



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية

دراسة حالة / مؤسسة اتصالات الجزائر - خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

بوقلعة محمد

إعداد الطالبة:

تومي ريان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مانع سريينة	الرتبة - أ -	جامعة خنشلة	رئيسا
بوقلعة محمد	الرتبة - أ -	جامعة خنشلة	مشرفا ومقررا
بشوع سعاد	الرتبة - أ -	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

المستخلص باللغة العربية:

ترتكز هذه الدراسة على موضوع من المواضيع المهمة التي تخص المؤسسات الخدمية وهي أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية وذلك من خلال تحليل رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع لوصف الخلفية النظرية ثم توجهنا إلى الدراسة الميدانية حيث قمنا بإعداد استبيان يتعلق بأهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية وبعد استرجاع وفرز الاستبيانات الموزعة التي تم تحليلها ببرنامج SPSS وقد تبين انه من خلال الدراسة: -وجود علاقة قوية بين رضا العميل والميزة التنافسية، ومنه تبرز أهمية كسب ولاء العميل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- أن القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية:

التنافسية، رضا العميل، الميزة التنافسية، الولاء

المستخلص باللغة الإنجليزية

Abstract

This study focuses on one of the important topics which belong to service institutions and its importance of customer satisfaction in strengthening the competitive advantage this is done by analyzing customer satisfaction and its role in achieving competitive advantage.

We adopted the descriptive analytical approach that fits with the topic to describe the theoretical background, in the field study we prepared questionnaire regarding important of client satisfaction in strengthening the competitive advantage.

Keywords:

Competitive, client satisfaction, advantage competitive, loyalty





الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله، وما تخطيت هذه العقبات والصعوبات إلا بتوفيقه

اهدي ثمرة جهدي :

إلى من بسمتها غايتي و ما تحت أقدامها جنتي إلى من حملتني في بطنها وسقتني من صدرها وأسكنتني قلبها فغمرتني بحبها إلى العظيمة أمي حفظك الله ورعاك

إلى بطلي الأوحد و استقامة ظهري إلى عزيزي و عزي وعزتي إلى مصدر فخري و ملجأي بعد الله طاب بك العمر و طبت عمرا يا أبي

إلى نور يضى عتمتي إلى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر إلى سندي فالحياة ومصدر قوتي إخوتي و أخواتي الأحباء أدامكم الله نورا في حياتي

إلى من تصلني بهم روابط الدم وصلة رحمي إلى أبناء إخوتي صغيرا و كبيرا رزقتم أعلى المناصب و جعلكم الله فخرا و ذخرا لوالديكم

إلى من جمعت بيننا أجمل الأيام إلى الذين يحتكرون الجلوس على ناصية القلب احتراما وحباً إلى صديقتي و رفيقات دربي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وعلى اله وصحبه وسلم

وبعد ...

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

الأستاذ " بوقلعة محمد " الذي اشرف على مسار المذكرة وعلى ما قدمه من جهد و

وقت وتوجيهات قيمة ومساعدة منخلصة كان لها الفضل في صقل هذا العمل

فله مني كل الشكر والاحترام وان يجزيه الله عني وعن طلبة العلم موفر الجزاء

إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذه المذكرة مني جزيل الشكر والعرفان

إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم علوم التسيير و العاملين بها

إلى من كانت سنداً لي و عوناً وساعدتني في كتابة المذكرة ولم تبخل عني شيئاً أختي

الغالية "سارة"

لكل من ساهم في إتمام هذا العمل من بعيد أو قريب

قائمة المحتويات

II.....	المستخلص باللغة العربية.....
II.....	المستخلص باللغة الإنجليزية.....
IV.....	الإهداء.....
V.....	شكر وتقدير.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
VIII.....	قائمة الأشكال.....
X.....	قائمة الملاحق.....
XI.....	قائمة الاختصارات.....
12.....	مقدمة.....
13.....	تمهيد.....
17.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.....
18.....	تمهيد.....
19.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة.....
23.....	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية وأهم محدداتها.....
31.....	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و محدداتها.....
42.....	خاتمة الفصل.....
43.....	الفصل الثاني: اثر رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية.....
44.....	تمهيد.....
45.....	المبحث الأول: رضا العملاء.....

59.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية والرضا
66.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الميزة التنافسية ورضا العميل وبيان أثرها
72.....	خاتمة الفصل
73.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر
74.....	تمهيد
75.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
86.....	المبحث الثاني: منهج الدراسة
89.....	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة
98.....	خاتمة الفصل
102.....	المصادر والمراجع
106.....	الملاحق

قائمة الجداول

ص	العنوان	الرقم
29	أبعاد الميزة التنافسية	جدول 1
50	مصنوفة تحسين الجودة	جدول 2
86	مقياس ليكارت الخماسي	جدول 3
87	معامل الصدق والثبات	جدول 4
88	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	جدول 5
89	خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر	جدول 6
89	خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية	جدول 7
90	خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	جدول 8
91	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول 9
92	خصائص أفراد العينة حسب العروض التي تفتتها من المؤسسة	جدول 10
93	تحليل عبارات المحور الثاني	جدول 11
94	تحليل عبارات المحور الثالث	جدول 12
95	العلاقة بين أبعاد جودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر -خنشلة- ورضا العميل	جدول 13
96	العلاقة بين ولاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر -خنشلة- على تنافسية المؤسسة	جدول 14

قائمة الأشكال

ص	العنوان	الرقم
33	النموذج الماسي ل Porter	شكل 1
45	نتائج تقييم الخدمة	شكل 2
53	نموذج الرضا الكامل	شكل 3
56	مختلف أدوات الإنصات للزبون	شكل 4
83	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	شكل 5
88	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	شكل 6
90	خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية	شكل 7
91	خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	شكل 8
92	خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	شكل 9
93	خصائص أفراد العينة حسب العروض التي تقطنها من المؤسسة	شكل 10

فائمة الملاحق

ص	العنوان	الرقم
107	الاستبيان	ملحق 1
111	نتائج الاستبيان	ملحق 2

قائمة الاختصارات

الإختصار	العبارة الكاملة
ADSL	خط المشترك الرقمي غير المتناظر.
4G	الجيل الرابع للشبكات الخلوية.
IDOOM	مجموعة عروض الإنترنت ذي التدفق العالي (ADSL) لاتصالات الجزائر.
DCRH	المديرية المركزية للموارد البشرية
ANEM	الوكالة الوطنية للتشغيل



المقدمة

تمهيد

لقد شهدت العقود الأخيرة تطور هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، وفي هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين و المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا العميل من اجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسة

ومن اجل النمو والتطور أصبحت جودة الخدمة وتحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسة، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، ودائمة البحث والتعرف على حاجاته وتوقعاته، وتقديم خدمة تحقق رضاه و ولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة وان ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته و اختياراته .

لذلك أصبحت المؤسسات على دراية تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بعملائها وان الخيار الأنسب الواجب وضعه في تصميم إستراتيجيتها التنافسية يتمثل في تحقيق رضا العميل والمحافظة عليه، لان مسألة رضا العميل و ولائه لم تعد اختيارية، بل أصبحت واجبا على المؤسسة للاستمرار في عملية التطوير والتحسين، لان العميل يميل دائما لتجديد والتميز في السلع والخدمات، فان كان لها القدرة للتجديد حاجات وتطلعات العميل فانه سيحرص على تقدير هذا الاهتمام فيمنحها اعلي درجات الرضا، وهذا سيرشح المؤسسة لاحتلال الريادة في سوقها طالما أنها تضع العميل في قائمة أولوياتها .

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الاقتصادية التي تحاول بشكل دائم في تحقيق والمحافظة على رضا عملائها من خلال المنتجات التي تعرضها إلا إن تلك المحاولات قد لا تكون كافية في ظل التطور التكنولوجي والخدمي الحاصل في الجزائر خلال السنوات القليلة الماضية وهو ما يدفعنا للتساؤل حول مدى اهتمامها برضا العميل من أجل تحقيق ميزات التنافسية

1. إشكالية الدراسة

و من هذا المنطلق ستحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

-ما مدى تأثير رضا العميل على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة خنشلة - ؟

2. أسئلة الدراسة

1.2. هل يدفع رضا العميل مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة خنشلة- لتحسين نوعية خدماتها؟

2.2. هل درجة ولاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة خنشلة- تأثير على تنافسية المؤسسة؟

3. فرضيات الدراسة

اعتمادا على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

1.3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا العميل على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة

خنشلة- عند مستوى معنوية $\alpha = <0.05$

1.1.3. الفرضيات الفرعية :

2.1.3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا العميل لجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة

خنشلة- عند مستوى معنوية $\alpha = <0.05$

3.1.3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوفاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة خنشلة-

على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha = <0.05$

4. متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: رضا العميل, المتغير التابع: تنافسية المؤسسة

5. أهداف الدراسة

تحليل رضا العملاء ودور الميزة التنافسية في تحقيقه.

التأكيد على أهمية الميزة التنافسية في كسب رضا العميل.

التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تقويم الميزة التنافسية في وكالات الاتصالات الجزائرية.

6. منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث تم استغلال المعلومات المتوفرة لوصف الخلفية النظرية للموضوع، تم التوجه إلى الدراسة الميدانية بواسطة المقابلة والملاحظة و الاستبيان لجمع المعلومات الأولية حول موضوع " أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية " ثم تبويبها و تفسيرها بهدف اختبار الفرضيات و استخراج النتائج .

مصادر جمع البيانات :

تم الاعتماد في جمع البيانات على عدة مصادر، منها المصادر النظرية و المصدر التطبيقي نذكرها فيما يلي :

- المصادر النظرية: تتمثل في الكتب باللغتين العربية و الفرنسية، و المذكرات والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى موقع الإنترنت و المجالات

- المصدر التطبيقي: تتمثل في إجراءات الدراسة الميدانية لعينة عملاء مديرية اتصالات الجزائر

-حنشلة- من خلال الاستبيان المعد وفقا للمعلومات المتحصل عليها من عملاء المديرية

5. حدود الدراسة

لقد تمت هذه الدراسة في حدود :

1.5. الحدود الموضوعية

دراسة موضوع سلوك المستهلك المتمثل في رضا العميل ومدى تأثيره على تنافسية المؤسسات الاقتصادية

2.5. الحدود المكانية

تركزت الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - حنشلة -

3.5. الحدود الزمنية

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال عملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها خلال الموسم 2022/2021

4.5. الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر

6. صعوبات الدراسة

اعترض إنجاز هذه الدراسة صعوبات مختلفة نذكر من بينها :

قلة المراجع التي تتناول العلاقة بين الميزة التنافسية و رضا العميل

صعوبة الوصول إلى عملاء المديرية و إقناعهم بان الاستبيان كان لضرورة علمية فقط

تعذر استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة على العملاء التي كانت ستفيدنا أكثر في هذه الدراسة

7. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر :

الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع
تناسب موضوع الدراسة مع تخصصنا
محاولة تقديم إضافات للدراسات السابقة وتوسيع دائرة البحث العلمي
إبراز أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية

8. الدراسات السابقة :

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والدوريات و الكتب، تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن الميزة التنافسية و أهمية رضا العميل .

-دراسة فاطمة بوركوة، عفاف شهبوب، تفعيل رضا الزبون كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية مؤسسة جازي بولاية جيجل كلية، العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر رضا الزبون على تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة جازي حيث اتضح أن مؤسسة جازي يمكنها أن تعتمد رضا الزبائن لتعزيز ميزتها التنافسية.

-دراسة حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة أهم ما ركزت عليه هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التكنولوجي محاولين إبراز دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .


9. هيكل بحث الدراسة:

للإجابة على الإشكالية محل الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

وينقسم إلى ثلاث مباحث أساسية هي كالتالي: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، ماهية الميزة التنافسية وأهم محدداتها، العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية ومحدداتها.

الفصل الثاني: سيتم التركيز على اثر الميزة التنافسية في تحقيق رضا العميل من خلال ثلاث مباحث وهي: رضا العملاء، الميزة التنافسية والرضا، العلاقة بين الميزة التنافسية ورضا العميل وبيان أثرها.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
للميزة التنافسية

تمهيد

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال، حيث أصبح ينظر للإدارة على أنها عملية ميكانيكية و مستمرة تهدف لتفادي كافة التعقيدات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق و التميز المستمر للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف استراتيجي للمؤسسة عن المنافسين، فهو هدف استراتيجي تسعى لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية ، فكل مؤسسة تحدد الطريقة التي تتمكنها من المنافسة بها تنافس بالجودة العالية و التكلفة المنخفضة ، لتتال رضا و وفاء عملاءها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية .

في هذا الفصل سنحاول أن نعالج الميزة التنافسية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المنافسة

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية وأهم محدداتها

المبحث الثالث: آليات الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المنافسة

إن التطوير التكنولوجي الذي مس جميع الميادين جعل العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة، و قد ساعد هذا التطور في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تحدّد بقاءها و استمراريتها في السوق و سنتطرق في هذا المبحث من خلال مطالبه الثلاث إلى ماهية المنافسة و أنواعها، ثم الاستراتيجيات العامة للمنافسة .

المطلب الأول : ماهية المنافسة

نظرا لتغيرات التي شهدتها العالم الاقتصادي، و ما خلفه من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا لمفهوم المنافسة، و إعطاء تعاريف لها، و سنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف :

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق و العلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله يؤثر في تحديد السعر¹

التشريع الإسلامي: عرف القرآن الكريم المنافسة وحث عليها في الكثير من المواضع، فقد وردت كلمة منافسة في سورة المطففين التي نزلت لتضبط التعامل التجاري وتقييمه على ميزان العدل وترشد الناس إلى العمل لأجل الربح الآخر و الذي يتطلب الترفع عن اعتبار الربح المادي هو الهدف النهائي واعتباره وسيلة لتحقيق الغاية². قال تعالى " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"³ وذكرت في سورة الحديد: قال تعالى " سابقوا إلى مغفرة من ربكم"⁴

يمكن تعريف المنافسة على أنها التنافس الموجود بين المؤسسات في السوق، والتي تلبى نفس حاجات و رغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتوج، سوق) ، من اجل ضمان بقاء و استمرار المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، و بالتالي فهي تعتبر كمورد و مصدر للنمو و التطور للمؤسسات و الدول.

¹ زغدار احمد، المنافسة، التنافسية والبدائل، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص، 12.

² عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري و دورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، تلمسان ، 2010/2011، ص 83.

³ سورة المطففين الاية 26 .

⁴ سورة الحديد الاية 21 .

ولكن هذه المنافسة تعرف أشكال عديدة سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة

يمكن عموماً التمييز ما بين المنافسة داخل القطاع الواحد و المنافسة داخل السوق¹.

أولاً : المنافسة على مستوى القطاع الواحد

يقصد بالقطاع مجموعة المؤسسات التي تعمل في مجال واحد و التي تتميز بإمكانية إحلال منتج المؤسسة الواحدة محل منتجات المؤسسات الأخرى في حالة تباين الأسعار .

إن المنافسة داخل القطاع الواحد تحتم على كل مؤسسة الاهتمام بمنافسيها، و في مثل هذه الحالات لا بد من مراعاة جملة من الأمور ذات الصلة بالمنتج و السوق .

هذه الأمور يمكن حصرها في النطاق التالي :

1. ظروف العرض و الطلب:

بالنسبة للعرض فان المنتج يهتم بعوامل الإنتاج المختلفة التي تساهم في عملية إنتاج المنتج، هذا من جهة، ومن جهة ثانية لا بد للمنتج أن يهتم بالمنتج ذاته من حيث مدة صلاحيته و القيمة المضافة التي تتحقق منه ، هذا الأمر لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار، باعتبارها من الأمور المؤثرة في عرض السلعة .

من جانب الطلب يجب على المنتج دراسة العناصر المختلفة المحددة و طلب دراسة تطورات الطلب خلال الزمن و العوامل المؤثرة في السوق.

2. هيكل القطاع:

إن دراسة تصرفات المنافسين في قطاع واحد تحتم على كل منتج لسلعة أو مجموعة السلع أن تدرس القطاع الذي يتواجد فيها. هذه الدراسة تتطلب معرفة كل الموردين و الممولين، الحواجز المختلفة التي تمنع الدخول إلى القطاع أو الخروج منه، إضافة إلى معرفة أشكال التكامل داخل القطاع الواحد.

¹ زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

ثانيا : المنافسة في السوق ككل

إن اهتمامات المنتجين لا تقتصر أحيانا على القطاع الذي يتواجدون به، بل يمتد هذا الاهتمام إلى كل القطاع الذين يتواجدون به.

المطلب الثالث : استراتيجيات المنافسة

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية ، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى ما يلي:

أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. و المقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج و التوزيع. فإذا تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق .

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي ¹:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة .
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين .

و للتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية :

- رفع مستوى الإنتاجية و رفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم ، مع التخصص في إنتاج أنواع محددة من المنتجات .
- تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .
- تقليص النفقات الموجهة للبحث و التطوير .
- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل .

¹ زغدار احمد، مرجع سابق ، ص50

ثانيا : إستراتيجية التمييز

تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من المنتجات، من حيث النوعية، الشكل، التسليم... بحيث تجعل المستهلك يرتبط بها أكثر . و يتحقق هذا الأمر عندما تتمكن المؤسسة من :¹

- التفوق الفني من خلال امتلاك تكنولوجيا رائدة تسمح لها بتحقيق سبق في مجال الإنتاج .

- إنتاج منتج ذو جودة عالية .

- أن يضمن المنتج المقدم للمستهلك قيمة أعلى من قيمة بقية المنتجات المشابهة له .

ويجب القول أن توفير المؤسسة لجملة من هذه الشروط يعتبر شرطا ضروريا للتفوق . هذه الشروط هي :

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه و بقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق و التميز، و من ثم يقبل على اقتناء تلك السلعة أو الخدمة . ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث و التطوير و التصميم، و تجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب .

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، و أن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك .

- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، و أن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك .

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فان القدرة التنافسية سوف تقلص.

¹ زغدار احمد، مرجع سابق، 53، 51 .

ثالثا: إستراتيجية التركيز

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق، بغية العمل بكفاءة وفعالية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل. وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين. وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع ما بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متم نوعا و سعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجها في النقاط التالية:¹

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم .
- عدم وجود منافسة في مجال تخصص المؤسسة .
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء و جذبا من القطاعات الأخرى
- و تقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبني على معرفة المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق .
- من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن التالي الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى .

¹ زغدار احمد، مرجع سابق، ص53 .

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية و أهم محددتها

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات و المعلومات كل هذا اكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع و الابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى و قدرة أكبر على المواجهة و التصدي للمنافسين و ان تحقيق ذلك يتطلب التحسين و التميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة و منه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا في جال الاقتصاد و الإدارة و ذلك منذ بداية الثمانيات، و نظرا لاختلاف وجهات النظر، نتج عنه عدم الاتفاق و إيجاد تعريف موحد بشأن مفهوم الميزة التنافسية، و فيما يلي بعض التعاريف :

يعرف (M. Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين . حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أجراء أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹

حسب شارل و جارث جونز نقول " انت المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"²

وجاء تعريف علي السلمي للميزة التنافسية بأنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"³

¹الدكتور/ منصور الزين أستاذ محاضر جامعة- سعد دحلب- البلدة الجزائرية مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.

²شارل هيل، جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص183.

³علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

يعرفها مصطفى محمود أبو بكر " هي قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى و العاملة في نفس النشاط و التي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية، التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها التي تتم عبها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية"¹

و يعرفها نبيل خليل مرسي " بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها إحدى استراتيجيات التنافس"²

و بموجب ما تقدم تشير الميزة التنافسية إلى خاصية معينة أو مجموعة من الخصائص تمتلكها المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات بحيث تحقق لها موقفا قويا في السوق، كتقديم ميزة أو القدرة على تخفيض الكلف أو التركيز على منتج معين.

يمكن أن نعرف الميزة التنافسية على أنها القيمة المميزة التي تقدمها مؤسسة ما لزملائها، والتي تتجاوز تكلفة إنتاجها، و أسعار اقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار. و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية³:

¹ مصطفى أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص21.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية، مصر، 1998ن ص37.

³ هالالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص:26،27.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، و تصنيع، و تسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة و مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر¹، و تعتبر عملية خفض التكاليف من احد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج و استمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين².

أ/ تحقيق ميزة التكلفة الاقل :

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التمييز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، و تكون المراقبة على النحو التالي³:

- **مراقبة الحجم** : يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى وسائل إنتاج جديدة، لكن الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، و هنا تجدر الإشارة إلى انه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا تدهور في الأنشطة الأخرى .
- **مراقبة التعلم** : أن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة و المتواصلة من طرف المستخدمين و المسيرين على حد سواء .
- **مراقبة الروابط** : إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة أخرى ، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف و يعزز قدرتها التنافسية .

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:84 .

²سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص541 .

³Michael PORTER. **L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Op.Cit, P P : 129-136

- **مراقبة الإلحاق** : و يقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .
- **مراقبة الإجراءات** : غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، و قد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات ، و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، و زيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم و بالتالي فان مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها و خفض التكاليف .
- **مراقبة تموضع الأنشطة** : سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن و الموردين، فان له تأثيرا على عدة عناصر من بينها : مستوى الأجور، و فعالية الإمداد، و سهولة الوصول إلى الموردين .
- **مراقبة الرزنامة** : إن المنظمات السباقية إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، و يرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فان التريث و التقرب يكون هو الأفضل و ذلك لتكوين صورة واضحة و شاملة عن المنافسة السائدة في القطاع .

ثانيا: ميزة التمايز :

وهي قدرة "المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون"¹، مثلا جودة أعلى و خصائص خاصة بالمنتج خدمات مابعد البيع .

أ/تحقيق ميزة التمايز :

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد الى الموارد المنفردة و الخاصة بها²:

- **الإجراءات التقديرية**: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة و طرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، و تتمثل في خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة، و الخدمات

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص ص : 84،85 .

²M.PORTER. Op,Cit , PP : 152-162

المقدمة، و كثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط، و المعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)

- الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين و قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة مع قنوات التوزيع .
- الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيننا بخاصية التمايز، فمثلا المؤسسة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، و على العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة .
- الموضوع: إن اختيار الموضوع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز .
- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة
- التعلم و آثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، و من ثمة فأن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلا بان يؤدي إلى تمايز مستمر .
- التكامل: قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كان تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا لتمايز
- الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة .

ب/ تكلفة التمايز :

إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التمايز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، و هناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، و يرجع ذلك

إلى اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، و من ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة¹.

المطلب الثالث : خصائص وأبعاد الميزة التنافسية

إن الكتاب و الباحثون قدموا بعدد مختلفة للميزة التنافسية و لخصائصها و ذلك كل حسب وجهة نظره و في هذا المطلب سنحاول إلقاء النظرة على بعض هذه الأبعاد و الخصائص .

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

و يمكن إيجاز أبعاد الميزة التنافسية في الجدول التالي²:

الجدول 01 : أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الكاتب
المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحدث، الأسرع	Kotler 1997
التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع	Evans 1993
السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم	Mintazberge 1996
التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا	Macmillan 2000
التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت	Karjewski 1996
التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع	Slack 1998

المصدر: جودت جعفر خطاب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في عدد المنظمات المصرفية في مدينة اربيل، العراق، ص: 8.

¹Ibid. p. 162 .

²جودت جعفر خطاب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في عدد المنظمات المصرفية في مدينة اربيل، العراق، ص: 8.

يتبين من الجدول 01 أن هناك نوعاً من الاختلاف و التباين بين الكتاب و الباحثين في عدد ابعاد الميزة التنافسية، و عليه فان البحث الحالي سيعتمد على بعد التكلفة، الجودة، المرونة و السرعة لوجود اتفاق بين هؤلاء الكتاب و الباحثين حول هذه الأبعاد، و فيما يأتي شرح لكل من هذه الأبعاد .

أ/ ميزة الكلفة : يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترابطة بالأنظمة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين، و للحياسة عليهم يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، إذ أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث إن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبدولة من قبل المستخدمين، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه، و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .

ب/ ميزة الجودة : يشهد العالم حالياً اشتداد المنافسة التي تواجهها المنظمات على الصعيدين المحلي و الخارجي بسبب قيام منظمة التجارة العالمية و ما يرافقها من تحرير التجارة و إزالة الحواجز أمام الدول، مما يتطلب إنتاج و تقديم خدمات وفق متطلبات المواصفات القياسية الدولية التي تصدرها منظمة التقييم الدولية بحيث أن تكون قادرة على إشباع رغبات المستهلك، و من هنا أصبح الحصول على شهادات المطابقة للجودة تأشيرة المرور إلى كافة الأسواق العالمية، و تعد الجودة من أهم عوامل النجاح و الصمود أمام المنافسة و من النجاح الاستراتيجيات للبقاء في السوق من خلال التعرف على احتياجات المجتمع و العمل على إشباعها، رفع كفاءة الأفراد و الوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر في جودة المنتجات .

ج/ ميزة السرعة : إن تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين مختلف المنظمات، و يوجد هناك عدة مسائل مهمة بالنسبة للسرعة، السوقيات، و الوقع، و الوقت المناسب للسلعة أو الخدمة، فإذا كانت حاجة الزبون إليها غداً، و لكن تسليمها لا يتم إلا بعد شهرين ، فالمنظمة تحتاج أن تعمل مع المورد من اجل تحسين جدول التسليم .

وان التنافس على أساس السرعة تحقق المزايا الآتية :

- تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر مقارنة بالمنافسين، مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو

العلامة التجارية في ذهن الزبون

- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة .

- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى اقل ما يمكن و يزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن .

د/ المرونة : لن تؤمن كل من الكلفة الأقل و الجودة الأفضل تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغير و التنوع، و أصبح السعر و الجودة أمران أساسيان في منتجات الكثير من المنظمات الأعمال، و نتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم متمثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم منتجات متنوعة، و مما أعطت الكثير من المنظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات .

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية¹

النسبية: بمعنى تحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق .

تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .

تنتج من داخل المنظمة و تحقيق قيمة لها .

تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو قيمة ما تقدمه إلى المشتريين .

ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة .

تحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها .

¹ محمد عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية و محدداتها

المطلب الأول : مظاهر و محددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مظاهر و محددات نذكر منها:

أولاً: مظاهر الميزة التنافسية

تبدو الميزة التنافسية في مظاهر متعددة نذكر منها مايلي¹:

- الجودة الأعلى للسلع و الخدمات التي تقدمها مؤسسة دون غيرها .
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء ، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات .
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات، و مساعدات والتي تسمح له بتحديد رغباته، و اختيار أفضل البدائل .
- تيسير الوصول إلى السلع و تشكيل ما يريده العميل في اقل وقت و أدنى مجهود .
- خدمات مابعد البيع مثل: أعمال الإصلاح و الصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف و تيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت و قبول رد المشتريات دون معاناة و غيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت و الجهد .
- تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة العالية الكفاءة، و نظم العمل المسيرة، و التي تعتمد على تقنيات المعلومات و الاتصالات .
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين ، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة و سرعة و كفاءة، و اقل تكلفة مما ييسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب " **Just in time**"
- تخفيض تكاليف الإنتاج، و التسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع و الخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة .

¹فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، الجزائر، 2005، ص. 84-85 .

" **Just in time** " و نعي الإنتاج في الوقت المحدد

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

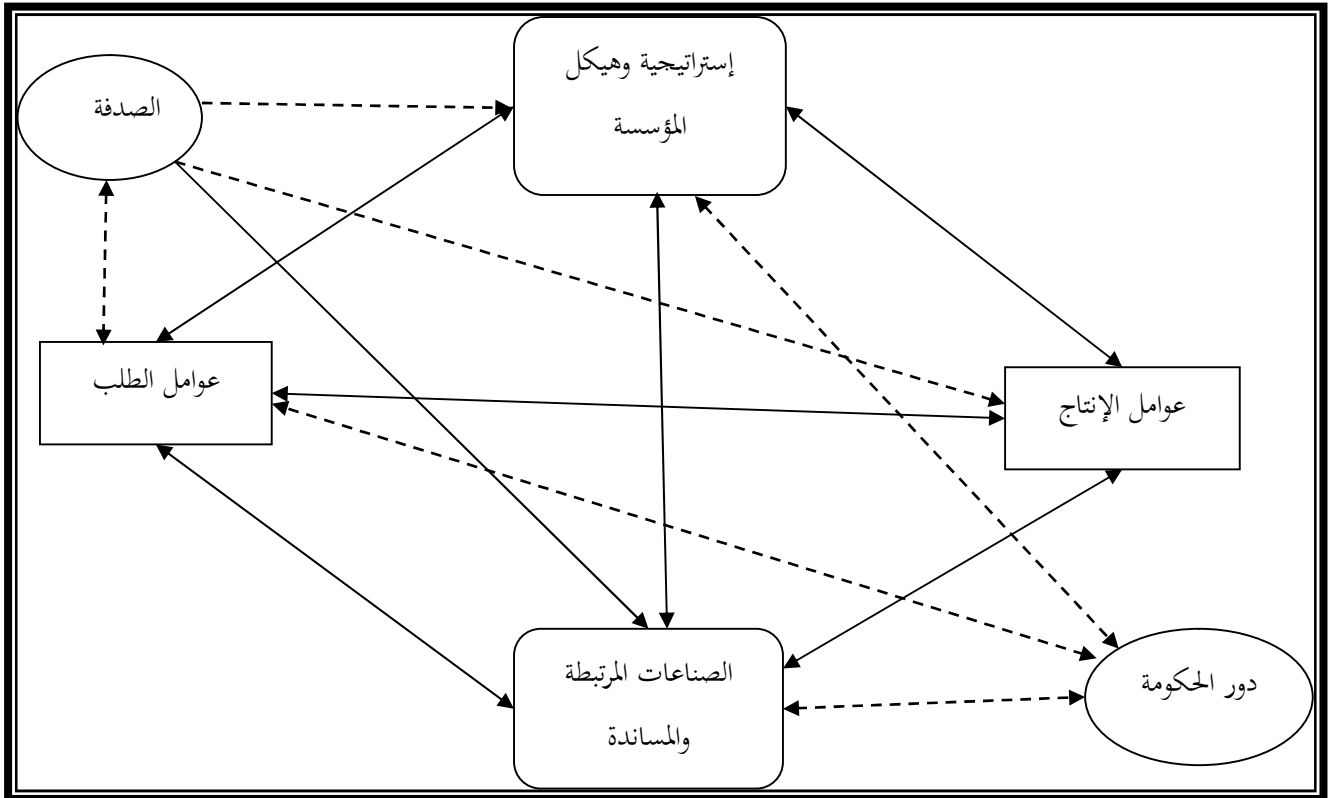
قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي/ النظرة الماسية ، و تتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في :

- عوامل الإنتاج .
- عوامل الطلب .
- الصناعات المرتبطة و المساندة .
- إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة .

بالإضافة إلى عنصرين اعتبرا ثانويين :

- دور الحكومة .
- الصدفة .

الشكل رقم 01: النموذج الماسي ل Porter



Source: Michael Porter, New Global Strategies For competitive, Planning Review, May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P.8

أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

يعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية و طبيعية و رأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية و عوامل متقدمة كالمعرفة التكنولوجية و الفنية و الخبرات الإدارية الحديثة¹. و حسب بورتر فان المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها وكذا من حيث التكلفة²، و من ثم فيقدر ما تتوفر هذه العوامل و تنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها و تطويرها .

ثانياً: ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دوراً مهماً في تحسين الميزة التنافسية و تدعيمها و لا يرتبط ذلك بحجم الطلب و نموه فقط، و إنما يشتمل أيضاً على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة و أنماطها المختلفة .

إن وجود طلب محلي كبير نسبياً يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي و زيادة المردودية، كما إن ارتفاع الطلب المحلي تدريجياً قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، إما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فان ذلك غالباً ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن إن شكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد و الابتكار لتحسين مستوى الجودة و إنتاج منتجات مبتكرة³.

و بالتالي فأن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع .

¹ بلالي احمد، الميزة التنافسية الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص: 95 .

² Michael Porter, new Global Strategies For Competitive Advantage , Planning Review , May/June 1990 ,ABI/INFORM Trade & Industry , P.5

³ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، "الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر، ص: 305 .

ثالثا: وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة

و يقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع و كذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية¹.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات و تكاملات أمامية و خلفية و ماينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية ، أو منافع توزيع...²

رابعا: إستراتيجية و هيكل المؤسسة و المنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية و الهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، و إن الدول في سعيها لاكتساب مزايا تبني إيديولوجيات و مناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل و إستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا التي تركز على تحسين عمليات تصنيع و تصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية و اليابانية، بعكس المؤسسات الأمريكية التي يسيطر فيها المليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع، و جودة المنتج و هو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية³.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين قوى المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما و المحافظة عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية و تراكم المزايا و الخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية و التفوق دوليا .

¹ شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص: 173 .

² بلالي احمد ، مرجع سابق، ص: 96.

³ شارل هيل، جارث جونز، مرجع سابق، ص: 166.

إن المحددات الأربعة السابقة تعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" و تعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوما بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة و سياسات الحكومة كعاملين ثانويين و مساعدين:

دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب و أسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغيرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية .

دور الحكومة: ممثلا في خلق البيئة المؤسسية و التشريعية و سياستها المتعلقة بجذب الاستثمار و تقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

أولا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، و متفاوتة في الأهمية و من أبرزها القدرات الإبداعية و الإنتاجية و التسويقية، نتطرق إليها فيما يلي¹:

1- القدرات الإبداعية :

طالما انه ليس بإمكان المنظمة و استطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات، و في كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغيرات في خصائص و مواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق و رغبات المستهلكين، و الحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على مايلي :

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي و المتوقع، و الاستماع إلى شكاوي و آراء الزبائن (المستهلكين) حول ما تقدمه المنظمة من منتج، و لا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة .

- الخبرة التكنولوجية للمنظمة باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ماهو ممكن تكنولوجيا، و ما هو مقبول اجتماعيا و اقتصاديا .

¹هادي صلاح عباس " إدارة الجودة الشاملة " مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة تقدم بها للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 158.

2- القدرات الإنتاجية :

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين و هما الجودة، و الإنتاجية .

(أ) **الجودة:** وهي في نظر المستهلك تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته و رغباته، حيث تعرفها الجمعية البريطانية للجودة على أنها "مجمّل مظاهر و خصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة "

و بالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له.

ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة مايلي ¹:

- جمع المعلومات و تحليلها لمعرفة حاجات و رغبات الزبائن .
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يتطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج .
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق و المواصفات المطلوبة و تسليمها في الوقت و المكان و بالسعر المناسب.

(ب) **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها و يعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، و من ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

3-القدرات التسويقية :

تشكل وظيفة التسويق في المنظمة احد مرتكزات قدرتها التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات و رغبات المستهلكين و تطلعاتهم، و كذا تغيرات المحيط الخارجي و تقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق دراسة السوق، و تحليل سلوك المستهلك:²

(أ) **بحوث التسويق:** تعنى بجمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات ، و ما يمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من المزيج التسويقي " المنتج، السعر، التوزيع، الترويج "

(ب) **دراسة السوق:** تهتم بجمع و تحليل البيانات الخاصة بكل من :

¹ هادي صلاح، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ، ص 158.

² نفس المرجع السابق ، ص 158

- المشترين الحاليين، و المتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة .
- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم... الخ .
- القوانين و التشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، و التسويق خصوصا، و انعكاس ذلك على نشاط المنظمة .

- البيئة الاقتصادية، الدخل القومي و كيفية توزيعه، التضخم، البطالة... الخ .

- الواقع الاجتماعي من عادات، و تقاليد، و ديانات... الخ .

(ج) تحليل سلوك المستهلك: و الذي يتضمن جمع و تحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب و دوافع الشراء لديهم و عاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات و في أحسن الأحوال، اعتبارا أن القدرة على إرضاء الزبائن تعد أكبر ركائز الميزة التنافسية المستدامة.

4- القدرات على الت رصد :

إن المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة و الدائمة لما يجري في محيطها، و هذا من اجل معرفة و فهم طبيعة التغيرات و التطورات الواقعة، أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها، أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، و معالجتها و تخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية و الإستراتيجية، كما يجب أن تأخذ عملية الت رصد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة و يحوي جميع العناصر الداخلية و الخارجية فيها من عمال و موردين و زبائن، و منافسين... الخ ، و يجب أن تكون دائما و مستمرا.¹

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد بثلاث ظروف، هي:

1- مصدر الميزة:

تميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:²

¹هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 158.

²M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition ,1993, p 199-200

أ) مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب) مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توفر مهارات و قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.¹

3- درجة التحسين، و التطوير و التجديد المستمر في الميزة :

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة²، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية و مدى سدادها على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها، و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية .

المطلب الثالث : استمرارية الميزة التنافسية و تعزيزها

بعد قيام المؤسسة بتقييم مزاياها التنافسية التي تم اكتسابها، و تكون تلك المزايا قد حققت تفوقاً تنافسياً على المنافسين في ذلك القطاع الذي تعمل في بيئته المؤسسة، فإن السؤال ذا الأهمية البالغة الذي يجب أن يطرح من قبل تلك المؤسسة هو ما الذي يدسم هذه الميزة التنافسية و يبعتها عن تقليد المنافسين ؟

1-العوامل المؤثرة على سرعة تضائل الميزة التنافسية:

أ) الاستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المؤسسة، و تتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي و أساليب و حجم النفقات المخصصة لصيانتها.³

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 99-100 .

² نفس المرجع السابق، ص 100.

³ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 21.

ب) إمكانية التقليد : حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على لمزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، و هو ما يبعث بأشارت إلى المنافسين على امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية و طبيعي ان يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة و محاولة تقليدها .

و لكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:¹

-مشكلة المعلومات: ماهي الميزة التنافسية للمنافس الناجح و كيف تتحقق؟.

-مشكلة نسخ الإستراتيجية: كيف سيجمع المنافس المعول عليه الموارد و القدرات (المهارات) المطلوبة لتقليد إستراتيجية الخصم الناجحة ؟ .

و مشكلة المعلومات يكون سببها نقصا في المعلومات، و إذا أرادت المؤسسة تقليد إستراتيجية المنافس، فإنه يتوجب عليها توفير المهارات التي تعد أساس الميزة التنافسية بالنسبة للمنافسين ومن ثم تحديد الموارد المطلوبة .

ج) ديناميكية الصناعة²: تعتبر البيئة الصناعية الدينامكية من البيئات سريعة التغير، و تميل معظم الصناعات الدينامكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، حيث تكون دورات حياة المنتج عادة قصيرة و المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة بسبب الحصار المفروض على المؤسسة من قبل المنافسين .

2-كيفية تنمية و تطوير الميزة التنافسية : يتوجب على المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز و دعم مزاياها التنافسية أن تلجأ إلى استخدام طرق و أساليب جديدة و افضل للمنافسة، و يكون ذلك عن طريق القيام بعمليات ابتكار متواصلة سواء من حيث إجراء تحسينات في منتوجاتها، أو تقديم أساليب إنتاجية أو تسييرية جديدة، و من أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية نجد³ :

أ) ظهور تكنولوجيات جديدة :يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج أو التسليم و الخدمات المقدمة للعميل .

ب) ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها :عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوية الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة .

¹حسن علي الزعبي، " نظم المعلومات الإستراتيجية "، دار وائل ، عمان ، 2005، ص ص 138- 139 .

²شارل هيل و جارث جونز، مرجع سابق، ص 222.

³نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص ص 99- 100.

ج) ظهور قطاع جديد في الصناعة : تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، و الفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين .

د) تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الإعلان،...

هـ) حدوث تغييرات في القيود الحكومية : مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، جمعيات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق...

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى الدراسة العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية من خلال ثلاث مباحث مفاهيم وهي مفاهيم عامة حول المنافسة، ماهية الميزة التنافسية وأهم محدداتها، واليات الميزة التنافسية ومما سبق يمكن القول أن موضوع الميزة التنافسية أصبح من المواضيع التي تشغل المؤسسات كثيرا، إذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير مؤسساتهم ولتحقيق هذه الميزة يتطلب الأمر إتباع منتجات ذات جودة عالية، حيث أصبح تحسين جودة المنتجات والخدمات من أولويات الكثير من المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية وضمانها البقاء والاستمرارية.

الفصل الثاني:

أثر الميزة التنافسية في تحقيق

رضا العميل

تمهيد :

يعد العميل أصلاً من أصول المنظمة و هو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها المنافسة و البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها، أصبح من الضروري على المنظمة أن لا تكتفي بتحقيق رضا عملائها بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته، حيث إن تحقيق رضا العميل هو عملية مستمرة عبر الزمن لتحقيق ولاءه، المحافظة عليه و اكتساب عملاء جدد إذ لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنها بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا و كذا الإجابة على حالات عدم الرضا و معالجتها، حيث أن رضا أو عدم رضا العميل عن المنتج الذي تطرحه المؤسسة في السوق ينتج عنه سلوك وعلى المؤسسة أن تكون على دراية بما لتحقيق نجاحها، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة المحاكاة و على هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مفاهيم حول رضا العملاء من خلال ثلاث مباحث وهي:

- رضا العملاء
- الميزة التنافسية و الرضا
- العلاقة بين الميزة التنافسية و رضا العميل و بيات أثرها

المبحث الأول: رضا العملاء

إن تحقيق رضا العميل و محاولة كسب ولاءه بصفة دائمة عبر معرفة حاجاته و رغباته يعتبر من أهم مفاتيح رسم نجاح أي مؤسسة حيث أن سبب تميزها قائم على أساس احترام العميل و العمل على إرضاءه، كما أن تحقيق هذا الرضا يعد خطوة نحو مواجهة التطورات المختلفة لحاجات السوق .

المطلب الأول: أساسيات حول الرضا

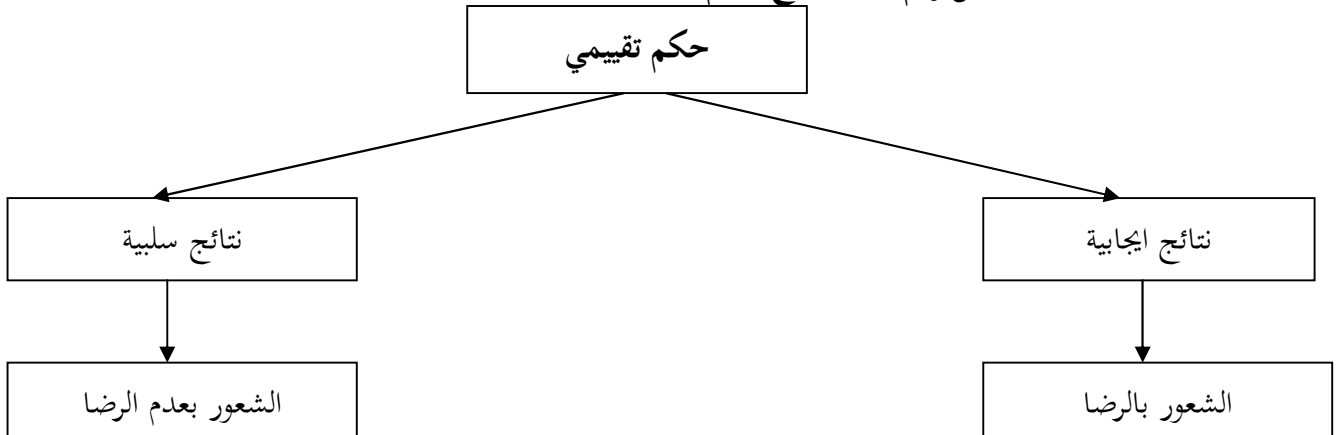
أولاً: مفهوم الرضا لدى العميل

لقد أعطيت عدة تعاريف و مفاهيم خاصة بالرضا، اختلفت و تباينت حسب آراء المفكرين و الباحثين في الميدان التسويقي خاصة ما يتعلق منها بالمنظمات الخدمية، و ذلك أن عناصر تقييم الخدمة لدى العميل تعد أكثر صعوبة من تقييم المنتجات السلعية .
و يمكن أن توجد أهم التعاريف الخاصة بالرضا فيما يلي :

تعريف Kotler 2000 : " رضا الزبون هو إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة الأداء المنتج المقدم له (المدرك) بتوقعاته عن هذا المنتج " ¹.

و يمكن تلخيص ما جاء في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: نتائج تقييم الخدمة



Source :PhilipKotler et autres, marketing mangent, 12eme, Edition, Person France, 2006, P 172.

¹ بوزيان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبون، مجلة رؤى اقتصادية، العدد06 ، جوان 2014، ص 64 .

و يعرف أيضا بأنه: " الحالة النفسية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود".¹

ثانيا: أهمية الرضا

يستحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة و يعد أكثر فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه الأخيرة متوجهة نحو الجودة .

- إذ أكد كل من Hoffman & Boston 1997 على الأمور الآتية أنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المؤسسة و كالآتي :

- إذ كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فان قراره بالعودة إليها سيكون أكيدا.

- إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه العميل إلى مؤسسات أخرى أو منافسة.

- إن المؤسسة تهتم برضا العميل سيكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية.

- إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المنظمة في المستقبل مرة أخرى .

- يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة إلى المستهلك .

- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا العميل يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات كفاءتها و تحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي :

- تقديم السياسات المعمول بها و إلغاء تلك التي تؤثر في رضاه .
- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية و تسخيرها لخدمة الزبون .
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة و مدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا .

¹ يوسف سلطان الطائي، هاشم فوزي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 84 .

ثالثاً: محددات الرضا و عدم الرضا

اتفق الباحثون على أن محددات الرضا و عدم الرضا تتمثل في :¹

- التوقعات
- الأداء
- المطابقة أو عدم المطابقة

و فيما يلي نعرض موجزا لهذه المحددات

أ) التوقعات:

تكمن الخطوة الأولى عند تطبيق عملية الرضا في فهم و تكوين التوقع حيث تم الاتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ما هي إلا احتمالات قام بها العميل بتعريفها وهي خاصة بظهور أحداث معينة سواء ايجابية أو سلبية و لقد أوضحت الدراسات السابقة عن الرضا و عدم الرضا أن العملاء قد يلجأون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامها بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما مقدما .

ب) الأداء الفعلي:

تظهر أهمية الأداء الفعلي في الدراسات الخاصة بالرضا و عدم الرضا من كونه مبسط وعمليا، و تمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا و عدم الرضا و ذلك من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة بأداء خدمة أخرى .

تكمن أهمية الأداء الفعلي في كونه معيارا للمقارنة بينه و بين التوقعات حيث يقوم العملاء باستخدام خدمة معينة و إدراك مدى الإشباع الذي حصل عليه و بناء عليه يتم تقديم عدم المطابقة و حيث انه من المنطقي افتراض أن زيادة مستوى الأداء أي جودة الخدمة يؤدي إلى رضا الزبون .

ج) المطابقة / عدم المطابقة:

إن المطابقة تنتج عندما يساوي الأداء الفعلي الإشباع الذي حصل عليه العميل مع نظيره المتوقع أما عدم المطابقة تمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء

¹عبد المطلب عبد الحميد ، التسويق المصرفي-مدخل اقتصادي- ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2015، ص ص 405، 406 .

الخدمة وهي أحيانا تكون رسالة أخرى سالبة غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الأداء عن التوقعات يجب الملاحظة أن الرضا يحدث مع كل من المطابقة و عدم المطابقة الموجبة بينما عدم الرضا يحدث في حالة عدم المطابقة السالبة .

المطلب الثاني: وسائل و أدوات تحسين رضا العميل

عند بلوغ رضا الزبون لا يجب التوقف عند هذا المستوى لان هذا الأخير يعيش في بيئة تتميز بالتطور المستمر و التي تؤثر مباشرة في رغباته لذلك أصبح من الضروري على المؤسسة ضمان الرضا المستمر لزيائنها.

أولاً: وسائل تحسين رضا العميل

هناك العديد من الوسائل التي تسعى من خلالها المصارف إلى تحسين رضا زبائنها و من أهمها:¹

أ) وظيفة انتشار الجودة :

تعرف هذه الوظيفة على أنها نظام يقوم على ترجمة متطلبات الزبائن إلى متطلبات ملائمة بالنسبة للمؤسسة و هي تعد من أصعب أدوات الجودة لأنها تقوم بالربط بين طرفين أساسيين هما الزبون الخارجي و العملية الإنتاجية، أي كيفية ترجمة رغبة العميل إلى خصائص للجودة تدخل ضمن المنتج.

و تطبق هذه الوظيفة على أداة تسمى بيت الجودة، وهي تتكون من عدة خطوات وهي :

الخطوة الأولى: تحويل احتياجات العملاء إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الذي يحقق تلك

الاحتياجات، إن نجاح هذه الخطوة يتوقف على تحقيق الاتصال الكفاء مع:

- نشاط التسويق .
- نشاط التصميم .
- نشاط العمليات (الإنتاج) .

الخطوة الثانية: تحديد من هم العملاء .

¹ سكر فاطمة الزهراء، أهمية الجودة في رفع رضا الزبون، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، ضمن متطلبات ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2006/2007، ص ص 136-138 .

الخطوة الثالثة: تحديد ماذا يريد العملاء (احتياجات) .

الخطوة الرابعة: تحديد كيف يتم تحقيق احتياجات العملاء بالإضافة إلى تحديد خصائص المنتج و خصائص العملية المحققة لها .

(ب) برامج المساعدة الفنية :

يتمثل الغرض من برامج بحوث المساعدات الفنية في تحسين قدرة المؤسسة على إرضاء زبائنهم من خلال المعادلة التالية:

القيام بالعمل الصحيح من أول مرة + إدارة فعالة للاتصال بالعملاء = تعظيم رضا أو ولاء العملاء.

إن تحقيق خطوات المعادلة السابقة من خلال الخطوات التالية:

- تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق، العمليات و تحليل نظم هدفها إعادة توجيه المؤسسة و متابعة تقدمها .
- القيام ببحوث القياس المقارن لتتحول من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي
- تقييم الأنظمة الحالية و العمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة العميل و معالجة الشكاوي، وهذا بغرض إعادة إرضاء العملاء من خلال انجاز عمل صحيح من أول مرة، بالإضافة إلى النظام الفعال لتسيير الشكاوي يساعد الزبائن غير الداخليين الإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لتمكين المؤسسة من تحديد المشاكل و إجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلا و هذا بغرض إعادة إرضاء العميل و الاحتفاظ بولائه .
- تنفيذ الخطوات السابقة .

(ج) مصفوفة تحسين الجودة :

هدف هذه المصفوفة تحديد رضا العميل بدقة من خلال قياس الأداء للخدمة المقدمة .

الجدول رقم 02: مصفوفة تحسين الجودة

مجمالات القياس	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	الأداء الفعلي	النقاط	الوزن	القيمة

مصدر: كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل، مذكرة ضمن متطلبات ماجستير، جامعة البليدة، 2005، ص 99.

دليل الجودة :

- الفترة الحالية.
- الفترة السابقة.
- التغيير.

إن مصفوفة تحسين الجودة تحتوي على :

- إن العمود الأول من المصفوفة يمثل مجالات القياس مثل جودة الصيانة، جودة التحسين، إدراك الزبون الخ...
- أما العمود الثاني يعبر عن طريقة القياس مثل تقارير الشكاوي، بحوث الرضا، نسبة قبول الخدمة... الخ.
- قلب المصفوفة يشمل احد عشرة عمودا تمثل مستويات الأداء المقايسة و التي تتراوح بين الصفر و العشرة التي يتم حسابها من خلال الفرق بين الأداء الفعلي و المقاييس المحددة مسبقا و المتفق عليها مع الزبائن .

إن الأعمدة الأربعة الأخيرة تشمل على :

- الأداء الفعلي لكل مجال من المجالات القياس خلال فترة مسبقة .
- التقاط المحسوبة للأداء الفعلي خلال فترة القياس .
- الوزن يمس كل مجالات القياس و يتم استخدامه كمضاعف للوقوف على معنوية كل المجالات،

- إن تحديد وزن كل مجال يتم من خلال إجراء مفاوضات مع العملاء حيث تتاح لهم فرصة للتعبير عن أكثر المجالات أهمية بالنسبة لهم أي تحديد الأولويات .
- القيمة الخاصة بكل مجال من مجالات هي عبارة حاصل ضرب التقاط في الوزن يتم تجميع قيم عمود القيمة ليعبر عن رقم دليل الجودة للفترة محل القياس كما حدد الرقم الأكبر الممكن لدليل الجودة تألف نقطة .

يمكن اعتبار عملية القياس أداة تم استخدامها من تركيز جهودات التحسين على المجالات التي لها أهمية بالنسبة للعميل، و إن أهم مبدأ لنجاح هذه العملية هو إشراك العميل فيها وقياس كل ماله علاقة مباشرة باحتياجاتهم.

ثانيا: أدوات تحسين رضا العميل

إن عملية تحسين الرضا تتم من خلال الأدوات التالية:¹

(أ) **الجودة المدركة:** إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة و الذي يتمثل في تحسين الجودة و الغرض منه إرضاء العميل، إلا أن قياس الجودة في الدخل ضروري لكن غير كاف حيث يجب على المؤسسة إن تقوم بقياس رضا عملائها أيضا قد تكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة .

(ب) **تحليل عدم الرضا:** في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة و مدى المعالجة عوامل ضرورية لحالة الرضا، إن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لعميل مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة الخدمة فقط و إنما تعداده إلى مشاكل التسيير، عيوب الاتصال، عيوب في علاقة العميل... الخ .

(ج) **متابعة العميل:** إن متابعة العميل اخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقة وثيقة بين الزبون و المؤسسة و من المهم أن تكون هذه العلاقات الشخصية، أي يعامل كل عميل بصفة منفردة ، و يعد أساس متابعة

¹ كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل ، مذكرة ضمن متطلبات ماجستير ، غير منشورة ، تخصص علوم تجارية، جامعة البليدة، 2005/2004، ص42.

العميل الاستماع اليقظ للمفاوض بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار كل مشاكل الزبائن حتى ولو كان خاطئ فيها

(د) ولاء العميل: إن العميل الوفي مردوديته تمثل مرتين و يكلف اقل من جلب عميل جديد، ومن هذا فأن على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبار ولاء العميل نقطة البداية، و إن التسيير الجيد بعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا، بحيث كلما كان الزبون راضيا كلما كان أكثر ميلا لإعادة استعمال الخدمة التي ولدت الرضا.

المطلب الثالث: خطوات و أساليب قياس رضا الزبون

أولاً: خطوات قياس رضا الزبون

لقياس رضا الزبون نقوم بعدة خطوات كالآتي¹:

● لماذا يجب القياس ؟

- اتجاهات و آراء و تفضيلات العملاء .
- نواحي القوة و الضعف .
- تشخيص احتياجات العملاء .
- فرص التطوير و التحسين .

● ما الذي يجب قياسه ؟

- الإتاحة، السرعة .
- السعر، الخدمة .
- الاستجابة، الملائمة .
- الاعتمادية، الدقة .

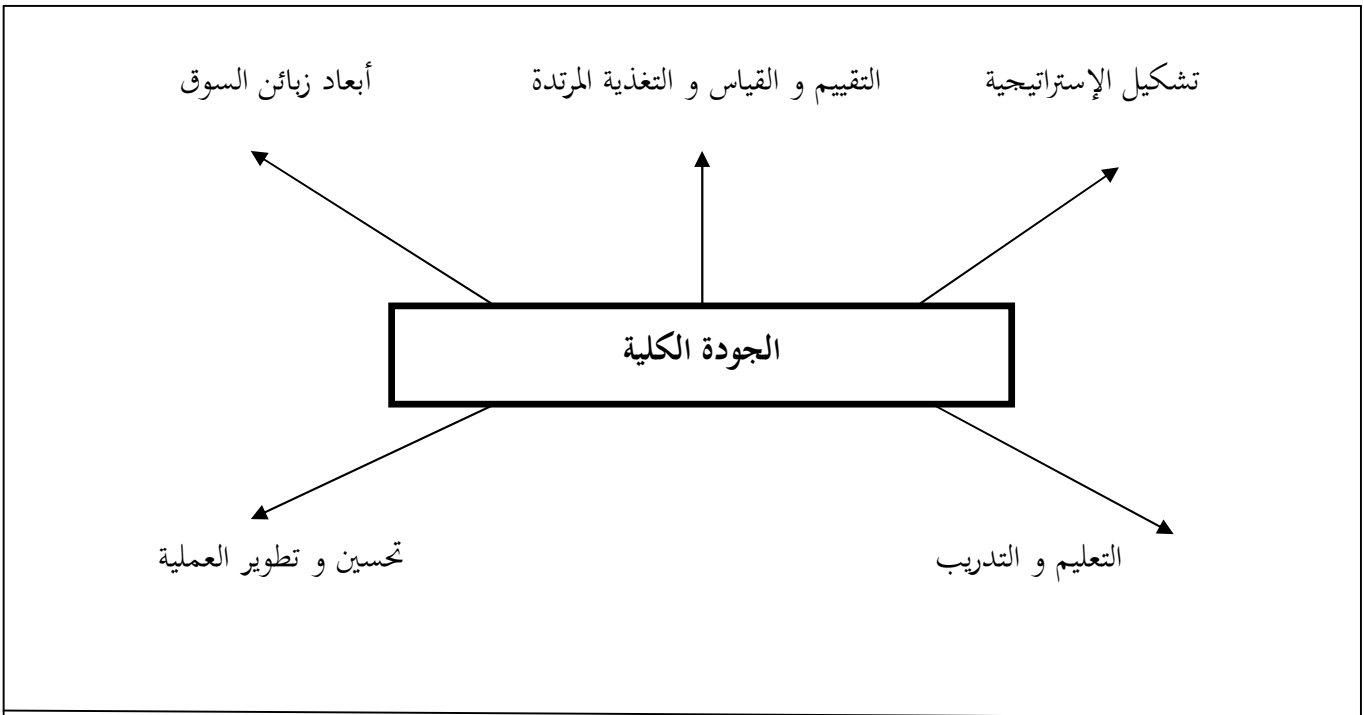
● كيف يمكن القياس ؟

- الاستقصاء، المقابلات .
- المجموعة الموجهة .
- تقرير الصناعة .

¹ جمال الدين محمد مرسي، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، ص 85.

- تحليل البيانات :
- الأساليب الوضعية .
- الأساليب الكمية .
- نشر النتائج .
- الوحدات ذات العلاقة بخدمة الزبائن .
- الوحدات الأخرى .

الشكل رقم 03: نموذج الرضا الكامل



المصدر: مليكة بوزيان، بن العربي سليمة، جودة الخدمة المصرفية كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للبنوك، جامعة المدية، 2009 ، ص72.

ثانيا: أساليب قياس رضا العميل

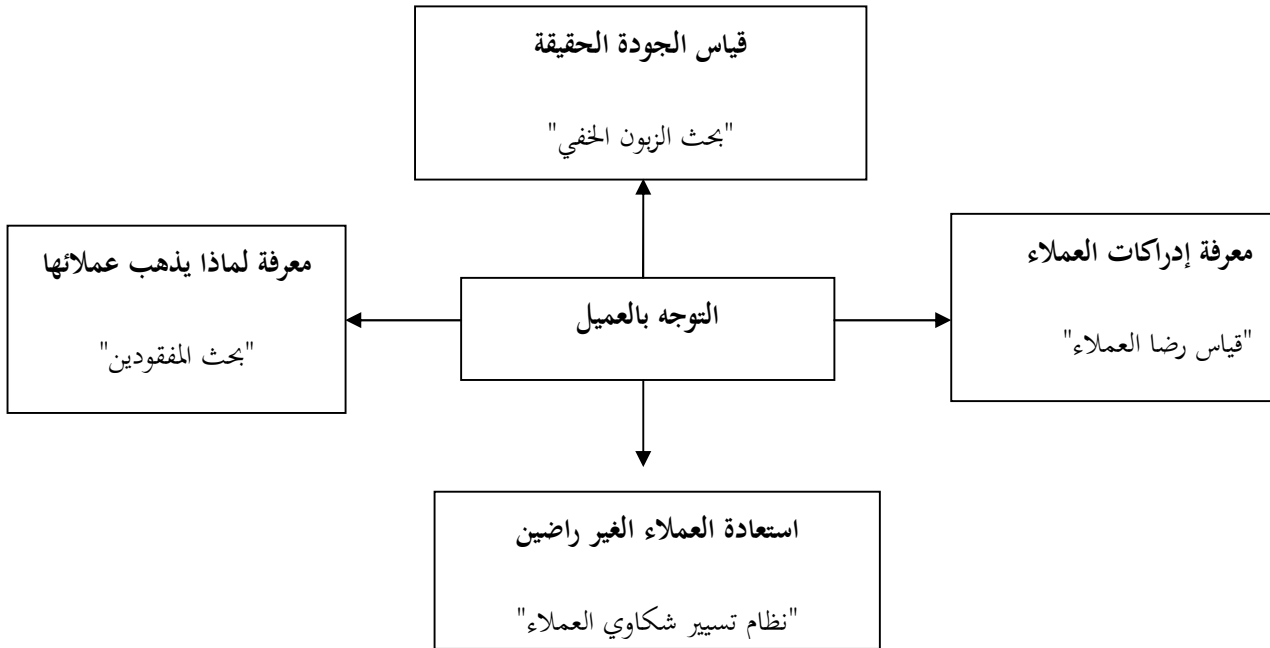
لقد تعددت أساليب قياس رضا العملاء، و من أهم هذه الأساليب التي جاء على ذكرها أغلب المهتمين بالمجال القياسات الدقيقة مايلي¹:

¹ سليمة ريوي، أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة ، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 98-100 .

- أ) القياسات الدقيقة : و تشمل مايلي :
- الحصة السوقية: يمكن تعريف الحصة السوقية على أنها : " نسبة مبيعات المنتج الخاص بالمؤسسة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في المجال "
 - وقياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد العملاء الموزعين بين المتنافسين، أي موقع المؤسسة مقارنة دائما بمنافسيها، ولا يهتم العملاء الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (هم ليس عملاء لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع احد المنتجين و بالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها .
 - معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبائن) :إن أحسن طريقة للحفاظ على نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، و يعتمد قياس الرضا أو عدم رضا العملاء الدقيق على درجة تحديد نوع العملاء .
 - يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا القياس نسبي أو مطلق و هي تعبر عن العملاء الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم .
 - جلب عملاء جدد: لكي تضمن المؤسسة استمرارها فلا بد عليها من إرضاء العملاء من اجل الحفاظ عليهم وفي نفس الوقت البحث عن الوسيلة المثلى من اجل جلب عملاء جدد و هذا ما يؤدي إلى الرفع من حصتها السوقية و بالتالي الرفع من مردوديتها .
 - المردودية: هناك مؤسسات تقيس مدى رضا زبائنها على ما تقدمه لهم من خلال الأرباح التي تحققها، فكلما زادت مردوديتها دل ذلك عن رضا العملاء على أداءها.
 - عدد المنتجات المقتنيات من قبل العملاء (متوسط تكرار الشراء) : هنا تعتمد المؤسسة في قياس رضا العملاء على كمية مبيعاتها أو على المنتجات المقتنيات من قبل العميل، فكلما زاد إقبال الزبون على علامة المؤسسة بصفة عامة زاد رضاه عنها حسب تقديرها، أي نرى هناك علاقة طردية بين الرضا و المقتنيات .

- **تطور عدد العملاء:** يمكن النظر إلى هذا العنصر على انه يعبر عن الزيادة في الحصة السوقية، فالمؤسسة ترى أن زيادة عدد عملاءها دليل واضح على رضاهم و هذا يعني أن الخدمات تلي أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها شعور ايجابي ألا و هو الرضا و خاصة بالنسبة للعملاء المرتقبين .
- ولكن في بعض الحالات قد لا يكون هذا المقياس دقيق، كالحالة التي يكون فيها تزايد عدد العملاء لسبب معين كانهدام المنافسة (السوق الاحتكارية) و نتيجة لعدة عوامل زائلة و سوف تعود الحالة لطبيعتها و بهذا سوف تكون تقارير القياس غير صحيحة نظرا لاعتمادها على نتائج مؤشرات خاطئة.
- **معدل الوفاء:** إن تقديم المؤسسة لخدمات ذات جودة تقابل توقعات الزبائن أو تفوقها يؤدي حتما إلى رضاهم عن هذه الخدمة و المؤسسة بصفة عامة، و في اغلب الأحيان و خاصة إذا توفرت الشروط اللازمة و المصاحبة للرضا كالقدرة المالية تحول العميل إلى عميل وفي للمؤسسة وما تقدمه له من خدمات وهي تعتمد على هذا العنصر في معرفة درجة رضا العميل عليها .
- **عدد شكاوي العملاء:** من بين الوسائل التي يعتمد عليها العميل في التعبير عن شعوره أمام خلف المؤسسة لعودها، في حالة انخفاض الإدراكات مقارنة بالتوقعات و الشكاوي، و تعتبر الشكاوي في العصر الحالي نعمة و ليس نقمة، حيث صارت تمكن المؤسسة من إحصاء درجة رضا زبائنها من خلال عدد الشكاوي المتراكمة لديها فكلما زاد عدد الشكاوي قل مستوى الرضا و هذا ما يدل على وجود علاقة عكسية بينهما.
- ب) **الدراسات الكيفية:** إن القياسات الدقيقة هي في الحقيقة تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حالة الزبون إن كان راضي أو لا، أي هي لا ترتبط مباشرة بسلوك العملاء، لذا حاولنا التقرب أكثر من العميل و تحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز و معوقات الرضا لديه.
- و في ظل هذا كان من الضروري الاستعانة بأنواع أخرى من أساليب القياس هي الدراسات الكيفية، حيث يمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للعملاء، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: مختلف أدوات الإنصات للزبون



Source : Daniel Ray ,Musurer et développer la satisfaction des clients ,2eme tirage
Edition d'organisation ,paris, 2001, P46.

و من بين أهم المؤشرات التي تدرج تحت لواءها نجد:

- **نظام الشكاوي و المقترحات:** و في ظل هذا النظام تشجع المؤسسة العميل على التقدم بمقترحاته عن أي مجال لتطويره و تحسينه، أو تغييره كعناصر المزيج التسويقي بما يحقق رضاهم أو أي شكاوي متعلقة بالمنتج أو الخدمة و كيفية بيعها، و هناك العديد من المؤسسات تستخدم صناديق الشكاوي و المقترحات داخل المؤسسة و تقوم هذه الأخيرة بالإجراءات التصحيحية اللازمة في هذا الصدد مما يزيد من درجة ولاء الزبون و إحساسه لأنه موضوع اهتمام من جانب المؤسسة، و في ظل ارتفاع درجة إدراك المؤسسة لقيمة الاقتراحات و الشكاوي الناجمة عن العميل نجدها تخصص حتى صفحات على شبكة الانترنت و البريد الالكتروني من اجل تسهيل الاتصال مع الزبائن و من اجل أن تبقى قريبة منه و من أفكاره .
- **بحوث حول الزبائن المفقودين:** ينعكس فشل المؤسسة في إرضاء العميل بالأسواق التنافسية في انسحاب أو تحول العميل إلى خدمات مؤسسة منافسة أخرى ، و بالتالي فقدان المؤسسة الأولى

لجانِب من إرادتها، و تبعاً لذلك تحرص المؤسسات الناجحة على تطوير أدائها لمواجهة هذه الوضعية و حالما تدرك توقف بعض من الزبائن عن الإقبال على خدماتها و تحولهم إلى منافسيها، تكرر جهودها للاتصال بهم و تحديد مسببات ذلك من اجل إيجاد الحلول اللازمة لذلك .

● **بحوث الزبون الخفي:** في ظل هذا الأسلوب بعض المؤسسات تقوم بتأجير أشخاص يمثلون الزبون، يقومون بزيارة مكان تقديم الخدمة للاستفادة من خدمة المؤسسة و خدمات المنافسين لغرض تأثير نقاط القوة و نقاط الضعف القائمة في عملية الشراء لدى المؤسسة و منافسيها .

هذا النوع من البحوث يستعمل كثيراً في المؤسسات التي تدار بالشبكات و هذا من اجل التأكد من مصداقية مطابقة الخدمات ¹.

كما أن المؤسسة قد تلجأ إلى هذا الأسلوب بافتراضها أن الكثير من العملاء غير الراضين لا يرغبون صراحة في الشكوى و الإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء .

ج) البحوث الكمية: تعد صناديق الاقتراع و سجل الشكاوي غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا الزبون، حيث أن هناك نسبة كبيرة من الزبائن الغير راضين الذين يكتفون بتغيير العلامة دون معرفة المنظمة لأسباب هذا التحول لذا تستعمل المنظمة أساليب كمية لمعرفة مدى رضا الزبون عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة و مدى نية الزبون في إعادة شراء المنتج ²، كما أن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في :

- **أهداف البحث:** تتمثل في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث و التي نذكر منها:
 - معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للعملاء.
 - قياس درجة رضا الزبائن و متابعته عبر الزمن.
 - وضع أولويات للتحسن المستمر متسلسلة حسب أهمية الرضا .
- **إعداد الاستقصاء :** و ذلك من خلال التعرض لثلاث عناصر :
 - أبعاد رضا العميل و التي تحصل عليها سواء من الزبون أو المؤسسة .

¹ علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، 2008، ص 33-34 .

² كشيده حبيبة، مرجع سابق، ص 34.

- تنظيم و صياغة الاستقصاء من خلال ثلاث مستويات، مستوى الرضا الكلي و مستوى مجالات الرضا، مستوى أبعاد الرضا.
- تحديد الأبعاد له تأثير كبير على رضا أو عدم الرضا و ينتج عن هذا تحديدا أهمية الأبعاد التي تؤخذ بعين الاعتبار في الاستقصاء¹.
- صياغة الأسئلة: هناك منهجين لصياغة الأسئلة وهما
- منهج إجمالي: يعتمد على قيام الزبون بتقديم المنتج في ظل كل الخبرات المتعلقة بشرائه واستخدامه.
- منهج تفصيلي: يعتمد على قياس رضا العميل على مكون من المكونات المنتهجة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك المستهلكين.
- تحديد العينة : فإحصاء آراء المجتمع ككل عمل طويل و مكلف، وبالتالي يتم تحديد عينة الدراسة وفق المراحل التالية:
- تعيين المجتمع المدروس: عملاء القطاع، عملاء المؤسسة... الخ.
- تحديد نطاق البحث: كل عملاء المؤسسة أو جزء فقط، إي اخذ العينة...
- طريقة سحب العينة: عشوائي، عينة الحصص ، عينة مؤسسة.
- تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء: الرؤساء، أصحاب القرار، المستترون... الخ.
- تحديد حجم العينة: نسبة من مجتمع البحث أو تحديدها حسب ميزانية البحث.
- جمع البيانات: بعدة طرق كالمقابلة، الهاتف، الانترنت.
- تحليل البيانات التي تم جمعها .
- عرض النتائج: و النتائج التي نحصل عليها لا تتمثل فقط في جداول و إنما قد تكون في شكل بياني².

¹ عبيد محمد عدنان، بحوث التسويق ، الدار الجامعية، مصر ، 1999، ص 181.

² كشيدة حبيبة ، مرجع سابق، ص ص 73-74.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية و الرضا

يعتبر الولاء أهم سلوك ناجم عن رضا العملاء، كما انه يعبر عن علاقة التعاون المستمرة بين المؤسسة وعملائها، والذي نتج عنه معرفة عادات و احتياجات العميل، مما يسمح لها برفع رقم أعمالها وتخفيض تكاليف كسب عملاء جدد، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية من خلال التوجه بهم و تحويلهم إلى حق ملكية .

المطلب الأول: الولاء ، مفهوم الولاء

إن موضوع الولاء مهم جدا عند جميع المؤسسات الهادفة إلى الربح لما له من أهمية كبيرة في تحسين أرباح المؤسسات و بقائها في السوق و خصوصا بعد تحديد الحاجات و الرغبات لهؤلاء العملاء.

أولاً: تعريف ولاء العميل

قبل التطرق لتعريف ولاء العميل نعرف معنى الولاء.

- يعرف الولاء بأنه: " استجابة سلوكية و ميول تفضيلي مقصود، يظهر خلال الزمن من طرف عدة مقررين بوجود عدة بدائل متاحة و الناتجة عن عمليات نفسية "
- و عرفه "Oliver" بأنه: " التزام عميق بإعادة شراء المنتج (سلعة/خدمة) في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة، و الجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء"¹
- في حين أن "Christopher" يرى بان الولاء يتمحور حول " تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائمين ومن ثم تحويلها تدريجيا إلى عملاء موالين يتصرفون عمدا و مقررين من منظمة الخدمة، و عندما يدافع الزبون الموالي عن خدمات المنظمة المعنية، فانه بهذا يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من العملاء "².

¹Philip kotler et autres , Marketing Management, 13eme edition , peasan education , France , 2009- P185.

²بشير العلق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 173.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بان " ولاء العميل هو عبارة عن سلوك لمعاودة شراء نفس العلامة أو المنتج، يصاحبه استمرار عبر الزمن وهو ما يترجم ميوله لعلامة تجارية معينة رغم محاولة المنافسين تغيير قراره".

ثانيا: خصائص ولاء العميل

من خلال ما سبق يمكن استنتاج خصائص الولاء وهي كالتالي: ¹

- الولاء يتصف بالتحيز (غير عشوائي) .
- الولاء ينطوي على استجابات سلوكية (القيام بالشراء) .
- يتم التعبير عن الولاء عبر الزمن (القيام بالشراء أكثر من مرة) .
- الولاء يصدر من مرحلة اتخاذ قرار معين (فرد، أسرة، منظمة... الخ) .

ثالثا: أهمية ولاء العميل

يمكن تلخيص أهمية الولاء للزبون من خلال الفوائد الناتجة عنه و المتمثلة في مايلي:

أ) **الولاء يخفض من التكاليف التسويقية:** تمثل العلاقات التجارية الطويلة الأمد مع الزبائن رهانا أساسيا للمؤسسات، خاصة في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات، غير انه أي توتر في العلاقات بين المؤسسة و عملائها يمثل خسارة مستقبلية، إذ أن الاحتفاظ بعلاقة تجارية مع الزبون الحالي يعد اقل تكلفة في الحالة العامة بخمس مرات من جذب عملاء جدد، وقد تصل إلى عشر مرات كما في قطاع الاتصالات، فمن الصعب الدخول إلى قطاع يتميز عملائه بولاء مرتفع للمؤسسة أو العلامة باعتباره حاجزا فعالا اتجاه دخول المنافسين الجدد، و حتى يكون كذلك يجب تدعيم الاتصال مع العميل بشكل دائم للمحافظ على مستوى ولاءه و زيادته. ²

ب) الولاء يقوي تموقع المنتج :

في غالب الأحيان تشير العلاقة بين المنتج و البائعين بمنطق القوة حينما تكون قيمة العلامة مهمة، فالعلامات الكبيرة تكون في أحسن المواقع، لان البائع يدرك أن أغلبية العملاء يريدون هذه العلامة

¹ ملوآح هدى، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جيجل، الجزائر، 2010/2011، ص65 .

² بن شوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2009، ص45 .

لما يضمن دوارانها، وبالتالي أصبحت فكرة الولاء عاملا مهما في اختيار البائعين، لان البائع الذي لا يبيع هذه العلامات يدفع العميل لتغيير محل التموين، إذن فالولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين.¹

ج) الولاء يساعد على جذب عملاء جدد:

يمثل الاستعمال الدائم من طرف مجموعة العملاء لعلامة معينة رسالة الضمان للعملاء المحتملين سواء من غير قصد أي بالقدوة، أو بقصد و إرادة، كالتحدث الايجابي عن المؤسسة، مما يشجعهم على التعامل معها بتخفيض اثر المخاطرة، فعندما توجد لدى مؤسسة ما قاعدة جيدة من العملاء الأوفياء الراضين و المحبين للعلامة، من السهل جذب عملاء جدد خاصة عندما يكون في شراء المنتج أو العلامة درجة مخاطرة، فالعميل المحتمل الذي لا يخرج عن مسار العملاء الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة.

د) الولاء يمنح الوقت و السهولة في الاستجابة المنافسة:

إذ قام منافس ما بإطلاق أحسن منتج من المؤسسة فان امتلاك هذه الأخيرة لقاعدة من الزبائن الأوفياء يمنح للمؤسسة الوقت الكافي للاستجابة لان العميل الوفي راض في اغلب الأحيان ولا يبحث عن التجديد، وقد لا يلاحظ وجود منتجات منافسة لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجات المؤسسة في القمة أو كانت استجابتها ضعيفة أو متأخرة .

المطلب الثاني: سبل و معوقات تحقيق الولاء وعلاقته مع الرضا

يوجد سبل و معوقات للولاء نذكر منها:

أولا: سبل تحقيق الولاء

نستعرض فيما يلي بعض سبل تحقيق الولاء²:

أ)تحسين مشاعر الارتباط لدى العميل :سلوك الولاء يتناسب بقوة مع مشاعر الارتباط أو الانتماء الشخصي، وفي ظل البيئة المضطربة أصبح على المؤسسة انتهاز استراتيجيات التنمية و تقوية هذه المشاعر لدى العميل، وبما أن الواجهة الأمامية للمؤسسة والتي تعكس صورتها تتمثل في الأفراد الذين يحتكون

¹ بن شوري عيسى، مرجع سابق، ص 45.

² ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر، 2002، ص. ص 71-72 .

مباشرة بالعميل، إذا عليها القيام بتدريبهم على مهارات إرضاء هذا الأخير، و إقامة علاقات معه وهذا يؤدي إلى شعور العميل بانتمائه و ارتباطه مع المؤسسة من خلال رضاها عن العاملين بها .

(ب) تقديم خدمة غير متوقعة: كأساس لبناء ولاء العميل، اقترح البعض تطبيق إستراتيجية تقديم خدمة غير متوقعة، وتقدم خارج النطاق المعتاد في ظروف غير عادية، هي بذلك تدخل السرور على العميل.

ومن اجل الحصول على عملاء أوفياء، يجب على المؤسسات أن تتجاوز توقعات عملائها ولا يعني هذا تجاوزها في كل بعد من الأبعاد حيث أن هناك ثلاث أبعاد رئيسية هي:

- مستوى جودة المنتج طبقا لرأي العميل بالمقارنة لسعره.
- الخدمة الإضافية التي تقدم إلى جوار المنتج الأساسي .
- التعامل مع الشكاوي كفرصة جيدة كي تتجاوز بها توقعات العميل .

(ج) برامج ولاء العميل: في بعض المؤسسات يكون لإبقاء العميل أولوية إستراتيجية على زيادة عدد العملاء "زيادة الحصة السوقية"، لذا تعمل على إعداد برامج تحافظ على العملاء الأوفياء، و تكافئهم على تكرار الشراء، و يتسم برنامج الولاء بأنه يعمل على:

- زيادة مباشرة للقيمة الإجمالية للمنتج عن طريق " زيادة الجودة ، الابتكار، تحسين الصورة الذهنية.
- التوسع في توفير المنتج، و تحفيز العملاء على تكرار الشراء.
- التعادل مع برنامج المنافس أو التفوق عليه.

ثانيا: العقبات التي تعوق تحقيق الولاء

هناك عاملين يعوقان تحقيق الولاء وهما¹:

عوامل خاصة بالمستهلك: أهمها الميل إلى التنوع و التغيير، الذي يعتبر من السمات الشخصية و الذي يسمح بنمو الولاء، أو تغير الاحتياجات، وهذه الظاهرة تحدث في شكلين مختلفين:

- ففي الأولى ينضج العميل و تحل احتياجات جديدة محل القديمة .

¹ ريم محمد صالح الألفي، مرجع سابق، ص 72-73 .

- أما الشكل الثاني يتمكن المنتج المنافس من تلبية احتياجات العميل بطريقة أكثر كفاءة حتى يصبح هذا العرض المنافس هو الاختيار المنطقي .

عوامل خاصة بالمؤثرات الخارجية: وتنوعي الجهود التسويقية و الرسائل الاقناعية من خلال الإعلانات والعروض الخارجية، المنافسة، والإجراءات المادية واللفظية التي تحاول دائما تغيير ولاء العميل.

ثالثا: علاقة الرضا بالولاء

هناك جدل شديد بين الباحثين لتحديد طبيعة العلاقة بين رضا العميل و ولاءه للمؤسسة و تحديد من هو المتغير المؤثر في الآخر، لذا نفرق بين عدة حالات ¹:

- العملاء الدائمين و ذوي الولاء للمؤسسة ليس بالضرورة عملاء راضيين.
- العملاء غير راضيين ولكن لديهم ولاء للمؤسسة، وذلك لعدم وجود بديل أفضل مثلما نلاحظه في المؤسسات الاحتكارية.
- العملاء الراضيين يمكن أن يكونو عملاء دائمين، و ذوي ولاء للمؤسسة، أي كلما زاد رضا العملاء زاد ولاءهم والعكس.

ومنه فان رضا العميل يسبق ولاءه، ولكن ليس بالضرورة أن يؤدي رضا العميل إلى ولاءه.

المطلب الثالث: مساهمة رضا و ولاء العميل في تدعيم الميزة التنافسية

في ظل المنافسة الحادة تجتهد المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة العميل و عرض المواد و الخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضا العميل بغية التفوق على منافسيها و بالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرار، حيث ان رضا العميل يمثل المفتاح للمنافسة بين المؤسسات، فضلا عن انه يعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم و اغلب المدراء يهتمون اهتماما كبيرا برضا العميل و ذلك لغرض زيادة الربحية و الحصة السوقية.

إن وفاء و ولاء العميل يعبر عن علاقة تفضيل من طرف المستهلك لمنتج أو خدمة معينة، لكون الزبائن يفضلون دائما المنتج الذي يتسم بالجودة و التميز، مما ينتج عنه أرباح مرتفعة تتجسد من خلال تخفيض تكاليف تسيير العملاء، زيادة حجم الشراء لدى العميل بقبوله دفع سعر مرتفع لاقتناء المنتج.

¹ محمد بركات علي، رضا العملاء عن جودة الخدمة، جامعة عين شمس، 2001، ص 106-107 .

من خلال مفهوم الولاء و الوفاء، تتضح الأهمية الكبيرة لهذا الأخير، و تتضح لنا الأسباب التي تجعل المؤسسات تبحث باستمرار عن أساليب الاحتفاظ بعملائها الحاليين، و محاولة إرضائهم و التي تتمثل فيما يلي:¹

- إن العميل الوفي أكثر مردودية من العميل غير الوفي، و إن فقدان عميل معناه فقدان المؤسسة لدخل و مردود، و بالتالي يعتبر رأس مال العميل أهم رأس مال للمؤسسة
- إن العميل الوفي ينقل انطباعاته عن المؤسسة ومنتجاتها إلى عدد كبير من الأشخاص خاصة العائلة و الأصدقاء، و بالتالي فهو يساهم في جلب زبائن جدد للمؤسسة و يؤثر في قرارهم بإعادة شراء المنتج .

ثانيا: مساهمة الاحتفاظ بالزبون في تدعيم الميزة التنافسية

إن الاتصال الدائم و المستمر مع العملاء و تقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم و إدراك حاجاتهم و مشاكلهم والعمل على إيجاد الحلول لها وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات و العمل الدائم على مواكبة توقعات العميل، مع التركيز على أن صيانة و توطيد العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة و تتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف التنافسية القاسية ليساعد على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل.

لاستطيع المؤسسة التعامل مع احتياجات العملاء إذا كانت غير مدركة لها، و يجب إعطاء الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء إجراءات سهلة الاستخدام للحصول على آراء و مقترحات العملاء و توصيلها للمسؤولين، فكثير من المديرين يحضون موظفيهم باستمرار على أن يجعلوا العميل محور اهتمامهم في كل ما يقومون من أعمال، ومع ذلك و رغم كل الاهتمام و الحماس الوارد في كلماتهم إلا إن التركيز الفعلي على العميل والاحتفاظ به يظل أمرا نظريا أكثر منه جانبا عمليا في مؤسساتهم، ومن خلال كل هذا فان المؤسسة بحاجة إلى إظهار الالتزام الصادق بالتركيز على العميل، و يجب أن يأتي التغيير الحقيقي من القمة، و أن تمكن جميع الموظفين من الوفاء بواجبات الزبون على نحو استباقي، كما أنها في حاجة إلى إنشاء أنظمة تعمل على إيصال و نقل آراء العملاء و نظراتهم المفيدة بين الموظفين .

¹ د. شنشونه محمد، أ. رحمون رزيقة ، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 18، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 48-49

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسات الحديثة شهدت تحول جذري، حيث قامت بتغييرات واضحة في سياستها المرتبطة بالعميل وتمثلت هذه التحولات بالانتقال من سياسة كسب و إيجاد عميل جديد إلى سياسة الاحتفاظ بالعميل الحالي عن طريق العمل على بناء علاقات دائمة معه وذلك من خلال تقديم أسعار خاصة لعملاء معينين و خاصين تساعد المؤسسة بالاحتفاظ بالعملاء و تحقيق ما يسمى بالابتكار التسويقي وهذا بدوره يساعد على تدعيم الميزة التنافسية .

ثالثا: مساهمة تطوير العلاقة مع العميل في تدعيم الميزة التنافسية

أدركت معظم المؤسسات انه لا يمكن الحيازة على ميزة تنافسية مستمرة بالاعتماد على المنتج فقط ومن ثم التزم بها الكثير منها بالحفاظ على علاقاتها مع العملاء وعليه فلا تريد التفوق على المنافسين من خلال اقتراح أحسن المنتجات فحسب، بل تظهر الأحسن في ميدان التسويق، البيع وخدمات ما بعد البيع حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك انطبعا لا يزول لدى عملائها و بالتالي تأسيس لصورة راسخة.

إن العلاقة القوية مع العميل تعتبر من أهم الميزات التنافسية للتفوق على المنافسين و يطلق على هذا الأسلوب المبتكر منهج إدارة العلاقة مع العملاء و يفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل بين الوظائف التسويقية و عمليات الإنتاج و البيع و خدمة العملاء داخل المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول إن إدارة علاقات الزبون هي عبارة عن تلك الإستراتيجية التي تبدأ بالزبون وتنتهي عنده، وبالتالي فانه بإمكان المؤسسات تحقيق الاستمرارية في علاقاتها مع عملائها من خلال تسهيل الخدمات التي تسبق عملية طلب المنتجات، كذلك تقديم مزايا للعملاء الراغبين في إقامة أي شكل من أشكال العلاقة مع المؤسسة.¹

¹د، شنشونه محمد، أ. رحمون رزيقة، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 49.

المبحث الثالث: العلاقة بين الميزة التنافسية و رضا العميل وبيان أثرها

إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما لا تتم إلا بتحقيقها ميزة تميزها عن غيرها من المنافسين و لعل أهم هذه المزايا جودة منتجها أو خدمتها وفي هذا المبحث سنحاول تبيان العلاقة الموجودة بين رضا العميل و الميزة التنافسية للمؤسسة

المطلب الأول : دور تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

أصبحت المؤسسة تهدف إلى تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم و إهمالهم لهذا السبب تسعى المؤسسات إلى ضمان جودة منتجاتها و تقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء و تلبية احتياجات عملائها ، إذ تمثل تمثل الجودة و المستوى العالي للخدمات عاملين أساسيين في تحقيق رضا العملاء حيث أصبح هذا الأخير جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبيده تحديد مصيرها إذ يمثل سلاحا تنافسيا فعالا لا تستطيع ضمان بقائها في ظل عدم وجوده.¹

إن التميز هو قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال إنجاز نتائج غير مسبوقه وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عنهم ومن أهم مصادرها هو انتهاج الجودة وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للعمل حيث يعود نجاح المؤسسات اليابانية إلى قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها، مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية، وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة لأنها أساس كل تميز وتفوق في الأسواق.²

حيث أن جودة المنتجات يمكن أن تحقق ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال إسهامها في تحقيق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وكذا تعظيم رضا العميل بواسطة تلبية احتياجاته و توقعاته المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها .

مما سبق نستنتج أن إشباع رغبات و احتياجات العميل هي سر تميز وتفوق المؤسسة على منافسيها وهو في نفس الوقت تعريف للجودة ومؤشر و عامل من عوامل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم حصتها السوقية ومركزها التنافسي .

¹ فلة العيهار، مرجع سابق، ص، ص 172-173

² سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص، ص 14-15

المطلب الثاني: تقنيات تحسين الجودة لتحقيق ميزة تنافسية

من اجل تحقيق ميزة تنافسية تقوم المؤسسة بتطبيق عدة تقنيات للجودة نذكر منها:

إعادة الهندسة، القياس المقارن، الإنتاج في الوقت المحدد، شهادة **ISO**.

1-إعادة الهندسة: تسعى المؤسسات في الوقت الحالي للمحافظة على وضعها التنافسي من خلال التحسين المستمر و الملموس في الجودة و الوقت وخدمات العملاء وللوصول لهذا التميز تحاول المؤسسة جاهدة للتجديد و التطوير بإعادة تنظيم العمل حول عملياتها وتحول تركيزها على الوظائف المنفردة الى النظرة الكلية للمؤسسة، وتعتبر عملية إعادة الهندسة مفهوم إداري جديد وقوة جديدة في عالم الإدارة.

وقد عرفها " مايكل هامر" بأنها إعادة التفكير الجذري لعمليات المؤسسات للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة والخدمة وسرعة الأداء.

تمثل الخطوة الأولى في تحديد هدف عملية إعادة الهندسة من وجهة نظر العميل حيث من الضروري وضع أولويات لفهم توقعاته ثم توصيلها لجميع الأفراد المشتركين في عملية إعادة البناء ومن أمثلة الأهداف التي يرغب العملاء في تحقيقها وتمثل نفس الأهداف المتمثلة في: إعادة الهندسة، تخفيض التكاليف، الجودة، تخفيض زمن دورة الإنتاج والقضاء على العيوب، حيث يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العملاء قابلة للقياس و التعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن تحقيقها¹.

ولا شك أن كل ما سبق يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقليل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدراك الأخطاء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والذي يؤدي بالضرورة إلى تعزيز الميزة التنافسية.

2-القياس المقارن: ونقصد بالقياس المقارن "قياس أداء المؤسسة و مقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.

¹سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص، 309

والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها فهي تعتبر أداة التحسين المستمر لأداء المؤسسة.

مما سبق نستنتج أن القياس المقارن من شأنه أن يعزز أداء المؤسسة ويحسن من مستوى جودة منتجاتها، مما يساهم في تحسين صورتها وسمعتها في أعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية في ظل بيئة تنافسية وكذا قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزتها التنافسية .

3- الإنتاج في الوقت المحدد: تعتبر تقنية الإنتاج في الوقت المحدد من أهم التقنيات المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويؤدي التركيز على الجودة إلى تعظيم وتعزيز إيرادات المؤسسة وتساهم فلسفة الإنتاج في الوقت المحدد في توفير المواد اللازمة لعملية الإنتاجية في الوقت المناسب وزيادة فعاليتها مما يساعد على تحقيق جودة المنتجات وتحقيق رضا العملاء مما يعظم من الحصة السوقية للمؤسسة وكذا بناء وتعزيز ميزة تنافسية لها ¹.

4- شهادة الايزو ISO: تعتبر شهادة سلسلة مواصفات شهادة الايزو 9000 من أفضل الممارسات المطبقة حالياً في مجال الجودة على الصعيد العالمي التي حظيت بالإجماع، وان هذه السلسلة لا تلغي المواصفات التي تنطبق على منتجات أية مؤسسة صناعية، بل هي تضبط المتطلبات وخاصة من حيث الأداء والمقاسات والسلامة، وان تطبيق هذه المواصفات ليس إلزامياً، إلا في الحالات التي تفرضها السلطات المختصة أو عندما تنص عليها العقود وتوجد عدة متطلبات لتأهيل المواصفات الدولية الايزو نذكر منها: ²

- مسؤولية الإدارة وتشمل وجود سياسة للجودة في المؤسسة وتنظيم واضح لوظيفة الجودة .
- وجود نظام للمراجعة من أن كل الأمور تهدف إلى تأكيد التزام المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات العملاء .
- وجود نظام و إجراءات لمراجعة التصميمات وضبط عملية التصميم .
- الرقابة على المستندات المستخدمة في المؤسسة نظام الرقابة على العمليات الإنتاجية بمختلف أنواعها .

¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مرجع سابق، ص، ص 280-281 .

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 26 .

المطلب الثالث: تحقيق قيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

لا يمكن تحقيق رضا العملاء وولائهم إلا من خلال تعظيم القيمة بصفة دائمة ومستمرة وهي ما تعرف بجودة السلع والخدمات والتي تعتبر أساسا لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المعاصرة .

أولاً: الجودة طريق لتحقيق القيمة للعميل وبناء ميزة تنافسية

إن الجودة العالية والتي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية هي الجودة التي تعظم من قيمة المنتجات من وجهة نظر العميل، مما يرفع من ثقته فيها، وبالتالي بالمؤسسة في حد ذاتها، وهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لها وتحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم أرباحها، ولا يمكن الحديث عن الجودة بمعزل عن السعر ذلك أن قرار الشراء الذي يتخذه العميل مدى تقييمه للعلاقة "جودة، سعر" الخاص بالمنتجات التي سوف يشتريها وعلاقتها بالقيمة التي سوف يتحصل عليها .

حيث يمكن اعتبار الجودة كعملية مسبقة للقيمة المدركة من العميل في منتج ما، ويتحقق رضاه عندما يتطابق أداء المنتج مع ما كان يتوقعه، وبالتالي تلبية احتياجاته أو حتى تجاوزها، إن رضا العميل سوف يؤدي إلى ضمان وولائه وكذا إكساب عملاء جدد مما يزيد من ربحية المؤسسة، فتحسين جودة المنتجات ومستوى رضا العملاء للحيازة على ميزة تنافسية لا يكفي للتصدي للمنافسين، إذا يجب على المؤسسة التركيز على عملية تصميم وبناء ونقل إلى العميل كأساس لخلق الجودة وتحقيق ميزة تنافسية.¹

ثانياً: الخدمة طريق لتحقيق القيمة وبناء ميزة تنافسية

أصبحت الخدمة في وقتنا الحالي عنصر هام من العناصر التي تساعد في خلق قيمة لدى العميل حيث أصبح بإمكان المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنواعها تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بإضافة خدمات ذات جودة عالية والتي تخلق الفرق لدى العميل وتمكنه من الشعور بالقيمة المضافة في منتجاتها.²

لذا تسعى المؤسسات المعاصرة لاكتساب ميزة تنافسية عن باقي منافسيها عن طريق تقديم منتج ترافقه خدمات تخلق فيه قيمة مضافة، والتي يمكن تعظيمها بعدة طرق نذكر منها :

¹ فلة العبهار، مرجع سابق، ص 164 .

² نفس المرجع السابق ، ص 164.

1-خدمات ما بعد البيع: المتمثلة أساسا في تكاليف النقل، التركيب، الصيانة، الضمان،...الخ

2-تقديم معلومات فورية عن المنتجات: عن طريق استخدام شبكات الانترنت حيث أن العملاء سوف يتلقون نظريا، مزيدا من القوة في العلاقات الشرائية بسبب تحسين إمكانية وصولهم إلى المعلومات المعززة بالشبكة فانه من المحتمل أن يكونوا راغبين في إنفاق المزيد من اجل منتج مدعم بمكون خدمة قوي

3-تدريب رجال البيع : حيث أنهم على احتكاك مباشر و دائم بالعميل وأكثر من يتأثر بسلوكهم عند قيامه بعملية الشراء، لذا على المؤسسات أن تولي اهتمامها الكبير بهم وذلك بتكوينهم ، وإعداد دورات تدريبية تمكنهم من التعامل الجيد مع العميل حيث يظهروا الاهتمام الحقيقي به ، هذه المعاملة تولد لدى العميل الإحساس بالثقة والأمان، وبالتالي تكوين قيمة تزيد من رضاه و ولاءه وهذا يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة مفاهيم حول عامة رضا العملاء من خلال ثلاث مباحث وهي رضا العملاء، الميزة التنافسية والرضا، العلاقة بين الميزة التنافسية ورضا العميل وبيان أثرها ومن يمكن القول أن أن الرضا هو عبارة عن الشعور بالسعادة بعد استعمال الخدمة وخاصة إذا تمتعت الخدمة بالجودة المطلوبة لذا على المؤسسة أن تكون دائما مستعدة لإرضاء عملائها وذلك من خلال إدخال التحسين في خدماتها و استخدام أدوات و وسائل حديثة وتدعمها بممارسات إدارية وذلك لغرض تحقيق الرضا الدائم لعملائها .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

—خنشلة—

تمهيد :

بعد دراسة الجانب النظري لكل من الميزة التنافسية و رضا العميل من خلال التطرق إلى مظاهر و محددات الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة عليها ، و كيف تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال العمل على إرضاء عملائها و كسب ولائهم سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع و ذلك في مديرية اتصالات الجزائر - خنشلة - و لتدعيم هذه الدراسة تم القيام بدراسة آراء عينة من عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بغرض التعرف على مدى أهمية رضاهم في تدعيم الميزة التنافسية

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهج الدراسة

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تعريف عام لمؤسسة اتصالات الجزائر والتطرق إلى أهم مهامها و أهدافها

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر من بين المؤسسات التي تنشط في قطاع الاتصالات .

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية التي ساهمت في تطوير التكنولوجيات، وهي شركة ذات أسهم تقدر ب: 5000.000.000 دج، ورأس مال عمومي في سوق شبكات الخدمات و الاتصالات الالكترونية .

نشأتها كانت بموجب القانون 2000/30 المؤرخ في 2000/8/5، المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة البريد و المواصلات، ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات، إذا أعيد بعثها تحت اسم "اتصالات الجزائر"، وتعمل حسب التقييم الجديد تحت وصاية:

-المديرية العامة لاتصالات الجزائر (الجزائر العاصمة)

-التنسيقية الجهوية لاتصالات الجزائر (باتنة)

حيث أمامها أصبحت خاصة بها و بهذا بموجب قانون 2003/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني للشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2005/01/01، و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيات و الإعلام وهي:

-المردودية

-الفعالية

-جودة الخدمة

كما يمكن اعتبارها شركة اقتصادية وتجارية وخدمية ، تقوم بإنشاء وبيع الهاتف، وكذلك خدمة الانترنت و تركيب روابط خاصة، إما بالولايات فيما بينها أو المؤسسات أو البنوك، و تقديم خدمات جديدة للزبون و المتمثلة في الهاتف السلكي و اللاسلكي، حيث أن رغبتها هي تحقيق مستوى عالي لتبقى الرائدة في ميدانها.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل أهم أنشطة الشركة في :

-التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل و تغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية المرئية و الصوتية.

-تقوم بتنمية الاستغلال و التسيير للشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات

-تعمل على وضع استغلال و تسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال للأهداف التالية:

-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية، و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين

-الزيادة في نوعية الخدمات المعروضة

-المنافسة في خدمات الاتصال

-من اجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال برنامج تطوير المؤسسة

-تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام

-الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر من 12 مديرية إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كل ولايات الوطن، و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملية بكل ولاية، ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل :

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر

-الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية

-الهيكل التنظيمي للوحدات العملية

-الهيكل التنظيمي للوحدات التجارية

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يحتوي الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر على أربع دوائر¹:

1-دوائر الموارد البشرية: وتنقسم بدورها إلى أربع مصالح :

أ/ مصلحة الممتلكات: وتقوم هذه المصلحة ب:

- تسيير ومتابعة الممتلكات الخاصة باتصالات الجزائر سواء كانت منقولة او ثابتة
- البيع بالمزاد العلني

ضمان جرد العقارات وسيارات الخدمة

ب/ مصلحة الإمداد: تقوم هذه المصلحة بما يلي:

- كل ما يتعلق بشراء الوقود وقطع الغيار أو بمعنى آخر كل لوازم السيارات
- إعادة تهيئة كل المنجزات القديمة و تقييم ميزانيتهن في الإطار الموجب المعمول به مثل طلاء الجدران، الإنارة، الزجاج..
- شراء كل مستلزمات المكاتب مثل: الأقلام، الأوراق،...

¹ خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، المديرية العملية لإتصالات الجزائر بخنشلة

- امن وحماية العامل.
- تنسيق وتنشيط أعمال المؤسسة في مجال التنظيف والأمن داخل وحدات ومراكز المؤسسة .

ج/ مصلحة تسيير الدورات التكوينية: تتميز ب:

- وضع مخطط للتكوين
- وضع ميزانية تنبؤية من خلال التكوين وضمان متابعة تنفيذها
- إجراء دورات تكوينية بالنسبة للعمال
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة، من خلال الدورات التكوينية بصفة إجبارية وفي جميع الاختصاصات تقنية تجارية
- تكوين العامل بهدف تحسين المستوى و الأداء الوظيفي
- تقييم الفرد المكون بطرق المعمول بها داخل المؤسسة

د/ مصلحة المستخدمين و الأجور: تقوم هذه المصلحة ب:

- دراسة كل الملفات المعروضة بهدف طلب توظيف حسب الأقدمية والرقم التسلسلي المسجل على سجل خاص لهذا العرض
- توفير مناصب شاغرة حسب التخصص
- تطبيق القانون الساري و المعمول به و مواده
- الرد على كل المراسلات سواء في الإدارة المركزية الجهوية أو الخاصة بالعمال
- متابعة شكاوي العمال والتكفل بها
- تكوين لجان متساوية الأعضاء (لجنة تأديبية) لمدة 3 سنوات
- تكوين لجان الوقاية و الأمن
- المحافظة على حقوق العمال و متابعتها (الترقية، الصحة، المنح، العطل، الأجرة)
- متابعة تسلسل مراحل العمل من بداية شغل الوظيفة إلى غاية التقاعد أو الاستقالة بمعنى آخر انتهاء مهامه داخل المؤسسة
- تقسيم المهام على الموظفين وهذا حسب البريد الوارد و المعاينة الدقيقة قبل الرد
- معالجة الكشوفات الحسابية الخاصة بالمستخدمين

- دراسة كل المرسلات الخاصة بالطلبات سواء التعويضات أو العمل الدائم، النقل، المنح العائلية، وتعويضات القيام بمهمة سواء داخل الولاية أو خارجها، تعويضات الساعات الإضافية

2- الدوائر التجارية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ/ مصلحة علاقة الزبائن: وهي تقوم ب:

- معالجة و دراسة شكاوي الزبائن
- متابعة سيرورة الطلبات و تسريح الرد عليها لإرضاء الزبون
- استقبال توجيه الزبائن
- اقتراح الحلول على الزبون في حين عدم وجود الحلول الفورية
- تنشيط الوكالات التجارية بتحسين الخدمات حسب الأولوية وتطبيق القوانين الخاصة بهذه العلاقات

ب/ مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات: وتقوم هذه المصلحة ب:

- توفير جميع الوسائل المادية (جهاز الحاسوب، الطابعة، ...) للوكالات، وهذا عن طريق الاتصال بمصلحة الإمداد
- البحث عن زبائن جدد (خاصة في الحياء الجديدة وهذا بجمع طلبات الزبائن الجدد وتسليمها الى المصلحة التقنية)
- التعريف و الإعلان عن التسهيلات و العروض للزبائن
- إعداد التوقعات خلال السنة المقبلة
- وضع مخطط للعملية التجارية بين الأهداف من البيع لكل صفقة تجارية

ج/ مصلحة الفوترة و التحصيل و المنازعات : وتقوم هذه المصلحة ب:

الفوترة:

- متابعة جميع فواتير الهاتف الثابت و خدمات الانترنت للمهنيين (المؤسسات، والإدارات...)
- اتفاقيات مع الإدارات مثل (ميزانية البلدية و الولاية في إطار تحصيل الديون وضمان حقوق المؤسسة)
- متابعة الوكالة التجارية من حيث النشاطات و النتائج (التحصيل، المبيعات)

التحصيل والمنازعات:

ويتمثل في تحصيل ديون الزبائن وهي نوعان: الديون الملغية، ديون المشتركين وذلك حسب الفئات (101 زبون عادي، 102 عمال مجتمع اتصالات الجزائر، 103 وكالات)

في حالة ديون الزبائن الملغيين:

- في حالة تعذر الحلول الودية يتم إحالة الملف للمحامين المتعاقدين مع المديرية (تتعامل مديرية اتصالات الجزائر مع 08 محامين متعاقدين معها لمتابعة المدنيين سيما المبالغ الكبرى)

في حالة ديون الزبائن المشتركين:

- الأعدار عبر البريد أو التيلغرام

متكون من سائق و سيارة تابعة للمؤسسة و سائق سيارة وعون porte a porte- عبر تنقل تحت مختص ورئيس مصلحة

- العروض الذكية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحصيل ديونها والمحافظة على حظيرة الخطوط مثل: (خط سهلي) : وهو عرض خاص بالزبائن في التسديد وهو دفع 10% من الديون والاستفادة من بطاقة " آمال " مجانية يتم استعمالها من الثابت بإضافة من خدمة الانترنت ذات التدفق العالي باشتراك مجاني WIFI خط MODEME و 512 KB/S و ثلاث أشهر 1MG/S شهريين .

- لجوء إلى القضاء لتحصيل الديون وهو آخر حل

3- الدائرة التقنية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح :

مصلحة الشبكات المحلية: تقوم ب:

- تنشيط مراكز الإنتاج للاتصال

- تطبيق القوانين المعمول بها في إطار التقنيات الهاتفية الحديثة

- مراقبة نوعية الخدمات المقدمة الخاصة بالتعطلات الهاتفية اليومية

- المراقبة التقنية للشبكة، المشتركين مع ترتيب الأرشيف الخاص بكل عملية و الانجاز حسب العدد المطلوب للزيائن

- تقديم الطلبات التي نالت الموافقة من طرف المسؤول المختص في هذا المجال لانجاز المشاريع ومراقبتها ميدانيا مع تسليم العقد المتفق عليه للمعني

- تقديم طلبات لشراء الأدوات الخاصة بالتنظيف والصيانة وهذا للتسيير الحسن لمراكز مع مراعاة الحفاظ عليها

ب/ مصلحة المنشآت القاعدية: وتقوم ب:

-حراسة العدادات الموجودة داخل المراكز الهاتفية التضخمية الميرتيزية للاتصالات الرقمية حسب النوافذ التجارية تحت التصرف المباشر و إعلان النقائص عند الحاجة

-تطبيق الأحكام المعمول بها في النظام التقني لاستغلال الشبكة يوميا

-تقديم الطلب لشراء أدوات التنظيف والصيانة للمراكز الهاتفية

-متابعة مشاريع إنشاء صفقات الخاصة بالشبكة الهاتفية على المدى البعيد والقريب

-المتابعة الخاصة للتركيبات الطاقوية والمحيط

-المتابعة الميدانية الخاصة للتركيبات للشبكة المعلوماتية

ج/مصلحة المعطيات والقيم المضافة: تقوم ب:

- تسيير شبكة المعطيات لكل المؤسسات الإدارية ولاقتصادية

- تقديم المعلومات بشكل سريع ودقيق

- تقديم الخدمات الجيدة للزبون وذلك عبر شبكة المعطيات ADSL

-خدمة الانترنت ذات التدقيق العالي (تحسين النوعية بعد الدراسات)

- تغيير و ترتيب وصيانة أجهزة ADSL

- السهر على مواكبة التقنيات الحديثة والجديدة التكنولوجية
- صيانة وانجاز كل الشبكات المعلوماتية (شبكة المعلوماتية الخاصة بالبيومترية، الشفاء، الضمان الاجتماعي)

4- الدائرة المالية والمحاسبية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ/ مصلحة الميزانية: تقوم ب:

- إعداد الميزانية التقديرية وتخضع للمصادقة من المديرية العامة
- إعداد ميزانية سنوية تتضمن:

ميزانية التسيير: وتعلق بالتسيير العادي للمديرية بما فيها من:

- شراء لوازم مستهلكة (مواد التنظيف، أوراق...)

- خدمات (التعامل مع المحامين، مكاتب الدراسات)

- مصاريف المستخدمين (علاوات)

- تسديد الضرائب والرسوم (رسم عن النشاط المهني)

- مصاريف بنكية (تسيير الحسابات) ومصاريف أخرى

ميزانية التجهيز: متابعة الانجازات الكبرى منها:

- انجاز وكالة تجارية جديدة

- انجاز وحدة تجارية جديدة

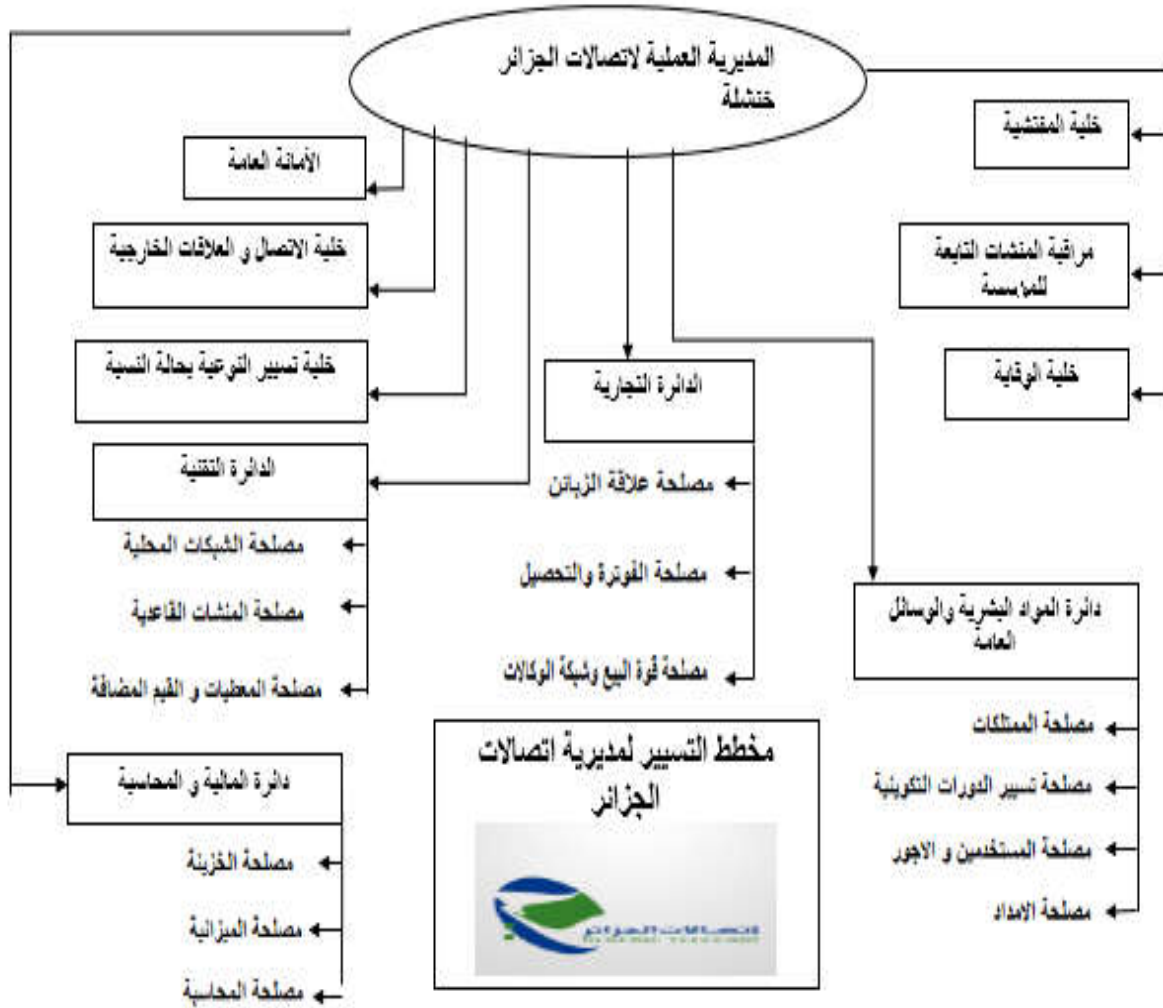
- انجاز مكاتب فرعية بالمناطق البعيدة و المعزولة

ب/ مصلحة الخزينة: تقوم ب:

- تسيير خزينة الشركة والمتمثلة في الحسابات البنكية التجارية

- جري عملية المراقبة للملفات الخاصة بمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة من شراء مشتريات أو مواد مستهلكة في عملية الإنتاج أو شراء استثمارات ثابتة أو منقولة
- قبل أن تقوم بعملية التسديد تجري رقابة قبلية على الوثائق ويتم ذلك بطريقتين :
 - عن طريق إصدار صك بنكي
 - عن طريق التحويل إلى حسابه البنكي أو البريدي
- ج/ مصلحة المحاسبة: وتقوم ب:
 - متابعة ميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر والمراكز التابعة لها إقليميا
 - تقويم بعض الإحصاء لكل الأرقام الخاصة بالميزانية المخصصة بالمديرية والمراكز التابعة لها مع تقسيمها حسب العمليات و مهامها
 - ميزانية التسيير، الفوترة، سونلغاز، (الجزائر للمياه) شراء خواتم المكاتب، تجهيزات أثاث المكتب (كرسي، طابعات،...)
- وفي نهاية السنة المالية تقوم بمجرد كل العمليات المحاسبية لكل حساب وإعداد جداول النتائج والميزانية الختامية للمؤسسة، والتي تبين نتيجة المؤسسة في نهاية السنة المالية
- ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر في الشكل اللاحق:

شكل (05) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مديرية اتصالات الجزائر خنشلة

ثانيا: علاقة مصلحة المستخدمين بالمصالح الأخرى

هناك علاقة عمل بين مصلحة المستخدمين والمصالح الأخرى، يمكن حصرها في:

- متابعة وتقييم الفرد أو العامل المكون
- معرفة كل المعلومات المطلوبة عن العامل المكون
- توفير كل المتطلبات المراكز من حيث الإمكانيات المادية والبشرية ومن حيث الوثائق والطلبات:
- طلب عطلة

• طلب العطلة الاستثنائية

• طلب الإحالة على التقاعد

• طلب شهادة عمل

- طلب التحويلات من مصلحة إلى مصلحة أخرى (تحويل أفقي)

- توفير جميع الإمكانيات المادية (سيارات، وقود، بناء، قطع غيار) لجميع المصالح لدى الشركة

- العمل على الصيانة والمتابعة اليومية لكل المرافق والممتلكات

- جعل المستخدمين يعملون في ظروف آمنة ولائقة

- متابعة كل الملفات الخاصة بالموظفين

- الإشراف والإعلان عن المسابقات الخاصة بالتوظيف الداخلي والخارجي

- تسيير المنازعات الفردية والجماعية

ثالثا: خطوات وإجراءات اختيار وتعيين العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر

هناك العديد من الإجراءات التي تسبق عملية اختيار وتعيين العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك

لشغل المناصب المختلفة، هذه الخطوات تتمثل في:

- عند ملاحظة المؤسسة احتياج منصب عمل في دائرة أو مصلحة ما، يقوم رئيس المصلحة بإعلام مصلحة

-المستخدمين، وتقوم هذه الأخيرة بإرسال طلب مع تبرير ميداني إلى المديرية المركزية للموارد البشرية

DCRH

-وبعد هذا الطلب من طرف المديرية المركزية للموارد البشرية DCRH، وفي حالة الرد بالموافقة، يتم إرسال

شروط العمل واختصاص الوظيفة إلى مديرية التشغيل ANEM .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتبر منهج الدراسة محورا رئيسيا يتم من خلاله إعداد الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج المتبع وعينة الدراسة وكذلك الأدوات التي استخدمت لجمع البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: أداة الدراسة (أداة جمع البيانات)

بناء على طبيعة موضوع الدراسة ومعطياته، فإنه تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة وذلك بهدف معالجة فرضيات الدراسة والوصول باستنتاجات وتوصيات من خلال تحليل النتائج وتفسيرها، حيث يعتبر الاستبيان استمارة بحث تضم مجموعة من الأسئلة تطرح على عينة الدراسة وتعالج موضوع الدراسة، وتتم الإجابة عنها من طرفهم.

ثانيا : عينة الدراسة

استهدفت الدراسة عدد من عملاء اتصالات الجزائر فقد تم توزيع الاستبيان والبالغ مجمل عددهم 40 نسخة ورقية تم توزيعها عليهم بطريقة عشوائية بغرض اختبار الفرضيات الموضوعية سابقا حيث تم استرجاع منها 31 استمارة حيث كانت الاستمارات الأخرى ملغاة لأنها لم تستوفي الشروط.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والتي استعملت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تصميم صورة مبدئية له، بحيث تلاءم هدف الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة بالتنسيق مع الأستاذ المشرف والأخذ برأيه، نصائحه وتعديلاته.

كان عدد الاستبيانات القابلة للتحليل هو 31 استبيانا .

اولا: المتغيرات

1 المتغيرات المستقلة:البيانات الشخصية لمفردات العينة؛ درجة رضا العميل

2 المتغيرات التابعة: جودة الخدمات المحققة للميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: مخطط أداة الدراسة

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية؛

المحور الثاني: خاص بعبارات بتقييم جودة الخدمات للمؤسسة اتصالات الجزائر من قبل العميل. وعدد عباراته 05؛

المحور الثالث: خاص بعبارات رضا العميل وعدد عباراته 05.

ثالثا: العبارات

حيث اشتمل الاستبيان على 10 عبارة تم تجسيدها ضمن المحور الثاني والثالث.

رابعا : السلم التقديري

وذلك لتحديد طول الفئة، ويساوي المدى: الحد الأعلى - الحد الأدنى = 5-1=4

وطول الفئة = 5/المدى = 4/5=0,80 لتصبح المجالات المستخدمة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مقياس ليكارت الخماسي (قيم المتوسط المرجح)

[5-4,24]	[4,23-3,43]	[3,42-2,62]	[2,61-1,81]	[1,80-01]	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	مستوى الموافقة

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على السلم التقديري

تم الاعتماد على مقياس ليكارت لقياس متغيرات المحورين الثاني والثالث، والذي يتكون من خمسة مجالات.

المطلب الثالث: اختبارات أداة الدراسة

تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس، وكذا استشارة بعض الأساتذة في

التخصص على ذات الأمر في اختيار أدوات التحليل الإحصائي ومعرفة مدى صدق الاستبيان...

أولا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ويقصد بها ثبات الاستبيان، أي أن الدراسة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر

من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، فثبات الاستبيان يعني استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير إذا

ما تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 04: معامل الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
0.612	10

من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

يعتمد عرض وتحليل النتائج على مجموعة من الأدوات الإحصائية، وسيتم الاعتماد على بعضها،

وهي:

- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- الدوائر النسبية: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا؛
- المتوسط الحسابي: وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني ذلك تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وتكون النتائج أكثر مصداقية وجودة؛
- معامل الارتباط: يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية وعينية صغيرة، يكون محصور بين (1،-1) كلما اقتربت إلى -1 تكون العلاقة عكسية بين المتغيرين، وطرديّة كلما اقترب من 1.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات؛

يتناول هذا المبحث عرض البيانات المحصل عليها من كل محور من محاور الدراسة ومن ثم تحليل تلك النتائج باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة في كل مرة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة؛

اشتملت الدراسة على عدد من المتغيرات، مثل: الجنس، نوع العميل، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، العروض التي تفتتها من المؤسسة وسيتم تحليل عينة الدراسة على ضوءها وذلك باعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية حيث تم الحصول على النتائج المبينة في الجداول الآتي ذكرها.

اولا: عرض وتحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس

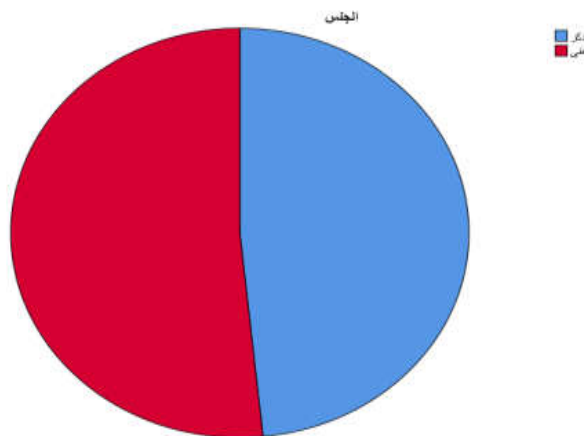
جدول رقم 05: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس؛

التصنيف حسب الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	48.4
أنثى	16	51.6
المجموع	31	100

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث بلغت 51.6% بينما نسبة الذكور بلغت 48.4% من إجمالي عينة الدراسة، أي بلغ عدد الإناث 16 أنثى في مقابل 15 رجل. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

شكل رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس؛



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss .

ثانيا: خصائص أفراد العينة حسب متغير نوع العميل؛

جدول رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

نوع العميل	التكرار	النسبة
أفراد	28	90.3
مؤسسة	3	9.7
المجموع	31	100

من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر هم أفراد بنسبة 90.3 بالمئة.

ثالثا: خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية؛

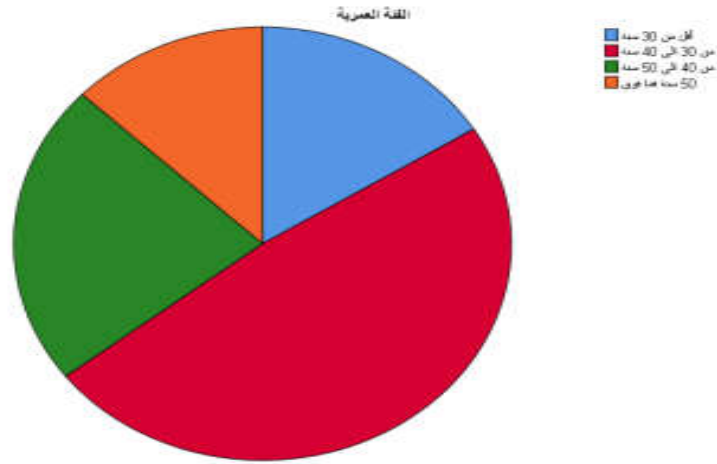
الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	16.1
من 30-40 سنة	15	48.4
40-50 سنة	07	22.6
50 سنة فما فوق	4	12.9
المجموع	31	100

من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم عملاء اتصالات الجزائر تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة وهذا يدل على أن معظمهم شباب.

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب الفئة العمرية



من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

رابعا: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي؛

جدول رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

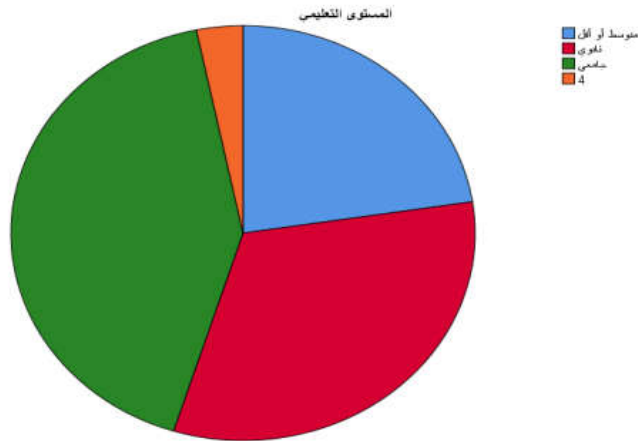
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22.6	7	متوسط أو أقل
32.3	10	ثانوي
41.9	13	جامعي
100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم عملاء اتصالات الجزائر هم جامعيون بنسبة 41.9 بالمائة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss و excel.

خامسا: خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية؛

جدول رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية؛

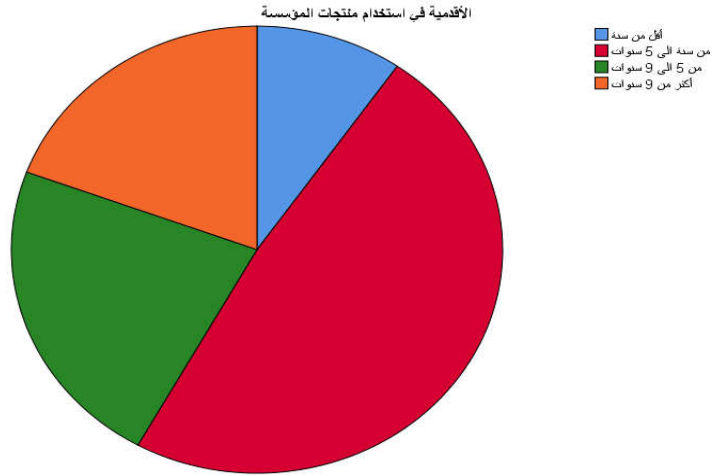
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
9.7	03	أقل من سنة
48.4	15	من 1-5 سنوات
22.6	7	من 05 سنوات - 9 سنوات
19.4	6	أكثر من 09 سنوات
100	31	المجموع

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم عملاء اتصالات الجزائر تتراوح أقدميتهم من 1-5 بنسبة 48.4.

والشكل الموالي يوضح ذلك

شكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية؛



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

سادسا: خصائص أفراد العينة حسب العروض التي تفتنيها المؤسسة:

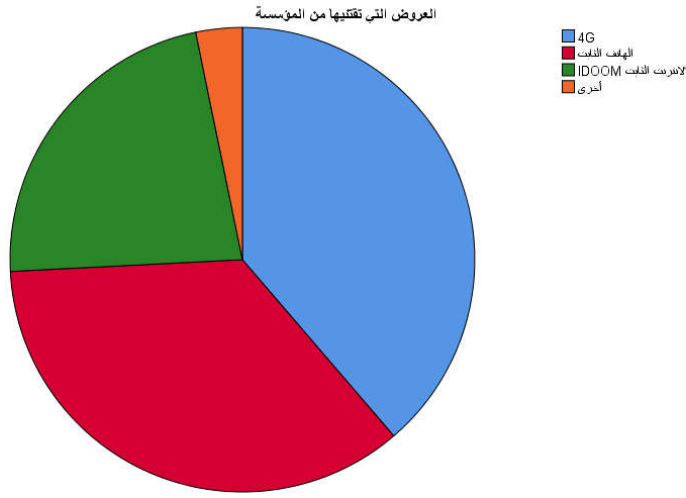
الجدول رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب العروض التي تفتنيها المؤسسة

العروض	التكرار	النسبة
g4	12	38.7
الهاتف الثابت	11	35.5
الإنترنت الثابت	7	22.6
أخرى	1	3.2
المجموع	31	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم عملاء اتصالات الجزائر يتعاملون ب4G

الشكل رقم 10 : خصائص أفراد العينة حسب العروض التي تفتنيها المؤسسة



المطلب الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني والثالث؛

أولاً: تحليل خاص بتقييم جودة خدمات المؤسسة اتصالات الجزائر؛

جدول رقم 11: تحليل عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الترتيب
01	2.03	0.70	0.00	5
02	2.16	0.63	0.00	4
03	2.55	0.85	0.00	2
04	2.74	0.89	0.00	1
05	2.48	0.76	0.00	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 0.89 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن عملاء اتصالات الجزائر يرون أن استجابة المستخدمين لشكاوى العملاء متوسطة.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري قدره 0.85 وهذا يدل على أن عملاء اتصالات الجزائر يرون أن الحلول التي يقدمها مستخدمي اتصالات الجزائر جيدة.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.76 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن عملاء اتصالات الجزائر يرون أن نوعية الخدمة المقدمة تدفعهم بالشعور بالإنتماء للمؤسسة
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري قدره 0.63 وهذا يدل على أن عملاء اتصالات الجزائر يرون أن مستوى الاستقبال في اتصالات الجزائر جيد.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.03 وانحراف معياري قدره 0.70 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن عملاء اتصالات الجزائر يرون أن جودة الخدمات المقدمة جيدة.

الفرع الثاني: تحليل خاص بعبارات خاص بعبارات رضا العميل ؛

جدول رقم 12: تحليل عبارات المحور الثالث

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية	الترتيب
01	2.16	0.88	0.00	05
02	2.42	0.92	0.00	03
03	2.42	0.88	0.00	03
04	3.03	1.08	0.00	1
05	2.90	1.19	0.00	2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

- احتلت العبارة المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 1.08 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على معظم متعاملي اتصالات الجزائر سيتعاملون معها بمستوى ضعيف في حالة تدني مستوى خدماتها.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري قدره 1.19 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العملاء في حالة ظهور مؤسسة منافسة سيتعاملون مع اتصالات الجزائر بشكل متوسط.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارتين رقم 2 و 3 بمتوسط حسابي قدره 2.42 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن الخدمات المقدمة توافق توقعات العملاء بشكل جيد.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري قدره 0.88 وهذا يدل على أن العملاء راضين بدرجة جيدة عن الخدمات المقدمة من اتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات؛

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية؛

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة خنشلة على مدى رضا العميل على العروض المقدمة

جدول رقم 13: العلاقة بين أبعاد جودة خدمات اتصالات الجزائر ورضا العميل

معامل الارتباط	رضا العميل	
معامل الارتباط	0.57	جودة خدمات اتصالات الجزائر
مستوى المعنوية	0.01	
عدد أفراد العينة	31	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين جودة خدمات اتصالات الجزائر ودورها في تحقيق رضا العميل بلغت 0.57 عند مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على

وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات اتصالات الجزائر وتحقيق رضا العميل

2-1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوفاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة خنشلة على تنافسية المؤسسة

- وكالة خنشلة على تنافسية المؤسسة

جدول رقم 14: العلاقة بين وفاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة خنشلة على

تنافسية المؤسسة

معامل الارتباط	تنافسية المؤسسة
معامل الارتباط	0.51
مستوى المعنوية	0.02
عدد أفراد العينة	31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متوسطات المستجيبين فيما يتعلق بآرائهم حول لوفاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة خنشلة على تنافسية المؤسسة

ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بلغت 0.51 عند مستوى معنوية 0.02 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوفاء العميل لعروض مؤسسة

اتصالات الجزائر - وكالة خنشلة على تنافسية المؤسسة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، فبدأنا بتقديم نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بها وبهيكلها التنظيمي ومن ثم التطرق إلى المهام والخدمات التي تقدمها، والأهداف التي تسعى لها، وبغرض معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستطيع تعزيز ميزتها التنافسية من خلال رضا العميل تم وضع استبيان من ثلاث محاور، واستنتجنا من خلال الاستبيان أن المؤسسة محل الدراسة يمكن إن تعزز ميزتها التنافسية من خلال رضا العميل .

الخاتمة:

الخاتمة:

من خلال الدراسة السابقة واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني وبعرض المفاهيم ومختلف الخصائص و المعايير المتخذة لقياس أهمية الرضا الأثر الكبير لهاته الأخيرة حيث يعتبر مفتاح النجاح للمؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية يكمن في تركيزها على جودة الخدمات كخيار استراتيجي تسعى إلى تحقيقه في ظل الظروف والاتجاهات الحديثة إلى جانب الصعوبات الحادة التي تتركز على مستوى جودة الخدمات المقدمة، ومدى تحقيقها لتوقعات العملاء و رضاهم والإبقاء على ولائهم من خلال تعزيز جودة الخدمة كما أن تحقيق قيمة للعميل تعتبر من أهم مرتكزات بناء ميزات تنافسية وتدعيمها من خلال إرضاء العملاء تولد القيمة أو الجودة أو الخدمة .

اختبار صحة الفرضيات :

إن المحاور الثلاثة بما فيها المحور التطبيقي التي تضمنتها هذه الدراسة، شكلت الإجابة علي الإشكاليات الرئيسية و تساؤلها الفرعية، وقد خلصنا من خلال ذلك إلي النتائج التالية: علي ضوء استعراض وتحليل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع والفرضيات التي انطلقنا منها:

-الفرضية الرئيسية: التي تنص على أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا العميل على تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة خنشلة- عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم التأكد منها من خلال الفصل التطبيقي .

-الفرضية الفرعية الأولى : التي تنص على أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة خنشلة- على مدى رضا العميل على العروض المقدمة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم التأكد منها في الفصل التطبيقي

-الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوفاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة خنشلة- على تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ تم التأكد منها في الفصل التطبيقي.

نتائج الدراسة :

- القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية أو أكثر تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين.
- وفاء العميل لعروض مؤسسة اتصالات الجزائر-خنشلة- في المستوى المرغوب فيه أي أن العميل راضي عن الخدمات مما يولد الرغبة في التعامل مع المؤسسة لفترة أطول حتى في حالة ظهور منافسة .
- مستوى جودة الخدمات من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال مستوى العروض المقدمة مقبولة بمعنى العميل راضي عن الخدمة والعروض الجديدة بعد وضع التحسينات عليها .
- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إتباع التكنولوجيات الحديثة في تحسين خدماتها.
- تعمل مؤسسة محل الدراسة على حسن استغلال جميع موارده المادية والمالية والبشرية لتقديم كل ما هو جديد من أجل التميز.

- التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم عدد من التوصيات والتي نتمنى أن يتم أخذها بعين الاعتبار من قبل الجهات المسؤولة القائمة على هذه المؤسسة وذلك لما فيه الحفاظ على استمرارية وتحسين الجودة:

-تقديم المواعيد بدقة إلى الزبائن واحترامها، مع القيام بتقديم الخدمات بطريقة خالية من الأخطاء مع مراعاة سرعة تقديم الخدمة.

-على المؤسسة الاستماع للشكاوي المقدمة من طرف العملاء ومعالجتها سواء ما يتعلق بمقدم الخدمة أو التجهيزات المستعملة.

-على المؤسسة تحسين جودتها بشكل مستمر وذلك لكسب رضا عملائها، وتحسين صورتها.

-رفع وعي الموظفين لدى مؤسسة بضرورة التعامل الجيدة وبلباقة مع العميل داخل المؤسسة وأثناء تقديم الخدمة مع مراعاة مظهرهم داخل المؤسسة .

- تكوين موظفي أو مقدمو الخدمة الذين هم في تواصل مباشر مع العميل حول خصائص الخدمة، ورفع مستوى الانتباه إليهم حول التساؤلات التي يمكن أن يطرحها العميل.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً: القرآن الكريم

سورة المطففين الاية 26 .

سورة الحديد الاية 21 .

ثانياً: الكتب

1- زغدار احمد، المنافسة، التنافسية والبدائل، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011

2- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد احمد سيد عبد المتعال، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008،

3- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة، 2001،

4- مصطفى أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003،

5- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية، مصر، 1998

6- سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر،

7- جودت جعفر خطاب، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في عدد المنظمات المصرفية في مدينة اربيل

8- محمد عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009

9- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005،

- 10- حسن علي الزعبي، " نظم المعلومات الإستراتيجية "، دار وائل ، عمان ، 2005
- 11- يوسف سلطان الطائي، هاشم فوزي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009
- 12- عبد المطلب عبد الحميد ، التسويق المصرفي-مدخل اقتصادي- ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2015
- 13- جمال الدين محمد مرسي، دليل فن خدمة العملاء و مهارات البيع، الدار الجامعية، مصر
- 14- عبيد محمد عدنان، بحوث التسويق ، الدار الجامعية، مصر 1999
- 15- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007
- 16- ريم محمد صالح الألفي، قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة و علاقته بسلوك ما بعد الشراء، جامعة عين شمس ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مصر، 2002
- 17- محمد بركات علي، رضا العملاء عن جودة الخدمة، جامعة عين شمس، 2001
- 18- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2000
- 19- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الايزو 9000، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001

ثالثا: الأطاريح والرسائل الجامعية

- 1-عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام الانقسام التجاري و دورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، تلمسان ، 2011/2010
- 2- هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجيستر، جامعة المسيلة، 2009
- 3- بلالي احمد، الميزة التنافسية الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيعتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2007

- 4- سكر فاطمة الزهراء، أهمية الجودة في رفع رضا الزبون، دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، ضمن متطلبات ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2007/2006
- 5- كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل ، مذكرة ضمن متطلبات ماجستير ، تخصص علوم تجارية، جامعة البليدة، 2005/2004
- 6- سليمة ريوقي، أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة ، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر، 2012
- 7- بن شوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون ، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2009،

رابعا: مقالات المجالات وبحوث الملتقيات

- 1 الدكتور/ منصورى الزين أستاذ محاضر جامعة- سعد دحلب- البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال .
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.
- 2- هادي صلاح عباس " إدارة الجودة الشاملة " مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة تقدم بها للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، أيام 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة
- 3- بوزيان حسان، اثر جودة الخدمة على رضا الزبون، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 06 ، جوان 2014،
- 4- علي عبد الله، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة ، مقال في مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15، جامعة بسكرة، 2008،
- 5- د. شنشونه محمد، أ. رحمون رزيقة ، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 18 ، الجزائر، ديسمبر 2015

خامسا: مراجع باللغة الفرنسية

- 1-Michael PORTER. L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op. Cit

2-Michael Porter, New Global Strategies For competitive,
Planning Review, May/Jun 1990, ABI/INFORM Trade &
Industry

3- M. Porter, Avantage concurrentiel des Nations , Inter Edition

4- Philip Kotler et autres, marketing mangent, 12eme, Edition,
Person France, 2006



الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور-خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستمارة أسئلة موجهة لعملاء مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة-

تحية طيبة وبعد:

هذا الاستبيان موجه إلى عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة مدى أهمية رضا العملاء في تدعيم الميزة التنافسية

نحن بصدد إعداد بحث حول أهمية رضا العميل في تدعيم الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير عمومي حيث يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى أهمية رضا العملاء

علما أن هذا البحث هو لأغراض علمية وجميع البيانات ستكون سرية و نشكركم على حسن التعاون
أملين الإجابة على كل الأسئلة بكل وضوح و مصداقية مع وضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم مقابل كل عبارة من العبارات

إشراف الأستاذ:

بوقلعة محمد

إعداد الطالبة:

تومي ريان

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2 - نوع العميل :

أفراد مؤسسة

3 - الفئة العمرية :

اقل من 30 من 30-40 سنة من 40-50 سنة

50 سنة فما فوق

4- المستوى التعليمي :

متوسط أو اقل ثانوي جامعي

5- الأقدمية في استخدام منتجات المؤسسة:

اقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات

أكثر من 9 سنوات

6- العروض التي تفتتها من المؤسسة :

4G الانترنت الثابت IDOOM الهاتف الثابت أخرى

المحور الثاني : تحليل خاص بتقييم جودة الخدمات للمؤسسة اتصالات الجزائر من قبل العميل

الرقم	الفقرات	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
1	جودة الخدمات المقدمة					
2	مستوى الاستقبال					
3	فعالية الحلول المقدمة من طرف المستخدمين					
4	استجابة المستخدمين على الشكاوي					
5	نوعية الخدمة المقدمة تدفعك إلى الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة					

المحور الثالث: رضا العميل

الرقم	الفقرات	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
1	أنت راضي على نوعية الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر					
2	الخدمات المقدمة توافق توقعاتك					
3	أنت راضي على العروض و الخدمات الجديدة					
4	في حالة تديني مستوى الخدمة هل ستسمر في التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر					
5	في حالة ظهور مؤسسات منافسة بنفس العروض هل ستسمر في التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر					

الملحق رقم 02:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	48,4	48,4	48,4
	أنثى	16	51,6	51,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

		نوع العمل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أحرار	28	90,3	90,3	90,3
	المؤسسة	2	6,5	6,5	96,8
	3	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	16,1	16,1	16,1
	من 30 الى 40 سنة	15	48,4	48,4	64,5
	من 40 الى 50 سنة	7	22,6	22,6	87,1
	50 سنة فما فوق	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط أو أقل	7	22,6	22,6	22,6
	ثانوي	10	32,3	32,3	54,8
	جامعي	13	41,9	41,9	96,8
	4	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الأقدمية في استخدام منتجات المؤسسة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	3	9,7	9,7	9,7
	من سنة الى 5 سنوات	15	48,4	48,4	58,1
	من 5 الى 9 سنوات	7	22,6	22,6	80,6
	أكثر من 9 سنوات	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		العروض التي تفتنيها من المؤسسة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4G	12	38,7	38,7	38,7
	الهاتف الثابت	11	35,5	35,5	74,2
	الانترنت الثابت IDOOM	7	22,6	22,6	96,8
	أخرى	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	31	1	2	1,52	,508
نوع العمل	31	1	3	1,13	,428
الفئة العمرية	31	1	4	2,32	,909
المستوى التعليمي	31	1	4	2,26	,855
الأقدمية في استخدام منتجات المؤسسة	31	1	4	2,52	,926
العروض التي تفتنيها من المؤسسة	31	1	4	1,90	,870
رأيك في جودة الخدمات المقدمة	31	1	4	2,03	,706
رأيك في مستوى الاستقبال	31	1	3	2,16	,638
ما رأيك في فعالية الحلول المقدمة من طرف المستخدمين	31	1	5	2,55	,850
ما رأيك في استجابة المستخدمين على الشكاوي	31	1	5	2,74	,893
نوعية الخدمة المقدمة تدفعك الى الشعور بالولاء تجاه المؤسسة	31	1	5	2,48	,769
أنت راضي عن نوعية الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر	31	1	4	2,16	,860
الخدمات المقدمة توافق توقعاتك	31	1	4	2,42	,923
أنت راضي عن العروض و الخدمات الجديدة	31	1	5	2,42	,886
في حالة تدني مستوى الخدمة هل ستستمر في التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر	31	1	5	3,03	1,080

في حالة ظهور مؤسسات منافسة بنفس العروض هل ستستمر في التعامل مع مؤسسة اتصالات الجزائر	31	1	5	2,90	1,193
N valide (liste)	31				

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	10