدة أساليب وأدوات إحصائية وهي:(برنامج SPSS 19 وبرنامج Excel)، وإختبار ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان، ومعامل إرتباط بيرسون(Person's R) وللإنحذار الخطي (Linear Regression Anaylsis) لقياس قوة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرين، إختبار تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova) لإظهار الفروق، وإختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolomogorov-Smoirnov) لمعرفة ما إذا كان طبيعة توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، رضا الزبون، ولاء الزبون، الإحتفاظ بالزبون.

**Summary:**

This study aims to know the directions of staff in the banks about the impact of strategic planning in achieving customer satisfaction and the extent of the application of strategic planning in the Algerian commercial banks Ghardaia, where conducted the field study, and in order to obtain information necessary for the completion of the study data we used the survey tools which is questionnaire consisting of 30 paragraph, where the total sample size (61) single, was the analysis using several methods and tools statistically, namely: (a program SPSS 19 and the program Excel), and test (Cronbach's alpha) to see the paragraphs of the questionnaire were held constant, and the coefficient of correlation Pearson (Person's R) and Ingmar linear ( Linear Regression Analysis) to measure the strength of the correlation and the relationship between two variables, one-way analysis of variance test (Ona Way Anova) to show differences, and Kolmejrov- Smirnov test (Kolomogorov -Smoirnov) to see if the nature of the data distribution normal distribution.

**Keywords:** strategic planning, strategic vision, strategic communication, customer satisfaction, customer loyalty, customer retention.



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
IX	الإهداء
X	شكر وعرهان
XI	ملخص الدراسة
XII	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
(من أ- ط)	مقدمة عامة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية
3	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته
10	المطلب الثاني : خصائص ومراحل التخطيط الإستراتيجي
21	المطلب الثالث : مفهوم وأهمية رضا الزبون
35	المطلب الرابع : علاقة التخطيط الإستراتيجي برضا الزبون
37	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
37	المطلب الأول : دراسات سابقة متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي
39	المطلب الثاني : دراسات سابقة متعلقة برضا الزبون
41	المطلب الثالث : دراسات سابقة متعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون
42	المطلب الرابع : الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية
44	تمهيد الفصل

45	المبحث الأول : تقديم عام للبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة
45	المطلب الأول : تعريف البنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي
46	المطلب الثاني : تعريف القرض الشعبي الجزائري وبنك البركة الجزائري
47	المطلب الثالث : تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية
49	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الطرق والأدوات
49	المطلب الأول : منهجية الدراسة وأسلوب جمع المعلومات
54	المطلب الثاني : مناقشة نتائج التحليل الإحصائي
67	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة
87	خلاصة الفصل
88	خاتمة عامة
93	المراجع
99	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مصنوفة (SWOT)	1-1
51	تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي	1-2
52	الإستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي بنوك محل الدراسة	2-2
53	معامل ألفا كرونباخ	3-2
54	طبيعة التشتت بيانات عينة حسب إختبار (Kolomogorov-Smoirnov)	4-2
54	توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب الجنس	5-2
55	توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب العمر	6-2
56	توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب المستوى التعليمي	7-2
57	توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب المسمى الوظيفي	8-2
58	توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	9-2
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الرؤية الإستراتيجية	10-2
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الرسالة الإستراتيجية	11-2
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأهداف الإستراتيجية	12-2
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التحليل الإستراتيجي	13-2
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تقييم رأي الموظفين حول مستوى تحقيق رضا الزبون.	14-2
67	إختبار One -Sample T -Test محور عناصر التخطيط الإستراتيجي	15-2
68	إختبار One -Sample T -Test خاص محور رضا الزبون	16-2
70	علاقة الارتباط بين عناصر التخطيط الأستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة	17-2
71	علاقة الارتباط بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة	18-2
71	علاقة الارتباط بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة	19-2
72	علاقة الارتباط بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة	20-2

73	علاقة الارتباط بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة	21-2
74	نتائج الإنحذار لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	22-2
75	نتائج الإنحذار لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	23-2
76	نتائج الإنحذار لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24-2
77	نتائج الإنحذار لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25-2
78	تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للعمر	26-2
80	تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للمستوى التعليمي	27-2
81	تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة المسمى الوظيفي	28-2
82	تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة لعدد سنوات الخدمة	29-2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية	1-1
18	عملية الرقابة	2-1
24	أهمية دراسة سلوك الزبون	3-1
25	النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (Acsi)	4-1
26	نموذج عدم المطابقة	5-1
33	خصائص رضا الزبون	6-1
55	توزيع عينة بنوك محل الدراسة حسب الجنس	1-2
56	توزيع عينة بنوك محل الدراسة حسب العمر	2-2
57	توزيع عينة بنوك محل الدراسة حسب المستوى التعليمي	3-2
58	توزيع عينة بنوك محل الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4-2
59	توزيع عينة بنوك محل الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	5-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
100	قائمة المحكمين	1
102	إستمارة الإستمبيان	2
104	القيم الإحصائية المستخرجة من برنامج SPSS	3

# حقبة عامة

### أولاً: مقدمة

يعرف الأقتصاد العالمي تحولات هامة ومصطلحات جديدة منها التخطيط الذي أصبح يعد أحد المفردات المهمة، التي لاقت إنتشاراً في السنوات الاخيرة فهو تحسب وإستعداداً لمواجهة ماهو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، ويعد التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسرون في إتجاه نفس الأهداف إضافة إلى تقويم وتعديل إتجاهات المؤسسة إستجابة للتغيرات البيئية.

ومن أهم التوجهات الحديثة للمؤسسة هو تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي وذلك من أجل تحقيق رضا الزبون الذي أصبح هاجساً للمؤسسات، ومحور إهتمامها ودائمة البحث والتعرف على حاجات وتوقعات الزبون، وتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة وأن ثورة تكنولوجيا الإتصالات والمعلوماتية حيث يستطيع الزبون المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته وإختيارته.

لقد إنعكس التطور التكنولوجي على تطور الأنشطة الإقتصادية عامة والصناعة البنكية خاصة ماأنبثق عنها من خدمات يتطلب تسويقها بإستخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات، فأصبح تطوير الخدمات البنكية يعد واحد من الإتجاهات المهمة والحديثة التي شهدت توسعا كبيراً في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات، بسبب تزايد دورها الكبير في الحياة المعاصرة خاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة فالتطور التكنولوجي الكبير يسهل عملية إنجاز المعاملات البنكية والأتصال السريع بالنسبة للزبائن وتقليل الجهد والوقت والعناء، إعتماذ على الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات البنكية لذلك فالمؤسسات مضطرة إلى إنتهاج إستراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات الزبون وإشباع رغباته.

وتساهم هذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسة التخطيط الإستراتيجي في البنوك التجارية على رضا الزبون، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية، وتوصلنا إلى جملة من النتائج، وقمنا من خلالها بإعطاء بعض التوصيات والمقترحات.



## مقدمة عامة

### ثانيا : مشكلة الدراسة

أصبح التخطيط الإستراتيجي يأخذ بعداً هاماً في رصد مستقبل المؤسسة، ويساعد المنظمة على عمليات التنبؤ بشكل مدروس ودقيق وواضح كما يحدد البرامج والخطط المراد إنجازها والتي تتماشى مع قدرات المؤسسة، والإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي هو الطريق السليم والفعال لمعرفة الإمكانيات والطاقات المختلفة التي يمكن أن توفر للمؤسسة عبر خطط وبرامج مشاريع مختلفة حتى تتمكن هذه المؤسسات من الحفاظ على مكانتها، وذلك من خلال تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجاته ، ومن خلال ماسبق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية؟

وللإجابة على الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي بالبنوك التجارية محل الدراسة؟
- ما مستوى رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف البنوك التجارية محل الدراسة؟
- هل علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

### ثالثا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكن الإستعانة بالفرضيات التالية؟

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في تلك البنوك؟
- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مستوى من رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من وجهة نظر العاملين في تلك البنوك؟
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؟

## مقدمة عامة

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل و رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

● **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة،

الأهداف، التحليل ) وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

و تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية على تحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة على تحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للأهداف على تحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل على تحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة؛

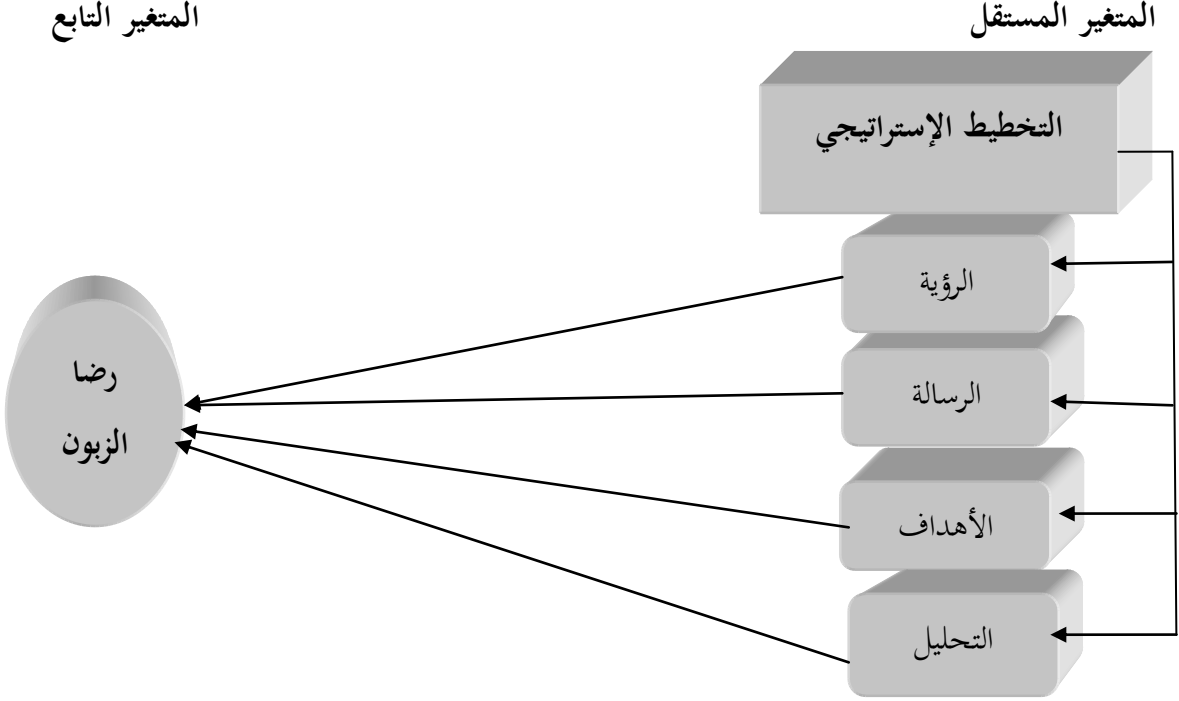
● **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط

الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى

التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

### رابعاً: نموذج الدراسة

بالإعتماد على الدراسات السابقة تم إقتراح التصور التالي في معالجة الموضوع:



### خامساً: أهداف الدراسة

أن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من طرف البنوك محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين بها؛
- معرفة كيف يؤثر التخطيط الإستراتيجي على رضا الزبون؛
- الوصول إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات من الدراسة الميدانية والتي يمكن أن تساهم في توضيح فائدة الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون، وفي ضمان وبقاء أو استمرار المؤسسة؛

## مقدمة عامة

### سادسا : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال جانبين هما :

- **الأهمية العلمية :** تنبثق الأهمية العلمية للدراسة الحالية في أنها تعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع إلا إن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، إظهار أهمية العلاقة التي تربط التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون.
- **الأهمية العملية :** وتكمن في معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي برضا الزبائن وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تعطيه مزيد من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التي يستوجب تبني هذا المفهوم من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات المتسارعة حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف على بعض المتغيرات للمؤسسات الجزائرية وتوضيح الدور الذي تلعبه خاصة من وجهة نظر العاملين وتبنيها.

### سابعا: حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية:

- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة الحالية على معرفة دور و أثر التخطيط الإستراتيجي - بالتركيز على عناصره : الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل- في تحقيق رضا الزبون.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة مكونة من المدراء والعاملين في البنوك محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في البنوك التجارية الجزائرية والمتمثلة في :البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري ، بنك البركة، بنك التنمية الريفية والواقعة في ولاية غرداية.
- **الحدود الزمنية:** 'إمتدت فترة الدراسة الميدانية من 2016/02/03 إلى غاية 2016/04/24.

### ثامنا: منهج الدراسة:

إنطلاقا من طبيعة مشكلة الدراسة و أهدافها وفرضياتها والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون ، تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في

## مقدمة عامة

الواقع ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كفيما و كمييا وتشخيصها وتحليلها ، وقد تم ذلك من خلال أسلوبين هما :

- **الأسلوب النظري:** وتم إستخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة وعرض الأسس الفكرية لكل من التخطيط الإستراتيجي و رضا الزبون، بالإستناد على عدد من مراجع مختلفة : كتب، ورسائل علمية ، الدوريات المتنوعة ، البحوث العلمية المقدمة إلى الملتقيات، وخدمات الأنترنت، وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.
- **الأسلوب التطبيقي:** وتم إستخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعيا وتحليلها، وملاحظة النتائج في البنوك محل الدراسة، من خلال القياس الكمي، والإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال تصميم إستبيان تم توزيعه على العاملين في البنوك محل الدراسة ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 19).

### تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهت الدراسة صعوبات عديدة ، إذ لا يخلو عمل من وجود عراقيل أثناء إنجاز الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصر هذه الصعوبات في مايلي :

- **صعوبات الجانب النظري:** تمثلت في
  - صعوبة التفرقة بين المصطلحات والمراجع المعتمدة وهذا لتعدد جهات النظر للباحثين والمفكرين؛
  - كثرة المراجع بالنسبة للمتغير المستقل ( التخطيط الإستراتيجي) وصعوبة التحكم فيها ؛
  - صعوبة الوصول إلى المراجع التي تناولت العلاقة بين المتغيرين محل دراسة التخطيط الاستراتيجي ورضا الزبون.

### ● الجانب التطبيقي: تمثلت في

- توزع عينة الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية الواقعة على مناطق مختلفة ، مما أدى إلى التنقل بين تلك البنوك ذهابا وإيابا؛

## مقدمة عامة

- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة وهذا لصعوبة إسترجاع الإستيبيان، الأمر الذي تطلب المسايرة والمتابعة مع الموظفين في البنوك محل الدراسة ، وبالتالي إستغراق جهد ووقت أطول؛
- تطلبت الدراسة إستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ولم تكن الطالبة ملمة بمختلف جوانبه مما إستدعى الأمر الاطلاع على بعض المراجع والتكوين الذاتي والإتصال ببعض الزملاء، مما أخذ وقت أطول .

### عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة ومعالجته من مختلف جوانبه، و الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق الآتي :

- **الفصل الأول:** يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين، حيث تناول المبحث الأول الأدبيات النظرية حول التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالدراسة الحالية وعناصرها وأهدافها واستخلاص أبرز المؤشرات ومقارنتها مع النتائج التي ستظهر في الدراسة الحالية.
- **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية التي أجريت على عدد من البنوك التجارية الجزائرية المتواجدة بمدينة غرداية حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال تصميم و توزيع إستبيان الموجه إلى موظفي تلك البنوك، وذلك للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون ويشمل مبحثين هو الآخر، ففي المبحث الأول تم تقديم لمحة بسيطة للبنوك محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى نتائج الدراسة الميدانية وعرض الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة، من تحليل محاور الإستبيان وإختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها.
- وفي الأخير تم عرض خاتمة تضم مجموعة من النتائج المتوصل إليها، وعرض أهم التوصيات للبنوك محل الدراسة.

## مقدمة عامة

### إحدى عشر: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

فيما يلي توضيح لبعض المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في موضوع الدراسة:

#### ● التخطيط الإستراتيجي **strategic planning**:

عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.

#### ● التحليل أو الرصيد البيئي **Envnironmenta lsonning**:

هو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وتهدف للإستكشاف البيئي و تحدد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية التي من شأنها التأثير في مستقبل المنظمة.

#### ● نقاط القوة **strength**:

هي القدرات الذاتية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات سواء كانت مواد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظم عمل، يمكن استخدامها بالكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

#### ● نقاط الضعف **weakmess**:

هي أوجه القيود الذاتية سواء كانت مواد أو إمكانيات مادية أو بشرية أو نظام عمل المنظمة، ويمكن أن تعوق المنظمة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

#### ● الفرص **opportuntuy**:

هي مجموعة من المعطيات الإيجابية في البيئة الخارجية التي من قدرة المنظمة أن تستغلها لتحقيق أهدافها.

#### ● التهديدات **Threat**:

مجموعة من المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي من قدرة المنظمة على إغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب.

#### ● الرؤية **vision statement** :

هي صورة المستقبل المرجوة للمنظمة وهي تسعى لتضيء رحلة المنظمة كما تساعد على ترسيخ الإلتزام والإلتزام.

- الرسالة **Mission statement**:

تعرف على أنها قائمة تتضمن إعلان المنظمة لرؤيتها، وفلسفتها، وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه والذي يميزها عن غيرها من المنظمات سواء كان هذا المجال يتعلق بالمنتجات التي تنتجها أو أنواع المستهلكين، أو الجانب التكنولوجي المستخدم.

- رضا الزبون **customer stisfaction**:

هي الحالة النفسية للإنسان الذي يشعر بما عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.

- ولاء الزبون **customer loyalty**:

يعرف بأنه إلتزام راسخ عند الزبون في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل وهذا يعني أن الزبون يعطي أفضلية في تعاملاته للعلامة التجارية أو شركة معينة.



المفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
والدراسات  
السابقة

تمهيد :

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل من خلال تحويل نقاط ضعف إلى نقاط القوة وكذا تفادي المخاطر والتهديدات، وهو صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً والهدف النهائي لها، والتخطيط الإستراتيجي أسلوب تفكيري إبداعي يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً، في سبيل تحسين نوعية المنتج وجودته أو أسلوب خدمة المستهلك، فلا يمكن إنجاز أي عمل بنجاح دون وجود تخطيط مسبق له سواء فيما يتعلق بتوفير الإمكانيات اللازمة أو الموارد البشرية.

وأصبحت الخدمات اليوم تكتسي أهمية خاصة، وأضحت المؤسسات على إختلاف أنواعها وشتى تخصصاتها منفتحة على جمهور الزبائن لتأمين الخدمات التي يحتاجونها، حيث أن رضا الزبون يعتبر مدخلاً لضمان الحفاظ عليه وتنمية ولاءه نحو المؤسسة، حيث لا يكون هذا إلا عن طريق تقديم منتجات أو خدمات تلي حاجاته ورغباته التي تتلائم مع توقعاته، وعلى أثر ذلك قسمنا هذا الفصل الى مبحثين:

حيث تضمن المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة وقد عالج النقاط التالية :

المبحث الأول: يتناول الأدبيات النظرية للدراسة حيث تم عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي أهميته، وكذا خصائصه ومراحلها، أما فيما يخص رضا الزبون ثم تقديم مفهومه وأهميته، وفي الأخير ذكر علاقة التخطيط الإستراتيجي برضا الزبون.

أما المبحث الثاني: فتضمن الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة وذلك بعرض:

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة منها المحلية و العربية والأجنبية ومن تم التعقيب عليها وإظهار أوجه الإتفاق والإختلاف.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص سمات القرن الحادي والعشرون، تواجه كافة المؤسسات بيئة تنافسية شديدة سواء كانت هذه المؤسسات عامة أو خاصة أو إنتاجية أو خدمية، وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الإستراتيجي الذي شهد إقبال كبير عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات متعددة الفروع وإستخدام الإستراتيجيات، وكذا تهتم بعملية التحسين المستمر، وإهتمام كبيرا بإشباع حاجات المستفيد، من خلال مشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للفئات المستفيدة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول يتضمن مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته، أما المطلب الثاني خصائصه ومراحلها، والمطلب الثالث تعريف رضا الزبون وأهميته أما المطلب الرابع العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته

يعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة أساسية مهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لإختيار أفضل البدائل الملائمة والإمكانات، بحيث لا تنحصر أهمية التخطيط فقط بالنسبة للمؤسسات بحيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط أعماله دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة بالإنسان على الرغم من كثرة المحاولات التي بذلت من أجل تحديد مفهوم التخطيط الإستراتيجي، إلا أن الإختلاف مازال موجوداً لدى الدارسين.

أولاً : مفهوم التخطيط:

لقد أكد الدين الإسلامي على ضرورة التخطيط والإعداد المسبق لكل عمل بسبب أهمية التخطيط في حياة الناس وضمان سلامة سير العمل فقد ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات التي تحث على التخطيط منها:

قوله تعالى "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَعَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَاتَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لِأَنْتُمْ لِأَنْتُمْ لَاتُظْلَمُونَ" سورة الانفال (60).<sup>1</sup>

يعرف التخطيط: بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك مستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويؤكد مراحل تطورها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - القرآن الكريم، سورة الأنفال، (60)

<sup>2</sup> - خالد محمد بني حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2007، ص6

كما يعد التخطيط ضرورة للقيام بالأنشطة وإنجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها ذلك لأن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الأهداف بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها<sup>1</sup>

ونجد التخطيط لدى whneman يعني: البحث عن ما يفعله ويقصد به أيضا، تحديد أهداف واضحة، إختيار سياسات، وضع برامج ومجالات.<sup>2</sup>

وهناك من يرى أن التخطيط : مجموعة من التنظيمات والترتيبات المحددة أتفق عليها من أجل الوصول لأهداف محددة.<sup>3</sup>

ومنه خلال التعريفات نصل إلى أن التخطيط هو عملية إتخاذ القرارات والإجراءات العملية لتحديد إتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة .

### ثانيا : مفهوم الإستراتيجية

تعد دراسة الإدارة الإستراتيجية في عصرنا الحاضر من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المؤسسات، وهذا يتطلب خلفية متكاملة وشاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها.

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي وهو يعني فن الحرب كما عرفها Alfred chandler على أنها: إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.<sup>4</sup>

و هناك من يعتقد أن الإستراتيجية هي عبارة عن :خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل يمكن تعريفها على أنها النتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، سلطنة عمان، ص21

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديون المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط2، 2009، ص53

<sup>3</sup> - عمرو محي الدين، التنمية والتخطيط الإقتصادي، دارالنهضة العربية لطباعة والنشر، ص251

<sup>4</sup> - رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) رسالة ماستر علوم التسيير، بسكرة، 2013/2014، ص29

<sup>5</sup> - بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص66، 65

و يشير Anderews أن الإدارة الإستراتيجية هي الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن بقاء أهداف المنظمة مع رسالتها وبقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بما بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في ذات الوقت.<sup>1</sup>

وبالنسبة ل جليك Glueck يرى أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ويراها تشاندلر Chandler على أنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع وتوزيع المواد الحربية معينة.<sup>3</sup>

وهناك من يعرف الاستراتيجية بأنها :كلمة مستمدة من الميدان العسكرية أو تعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات وتوزيع المواد الحربية بصورة معينة.<sup>4</sup>

نستخلص مما سبق ذكره أن الإستراتيجية هي الخطة أو الإتجاه أو منهج العمل الموضوع وهي عملية أساسية لتحديد الهدف المرغوب الوصول إليه.

## I. مفهوم التخطيط الأستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بين هذه التعريفات نذكر منها مايلي:

حيث عرفه Steirn : بأنه عمليات تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة والسياسات والإستراتيجيات، التي تنظم إستخدام الموارد وترتيبها من أجل إنجاز هذه الأهداف.<sup>5</sup>

حيث يرى (الخفاجي) أن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن الأنشطة، التي تقوم على غايات المنظمة وأهدافها واختيار الإستراتيجيات الملائمة لبلوغها.<sup>6</sup>

أما عرفها Druker : بأنها عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص22

<sup>2</sup> - سعيد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2010، ص17

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، بدون سنة نشر، ص55

<sup>4</sup> - أحمد ماهر الإدارة (مبادئ والمهارات)، دار الجامعة، الإسكندرية ط3، 2008، ص204

<sup>5</sup> - حيدر خضر سليمان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)، ورقة بحثية، كلية الإدارة والإقتصاد، ص3

<sup>6</sup> - رجي الحسن وأحمد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارت الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد37، العدد1، 2010، ص12

<sup>7</sup> - بوزيان جواهر، واقع التخطيط الأستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، علوم التسيير، ورقة، 2010/2011، ص6

ويذكر (Robson): أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة، فهي تحديد إطار تنفيذ العمليات، ويأتي دورها الفعال في تحديد نجاح عمل المنظمات.<sup>1</sup>

يعتقد (Daft) أن التخطيط الإستراتيجي يعني: وضع الخطط الرئيسية الذي يعرف نشاطها وأعمال المنظمة وتوزيع الموارد فيها من أجل تحقيق الاهداف.<sup>2</sup>

وأكد (الدوري) أن الهدف من التخطيط الإستراتيجي يكون في نقل المؤسسة من وضع حالي، لوضع مرغوب فيه.<sup>3</sup>

حيث يرى (مازن) يرى أنه عملية إتخاذ القرارات فيما تتعلق بأهداف المؤسسة، وإستخدام الموارد وتطبيق السياسة من أجل تحقيق هذه الاهداف.<sup>4</sup>

ويفسفه (شبلي) بأنه عملية محاكاة مسبقة لتحقيق أهداف من خلال فترة زمنية محددة.<sup>5</sup>

وفي تعريف آخر للتخطيط الإستراتيجي نجد أنه: عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة ادارة فعالة.<sup>6</sup>

إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية، على أنها عملية إتخاذ القرار مرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، وإختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها مع المتغيرات البيئية، وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم والإجراءات الداخلية والخارجية بالمنظمة مع العمل على تطبيق هذه القرارات والاختيارات.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - اسيل أمين أبراهيم الشبخلي، أثر التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودر التوجه الريادي ،رسالة ماجستير في كلية ادارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013، ص37

<sup>2</sup> - محمد عادل الكبيسي، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبنى التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية ،رسالة ماجستير، قسم الأعمال الألكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص13

<sup>3</sup> - ذياب جرار وسعيد يوسف دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر، غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد15، العدد، 1، 2013، ص214

<sup>4</sup> -رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره ،ص31

<sup>5</sup> - صباح انور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي، كلية الحداية ،مركز الدراسات المستقبلية، بحوث المستقبل، 4، الموصل، الأردن، 2012، ص15

<sup>6</sup> - هيثم حمود الشبلي ومروان محمد الستور، إدارة المنشآت المعاصرة ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1 ، 2009، /1430هـ، ص111

<sup>7</sup> - ناصر بن فهد الناصر، أثر التخطيط الأستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية (من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات)رسالة ماجستير علوم الأدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003/1424، ص36

ويعرف التخطيط الإستراتيجي أيضاً بأنه بشكل عام عملية إتخاذ القرارات التي تكفل تفعيل خارطة الطريق للوصول إلى أهداف محددة أو اتجاه المستقبل.<sup>1</sup>

وهناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل، وفيه يقوم المدراء بتقرير ماتفعله المنظمة لتحقيق النجاح.<sup>2</sup>

وكذلك هناك من ينظر للتخطيط الإستراتيجي باعتباره عملية تهدف لتغيير وتحويل نظام العمل، في المؤسسات بطريقة الكفاءة والفعالية، ومجرد فلسفة تحدد بطريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.<sup>3</sup>

وفي الأخير نستنتج أن التخطيط الإستراتيجي يعد عنصراً أساسياً من عناصر إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر، لأن التخطيط الإستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة.

## II. أهمية التخطيط الإستراتيجي:

وتكمن أهميته في :

- وضوح الرؤيا المستقبلية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- القدرة على إحداث التغيير وتخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة؛<sup>4</sup>
- يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعية الى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ؛<sup>5</sup>

وكذلك يساهم في تحسين أداء المنظمة ككل وذلك بـ:

- يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية؛

<sup>1</sup> - هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص67

<sup>3</sup> - حسين مصطفى هلالى وصابر حسن الغنام وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات (التنظيم والأدارة، الأرتقاء بالكفاءة القيادية)، دار السحاب لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص138

<sup>4</sup> - بلال خلف السكرانة، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ط، 1، 2010/1431، ص131

<sup>5</sup> - ربحي الحسن وأحمد العفيف، مرجع سبق ذكره، ص13

- يمكن التخطيط الإستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الإتصال بالمجموعات المختلفة؛<sup>1</sup>
- كما أن التخطيط الإستراتيجي يخدم الإدارة على المدى الطويل ويساعد في تغيير الخطط الفرعية واختيار البدائل الممكنة في الوقت المناسب والعمل على التوفير والوقت أو الجهد وتحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل وقت وأحسن أداء؛<sup>2</sup>
- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات الذي يشعروهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم؛<sup>3</sup>
- يعد التخطيط الإستراتيجي أحد القنوات المهمة للإتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة؛<sup>4</sup>
- تحقيق أفضل إنجازات ممكنة ولقد أثبتت دراسات عديدة أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الإستراتيجي للتسويق قد حققت فرصا أكبر للنجاح كما أوضحت الدراسة المقدمة من قبل (thuune&jouse) والتي تضمنت مقارنة الأداء مؤسسة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي الحقول المختلفة وذلك بالإستعانة بعدد من المعايير لمعدل النمو العائد على الإستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها الى مجموعتين، الأولى تعتمد التخطيط الإستراتيجي والأخرى لا تمارسها حيث بنيت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضا تحسين أداء المؤسسات بعد تبنيها أنظمة التخطيط الأستراتيجي.<sup>5</sup>
- ويصف (خطاب) أن أهمية التخطيط تكمن في سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من إستخدامها وتوظيفها وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والإلتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.<sup>6</sup>

### III. فوائد وأهداف التخطيط الإستراتيجي:

<sup>1</sup> - اسماعيل محمد اليسر، الإدارة الإستراتيجية، الكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، ص13؛ 14

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص68

<sup>3</sup> - رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره ص35.

<sup>4</sup> - محمد عادل حمد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص16

<sup>5</sup> - محمد جاسم محمد الصميدعي، أستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص33

<sup>6</sup> - نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط الإستراتيجي في تقرير الأشراف الربوي في المحافظات، رسالة الماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2009/1430، ص77



## 1- فوائد التخطيط الإستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القرارات والمهام الإستراتيجية فهو يساعد على تطوير مفهوم واضح عند المنظمة.

فيما يذكر (moore) أن فوائد التخطيط الإستراتيجي متمثلة فيما يلي:

- الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة؛
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة؛<sup>1</sup>
- رؤية مستقبلية وتشاركية؛
- الحصول على الموقع الفعال في المؤسسة؛
- زيادة أداة الإنتماء لرسالة المؤسسة؛
- تضامن القوى العاملة وتركيزها؛
- زيادة الدعم الخارجي والداخلي؛
- تطوير المؤسسة كعملية مستمرة؛
- التحكم في الأمور غير المؤكدة وإدراكها.<sup>2</sup>

ويحدد (Kouitzet) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجية عمليات التخطيط الإستراتيجي حيث يعتبر خارطة الطريق لتحقيق النجاح أو ذلك خلال الرؤية والإتجاه الشمولي للمنظمة وتبني طرق عمل متكاملة، وتوجيه العمليات وتوزيع المسؤوليات وتفويض القرارات الإدارية<sup>3</sup>، حيث يزود التخطيط الإستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها ويفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير أو حل المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عالية بالمنظمة.<sup>4</sup>

ومما سبق نستخلص أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة ودوراً فعالاً في التنسيق والإنسجام بين أنشطة ومهام المؤسسة لوصولها إلى الأهداف المسطرة والمرجوة.

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ضحى، مرجع سبق ذكره، ص15

<sup>2</sup> - رانيا عبد معز الحمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011، ص ص260.259

<sup>3</sup> - اسيل امين إبراهيم الشخلي، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>4</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص17

## 2- أهداف التخطيط الإستراتيجي:

وللتخطيط الإستراتيجي أهداف يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- التعرف على الفرص الإستثمارية الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل متطلبات الإستفادة منها؛
- تحديد أفضل البدائل وتوفير موارد المنظمة وفق إعتبارات التكلفة والفائدة؛
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الإستثمارية والبرامج المالية للمنظمة؛<sup>1</sup>
- يساعد على تسهيل الإتصال وتوجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية؛
- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح ودقة وتوفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة وصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة؛<sup>2</sup>

وكذلك تتبلور أهدافه في جملة من النقاط وهي:

- تحديد وتوجيه المسارت الإستراتيجية للمنظمة؛
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة؛
- توجيه الموارد والإمكانات إلى إستخدامات إقتصادية؛<sup>3</sup>

المطلب الثاني: خصائص ومراحل التخطيط الإستراتيجي:

### I. خصائص التخطيط الإستراتيجي:

إن التخطيط الإستراتيجي يتصف بعدة خصائص وهي كالآتي:

- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية؛
- عملية التخطيط الإستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة؛
- أن يكون التخطيط الإستراتيجي واقعي؛

<sup>1</sup> - حسين مصطفى هلال، مرجع سبق ذكره، ص83

<sup>2</sup> - رحمة زعيبي، مرجع سبق ذكره، ص36

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص95

- أن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.<sup>1</sup>
- الأثار طويلة الأجل والمشاركة الواسعة والمرونة؛
- حشد الطاقات الكامنة والموارد المستقبلية؛
- التركيب للخيارات والأولويات.<sup>2</sup>

وهناك من يقسم خصائص التخطيط الإستراتيجي كالآتي:

أ-المرونة: وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من إستراتيجية للأخرى عند تغير الظروف البيئية، ويشجع على التنبؤ بالمستقبل؛

ب-الموارد: يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا المرتبط ظهورها، بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية.

ج-الشمولية: يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، وعبارة عن نظام متكامل.<sup>3</sup>

وهناك من يحدد خصائص التخطيط الإستراتيجي على أنها:

- عملية تخطيطية لكونها تتضمن وضع غايات إدارية، بمعنى إختيار مستقبل مرغوب ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات.

وهناك من يرى أن من خصائصه هو:

- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجية؛
- التشاركية في عملية التخطيط الإستراتيجي أي مشاركة العاملين والإدارة، فيها على حد سواء؛
- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح المسؤوليات؛<sup>4</sup>

كما أن من خصائص التخطيط الإستراتيجي أنه:

- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا؛

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي أدريس، مرجع سبق ذكره، ص13

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص113

<sup>3</sup> - بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص11

<sup>4</sup> - خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي أدريس، مرجع سبق ذكره، ص14

- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المؤسسات الإدارية الثلاثة في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد القرارات في العملية الإدارية.<sup>1</sup>
- المستقبلية في إتخاذ القرارات: يقوم التخطيط الإستراتيجي على الإهتمام بالمستقبل وإستقرائه بدءاً من الحاضر مع ضرورة تحديد بدائل يمكن الإبتاع منها مستقبلاً، حيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد والوسائل المستخدمة لتحقيقها.<sup>2</sup>
- و يلخص (حافظ والبحيري) خصائص التخطيط الإستراتيجي فيمايلي :
- وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات والمرونة، تدرج الخطة في السير بالوسائل الإجرائيات.
- واقعية الخطة في وسائل إجرائها، شمولية التخطيط في تحقيق الهدف بصورة فعالة.
- صدق ودقة المعلومات.<sup>3</sup>

ومما سبق ذكره نستخلص أن التخطيط الإستراتيجي له عدة خصائص يتميز بها من حيث الأهداف والسياسات والإجراءات والمرونة التي تساعد في تأدية المهام والأنشطة بشكل فعال وبكفاءة عالية.

## II. مراحل التخطيط الإستراتيجي:

أولاً: مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة (المسح البيئي):

ويقصد بها دراسة المحيط وهي تعني حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة<sup>4</sup>، حيث يتم إستعراض تقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية، إلى المديرين الإستراتيجيين في المنظمة وينحصر هدف التحليل في التعرف على العوامل الإستراتيجية.<sup>5</sup>

ويشمل التحليل البيئي الذي يهدف بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، المرتبطة بالبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة الخارجية.<sup>6</sup>

ويكون تحليل البيئتين الى :

<sup>1</sup> - رحمه زعبي، مرجع سبق ذكره، ص36

<sup>2</sup> - ربحي الحسن وأحمد العفيف، مرجع سبق ذكره، ص12

<sup>3</sup> - نزيه حسن حسين يونس، مرجع سبق ذكره، ص79

<sup>4</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص70

<sup>5</sup> - مؤيد سعيد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، داروائل النشر والتوزيع، جامعة قطر، ص25

<sup>6</sup> - أحمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص48

أ- تحليل البيئة الخارجية:

والتي تتكون من الفرص والتهديدات، والتي تقع خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها.<sup>1</sup>

إن المؤسسات تحتاج إلى الكشف عن بيئتها الداخلية والخارجية وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن البيئة المحيطة بيها.

- **تحديد الفرص والتهديدات:** يقصد بالفرص تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية، بينما التهديدات تتمثل في المشاكل والأضرار المختلفة للمؤسسة ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة ومتغيرات المحيط، الذي تتواجد به المنظمة.<sup>2</sup>
- **الفرص:** تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من إستغلال تلك الظروف لتحقيق أهداف.
- **التهديدات:** تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمؤسسة.<sup>3</sup>

ب- تحليل البيئة الداخلية:

تتكون من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة وأنها تعد مصدر قوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة.<sup>4</sup>

- **تحديد نقاط القوة والضعف:** تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية، من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً ، وتحديد نقاط القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً.
- **نقاط القوة:** تلك الخصائص التي تعطي للمؤسسات إمكانيات جيدة تعزز عناصر جوانب القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية والتي يجب الإعتماد عليها بشكل رئيسي.

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن ادريس مرجع سبق ذكره، ص41

<sup>2</sup> - بوزيان جواهر، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>3</sup> - رحمة زعبي، مرجع سبق ذكره، ص46

<sup>4</sup> - ثابت عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص41

- نقاط الضعف: هي تلك التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو عرقلتها في الوصول للميزة التنافسية، وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها لنقاط قوة.<sup>1</sup>
- والجدول الموالي يوضح متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف (SWOT):

الجدول رقم (1-1) : يوضح مصفوفة (SWOT)

التهديدات T	الفرص O	البيئة الداخلية
الضعف W	القوة S	البيئة الخارجية

المصدر: من إعداد الطالبة

نستنتج أن دراسة وتحليل محيط المؤسسة نقطة مهمة وتعتبر خطوة رئيسية في التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لكافة المنظمات، بحيث تتمكنها من تحقيق أهدافها واستمرارها.

كذلك تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، كونها تكشف عن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية فالمنظمة، التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بالتحليل الداخلي والخارجي سوف تتعرض للخطر.<sup>2</sup>

ثانيا: مرحلة صياغة وإعداد الخطة الإستراتيجية:

ويقصد بها وضع الخطط الطويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال.<sup>3</sup>

كما تعرف هذه المرحلة بأنها إعداد الخطة للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات النسبية في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وعلى صياغة المهمة، والرسالة وتحديد الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات ووضع السياسات.<sup>4</sup>

كما لمفهوم صياغة الإستراتيجية إرتباطا وثيقا بالتخطيط الإستراتيجي فهو ذلك التخطيط المستمد، على النظام الإستراتيجي المتبع في المنظمة.<sup>5</sup>

وتتكون صياغة (الخطة) الإستراتيجية من:

<sup>1</sup> - رحمه زعيبي، مرجع سبق ذكره، 44

<sup>2</sup> - محمد عادل الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 18

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 26

<sup>4</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 41

<sup>5</sup> - حياة عمير، إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في أختراق الأسواق الدولية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، 2010/2011، ص

▪ تقرير الرؤية **vision/statement**:

الذي تتناول التحول المستقبلي، من خلال الأهداف المحورية أو أكثر فاعلية أو كفاءة التحقيق هذا التحول.

▪ تقرير الرسالة **Mission/statement**:

حيث تحدد الإمكانيات و المشكلات ثم تحليل تفصيلي لكيفية إنجاز الوقائع السائدة.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الرؤية هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه أو هي وصف لصورة المستقبلية أفضل تطلع للمنظمة، أما بالنسبة للرسالة ففي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها ويحدد بها الغرض الأساسي لها وتجب على عدة تساؤلات تحدد هويتها.

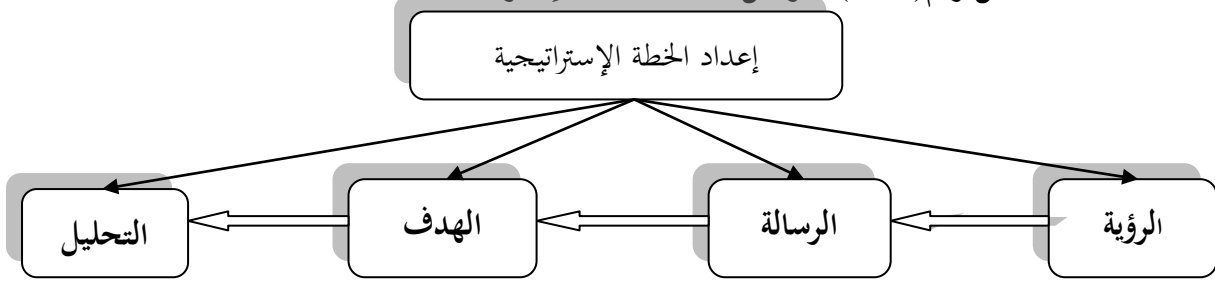
▪ الأهداف (الغايات):

**الهدف**: هو عبارة عن وصف لما يجب إنجازه من خلال نقطة من النقاط متوقع أن تستهدف الوصول إليها من جانب المنظمة بصورة عامة .

**الغايات**: هي النتائج النهائية والتي ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد<sup>2</sup>، وباختصار يقصد بالهدف هو الغاية المراد تحقيقها.<sup>3</sup>

والجدول الموالي يوضح مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.

الشكل رقم (1-1): مراحل إعداد الخطة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة

<sup>1</sup> - هوشيار معروف، مرجع سبق ذكره، ص 28

<sup>2</sup> - عصام محمد عبيد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات (دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة)، كلية الحاسب والمعلومات، كلية الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص 8

<sup>3</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2009/1430، ص 113

نستنتج من الشكل السابق أن مراحل التخطيط الإستراتيجي تتمثل في : وضع خطة إستراتيجية بدأً من الرؤية ثم الرسالة وبعدها الأهداف حيث كل عنصر له دور في إنجاح الأعمال وتسهيل الوصول للمراحل الأخرى وأخير تحقيق الأهداف المسطرة.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجي:

التنفيذ هو إيصال وتقييم الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق، من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً هذه المرحلة بأنها مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات<sup>2</sup>، وباختصار تعني هذه المرحلة وضع الخطط الإستراتيجية حيز التنفيذ.<sup>3</sup>

وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الآتية:

**1- الإستراتيجيات:** تمثل البدائل التي يتم إختيارها لتحديد التوجه أو المسار التي تتحرك عليه المنظمة لتحقيق الأهداف.

**2- السياسات:** تتكون من الضوابط العامة والقواعد والأسس التي يتم صياغتها والإلتزام بالتوفير مقومات نجاح الإستراتيجية ، وأن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الإستراتيجيات والإلتزام والحرص على سلامتها.

**3- الخطط:** وهي تمثل المراحل أو مكونات التحرك إتجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقة وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.<sup>4</sup>

**4- الإجراءات:** هي مجموع الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين ابتداءً من نقطة بدايته وحتى نهايته.<sup>5</sup>

**5- وضع البرامج التنفيذية:** تعبر البرامج عن خطط تنفيذية ثم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، وتنتهي البرامج بمجرد تحقيق هذا الهدف، فالبرامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة.

<sup>1</sup> - فيروز شين، محاولة لتصميم الإستراتيجية (مؤسسة صناعية بسكرة)، رسالة الماجستير في علوم الإقتصاد، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة، 2004/2003، ص88

<sup>2</sup> - هيثم حمود الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص123

<sup>3</sup> - علي شريف ومنال الكردي، أساسيات التنظيم واداة الأعمال، دار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004/2003، ص58

<sup>4</sup> - فيصل بن محمد مطلق الخفري القحطاني الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركة (وفق لمعايير الادارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة

الدولية البريطانية، 2010، ص60

<sup>5</sup> - حسين محمد جواد جبوري التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، شارع الملك حسين، عمان، الاردن، ص336



**6-الموازنات المالية:** الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي وضع للطريقة التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الإستخدامات المختلفة، ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد الموازنات و النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة.<sup>1</sup>

#### رابعا: مرحلة التقييم الإستراتيجية:

تعتبر عملية التقييم الإستراتيجية من التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة<sup>2</sup>، وتمثل مرحلة التقييم ومراجعة الإستراتيجية عنصر أو مكون رئيسي في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتشمل على متابعة أنشطة ونتائج أداة المنشأة ومقارنتها مع أداء المخطط.<sup>3</sup>

ويمكن القول أن هذه المرحلة هي العملية التي يراقب من خلالها المديرين، أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى فعالية الأداء إتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذ ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة<sup>4</sup>، التقييم والرقابة تحدد مجالات لقياس، وضع معايير الأداء، وقياس الأداء.<sup>5</sup>

وفي تعريف آخر فهي الرقابة في المنظمة للمعايير والأداء الموضوع مع أهداف التخطيط لتصميم نظم المعلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة سلفا أو مسبقا، لتقرير ما إذا كان هناك إنحرافات وتحديد أهمية الإنحرافات وإتخاذ أي عمل أو إجراء مطلوب لتأكيد من أن جميع موارد المنظمة يتم إستخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق الأهداف المنظمة<sup>6</sup>،

والشكل الموالي يوضح عملية الرقابة :

<sup>1</sup> - إياد على الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، منهجة وطرائق التدريسية، رسالة دكتوراه كلية التربية، جامعة دمشق ص.ص، 66، 65.

<sup>2</sup> - عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص 79

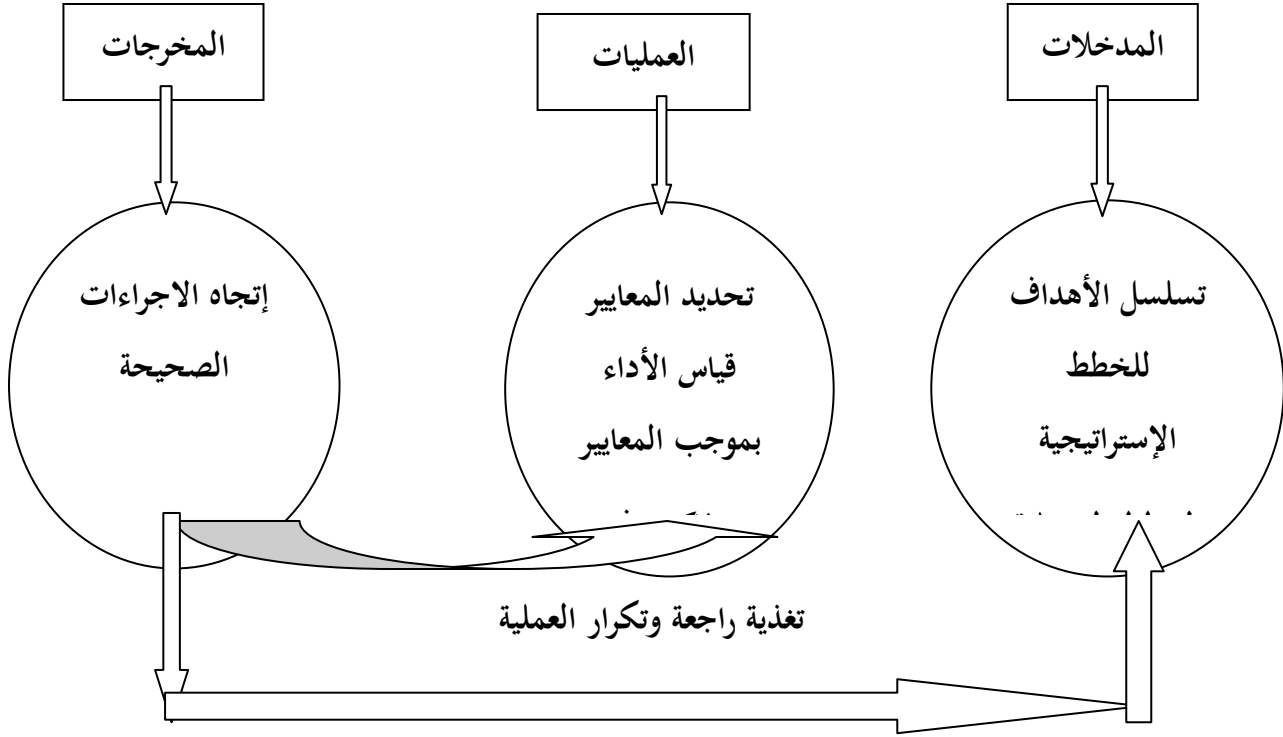
<sup>3</sup> - نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط2003، ص22

<sup>4</sup> - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 93

<sup>5</sup> - حسين مصطفى هلاي وصابر حسين الغنام واخرون، مرجع سبق ذكره، ص138

<sup>6</sup> - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص106

الشكل رقم (1-2): يوضح عملية الرقابة



المصدر: بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 106

وبالتالي نستنتج أن عملية الرقابة تتكون من الخطوات الرئيسية التالية:

- تحديد المعايير الرقابية التي يتم بموجبها قياس التقدم ؛
- قياس الأداء بموجب المعايير التي يتم تحديدها ؛
- كشف الانحرافات وإتخاذ الإجراءات اللازمة.<sup>1</sup>

### III. مزايا ومعوقات التخطيط الإستراتيجي :

كما سبق أن ذكرنا أن التخطيط الإستراتيجي لديه أهمية وفوائد كذلك فإنه يتسم بجملة من المزايا والمعوقات نذكر منها:

#### 1. مزايا التخطيط الاستراتيجي:

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد، نفس المرجع، ص106

- من مزايا التخطيط انه يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها، مما يسهل تنفيذها؛
- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف؛
- كما يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المدربين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطة والبرامج؛<sup>1</sup>
- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي الى إكتساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهج شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ولعناصره القوة والضعف الذاتية الموجودة داخل المؤسسة من جهة أخرى؛<sup>2</sup>
- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة؛
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية؛
- تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب إتخاذ القرارات؛
- الإتصالات وتبادل معرفة الأهداف لدى أعضاء المؤسسة؛<sup>3</sup>
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية، على المدى الطويل تنفيذ الأهداف؛
- يحقق التخطيط الإستراتيجي الأمن النفسي للأفراد والجماعات؛
- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف؛<sup>4</sup>
- يزيل التخطيط حالة التعقيد، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة؛
- التخطيط الإستراتيجي يحقق، أجواء فاعلة للإدارة وعملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بما سيفعله إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة؛

<sup>1</sup> - على الخطاب، إستراتيجية التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2010، ص34

<sup>2</sup> - أباد على الدجني، مرجع سبق ذكره، ص52

<sup>3</sup> - رحمه زعبي، مرجع سبق ذكره، ص37

<sup>4</sup> - علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2010، ص25

- إن التخطيط الإستراتيجي لا غنى عنه للإدارة العليا، لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.<sup>1</sup>
- 2. **معوقات التخطيط الاستراتيجي:** كما للتخطيط مزايا فهناك معوقات وهي:
  - عدم الدقة المعلومات والبيانات، تستلزم عدم صحة التنبؤات والإفتراسات؛
  - إعتقاد الجهات الأجنبية في وضع الإستراتيجية؛
  - أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط؛<sup>2</sup>
  - ضعف الموارد المتاحة مثل قلة الموارد، وصعوبة الوصول إليها وإدارتها؛
  - البيئة الخارجية المضطربة: مما قد يجعل التخطيط منعدما قبل أن يبدأ للتغيرات في عناصر البيئة (القانونية، والاقتصادية، والإنسانية..... إلخ)؛
  - جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة، فالتخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى دقة وتكلفه كبيرة.<sup>3</sup>
  - إتجاهات العاملين: كثير ما يحدث إتجاهات سالبة نحو الخطة أثر كبير في عرقلة مسيرتها، عدم صحة التنبؤ.<sup>4</sup>

وتتمثل كذلك معوقات التخطيط الإستراتيجي من جانبين هما:

- **من داخل المنظمة:** الفشل في تطوير أهداف مناسبة لمشروع الخطة وذلك أن الفشل في توضيح الأهداف أو وضع طموحات عالية غير معقولة من الأسباب الرئيسية للصعوبات.
  - **من خارج المنظمة:** وذلك بعدم ملائمة المصادر المتاحة التي تتطلبها عملية التخطيط الإستراتيجي من موارد بشرية أو معلوماتية أو موارد مالية أو فنية... إلخ أو عدم كفاءتها.<sup>5</sup>
- ويرى (أبو دولة وصالحية) أن أبرز معوقات التخطيط الإستراتيجي تتمثل في :
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق؛

<sup>1</sup> - محمد جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص34

<sup>2</sup> - على الخطاب، مرجع سبق ذكره، ص43

<sup>3</sup> - رحمه زعيبي، مرجع سبق ذكره، ص38

<sup>4</sup> - علاء فوج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص35

<sup>5</sup> - مؤيد الساعدي وجود سلمان طاهر الغرابوي، تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد12، العدد2، 2010، ص16

● مقاومة التغيير، فالتخطيط الإستراتيجي يقترح أشياء جديدة وهذا ما يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات في حين يتمسك البعض بالعلاقات القديمة.

● عدم توفر نظام الحوافز والإتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم وأهمية رضا الزبون

تبدأ المؤسسة بالمستهلك وتنتهي إليه، والذي يسمى بالزبون حيث تستخدم كلمة الزبون لوصف ثلاث أنواع من الزبائن أولهما، الزبون الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة، والثاني الزبون على شكل أفراد، وثالثهما الزبون الصناعي أو المؤسسي، حيث تسعى جميع المؤسسات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن .

#### أولا: مفهوم رضا الزبون

يرى(Hoyerand Macinnis) إن رضا الزبون يمكن أن يكون له إرتباط مع مشاعر القبول و الإرتياح، والسعادة، والفرح، والإثارة، كما أن هناك العدد من العوامل التي تؤثر على رضا الزبون منها: ودية الموظفين، اللباقة، المساعدة، دقة الفواتير، الأسعار التنافسية، جودة الخدمة، وخدمة سريعة.<sup>2</sup>

فيما وصف (Hourdveth) الرضا هو الناتج بالمكافأة، وعدم لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء.<sup>3</sup>

كما يمكن القول أن رضا الزبون هو مجرد تقييم تجربة شراء الزبون لمنتوج معين، ويعرف إلفرد(Elvarad) رضا الزبون على أنه حالة نفسية ناتجة عن عملية الشراء والإستهلاك.<sup>4</sup>

ويعرفه (Zeithmalet.coll) الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء.<sup>5</sup>

## I. تعريف رضا الزبون

لقد تعددت تعريف الزبون ونجد منها من يعرفها على النحو الآتي:

<sup>1</sup> - نزيه حسن حسين يونس، مرجع سبق ذكره، ص96

<sup>2</sup> - بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمدينة العلمة) مجلة الرؤى، قسنطينة، العدد6، جوان2014، ص66

<sup>3</sup> - حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين الخدمة على رضا الزبون، جامعة الكوفة، مجلة العربي الاقتصادية والإدارية، السنة8، العدد25، ص85

<sup>4</sup> - جمال خنشور، أثر القيمة الزبون والمفاهيم المحاذية له على مردودية المؤسسة، كلية علوم الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10، نوفمبر، ص382

<sup>5</sup> - بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق رضا وخدمة العملاء، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2010/2011، ص94

عرف (John&Hall) رضا الزبون بأنه درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتوجات، التي تلي حاجاته ورغباته.

وعرف (Katler) رضا العميل أيضا بأنه ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون.<sup>1</sup>

وكما يعتقد (عبيدات) أن رضا الزبون: هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن السلعة أو خدمة ما وشرواها لإستخدامه الخاص أو إستخدامه العائلي .

في حين عرفه ( البكري): الزبون بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية او للأفراد عائلته.<sup>2</sup>

وكذلك عرفه (Kotle and Avmstrong): بأنها المدى الذي يتطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشترين.<sup>3</sup>

ويشير (Gitmanetal): إلى أن رضا الزبون من أهم العوامل التي تميز المنظمات عن بعضها البعض، بحيث أصبحت وعلى نحو متزايد عنصرا رئيسيا في إستراتيجية الأعمال التي تسعى المنظمات الى تحقيقه، ومن خلال تقديم المنتجات بالمواصفات المطلوبة، ومن خلال التدريب وتأهيل العاملين لكي يصبحوا قادرين على تحقيق رضا الزبائن وعلى الأخص بالنسبة لمقدمي الخدمات ومنها الخدمة المصرفية، لأن مقدمي الخدمات يلعبون الدور الأساسي في تحقيق رضا الزبائن، وبناء مواقف إيجابية إتجاه المعارف والخدمات التي يقدمها.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن رضا الزبون عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل ومنه فإن على كل مؤسسة عليها أن تأخذ رضا الزبون من أولوياتها حيث يرتبط الرضا بجودة الخدمة المقدمة.

## II. أهمية رضا الزبون:

<sup>1</sup> - فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبون، رسالة ماجستير كلية الاعمال، جامعة الاوسط، الاردن، 2013، ص25

<sup>2</sup> - زوز فاطمة الزهراء، دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير، تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011، ص11

<sup>3</sup> - سعدون حمد حيدر واخرون، صياغة استراتيجية ادارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظي، مجلة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد5، العدد، 2013، 10، ص380

<sup>4</sup> - حمدون محمد سند، أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبون، فرع جامعة الزرقاء، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية ،

الأردن، مجلد9، العدد، 32، 2015، ص177

إن أغلب المؤسسات تتبنى خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن هذه الثوابت التي تقود المنظمة للنجاح هو رضا الزبون بإعتباره عنصر مهم وتتضح أهميته كالآتي:

- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من إحتمال توجه الزبون الى مؤسسات أخرى منافسة.
- إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى.
- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة، فيما يتعلق بالخدمة المقدمة اليه مايقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك.<sup>1</sup>
- رضا العملاء يضمن الإستمرار في التعامل مما يؤدي الى تخفيض تكاليف التحول المؤسسة منافسة(خفض المرونة السعرية الحاليتين)؛
- جذب زبائن حدد فالعميل الراضي وسيلة ترويجية مجانية وفعالة؛
- تحقيق ميزة تنافسية في سوق شديد المنافسة.<sup>2</sup>
- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فأن سيحدث الآخرين مما يولد زبائن جدد؛
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة من قبل المنظمة فأن قرار العودة سيكون سريعا؛
- رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من إحتمال توجه الى منظمات أخرى أو منافسة؛<sup>3</sup>
- رضا الزبون عن الخدمة المؤسسة يؤدي إلى الكلام الجيد عنها؛
- يمثل الرضا تغذية عكسية بالنسبة للمؤسسة، بحيث سيكون هناك تفاعل ودراية أكثر بحاجات الزبائن؛<sup>4</sup>

تهدف المؤسسات من خلال تحسين خدماتها من أجل كسب رضا الزبون وتحقيق أعلى مستويات من الرضا، وتبرز أهمية قياس رضا الزبون من خلال النقاط التالية:

### 1- أهمية قياس رضا الزبون:

<sup>1</sup> - زوز فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص24

<sup>2</sup> - بوسطة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص99

<sup>3</sup> - مزبان عبد القادر، أثرمحددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2012، ص100

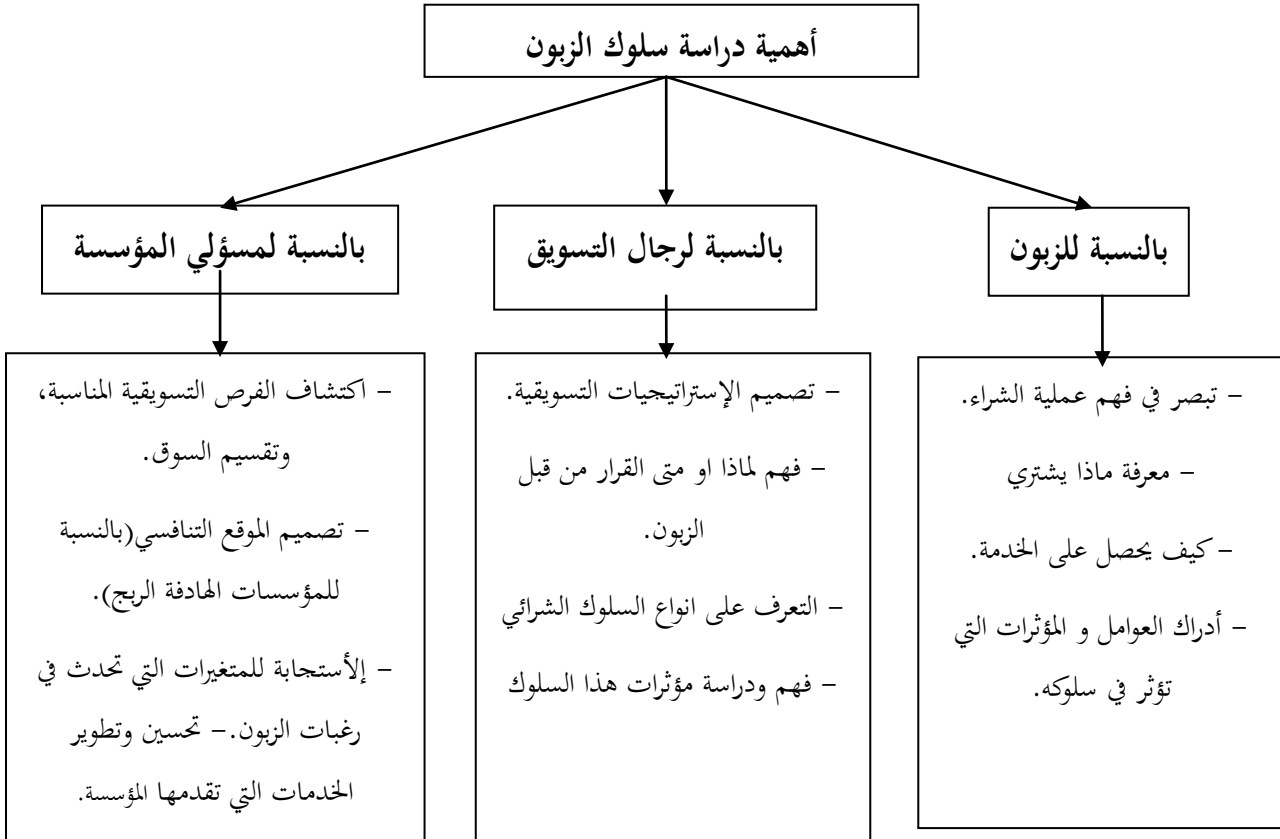
<sup>4</sup> - فيحي كريمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا الزبائن، رسالة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012، ص35

يعتبر قياس رضا العميل الأداء أو الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة، من أجل معرفة درجة رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها وتظهر أهمية كالأتي:

- الوقوف على تحديد مدى الرضا؛
- تقديم النتائج الشركاء في أي منظمة ومنهم مثلا جميع الممولين؛
- يساعد في تشخيص أسباب عدم تحقيق عدم تحقيق أهداف المنظمات؛
- معرفة هل أن الفئة المستهدفة قد إستفادة من الخدمة المقدمة؛
- يساعد المشرفين على إمكانية توسيع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة ليشمل مجتمعات أخرى،<sup>1</sup>

والجدول الموالي يوضح أهمية دراسة سلوك رضا الزبون.

الشكل رقم (1-3): يوضح أهمية دراسة سلوك الزبون



المصدر: والة عائشة، أهمية الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 03، 2010/2011، ص98.

<sup>1</sup> - حاكم جبوري الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص88



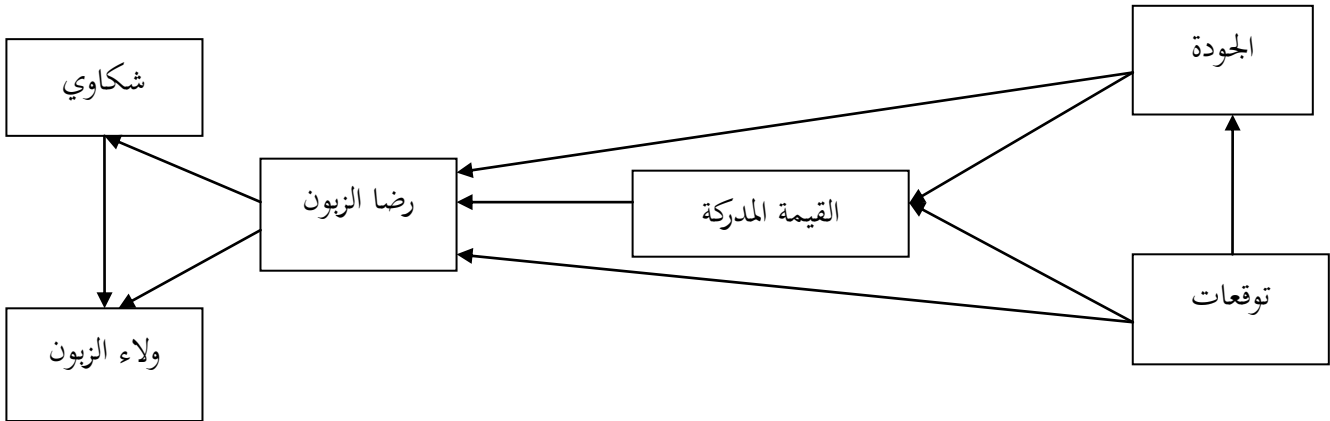
2- أهم نماذج قياس رضا الزبون:

من النماذج المهمة في هذا الصدد النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (Acsi) وقد تم تطوير هذا النموذج منتصف التسعينات من طرف الباحثين الأمريكيين في تسويق الخدمات.

حسب هذا النموذج فإن كلما كان الجودة والتوقعات كبيرين، عندها تكون القيمة المدركة كبيرة تؤدي إلى رضا الزبائن، وفي الجانب الآخر كلما كان رضا الزبون كبيراً، إنخفض شكاوي الزبائن، وهذا النموذج يشرح العلاقة بين شكاوي الزبائن ورضاهم.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح لنا نموذج (Acsi) الأمريكي لقياس رضا الزبون.

الشكل رقم (04) يوضح: النموذج الأمريكي لقياس رضا الزبون (Acsi)



المصدر: بوزيان حسان، أثر جودة الخدمات على رضا الزبون، مجلة الرؤى الاقتصادية قسنطينة، العدد 6 جوان، 2014، ص 67

من خلال الشكل نلاحظ العناصر الثلاثة التي تسبق رضا الزبون وتمثل في:

**1- الجودة المدركة:** وهو الأول لرضا الزبون وتمثل في تقييم السوق المحدد (المقدم إليه الخدمة) لتجربة الإستهلاك الأخير، وتوقع أن يكون لها تأثير مباشرة وإيجابي على رضا الزبون.

**2- القيمة المدركة:** وهي المحدد الثاني لرضا الزبون، ويتمثل في المستوى المدرك لجودة المنتج نسبة إلى السعر المدفوع، القيمة المدركة وهي قياس للجودة السعر المدفوع فعلى الرغم من أن السعر يكون أحيانا جيدا بالنسبة للزبائن خاصة الشراء الأول مرة لأنه له تأثير قليل على الرضا من أجل إعادة الشراء.

**3- توقعات الزبائن:** وتمثل التوقعات من مرحلة ما قبل التجربة الإستهلاكية والتي تتضمن بعض المعلومات المحررة مثل ( الأشهار، الكلمة من الفم إلى الأذن ) وتوقعات عن قدرة المؤسسة الى تقديم جودة في المستقبل.<sup>1</sup>

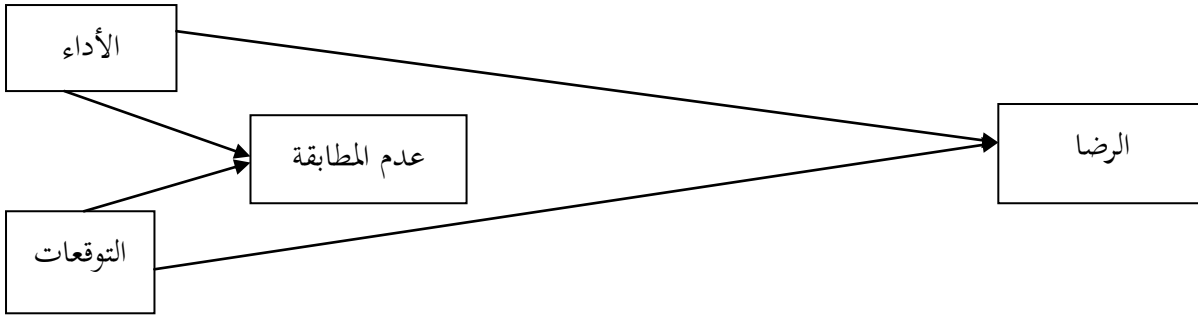
<sup>1</sup> - بوزيان حسان ، مرجع سبق ذكره، ص 67

وهناك أيضا نموذج لقياس رضا الزبون ومن نماذج قياس رضا الزبون الشكل التالي:

ويتكون من العناصر التالية وهي:

أولا: نموذج عدم المطابقة:

الشكل رقم (05): يوضح نموذج عدم المطابقة



المصدر: عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، شهادة الماجستير علوم تجارية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009، ص77.

- الأداء: رأي الزبون المتعلق بأداء المنتج أو الخدمة الناتج عن خبرة، أو جودة المدركة؛
- التوقعات: وتتكون لدى الزبون قبل عملية لشراء أو خلال استعمال المنتج أو الخدمة؛
- عدم المطابقة: وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات وهي قد تكون سالبة أو إيجابية؛

ثانيا: نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة بالرضا أو عدم الرضا :

إن المدخل المبني على المطابقة أو عدم المطابقة للتوقعات محددة الاستعمال لتوقعات لا يمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة أيضا بالمقارنة السالبة لزبون وتتحكم في المنتج 03 متغيرات .

- التوقعات نحو المنتج أو علامة تجارية، معايير الأداء؛
- الاتجاهات نحو المنتج أو علامة تجارية.<sup>2</sup>

كما أن هناك عوامل تؤثر على الإدراك الزبون للخدمة وهي:

- الجودة الفنية: وهي الخدمة النهائية المقدمة للزبون؛

<sup>1</sup> - بوزيان حسان، مرجع سبق ذكره، ص67

<sup>2</sup> - عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص77.75

- الجودة الوظيفية: وهي جودة التفاعل بين الموظف والخدمة المقدمة لزبون؛
- الجودة الناتجة عن البحث والخبرة المتوفرة في السوق.<sup>1</sup>

### ثالثا: نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية:

قدم هذا النموذج من قبل Oliver سنة 1980 وهو يشمل العلاقة الداخلية بين التوقعات عدم المطابقة، لرضا الخصائص التقليدية لكل من الاتجاه، ولقد حدد Oliver مقدمات الرضا على أنها التوقعات وعدم المطابقة بينما الإتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، كما إقترح العلاقات الداخلية التالية:

- قبل إستعمال الخدمات تحدد توقعات عن الخدمة وإتجاهه نحوها؛
- قبل إستعمال الخدمة يحدد كل من توقعات الزبون عن الخدمة قبل إستعمال والتحقق أوعدم التحقق الإيجابي أو السلبي لذلك مستوى رضا الزبون الخدمة؛
- بعد إستعمال الخدمة يساهم كلا من إتجاه رضا الزبون عن الخدمة قبل الإستعمال ومستوى رضا الزبون عن الخدمة بعد إستعمال في تحديد إتجاه الزبون نحو الخدمة تجريبية؛
- بعد تجربة الخدمة يساهم كلا من نية الزبون بشراء الخدمة قبل تجربته وإتجاه الزبون نحو الخدمة بعد تجريبه في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة الخدمة.<sup>2</sup>

### 3- خطوات قياس رضا الزبون:

لقياس رضا الزبون نقوم بعدة خطوات كالآتي:

#### أ- لماذا يجب القياس:

- إتجاهات وأراء وتفصيلات الزبائن؛
- نواحي القوة والضعف؛
- تشخيص احتياجات الزبائن؛
- فرص التطوير والتحسين.<sup>3</sup>

#### ب- مالذي يجب قياسه:

<sup>1</sup> - عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص 81

<sup>2</sup> - سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماستر علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012، ص 41

<sup>3</sup> - عبيدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، رسالة ماستر كلية العقيد محمدالحاج، غير منشورة، 2011/2012، ص 64

- الإتاحة، السرعة؛
- السعر، الخدمات؛
- الإستجابة، الملائمة؛
- الإعتمادية، الدقة؛

### ج- كيف يمكن القياس:

- تحليل البيانات؛
- الأساليب الوضعية؛
- الأساليب الكمية؛
- شرح النتائج؛
- الوحدات ذات العلاقة بخدمة الزبائن؛
- الوحدات الأخرى.<sup>1</sup>

### 4- أدوات قياس رضا الزبون:

هناك العديد من الأدوات لقياس الرضا أبرزها كالآتي:

**1) مقياس عدد الشكاوي:** يمثل الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياس هاماً ما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ماتقدم لهم من خدمات إذ يتناسب إدراكهم لها والمستوى الذي يجوبون الوصول إليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من إتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث لمشاكل وتحسين مستوى جودة ماتقدمه من خدمات لزيائنها.

**2) مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس إستخداماً لقياس إتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة، أذ إكتشفت المنظمات الخدمية طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبيدات سليمة، نفس المرجع السابق، ص65

<sup>2</sup> - مزيان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص47

3) التسويق الوهمي: حيث تستخدم المؤسسة أشخاص ليتقمصوا أدوار زبائن من أجل الوصول لمنتجات المنافسين، ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، وقد يقومون المدراء ورجال التسويق بهذا الدور بأنفسهم أو من خلال الإتصال بالمنافسين عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني وزيارة مواقع البيع.

4) تحليل المتوقفين عن التعامل مع المنظمة: ويتم من خلال الإتصال بالزبائن الذين يحاولون التعامل مع المنافسين لإكتشاف السبب في ذلك من جهة، ومراقبة معدل الزبائن الذين يفقدونهم من جهة أخرى.

5) المقابلات الشخصية والاتصال بالزبائن الحاليين: ويقوم المدراء أو الموظفين في المؤسسات مكلفين بهذه المهمة وذلك قصد معرفة وإستطلاع التغيرات في رغبات وتطلعات زبائنهم ومعرفة قياس رضاهم.<sup>1</sup>

6) خطابات الشكر والتقدير: والتي بدورها تعكس مستوى الرضا للعملاء، والتقدير في الخدمة من مصادر الميزة التنافسية ونقاط التركيز في الحملات الإعلانية.<sup>2</sup>

كما أن أدوات قياس رضا الزبون :

أولاً: القياسات الدقيقة:

أ- الحصة السوقية: إن قياسها نسبياً سهل، إلا إذا كان مجموع الزبائن أو تجزئة لسوق محددة وهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن الإعتماد على ذلك يكون في المدى القصير فقط أين يكون هدف المؤسسة هو نمو رقم أعمالها.

ب- معدل الأحتفاظ بالزبائن: إذا أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الإحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويعتمد قياس رضا أو عدم الرضا الزبائن الدقيق على درجة تحديدهم.

ج- جلب الزبائن: من أجل نمو مقار النشاط تبذل المؤسسة كل جهوداتها لتوسيع قاعدتها من الزبائن والتقدم في هذا المجال بقياس بصفة مطلقة أو نسبية ، أما قد يعبر عنه بعدد من الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المتخذ معهم.

د- المردودية: إن المقاييس السابقة لايمكن من خلالها معرفة مردودية الزبائن وإنما بتعبير عن رضاه أو عدمه ويمكن حساب مردودية من خلال قياس الربح الصافي في النتائج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

<sup>1</sup> - فيحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص43

<sup>2</sup> - شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، رسالة الماجستير علوم تجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، ص47

و- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون: إذا كان الزبون يطلب باستمرار منتج المؤسسة في ظل سوق إحتكارية هذا الأخير دليل على أنه راض عنها ، وعن منتجاتها وخدماتها.

ي-تطور عدد الزبائن :يمكن إعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم فإذا كان عدد الزبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعاتهم أو هذا يؤثر بالإيجاب على عددهم.<sup>1</sup>

ثانيا:القياسات التقريبية(القياس المباشر): إن الأدوات الموجه لقياس رضا الزبون نذكر منها:

### 1-الدراسات الكيفية:

- بحوث الزبائن المفقودين؛
- بحوث الزبون الخفي، وكذا نظام تسيير الزبائن.<sup>2</sup>

### 2-الدراسات الكمية:

- تحديد أهداف البحث؛
- أعداد الإستقصاء؛
- صياغة الأسئلة؛
- تحديد العينة؛
- تجميع البيانات وتحليلها.<sup>3</sup>

### 5- محددات الرضا الزبون:

إتفق الباحثون في هذا المجال على أن محددات الرضا الرئيسية تتمثل في:

1-التوقعات: عرف(lethmal) التوقع بأنها إعتقاد العميل المرتبط بالمنتج قبل الشراء بالإعتماد على معايير وعناصر مرجعية تقوم بمقارنة أداء المنتج.

1-1 التوقعات التنؤية: تتمثل في المعتقدات على مستوى أداء معين فالتوقع السنوي عملية تركز على الخصائص والمميزات التي يتوقع توفرها في المنتج؛

<sup>1</sup> - عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره ،ص73

<sup>2</sup> - كلثوم بوبكر، جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية وأثرها على رضا الزبون، مذكرة ماستر، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013،ص14

<sup>3</sup> - كلثوم بوبكر، مرجع سبق ذكره،ص15

1-2 التوقع المعيارية : تركز على مستويات مثالية في الأداء، يتم إعدادها عن طريق دراسات وإبحاث نظرية قياسية؛

1-3 التوقع المقارن: يتمثل في معتقدات العميل عن تكوين توقع عن منتج، أو علامة مقارنة بمنتجات وعلامات تتوقع أنها في نفس المستوى.

2-الأداء الفعلي :يعبر عن مستوى الأداء الذي يرغب العميل الحصول عليه أثناء استخدامه أو إستهلاكه للمنتوج (سلعة/خدمة) بمعنى إدراكه الفعلي والحقيقي لتوقعاته تبرز أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا/عدم الرضا من خلال كونه مقياس مبسط وعملي يمكن الإعتماد للتعبير عن وجهة نظره في الجوانب المختلفة المتعلقة بالأداء.<sup>1</sup>

1-2:الأداء المدركة :يعبر الأداء المدرك عن المستوى الأداء أو الصورة الذي يحصل عليها الزبون نتيجة إستعماله وإستهلاكه للمنتج، وتقييم معتمد على المعلومات التراكمية التي تكونها خبرته السابقة من الإستهلاك الفعلي للسلعة أو لسلع وخدمات مماثلة.

2-2: المطابقة :وتعرف المطابقة على أنها مستوى من إحساس فرد الناتج عن مقارنة بين الأداء المنتج المدرك وبين توقعات الفرد وتميز حالتين:

✓ **الإنحراف الموجب**: تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال تحسيين أدائها بإستمرار حيث، تقوم بترويج أعلى جودة بحيث يكون الاداء الفعلي أكبر من توقعات الزبون.

✓ **الإنحراف السالب**: عندما يكون مستوى الأداء الذي يدركه الزبون أقل من التوقعات والإعتقادات لدى الزبون.<sup>2</sup>

ومن محددات توقعات الزبون للخدمة هي:

1-**تقوية الخدمة الثابتة**: هي عوامل الشخصية مستقرة، تقود الزبون الى درجة أعلى من الحساسية للخدمة وإحدى هذه العوامل توقعات الخدمة المشتقة حيث يتوجه الزبون فيها تأثير طرق أخرى، ومثال ذلك عندما يعتمد مستخدموا الخدمة على الآخرين ليقوموا بخدمة زبائنهم.

<sup>1</sup> - بواسطة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص98

<sup>2</sup> - مزبان عبد القادر،مراجع سبق ذكره،ص105

2-الإحتياجات الشخصية: هي الحالات والظروف الأساسية الفسيولوجية والسيكولوجية للزبون، وهذه الإحتياجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة.<sup>1</sup>

3-وعود الخدمة الظاهرة: وهي جميع التصريحات التي يقدمها مقدم الخدمة بصورة شخصية أوغير شخصية إلى الزبون عن الخدمة.<sup>2</sup>

ومن خلال ماسبق نستنتج أن أهمية قياس رضا الزبون له دوراً فعال، وذلك من خلال خطوات ومحددات قياس رضا الزبون ، من أجل الوصول أو تحديد مستوى رضا الزبائن وتوقعاتهم عن الخدمة المقدمة.

### III. خصائص رضا الزبون:

وكما ذكرنا سابقاً أهمية دراسة رضا الزبون، حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى خصائص رضا الزبون وهي كالتالي:

1-الرضا الذاتي: يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسين طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمة المقدمة من جهة أخرى فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الإعتبار فيما يخص موضوع الرضا فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية.<sup>3</sup>

2-الرضا النسبي: ليس هناك مطلق إنما لكل عميل رأي في مستوى الجودة المحققة وهذا من خلال نظرتة لمعايير السوق فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه له نسبة تختلف لدى الزبون ذاته فالخدمات التي تحقق أعلى المبيعات هي تلك التي تتوافق وحاجات ورغبات الزبون بصفة أفرد للدقة.<sup>4</sup>

3-الرضا التطوري: يتغير الرضا الزبون من خلال تطور هاذين المعيارين مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، أي فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال مايتوقعه من الخدمة.<sup>5</sup>

يختلف رضا الزبون من شخص لأخر لذا فالرضا يتصف بثلاث خصائص موضحة في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - زوزو فاطمة الزهراء،مرجع سبق ذكره،ص17

<sup>2</sup> - شيروف فضيلة،مرجع سبق ذكره،ص39

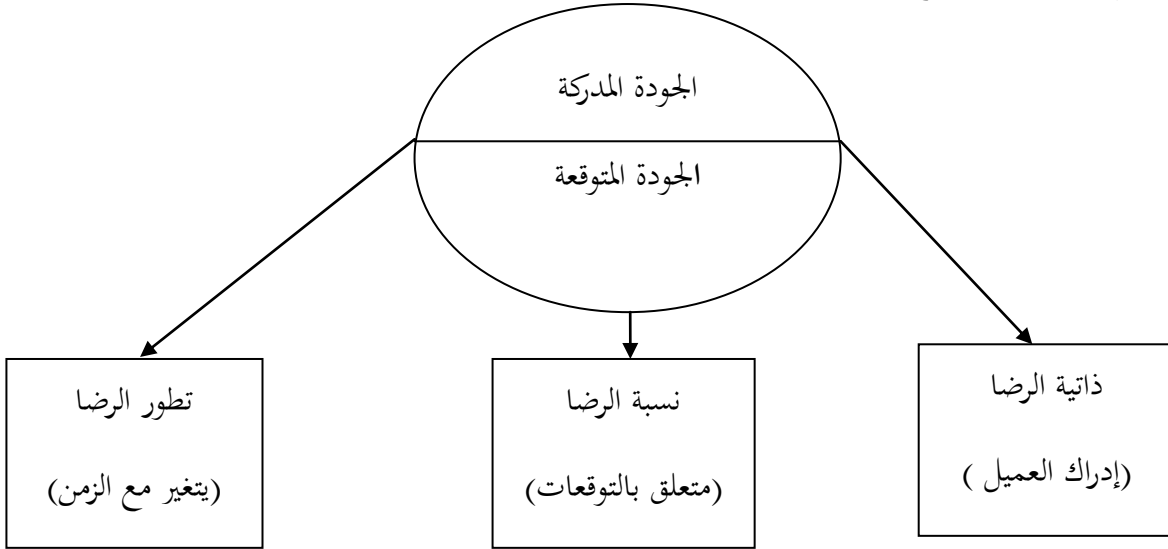
<sup>3</sup> - بوعمان نور الدين، جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة مسيلة،2007،ص115

<sup>4</sup> - فتحي كريمة،مرجع سبق ذكره،ص35

<sup>5</sup> - سميحة بلحسن،مرجع سبق ذكره،ص26



الشكل رقم (1-6) : يوضح خصائص الرضا الزبون



المصدر :بوسطة عائشة، أثرتسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية ، جامعة الجزائر،2010/2011،ص97.

وفي الإخير نستنتج أن لرضا الزبائن خصائص وكل خاصية تختلف عن الأخرى، حيث أن الرضا الذاتي يخص أن الزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، الرضا النسبي وهنا يمكن القول أن يختلف رضا كل زبون عن الجودة المحققة، أما الرضا التطوري فالزبون يحكم على جودة الخدمة من خلال مايتوقعه من الخدمة.

#### IV. الإحتفاظ بالزبون وولائه:

أن ولاء الزبون أصبح الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة والتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الإحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جداً بسبب التغيرات في سلوك الزبائن.

#### أولاً: مفهوم الإحتفاظ بالزبون:

يساهم الزبائن الراضون بدرجة كبيرة في تقديم العديد من المنافع للمؤسسة فعادة ما يكون هؤلاء الزبائن أقل حساسية للأسعار، يتحدثون بشكل جيد عن المؤسسة ومنتجاتها، كما أنهم يحتفظون بولائهم لفترة طويلة من الوقت.<sup>1</sup>

- يقول Houston أستاذ التسويق في جامعة Starem Brown إن الإحتفاظ بالزبون ليس هناك حاجة ضرورية لأستخدام محفزات خاصة على الشراء خلال مايريد الزبائن فهو مكون نتائج نهائية للمتغيرات التالية (السعر، والجودة، ومقدار الأبتكار في السلعة) الذي يجعلها أقرب الى تحقيق الإشباع للزبائن من بدائلها المتوفرة في

<sup>1</sup>-حكيم بن حروةومحمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وأكتساب ميزة تنافسية، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسات والإستراتيجية في الدول العربية،ص13

السوق وأخير التوزيع السلعة في أماكن تواجد الزبائن ، إن هذه المتغيرات ليست مالمية بل هي كيفية وهي من أهم المقاييس فالزبون ربما يكون مواليا للمنظمة نظرا إلى زوال القيود أو بسبب قلة البديل إستراتيجيات المنظمات الحقيقي وربما أيضا يكون مواليا لأنه راضٍ عن منتجات وخدمات المنظمة ويرغب في إستمرارية العلاقة معها والمؤسسات تميل إلى أن تأخذ بعين الإعتبار رضا الزبون كإستراتيجية حيوية.<sup>1</sup>

ثانياً: أهمية الإحتفاظ بالزبون: إن تكلفة جذب الزبون جديد يتم تقديرها بأنها خمس مرات تكلفة الإحتفاظ بزبون واحد وهو راضٍ وسعيد ولسوء الحظ فإن معظم نظريات التسويق وممارساته تركز على فن جذب الزبائن الجدد بدلا من الإحتفاظ بالموجودين أصلا، لذلك فإن من السهل كسب زبون جديد لكن من الصعب أو من المستحيل إسترجاع زبون غادر المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: مفهوم ولاء الزبون:

تسعى مؤسسة إلى تحقيق رضا الزبون، وذلك لأنها وجدت أصلا من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها المنتوجات كذلك ولاء الزبون هو المفتاح الأساسي لنجاح البرنامج التسويقي للمؤسسة.

يعرف (Kotler and Keller) ولاء الزبون بأنه (الإلتزم الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل أو خدمة لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية أو الجهود التسويقية المبذولة والهادفة الى تحويل سلوكه) وأضاف أن الحصول على ولاء الزبون إنما يتوقف على تقديم قيمة مرتفعة له،<sup>3</sup> حيث يرى (نجم) أن الولاء: بأنه مقياس لدرجة معاودة الشراء مع علامة معينة من قبل الزبون.<sup>4</sup>

رابعاً: خصائص الزبون صاحب الولاء : إن الزبون صاحب الولاء للمؤسسة ومنتجاتها يتميز عن الزبائن العاديين بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- حيث يكون راضيا تماما على ماتقدمه المؤسسة؛
- مقتنع بضرورة تطوورها وتوطيدها عن طريق تزكية المؤسسة عن الآخرين؛
- التمسك بها للمقاومة أي إغراء تمارسه المؤسسات المنافسة؛
- هو ذلك الزبون المتحمس لمنتجات المؤسسة؛
- المخلص لها حتى في أوقات أزماتها؛

<sup>1</sup> -Hafid asadik ismaail ; <http://www.alukh.net/culture/01/12/2015,h22> : 57 ;p13

<sup>2</sup> - حكيم بن جريرة ومحمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره، ص14؛

<sup>3</sup> - سعدون بن حيشر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص380

<sup>4</sup> - زوزو فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص21

- يشعر أنه مسؤول عنها وأن مصلحته من مصلحتها؛<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن للزبون فائدة عظيمة على المؤسسة، لذلك يعتبر هدفاً إستراتيجياً بحيث على المؤسسة أن تضع من أولوياتها، هو تحقيق رضاه.

### خامساً: أهمية ولاء الزبون:

يمكن إبراز أهمية ولاء الزبون في النقاط التالية:

- إحتفاظ المؤسسة على الزبون الحالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد؛
- تمكن المؤسسة من البقاء والإستمرار في السوق وتحقيق الربحية عن طريق كسب ولاءه،
- الزبائن الأوفياء مصدر سمعة وصورة إيجابية للمؤسسة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى أهمية ولاء الزبون: فإن معرفة كل عميل على حدى أمراً ضروري لتطوير معه علاقة دائمة، وتقديم عرض مناسب له من حيث الخدمة وجميع المعلومات اللازمة بدقة، من أجل تطوير علاقات طويل الأجل.<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن الإحتفاظ بزبون وولائه من العناصر الأساسية التي بسببها تستمر المؤسسة والبقاء في السوق كونه يمثل السبب الرئيسي في تطوير جودة منتجاتها،

### المطلب الرابع: علاقة التخطيط الإستراتيجي برضا الزبون:

شغلت العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون حيزاً كبيراً في الفكر الإداري المعاصر وبما أن الزبون عنصر من عناصر البيئة وأحد مكوناتها، فإن على المؤسسة إستخدام أساليب إستراتيجية، وكسب رضا الزبون وجعله هدفاً أساسياً لضمان بقائها وإستمرارها، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف و النتائج المرجوة.

حيث أن علاقة التخطيط الإستراتيجي برضا الزبون يعتبر من وجهة بعض المفكرين من أهم خطوات التي تساعد على إشراك الموظفين في الخطط الإستراتيجية، حيث في الوقت الحاضر تقوم بعض الشركات بإشراك الموظفين في مستويات المنظمة، في عملية التخطيط الإستراتيجي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حكيم بن حروة ومحمد بن حوحو، مرجع سبق ذكره ص14

<sup>2</sup> - بن هنيه علي، أثر جودة خدمات التأمين على ولاء الزبون، رسالة ماستر، علوم تجارية، جامعة غرداية، 2013/2014، ص16

<sup>3</sup> . kidjemina kone ; « stratégie d'amélioration de la relation ; clientèle de la région événementielle "Blue s'aphir " » Ecole supérieure des technologies avancées en mangement ; Abidjan Ingénieur de conception marketing. 2008.p42

<sup>4</sup> - زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص110

إن أغلب المؤسسات بدأت بتبني خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة ومن بين هذه الثوابت التي تقود المؤسسة للنجاح هو رضا الزبون بإعتبار المنتجات التي تنتجها المؤسسة لا بد أن تلبي رواج وقبول لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات وفي هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ورضاه ضمن الخطط الإستراتيجية بإعتباره شريك رئيسي للمؤسسة.<sup>1</sup>

فالزبون الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء هو الذي يبقى المؤسسة متواجدة في السوق ويدعمها من خلال وفائه تجاه خدماتها وإقتنائها بصفة مستمرة.<sup>2</sup>

وتأكيد أهمية العلاقة بين الرضا والعائد المادي يرى بعض الباحثين أن رضا الفرد ينتج عن حصوله على العوائد التي تتلائم مع توقعاته.<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن للتخطيط الإستراتيجي علاقة برضا الزبون في حين نقول عن الرضا يتغير وفق بيئة المؤسسة لذا على المؤسسة أن تكون دوماً مستعدة لزيائنها وذلك من خلال إدخال التحسين في خدماتها وإستخدام أدوات وسائل حديثة وذلك لغرض كسب ودفع مستوى رضا الزبون، الذي بدورها تحقق المؤسسة أهدافها المنشودة.

<sup>1</sup> - D-Yousf sltan ataie <http://www.ULUM.NL> ;06/12/2015,23 ;26.

<sup>2</sup> - محمد زوقون وزينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا الزبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 03، 2013، ص 81

<sup>3</sup> - محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم أخلاقيات الأعمال)، شارع الجمعية العلمية الملكية (ناشرون وموزعون)، عمان. الاردن، ط1، 2011، ص 137،

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حظي موضوع التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه ، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نعرض الأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين والعلاقة بينهما .

المطلب الأول: الدراسات السابقة للتخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من المواضيع التي لفت إهتمام الكتاب والباحثين وفيما يلي نوضح عدد من الدراسات التي إجريت:

**1-دراسة درويش مصطفى(2014)** بعنوان"دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل" رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

وكانت الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة مامدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام للمؤسسات محل الدراسة ، وتحديد معرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بالميزة التنافسية، ومنه فإن مجتمع المعني بالدراسة يتمثل في المؤسسات الخدمية والصناعية بولاية جيجل والتي تشتغل حوالي 250 عامل، حيث تم أخذ 30 مؤسسة تعمل في مجالات متنوعه حيث تضم 21 مؤسسة حيث تم جمع المعلومات للدراسة بالأعتماد على الإستبيان .

ومن نتائج هذه الدراسة: إتباع أساليب عملية التخطيط الإستراتيجي وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول الأهداف المنشودة، وتختلف تطبيق التخطيط الإستراتيجي من المؤسسة إلى أخرى، ففي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يكون التخطيط الإستراتيجي بسيطا وهذه البساطة العمليات التي تقوم بها مثل النوع من المؤسسات وكذلك محدودية نشاطها، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كفاءة وخبرة مسيرة المؤسسة، وتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وكانت الموسي يوصي بتعزيز الأهتمام بممارسة التخطيط الإستراتيجي والحرص على التأكد من مدى فعاليته، والعمل على صياغة رسالة المؤسسة بحيث قابلة للتحويل إلى الخطط وسياسات وبرامج العمل.

2- دراسة الدكتور عاطف محمود عوض (2013) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 1، 2013، قسم إدارة الأعمال والتمويل، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، غباغب، سوريا.

حيث كانت الهدف الرئيسي لدراسة - مامدى توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع لبنان؟

وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع لبنان، وتعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع لبنان، وتعرف على أشكال ممارسة إدارة المنظمات غير الربحية ومضامينها في المحافظة، وتحليل مكونات الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية، وتعرف جوانب القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية للمنظمات غير الربحية.

حيث إشمئت هذه الإستبانة على 36 فقرة توزعت على مجالات أربعة وهي (مجال القيم، مجال الأهداف الإستراتيجية، مجال الرؤية المستقبلية) وجرى التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، ومن خلال إستعراض الدراسات العلمية وتحليل البيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج أن درجة توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع لبنان من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة

متوسطة، وتبين فجوة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة توفر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة لبنان.

ومن التوصيات الباحث ضرورة العمل على توظيف منهجية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية، في محافظة لبنان ضمن مجال الرؤية المستقبلية فيما يتعلق بمواكبة التطور، ويقترح الباحث العمل على توظيف منهجية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية، ضمن مجال الأهداف الإستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بدراسة حاجات سوق العمل وتنمية الموارد البشرية.

### 3- دراسة (O'Regan and Ghobadian, 2007) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي الرسمي هل

هوقصة مطر أو عجلة نجاح؟" وقد أجريت على (194) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في بريطانيا، وتبين أن (60%) من هذه المؤسسات تستخدم التخطيط الإستراتيجي (المكتوب)، ولكنها لا تأخذ بالحسبان مكوناته الأساسية مما جعل خططها مجرد تمرين ورفي، كما أنها تولي اهتمام أكبر بشكليات التخطيط دون جوهره مما يفشل عمليات التنفيذ.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة لرضا الزبون

1-1 دراسة نظام موسى سويدان بعنوان "تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه" قسم التسويق، جامعة البتراء، المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2015، المجلد 13، العدد 1.

وكانت الهدف الرئيسي للدراسة-إلى أي مدى نجح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبائن والإحتفاظ بهم من وجهة نظر العاملين والزبائن؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و تقييم مدى ممارسة إدارة الجودة لدى شركة صناعية وفيما إذا كانت سياسة الجودة المطبقة تحمل في ثناياها نقاط القوة والضعف نتيجة سوء تطبيق من قبل عمالي الشركة وتقييم الجودة من قبل عمالي الشركة وزبائنهم.

حيث يشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي الشركة والبالغ عددهم 85 موظفاً، بمختلف مستوياتهم كذلك تم توزيع على زبائن الشركة حيث وزعت 85 إستمارة على الموظفين وتم إسترداد 60 منها ووزعت 750 أستمارة على زبائنهم إسترداد 600 منها وتم إستخدام برنامج Spss في التحليل .

وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج أهمها أن هناك تأثير واضح لممارسة إدارة الجودة الشاملة لدعم الإدارة العليا لسياسة الجودة وتدريب العاملين ، وعلاقات العاملين وتحسين العمليات وتطوير المنتجات ، ونظام المتابعة والشكاوى على رضا العاملين والزبائن والإحتفاظ بهم، وأن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى رضا الزبائن ويحقق منافع الإتصالات دون كلفة تتحملها المنظمة وان تمكين العاملين في حرية التصرف ومنهم لصلاحيات تؤثر إيجاباً على إدراك الزبائن بجودة المنتج والخدمة المقدمة إليهم، وهذا مايقود إلى رضاهم، ومن توصياته ضرورة توفير قاعدة بيانات عن الزبائن باعتبارها الأساسيات في بناء إستراتيجية على موجهة لرضا زبائن والإحتفاظ بهم،

<sup>1</sup> - رجي حسن وأحمد العفيف ، مرجع سبق ذكره ،ص16

ويستلزم من الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة أن تتابع الشركة لزيائنها من خلال إجراء المسموحات الدورية لمعرفة درجة رضاهم أو الشكاوي التي يتقدمون بها والعمل به.

2- دراسة حونات زكرياء(2015) بعنوان " التسويق البنكي وأثره على رضا الزبون"(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية(Badr) لولاية البويرة) رسالة ماجستير في العلوم التجارية ،تخصص تسويق، جامعة أكلي أمجد أولحاج البويرة.

وكانت الهدف الرئيسي الدراسة-ماهو الدور الذي يمكن أن تلعبه البنوك في كسب رضا الزبائن والمحافظة عليهم؟

وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أن تطور الخدمات البنكية في العمل البنكي برفع من كفاءة وأداء الخدمات، وأبرز دور التسويق البنكي الذي أصبح ضرورة الإتصال البنوك بيئتها وتسهيل المعاملات بأقل جهد ووقت لتحقيق رضا الزبون، مواكبة البنوك التجارية للمعايير الدولية التي فرضتها الساحة المصرفية والمؤسسات الدولية للارتقاء بالعمل البنكي لتشجيع البنوك التقليدية على تبني مفهوم التسويق البنكي ومعرفة توجهات الزبائن نحو الخدمات البنكية وقياس أثر الخدمات البنكية على الزبائن ومن نتائج هذه الدراسة :

كل القرارات المتعلقة بعمل الوكالة تأتي من المقر الرئيسي للبنك وهذا يعني أن الفرع لايساهم في تحديد المزيج التسويقي للخدمات التي تقوم بتقديمها، ضيق مساحة الوكالة الذي يعتبر عائقا كبيرا أمام أداء الوكالة لعملها إضافة إلى عدم جاذبية والذي من شأنه إعطاء نظرة سلبية للزبون الجديد حول أداء الوكالة، الإهتمام بالزبون وهذا يظهر من خلال المعاملة الحسنة من طرف مقدمي الخدمة، وأوضححت هذه الدراسة أن هناك حاجة ماسة ألى توسيع المزيج التسويقي للوكالة يشمل جميع شرائح السوق من خلال تنويع وتطوير الخدمات البنكية ، حيث أن أغلب الخدمات الموجودة تقليدية ومأستحدث منها يبقى غير كافي لمواجهة المنافسة، السرعة في أداء العمليات والإجراءات البنكية هذا ماحقق رضا الزبائن على الوكالة، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات هي الإستبيان حيث أن مجتمع الدراسة هم زبائن البنك Badr حيث شكلت عينة الدراسة من 203 زبون من مختلف زبائن البنك.

ومن الإقتراحات الموصى بها هو تطوير إجراءات تقديم الخدمات حتى تكون سهلة ومبسطة وبعيدة عن التعقيد، ضرورة الإرتقاء بمستوى أداء رجال البيع والعمل على إحداث مصلحتهم بالأنشطة الترويجية على مستوى كل الوكالات.



3- دراسة 2001 (Ahmad&butffe)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة سبل المحافظة على الزبائن في قطاع الأعمال السوق الصناعي، حيث بين الباحثين الفوائد المالية المتحققة نتيجة إتباع سياسة المحافظة بإعتبارها سياسة ديناميكية تركز على إدارة روابط متعددة بين البائع والزبائن وباقي عناصر العملية التسويقية كالموزعين وغيرهم فالأصول الحقيقية لشركة هم زبائنهم فعلى هذا الأساس تقود المحافظة على الزبائن الى زيادة الربحية، ومن الضروري توفر إستراتيجيات لدى المؤسسات والمحافظة عليهم.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: الدراسات السابقة للتخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون

1-دراسة إلهام عزيز عبد الكريم الدباغ وعبد الكريم الهادي شعبان بعنوان " التخطيط الإستراتيجي للتسويق الصحي وعلاقته برضا الزبون (دراسة إستطلاعية لعينة في بعض المستشفيات الحكومية في محافظة النجف الأشرف)" كلية الإدارة والإقتصاد للبنات، جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والإقتصاد، السنة الثامنة، العدد24.

وكانت الإشكالية هي -هل هناك تأثير للتخطيط الإستراتيجي للتسويق على رضا الزبون؟

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التخطيط الإستراتيجي وقياس مستوى أدائه من وجهة نظر إدارة المستشفيات المبحوثة، وتحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة وقياسها من وجهة نظر الزبائن المستشفيات المبحوثة، وكذا قياس مستوى رضا الزبائن ودراسة علاقة التخطيط الإستراتيجي للتسويق الصحي برضا الزبون وذلك بإستخدام أداة الإستبيان.

وكانت التوصيات الموصى بيها تعاون وزارة الصحة للباحثين بتسهيل إجراء البحوث بإستحصال الموافقة المسبقة من قبل المستشفيات الحكومية لإجراء البحوث، وضرورة وضع برنامج متكاملة للتعاون بين المستشفيات في محافظة النجف الأشرف، التمرکز على بعض عناصر التخطيط كالأستراتيجية التسويقية التي هي الخاتمة التي ستهدي بها الإدارة لتحقيق أهدافها.

ومن نتائج هذه الدراسة على الدور المهم الذي تلعبه الرسالة التسويقية في عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي والمتمثلة بأن هناك تصور واضحاً لدى المستشفى عن الأنشطة التي تمارسها من خلال وجود رسالة واضحة لدى المستشفى يهتدي بها من خلالها يستطيع إدارة المستشفى تعريف الزبائن بمختلف الخدمات التي

<sup>1</sup> - نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقق رضا الزبون والمحافظة عليه، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، العدد1، المجلد13، 2011، ص666

تقدمها، أظهرت عملية وصف وتشخيص متغيرات الدراسة إذ متغير نوعية الخدمة الطبية بتقديم على بقية المتغيرات الخاصة برضا الزبون والمتمثلة بقدرة إدارة المستشفيات على الوفاء بالتزاماتها ، وقناعة الزبائن بوجود عاملين متخصصين وذوي خبرة في العمل الصحي ويرغبون في تقديم الخدمات ومساعدتهم ، وأوضحت النتائج عدم قدرة إدارة المستشفيات المبحوثة على الإستجابة للطلبات الزبائن بالسرعة في تقديم الخدمة ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الوقت المناسب، وتوصلت الدراسة الى هناك فروقات معنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجية التسويقي ومتغيرات رضا الزبون.

## 2- دراسة « **stratégie d'amélioration de la relation ; clientèle de** kidjemina kone ;

» Ecole supérieure des technologies "Blue s'aphir "la région événementielle avancées en mangement ; Abidjan Ingénieur de conception marketing.2008

بعنوان "حدث يحكم علاقات العملاء استراتيجية تحسين الياقات الأزرق،2008" كلية الدراسات العليا في تكنولوجيا إدارة أبيدجان المتقدم .

هدفت هذه الدراسة إلى تحسين إستراتيجية علاقات العملاء في شركة الإتصالات (الياقات الأزرق) لحدث الحكم في مجال الإتصال، وكيفية الحفاظ على علاقات مرحة ودائمة مع العملاء؟ وكيفية تطوير العلاقة مع الزبائن؟ وكيفية توجيه طاقات التحول الإيجابي للشركة ووضع العميل في قلب إستراتيجية النمو التحدي من الإرتياح وضمن الربحية عن طريق الحفاظ على العملاء؟

تهدف هذه المشكلة إلى إقامة علاقة السبب والنتيجة بين أهمية القيمة للعملاء في إطار التسويق العلاقة وأبعاد نهج إستراتيجي بين قضايا الياقات الأزرق وكان التركيز للقوى على تحسين منتجاتها وعملها الداخلي، في حيث الشركة تريد وضع إستراتيجية العلاقة، فقد يعتقد مهمتها موظفي إدارته، وهيكلتها وأنظمة التشغيل بما يتماشى مع التوجه عملائها، وبالتالي سوف تضع الياقات الأزرق توفير وسائل وفرص النجاح من خلال الإجراءات والإستراتيجيات في المكان، على الرغم من حدود الموضوعية لفتح آفاق سعيدة تلبية مطالب عدد متزايد من المستهلكين وضد تهديدات المنافسين.

## المطلب الرابع : الإختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

يتضح لنا من الدراسات السابقة العربية والمحلية والإجنبية التي قمنا بأستعراضها ذات العلاقة بالموضوع الدراسة والتي تناولت العلاقة بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون فهناك من عالج كل متغير على

حدى وهناك من ربط بينهما، ومن خلال هذه الدراسات سوف يتم التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (من حيث المتغيرين، من حيث منهج الدراسة والأداة المستخدمة، من حيث الهدف).

–أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

#### ✓ من حيث المتغيرين (المستقل والتابع)

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والإحنية والمحلية بدراسة المتغير المستقل

كدراسة (درويش مصطفى 2014) و(الدكتور عاطف محمود عوض 2013) و(O'Regan and ،2007) ، لكنها تختلف في المتغير التابع في الدراسة (درويش مصطفى 2014) عن تحقيق الميزة التنافسية أما الدراستين فكانت دراسة ذات متغير واحد، وكان الإتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجمع بين المتغيرين كدراسة (إلهام عزيز عبد الكريم الدباغ وعبد الكريم الهادي شعبان) ودراسة (كيجمان كون 2008، kidjemina kone).

#### ✓ من حيث منهج الدراسة والأداة المستخدمة

إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، أما بالنسبة للأداة المستخدمة فقد تم إستخدام أداة الإستبيان في أغلب الدراسات السابقة وهذا مأتفق مع دراستنا الحالية، أما الإختلاف في مجتمع وعينة الدراسة ففي دراسة (إلهام عزيز عبد الكريم الدباغ وعبد الكريم الهادي شعبان) و (حونات زكرياء 2015) فقد تم توزيع الإستبيان على زبائن المؤسسة وأما إختلفت دراسة (نظام موسى سويدان 2015) تم توزيع الإستبيان على عينتين الزبائن والموظفين ، أما بالنسبة لدراسة (درويش مصطفى 2014) و(الدكتور عاطف محمود عوض 2013) فقد تم توزيع الإستبيان على عاملين بالمؤسسة.

#### ✓ من حيث مكان الدراسة و الهدف

كان الإختلاف في المكان الذي إجريت فيه الدراسة حيث إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حونات زكرياء 2015) ، أما الإختلاف فكان لمعظم الدراسات السابقة كدراسة (درويش مصطفى 2014) التي تمت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسة (الدكتور عاطف محمود عوض 2013) في المنظمات الغير الربحية ودراسة (إلهام عزيز عبد الكريم الدباغ وعبد الكريم الهادي شعبان) التي إجريت في المستشفيات ودراسة (نظام

موسى سويدان (2015) إجريت في شركة صناعية، ودراسة (كيجمان كون 2008، kidjemina kone) في شركة الإتصالات.

أما بالنسبة لدراسة الحالية فقد هدفت إلى إبراز أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون على خلاف دراسة (درويش مصطفى 2014) وهدفت هذه الدراسة في تحديد ومعرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بالميزة التنافسية، ودراسة (الدكتور عاطف محمود عوض 2013) وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية، ودراسة (إلهام عزيز عبد الكريم الدباغ وعبد الكريم الهادي شعبان) وهدفت إلى دراسة العلاقة التخطيط الإستراتيجي للتسويق الصحي برضا الزبون ودراسة (حونات زكرياء 2015) ودراسة (نظام موسى سويدان 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و تقييم مدى ممارسة إدارة الجودة لدى شركة صناعية، ودراسة (كيجمان كون 2008، kidjemina kone) هدفت هذه الدراسة إلى توجيه طاقات التحول الإيجابي للشركة ووضع العميل في قلب إستراتيجية النمو التحدي من الأرتياح وضمان الربحية عن طريق الحفاظ على العملاء.

وقد إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الأطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة،

وتفسير النتائج.

### خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق من خلال ماتم طرحه في هذا الفصل الذي يبين لنا أن للتخطيط الإستراتيجي مفهوم واسع، وتعدد وجهات النظر الباحثين في هذا المجال مما ينتج عنه إختلاف وتعدد التعاريف التي قدمت لمصطلح التخطيط الإستراتيجي، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته وفوائده، وخصائص ومراحل التخطيط الإستراتيجي، أهم مزاياه ومعوقاته، كما تعرفنا على رضا الزبون وأهميته، وأهم خطوات قياس رضا الزبون ومحدداته، وخصائص ونماذج رضا الزبون، بالإضافة إلى الدراسة السابقة التي تخص موضوع الدراسة والتعقيب عليها، أما في الفصل الثاني فسنتناول فيه الدراسة التطبيقية للموضوع، التي تتمحور حول الدراسة المنهجية للموضوع، والنتائج المتوصل إليها مع تقديم التوصيات.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم النظرية حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون، فأنا من خلال دراستنا الميدانية في هذا الفصل سوف نحاول معرفة آراء العاملين في بعض البنوك التجارية الجزائرية حول أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون في "ولاية غرداية" حيث قدمنا في:

- ✓ المبحث الأول: إستعراض بطاقات الفنية للبنوك التجارية محل الدراسة.
- ✓ المبحث الثاني: توضيح المنهجية التي إعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وكذلك تصميم أداة الدراسة وإجراءاتها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج المتحصل عليها.

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة

تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف مبسط للبنوك التجارية الجزائرية لولاية غرداية، وذكر أهدافها ومهام عند كل بنك.

المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري BNA و البنك الخارجي الجزائري BEA

1-1 البنك الوطني الجزائري BNA:<sup>1</sup>

أنشئ البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 66-178 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966، و يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر، وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الوطني الجزائري مؤسسة عمومية إقتصادية على شكل مؤسسة بالأسهم، تسيير وفقا لقوانين 88-01 الصادر في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية، حيث يمكن تعريفه على أنه أول بنك معتمد من طرف البنك الوطني المركزي، وهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

2-1 أهداف البنك الوطني الجزائري:

للبنك الوطني الخارجي جملة من الأهداف نذكر بعض أهدافها كالآتي:

- العمل على رفع مردودية البنك؛
- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الإتمان القصير ومتوسط الأجل؛
- منح الإتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتياً؛
- مساهمته في رأس مال عدد من البنوك الأجنبية.

2-1 البنك الجزائري الخارجي BEA:<sup>2</sup>

مؤسسة وطنية أنشأه بموجب أمر رقم 67-204 المؤرخ في 01 أكتوبر 1967، المنشورة في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية رقم 82 بتاريخ 06 أكتوبر 1967، والتي تم تحويلها إلى مؤسسة وطنية إقتصادية، مقره الإجتماعي ب11 شارع العقيد عميروش، الجزائر، من طرف السيد الشين عبد الوهاب مدير وكالة غرداية بالنيابة الكائن مقره بشارع أول نوفمبر، غرداية، المعين بقرار رقم 2015/05 المؤرخ بتاريخ 01/03/2015، من المديرية الجهوية بصفتها الممثل القانوني عن البنك الخارجي.

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من طرف بنك الوطني الجزائري.

<sup>2</sup> - وثائق مقدمة من طرف بنك الوطني الخارجي.



## 2-2 أهداف ومهام البنك الخارجي الجزائري:

يسمو بنك الخارجي الجزائري إلى تحقيق أهداف عديدة نذكر منها:

- تحقيق وتشجيع وتمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم؛
- تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر والخارج؛
- أمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والإقتصادية؛
- القيام بخدمات مركزية في التعليم التجاري؛
- المشاركة في نظام تأمين القرض.

و تتمثل مهام البنك فيما يلي:

- إستقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص؛
- إستقبال عمليات الدفع التي تقدم نقداً أو عن طريق البنك؛
- منح القروض بجميع الأشكال سوء كانت قروض بضمانات أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛
- التحويل وبشتى الطرق وعمليات التجارة الخارجية.

## المطلب الثاني : تعريف القرض الشعبي الجزائري CPA و بنك البركة الجزائري BBA

### 1-1 القرض الشعبي الجزائري CPA<sup>1</sup>

هو مؤسسة عمومية إقتصادية أي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 48 مليار دينار جزائري الكائن مقره بشارع العقيد عميروش الجزائر العاصمة ، وتتواجد وكالتها بغرداية الكائن مقره بشارع أول نوفمبر.

### 2-1 أهداف القرض الشعبي الجزائري:

وتتمثل أهداف القرض الشعبي الجزائري في الآتي

- التسيير المحكم للموارد البشرية؛
- التحكم في القروض؛

<sup>1</sup>- وثائق مقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري

- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك؛
- تقوية المراقبة التسيير على مختلف مراكز المسؤولية.

## 2-1 البنك البركة الجزائري<sup>1</sup>

يعتبر بنك البركة الجزائري شركة ذات أسهم خاضعة لأحكام الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض، الكائن مقره بين عكنون، الجزائر، مقيدة بالسجل التجاري بالجزائر، تأسس بنك البركة الجزائري رسمياً في 20 ماي 1991 في شكل شركة مساهمة، ويعتبر أول بنك تجاري خاص في الجزائر، وأنشأت الوكالة المتواجدة بغرداية سنة 1996 المتواجد بشارع 5 جويلية بغرداية وفي سنة 2004 وتم فتح وكالة ثانية في ساحة الأندلس بغرداية حيث بلغ عدد الموظفين حوالي 20 موظفاً.

## 2-2 أهداف ومهام بنك البركة الجزائري:

وتتمثل أهداف البنك البركة الجزائري في مايلي:

- تحقيق ربح من خلال إستقطاب الموارد وتشغيلها؛
- توفير التمويل اللازم لسد إحتياجات القطاعات المختلفة؛
- تطوير وسائل جلب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة بأسلوب مصرفي غير تقليدي؛
- القيام بكافة الأعمال الإستثمارية والتجاري مع دعم صغار المستثمرين والحرفيين؛
- قبول ودائع من الجماهير؛
- فتح حسابات بنكية؛
- دفع قيم الصكوك، وقبض الأوراق التجارية؛
- تحويل الأموال داخليا وخارجيا؛
- إصدار الكفالات البنكية، و القيام بخدمات بنكية الأخرى.

المطلب الثالث : تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR وبنك التنمية المحلية BDL

## 1-1 تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-- وثائق مقدمة طرف من بنك البركة

<sup>2</sup>-- وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات سهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي، وتحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، وتتواجد وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشارع أول نوفمبر بغرداية، والتي تم إنشائها منذ إنشاء الشركة الأم وذلك سنة 1982.

## 1-2 أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ومن أهداف الرئيسية للبنك مايلي:

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة في السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق مردودية أكبر؛
- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإدخار والاستثمار؛
- الاستفادة من التطورات العلمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

## 1-2 تعريف بنك التنمية المحلية BDL<sup>1</sup>:

طبقا للمرسوم رقم 85-85، تأسس بنك التنمية المحلية في 30-04-1985، ويتميز عن البنوك الأخرى كون أن مقره الرئيسي يقع خارج العاصمة في اسطاولي ولاية تيبازة، وفي سنة 1987 أصبح يحتوي على 98 وكالة، 12 مديرية جهوية، وفي سنة 1988 أضيف للبنك 20 وكالة جديدة.

## 2-2 مهام وأهداف بنك التنمية المحلية:

وتتمثل مهام البنك فيمايلي:

- حفظ الودائع بمختلف أنواعها؛

<sup>1</sup> - وثائق مقدمة من بنك التنمية المحلية

- تقديم القروض القصيرة والمتوسطة والطويلة لكل القطاعات بدون إثناء؛
- تمويل عمليات الإستيراد والتصدير؛
- خدمة الهيئات والسلطات العامة المحلية (قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل)؛
- تشجيع الإستثمارات المتعلقة بالقطاع الخاص والمقاولين المحليين.

يهدف بنك التنمية المحلية إلى ما يلي:

- المشاركة في كامل الاقتصاد الوطني؛
- التوسع في كامل التراب الوطني؛
- جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق تحسين وتطوير التعامل والعلاقة معهم؛
- تقديم الخدمات الشاملة والإستعمال العقلاني للموارد والإستخدامات؛
- إنشاء سمعة جيدة للبنك؛
- البحث عن خدمات جديدة للبنك تتماشى مع احتياجات الزبون مثل القروض الإستهلاك التي ظهرت حديثا.

### المبحث الثاني : منهجية الدراسة الطرق والأدوات

سيتناول في هذا المبحث ماتم إجرائه في الدراسة الميدانية المتمثلة في، منهجية الدراسة، مجتمع وعينة، كما سنتطرق لأداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها، ثم عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

### المطلب الأول :منهجية الدراسة وأسلوب جمع البيانات

#### أولا : منهجية الدراسة

الغرض من الدراسة هو معرفة فيما إذا هنالك أثر للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون في البنوك التجارية، ولإستكمال الهدف الذي تسعى الدراسة لتحقيقه، إتبعنا دراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، على البيانات والمعلومات من مصادرها الرئيسية تم الإعتماد على المقابلة ، الملاحظة وبدرجة أكبر على الإستبيان الذي تم تصميمه وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومن تم معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا لإختبار الفرضيات قصد الوصول إلى إستنتاجات وتوصيات .

ثانياً: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

من أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذا البحث تم الإعتماد على ثلاث طرق للحصول على المعلومات اللازمة، وهي كالآتي:

**1-المقابلات:**

يعتبر عنصر المقابلة من الأدوات الهامة والرئيسية للحصول على المعلومات، حيث تم إجراء مقابلة مع أغلبية مدراء البنوك التجارية لولاية غرداية، وبعض الموظفين، وتمحور فيها الحوار حول الوثائق الخاصة بالبنك، مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في البنوك، وقياس رضا الزبون، بالإضافة إلى تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون، حيث كانت إجابة الموظفين على مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من خلال الإستبيانات المقدمة.

**2-الملاحظات:**

من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها للبنوك التجارية- محل الدراسة- الجزائرية بولاية غرداية إستطعنا تسجيل بعض الملاحظات منها:

- حسن إستقبال الموظفين للزبائن؛
- مساعدة موظفين في توزيع الإستبيانات، بل حتى مساعدة بعض المدراء في توزيع الإستبيان شخصياً على الموظفين.

**3-الإستبيان:**

تم الإعتماد على الإستبيان من أجل جمع البيانات ومعالجتها في هذه الدراسة، إنطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة من دراستنا وبالإعتماد على بعض الإستبيانات، أول ما قمنا به هو تحديد محاور الإستبيان، التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة التي قمنا بها وقد تم وضع الإستبيان كما يلي:

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاث أقسام:

- ❖ **القسم الأول:** تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية؛
- ❖ **القسم الثاني :** تضمن أسئلة تخص عناصر التخطيط الإستراتيجي ، حيث قسمت فقرات الإستبيان إلى أربع محاور هما (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وكل محور يحتوي على 4 فقرات.
- ❖ **القسم الثالث:** تضمن أسئلة عن رضا الزبون من وجهة نظر العاملين.

ثالثاً: مقياس الدراسة

وللإجابة على القسم الثاني والثالث من فقرات الاستبيان تكون وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي حيث تم تقييم الإجابات وفقاً لسلم الدرجات.

والجدول التالي يوضح لمقياس ليكارت الخماسي، بحيث أخذ هذا المقياس كمايلي:

الجدول (2-1): تقسيم الدرجات حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 4.20 إلى 5	من 3.4 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.34	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79
أهمية النسبة (الدرجة)	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: من إعداد الطالبة

ومن خلاله فقد كانت كل إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أعلاه حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال المدى (4=1-5) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي: 0.8

رابعاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على كل موظفي البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية - محل الدراسة- ( بنك التنمية المحلية BDL، بنك البركة BBA، بنك الخارجي الجزائري BEA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR، بنك الوطني الجزائري BNA، القرض الشعبي الجزائري CBA). حوالي 104 موظفاً؛ أما عينة الدراسة فتمثلت في عينة 90 موظف من البنوك التجارية السابقة الذكر.

كان عدد الإستثمارات الموزعة 90 إستمارة 20 منها غير مسترجعه أي بنسبة 22% وعدد الإستثمارات المسترجعة 61 إستمارة أي بنسبة 68% من مجموع الإستثمارات الموزعة وإستبعاد 9 إستثمارات وهذا لعدم كفاءتها لإجراء الإختبار ويصبح عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل هو 61 % إستمارة إي بنسبة 67.77%

وتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (2-2): يوضح الإحصائيات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي بنوك محل الدراسة

النسبة	موظفو البنك	البيان
100%	90	الإحصائيات الموزعة
68%	61	الإحصائيات المسترجعة
22%	20	الإحصائيات الغير المسترجعة
10%	9	الإحصائيات المستعدة
67.77%	61	الإحصائيات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

#### خامسا: الادوات الإحصائية

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالإستبيان وتبويبها، وجدولتها، لتسهيل التعامل معها بواسطة الحاسوب، و باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 19 وبرنامج Excel.

أما الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة لإختبار الفرضيات وتحليلها فكانت كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- إختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolomogorov-Smoirnov) لمعرفة طبيعة توزيع البيانات؛
- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- إختبار One -Sample T -Test لإختبار عينة فرضية البحث الأول والثانية.
- معامل الارتباط بيرسون (Person's R) لقياس قوة الارتباط بين متغيري الدراسة ؛
- الانحدار الخطي (Linear Regression Anaylsis) لمعرفة الأثر بين متغيري الدراسة.
- إختبار تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova) لإختبار فرضية الخامسة إظهار الفروق.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الظاهري للاستبيان (أداة الدراسة)

وتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في مجال إدارة الأعمال الإستراتيجية (أنظر الملحق رقم 01) للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل أوضح بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين لتظهر في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 02).

ثانياً: قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها مرة ثانية بعد مدة 15 يوم تحت نفس الشروط أو الظروف أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة مرة أخرى خلال فترة زمنية معينة، وقد تحققت الطالبة من ثبات إستبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر من بين الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة التوافق أو الإتساق بين فقرات الاستبيان، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الصدق كان عالياً وفقاً للمعايير الإحصائية المتعارف عليها حيث بلغت نسبة الصدق فقرات الاستبيان 0.889، وهو ما يفوق 60% مما يجعل المعيار مقبول بحكم أنه يمتاز بثبات جيد ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-3) : يوضح معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
30	0,889

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS (أنظر الملحق 03)

ثالثاً: إختبار طبيعة توزيع البيانات

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، تم إستخدام إختبار كولموجروف - سمرونوف (Kolomogorov-Smoirnov) وذلك لتحديد طبيعة التشتت ، والجدول الموالي يوضح نتائج الإختبار:



الجدول رقم (2-4): توضيح طبيعة توزيع بيانات عينة الدراسة حسب إختبار (Kolomogorov-Smoirnov)

العنوان	قيمة z	مستوى الدلالة
المحور الكلي	1.357	0.50

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة (sig) له قيم أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات في حالة من التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي

### 1-دراسة الخصائص الديمغرافية لموظفي عينة الدراسة

بعد ما تطرقنا في المطلب الأول إلى أدوات ومنهجية الدراسة والأدوات الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة ، سوف نبين من خلال هذا المطلب أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولا :الجنس

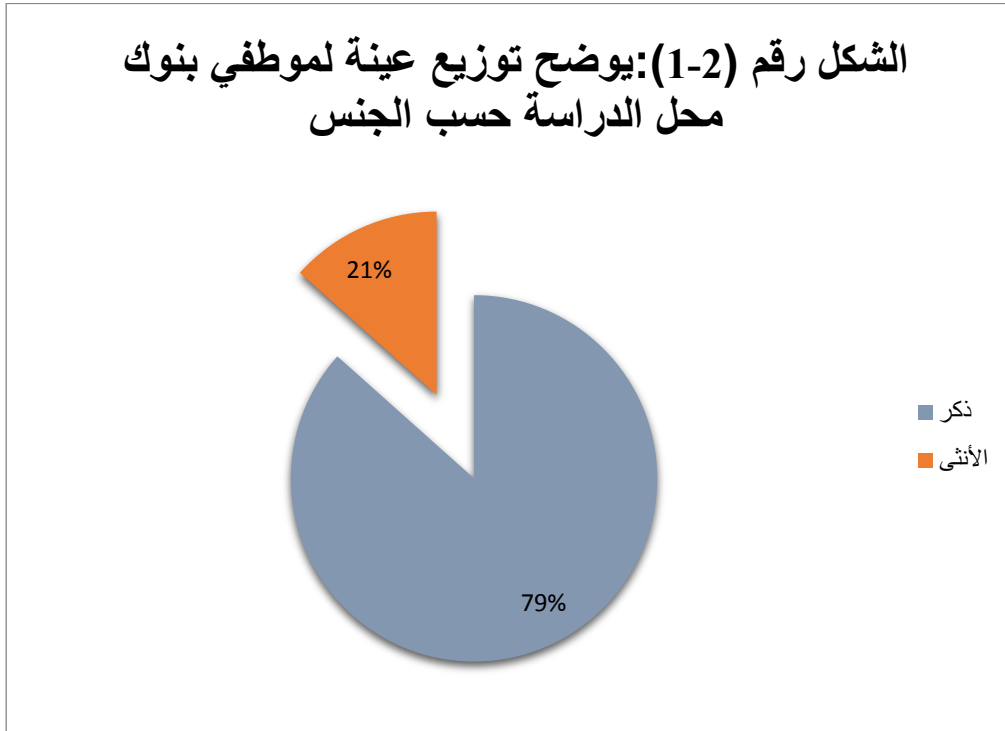
يوضح الجدول الموالي (2-5) توزيع لخصائص أفراد العينة لمتغير حسب الجنس.

الجدول (2-5) :يوضح توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	48	%79
الأنثى	13	%21
المجموع	61	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يبين الشكل رقم (2-1) توزيع عينة لموظفي البنوك حسب الجنس على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 79% من مجموع المستجوبين بينما بلغت الإناث في العينة 21%.

ثانياً: العمر

يوضح الجدول الموالي (2-6) توزيع لخصائص أفراد العينة لمتغير حسب العمر.

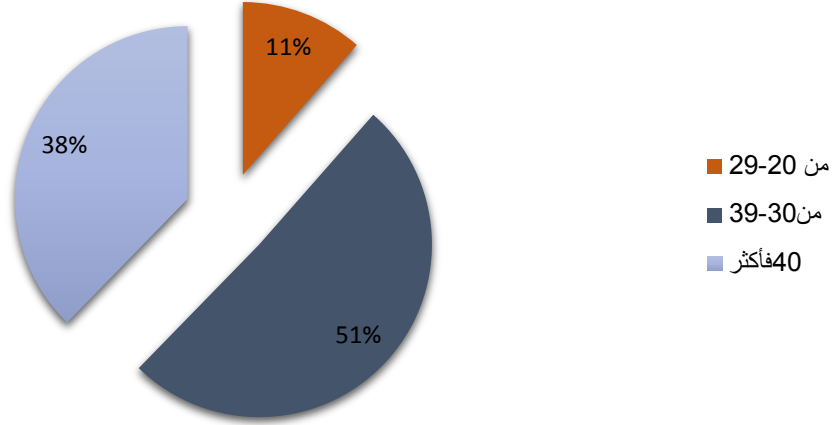
الجدول (2-6): يوضح توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20-29	7	11%
من 30-39	31	51%
40 فأكثر	23	38%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يبين الشكل رقم (2-2) توزيع عينة لموظفي البنوك حسب العمر على النحو التالي:

**الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب العمر**



**المصدر:** من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

جاء توزيع عينة الموظفين في البنك حسب العمر كالتالي:

الفئة العمرية من 39-30 كانت بنسبة 51% وهي الفئة الغالبة، وتلتها الفئة العمرية 40 فأكثر بنسبة 38% من مجموع المستجوبين، أن أغلب موظفي البنوك هم شباب، أما من 29-20 كانت بنسبة 11% من المستجوبين.

**ثالثا: المستوى التعليمي**

وضح الجدول الموالي (2-7) توزيع لخصائص أفراد العينة لمتغير حسب المستوى التعليمي.

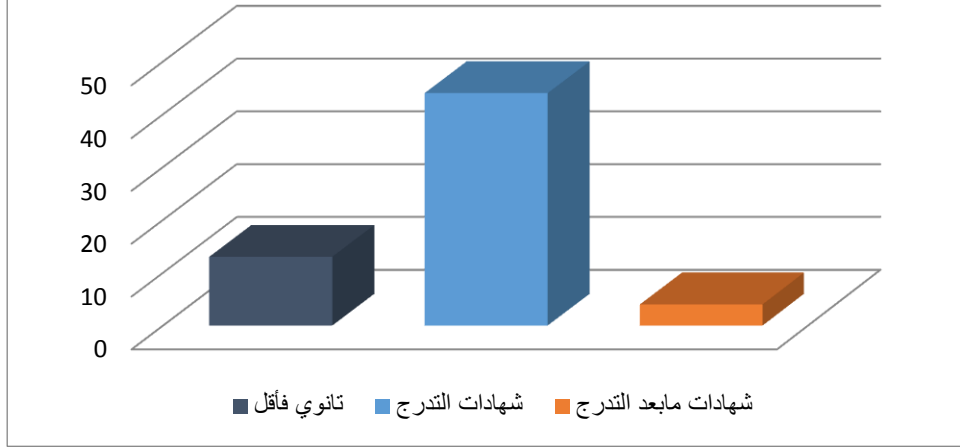
**الجدول (2-7): يوضح توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب المستوى التعليمي**

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
21%	13	تانوي فأقل
72%	44	شهادات التدرج
7%	4	شهادات ما بعد التدرج
100%	61	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يبين الشكل رقم (2-3) : توزيع عينة لموظفي البنوك حسب المستوى التعليمي النحو التالي:

**الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع عينة لموظفي البنوك محل الدراسة حسب المستوى التعليمي**



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن :

نسبة 71% من موظفي المستجوبين في البنوك لديهم مؤهل علمي وهذا ما يدل على أن بنوك محل الدراسة حريصة على إنتقاء موظفين لديهم مؤهلات علمية عالية، في حين أن 21% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي، أما 7 % من أفراد العينة المستجوبين لديهم شهادات ما بعد التدرج وهذا أمر جيداً يرفع من مستويات البنوك.

**رابعاً: المسمى الوظيفي**

يوضح الجدول الموالي (2-8) توزيع لخصائص أفراد العينة لمتغير حسب المسمى الوظيفي.

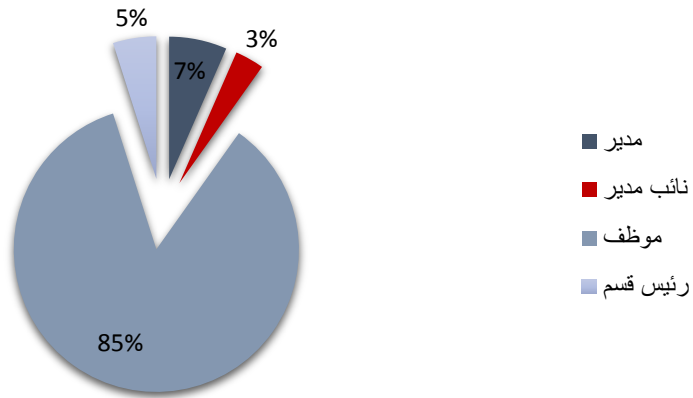
الجدول (2-8) : يوضح توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
7%	4	مدير
3%	2	نائب مدير
85%	52	موظف
5%	3	رئيس قسم
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يبين الشكل رقم (2-4): توزيع عينة لموظفي البنوك حسب المسمى الوظيفي على النحو التالي:

**الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع عينة لموظفي البنوك محل الدراسة حسب المسمى الوظيفي**



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

نرى من خلال الجدول والشكل أن المستجوبين هم موظفين بنسبة 85% في بنوك محل الدراسة، أما أصحاب الوظائف الأخرى كانوا بنسبة 5% من المستجوبين.

خامساً: عدد سنوات الخدمة

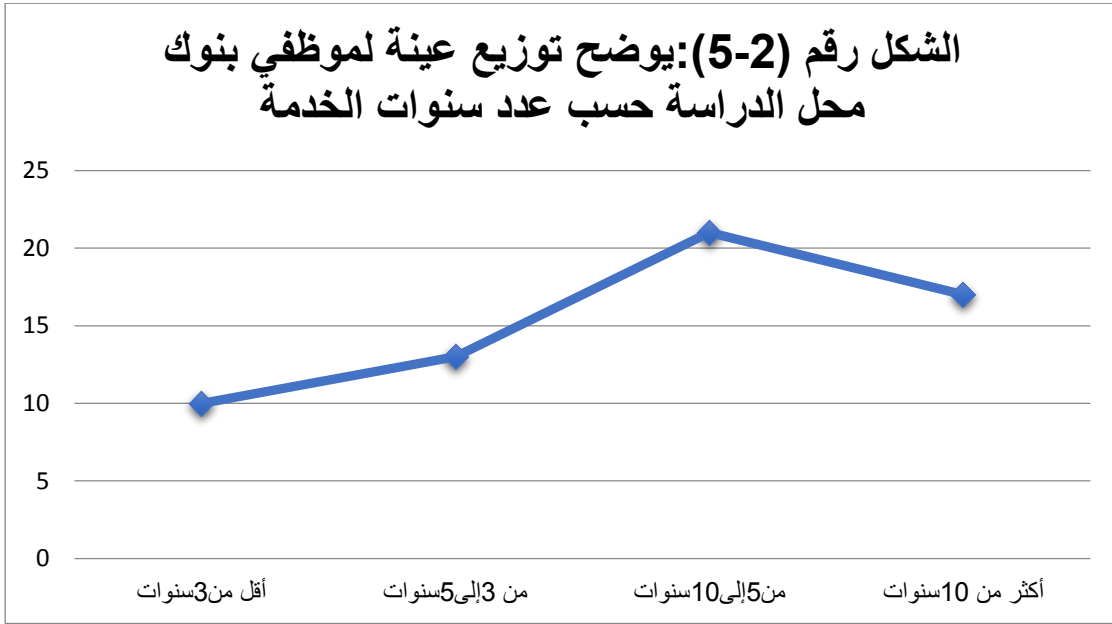
يوضح الجدول الموالي (2-9) توزيع لخصائص أفراد العينة لمتغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول (2-9) : يوضح توزيع عينة لموظفي بنوك محل الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخدمة
16%	10	أقل من 3 سنوات
21%	13	من 3 إلى 5 سنوات
35%	21	من 5 إلى 10 سنوات
28%	17	أكثر من 10 سنوات
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يبين الشكل رقم (2-5) توزيع عينة لموظفي البنوك حسب عدد سنوات الخدمة على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 35 % ، أما أكثر من 10 سنوات فبلغت النسبة بـ 28% مما يضيف على أن الموظفين بالبنوك يتميزون بخبرة.

**2- تحليل محاور الدراسة لفقرات التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون لآراء الموظفين في بنوك محل الدراسة**

سيتم تحديد مجموعة من الفقرات لتعطي أهم جوانب المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد وقد تم إستخراج متوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة كما هو مبين من خلال الجداول التالية:

**أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الإستراتيجي**

**أ- الرؤية الاستراتيجية**

يوضح الجدول رقم (2-10) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على فقرات

الخاصة بالرؤية الإستراتيجية في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الرؤية الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	رؤيتنا إستراتيجية وواضحة ومحددة الطموح المستقبلي وهي خدمة الزبائن.	4.20	0.654	3	مرتفعة جداً
2	تتميز رؤية البنك باهتمامها بإحتياجات ورغبات الزبائن.	4.59	2.610	1	مرتفعة جداً
3	نسعى إلى تحسين علاقتنا مع الزبائن.	4.21	0.635	2	مرتفعة جدا
4	رؤية البنك محدد بتاريخ مناسب لتحقيقها.	3.62	0.952	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرؤيا الإستراتيجية	4.155	1.212		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) أن عنصر الرؤية الإستراتيجية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.155) بإنحراف معياري بلغ (1.212)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة مرتفعة لعبارة الفقرة (2) "تتميز رؤية البنك بإهتمامها بإحتياجات ورغبات الزبائن" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وإنحراف معياري بلغ (2.610) وبعدها مباشرة الفقرة (3) "نسعى إلى تحسين علاقتنا مع الزبائن" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وإنحراف معياري بلغ (0.635) وهذا دليل على أن البنوك تولي إهتماماً كبير وبوضوح لتحديد رؤيتها الإستراتيجية حيث تسعى إلى تلبية رغبات وإحتياجات زبائنهم، أما الفقرة (1) التي تنص على "رؤيتنا إستراتيجية وواضحة ومحددة الطموح المستقبلي وهي خدمة الزبائن" كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، أما عبارة "رؤية البنك محدد بتاريخ مناسب لتحقيقها" كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد على أن رؤية البنوك محددة وواضحة.

ب- الرسالة الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (2-11) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على فقرات الخاصة بالرسالة الإستراتيجية في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الرسالة الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.	4.10	0.746	2	مرتفعة
2	نقوم بإعداد الرسالة وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.	3.82	0.922	4	مرتفعة
3	نعمل على إيصال رسالتنا للعاملين من أجل تحسين الكفاءة.	4.10	0.810	1	مرتفعة
4	رسالة البنك هي الإطار المميز لها عن باقي البنوك.	3.92	0.843	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرسالة الإستراتيجية	3.985	0.830		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) أن عنصر الرسالة الإستراتيجية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.985) بإنحراف معياري بلغ (0.830)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة مرتفعة لعبارة الفقرة (3) " نعمل على إيصال رسالتنا للعاملين من أجل تحسين الكفاءة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وإنحراف معياري بلغ (0.810) وبعدها مباشرة الفقرة (1) " رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا بإستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وإنحراف معياري بلغ (0.746) وهذا دليل أن موظفي البنوك حريصين على إيصال الرسالة بأحسن كفاءة وإستغلال الفرص المتاحة وإستثمارها، أما الفقرة (4) التي تنص على " رسالة البنك هي الإطار المميز لها عن باقي البنوك " كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، أما عبارة " نقوم بإعداد الرسالة وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة " كانت في الرتبة



الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهي قيمة مرتفعة تؤكد على أن لكل بنك لها رسالة تميزها عن باقي البنوك الأخرى .

### ج- الأهداف الإستراتيجية

يوضح الجدول رقم (2-12) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على فقرات الخاصة بالأهداف الإستراتيجية في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الأهداف الإستراتيجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.	4.07	0.722	3	مرتفعة
2	من أهداف البنك تلبية خدمات ورغبات الزبون.	4.08	0.971	2	مرتفعة
3	يعتبر رضا الزبون من الأهداف الإستراتيجية التي نسعى لتحقيقها .	4.21	0.985	1	مرتفعة جداً
4	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس وتشجيع البحث العلمي.	3.90	0.851	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأهداف الإستراتيجية	4.065	0.882		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (2-12) أن عنصر الأهداف الإستراتيجية جاء بالترتيب الثالث من حيث الإهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.065) بإنحراف معياري بلغ (0.882)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة يميلون بالموافقة بدرجة مرتفعة لعبارة الفقرة (3) " يعتبر رضا الزبون من الأهداف الإستراتيجية التي نسعى لتحقيقها " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وإنحراف معياري بلغ (0.985) وبعدها مباشرة الفقرة (2) " من أهداف البنك تلبية خدمات ورغبات الزبون " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وإنحراف معياري بلغ (0.971) وهذا مايدل أن من أهداف البنوك هو تحقيق رضا الزبون وتلبية حاجياته، أما الفقرة (1) التي تنص على " لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها" كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، أما عبارة " أهدافنا واقعية وقابلة للقياس وتشجيع البحث العلمي"

كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهي قيمة مرتفعة توضح أن أهداف البنوك واقعية وطويلة الأجل.

#### د- التحليل الإستراتيجي

يوضح الجدول رقم (2-13) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على فقرات الخاصة بالتحليل الإستراتيجية في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التحليل الإستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	البنك يقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المستقبل.	3.92	0.881	4	مرتفعة
2	يعمل البنك وفق رؤية واضحة لدعم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.	4.18	0.646	3	مرتفعة
3	أقوم بتحديد نقاط القوة للإستفادة منها في تعزيز رضا الزبون.	4.10	0.831	2	مرتفعة
4	نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية.	4.10	0.889	1	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الأستراتيجي</b>	<b>4.075</b>	<b>0.811</b>		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (2-13) أن عنصر التحليل الإستراتيجي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.075) بإنحراف معياري بلغ (0.811)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث يميلون بالموافقة بدرجة مرتفعة لعبارة الفقرة (4) " نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وإنحراف معياري بلغ (0.889) وبعدها مباشرة الفقرة (3) " أقوم بتحديد نقاط القوة للإستفادة منها في تعزيز رضا الزبون " في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وإنحراف معياري بلغ (0.831) وهذا ما يدل على

أن البنوك تهتم بالتحليل الإستراتيجي كعنصر أساسي في التخطيط الإستراتيجي وإستغلال نقاط قوتها جيداً، أما الفقرة (2) التي تنص على " يعمل البنك وفق رؤية واضحة لدعم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف " كانت في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، أما عبارة " البنك يقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المستقبل " كانت في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهي قيمة مرتفعة حيث يمكن تفسيرها بأن البنوك تركز على تحليل بيئتها الخارجية ووعيها بالمخاطر التي تؤثر على مستقبلها وتجنبها.

#### ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رضا الزبون

يوضح الجدول رقم (2-14) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على فقرات الخاصة رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور رضا الزبون

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	4	0.635	4.21	من أولويات البنك هو تغطية احتياجات الزبون.	1
مرتفعة	5	0.790	4.10	يهدف البنك إلى تلبية خدمات ورغبات زبائنه.	2
مرتفعة	7	0.680	4.07	نستخدم تقنيات إستراتيجية في تعاملاتنا مع الزبون.	3
مرتفعة	12	1.087	3.87	الموقع الإلكتروني للبنك كفيل بتقديم خدمات جيدة لزبائن	4
مرتفعة جداً	1	0.862	4.39	نسعى دائماً لحصول على الزبائن والإحتفاظ بهم.	5
مرتفعة	3	0.733	4.21	تضع المؤسسة مصلحة الزبون ضمن أولوياتها.	6
مرتفعة	6	0.750	4.07	نحرص على تطوير خدماتنا بما يتناسب مع متطلبات الزبون .	7
مرتفعة	14	1.035	3.79	ندعو الزبائن لطرح أفكارهم وآرائهم بين فترة وأخرى.	8
مرتفعة	10	0.954	3.92	نحن دائماً نشعر الزبون بأهميته وله دور متميز في صياغة الإستراتيجية.	9
مرتفعة	11	0.915	3.89	دائماً نحاول معرفة حاجات الزبون وقياس رضاهم باستمرار.	10
مرتفعة	13	0.872	3.85	نضع ضمن أولوياتنا أن نقدم للزبون خدمات بأقل تكلفة وأقل وقت وجهد.	11
مرتفعة	9	0.944	3.97	أغلب الزبائن يكررون شراء منتجاتنا ويفضلونها عن باقي المنافسين.	12
مرتفعة	8	0.762	4.05	نسعى دائماً لحصول الزبون على منتج بسعر مناسب ومنفعة عالية.	13
مرتفعة جداً	2	0.739	4.32	توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون.	14
مرتفعة		<b>0.840</b>	<b>4.050</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور رضا الزبون	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال يوضح الجدول رقم (2-14) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء الموظفين على فقرات الخاصة رضا الزبون، أن الفقرة (5) " نسعى دائما لحصول على الزبائن والإحتفاظ بهم " قد حلت أعلى ترتيب في فقرات المحور الثاني للإستبيان بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.862)، وهذا يعني أن البنوك تعمل بكل جهد إلى الحصول على الزبائن والإحتفاظ بهم، وتليها مباشرة فقرة (14) " توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون " بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.739) وهذه قيمة مرتفعة جداً وهذا يعود على أن نسبة كبيرة من المستجوبين رأيهم أن من أولوياتهم الحصول على الزبائن وتوفير لهم كافة المعلومات التي ترضيهم وهذه ميزة جيدة تجذب بها عدد كثر من الزبائن ثم تليها الفقرة (6) " تضع المؤسسة مصلحة الزبون ضمن أولوياتها " بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.733)، أما الفقرة (1) " من أولويات البنك هو تغطية إحتياجات الزبون " فكان متوسطها الحسابي (4.21) وبلغ الانحراف المعياري (0.635) وبعدها الفقرة (2) " يهدف البنك إلى تلبية خدمات ورغبات زبائنه. " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.790) أما الفقرة (7) "نحرص على تطوير خدماتنا بما يتناسب مع متطلبات الزبون " فقد بلغ متوسط الحسابي (4.07) وانحراف معياري (0.750) جاءت في المرتبة السابعة الفقرة (3) " نستخدم تقنيات إستراتيجية في تعاملاتنا مع الزبون " بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.680).

بينما جاءت الفقرة (8) " ندعو الزبائن لطرح أفكارهم وآرائهم بين فترة وأخرى " في آخر ترتيب الفقرات بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (1.035) وهي نسبة مرتفعة فعلى البنوك أن تحرص على دعوة زبائنها لمعرفة آرائهم وأفكارهم بين كل فترة وفترة والعمل على مايرضيهم لتحقيق أهدافها وجعل رغبة الزبائن من أولوياتها وذلك لكسب رضاهم وولائهم.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار مدى صحة أو نفي فرضيات الدراسة

أولاً- إختبار الفرضية الأولى: هناك ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في تلك البنوك.

تم إجراء إختبار **One -Sample T -Test** لبيان فيما هناك ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في تلك البنوك.

الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية البديلة **H1**: توجد ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

يوضح الجدول رقم (2-15) نتائج لإختبار **One -Sample T -Test** لمحور عناصر التخطيط الإستراتيجي

في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-15): يوضح إختبار **One -Sample T -Test** لمحور عناصر التخطيط الإستراتيجي

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول	61	4,0697	,51540	,06599

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول	16,210	60	,000	1,06967	,9377	1,2017

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد نتائج على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) الذي يلخص نتائج **One -Sample T -Test** على بيانات المحور الأول أن متوسط الحسابي لعبارات محور عناصر التخطيط الإستراتيجي يبلغ ( 4.069 ) أي أكبر من 3 مما يشير إلى أن توزيع إجابات أفراد العينة يؤيدون وجود ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة ،

كما يشير الجدول أن الانحراف المعياري بلغ (0.515) وهو أصغر من المتوسط وهذا يبين أنه لا وجود لتشتت في آراء أفراد العينة ، في الإجابة على الفقرات المحور الأول ، كما يلاحظ أن الخطأ المعياري (0.0659) ، كما بلغت قيمة الإختبار  $t=16.210$  أما بالنسبة للقيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدم H0 مما يعني أن هناك وجود ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة.

ثانيا - إختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف بنك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بالبنك.

تم إجراء إختبار One-Sample T-Test لبيان فيما هناك مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف بنك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بالبنك.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف بنك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية البديلة H1: يوجد مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف بنك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

يوضح الجدول رقم (2-16) نتائج لإختبار One-Sample T-Test لمحور رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-16): يوضح إختبار One-Sample T-Test الخاص بمحور رضا الزبون

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	61	4,0222	,52498	,06722

One-Sample Test

Test Value = 3				
T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference

					Lower	Upper
المحور الثاني	15,208	60	,000	1,02225	,8878	1,1567

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) الذي يلخص نتائج **One-Sample T-Test** على بيانات المحور الثاني أن متوسط الحسابي لعبارات محور رضا وولاء الزبون يبلغ (4.022) أي أكبر من 3 مما يشير إلى أن توزيع إجابات أفراد العينة أفراد العينة يؤيدون وجود مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف البنك، كما يشير في الجدول أن الانحراف المعياري بلغ (0.524) وهو أصغر من المتوسط وهذا يبين أن عدم وجود تشتت آراء أفراد العينة، في الإجابة على الفقرات المحور الثاني، كما يلاحظ أن الخطأ المعياري (0.067)، كما بلغت قيمة الاختبار  $t=15.208$  أما بالنسبة للقيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة **H1** ونرفض الفرضية العدم **H0** مما يعني أن هناك مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف بنك محل الدراسة.

### ثالثاً : إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة، حيث تتفرع منها أربع فرضيات وكل فرضية سنقوم بإختبارها.

**الفرضية الصفرية H0**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

**الفرضية البديلة H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل) وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة إستعملنا معامل الارتباط بيرسون (Person's R)

يوضح الجدول رقم (2-17) يوضح علاقة الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:



الجدول رقم (2-17): يوضح علاقة الارتباط بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في

بنوك محل الدراسة

رضا الزبون		البعد
0.601	معامل الارتباط	التخطيط الإستراتيجي
0.000	مستوى الدلالة (sig)	
61	عدد الإستجابات (N)	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

ويتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.601) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون عند القيمة 0.05 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط قوية وموجبة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0 : لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-18) يوضح علاقة الارتباط بين عنصر الرؤية الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-18): يوضح علاقة الارتباط بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الرؤية الإستراتيجية	المتغير المستقل
---------------------	-----------------

	المتغير التابع	
	0.325	معامل الارتباط
0.011	مستوى الدلالة ( sig )	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية بين الرؤية الإستراتيجية وتحسين رضا الزبون، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.325) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط أقل من المتوسطة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-19) يوضح علاقة الارتباط بين عنصر الرسالة وتحقيق رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-19): يوضح علاقة الإرتباط بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الرسالة الإستراتيجية	المتغير المستقل	
	0.587	معامل الإرتباط R
0.000	مستوى الدلالة ( sig )	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية بين الرسالة الإستراتيجية وتحسين رضا الزبون، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.587) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط قوية وموجبة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-20) يوضح علاقة الارتباط بين عنصر الأهداف وتحقيق رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-20): يوضح علاقة الإرتباط بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الأهداف الإستراتيجية	المتغير المستقل	
	المتغير التابع	
0.585	معامل الإرتباط R	رضا الزبون
0.000	مستوى الدلالة ( sig )	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية بين الأهداف وتحسين رضا الزبون، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.585) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط قوية وموجبة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-21) يوضح علاقة الارتباط بين عنصر التحليل وتحقيق رضا الزبون في بنوك محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(2-21): يوضح علاقة الإرتباط بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

التحليل الإستراتيجية	المتغير المستقل	
	المتغير التابع	
0.323	معامل الإرتباط <b>R</b>	رضا الزبون
0.011	مستوى الدلالة ( sig )	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول إلى وجود علاقة إرتباطية بين التحليل الإستراتيجي وتحسين رضا الزبون، حيث بلغت قيمة إرتباط (0.323) وهو إرتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة (0.05)، ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية **H0** ونقبل الفرضية البديلة **H1** وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك إرتباط متوسطة.

رابعاً: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لعناصر التخطيط الأستراتيجي في تحقيق رضا الزبون وتتفرع إلى أربع فرضيات التالية:

✓ إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الرؤية الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون وارتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا للرؤية الإستراتيجية ولإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي (Linear Regression Anaylsis) ، وكانت نتائج على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-22) يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

الجدول رقم (2-22): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة ( sig )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F	رضا الزبون البعء
0.011	0.106	0.325	6.977	الرؤية الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال المعطيات الواردة بالجدول يلاحظ لنا مايلي:

- وجود علاقة تأثير إرتباطية متوسطة بين الرؤية الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون وبلغ معامل الارتباط (0.325).
- حيث بلغت F (6.977)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ (0.106) وبنظر إلى مستوى الدلالة α (0.011) الدالة إحصائيا ونستنتج منه
- قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة وننفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الرسالة الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون وإرتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا الرسالة الإستراتيجية وإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي (Linear Regression Anaylsis) ، وكانت نتائج على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-23) يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (2-23): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة ( sig )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F	رضا الزبون البعد
0.000	0.345	0.587	31.009	الرسالة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال المعطيات الواردة بالجدول يلاحظ لنا مايلي:

- وجود علاقة تأثير إرتباطية متوسطة بين الرسالة الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون حيث بلغ معامل الارتباط (0.587).
- أما F المحسوبة بلغت (31.009)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> فبلغ (0.345) وكان وبنظر إلى مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.000) الدالة إحصائيا ومنه نستنتج
- قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة وننفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

✓ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول الأهداف الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون وإرتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا الأهداف الإستراتيجية وإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي (Linear Regression Anaylsis) ، وكانت نتائج على النحو الموضح في الجدول أدناه.

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-24) يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

الجدول رقم (2-24): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة ( sig )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F	رضا الزبون البعد
0.000	0.342	0.585	30.699	الأهداف الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال المعطيات الواردة بالجدول يلاحظ لنا مايلي:

- وجود علاقة تأثير إرتباطية قوية بين الأهداف الإستراتيجية وتحقيق رضا الزبون حيث بلغ معامل الارتباط (0.585).
  - أما F المحسوبة بلغت (30.699)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.342) وبنظر إلى مستوى الدلالة α (0.000) الدالة إحصائيا ومنه نستنتج:
  - قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة وننفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.
- ✓ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول التحليل الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون وإرتكزت فكرة هذه الفرضية حول وجود توقعات تشير إلى وجود تأثير دال إحصائيا لتحليل الإستراتيجي وإختبار الفرضية فقد تم إستخدام نتائج التحليل الإنحدار الخطي (Linear Regression Anaylsis) ، وكانت نتائج على النحو الموضح في الجدوال أدناه.

الفرضية الصفرية **H0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

الفرضية البديلة **H1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين والتحليل حقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (2-25) يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

الجدول رقم (2-25): يوضح نتائج الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة ( sig )	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	قيمة F	رضا الزبون البعده
0.011	0.105	0.323	6.894	التحليل الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال المعطيات الواردة بالجدول يلاحظ لنا مايلي:

- وجود علاقة تأثير إرتباطية متوسطة بين التحليل الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون حيث بلغ معامل الارتباط (0.585)؛
- أما بلغت F المحسوبة (6.894)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.105)، وبنظر إلى مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.011) الدالة إحصائيا ومنه نستنتج:
- قبول الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة وننفي الفرضية الصفرية H0 التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة.



خامساً: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :

✓ إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة)، والتي تتفرع إلى أربع متغيرات وكل متغير سيتم إختبارها.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجداول كما يلي:

### 1-العمر:

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للعمر.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة للعمر. يوضح الجدول رقم (2-26) يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للعمر كما يلي:

الجدول رقم (2-26): يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للعمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	1.268	2	0.634	0.707	0.090
	داخل المجموعات	14.670	58	0.253		
	المجموع	15.938	60			
رضا الزبون	بين المجموعات	0.969	2	0.485	1.457	0.241
	داخل المجموعات	19.293	58	0.333		
	المجموع	20.262	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-26)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للعمر، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.507)، (1.457) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.090)، (0.241)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير بالنسبة للعمر، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة للعمر.

## 2- المستوى التعليمي:

✓ الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمستوى التعليمي.

✓ الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمستوى التعليمي.

يوضح الجدول رقم (2-27) يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون لمستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (2-27): يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	0.0666	2	0.033	0.121	0.886
	داخل المجموعات	15.872	58	0.274		
	المجموع	15.938	60			
رضا الزبون	بين المجموعات	0.539	2	0.269	0.792	0.458
	داخل المجموعات	19.723	58	0.340		
	المجموع	20.262	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-27)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة لمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.121)، (0.792) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.886)، (0.458)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير لمستوى التعليمي، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة لمستوى التعليمي.

### 3- المسمى الوظيفي

✓ الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة المسمى الوظيفي

✓ الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة المسمى الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (2-28) يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون المسمى الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (2-28): يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	2.198	2	0.733	3.039	0.036
	داخل المجموعات	13.741	57	0.241		
	المجموع	15.741	60			
رضا الزبون	بين المجموعات	2.748	2	0.916	2.981	0.039
	داخل المجموعات	15.514	57	0.307		
	المجموع	20.262	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-28)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (3.039)، (2.981) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.036)، (0.039)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة المستوى الوظيفي.

4- عدد سنوات الخدمة

✓ الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.

✓ الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعدد سنوات الخدمة.

يوضح الجدول رقم (2-29) يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة للعمر كما يلي:

الجدول رقم (2-29): يوضح تحليل التباين بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة لعدد سنوات

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	0.922	2	0.307	1.167	0.330
	داخل المجموعات	15.016	57	0.263		
	المجموع	15.938	60			
رضا الزبون	بين المجموعات	0.467		0.156	0.448	0.719
	داخل المجموعات	19.795	57	0.345		
	المجموع	20.262	60			

الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (2-29)، مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "F" والنتيجة عدم وجود لإجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون بالنسبة لعدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (1.167)، (0.448) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.330)، (0.719)، وهي أكبر من مستوى 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير لعدد سنوات الخدمة، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.

## 2- نتائج الفرضيات

### أولاً: إختبار الفرضية أولى

- حيث بلغ المتوسط العام للإجابات عينة الدراسة (4.069) لمحور عناصر التخطيط الإستراتيجي وهذا مايعني توافق آراء لوجود ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك، ونستنتج من خلالها قبول الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدم H0 وذلك لأن القيم الإحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، حسب إختبار نتائج One -Sample T -Test .

### ثانياً: إختبار الفرضية الثانية

- حيث بلغ المتوسط العام للإجابات عينة الدراسة (4.022) لمحور رضا الزبون، وهذا مايعني توافق آراء لوجود مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة من طرف البنك، ونستنتج من خلالها قبول الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدم H0 وذلك لأن القيم الإحتمالية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، حسب إختبار نتائج One -Sample T -Test .

### ثالثاً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

من خلال نتائج الإرتباط الفرضية الرئيسية تبين وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون حيث بلغ معامل الإرتباط (0.587) بين الرسالة الإستراتيجية ورضا الزبون، وبين الأهداف الإستراتيجية ورضا الزبون بمقدار (0.585)، حيث كانت أقوى علاقة إرتباطية متوسطة بين باقي الأبعاد وهذا يدل على أن للرسالة والأهداف الاستراتيجية دور مهم في تحقيق رضا الزبون من خلال وضع من أهداف البنك هو تحقيق رغبات وحاجيات الزبون وفي الأخير تحقيق رضاه وكسب ولائه.

### رابعاً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

#### - إختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرؤية ورضا الزبون، وكانت نتائج إختبار هذه الفرضية كالتالي:

- بلغت قيمة F (6.977) عند مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.011) الدالة إحصائيا مما يعني قبول هذه الفرضية الأولى.

#### - إختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الرسالة ورضا الزبون، وكانت نتائج إختبار هذه الفرضية كالتالي:

- بلغت قيمة F (31.009)، ومعامل الإرتباط (0.587) عند مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.000) دال إحصائيا مما يعني قبول هذه الفرضية الثانية.

#### - إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الأهداف ورضا الزبون، وكانت نتائج إختبار هذه الفرضية كالتالي:

- حيث بلغ معامل الأرتباط  $R=0.585$ ، وبلغت قيمة F (30.699) عند مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة.

#### - إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التحليل ورضا الزبون، وكانت نتائج إختبار هذه الفرضية كالتالي:

- حيث بلغت قيمة F (6.894) عند مستوى الدلالة  $\alpha$  (0.011) وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يقتضي قبول الفرضية الرابعة.

#### خامساً : إختبار الفرضية الخامسة

#### -إختبار الفرضية الفرعية الأولى

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.507)، (1.457)، أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.090)، (0.241)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير بالنسبة للعمر، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة للعمر.

#### -إختبار الفرضية الفرعية الثانية

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (0.121)، (0.792) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.886)، (0.458)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير لمستوى التعليمي، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة لمستوى التعليمي.

#### -إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (3.039)، (2.981) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.036)، (0.039)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير المستوى الوظيفي، ونقبل الفرضية H0 التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة للمستوى الوظيفي.

#### -إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (1.167)، (0.448) أما قيمة (sig) فبلغت قيمها على التوالي (0.330)، (0.719)، وهي أكبر من مستوى 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى للمتغير لعدد سنوات الخدمة، ونقبل الفرضية H0



التي تنفي وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون في البنوك محل الدراسة تعزى بالنسبة لعدد سنوات الخدمة.

خلاصة الفصل:

توصلنا في هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى التعرف على البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية وتقديم عام لها من حيث التعريف وماهيتها وأهدافها، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على أداة الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة وبعد تفرغته وتحليله تم إستخدام أساليب وأدوات إحصائية التي إجريت من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، لإظهار ماجاء في نتائج الدراسة لتؤكد:

وجود مستوى من ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

وجود مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

وجود علاقة إرتباطية بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون، ومن نتائج الإختبار الإرتباط فقد تبين

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي ورضا الزبون، كما يظهر وجود أثر

بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق رضا الزبون.

كما أننا لم نجد فروق للإجابات أفراد عينة الدراسة بين التخطيط الإستراتيجي ورضا الزبون تعزى للمتغيرات

الشخصية والوظيفية، (العمر، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) في بنوك محل الدراسة.

# الخاتمة

### أولاً : توطئة

نظراً لإشتداد المنافسة في سوق الخدمات و بروز تحديات كبيرة أمام المنظمات الخدمية وخاصة البنوك منها حيث تلجأ المؤسسات إلى إتخاذ التخطيط الإستراتيجي كأداة في تحليل البيئة الداخلية لمعرفة قوتها وضعفها وكل الجوانب التي تؤثر على المؤسسة، وتحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص المتاحة للمؤسسة على إغتنام الفرص وتثبيت أقدامها في السوق، فأغلبية المؤسسات الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها ومما لاشك فيه أن من أهداف البنوك الرئيسة هو تحقيق رضا الزبون ، حيث تبرز أهمية رضا الزبون عن الخدمات المقدمة بتعزيز قرار العودة للتعامل مع مقدم الخدمات وبالتالي تكرار الشراء وخلق ولاء لدى الزبون لهذه الخدمة ، ومن خلال دراستنا التي قمنا بها في بعض البنوك التجارية لولاية غرداية لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون ولكي نجيب على هذه التساؤلات التي طرحت حول العلاقة التي تربط بين كل عنصر من عناصر التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق رضا الزبون ، ومن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### ثانياً: النتائج

ويتم تقسيمها إلى قسمين أساسيين:

#### 1. النتائج المستخلصة من الجانب النظري :

- التخطيط الإستراتيجي هو عملية إستراتيجية لأنه يتضمن التهيئة الإفضل الطرق البيئية المحيطة؛
- التخطيط الإستراتيجي يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة؛
- التخطيط الإستراتيجي يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة؛
- التخطيط يحسن نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.
- يتم قياس رضا الزبون على أساس محددات وخطوات وله أهمية.

#### 2. النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية لبعض البنوك التجارية بولاية "غرداية":

- وجود ممارسة للتخطيط الإستراتيجي في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
- وجود مستوى من رضا الزبون على الخدمات المقدمة في بنوك محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛

## الخاتمة

- وجود علاقة إرتباطية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي) وتحقيق رضا الزبون؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرؤية وتحقيق رضا الزبون في محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرسالة وتحقيق رضا الزبون في محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الأهداف وتحقيق رضا الزبون في محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل وتحقيق رضا الزبون في محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- يتضح لنا من خلال النتائج أن عنصر الرؤية الإستراتيجي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.155) بإنحراف معياري بلغ (1.212).
- يتضح لنا من خلال النتائج أن عنصر الرسالة الإستراتيجية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.985) بإنحراف معياري بلغ (0.830).
- تشير نتائج إلى أن عنصر الأهداف الإستراتيجية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.065) بإنحراف معياري بلغ (0.882).
- تشير نتائج إلى أن عنصر التحليل الإستراتيجي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.075) بإنحراف معياري بلغ (0.811).
- تولي البنوك محل الدراسة اهتمام كبير بضرورة إيصال رسالة المؤسسة إلى كافة العاملين لتحسين صياغة إستراتيجيتها وذلك من أجل تحسين علاقتها بالزبون.

### ثالثاً: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإنه يمكن إستخلاص مجموعة من التوصيات والمتمثلة فيما يلي:
- ضرورة إعطاء دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الإستراتيجي يشمل كافة الموظفين؛
  - يجب على البنوك توسيع رؤيتها المستقبلية أكثر على المدى الطويل؛

## الخاتمة

- يجب على البنوك العمل أكثر على رصد و تحليل بيئتها الداخلية والخارجية واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق أهدافها؛
- العمل على وضع رضا الزبائن من أولوياتها للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم خاصة مع تعدد البنوك وتمثيل الخدمات؛
- ضرورة التركيز على إستخدام مقاييس لقياس رضا الزبائن.
- الإهتمام الجيد بالخدمات المقدمة للوصول إلى إرضاء الزبون.
- ضرورة أخذ توقعات الزبائن وتطلعاتهم بعين الاعتبار، والاستماع إلى شكاويهم والعمل على تحقيق رضاهم.

## رابعا: آفاق الدراسة

وفي الأخير حققت هذه الدراسة جل أهدافها إلا انه هناك جوانب أخرى لم يتم التعرض لها لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع التي من الممكن أن تكون عناوين بحوث مستقبلية والتي تجلت أهمها فيما يلي:

- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات؛
- متطلبات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ؛
- مدى تبني التخطيط الإستراتيجي لتحسين الإبداع المؤسسي؛
- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؛
- دور الإبداع الإداري في تحقيق رضا الزبون؛
- أثر جودة الخدمات على رضا الزبائن.

# المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أحمد ماهر، الإدارة (مبادئ ومهارات)، دار الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 3، 2008.
- 3- بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الإستراتيجي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2010.
- 4- بلال خلف السكارنه، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 1431/2010 هـ.
- 5- ثابت عبد الرحمان أدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 6- حسين مصطفى هلالي وصابر حسين الغنام وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات (التنظيم والأدارة والأرتقاء بالكفاءة القيادية)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 7- خالد محمد بن حمدان وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (مناهج)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2007.
- 8- رانيا عبد معز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- 9- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- سعيد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2010.
- 11- علي الخطاب، إستراتيجية التخطيط الإستراتيجي للمشاريع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2، 2010.
- 12- علي شريف منال الكردي، أساسيات التنظيم وأدارة الأعمال، دار الجامعة لنشر والتوزيع، 2004/2003.
- 13- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- 14- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، بدون سنة نشر.
- 15- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 2010.
- 16- عمرو محي الدين، التنمية والتخطيط الإقتصادي، دار النهضة العربية لطباعة والنشر، بدون سنة نشر.



## قائمة المراجع

- 17- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي (قيم الأخلاقيات الأعمال)، شارع الجمعية العلمية الملكية (ناشرون وموزعون)، الأردن، عمان، الطبعة 2011.
- 18- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 1430/2009.
- 19- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، جامعة قطر، دار وائل للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
- 20- محمد جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليل)، دار الحامد للنشر للتوزيع، الطبعة 2، 2007.
- 21- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة 2، 2009.
- 22- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد الستور، إدارة المنشأة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2009، هـ/1430.
- 24- هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- إسماعيل محمد اليسر، الإدارة الإستراتيجية، الكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 1، بدون سنة نشر.

### • الرسائل العلمية:

- 26- أحمد السعيد، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة، سلطنة عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 27- أسيل أمين أبراهيم الشخلي، أثر التخطيط على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013.
- 28- بوسطة عائشة، أثر التسويق العلاقات في تحقيق رضا خدمة العملاء، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2011/2010.
- 29- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة مسيلة، 2007.

## قائمة المراجع

- 30- بن هنية علي، أثر جودة خدمات التأمين على ولاء الزبون، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة غرداية، 2015/2013.
- 31- بوزيان جواهر، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، ورقلة، 2011/2010.
- 33- رحمه زعي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)، رسالة ماجستير علوم التسيير، بسكرة، 2014/2013.
- 34- زوزوفاطمة الزهراء، دور الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2010.
- 35- سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
- 36- شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة مشوري، قسنطينة، 2010/2009.
- 37- عبيدات سليمة، تسويق الخدمات البنكية وأثره على رضا الزبون، رسالة ماجستير تخصص تسويق، كلية العقيد أمحمد أولحاج، 2012/2011.
- 38- عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في أسواق الدولية، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة الجاح لخضر، باتنة، 2009/2008.
- 39- فيروز شين، محاولة لتصميم الإستراتيجية (مؤسسة صناعية ببسكرة)، رسالة ماجستير في علوم الإقتصاد، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2004/2003.
- 40- فيصل بن محمد مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لحسين القدرة التنافسية للشركة (وفق لمعايير الإدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الدولية البريطانية، 2010.
- 41- فهد إبراهيم جورج حوا، أثر الإدارة اللوحستية في رضا الزبون، رسالة ماجستير كلية إدارة الأعمال، جامعة الأوسط، الأردن، 2013.
- 42- ق يحي كريمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا الزبائن، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
- 43- كلتوم بو بكر، جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية وأثرها على رضا الزبون، رسالة ماجستير علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 44- مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.

## قائمة المراجع

- 45- محمد عادل الكبيسي، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 46- ناصر بن فهد الناصر، أثر التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية (من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات)، رسالة ماجستير، علوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424/ 2003 هـ.
- 47- نزيه حسن حسين يونس، توظيف التخطيط إستراتيجي في تقرير الإشراف التربوي في المحافظات، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 1430/2009 هـ.
- 48- إياد على الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (منهجية وطرائق التدريسية)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، 2011/2010.
- 49- وآله عائشة، أهمية الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية لعين طاية)، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، 2010.

### • المجالات والدوريات العلمية:

- 50- بوزيان حسان، أثر جودة الخدمة على رضا الزبون، مجلة الرؤى، قسنطينة، العدد6 جوان، 2010.
- 51- ذياب جزار وسعيد دويكات، قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد15، العدد1، 2013.
- 52- ربحي الحسن وأحمد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد37، العدد3، 2010.
- 53- جمال حنشور، أثر القيمة الزبون والمفاهيم المحاذية له على مردودية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد10، نوفمبر 2006.
- 54- حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين الخدمة على رضا الزبون، جامعة الكوفة، مجلة العربية للإقتصاد والإدارة، السنة8، العدد25.
- 55- حمدون محمد سند، أثر جودة الخدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبون، جامعة الزرقاء، مجلة العربي للعلوم الاقتصادية، الأردن، المجلد9، العدد32، 2015.
- 56- سعدون حمد خثير وآخرون، صياغة إستراتيجية إدارة علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة الأنبار للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد5، العدد10، 2013.
- 57 - محمد زوقون وزينب شطبية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا الزبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد3، 2013.

## قائمة المراجع

- 58- مؤيد الساعدي وجود سلمان طاهر الغرباوي، تأثير التخطيط الإستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد12، العدد2، 2010.
- 59- نظام موسى سويدان، تقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ورثا الزبون والمحافظة عليه، مجلة الجامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد13، العدد1، بغزة، 2011.

### • الملتقيات والدراسات العلمية :

- 60- حكيم بن جروا ومحمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة ، ملتقى الدولي الرابع حول المنافسات والإستراتيجيات في الدول العربية، بدون سنة نشر.
- 61- حيدر خضر سليمان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأبداع، ورقة بحثية، كلية الإدارة والإقتصاد، بدون سنة نشر.
- 62- حسين محمد جبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، شارع الملك حسن، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 63- عصام محمدعبيد، إستراتيجية التخطيط في مؤسسات المعلومات (دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة)، كلية الحاسب والمعلومات، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
- 64- صباح أنور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الإستراتيجي، كلية الحدباء، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث المستقبل الموصل، الأردن، 2012.

### • المواقع الالكترونية:

64-D-Yousf sltan ataie <http://www.ULUM.NL> ;06/12/2015,23 ;26.

65-Hafid asadik ismaail ; <http://www.alukh.net/culture/> 01/12/2015,h22 : 57.

ثانياً : مراجع الأجنبية:

66- kidjemina kone ; « **stratégie d'amélioration de la relation ; clientèle de la région événementielle "Blue s'aphir "** » Ecole supérieure des technologies avancées en mangement ; Abidjan Ingénieur de conception marketing.2008

# الملاحق

## قائمة الأساتذة المحكمين

إسم الأستاذ المحكم	الرتبة	الجامعة
د. شرع مريم	أستاذة محاضرة من الدرجة "ب"	جامعة غرداية
د. بوخاري عبد الحميد	أستاذ محاضر من الدرجة "أ"	جامعة غرداية
أ. بوقليمينة عائشة	أستاذة مساعدة من الدرجة "أ"	جامعة غرداية
أ. بوقرة إيمان	أستاذة مساعدة من الدرجة "أ"	جامعة غرداية
أ. بهاز الجيلالي	أستاذ مساعد من الدرجة "أ"	جامعة غرداية
الدكتور المشرفة لعمور رميلة	أستاذة محاضرة من الدرجة "أ"	جامعة غرداية

الملحق رقم(02) : الإستهبان

## جامعة غرداية

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : الثانية ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية

أخي الفاضل ....اختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستهبان الذي تم تصميمه لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا الزبون (دراسة حالة البنوك التجارية بمدينة غرداية) " من خلال الإجابة على أسئلة الإستهبان الموجه للعاملين بالبنك ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستهبان بدقه بحيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم فأريكم عامل أساسي من عوامل الوصول إلى نتائج دقيقة.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام

E-mail :Amiranini191@gmail.com

من إعداد الطالبة: دقيش يمينة

أولا: المعلومات الديمغرافية:

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر: من 29-20  39-30  40 فأكثر

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  شهادة جامعية  شهادات دراسات عليا

4-المسمى الوظيفي: مدير  نائب مدير  موظف

رئيس قسم

5-عدد سنوات الخدمة: أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ثانيا: نقدم لكم بعض التعريفات لمصطلحات الدراسة:

1: الرؤية (vision): هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

2- الرسالة (Mission): تعرف على أنها قائمة تتضمن إعلان المنظمة رؤيتها أو فلسفتها وأهدافها، والمجال الذي تعمل فيه والذي يميزها عن غيرها من المنظمات.

3- الأهداف (but/objectiv): هي عبارة عن وصف لما يجب إنجازه من خلال النقاط المتوقعة أن تستهدف الوصول إليها من جانب المنظمة بصورة عامة.

4- التحليل (Envirommenta lsonning): ويقصد بها دراسة المحيط وهي تعني حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة.

ثالثا: أسئلة تخص عناصر التخطيط الإستراتيجي:

أ- الرؤيا الإستراتيجية						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رؤيتنا إستراتيجية وواضحة ومحددة للطموح المستقبلي وهي خدمة الزبائن.					
2	تميز رؤية البنك بإهتمامها بإحتياجات ورغبات الزبائن.					
3	نسعى إلى تحسين علاقتنا مع الزبائن.					
4	رؤية البنك محدد بتاريخ مناسب لتحقيقها.					
ب- الرسالة الإستراتيجية						
5	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا بإستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.					
6	نقوم بإعداد الرسالة وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة.					
7	نعمل على إيصال رسالتنا للعاملين من أجل تحسين الكفاءة.					
8	رسالة البنك هي الإطار المميز لها عن باقي البنوك.					



ج-الأهداف الإستراتيجية					
					9 لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.
					10 من أهداف البنك تلبية خدمات ورغبات الزبون.
					11 يعتبر رضا الزبون من الأهداف الإستراتيجية التي نسعى لتحقيقها .
					12 أهدافنا واقعية وقابلة للقياس وتشجيع البحث العلمي.
د- التحليل الإستراتيجي					
					13 البنك يقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المستقبل.
					14 يعمل البنك وفق رؤية واضحة لدعم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف.
					15 أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تعزيز رضا الزبون.
					16 نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية.

رابعاً: أسئلة حول رضا الزبون:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	من أولويات البنك هو تغطية إحتياجات الزبون.					
18	يهدف البنك إلى تلبية خدمات ورغبات زبائنه.					
19	نستخدم تقنيات إستراتيجية في تعاملاتنا مع الزبون.					
20	الموقع الإلكتروني للبنك كفيل بتقديم خدمات جيدة للزبائن.					
21	نسعى دائماً للحصول على الزبائن والإحتفاظ بهم.					
22	تضع المؤسسة مصلحة الزبون ضمن أولوياتها.					

					23	نحرص على تطوير خدماتنا بما يتناسب مع متطلبات الزبون .
					24	ندعو الزبائن لطرح أفكارهم وآرائهم بين فترة وأخرى.
					25	نحن دائما نشعر الزبون بأهميته وله دور متميز في صياغة الإستراتيجية.
					26	دائما نحاول معرفة حاجات الزبون وقياس رضاهم باستمرار.
					27	نضع ضمن أولوياتنا أن نقدم للزبون خدمات بأقل كلفة وأقل وقت وجهد.
					28	أغلب الزبائن يكررون شراء منتجاتنا ويفضلونها عن باقي المنافسين.
					29	نسعى دائما لحصول الزبون على منتج بسعر مناسب ومنفعة عالية.
					30	توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون.

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (03): القيم الإحصائية المستخرجة من برنامج V19/SPSS.

### 1- قيمة الصدق والثبات لإختبار Cronbach's Alpha

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	30

### 2- قيمة التشتت باستعمال كولموجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smoirnov

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المحور الكلي
N		61
Normal Parameters,a,b	Mean	4,0475
	Std. Deviation	,46529
Most Extreme Differences	Absolute Positive	,174
	Negative	-,174
Kolmogorov-Smirnov Z		1,357
Asymp. Sig. (2-tailed)		,50

### 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر التخطيط الإستراتيجي

#### - الرؤية الإستراتيجية

	رؤيتنا إستراتيجية وواضحة ومحددة الطموح المستقبلي وهي خدمة الزبائن	تتميز رؤية البنك بإهتمامها باحتياجات ورغبات الزبائن	نسعى إلى تحسين علاقتنا مع الزبائن	رؤية البنك محدد بتاريخ مناسب لتحقيقها
N Valid	61	61	61	61
Missing	0	0	0	0
Mean	4,20	4,59	4,21	3,62
Std. Deviation	,654	2,610	,635	,952

#### - الرسالة

## الإستراتيجية

رسالة البنك هي الإطار المميز لها عن باقي البنوك.	نعمل على إيصال رسالتنا للعاملين من أجل تحسين الكفاءة	نقوم بإعداد الرسالة وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	رسالتنا واسعة بحيث تسمح لمؤسستنا باستثمار الفرص الجديدة لتطوير الرصيد المعرفي.
61 0 4,10 ,746	61 0 3,82 ,922	61 0 4,10 ,810	61 0 3,92 ,843

## -الأهداف الإستراتيجية

أهدافنا واقعية وقابلة للقياس وتشجع البحث العلمي.	يعتبر الزبون من الأهداف الأستراتيجية التي نسعى لتحقيقها	من أهداف البنك ورغبات الزبون. تلبية خدمات	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها.
61 0 4,07 ,772	61 0 4,21 ,985	61 0 4,08 ,971	61 0 4,07 ,772

## -التحليل الإستراتيجي.

نتابع آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية.	أقوم بتحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تعزيز رضا الزبون	يعمل البنك وفق رؤية واضحة لدعم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف .	البنك يقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المستقبل.
61 0 4,10 ,889	61 0 4,10 ,831	61 0 4,18 ,646	61 0 3,92 ,881

## 4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا الزبون

نحرص على تطوير خدماتنا بما يتناسب مع متطلبات الزبون .	تضع المؤسسة مصلحة الزبون ضمن أولوياتها.	نسعى دائما لحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم.	الموقع الإلكتروني للبنك كقيل بتقديم خدمات جيدة لزبائن	نستخدم تقنيات إستراتيجية مع تعاملاتنا مع الزبون.	يهدف البنك إلى تلبية خدمات ورغبات زبائنه..	من أولويات البنك هو تغطية إحتياجات الزبون .
61 0 4,07 ,750	61 0 4,21 ,733	61 0 4,39 ,862	61 0 3,87 1,087	61 0 4,07 ,680	61 0 4,10 ,790	61 0 4,21 ,635

توفير كافة المعلومات اللازمة للزبون .	. نسعى دائما لحصول الزبون على منتج بسعر مناسب ومنفعة عالية.	أغلب الزبائن يكررون شراء منتجاتنا ويفضلونها عن باقي المنافسين.	نضع ضمن أولوياتنا أن نقدم للزبون خدمات بأقل كلفة وأقل وقت وجهد.	دائما نحاول معرفة حاجات الزبون وقياس رضاهم باستمرار .	نحن دائما نشعر الزبون بأهميته وله دور متميز في صياغة الأستراتيجية.	ندعو الزبائن لطرح أفكارهم وآرائهم بين فتره وأخرى.
---------------------------------------	---	--	---	---	--	---

61	61	61	61	61	61	61
0	0	0	0	0	0	0
3,79	3,92	3,89	3,85	3,67	4,05	4,23
1,035	,954	,915	,872	,944	,762	,739

## 5- إختبار T.test للمحور الأول و للمحور الثاني:

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الاول	61	4,0697	,51540	,06599

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الاول	16,210	60	,000	1,06967	,9377	1,2017

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني	61	4,0222	,52498	,06722

### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الثاني	15,208	60	,000	1,02225	,8878	1,1567

--	--	--	--	--	--	--

## 6- نتائج إختبار معامل إرتباط بيرسون (Person's R):

### Correlations

	المحور الاول	المحور الثاني
Pearson المحور الاول Correlation	1	,601
Sig. (2-tailed)		,000
N	61	61

### Correlations

	المحور الثاني	الرؤيا
Pearson المحور الثاني Correlation	1	,325
Sig. (2-tailed)		,011
N	61	61

### Correlations

	المحور الثاني	الرسالة
Pearson المحور الثاني Correlation	1	,587
Sig. (2-tailed)		,000
N	61	61

### Correlations

	المحور الثاني	الاهداف
Pearson المحور الثاني Correlation	1	,585
Sig. (2-tailed)		,000

tailed)		
N	61	61

### Correlations

	المحور الثاني	التحليل
المحور الثاني Pearson Correlation	1	,323
Sig. (2-tailed)		,011
N	61	61

## 7- نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط (Linear Regression Analysis)

H1

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325	,106	,091	,50063

### ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,749	1	1,749	6,977	,011
	Residual	14,787	59	,251		
	Total	16,536	60			

H2

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587	,345	,333	,42862

### ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,697	1	5,697	31,009	,000
	Residual	10,839	59	,184		

Total	16,536	60			
-------	--------	----	--	--	--

H3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585	,342	,331	,42936

ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,659	1	5,659	30,699	,000
	Residual	10,877	59	,184		
	Total	16,536	60			

H4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323	,105	,089	,50095

ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,730	1	1,730	6,894	,011
	Residual	14,806	59	,251		
	Total	16,536	60			

8- نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (Ona Way Anova)

-العمر

ANOVA à 1 facteur



	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,268	2	,634	2,507	,090
المحور الاول Intra-groupes	14,670	58	,253		
Total	15,938	60			
Inter-groupes	,969	2	,485	1,457	,241
المحور الثاني Intra-groupes	19,293	58	,333		
Total	20,262	60			

– المستوى التعليمي

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,066	2	,033	,121	,886
المحور الاول Intra-groupes	15,872	58	,274		
Total	15,938	60			
Inter-groupes	,539	2	,269	,792	,458
المحور الثاني Intra-groupes	19,723	58	,340		
Total	20,262	60			

– المسمى الوظيفي

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الاول Inter-groupes	2,198	3	,733	3,039	,036

	Intra-groupes	13,741	57	,241		
	Total	15,938	60			
	Inter-groupes	2,748	3	,916	2,981	,039
المحور الثاني	Intra-groupes	17,514	57	,307		
	Total	20,262	60			

## - سنوات الخدمة

### ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	,922	3	,307	1,167	,330
المحور الاول	Intra-groupes	15,016	57	,263		
	Total	15,938	60			
	Inter-groupes	,467	3	,156	,448	,719
المحور الثاني	Intra-groupes	19,795	57	,347		
	Total	20,262	60			