

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكيكدة

The impact of organizational culture in managing the relationship with customers

A case study of the Agricultural and Rural Development Bank in Skikda

تاريخ الإرسال: 2021 /04/24 تاريخ القبول: 2021 /05/08 تاريخ النشر: 2021/06/10

صالح شلابي¹ إسماعيل قيرة²

¹ جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، مخبر LARES الجزائر، *Email : s.chalabi@univ-skikda.dz*

² جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، *Email : guira52@yahoo.fr*

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها القيمة الإجرائية والسلوكية، في إدارة العلاقة مع الزبائن بأبعادها العملية التحليلية التعاونية. حيث اتخذت اتجاهها منهجيا ذا جوانب ثلاثة، اختباريه استكشافية، وصفية، تم إجراؤها بينك الفلاحة والتنمية الريفية بسكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف ثلاث أدوات منهجية (الملاحظة، الوثائق والسجلات، الاستمارة) تنسق مع الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه، وبتطبيق هذه الإستراتيجية المنهجية تم التوصل إلى عدد من النتائج الإمبريقية تدور في مجملها حول قدرة المؤسسات الخدمية على إنتاج الثقافة وغرس القيم والمعايير التي تعطي وزنا لتحسين الخدمة وإشباع حاجات ورغبات العميل، فضلا عن تحقيق جودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية: أبعاد الثقافة التنظيمية: العلاقة مع الزبون: أبعاد العلاقة مع الزبون

المؤلف المرسل: صالح شلابي ، *Email : s.chalabi@univ-skikda.dz*

Abstract:

The study aimed to find out the impact of organizational culture with its value, procedural and behavioural dimensions, in managing the relationship with customers in its operational, analytical and cooperative dimensions. The study took a methodological approach with three aspects experimental, exploratory and descriptive. The study was conducted at BDR Bank of Skikda.

When the study embarked on achieving its objectives, it used three methodological tools: observation, documents and, questionnaire which are consistent with the methodological direction from which it started. By applying this methodological strategy, a number of empirical results were reached, revolve around the ability of service institutions to produce culture, instilling values and satisfying the needs of the customer, as well as achieving competitive advantage and service quality.

Keywords Organizational culture; dimensions of organizational culture; relationship with the customer; dimensions of the relationship with the customer.

مقدمة:

تشتغل الدراسة الراهنة بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة العلاقة مع الزبائن هادفة إلى تحديد دور المتغير الأول بالنسبة للمتغير الثاني، على اعتبار أن للثقافة التنظيمية، مكانتها الخاصة في المنظمة ارتباطا بالمسائل التي تمتد إليها مثل: التغيير والتطوير التنظيمي، اللذان يعدان من أهم سمات العالم المعاصر ما يجعل المؤسسات تسعى في مختلف الدول إلى تطوير ثقافتها مساندة بذلك ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. ومواضيع مثل: الفعالية والأداء والسلوك التنظيمي وغيرها والتي تتولى الدراسات العلمية معالجتها.



ليس هذا فحسب بل إن الثقافة التنظيمية كموضوع بحث لا يزال مبعجا في تخصصات علمية عدة كعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد، تدل عليه كثرة الدراسات العلمية المنجزة حوله في تلك الحقول العلمية والنظريات المتعددة لمدارس فكرية كبرى مثل: النظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الثقافة التنظيمية التي عملت على تفسير هذا الموضوع من مختلف الجوانب أيضا مثل: القيم التنظيمية سلوكيات وممارسات العمال داخل المنظمة، وكذا الطقوس الخاصة بها وإجراء تجارب بشأنها وتقديم أفكار تخصصها.

وتمتد ثقافة المنظمة لتمس مواضيع تختص بها مجالات علمية غير علم الاجتماع مثل موضوع إدارة علاقات الزبائن الذي ينتهي بالدرجة الأولى إلى حقل التسيير والاقتصاد، لكنه أصبح من المواضيع التي تجلب الاهتمام بحسب ما تفرضه حقول الأسواق المعاصرة التي وجهت أنظارها للزبون لأنه حل محل مبدأي السلعة والبيع وأضحى بمثابة الوجه الآخر للتسويق، وتبعاً له تتحقق الربحية نتيجة التغيرات الكثيرة التي لحقت بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدءاً بمحاولة تعظيم الربح في أقصر فترة ممكنة وصولاً إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة لكل من الزبون والمؤسسة.

كما تعد الثقافة التنظيمية إحدى الآليات التي تتخذها المؤسسة للحفاظ على بقائها باعتبارها من بين العناصر المكونة لهويتها والدالة عليها في نفس الوقت، ارتباطاً بالدور الذي تؤديه، في تحديد كفاءتها وفعاليتها، وسلوكيات الأفراد العاملين بها والقرارات المتخذة فيها، لاسيما وأنها تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية، بدلا من تركيزها على الجوانب المادية والهيكليّة فتعطي لأفرادها هويتهم التنظيمية وتعزز استقرار النظام في المؤسسة. لذلك اشتغلت العديد من النظريات السوسيولوجية بالثقافة التنظيمية وعملت على تفسيرها من جوانب مختلفة، منها النظريات الكلاسيكية، التي وضعت مجموعة مبادئ وفرضيات اعتبرتها فعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، مركزة في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة (العقلانية، التنظيم الرسمي، الرجل الاقتصادي موضوعية العلاقات الاجتماعية) كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية. وهذا

بعكس نظرية العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه رجل اجتماعي لديه دوافع مع اهتمامها بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي.

ويأتي اهتمام المؤسسات اليوم، بثقافتها التنظيمية وعلاقتها بإدارة العلاقات مع الزبائن، لسبب رئيسي هو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وعدم البحث عن زبائن جدد نظرا للفائدة التي يحققها هذا الأمر، سواء من حيث الربحية أو تخفيض تكلفة البحث عن الزبائن الجدد، أو الدور الإيجابي الذي يؤديه الزبون الحالي في جلب زبائن جدد وبأقل تكلفة، ومن ثمة فالمنظمة القوية، ليست تلك المنظمة التي تمتلك أكبر حصة سوقية بل أكبر حصة زبونية، تنتج عن علاقات الوفاء التي تربطها بزبائنها ما يجعلهم يكررون عملية التعامل معها أو الشراء عنها ولا يتحولون إلى غيرها لذلك فبقاء المنظمات مرهون بكيفية إدارتها لعلاقتها مع زبائنها.

تأسيسا على هذا الطرح لمشكلة الدراسة، صغنا التساؤل الإشكالي الرئيسي كما يلي:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة في إدارة العلاقة مع الزبائن ؟

تتفرع منه ثلاثة أسئلة فرعية، تدقق فيه وتسهل الإجابة عليه، هي:

- كيف تؤثر الإجراءات التنظيمية للمؤسسة في إدارة علاقات الزبائن العملية

؟

- كيف تؤثر القيم التنظيمية للمؤسسة في إدارة علاقات الزبائن التحليلية ؟

- كيف تؤثر السلوكيات التنظيمية لأعضاء المؤسسة في إدارة علاقات الزبائن

التعاونية ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات صيغت مجموعة من الفرضيات البحثية بطريقة
تقريرية:

• فرضية رئيسية، مفادها: تؤثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن.

تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية هي:



✓ فرضية فرعية أولى: تؤثر الإجراءات التنظيمية المرنة للمؤسسة تأثيرا إيجابيا على إدارة علاقات الزبائن العملية.

✓ فرضية فرعية ثانية: تؤثر القيم التنظيمية الإيجابية للمؤسسة تأثيرا إيجابيا على إدارة علاقات الزبائن التحليلية.

✓ فرضية فرعية ثالثة: تؤثر السلوكيات التنظيمية الفعالة لأعضاء المؤسسة تأثيرا إيجابيا على إدارة علاقات الزبائن التعاونية.

وحددت أهداف الدراسة، في صورة أهداف تطبيقية تمثلت في:

هدف عام يتمثل في: تحديد أثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن.

ويتحقق من خلال أهداف فرعية، هي:

- تحديد درجة تأثير الإجراءات التنظيمية للمؤسسة في إدارة علاقات الزبائن العملية.

- تحديد تأثير القيم التنظيمية في إدارة علاقات الزبائن التحليلية.

- تحديد تأثير السلوكيات التنظيمية لأعضاء المؤسسة في إدارة علاقات الزبائن التعاونية.

وإذا كانت أهمية الدراسات العلمية تتحدد وفق محددات عديدة ومختلفة، وأن أيسرها تحديد الأهمية على أساس أهمية متغيراتها في حد ذاتها. فإننا نتخذ هذا المعيار محددًا أساسيًا لتحديد أهمية دراستنا الحالية.

فالثقافة التنظيمية، تلعب دورا هاما في تماسك أعضاء المنظمة والحفاظ على هويتها وبقائها كونها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بشكل أفضل، من خلال القوانين واللوائح والقواعد الرسمية وغير الرسمية، الخاصة بالمنظمة والتي توضح وبصورة دقيقة كيفية التصرف في مختلف المواقف المهنية والوظائف المؤداة ما يجعل منها (الثقافة التنظيمية) آلية حامية للمنظمة من

السلوكيات السلبية وغير الناجعة، التي قد تضر بها أكثر مما تنفعها. ويكفي أنه بالارتكاز عليها تتحدد درجة قوة أو ضعف المنظمة.

وإدارة العلاقة مع الزبائن، تعد إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي أضحت المنظمات المعاصرة تتبناها، من خلال ربط اتصال فعال غايته التقرب إلى الزبائن والتعرف عليهم ومراقبة كل طارئ يحدث في سلوكهم من أجل الاستجابة الفورية والمباشرة. كما أضحت الزبون بالنسبة لأي منظمة مسألة حياة أو موت، لأنه الدافع لوجودها والغاية لنشاطها. فالمنظمة الرائدة اليوم يقاس نجاحها بحصتها الزبونية بدل حصتها السوقية، واستمرار هذا النجاح مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بزبائنها وبمستوى الثقة والولاء اللذان يربطانها بهم، لهذا ظهرت إدارة علاقة الزبون كأحد النماذج، التي تضمن الاتصال المستمر بين المؤسسة وزبائنها.

و من اجل الإجابة عن تساؤلات الاشكالية و التحقق من فضياتها و تحقيق أهدافه الدراسة فقد تم توظيف المنهج الوصفي، وهو من المناهج التي تستخدم في الدراسات الوصفية كونه يهتم بوصف وتصوير الظاهرة المدروسة، كما استخدمنا أداة الملاحظة المنظمة بغرض تصوير مكان الملاحظة والسلوكيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي لا توفرها أي أداة أخرى من أدوات جمع البيانات. أداة الملاحظة المنظمة (الموجهة): تم وضع نموذج للملاحظة في شكل جدول استندنا في تصميمه إلى المعلومات الواجب جمعها والتي تخدم الموضوع المبحوث، وتحدد بدقة نواحي السلوك الواجب ملاحظتها. مراعين في ذلك سلفا الإجابة عن الأسئلة التي يتطلبها تصميم هذا النوع من الملاحظة وهي:

- من سيقوم بالملاحظة؟: الباحث.
- ما نواحي السلوك الواجب ملاحظتها؟: هيئة المؤسسة من الداخل والخارج، الموظفون وكيفية تعاملهم مع الزبائن وتقديم الخدمة لهم.
- متى تمت الملاحظة؟: على فترات زمنية مختلفة مقسمة بحسب أوقات ذروة العمل مع الزبائن وقبل الذروة وبعدها. بحسب التواريخ التالية: أول شهر أفريل 5، 6، 9 قبل

الذروة. وسط الشهر 12، 13، 16 ضغط متوسط. آخر الشهر 20، 22، 25، 28، وقت الذروة. وقد تم اختيار هذه الأوقات بعد استعلامنا بخصوص هذا الأمر من أحد الموظفين.

- أين تتم الملاحظة؟: في المؤسسة محل الدراسة موزعة بين قاعة الانتظار للزبائن ومكاتب العمل.

كما استخدمنا أداة الاستمارة، لجمع معلومات تجيب بصورة مباشرة أكثر عن الفرضيات ما يسمح باختبارها والتحقق منها. والتي شملت أربع محاور هي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية، (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأقدمية في العمل).

- المحور الثاني: يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى، و الذي احتوى على ستة (6) أسئلة.

- المحور الثالث: يتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة، احتوى على ثمانية (8) أسئلة.

- المحور الرابع: يتعلق بالفرضية الجزئية الرابعة، احتوى على سبعة (7) أسئلة.

طول الفئة: لقد تم تحديد طول وعدد فئات السن والأقدمية وفق قانون

ستارجس Sturges Rules لتحديد طول وعدد الفئات بالصيغة التالية

$$C = \frac{R}{1+3.322 \log N} :$$
$$C = \frac{27}{4.65} = 5,80 = 6$$

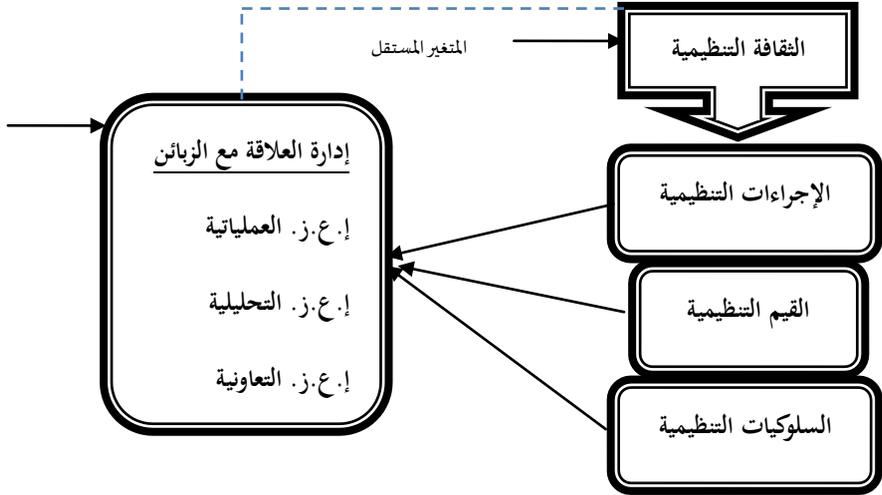
طول الفئة = C

R= المدى

N= العينة

ومنه جاء نموذج الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة

وقد أجريت الدراسة ضمن حدود مرجعية هي:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 744.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة سنة 2020.
- الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على متغيري الثقافة التنظيمية وإدارة العلاقة مع الزبائن.

- الحدود البشرية: شملت الدراسة كل الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن في الوكالة الرئيسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 744 وعدددهم: 15 موظف.

ومن اجل تحليل البيانات تمت الاستعانة بأسالوبين أساسيين، هما:

- أسلوب التحليل الكمي من خلال: حساب التكرارات والنسب المئوية، بغرض تقديم وصف كمي لأفراد العينة وتحديد إجاباتهم عن الأسئلة الاستمارة. وحساب المتوسط

الحسابي، بغرض معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستمارة.

- الأسلوب الكيفي، بغرض تحويل الأرقام التي وفرها لنا الأسلوب الكمي، إلى مضمون معرفي محدد يرتبط بهذا الكم. بمعنى التعبير عنه بلغة تجريدية، من خلال مفاهيم تحمل دلالات أبعد عن لغة الرقم، لتتحدد بعدها صحة الفرضيات أو خطئها. مستعنيين في تجسيد هذه الدلالات اللغوية بالجانب النظري وما وفره لنا من معلومات أو أدوات جمع البيانات الموظفة، وما قدمته لنا من معطيات تم جمعها من الميدان، تساعد على كشف الواقع المتعلق بالموضوع المبحوث وتساعد في نفس الوقت على تفسيره.

2. الدراسات السابقة:

- دراسة يونس مختار "2014-2015" بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال استعمال المنهج الكمي وأداة استمارة الاستبيان لجمع البيانات، على عينة مكونة من 70 مفردة، وهو ما يمثل جميع مفردات مجتمع البحث بكل فئاته، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

- دراسة بوديب دنيا "2013-2014" بعنوان: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر- رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3. هدفت الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال استعمال المنهج الوصفي

التحليلي وأداة الاستبيان في جمع المعلومات على عينة عشوائية بحجم 100 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: الثقافة التنظيمية السائدة في شركة بيبسي الجزائر هي ثقافة غير داعمة وغير مشجعة لإدخال التغيير التنظيمي.

- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة "2008" بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان لجمع المعلومات على عينة عشوائية طبقية مكونة من 312 مفردة، ما يعادل نسبة 20% من المجتمع الكلي والمقدر بـ 1561 مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة: مؤكدة للأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- دراسة سوزي صلاح مطلب الشيبيل "2012" بعنوان: تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية في عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني في بناء قيمة الزبون استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة استمارة الاستبيان في جمع المعلومات، على عينة من 262 مفردة من الأشخاص الذين تسوقوا إلكترونياً في الجامعات الخاصة في عمان، وجاءت نتائج الدراسة: تؤكد وجود أثر موجب ومباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، (في مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة الشراء مرحلة ما بعد الشراء) على قيمة الزبون (القيمة النقدية، القيمة العاطفية، القيمة الاجتماعية) عند مستوى دلالة (0.05).

➤ دراسة إيمان قحموش "2011-2012" بعنوان: دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-، رسالة

ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي مستعينة بتقنية دراسة الحالة وأداتي الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات، جاءت نتائج الدراسة:

- إن المعرفة عن الزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن، من خلال التعرف عليهم وتجزئتهم وإدارة شكاويهم والإصغاء إليهم ومتابعة معدلات رضاهم والاستجابة لهم.

- المعرفة لأجل الزبون تساهم كذلك نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن، فهي سياسة إغرائية غير مباشرة تستخدمها المؤسسة لكسب الزبون.

- تساهم كذلك معرفة المؤسسة مع الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن، في كل المجالات، فهي لا تتطلب مجهودات ولا اهتمامات، فمن خلال التعاملات وقاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة عن زبائنهم، يمكنها خدمتهم من أجل كسب ثقتهم.

- تساهم معرفة الزبون للزبون نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن، من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم وإنشاء قاعدة بيانات زبائن المؤسسة وخدمتهم. فكسب الزبائن الجدد لا يتم إلا من طرف زبائن المؤسسة الدائمين و ذوي الربحية والمردودية العالية.

- دراسة بن شوري عيسى "2009" بعنوان: دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبائن دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. هدفت الدراسة لتحديد مدى دور التسويق بالعلاقات في ضمان ولاء الزبائن، وجهود بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بناء علاقات جيدة مع زبائنه بهدف زيادة ولائهم، تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، على عينة عشوائية

حجمها 68 مفردة من العملاء سواء كانوا أشخاصا أو مؤسسات، أوضحت نتيجة الدراسة: وجود علاقة بين تفعيل البنك للعلاقة مع زبائنه ومستوى ولائهم.

3. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة، الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة العلاقة مع الزبائن.

1.3 الثقافة التنظيمية:

استعمل هذا المصطلح لأول مرة، من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week. كما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، ثم شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالإدارة الأمريكية، مرتبطا بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، إلى أن جاء الباحثان A A Kennedy و T E Deal سنة 1982 بكتاب بعنوان " Corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. بالإضافة إلى كتاب "البحث عن الامتياز" لـ Waterman و Peters. وبذلك أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية، شائعا منذ الثمانينيات.

وفي مطلع التسعينيات، تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية"، باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. وزاد الاهتمام بهذا المفهوم، بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة، في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين الأعضاء. (بن يمينة، 2015، الصفحات 139-140). فثقافة المنظمة هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات.

(أبوبكر، 2006، صفحة 78)، كما عرفها "Gibson" وزملائه بأنها: تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المؤسسة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة... وثقافة المؤسسة هي شخصيتها ومناخها، وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد. (حريم، 2003، 261).

وللثقافة التنظيمية أبعاد عدة، يمكن التطرق إليها من خلال مؤشراتنا، وهي: (العميان، 2005، 243):

- البعد الإداري التنظيمي: وهو النمو البيروقراطي في التنظيم بمعنى آخر الترشيح واستعمال العقلانية في عملية العمل التي تعد من السمات الأساسية في التنظيمات الحديثة، إذ أن النظام العقلاني الرشيد يقتضي وجود نظام رسمي تحكمه قوانين خاصة بالتوظيف والتكوين والترقية والأداء في العمل، وتسلسل هرمي في السلطة، وعملية الاتصال وانتقال المعلومات من القاعدة إلى القمة والعكس، وكذلك مكاتب خاصة للعلاقات العامة والعلاقات الصناعية التي تخضع لإدارة الموارد البشرية.

- البعد القيمي (قيمة العمل): للعمل قيمة اجتماعية وثقافية في المجتمع وهذا ما يؤكد علماء الاجتماع وغيرهم الدين يرون بأن السير الحسن للعمل الناجح في المجتمعات الرأسمالية يرجع إلى نظرتهم الايجابية لمفهوم العمل الذي حقق الإشباع للحاجات البيولوجية، النفسية والاجتماعية.

- البعد الاستراتيجي (قيمة الوقت): إذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف مجتمع من المجتمعات فإن الوقت عنصر فعال ومفتاح لأفراد المجتمع سواء أغنياء أو فقراء، نساء ورجال، فإن لم يتم التحكم فيه بصورة جيدة وفعالة فإنه يزيد في الفقر والجهل والتخلف.

2.3 إدارة العلاقة مع الزبائن:

وهي ترجمة لعبارة Customer Relationship Management ويستعاض عنها بحروف ثلاثة هي: CRM ويعد مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق، يقصد به عامة: نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجياتها لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقة مع الزبائن غير المربحين. أما من حيث التعريف، فقد قدمت له عدة تعريفات مختلفة، نذكر منها ما يلي:

إدارة العلاقة مع الزبائن: عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون.

وهي: الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال وبرامجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون. (نجم، 2005، صفحة 303).

أما أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن، فهي: (René, 2005, pp. 106-109)

-إدارة العلاقة مع الزبائن العملية: وتعني مختلف العمليات والتكنولوجيا المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع زبائنها، حيث توفر سجلات محدثة عن الزبون والزبون المحتمل، كما تساعد ممثلي الخدمة وباقي المعنيين على إنجاح العلاقة مع الزبون. وتضمن تخطيط السوق والتفاعل مع الزبائن، حتى تتم قوى البيع وخدمتهم، فيفسح المجال أمام عناصر البيع لتحقيق بناء سجلات الزبائن والمحافظة عليها والوصول إليها وكذا إدارة البرامج الخاصة بهم وإرسال نتائج المبيعات وتقارير الأنشطة إلى مخازن المعلومات، ليجري استخدام هذه المعلومات من قبل الآخرين. ما يؤدي إلى

زيادة المبيعات والتقليل من التكلفة وبالتالي زيادة مردود الاستثمار وزيادة كفاءة قوى البيع.

وفي هذا المستوى يتم التركيز على إكمال نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن، مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، ودعم الخدمات والاهتمام بالزبائن، والتواصل الإلكتروني معهم عن طريق صفحات الانترنت والإيميل والرسائل كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن، حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون. ما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.

-إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية: تشير إلى كل الأنشطة المعنية بتجميع المعلومات وتحليلها والحصول على معرفة جديدة من أجل تطوير العلاقة مع الزبون، وتتضمن تخزين البيانات في مستودع البيانات (Data ware house) والتنقيب عن البيانات (Data mining) فتخزين البيانات هو إجراء لتجميع المعطيات من مصادر مختلفة، متواجدة في أقسام المؤسسة وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات، تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات وإعطاء صورة واحدة عن الزبون والتنبؤ بالمشتريات. أما التنقيب عن البيانات (مناجم البيانات، فهو إجراء لاستخلاص مواصفات الزبون وتقديم معلومات جديدة عنه لم تكن معروفة مسبقاً، تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل، والاحتفاظ بالزبون.

ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالزبون من عدة مصادر، كالمصادر الداخلية للشركة من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون و البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به. كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات، مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه، أيضاً يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين. فمن وجهة نظر المؤسسة الإدارية التحليلية للعلاقة مع الزبون، تقوي تصميم البرامج البيعية لديها وتزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم. أما من وجهة نظر الزبون فهي توفر له

خدمات توصيل أفضل علاقة شخصية حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون.

-إدارة العلاقة مع الزبائن التعاونية: يسمى هذا النوع من العلاقة مع الزبون بنظام التفاعل مع الزبون وهو يعمل على التكامل مع مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة (المحاسبة، المالية، الموارد البشرية)، وكذا على ربط مختلف قنوات التوزيع ونقاط الاتصال مع الزبائن، حيث يتم تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة (الانترنت، الهاتف، الفاكس، وجها لوجه) لهدف واحد هو خدمة المؤسسة، عن طريق تسهيل عملية الاتصال بينها وبين زبائها وجعلها مباشرة ومتاحة.

4. النتائج ومناقشتها:

بعد تطبيق الملاحظة المنظمة (الموجهة) وتوزيع الاستمارة وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

1.4 تحليل نتائج الملاحظة المنظمة (الموجهة):

وتشمل ملاحظة المظهر الخارجي والداخلي للبنك، بالإضافة إلى ملاحظة سلوكيات الموظفين أثناء تعاملهم مع الزبائن.

1.1.4 تحليل بيانات المظهر الخارجي والداخلي للبنك:

يتميز المظهر الخارجي للبنك بأنه عادي، حيث يتواجد في بناية سكنية، ترجع للحقبة الاستعمارية، في وسط مدينة سكيكدة بمحاذاة المحكمة، تجاوره عدة محلات تجارية. أما من الداخل فهو يتكون من طابقين الطابق الأرضي به قاعة الانتظار المخصصة للزبائن مجهزة بكراسي متنوع بين كراسي جماعية وفردية وعموما قاعة الانتظار ضيقة خاصة في أوقات الذروة بالإضافة لصندوق البنك، الذي يتكون من غرفتين (غرفة لخزينة البنك وغرفة للزبون) يفصل بينهما زجاج مقوى به نافذة صغيرة، يتم عبرها إيداع الشيكات من طرف الزبائن، وتسديد مقابل الشيك، كما تضمن غرفة الصندوق الخصوصية للزبون، حيث لا يمكن لباقي الزبائن رؤية المبلغ المسحوب من

طرف كل زبون. وكذلك يتواجد بهذا الطابق سبعة (7) مكاتب تحيط بقاعة الانتظار في شكل حرف (L) بالفرنسية مجهزة بأجهزة كمبيوتر من نوعية ممتازة (DELL) أصلية وطابعات، كذلك وجود كرسيين مخصصين للزبائن أمام كل مكتب، بالإضافة إلى مكتب الاستقبال والتوجيه والذي لا يتوفر على جهاز كمبيوتر.

أما الطابق الثاني فيتكون من قاعة مفتوحة بها عدد معتبر من المكاتب، بالإضافة إلى مكتبي المدير والأمانة، اللذان يتصفان بالخصوصية. أرضية البنك نظيفة، التهوية جيدة لوجود المكيفات والنوافذ، أما بالنسبة للباس فهو غير موحد بشرط أن يكون محترما فقط، حيث أن ارتداء الجينز مثلا ممنوع بالنسبة للرجال أما عون الأمن فله لباس خاص يميزه، وهو تابع لمؤسسة أمنية خاصة. كما يحتوي البنك على ملصقات وشعارات خاصة بالبنك وملصقات أخرى خاصة بصندوق الضمان الاجتماعي CNAS صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء CASNOS، وصندوق التقاعد CNR. أما بالنسبة للوحات التوجيه فهي غير موجودة ما عدا اللوحة الدالة على الصندوق.

2.1.4 تحليل بيانات سلوك الموظفين أثناء التعامل مع الزبائن:

من الناحية السلوكية عامة ، لاحظنا أن هناك بعض السلوكيات الممنوعة مثل التدخين، في حين هناك بعض السلوكيات السلبية مثل التحدث مع الزملاء وحتى مع بعض الزبائن أو في الهاتف في أمور خارجة عن العمل، ما يؤثر على فعالية أداء المهام إلى حد ما ويكون ذلك خاصة عندما يكون عدد الزبائن ضئيلا، أما في أوقات الذروة (كثرة الزبائن) فإن مثل هذه السلوكيات تصبح نادرة جدا، لانشغال الموظفين وتركيزهم على السرعة في إنجاز المعاملات، وتقديم مختلف الخدمات للزبائن، في أقل وقت ممكن.

أما من ناحية سلوكيات الموظفين أثناء تعاملهم مع الزبائن، فقد لاحظنا أن هناك نوعا من الجدية، أثناء تقديم مختلف الخدمات للزبائن، مثل: الشروحات اللازمة لاستفساراتهم، إنجاز المعاملة ، توجيههم. وفي حالة عجز الزبون عن الحضور شخصيا إلى البنك كونه مريض أو من ذوي الاحتياجات الخاصة، يقوم الموظف بالتنقل إلى منزل الزبون أو الخروج إليه أمام البنك لإنهاء المعاملة وذلك من باب العناية بالزبون

وتجسيدا لتقديم أحسن الخدمات وإظهار المودة والتعاون مع الزبائن، وهذا السلوك ليس له سند قانوني يلزم الموظف بذلك بل يندرج ضمن الثقافة التنظيمية السائدة في البنك.

وفي أوقات الذروة وضغوطها فإن الموظفين يتعاملون بجدية وصرامة واضحين مع الزبائن ما يدفعهم في معظم الأوقات إلى التعاون مع بعضهم لتقديم الخدمات للزبائن من أجل تخفيف الضغط خصوصا على المكاتب التي يكثر بها الزبائن الذين تمتد صفوفهم إلى خارج البنك، ما يقلل بالمقابل إلى حد كبير من السلوكيات السلبية للموظفين.

2.4 تحليل نتائج الاستمارة:

1.2.4 الخصائص الاجتماعية لمجتمع البحث:

الجدول 1: الخصائص الاجتماعية لمجتمع البحث

المتغيرات	التكرار	%
<u>الجنس:</u> ذكر	4	26,66
	11	73,33
	15	99,99
<u>السن:</u> 29-23	2	13,33
	7	46,66
	5	33,33
	1	6,66
	15	99,98
	المجموع الجزئي	

73,33	11	المهمة الموكلة مكلف بالزبائن
20	3	مكلف بالقروض
6,66	1	مدير الوكالة
99,99	15	المجموع الجزئي
13,33	2	الأقدمية في العمل: 5-0
80	12	10-6
00	0	15-11
00	0	20-16
6,66	1	25-21
99,99	15	المجموع الجزئي:

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الاستمارة

من خلال بيانات هذا الجدول، التي تجمع المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، السن المهمة الموكلة، الأقدمية في العمل)، نلاحظ أن غالبية المبحوثين وبنسبة 73,33% إناث مقابل 26,66% ذكور، وهذا التباين في النسب قد يعود إلى اقتحام المرأة لسوق العمل وخاصة الأعمال المكتبية. أما متغير السن فنلاحظ أن أغلب مفردات العينة من الشباب ما عدا مفردة واحدة، ويرجع ذلك لكون البنك يتعمد تشغيل الموظفين الجدد الشباب على مستوى الوكالة الرئيسية للبنك لتميزهم بالحماس في العمل والرغبة فيه، بينما يحول الموظفون القدامى إلى الوكالات الفرعية، لكون وتيرة العمل بها قليلة مقارنة بالوكالة الرئيسية. أما بالنسبة لمتغير المهمة الموكلة، فهي موزعة بين مكلف بالزبائن وهم الأغلبية بنسبة 73,33%، ومكلف بالقروض بنسبة 20%

والمدير باعتباره المشرف على جميع مهام الوكالة. ما يعني أن التعامل مع الزبائن لا يتجسد في التعامل المباشر فقط بل يتوزع على مهام مختلفة متخذاً بذلك صور عديدة.

كما يبين متغير الأقدمية في العمل أن أفراد العينة لديهم خبرة معتبرة، حيث أن أغلبهم وبنسبة 80% لديهم 12 سنة من الأقدمية فقط، في حين مفردة واحدة تمتلك أقدمية كبيرة، والمقدرة بـ 25 سنة، ممثلة في شخص مديرة الوكالة، وهذا راجع كما أسلفنا القول، إلى السياسة المنتهجة في البنك بخصوص التشغيل.

2.2.4 تحليل الفرضية الجزئية الأولى: تؤثر الإجراءات التنظيمية المرنة على إدارة العلاقة العملياتية مع الزبائن:

الجدول 2: الإجراءات (طرق العمل) الأكثر إتباعاً مع الزبائن

الرقم	التكرارات الإجراءات	f	%
01	إجراءات رسمية وفقاً للقوانين حرفياً	13	86,66
02	إجراءات رسمية مع بعض التسهيلات غير الرسمية	4	26,66
03	التطبيق الحرفي للتعليمات المركزية (الوصاية) رسمية أو غير رسمية	3	20
04	حسب طبيعة الحالة	2	13,33
متوسط الإجابات \bar{X}		5,5	36,66

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات الاستمارة

توضح بيانات هذا الجدول، أن نسبة 86.66% من المبحوثين و هم الأغلبية، يتبعون الإجراءات الرسمية وفقا للقوانين، مقابل نسبة 26.66% ممن يتبعون إجراءات رسمية مع بعض التسهيلات غير الرسمية، و نسبة 20% منهم أكدوا على التطبيق الحرفي للتعليمات المركزية (الوصاية) رسمية أو غير رسمية، والبقية منهم بنسبة 13,33% يتصرفون بحسب طبيعة الحالة.

معنى هذا أن المرجعية الأساسية التي يستند إليها الموظف في عمله مع الزبون هي الإجراءات الرسمية وفقا للقوانين وهذا ما تقول به النظريات الكلاسيكية للإدارة بصفة عامة وللثقافة التنظيمية خاصة حيث أن كل من "ماكس فيبر" و"تايلور وهنري فايول" حاولوا وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات للثقافة التنظيمية، على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة وعقلانية كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وقد برز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علني وقانوني، أعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية. (صالح، 2006، صفحة 92). على هذا الأساس، فموضوع الثقافة التنظيمية يبرز حسب هذا المدخل في: التنظيم الرسمي مبادئ الرجل الاقتصادي موضوعية العلاقات الاجتماعية. أما التسهيلات غير الرسمية التي يقدمها الموظفون للزبائن، فقد تمت ملاحظتها والوقوف عليها خلال قيامهم بسلوكيات إيجابية ليس لها سند قانوني كالتنقل لبیت الزبون في حالة عجزه عن الحضور شخصيا للبنك والخروج للحصول على إمضاء بعض الزبائن المعوقين لإتمام معاملتهم لصعوبة دخولهم للبنك أو التنقل للطوابق العليا.

3.2.4 تحليل الفرضية الجزئية الثانية: تؤثر القيم التنظيمية في إدارة العلاقات التحليلية مع الزبائن:

الجدول 3: يوضح ترتيب المبحوثين للقيم التنظيمية لعمل البنك مع الزبائن.

الرقم	الأولوية التكرارات	f	%	الرتبة
01	الالتزام بتطبيق الإجراءات والقوانين	6	40	1
02	الانضباط في العمل	6	40	1
03	التركيز على المعالجة الالكترونية لملفات الزبائن	3	20	2
04	التعاون في معالجة شؤون الزبائن	0	00	3

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات الاستمارة

توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 80% من الموظفين يقرون بعدم إضاعة وقت الزبون. مقابل نسبة 60% ممن يعملون على تلبية رغبات الزبائن ودعمهم على كيفية الاحتياط من المخاطر ومجابتها. تليها نسبة 53,33% ممن أقرروا بالتعاون والحوار مع الزبائن. في حين يعمل باقي الموظفين ونسبتهم 46,67% على تذكير الزبائن بقرب الآجال لمختلف الاستحقاقات الإدارية والمالية .

معنى هذا أن موظفي البنك يدركون مدى أهمية الوقت في إدارة علاقاتهم مع الزبائن ما يدفعهم للتعامل بالالتزام وانضباط أثناء خدمة الزبون. وهذا ما تمت ملاحظته خاصة في أوقات الذروة، أين يعمل الموظفون باستمرار ودون توقف أو مغادرة أماكن عملهم. أما متوسط الإجابات على كل الخيارات فقد بلغت 60% وهي نسبة عالية نوعا ما.

4.2.4 مناقشة النتائج:

فيما يخص الفرضية الأولى: تبين نتائجها أن للإجراءات التنظيمية دور في إدارة العلاقة مع الزبائن حيث أكد موظفو البنك أنهم يلتزمون بتطبيقها في تعاملهم مع الزبائن وهي المعيار الأول في أداء مهامهم نتيجة طبيعة نشاط المؤسسة المالي وما قد ينجر عنه من مخاطر التهاون والخطأ، مع اعتماد بعض المرونة والتسهيلات التي قد ينتج عنها مصلحة مشتركة بين المؤسسة والزبائن أثناء العمل. ومنه فالفرضية قد تحققت.

فيما يخص الفرضية الثانية: تبين نتائجها أن للقيم التنظيمية وزنها في إدارة العلاقة مع الزبائن في البنك سواء فيما يخص الالتزام بها أو تطبيقها، مثل: الالتزام بتطبيق الإجراءات والانضباط، إعطاء الأهمية للزبون سواء بجمع المعلومات بشأنه أو تحسيسه وإرشاده. ومنه فإن الفرضية قد تحققت.

فيما يخص الفرضية الثالثة: تبين نتائجها أن للسلوكيات التنظيمية دور في إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أكد موظفو البنك أنهم يحرصون على التحلي بالسلوكيات التنظيمية أثناء تعاملهم مع الزبائن، مثل عدم إضاعة وقت الزبون والتعاون معه أثناء وبعد الخدمة والسعي لكسب ثقته وإرضائه، لأنهم يعتبرونه مصدر استمرار المؤسسة. ومنه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة تبين أن للثقافة التنظيمية تأثير في إدارة العلاقة مع الزبائن كونها الحجر الأساس في إنجاح استراتيجيات وخطط المؤسسة وأهدافها، بما فيها إدارة العلاقة مع الزبائن، هذه الأخيرة التي تعتبر أحدث السياسات والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الرائدة في مجال تخصصها، فضرورة انسجام الثقافة السائدة مع أهداف المؤسسة حقيقة لا مفر منها، خصوصا وأن المؤسسات الخدمية

مثل البنك محل الدراسة، تعتبر بأنها منتج الخدمة وموزعها في نفس الوقت عن طريق موظفيها أنفسهم، ما يفرض عليها إيلاء أهمية لكل ما يحفظ لها بقاءها ويحقق ربحيتها. ويتأتى ذلك من خلال التركيز أولاً على الزبون ومعرفة احتياجاته، والعمل على إشباعها، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما كانت ثقافتها التنظيمية تتماشى قدر الإمكان وفي الوقت المناسب مع احتياجات الزبون الأمر الذي يتطلب منها تحفيز أعضائها للقيام بمسؤولياتهم بداية بتشكيل اتجاهاتهم نحو الزبون والنظر إليه على أنه بؤرة نشاطهم، وكذا تلقيمهم دورات تدريبية على عملية التركيز على الزبون. من خلال جذبه، المحافظة عليه، تلبية احتياجاته الاهتمام بشكاويه وملاحظاته واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك، والعمل على ضمان ولائه.

فالمؤسسة بثقافتها التنظيمية إذا ما توصلت إلى إدارة علاقاتها مع زبائنها، فإنها سوف تكون قد حققت لديهم الرضا حول الاستفادة مما تم تقديمه لهم من خدمات، ما يعني بالمقابل أنها قد حققت أحد أهدافها وهو الاحتفاظ بالزبون والوصول به إلى درجة الولاء والوفاء، ما يجعله زبوناً دائماً وشريكاً في كل قرار تتخذه. ومن ثمة فإدارة العلاقة مع الزبون هي الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والمعارف والتكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة، كونها تحقق منافع جمة للزبون وللمؤسسة على حد سواء.

📌 قائمة المراجع:

1. بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية . قسنطينة: مخر علم الاجتماع للبحث والترجمة.
2. حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي. الأردن: دار الحامد.
3. بن يمينة، سعيد. (2015). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

4. العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمية في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل.
5. مصطفى محمود، أبوبكر. (2006). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
6. نجم عبود، نجم. (2005). المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات وإدارة المعرفة. عمان: مؤسسة الرواق.
7. René, L. e. (2005). *gestion de la relation client*. paris: Eyrolles.