



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر بعنوان:

دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة

دراسة حالة بشركة كوندور - تيارت

تخصص: تسويق الخدمات

في شعبة: العلوم التجارية

إعداد الطالبين:

- سرير هشام

- بن سادات جيلالي

تحت إشراف الدكتور:

- شداد محمد

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	ستي حميد
مشرفا مقرر	أستاذ مساعد "أ"	شداد محمد
مناقش أول	أستاذ محاضر "ب"	مروان صحراوي
مناقش ثاني	أستاذ مساعد "أ"	خاشعي محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر وعرفان

قال صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لم يشكر الناس".  
بداية الشكر والثناء لله عز وجل على نعمه وتوفيقه لنا في إنهاء  
هذه المذكرة.

نتشرف أن نتقدم بالشكر والتقدير والإمتنان إلى كل من أمدنا بيد  
العون والمساهمة في إعداد هذا البحث،  
خاصة إلى الدكتور "شهاد محمد" على إشرافه على هذه المذكرة،  
بالنصيحة والرعاية والتوجيه، فجزاه الله خيرا ورعاه وأناج دربه  
وأبقاه في خدمة العلم والمتعلمين، راجين من المولى أن يكون عملنا  
هذا في المستوى المطلوب.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم  
وقبولهم مناقشة هذه المذكرة.



# إهداء

إلى والدي حفظهما الله وأطال عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي

إلى كل الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل المتواضع

هشام



# إهداء

إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى جميع أصدقائي

إلى كل من ساهم وساعدني في إنجاح هذا العمل

جيلالي



# الفهرس

شكر

إهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

أ

مقدمة

## الفصل الأول: خدمات ما بعد البيع

- 8 المبحث الأول: مفهوم خدمات ما بعد البيع
- 8 المطلب الأول: مفهوم وتطور خدمة ما بعد البيع وأهميتها
- 16 المطلب الثاني: صور خدمة ما بعد البيع وأهدافها
- 21 المبحث الثاني: شروط ووظائف خدمات ما بعد البيع
- 21 المطلب الأول: شروط خدمات ما بعد البيع وتنظيمها
- 25 المطلب الثاني: وظائف خدمات ما بعد البيع

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- 33 المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية
- 33 المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
- 37 المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية أهدافها وأهميتها
- 45 المبحث الثاني: محددات وأسس الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
- 45 المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية وأسس بنائها
- 54 المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في شركة كوندور - تيارت

- 61 المبحث الأول: الطريقة والنموذج المتبع والأدوات المستعملة

61	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في جمع البيانات
63	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات
71	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها
71	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
81	المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة
89	خاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع

قائمة

الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	يبين درجة مقياس ليكرت الحماسي	1-3
65	يوضح تقديرات المتوسط الحسابي المرجح لأفراد العينة	2-3
66	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد الضمان	3-3
66	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصيانة والتصليح	4-3
67	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد توفير قطع الغيار	5-3
68	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد معالجة لشكاوي	6-3
68	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	7-3
69	يوضح مدى الاتساق البنائي لمحاور الدراسة	8-3
70	يبين قيمة معامل الثبات الكلي (ألف كرونباخ) لمحاور الدراسة	9-3
71	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	10-3
72	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	11-3
73	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة	12-3
74	يبين عينة الدراسة حسب متغير الخدمة	13-3
75	يوضح تحليل عبارات بعد الضمان	14-3
75	تحليل عبارات بعد الصيانة والتصليح	15-3
77	تحليل عبارات بعد توفير قطع الغيار	16-3
77	تحليل عبارات بعد معالجة الشكاوي	17-3
76	تحليل أبعاد المحور الثاني (خدمات ما بعد البيع)	18-3
78	تحليل عبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية)	19-3
81	يوضح تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة (خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية)	20-3
83	يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الضمان على الميزة التنافسية	21-3

## قائمة الجداول والأشكال

84	يوضح تحليل الانحدار البسيط لبعء الصيانة والتصليح على الميزة التنافسية	22-3
85	يوضح تحليل الانحدار البسيط لبعء توفير قطع الغيار على الميزة التنافسية	23-3
86	يوضح تحليل الانحدار البسيط لبعء معالجة الشكاوي على الميزة التنافسية	24-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	الأسس بناء الميزة التنافسية	1-2
62	يبين النموذج الميداني للدراسة	1-3
71	يبين عرض بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	2-3
72	يبين عرض بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-3
73	يبين عرض بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة	4-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخدمة	5-3

# مقدمة

إن التطور الهائل والسريع الذي يشهده المحيط الاقتصادي، التكنولوجي وحتى الاجتماعي، جعل المؤسسات تنشط في محيط يتميز بتعقيد متزايد وتنافسية حادة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على أهداف هذه المؤسسات ويضرب استقرارها ويجعلها ضمن دائرة الخطر، ويربط نجاحها بمدى قدرتها على التفاعل القائم بينها وبين البيئة المحيطة بها، وعلى اتخاذ قرارات مناسبة في ضمن كل هذه التغيرات.

وفي ظل تغير اهتمامات المؤسسات من تعظيم الربح إلى انتهاج طريقة تمكنها من اكتساب مكانة في السوق والإستمرار فيه أصبحت المؤسسات مجبرة على تحسين منتجاتها وجودتها والبحث عن أساليب وإجراءات لها من أجل تسويقها واكتساب ميزة تنافسية، ومن هذه المؤسسات من وجدت في الخدمات المقدمة بعد البيع سبيل لذلك، فخدمات ما بعد البيع تخلق قيمة للمنتج الأصلي كما أنها تعزز من شعور المستهلك باتخاذ القرار الصائب عند الشراء، فالمؤسسات سواء كانت إنتاجية، تجارية أو خدمية تقدم للمنتفعين حزمة ال تقتصر فقط على المنتج بخصائصه المادية وإنما تتعداه إلى تشكيلة من الخدمات المرافقة، التي توفر مجال لتمييز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات غير الناجحة، وهذا ما يمكنها من تعزيز ميزتها التنافسية.

فقد أصبحت خدمات ما بعد البيع معيار لقياس فعالية المؤسسات على اختلاف أنواعها، فالكثير منها وجدت أن القيام بالنشطة الخدمية كالضمان، الصيانة والتصلح، توفير قطع الغيار، وحل أو معالجة الشكاوى سبيل لتحقيق النجاح وهذا تماشيا مع الوضع التنافسي الجديد، ولتوليد الثقة لدى المستهلكين وضمان إقبالهم على شراء منتجاتها دون المؤسسات المنافسة، فإذا ما فشلت المؤسسة في أداء مثل هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية فإنها سوف تبدو عاجزة وغير مهتمة بالمستهلكين، وبالتأكيد فإن هذه المؤسسة لن تكون قادرة على منافسة المؤسسات، وقد تضطر لانسحاب من السوق بخسارة.

لذا فإن استمرارية المؤسسات في أداء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها مرتبط بمدى قدرتها على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، وكسب مكانة في السوق والمحافظة عليها أطول مدة ممكنة.

وفي هذا الصدد نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لخدمات ما بعد البيع أن تحسن من تنافسية المؤسسات؟

للإجابة على السؤال الجوهرى إرتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي خدمات ما بعد البيع؟
- هل هناك صور لخدمات ما بعد البيع؟
- ما هي الميزة التنافسية؟
- هل هناك مصادر للميزة التنافسية؟

**الفرضيات:**

للإجابة عن الأسئلة السابقة يتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- خدمات ما بعد البيع هي خدمات داعمة إضافية تقدم بعد عملية الشراء التي يعطيها للعميل.
- هناك العديد من الصور لخدمات ما بعد البيع.
- الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها.
- هناك العديد من المصادر للميزة التنافسية.
- تحسن خدمات ما بعد البيع من الميزة التنافسية

**أسباب اختيار الموضوع:**

- كسب معرفة نظرية وتطبيقية في المجال العلمي.
- من أسباب إختيارنا هذا الموضوع أيضا إرتباطه بالتخصص الذي ندرسه.
- إرتباط موضوع الدراسة بالوظيفة التي نزاوها.

**أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذا الموضوع من خلال:

- إيضاح الدور البارز الذي تلعبه خدمات ما بعد البيع في تحسين الميزة التنافسية؛

- التعرف على خدمات ما بعد البيع بشركة كوندور والتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الميزة التنافسية بينها وبين باقي الشركات المماثلة لها.

### أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية:
- التعرف بمفهوم خدمات ما بعد البيع والتعرف على أهم صورها.
- التعرف بالميزة التنافسية.
- التعرف على أهمية خدمات ما بعد بالنسبة لزيادة الميزة التنافسية في المؤسسة.

### المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل الاجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي وهذا من أجل التعرف بخدمات ما بعد البيع وكذا الميزة التنافسية، كما إستخدمنا المنهج التحليلي لتحليل المعلومات المتحصل عليها من طرف شركة كوندور.

### صعوبات الدراسة:

- من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها من خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:
- كثرة المراجع فيما يخص موضوع دراستنا مما صعب علينا الاختيار بينها ووضع خطة محكمة.
- عدم خبرتنا في إنجاز بحث يرقى لأساسيات إعداد البحوث العلمية.

### تقسيمات الدراسة:

ومن أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تناولنا في الفصل الأول ماهية خدمات ما بعد البيع وذلك من خلال تسليط الضوء على مفهوم خدمات ما بعد البيع بالإضافة إلى شروط ووظائف خدمات ما بعد البيع، أما الفصل الثاني ماهية الميزة التنافسية سنتطرق من خلاله مفهوم الميزة التنافسية إضافة إلى محددات وأسس الميزة التنافسية ومؤشرات

قياسها، والفصل الثالث خصص للإطار التطبيقي والذي جاء بعنوان دراسة تطبيقية في شركة كوندور - تيارت، فمن خلاله سنقوم بتوضيح الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، وكذا نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها، مناقشتها.

### الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:** دراسة بن عمارة محمد، الخدمة ما بعد البيع في المنقولات الجديدة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، 2013/2012، حيث جاءت إشكالية هذه الدراسة لتوضح المقصود بخدمات ما بعد البيع ونظامها القانوني.

**الدراسة الثانية:** دراسة حمودي نصر الدين، دهيمي مصطفى، مساهمة خدمات ما بعد البيع في تحقيق ولاء المستهلك دراسة حالة جمع MAIDAT للسيارات بتيجالين، مذكرة ماستر، تخصص: تسويق، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة، 2015/2014، تمثلت إشكالية هذه الدراسة في مدى مساهمة خدمات ما بعد البيع في تحقيق ولاء المستهلك.

# الفصل الأول

خدمات ما بعد البيع



تمهيد:

خدمة ما بعد البيع لا تقل أهمية عن المبيعات، وذلك رغم أنه لا يولد أي إيرادات مباشرة للشركة، لكنه بالتأكيد يزيد من السمعة الجيدة والايجابية لها في السوق وبين العملاء، حيث تعتبر ميزة تسويقية تجلب المزيد من العملاء، وتعد خدمة ما بعد البيع مهمة جدًا ليس فقط للاحتفاظ بالعملاء ولكن أيضًا لإعادة العملاء السابقين وجذب المهتمين.

للإحاطة بماهية خدمات ما بعد البيع قسمنا هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفهوم خدمات ما بعد البيع

المبحث الثاني: شروط ووظائف خدمات ما بعد البيع

### المبحث الأول: مفهوم خدمات ما بعد البيع

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم خدمات ما بعد البيع، وذلك من خلال إعطاء تعريف لها،

وكذا التعرض لتطورها، إضافة إلى تحديد مختلف صورها.

### المطلب الأول: مفهوم وتطور خدمة ما بعد البيع وأهميتها

من خلال هذا المطلب سنبرز تعريف خدمة ما بعد البيع، والتعرف على تطورها، وكذا إبراز أهميتها.

### أولاً: تعريف خدمة ما بعد البيع وتطورها

قبل التعريف بخدمات ما بعد البيع سنعرف الخدمة وكذا البيع وذلك وفق النقاط التالية:

#### 1. تعريف خدمة ما بعد البيع: ويمكن إبراز ذلك من خلال العناصر التالية

##### 1.1. تعريف الخدمة: يكون من الصعب أحيانا إعطاء تعريف محدد لنشاط إنساني وفكري متعدد

الإتجاهات والأبعاد، ولا تبعد الخدمات كثيرا عن هذا المضمون، لذا فقد وردت عدة تعاريف للخدمة، فقد

عرفت على أنها منتج غير مادي يحتوي في مضمونه على عمل وأداء لا يمكن إمتلاكه ماديا.

لقد أعطى هذا التعريف في مضمونه خاصية الخدمة في أنها لا تمتلك ماديا، إلا أنه يمكن الإنتفاع

بها حتى دون إمتلاكها، ويمكن أن تحقق الرضا لدى المستهلك، كما عرفت أيضا على أنها جميع النشاطات

التي تحقق الرضا لدى المستهلك مقابل ثمن ودون أن يتضمن تقديمها أي خطأ<sup>1</sup>.

والخدمة هي نشاطات غير محسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة

مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى؛ أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة

<sup>1</sup> محمد عباس ديوب، هنادي رمضان عطية، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ع2، 2005، ص115.

مادية<sup>1</sup>، والخدمات تعتبر نشاطات معرفة ولكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن<sup>2</sup>.

### 2.1. تعريف البيع: يمكن تحديد مفهوم البيع من خلال التعاريف التالية<sup>3</sup>

يعرف البيع على أنه عملية اتصال شخصي تستهدف إقناع المشتري المرتقب وحملة على شراء سلعة أو خدمة يروج لها وتمثل بالنسبة البائع مصدرا لمصالح مادية يحققها من خلال إتمام عملية البيع.

كما يعرف أيضا أنه اكتشاف حاجات العملاء الحاليين أو المحتملين وقدرة رجل البيع على إقناع العملاء بان السلع والخدمات التي تباعها تفي باحتياجاتهم.

ويقصد بالبيع تنفيذ كافة الإجراءات اللازمة لبيع السلعة وتوصيلها إلى العميل وتحصيل قيمتها، ويدخل في نطاق ذلك الخطط البيعية وتنفيذها والرقابة وتقييم الأداء البيعي والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات لتحقيق الأهداف.

### 3.1. تعريف خدمة ما بعد البيع: هي كل ما يتوافق خارج حدود الأسعار لربط المستهلك بمنتج معين

يتميز عن منتج منافس من الطبيعة نفسها، وذلك بتزويد المستهلك بكثير من التسهيلات التي تمنحه المزيد من الرضا عند استعماله لهذا المنتج أو هذه الخدمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فيجران رشيد، الهواري جمال، خدمات ما بعد البيع وأثرها على رضا الزبون - دراسة مؤسسة براندت Brandt -، مجلة التنظيم والعمل، ع8، 2020، ص46.

<sup>2</sup> عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي -، الوراق للنشر والتوزيع ط1، 2005، ص28.

<sup>3</sup> قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2010/2009، ص18، 19.

<sup>4</sup> سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع1، 2013، ص302.

وخدمات ما بعد البيع هي خدمات داعمة إضافية تقدم بعد عملية الشراء للمستهلك لترغيبه في الشراء وزيادة رضاه وبناء علاقة طيبة طويلة معه<sup>1</sup>.

يمكن تعريف خدمات ما بعد البيع أيضا على أنها الخدمات التي تبدأ من لحظة إستلام المستهلك للمنتج وبداية إستعماله له، وهذه الخدمات تركز بشكل رئيسي على إزالة كل عائق يمنع المستهلك من إستعمال المنتج والإستفادة منه، فهي تشمل خدمات التركيب، الإصلاح، والصيانة، وتوفير قطع الغيار اللازمة للمنتجات، وإستبدال المنتجات نفسها في حالة عدم أدائها للغرض المخصص له<sup>2</sup>.

إضافة إلى التعاريف السابقة نضيف بعض التعاريف الأخرى وهي كالآتي:

- هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكين المستهلك على الشراء وتأمين أفضل إستفادة يحصل عليها من السلع بزيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجياته ورغباته.
- تعني خدمات ما بعد البيع إستخدام كل الوسائل القادرة على إعطاء للمستهلك القدر الممكن من الإرضاء للأجهزة المكتسبة دون التحديد المسبق لفترة هذا الإرضاء، وأن تستخدم هذه الوسائل مجانا أو بالمقابل، سواء كانت مقررة أو غير مقررة في عقد البيع وهذا لدوام مبيعات المؤسسة.
- هي كل ما يتوافق خارج حدود الأسعار لربط المستهلك بمنتج معين محدد إمتيازي إلى منتج منافس من نفس الطبيعة، وذلك بالتزود بكثير من التسهيلات من أجل كسب هذا المنتج أو هذه الخدمة، ومنح أكبر رضا ممكن في إستعمال هذا المنتج.

<sup>1</sup> سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، المرجع السابق، ص7.

<sup>2</sup> حسام توكل موسى، الإطار القانوني لخدمات ما بعد البيع في قانون حماية المستهلك المصري - دراسة تحليلية -، دون دار النشر، دون طبعة، 2020، ص4.

- خدمات ما بعد البيع هي الفكرة الرئيسية التي يعطيها المنتج للسلعة من أجل إرضاء أكثر المستهلكين إلى أقصى الحدود، بهدف تكرار الشراء.

- هي خدمات داعمة إضافية تقدم بعد عملية الشراء التي يعطيها للعميل بهدف ترغيبه بالشراء وزيادة رضاه وبناء علاقة طيبة طويلة معه.

- هي عقد يشمل مجموع الخدمات المقدمة من تاجر لزيائته بعد بيع بضاعة معينة، وتمثل هذه الخدمات في التصليح والمراجعة والصيانة، التجديد المساعدة عن طريق الهاتف، ... إلخ<sup>1</sup>.

**2. تطور خدمات ما بعد البيع:** تاريخياً، المنظمات المنتجة للتجهيزات الميزانية وغيرها، قامت بخلق

خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء زبائنها، غير أن هذه الخدمات كانت مدرجة كلياً أو جزئياً ضمن مصالح الإنتاج، ولم يكن هناك حماس في تصليح الأشياء المعطلة التي تتطلبها القانونية للضمان، لأن الإصلاح كان في الماضي يدل على عدم كفاءة المنظمة المنتجة.<sup>2</sup>

ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلاً، وأصبح هناك تطوراً ونجاحاً كبيراً وذو أهمية متزايدة لخدمات ما

بعد البيع، ويعود سبب تطور خدمات ما بعد البيع إلى:<sup>3</sup>

- التطور المعتبر للمبيعات خاصة الأجهزة المنزلية.

- تزايد طلبات المستهلكين في ميدان الضمان للتجهيزات المشتراة من قبلهم

---

<sup>1</sup> فيجران رشيد، الهواري جمال، خدمات ما بعد البيع وأثرها على رضا الزبون - دراسة مؤسسة برانندت Brandt -، المرجع السابق، ص 48.

<sup>2</sup> رباح جمعة، أثر خدمات ما بعد البيع على القرار الشرائي للمستهلكين، دراسة ميدانية على مستهلكي الأجهزة الكهربائية في محافظة طرطوس، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة طرطوس، سوريا، 2015، 2016، ص 25.

<sup>3</sup> فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، ع11، 2014، ص 157.

- التوسع لمجهودات الضمان الممنوحة من المنظمات لمنتجاتها.
- تزايد شدة المنافسة على سوق التجهيزات المنزلية، الشيء الذي جعل من مصلحة خدمات ما بعد البيع المحرك الأساسي للنشاط التجاري.
- وقد مرت خدمات ما بعد البيع بخمس مراحل في أثناء تطورها منذ الخمسينات من القرن الماضي إلى غاية يومنا هذا كالاتي<sup>1</sup>:
- 1.2. المرحلة الأولى:** كان الاقتصاد في هذه المرحلة يغلب عليه طابع الطلب، وهذا ما أدى إلى تجاهل طلبات الزبائن وتوقعاتهم المنتظرة وكانت هذه الخدمة كمركز للتكلفة.
- 2.2. المرحلة الثانية:** سيطر على الاقتصاد في هذه المرحلة طابع العرض، وأصبحت ما بعد البيع من المقومات الإضافية لعرض المنتج، الاستماع للزبائن.
- 3.2. المرحلة الثالثة:** ما يميز هذه المرحلة هو شدة المنافسة سواء المحلية أو الدولية، فقامت هذه الخدمة بإعادة تنظيم وتأقلمت مع محيطها الجديد وتطورت خدماتها وأصبحت مركزا للفائدة ومقياسا لرضا الزبائن.
- 4.2. المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة أصبحت للخدمات ما بعد البيع مكانة مهمة في إستراتيجية التسويق للمؤسسة، وتم إشراكها في سير نوعية المنتجات وجودتها.
- 5.2. المرحلة الخامسة:** صارت الخدمات ما بعد البيع تجذب أكثر فأكثر الخبرات لمساعدتها في المهمات الموكلة إليها، وتعتمد على أسلوب صناعي تنظيمي يقترب من نموذج اقتصادي.

<sup>1</sup> فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص 157.

ثانيا: أهمية خدمات ما بعد البيع

يتركز شكل التنافس بين الشركات في موضوع خدمة العملاء على خدمات ما بعد البيع. ويمكن اعتبار خدمات ما بعد البيع الأكثر أهمية بالنسبة للعميل<sup>1</sup>.

يؤثر إهمال الشركة ما بعد البيع على نجاح السلعة رغم جودتها المرتفعة ، وسعرها المقبول واسلوب توزيعها الناجح. حيث ان خدمات ما بعد البيع تقع على عاتقها مهمة القضاء على مخاوف بعد الشراء التي تنتاب العميل عند شراء السلعة، خاصة اذا كانت السلعة معمرة وسعرها مرتفع.

وتزايدت أهمية خدمات ما بعد البيع لمجموعة من الأسباب أهمها:

**1- المناقشة:** تتناقش الشركات فيما بينها في السيطرة على الأسواق وكسب عدد ممكن من العملاء. فكلما أرادت الشركة ان تكون في موقع تنافسي اقوى وجب عليها تقديم خدمات ما بعد البيع، باعتبار ان تقديم هذه الخدمات يزيد من رضا العملاء ويعزز ثقتهم بالشركة و بمنتجاتها.

**2-زيادة مستوى التعقيد في المنتجات، وحاجة السلعة نفسها الى الخدمات:** تحتاج الكثير من السلع في عملية تسويقها أو استخدامها من قبل العميل الى الخدمات. فمثلا معظم الاجهزة والآلات الصناعية ترفق بحزمة واسعة من الخدمات مثل التركيب والتدريب على التشغيل والضمان، والسلع الالكترونية تحتاج الى تدريب على كيفية تشغيلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ديوب محمد عباس، ادارة التسويق، منشورات جامعة تشرين، 2007/2006، ص282.

<sup>2</sup> عيسى محمد علي، أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، 2010/2011، ص9.

**3-قرارات الشراء:** يولي العميل اهتماما كبيرا لخدمات ما بعد البيع لما تقدم له من منافع إضافية، لذلك فهو يبيّن قرار الشراء على حجم هذه المنافع، ويؤكد المنتج في كل رسالة إعلانية على الجوانب الخاصة بتلك الخدمات، وما يمكن أن تحقّقه من منافع إضافية للعمل، ومن الضروري أن تقوم مؤسسات الأعمال بتوجيه رسائل تطمين وعدم للعملاء وذلك من أجل تحقيق الشعور بالغبن لدى الشراء، مثلا كأن يوجه رجال التسويق رسائل يشكروا فيها العملاء على اختيارهم للسلع والخدمات، ويهنئوهم بالحصول عليها، وامتدادهم بالمعلومات اللازمة لزيادة التأكيد على التزامهم بخدمات ما بعد البيع وخاصة عندما تكون السلع المشتراة من تلك السلع ذات المخاطر والقيم المالية العالية.

**4-العيوب:** مهما كان مستوى التقنية فإنه لا بد وأن تظهر مجموعة من العيوب في المنتجات، وقد تكون العيوب ناتجة عن الإهمال والتقصير من قبل العاملين في الشركة، أو خطأ في مكونات السلعة أو تصميمها أو تركيبها أو تجميعها، أو قد تكون العيوب ناتجة عن عمليات النقل سواء المناولة من وإلى وسائل النقل وعدم الترتيب للسلعة في وسيلة النقل. أو قد تكون ناتجة عن عمليات التخزين وعدم ملائمة ظروف التخزين للسلع. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه مهما اجرت الشركة اختبارات على المنتجات فإن بعض العيوب لا تظهر إلا بعد فترة من زمن استخدام السلعة<sup>1</sup>.

حتى في حالة خلو السلعة من العيوب في وقت الشراء فإن كلا من الأجزاء التي تتألف منها السلعة لها عمر معين يجب استبداله بعده، بالإضافة إلى أن السلعة تتطلب الصيانة بصفة مستمرة حتى يستمر أداؤها بطريقة سليمة.

<sup>1</sup> عيسى محمد علي، أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات - دراسة ميدانية المرجع السابق، ص 9.



وكثيرا ما يؤدي سوء استعمال العميل للسلعة عن طريق الإهمال او الخطأ او عدم اتباع التعليمات والإرشادات الخاصة باستعمال السلعة وصيانتها او نتيجة للحوادث الى ضرورة القيام بالخدمة<sup>1</sup>.

5- عندما تهتم الشركة بالعميل بعد شراء الخدمة فأنها تكتسب ثقته، وبالتالي فإنه سيقوم بتسويق منتجات الشركة الى اقاربه وأصدقائه<sup>2</sup>، الامر الذي يكفي لجعل الشركة مشهورة وجديرة بالثقة وليست بحاجة الى الإعلان عن منتجاتها.

فقد ذلت الدراسات في امريكا على ان اي عميل يواجه مع شركته يخبر بها تسعة أو عشر أشخاص، وهؤلاء الاشخاص بدورهم قد يخبرون اشخاص آخرين وهكذا... الخ.  
أما العملاء الذين يواجهون مشكلة ويتم حلها بطريقة مرضية لهم فانهم يخبرون خمسة أشخاص عن هذه التجربة.

إذا المطلوب من الشركات ألا تضيع اوقاتها بالتبرير و تحميل الأخطاء لعملائها، بل يجب عليها ان تسارع بالاعتراف بهل والعمل على حلها لان اي مناقشة يكون الكاسب فيها العميل وليس الشركة، لأنه حتى ولو كان باستطاعة الشركة ان تكسبها فأنها هي الخاسرة على المدى الطويل.

6- تزايد الجمعيات والقوانين المدافعة عن حقوق العميل وقدرتها في التأثير سواء على المنظمات نفسها أو حتى على العميل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عيسى محمد علي، أثر خدمت ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات - دراسة ميدانية المرجع السابق، ص10.

<sup>2</sup> أبو نبعه، عبد العزيز، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي-. ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن 2005، ص282.

<sup>3</sup> عيسى محمد علي، المرجع السابق، ص10.

### المطلب الثاني: صور خدمة ما بعد البيع وأهدافها

لخدمات ما بعد البيع العديد من الصور ومن خلال هذا المطلب سنوضح هذه الصور بالتفصيل مع التعرض لأهدافها.

#### أولاً: صور خدمات ما بعد البيع

1. خدمة التصليح والصيانة: تدخل عملية الإصلاح في نطاق ما يعرف بالصيانة الإصلاحية التي يجب ان تجري عندما يحدث تلف أو عطل للمنتج المبيع، لتؤدي الى علاج واصلاح هذا العطل وذلك التلف إزالة أسبابه.

وتفترض خدمة التصليح والصيانة ان لدى مقدم الخدمة من الفنيين المختصين القادرين على الاستجابة الفورية لمكالمات واتصالات العملاء، كمهندس كهربائي ميكانيكي وعامه فني، بحيث يمكن اصلاح كل ما يتعلق بالجهاز المبيع من الناحيتين الكهربائية والميكانيكية<sup>1</sup>.

إن الالتزام بالصيانة والاصلاح يعد جوهر الالتزامات التبعية للالتزام بتسليم المبيع، والتي تقع على عاتق البائع، حيث يهدف الى تحقيق غرض المشتري من اقتناء المبيع وإبقاء هذا الاخير في حالة جيدة لأول وقت ممكن<sup>2</sup>.

ويلاحظ أن الاصلاح أدق من الصيانة، حيث يقصد به إعادة الشيء المبيع إلى حالته الصحيحة بعد خلل طرأ عليه، بينما الصيانة تشمل جميع اللزمة لحفظ الشيء في حالة صحيحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بن عمارة محمد، الخدمة ما بعد البيع في المنقولات الجديدة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص حقوق، جامعة وهران، 2013/2012، ص 48.

<sup>2</sup> أمازوز لطيفة، التزام البائع بتسليم المبيع في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011/2010، ص 145.

<sup>3</sup> بن عمارة محمد، المرجع السابق، ص 48.

2. **خدمة التركيب:** يضمن المنتج البائع خدمة التركيب، وتزداد أهمية هذه الخدمة خاصة في بعض الاجهزة التقنية التي تتطلب مهارة فنية معينة من أجل تركيبها وضمان السير الحسن لها، ذلك لأنه قد يتسبب تركيب الشيء في إتلاف الجهاز أو التقليل من فعاليته، ومن امثلة الأجهزة التي تتطلب مهارة معينة في التركيب نذكر منها: تركيب أجهزة الإنذار في المنزل، أو مكان العمل أو مصنع معين<sup>1</sup>.

3. **خدمة التسليم في المنزل:** إنتشرت خدمة التسليم في المنزل، ولم تعد تقتصر على الآلات والأجهزة الكهرومنزلية، بل اتسعت دائرة المنتجات المشمولة بها، وتمثل هذه الخدمة في توفير وسيلة النقل الملائمة من مكان البيع، سواء كان محلا للبيع أو مصنعا الانتاج إلى محل اقامة المشتري، وتكون أتعاب هذه الخدمة مشمولة بثمن البيع<sup>2</sup>.

4. **خدمة توفير قطع الغيار:** لقد جاء في المرسوم التنفيذي رقم 15-58 المحدد لشروط وكيفيات ممارسة نشاط وكلاء المركبات الجديدة، أنه يجب على الوكيل ان يلتزم بضمان تأدية خدمة ما بعد البيع للمركبات المباعة، وذلك عن طريق مستخدمين بالمؤهلات التقنية والمهنية المطلوبة، ويجب أن تتضمن خدمة ما بعد البيع على الخصوص مجموعة من الخدمات، ومن بينها بيع قطع الغيار واللوازم المصادق عليها من طرف الصانع<sup>3</sup>. من خلال نص المادة نلاحظ انه يلزم على المتدخل بأن يقوم بتوفير قطع الغيار الجديدة للمستهلك في حالة تلف القطع المستخدمة، لا يستطيع البائع الهروب من إلتزاماته لعد توفر قطع الغيار اللازمة لتوقف

<sup>1</sup> لحراري شالح وبيزة، حماية المستهلك في ظل قانون حماية المستهلك وقمع الغش، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، الجزائر، تيزي وزو، 2011/2012، ص47.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص47.

<sup>3</sup> المادة 38 من المرسوم التنفيذي 15-58 المؤرخ في 08 فيفري 2015، يحدد شروط وكيفيات ممارسة نشاط وكلاء المركبات الجديدة، ج ر، ع5، 2015.

انتاجها او لارتفاع سعرها، بل يجب عليه أن يثبت انه قام ببذل الجهد اللازم لتوفير قطع الغيار او أن هذا يتجاوز قدرته<sup>1</sup>.

ولا يتحمل البائع من مسؤولية الا اذا اثبت ان عدم التنفيذ يرجع إلى سبب أجنبي أو قوة قاهرة لا يد له فيها، ويعتبر من قبيل السبب الأجنبي حظر إستيراد قطع غيار الجهاز أثر اعلان حالة الحرب مع الدولة المصنعة<sup>2</sup>.

ثانيا: أهداف خدمات ما بعد البيع:

تهدف خدمات ما بعد البيع إلى:<sup>3</sup>

1. الاحتفاظ بالعملاء الحاليين: من خلال

1.1. العناية ومتابعة اقتراحاتهم والاستجابة لشكاويهم: فالعميل يعتمد جازما أنه محق في شكواه إن كان لديه شكوى ويجب أن يجد أذنا صاغية لما يقول، كما أنه عندما يفكر باقتراح يعتقد أنه لم يسبقه إليه أحد فإنه يشعر بالفخر ويبحث عن من يتبنى ذلك الاقتراح لذلك فإن تشجيع العملاء على تقديم اقتراحاتهم يعتبر أمرا مهما جدا لأنه يقدم للشركة أفكار جديدة.

كما أن ولاء العميل للشركة يزداد عندما يرى أن شكواه يستجاب لها واقتراحاته تناقش بجدية وبموضوعية، حيث بينت نتائج الكثير من الدراسات أن 70% من أسباب فقدان العملاء تعود إلى ضعف وعدم اهتمام الشركات بهم.

<sup>1</sup> بن عمارة محمد، المرجع السابق، ص50.

<sup>2</sup> أمازوز لطيفة، المرجع السابق، ص138.

<sup>3</sup> عيسى محمد علي، المرجع السابق، ص 11.

ومن القواعد التي يجب إتباعها عند تلقي أي شكوى من العميل:

- الإصغاء وحسن الاستماع: يجب على الشركة امتصاص غضب العميل بمقابلته باهتمام، والاستماع إلى شكواه بكل جدية وعدم مقاطعته والإنصات إليه حتى ينتهي من سرد مشكلاته.
- مساعدة العميل من خلال محاولة فهم مشكلاته، يجب على الشركة تجنب سوء فهم العميل وأخذ تصور كامل عن مشكلاته من خلال طرح عدة أسئلة عليه..
- الوصول إلى حل للمشكلات: بعد تجميع كل الحقائق يفترض أن تكون الشركة قد توصلت إلى حل يكون مقنعا للعميل، وإن تعذر حلها في القريب العاجل يوجب عليها أن تعد الميل بالعمل على حلها مستقبلا، وعلى كل حال يجب ألا تجعل العميل يشك في قدرتها على حل مشكلاته، بل إنه من المهم أن تترك لديه انطباعا جيدا بأ، حل مشكلاته سوف يكون من أولوياتها وأن تجعله كذلك فعلا، فتعمل جاهدة على إيجاد حل مرض للعميل، وأن يتم تنفيذ هذا الحل بالطريقة التي ترضيه.
- المتابعة: عندما تتوصل الشركة إلى حل وتضعه موضع التنفيذ، عليها أن تتابع الموضوع بالاتصال بالعميل للاطمئنان على أن الحل مقنعا، وإشعاره بأن الشركة مازالت توليه عنايتها وأنها تود المحافظة على علاقتها معه باستمرار التعامل معه.

2.1. معاونة العميل على استمرار أداء السلعة بطريقة سلبية وعدم توقفها عن الإنتاج أو الأداء.

2. المحافظة على أعلى مستوى ممكن من الجودة: يمكن إبراز كيفية المحافظة الجودة وذلك من خلال:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى محمد علي، المرجع السابق، ص 12.

1.2. تقديم خدمات عالية المستوى: فالعديد من مشتري السيارات يدفعون دون أي اعتراض مبالغ إضافية صغيرة، ومستعدون للذهاب بعيدا إذا كانت هناك حاجة لإصلاح السيارة، شريطة الحصول على خدمات عالية المستوى.

2.2. انعدام مردودات المبيعات (بالنسبة للسلع)، وانخفاض شكاوي العملاء إلى أقل حد ممكن (بالنسبة للخدمات).

3.2. الوصول إلى العيوب الصفرية.

3. جذب عملاء جدد، والتفوق على المنافسين.

4. حث العميل على الشراء.

5. تحسين سمعة الشركة وسمعة موظفيها.

6. تقييم النشاط الإنتاجي والتسويقي للشركة.

إذا الهدف الرئيسي لخدمات ما بعد البيع هو محاولة الحصول على عملاء راضيين، بالإضافة إلى زيادة المبيعات والأرباح عن طريق زيادة مشتريات العملاء.

وعملية جذب عملاء جدد للشركة يمكن إرجاعه إلى سمعة الخدمات المقدمة وأهميتها.

### المبحث الثاني: شروط ووظائف خدمات ما بعد البيع

لخدمات ما بعد البيع العديد من الشروط يجب أن تتوفر فيها، نبرزها من خلال هذا المبحث إضافة إلى تنظيم هذه الخدمات، كما أن لخدمات ما بعد البيع عدة وظائف.

#### المطلب الأول: شروط خدمات ما بعد البيع وتنظيمها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى شروط خدمات ما بعد البيع، إضافة إلى تنظيم هذه الخدمات وذلك وفق العناصر التالية الذكر.

#### أولاً: شروط خدمات ما بعد البيع

الإلتزام بخدمة ما بعد البيع يتطلب توافر شرطين أساسيين هامين يتمثل الأول في انتهاء فعالية

الالتزام بالضمان، في حين أن الشرط الثاني يتمثل في دفع المستهلك مقابل أداء خدمة ما بعد البيع.

**1. إنتهاء فعالية الإلتزام بالضمان:** ويقصد بانتهاء فعالية الإلتزام بالضمان، الحالات التي لا يمكن

للمستهلك أن يطالب فيها بالضمان ونجملها في حالتين:

- الحالة التي تنتهي فيها المدة القانونية للضمان وذلك بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 ديسمبر

2014 المحدد لمدة الضمان حسب كل سلعة<sup>1</sup>، فبمجرد انتهاء هذه المدة ينقضي الإلتزام بالضمان بقوة

القانون، كما أنه يمكن أن يكون هناك ضمان إضافي حسب الاتفاق، فتنتهي فعالية الضمان بإنهاء الفترة

المتفق عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1436 هجرية الموافق 14 ديسمبر سنة 2014 ميلادية، يحدد مدة الضمان حسب طبيعة السلعة، ج ر، ع3، الصادرة بتاريخ 27 يناير 2015.

<sup>2</sup> بوهنتالة أمال، قداش سلوى، واقع الإلتزام بالضمان وخدمة ما بعد البيع في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، عدد 06، ص207.

- الحالة التي لا يمكن للضمان ان يلعب دوره فيها، فالمتدخل ملزم بإصلاح وصيانة المنتج الذي ظهر به عيب قبل انقضاء المدة المقررة للضمان، فإذا طرأ عيب على المنتج بسبب خطأ من المستهلك، فالمتدخل هنا ملزم بإصلاح المنتج مجاناً، وهو ما يجعل الضمان لا يغطيه حتي ولو لم تنتهي المدة القانونية والإضافية للضمان<sup>1</sup>.

وقد فرقت المادة 16 من القانون رقم 09-03<sup>2</sup> المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش بين خدمة ما بعد البيع والالتزام بالضمان ضمناً، فجعلت خدمة ما بعد البيع تدخل حيز التنفيذ بنهاية مدة الضمان أو في الحالات التي لا يمكن للضمان أن يلعب دوره<sup>3</sup>، وهو ما يجعل العمل بخدمة ما بعد البيع مشروطاً بعدم فعالية الضمان سواء بسبب زمني أو موضوعي.

2. دفع مقابل أداء خدمة ما بعد البيع من طرف المستهلك: يلتقى المتدخل في اطار التزامه بخدمة ما بعد البيع مقابلاً يدفعه المستهلك له، حيث يقوم المتدخل بإصلاح أو صيانة المنتج إذا طلب منه المستهلك ذلك، لكن بمقابل مادي يدفعه هذا الأخير، ولا يجوز للمتدخل رفض أداء التزامه هذا، فاذا ما رفض ذلك جاز مساءلته جزائياً، إلا أنه يجوز لأطراف العقد الاتفاق على أن تكون الإصلاح والصيانة في إطار خدمة ما بعد البيع مجاني، كأن يتم الاتفاق بينهما على أن تكون أول صيانة أو إصلاح أول عيب يطرأ على المنتج بعد انتهاء فترة الضمان على عاتق المتدخل، وذلك في سبيل الترويج لمنتجاته بهدف ترغيب المستهلك وزيادة رضاه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوهنتالة أمال، قداش سلوى، واقع الإلتزام بالضمان وخدمة ما بعد البيع في الجزائر، المرجع السابق، ص 207.

<sup>2</sup> المادة 16 من القانون 09-03 المؤرخ في 25 فيفري 2009، المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، ج ر، ع 15، 2009، المعدل والمتمم بالقانون رقم 18-09 المؤرخ في 10 يونيو 2018، ج ر، ع 35، 2018.

<sup>3</sup> مسعودي فاروق، فعالية الإلتزام بالضمان في قانون حماية المستهلك وقمع الغش، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2015/2016، ص 22.

<sup>4</sup> بوهنتالة أمال، قداش سلوى، المرجع السابق، ص 207.



### ثانيا: تنظيم خدمات ما بعد البيع

بما أن إعطاء صورة جيدة للمؤسسة والحفاظ عليها ورفع مكانتها في السوق من خلال الخدمات المقدمة تعتبر مسألة جد مهمة، وبما أن هناك للبحث المستمر وتطبيق أفكار جديدة تساهم في تطوير الخدمة وتغييرها، فإنه يوجد مجال لمراقبة ومتابعة دائمة لمشاكل الاحتياجات، وهذا ما يستدعي حقا معيار يسمح بتقدير قيمة التنظيم في المؤسسة، وهذا عن طريق حالة المستهلك من أجل إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب.

وعليه لا بد من تعيين في المؤسسة معيار أو دليل لترقية الخدمة يتم من خلاله تنظيم خدمات ما بعد

البيع، وهذا عن طريق<sup>1</sup>:

#### 1. الدراسات: تتمثل في

- دراسات تتم بطريقة أو أسلوب يكون فيه الخدمة لنظام المنافسة،
- دراسات تتم بطريقة واضحة او في باطن الخدمات وهذا بالعقد مع المستهلكين،
- دراسة بطريقة تتم فيها دراسة لمشاكل المستهلكين،
- احتياجات الخدمة إذا كان معبر عنها من طرف مختلف أصناف المستهلكين،
- دراسة الاحتياجات،
- انشاء ارتباط بين ما يتمناه المستهلك وما هو مطبق وما يتعلق بالخدمة،
- أبحاث حول ما هو معمول به في المؤسسات الأخرى وطنية أو أجنبية وما يتعلق بالخدمة ما بعد البيع.

<sup>1</sup> محمودي نصر الدين، دهمي مصطفى، مساهمة خدمات ما بعد البيع في تحقيق ولاء المستهلك - دراسة حالة مجمع MAIDAT للسيارات بتيجلابين -، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2014/2015، ص38.

### 2. السياسة: وتتمثل في

- إعداد سياسة الخدمة الخاصة بالمؤسسة،
- تقديم اقتراحات للإدارة،
- انشاء توجيهات وارشادات عامة وخاصة.

### 3. ترقية الخدمة: وتشمل

- البحث من أجل الحصول على تغييرات وأفكار جديدة لتطبيقها على ثلاث فترات قبل، أثناء، وبعد الشراء،
- التجارب والاحتياط،
- التقدير بالأرقام للتكاليف،
- التحقيق أو التنفيذ لهذه العناصر،
- إعداد وثائق لفرق الإستعمال ودفاتر متعلقة بالخدمة وربطها مع ترقية الخدمات والإشهار،
- تكوين وتحسين مستوى الأشخاص التجاريين في مجال الخدمة،
- الاستثمار الذي يعمل على تجديدات الخدمة<sup>1</sup>.

### 4. تنظيم خدمة الاحتجاجات (الشكاوى والاعتراضات): وتتضح من خلال

- دراسة الاحتجاج حسب الأصناف،
- تحليل لطريقة علاج الاحتجاج وإعطاء توجيهات حسب الحالات،
- إنشاء احصائيات منتظمة،

<sup>1</sup> محمودي نصر الدين، دهيمي مصطفى، مساهمة خدمات ما بعد البيع في تحقيق ولاء المستهلك - دراسة حالة مجمع MAIDAT للسيارات بتيجلابين -، المرجع السابق، ص38.

— الإستفادة من هذه الإحصائيات والاتصالات من أجل التغييرات الممكنة لإجراء المهمة للخدمات الداخلية، الخارجية والموردون.

### 5. المراقبة: وهي

- مراقبة عامة لتطبيق التوجيهات،
- مراقبة مباشرة بالقرب من المستهلكين.

### 6. الإرتباطات: وتتحدد في

- إرتباط مع الأنشطة الأخرى للمؤسسة التقنية التجارية، البيع، الترقية، الاستثمار، الشراء، وعلاقات الخدمة إن وجدت،
- صلات مؤسسة بين نشاطات الخدمة للإدارة وإعلام المسؤولين على مختلف الأنشطة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف خدمات ما بعد البيع

يعتبر الزبون الهدف الأول والأخير للمؤسسات الهادفة للربح وتحقيق ميزة تنافسية حيث أصبحت هذه الأخيرة مجبرة على تحسين منتجاتها لتعزيز ولاء الزبون، وتتبع هذه المؤسسات عدة طرق وتقوم بعدة وظائف في نطاق خدمات ما بعد البيع وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### أولاً: إدارة خدمات ما بعد البيع

يتوجب على المؤسسة القيام بأعمال المراقبة والمتابعة الدائمة لاحتياجات زبائنها وإجراء التصحيحات اللازمة وذلك من أجل إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة ورفع مكانتها في السوق وعليه لا بد من تحديد معيار أو دليل لترقية الخدمة وإدارة خدمات ما بعد البيع وذلك عن طريق:

<sup>1</sup> محمودي نصر الدين، دهيمي مصطفى، المرجع السابق، ص 39.

1. **الدراسات:** مشاكل الدراسات مشاكل الزبائن واحتياجات الخدمة وكذا الرابط بين ما يتمناه الزبون وما هو مطبق في الواقع فيما يخص الخدمة، واستعمال طريقة واضحة في الدراسة والتي تتم بأسلوب فيه مبدأ الخدمة يخضع لنظام المنافسة.
  2. **السياسة:** وذلك بوضع سياسة الخدمة الخاصة بالمؤسسة وتقديم اقتراحات للإدارة وإنشاء إرشادات وتوجيهات خاصة وعمامة وكذا تحديد الميزانية.
  3. **ترقية الخدمة:** وذلك من خلال إيجاد أفكار جديدة تطبق قبل، أثناء وبعد الشراء وتكوين وتحسين مستوى الأشخاص بالإضافة إلى تجديد الخدمة عن طريق وتقدير التكاليف بالأرقام<sup>1</sup>.
  4. **تنظيم خدمة الشكاوى والاعتراضات:** وذلك من خلال البحث في الاحتياجات ودراساتها وإنشاء إحصائيات خاصة بالاحتياجات من أجل الاستفادة منها في أعمال التصحيح والتغيير.
- فخدمة الشكاوى تعبر عن عدم رضا الزبون حول منتج أو خدمة، ويكون عدم الرضا في العلاقة ما بين الزبون ومقدمة الخدمة، فالزبون يجب أن يشعر بالاهتمام والاحترام من قبل المؤسسة التي يتعامل معها، فعند قيامه بتقديم الشكاوى لا بد عليه من إتباع بعض الإجراءات التي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>
- يقوم بالاستفسار من أقرب مفاوض، وكيل السيارات، وكيل تأمين... الخ.

<sup>1</sup> فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصغيرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 53، 54.

<sup>2</sup> حنان منيع، سارة بوعموشة، دور خدمات ما بعد البيع لقطاع السيارات في تحقيق ولاء الزبون، دراسة على عينة من زبائن مؤسسة pougeot فرع الطاهير، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة جيجل، 2017، 2018، ص 11.

- يقوم بمراسلة مكتب اجتماعي، مصلحة الجودة، مدير التجارة، أو الالتقاء برئيس المدير العام شخصياً، وإن لم يتحصل على النتيجة المتوقعة يتصل بوسيط معين من طرف المؤسسة وهي بحد ذاتها ملزمة بالتعرف على الشكاوى والاستجابة لها.
- يستطيع الزبون رفع دعوة وإلزام القضاء بالاستجابة للشكاوى وكذا تلقي نصائح من منظمة حماية المستهلك أو محامي.
- المراقبة: وذلك عن طريق القيام بمراقبة عامة لتطبيق التوجيهات وكذا مراقبة مباشرة بالقرب من المستهلكين.

#### ثانياً: الإشراف على خدمات ما بعد البيع وإعداد الميزانية

يمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

1. **الإشراف على خدمات ما بعد البيع:** هناك مؤسسات توافق على توكيل الغير بخدمات ما بعد البيع وذلك للنتائج الإيجابية التي تتجلى في رفع القيمة الاقتصادية للمصلحة كما لا توافق بعض المؤسسات على التفويض وذلك للأخطاء التي يرتكبها الوكيل مع الزبائن والتي تضر المؤسسة وسمعتها وعلاقتها مع الزبائن.

#### 1.1. أسباب توكيل خدمات ما بعد البيع: تلجأ المؤسسة لاختيار وكيل للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- كثرة عدد الإصلاحات وكبر الرقعة الجغرافية.
- عدم توفر الكفاءات والتجهيزات من أجل الإصلاح وذلك لأسباب اقتصادية.
- صعوبات التزود بقطع الغيار والمساعدة التقنية الضرورية.

<sup>1</sup> حنان منيع، سارة بوعموشة، المرجع السابق، ص 12.

– عندما تعد المؤسسة مجموعة مصلحين فلا تمنح مجانية الإصلاح في فترة الضمان إلا عن طريق الوكيل المفوض من طرفها.

### 2.2. تنظيم عملية التوكيل لخدمات ما بعد البيع: هناك قواعد أساسية يجب احترامها في الوكيل وهي<sup>1</sup>:

– أن لا تفوض المؤسسة مشاكل الزبائن للوكلاء لتفادي قطع العلاقة معهم وإنما تفوض العقد التقني فقط.

– يتم البحث على وكلاء يوفرون أحسن عرض وجودة والابتعاد عن الوكلاء ذوي المستوى المنخفض.

– أن تحرر المؤسسة شروط التعامل مع الوكيل في صيغة تعاقدية قانونية.

– القياس المتواصل لنوعية خدمات الوكلاء وإلزامهم بإرسال نتائج تدخلاتهم إلى المؤسسة.

– تحسيس الوكيل بالمعلومات التقنية عن المنتجات التي يصلحونها والقيام بتكوينهم.

– مساعدة الوكيل في حل المشاكل التي تواجهه مع الزبائن.

### 3.1. شروط اختيار الوكيل: عند اختيار الوكيل يجب التأكد من النقاط التالية:

– يجب أن لا يكون لديه نشاط تجاري ينافس به المؤسسة والتأكد من عدم تعاقد مع منافسيها.

– فحص مؤهلات الوكيل ومدى امتلاكه التجهيزات الضرورية للقيام بالمهام المسندة إليه.

– تزويد الوكيل بالتوضيحات اللازمة عن توعية ومحتوى الوثائق الإدارية المستعملة والمعلومات التي يمكن

أن يعطيها عند كل تدخل.

<sup>1</sup> حنان منيع، سارة بوعموشة، المرجع السابق، ص 12.

- تزويد الوكيل بالتوضيحات حول مدة لضمان والإصلاحات المترتبة عليها والتحقق من عدم وجود تدخلات مشبوهة.

- تقديم توضيحات حول شروط اعتبار خدمات ما بعد البيع مجانية والخدمات التي تكون فيها المقابل.

#### 2. إعداد ميزانية خدمات ما بعد البيع وإصدار دليل الاستعمال:

##### 1.2. إعداد ميزانية خدمات ما بعد البيع: لمصلحة خدمات ما بعد البيع ميزانية تساعد على تطوير رقم

أعمال المؤسسة وتسيير مهامها وما يجب إدراجه في ميزانية خدمات ما بعد البيع ما يلي:<sup>1</sup>

- حصة الرواتب أو الأجور التي تدفع للأعوان القائمين بتسيير مصلحة خدمات ما بعد البيع أو الوكلاء المعتمدين من طرف المصلحة.

- مصاريف الدراسات والبحوث المحققة في هذا المجال.

- وسائل المصلحة الخاصة والتي تندرج ضمنها: مناشير، دلائل الاستعمال، نصائح الزبائن، زيارة الزبائن.

- التكاليف تسيير الاحتياجات والتي في الواقع تنسب إلى الخدمات أو الكثيرة الأخطاء.

- مصاريف تكوين العمال في ميدان الخدمات.

##### 2.2. إصدار دليل الاستعمال: من مهام هذه المصلحة إصدار نماذج استعمال المنتجات والذي يختلف

حسب المنتج أو العتاد أو الزبائن، ولا بد أن يحتوي دليل الاستعمال على المواصفات التالية:<sup>2</sup>

- غلافه يكون ملون حتى يسهل الرجوع إليه مستقبلاً، وأن يحتوي على نص تمهيدي.

<sup>1</sup> فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص 159.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 159.

- يشتمل على فهرس به شرح وجيز عن كيفية الاستعمال، ووصف مبسط بالصورة لمواصفات المنتج وأجزائه المختلفة .

- الإرشاد إلى كيفية استعمال المنتج وتبيان خصوصياته، وشرح كيفية اتخاذ الحذر قبل استعمال المنتج، والعمليات المختلفة للصيانة.



### خلاصة

خلصنا من خلال هذا الفصل إلى أن خدمة ما بعد البيع هي عملية يتم توفيرها بعد بيع سلعة أو خدمة للعميل، وتتضمن معظم خدمات ما بعد البيع ضماناً أو ترقية أو خدمة إصلاح أو تدريب على الاستعمال أو ضمان إستعادة النقود أو الاستبدال في حالة حدوث تلف أو عيوب، وتشمل خدمة ما بعد البيع مجموعة واسعة من الخدمات التي تلبي احتياجات المستهلكين، وهي مصممة لمساعدة العملاء في استخدام المنتج بشكل صحيح، مما قد يؤدي إلى تكرار عملية الشراء من طرف العميل المستهدف وجعله من الزبائن الأوفياء للشركة.

# الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

ليتمكن عمل ما من البقاء في سوق تنافسي، عليه أن يجد لنفسه ميزة تنافسية تميّزه عن غيره من الأعمال الأخرى التي تستهدف نفس العملاء، وبيئة الأعمال حاليا تعرف شدة منافسة وكثرة المنافسين، وبالتالي فإن المؤسسة برة على الدخول في هذه المنافسة ومجاراتها لتحقيق أهدافها وذلك بخلق ميزة تنافسية لنفسها تمكنها من البقاء على الأقل في السوق.

ولإبراز ماهية هذه الميزة التنافسية قسمنا هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية**

**المبحث الثاني: محددات وأسس الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها**

### المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية

هناك الكثير من المفاهيم التي قدمها العديد من الاقتصاديون لميزة التنافسية، وفي هذا المبحث يمكننا تقديم بعض من هذه التعاريف، إضافة إلى التعرف على أنواع الميزة التنافسية أهدافها وأهميتها.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف التنافسية، بالإضافة إلى تحديد الخصائص التي تميزها.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بإتباع العناصر التالية:

**1. تعريف التنافسية:** التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها.

كما يقصد بالتنافسية تلك الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها<sup>1</sup>، التنافسية هي القدرة عمى إنتاج السلع والخدمات والوصول إلى السوق العالمية، وذلك في الوقت الذي يتمتع المواطنون بمستويات معيشية عالية ومستدامة عمى المدى البعيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مسكين الحاج، الإدارة الحديثة للتكاليف ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2017/2016، ص30.

<sup>2</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مصر، 2011، ص7.

تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وتوسع وإبتكار وتجديد، وتسعى المؤسسة ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لإستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية<sup>1</sup>.

**2. تعريف التميز:** التميز في مجمله يضم التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة، ويقصد بالتميز الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين، وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

**3. تعريف الميزة التنافسية:** تعرف الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الإستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة<sup>3</sup>.

والميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عالي وعلى سبيل الإستمرار، ويتمثل الأداء السوقي مثل العائد على الإستثمار، وتعتبر المؤسسة محققة لميزة تنافسية في حال كونها تحقق أرباحا دائمة تفوق متوسط الربح في

<sup>1</sup> مزباني بركة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة -، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019/2018، ص47.

<sup>2</sup> نورة عبد الله حزام الشهراي، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص35.

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص21.

صناعة ما أي أنها قادرة على إستغلال مواردها وقدراتها لتقديم قيمة مميزة لعملائها تفوق ما يقدمه المنافسون<sup>1</sup>، وفيما يلي تعريفات أخرى للميزة التنافسية<sup>2</sup>:

يعرفها بورتر أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

وعرفت بأنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، بهدف الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.

والميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لمنتجاتها بأقل سعر وتميز عالي مقارنة على منافسيها، وذلك لضمان زيادة الحصة السوقية للمحافظة على البقاء في السوق<sup>3</sup>.

والميزة التنافسية هي قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية.

---

<sup>1</sup> فضالة وسيلة، شيباني زينب، إشكالية الجودة و تنافسية المنتج - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، 2014/2015، ص36.

<sup>2</sup> عتيقة العايي، كريمة لغراوي، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة / الزبون - دراسة حالة مؤسسة خدماتي كوندور أدرار-، المرجع السابق، ص13.

<sup>3</sup> عتيقة العايي، كريمة لغراوي، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر المؤسسة / الزبون - دراسة حالة مؤسسة خدماتي كوندور أدرار-، المرجع السابق، ص13.

قدرة الشركة على أن تكون منتجة في الحدود الدنيا من التكلفة ضمن صناعتها، أو أن تكون فريدة في بعض الخصائص المقيمة بشكل كلي من قبل الزبائن.

وهي استغلال الشركة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم.

إضافة إلى أن الميزة التنافسية تعد المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة تقديم قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتلخص خصائص الميزة التنافسية من خلال<sup>2</sup>:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2013، ص63.

<sup>2</sup> طامة محمد وآخرون، كريمة لغراوي، المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة مقارنة بين مؤسسة Enie و Condor -، مجلة التكامل الاقتصادي، ع3، 2021، ص99.

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق إعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية أهدافها وأهميتها

تختلف أنواع الميزة التنافسية وتتنوع حيث سنوضح هذه الأنواع بإختصار، وكذا التعريف بأهدافها إضافة إلى تحديد أهميتها.

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تحدد أنواع الميزة التنافسية من خلال:

- 1. التكلفة الأقل (قيادة التكلفة):** وتعني قدرة المنظمة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل بالمقارنة مع المنافسين، بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر، فهي تعني أيضاً القدرة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الإنتاج بل يتعداه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار تكاليف التسويق، الخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة...، بحيث يمكن أن يكون كل نوع من هذه التكاليف مصدراً لميزة التكلفة الأقل، إذ تسمح التكاليف المنخفضة بهوامش ربح مرتفعة وأسعار منخفضة، والأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول على حصص سوقية جديدة.



يظهر التحليل أن الفرق في التكلفة بين المنظمات ينتج عن تركيبة إنتاجية ناتجة عن خمسة عوامل

أساسية مرتبطة بحجم المنظمة هي كما يلي<sup>1</sup>:

- اقتصاديات الوفرة (السلم).

- مفعول الخبرة وأثر التعلم.

- الكتلة الحرجة.

- التوليد السريع للموارد.

- التعاون الوظيفي.

ويرى بورتر بالإضافة إلى عوامل أو أساليب تخفيض التكاليف السابقة أن المنظمات الرائدة في مجال

التكاليف تضع برامج لمراقبة كافة التكاليف المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف

وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

لا تستطيع الميزة التنافسية الناتجة عن التكاليف المنخفضة تحقيق أداء عالٍ إلا إذا استطاعت المنظمة

المحافظة عليها واستدامتها من خلال التحسين والبقاء في مستوى تكاليف متقارب من المنافسين، ولاستدامة

الميزة التنافسية يقترح Porter مجموعة من العوامل التي تمكن من ذلك:

- اقتصاديات الحجم والتي تمثل أكبر عوائق للدخول أو الحركة داخل السوق على اعتبار أن وجود عوائق

للدخول إلى السوق والحركة داخله من أهم عوامل استدامة الميزة التنافسية.

- الاتصالات البينية مع المنظمات المتعاونة من شأنه إعاقه المنافسين على إزالة الميزة التنافسية.

- تنسيق العلاقات بين المنظمة الموردین وقنوات التوزيع المستقلة.

<sup>1</sup> سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 1، 2021، ص 241-242.

– الخصائص الحصرية للتعلم والتي يصعب محاكاتها من قبل المنافسين.

– حقوق الملكية لمنتج أو لتكنولوجيا معينة، حيث يصعب على المنافسين تقليد أو إعادة إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة محمية ببراءة اختراع، وتعتبر الابتكارات في طرق العمل أكثر استدامة منها في المنتجات نظرا لإمكانيات الاحتفاظ بسر العمل أطول مدة ممكنة<sup>1</sup>.

**2. ميزة التمييز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتمسك بها، ومن أجل حياة هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، وخاصة التعلم وآثار نشره للتفرد بهذه الميزة والتعلم الشامل كفيلا بتحقيق ميزة متواصلة<sup>2</sup>.

**1.2. الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز:** نوردها فيما يلي<sup>3</sup>:

– عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

– تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

– عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

**2.2. الحصول على ميزة التمييز:** للحصول على ميزة التمييز فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل

تدعى بعوامل التمييز وهي كما يلي:

<sup>1</sup> سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 242.

<sup>2</sup> يونس ابراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 179.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 238.

- الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات، وتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج... الخ.

- الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- الروابط بين أنشطة المؤسسة: أي التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

- الروابط مع الموردين: يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

- تكوين الموزعين.

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية<sup>1</sup>.

- الرزنامة: المقصود ههنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبّاقة فغى الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة حالة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007/2006، ص 18.

<sup>2</sup> رائدة فوغالي، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، قالة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 49.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

- **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

- **التكافل:** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أمامياً من (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة)، مما يجنبها اللجوء إلى الغير<sup>1</sup>. إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الإلحاق:** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- **التعليم:** حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

- **الحجم:** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

**العوامل المؤسسية:** إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص 16.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، المرجع السابق، ص 19-20.

وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

### 3- الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها ما يلي:

- التمييز المفرط: أي يجب أن لا تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا، لأن المؤسسة في هذه الحالة تكون هدفا سهلا للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.
- سعر إضافي مرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التمييز.
- التركيز الشديد على المنتج أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط

### ثانيا: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية وكذا أهدافها من خلال العناصر التالية:

1. أهمية الميزة التنافسية: أصبحت الميزة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالمنا المعاصر، نظرا لما تحتويه من أبعاد وأسس تساعد المؤسسات أو حتى الدول من تحسين وضعيتهم الاقتصادية وتحريك عجلة النمو، فإذا قامت المؤسسات باستغلال ميزتها التنافسية بأفضل طريقة ممكنة فإنها سوف تساعد على اكتساب بعض الميزات:

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال الاستغلال الأمثل لمجالها التنافسي<sup>1</sup>.
- خلق فرص للنمو من خلال اختراق أسواق جديدة.
- اكتساب حصة سوقية جديدة بحيث تجعلها متفوقة على منافسيها.

<sup>1</sup> بن نامة فاطمة الزهراء، العشعاشي ثابت أول وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم -، مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم - الجزائر، السنة مجهولة، ص 44.

- تعزيز الإنتاجية والارتقاء بنوعية وبمستوى الإنتاج.
- الرفع من مستوى أداء المؤسسات.
- اكتساب ولاء الزبائن والعملاء من خلال تخفيض الأسعار مع تقديم منتجات ذات جودة.
- تعد بمثابة سلاح في يد المنظمة لمواجهة تحديات السوق ومناورات المنظمات، ويأتي ذلك من خلال تنمية المؤسسة لمعرفة التنافسية ومقدرتها على تلبية حاجيات زبائنها المستقبلية.
- تعد بمثابة معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة دون غيرها من المؤسسات، وذلك لقدرتها على خلق نماذج جديدة ومتفردة من السلع والخدمات<sup>1</sup>.
- 2. أهداف الميزة التنافسية: من أبرز أهداف الميزة التنافسية هي<sup>2</sup>:
  - قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.
  - خلق فرص تسويقية جديدة.
  - دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
  - إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.
  - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.

<sup>1</sup> حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص 28.

<sup>2</sup> وهيبه مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2011-2012، ص 60.

— خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمن تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

— تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> وهيبية مربعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 60.

### المبحث الثاني: محددات وأسس الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

سنبين في هذا المبحث محددات الميزة التنافسية، وكذا أسس بنائها، إضافة إلى مؤشرات قياس الميزة التنافسية وأخيرا مصادرها.

#### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية وأسس بنائها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى محددات الميزة التنافسية وكذا أسس بناء هذه الميزة وذلك وفق العناصر التالية الذكر.

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية

تكمن محددات الميزة التنافسية في بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**1. حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها.

ويقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبنيه وهذه المراحل متمثلة في:<sup>1</sup>

**1.1. مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر.

<sup>1</sup> سهثال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2013، ص 57، 58.



2.1. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها.

3.1. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

4.1. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وغذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2. نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة از مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن امثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وتوردها فيما يلي:<sup>1</sup>

1.2. نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو الخدمة كل السوق.

<sup>1</sup> زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص 94.

**2.2. النطاق الرأس:** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت الداخلية أم الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلف، فالتكامل الرأس المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لاستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

**3.2. النطاق الجغرافي:** ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وتلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

**4.2. نطاق الصناعة:** وهو يمكن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشاركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، قد يؤدي استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، المرجع السابق، ص

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي<sup>1</sup>.

### ثانياً: أسس بناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارها بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر ان المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلف هذه القيمة تجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وان تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

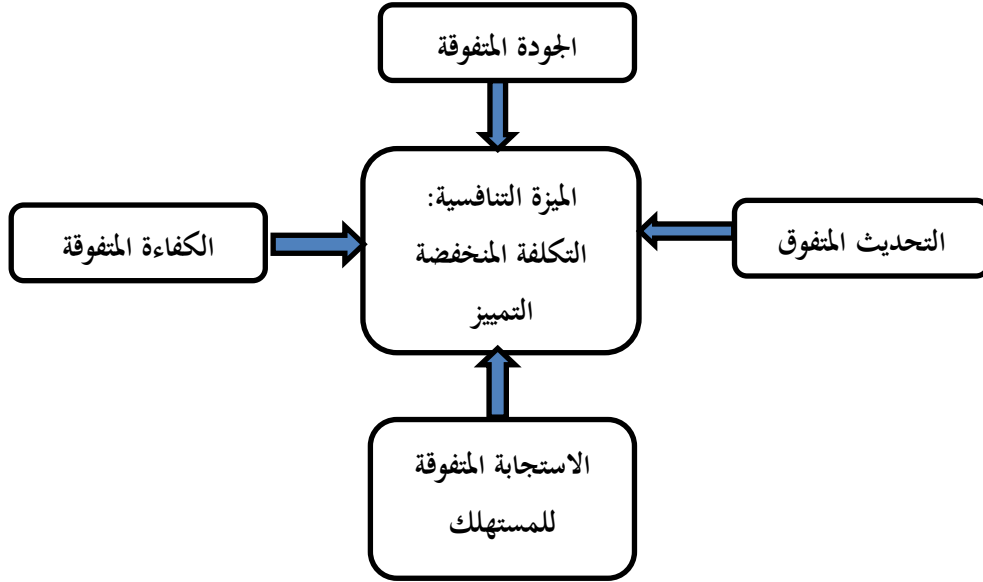
إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة ان تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها او الخدمات التي تقدمها. وبناء الميزة التنافسية واستدامتها يتطلب أيضا توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، مثل توفر مهارات خاصة في الإنتاج وذات قيمة للعملاء، أو توفر قدرات بشرية عالية الكفاءة قادرة على التنافس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، المرجع السابق، ص95.

<sup>2</sup> محمود عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين -، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع1، 2020، ص 210.

يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم (1-2)

الشكل رقم (1-2): الأسس بناء الميزة التنافسية



يتضح من خلال الشكل رقم (1-2) طان تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض

التكاليف او من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث،

الاستجابة للعمل، وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:<sup>1</sup>

1. الكفاءة **Efficiency**: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية

المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات

ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال...، إلى مخرجات التي تتمثل في السلع

والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك

تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 16، 17.

وباعتبار أن المنظمة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وعليه نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة<sup>1</sup>.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

**1.1. استغلال اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع كلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛

**2.1. آثار التعلم:** تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال بتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛

**3.1. تطبيق نظام التخزين اللحظي:** يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين الحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> محمود عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين -، المرجع السابق، ص 210.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 17.

- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

**2. الجودة Qualité:** نتيجة لزيادة حدة المنافسة الامر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، ونقول ان المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفقات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:<sup>1</sup>

**1.2. البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

**2.2. البعد الثاني:** عن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجية وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج. وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما خلق القيمة للمنتج.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 18.

3. التحديث / الإبداع **Innovation**: غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار **Création** ومصطلح

التحديث **Innovation** كمترادفين إلا انه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق بإستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة.<sup>1</sup> وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه، وبصفة عامة يمكن أن نقول ان الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من اهم المصادر الرئيسية في بناء التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز منتجاتها/ خدماتها في عين زبائنها وبالتالي اختلافها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.<sup>2</sup>

4. **الاستجابة للعميل**: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها، وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكثر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

<sup>1</sup> بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة رقلة، ص 259.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 18.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:<sup>1</sup>

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج، وتطوير منتجات جديدة بسمات وخصائص تفتقر لها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لتأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أي أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها او الخدمة حتى اداؤها؛
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن البيع ذلك يتطلب ان تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال حساب آخر.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، المرجع السابق، ص 19.



### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومصادرها

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم في قياس الميزة التنافسية سنحددها من خلال هذا المطلب، إضافة إلى مصادرها.

#### أولاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يجري تحليل المؤشرات على ثلاثة مستويات هي:<sup>1</sup>

**1. تنافسية المشروع:** حسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المشروع لا يكون تنافسياً عندما تكون تكلفته ليست تنافسية.

هكذا فعلى مستوى المشروع، فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة السوقية تشكل جميعها مؤشرات للتنافسية.

**2. تنافسية فرع النشاط الاقتصادي:** يكون المشروع تنافسياً ودولياً في الحالات التالية:

- عندما يحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة؛
  - إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيها مساوية أو أعلى منها؛
  - إذا كان متوسط تكاليف الوحدة يساوي أو يقل عن التكاليف الحدودية للمزاحمين الأخرى؛
- كما يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط.

<sup>1</sup> أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، ع22، 2011، ص358، 359.

3. تنافسية البلد: لقد استعمل "بورتر" منهجية دعاها "الجوهرة الوطنية" وهي مجموعة من التوصيات والإجراءات التنافسية، وهي تحليل اقتصاد البلد قطاعا بقطاع، من خلال:

- شروط العوامل؛
- شروط الطلب المحلي وخصائصه؛
- الصناعات الداعمة والمتصلة؛
- استراتيجية المؤسسة وهيكلها ومنافسيها<sup>1</sup>.

وأكد "بورتر" على الطبيعة المتداخلة والمتشابكة لمحددات القدرة التنافسية إلى التعبير عنها "كنظام ديناميكي".

### ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

1. الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمى، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت الفترة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج - بل تعدى إلى المؤسسات، المتوسطة الصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين المستمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص 358، 359.

<sup>2</sup> رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع3، 2008، ص 85، 86.

2. الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون؛
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.<sup>1</sup>

3. المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاث أنواع وهي:<sup>3</sup>

- مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل: مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات؛
- مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة، مثل: المحافظة والجامعات؛

<sup>1</sup> نصر الدين بن أعمارة، دور وأثر الميزة التنافسية في تنسيق المنتجات الصيدلانية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجائر، 2007/2006، ص 132.

<sup>2</sup> اسمان ماجد الطاهر، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 28.

<sup>3</sup> رتيبة نحاسية، المرجع السابق، ص 88.

- مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن، مثل: البنوك، الخطوط الجوية.

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع الشركة لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صنّاع القرار والإدارات العليا على هذه المصادر، كلما ساعدت الشركة في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الاستراتيجية.

### خلاصة

خلصنا من خلال هذا الفصل أن الميزة التنافسية تتمثل في الوضع المتفوق الذي نحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز عن غيره من المنتجات التي تنتجها باقي المؤسسات الأخرى، وذلك بهدف زيادة تحقيق الأهداف المنتظرة.

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

في شركة كوندور - تيارت

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم الجوانب المتعلقة بخدمات ما بعد البيع ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي للمؤسسة الخدمائية Condor لولاية تيارت، وذلك لإصدار حكم يقيم خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المؤسسة ويبين مدى تأثيرها على تعزيز الميزة التنافسية لها وذلك من خلال عرض الإطار المنهجي، بالاعتماد على بعض أدوات الدراسة وكذا التطرق إلى أساليب وطرق المعالجة الإحصائية للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وذلك بدءاً بتفريغ البيانات والتعليق عليها وصولاً إلى استخلاص النتائج.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول:** الطريقة المتبعة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

**المبحث الثاني:** نتائج الدراسة الميدانية تحليلها، تفسيرها، مناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والنموذج المتبع والأدوات المستعملة

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وكذا مختلف الطرق والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل بيانات الدراسة، إذ أنه من أجل إنجاز أي دراسة يجب إتباع مجموعة من الطرق لكي يتم العمل وفق منهج علمي، وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والبرنامج الإحصائي المحوسب ssps23 لتحليلي النتائج.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في جمع البيانات

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة لابد من الإحاطة بالمجتمع وعينة الدراسة وكذا طبيعة متغيرات الدراسة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة الزبائن المستفيدين من خدمات ما بعد البيع لمؤسسة خدماتي كوندور كونها الفئة التي بإمكانها الحكم وتقييم الخدمات المقدمة من المؤسسة حيث تم أخذ في هذه الدراسة زبائن المؤسسة كمجتمع للدراسة، لغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

2- عينة الدراسة: تم إختيار عينة عشوائية تمثلت في 60 زبون.

وقد تم توزيع 60 استبانة على الزبائن، ولكن تم جمع 53 استبانة فقط (أي 7 منها لم تسترجع)، أي بنسبة استرجاع 88.33% للإجابات، من بينها 48 استبانة معبأة بشكل كامل أي بنسبة 90.57، وتم حذف 05 استبانات لعدم الحصول على بعض عبارات الاستبيان.

#### ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة

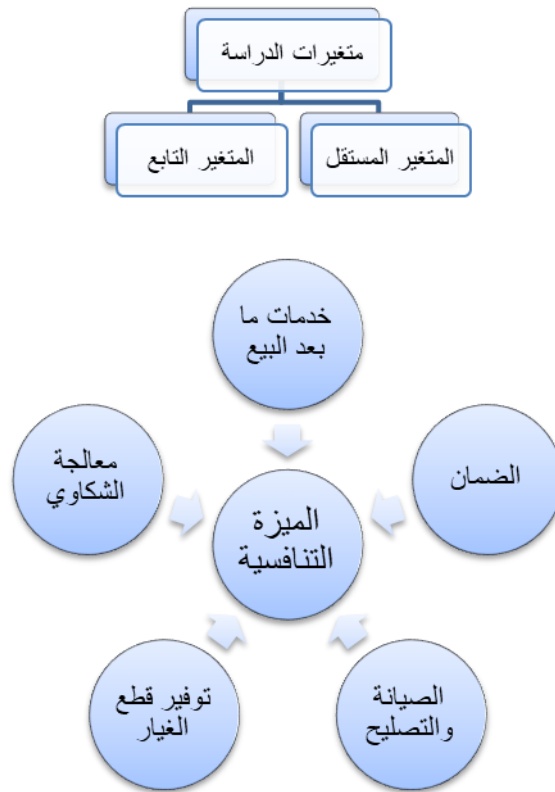
1- متغيرات الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في ما يلي:



- المتغير المستقل: خدمات ما بعد البيع، والمتفرعة إلى أربعة أبعاد متمثلة في أنواع خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة والتصلّيح، توفير قطع الغيار، معالجة الشكاوي)
- المتغير التابع: الميزة التنافسية: حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد الدور الذي يلعبه توفير خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى توفير خدمات ما بعد البيع في مؤسسة خدماتي condor - تيارت- لكسب رضا زبائنها والمحافظة عليهم عن كطريق كسب مكانة عالية ومرموقة تكسبها ميزة تنافسية.

1- نموذج الدراسة: بناء على الدراسة النظرية، تم تشكيل نموذج للدراسة

الشكل (3-1): يبين النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في عينة الدراسة وكذلك معرفة البرامج المستخدمة.

## أولاً: أدوات الدراسة

لاستخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية" فقد استخدمنا المقابلة الشخصية كأداة لجمع المعلومات وهي عبارة عن أسئلة.

كما استخدمنا الاستبيان لمعرفة مدى صدق المعلومات المقدمة والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من زبائن مؤسسة كوندور الكرتونيك، وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء والمتمثلة في:

**الجزء الأول:** خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد ضم ثلاثة أسئلة متمثلة في النوع، العمر، الحالة والخدمة.

**الجزء الثاني:** خاص بالمتغير المستقل وهو خدمات ما بعد البيع وقد ضم 13 سؤال والتي تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد، وقد ضم هذا الجزء تقييم الزبائن لمختلف خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة والمتمثلة في (الضمان، الصيانة والتصليح، توفير قطع الغيار، معالجة الشكاوي).

**الجزء الثالث:** خاص بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية وقد ضم 10 أسئلة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد ضم هذا الجزء الطريقة أو لأسلوب الأمثل الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية في السوق.

وقد تم استخدام مقياس "Likert" الخماسي لتحليل الاستبيان والإجابة على العبارات خمس درجات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): يبين درجة مقياس ليكرت الخماسي

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

### ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

للقيام بالدراسة وتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام برنامج (social sciences ssps23 package for the statistiacal) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو برنامج إحصائي محوسب متكامل لإدخال البيانات وتحليلها، والذي يعتبر من أرز الأدوات التي تستخدم في الوصول إلى النتائج التفسيرية لافتراضات الدراسات المقدمة، ويتضمن مجموعة من الاختبارات الإحصائية.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### 1- الإحصاء الوصفي: ولقد استخدمنا

- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت للتعرف على تكرار الإجابات والنسبة المئوية للمعلومات الشخصية لأفراد العينة ولتحديد اتجاههم حول عبارات الدراسة، وأيضا يمكن من الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر لنسبية، لأعمدة البيانية...الخ) التي تساعد في التعرف على خصائص العينة المدروسة،

- الوسط الحسابي: للتعرف على مدى تركيز الإجابات في اختبار معين لدى أفراد العينة.

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

- المدى: استخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، حيث تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة (الحدود الدنيا والحدود العليا) لدرجة المقياس (4=5-1)، وللحصول

على طول الخلية تم تقسيم الدرجة (4) على عدد درجات المقياس (5) أي  $(0.8=1+0.8)$ ، وذلك بغرض تحديد الحد الأعلى للفئة، ومنه الجدول التالي يوضح طول الفئات (درجة الموافقة)

الجدول رقم (3-2): يوضح تقديرات المتوسط الحسابي المرجح لأفراد العينة

الدرجة	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	التقدير
1	من 1 إلى 1.8	غير موافق بشدة
2	من 1.81 إلى 2.6	غير موافق
3	من 2.61 إلى 3.4	محايد
4	من 3.41 إلى 4.2	موافق
5	من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

## 2- الإحصاء الاستدلالي: مثل

- معامل الارتباط: استخدم لمعرفة مدى قوة العلاقة واتجاه العلاقة لكل عبارة من عبارات الاستبيان،
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

## ثالثا: صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان يعني أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ويقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، مع توضيح عباراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

معامل بيرسون الذي يعتبر الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع وبهدف معرفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (خدمات ما بع البيع والميزة التنافسية) قمنا بحساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة فكانت النتائج حسب برنامج ssps23 كالتالي:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين بغية التحقق من صدق المحتوى، فقد تألفت من أساتذة متخصصين في مجالات الميزة التنافسية والتسويق والإحصاء التطبيقي في الجامعة.

وبعد الاستجابة لآراء المحكمين والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، تحصلنا على استبانة في صورتها النهائية.

2- الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث كلما كان الارتباط قوي كلما زاد صدق العبارة.

وقد قمنا بحسابه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Coorélation de pearson) وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لعبارات محاور الدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور خدمات ما بعد البيع:

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: خدمات الضمان

الجدول رقم (3-3): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد الضمان

العبارات	معامل الارتباط
تقدم مؤسسة كوندور فترة ضمان مناسبة	0.911**
تدفعني خدمة الضمان المقدمة من مؤسسة كوندور إلى مداومة التعامل معها	0.894**
تتقيد مؤسسة كوندور بفترة ضمان المنتجات	0.904**

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات ssps23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل العبارات المتعلقة ببعد الضمان أكبر من مستوى دلالة 0.01، أي أنه توجد علاقة ارتباط عالية جدا ومقبولة إحصائيا، ومنه تم قبول كل العبارات وعدم رفض أي منها، وهذا دليلي على مدى قدرة هذه العبارات في تفسير البعد الذي تقيسه بوضوح.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: خدمتي الصيانة والتصليح

الجدول رقم (3-4): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد الصيانة والتصليح

العبارات	معامل الارتباط
خدمة الصيانة المقدمة من مؤسسة كوندور ملائمة	0.711**
تتميز خدمة التصليح لمؤسسة كوندور بالفعالية	0.871**
تقدم مؤسسة كوندور خدمة التصليح بأسعار جيدة	0.552**
تتقيد مؤسسة كوندور بفترة التصليح المتفق عليها	0.851**

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات ssps23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل العبارات المتعلقة ببعد الصيانة والتصليح أكبر من مستوى دلالة 0.01، أي أنه توجد علاقة ارتباط عالية جدا ومقبولة إحصائيا، ومنه تم قبول كل العبارات وعدم رفض أي منها، وهذا دليل على مدى قدرة هذه العبارات في تفسير البعد الذي تقيسه بوضوح.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: خدمة توفير قطع الغيار

الجدول رقم (3-5): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد توفير قطع الغيار

العبارات	معامل الارتباط
توفر مؤسسة كوندور قطع غيار ذات جودة عالية	0.820**
توفر مؤسسة كوندور قطع غيار أصلية	0.833**
توفر مؤسسة كوندور قطع غيار بصفة دائمة	0.554**

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات ssps23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل العبارات المتعلقة ببعد توفير قطع الغيار أكبر من مستوى دلالة 0.01، أي أنه توجد علاقة ارتباط عالية جدا ومقبولة إحصائيا، ومنه تم قبول كل العبارات وعدم رفض أي منها، وهذا دليل على مدى قدرة هذه العبارات في تفسير البعد الذي تقيسه بوضوح.

❖ صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: خدمة معالجة الشكاوي

الجدول رقم (3-6): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات بعد معالجة لشكاوي

معامل الارتباط	العبارات
0.982**	تقبل مؤسسة كوندور الشكاوي من زبائنها
0.981**	يعالج عمال مؤسسة كوندور الشكاوي بصفة دائمة وسريعة
0.949**	يأخذ عمال مؤسسة كوندور شكاوي الزبائن بعين الاعتبار

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات ssps23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل العبارات المتعلقة ببعد معالجة الشكاوي أكبر من مستوى دلالة 0.01، أي انه توجد علاقة ارتباط عالية جدا ومقبولة إحصائيا، ومنه تم قبول كل العبارات وعدم رفض أي منها، وهذا دليل على مدى قدرة العبارات في تفسير البعد الذي تقيسه بوضوح.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

الجدول رقم (3-7): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

معامل الارتباط	العبارات
0.249**	تستطيع المؤسسة أن تتميز في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية
0.538**	يمكن للمؤسسة أن تزيد من زبائنها إذا استطاعت تخفيض أسعارها
0.566**	تعتمد المؤسسة على سرعة توفير للخدمات من اجل تميز منتجاتها في السوق
0.672**	تستبق المؤسسة غيرها من في تقديم خدمات ما بعد البيع
0.633**	تقوم المؤسسة بخدمات ذات جودة عالية لكسب رضا الزبون واستمرارية عمله معها
0.725**	تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات جاهزة إلى الزبائن في المواعيد المحددة
0.698**	أسعار خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل
	المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات
0.662**	تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيد للخدمات
0.602**	تنافس المؤسسة المؤسسات المشابهة لها في السوق من خلال الجودة
0.558**	وجود تنافسية في أسعار الخدمات.

\*\*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات ssps23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب معاملات الارتباط لعبارات محور الميزة التنافسية كانت أكبر من 0.01، أي أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وعالية بين كل عبارات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يظهر أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوي  $\alpha = 0.01$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

3- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-8): يوضح مدى الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

العبارات	معامل الارتباط
خدمات ما بعد البيع	0.526**
الميزة التنافسية	0.526**

\*\*La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات spss23

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن العلاقة بين متغيري الدراسة (خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية) هي علاقة طردية أي متسقة ومنسجمة، حيث وصلت درجة الارتباط بينهما 0.526. ووجود النجمتين دليل على أن العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى المعنوية 0.01، ومن ثم الاستبانة صالحة التطبيق على عينة الدراسة.

#### رابعاً: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

كما تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ لاختبار ثبات ومصداقية الاستبيان، إذ أنه كلما كان مساوي أو أكبر من 0.6 دل على وجود مصداقية ودرجة عالية في الاستبيان، والجدول الموالي يبين معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ) للدراسة، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.87) أي أكبر من (0.6) مما يدل على أن استبيان الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يسمح بتطبيقه على جميع أفراد العينة.



الجدول رقم (3-9): يبين قيمة معامل الثبات الكلي (ألف كرونباخ) لمحاور الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
13	0.823	خدمات ما بعد البيع
10	0.806	الميزة التنافسية
23	0.870	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات ssps23

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى صلب الدراسة الميدانية وهي اختبار العلاقة بين خدمات ما بعد البيع والميزة التنافسية، مستخدمين في ذلك أدوات إحصائية التي سبق وتناولناها في المبحث الأول.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سيتم توضيح وعرض النتائج مستخدمين في ذلك الجداول والأشكال البيانية نظرا لسهولة تحليلها.

أولا: عرض خصائص العينة

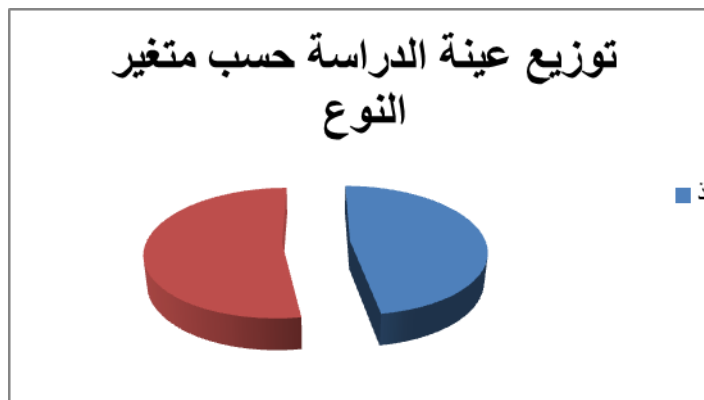
#### 1- التوزيع حسب متغير النوع:

الجدول رقم (3-10): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع	أنثى	25	52.1%
	ذكر	23	47.95%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

الشكل (3-2): يبين عرض بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين نلاحظ أن نسبة الإناث كانت أعلى من نسبة الذكور، مما يفسر أن الإناث أكثر استجابة على الاستبيان، حيث بلغ عددهم (23) أنثى، أي ما يقدر بنسبة (47.95%)، بينما بلغ عدد الذكور (25) ذكر، بنسبة (52.1%)

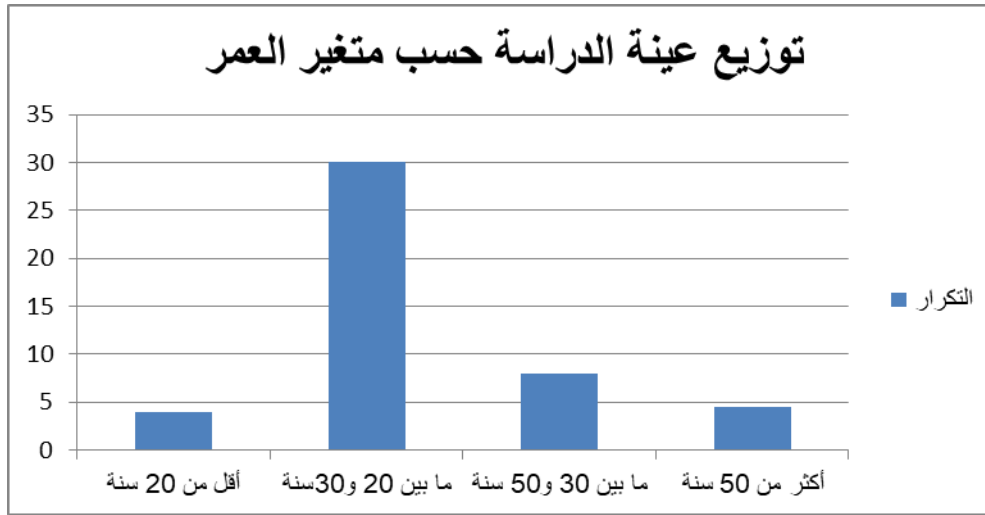
2- التوزيع حسب متغير العمر:

الجدول رقم (3-11): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 20 سنة	4	8.3%
	ما بين 20 و 30 سنة	30	62.5%
	ما بين 30 و 50 سنة	8	16.7%
	أكثر من 50 سنة	6	12.5%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

الشكل (3-3): يبين عرض بياني توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أعلاه أن غالبية أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية الثانية التي تتراوح أعمارهم (ما بين 20 و 30 سنة) حيث بلغ عددهم (30)، أي بنسبة (62.5%) وهي سن الشباب وهذا يدل على التواجد الكبير لفئة الشباب في السوق الاستهلاكي واهتمامهم بخدمات ما بعد البيع للمنتجات الكهرو منزلية للعلامة التجارية كوندور، وأقل نسبة من عينة الدراسة كانت من نصيب الفئة العمرية الأولى (أقل من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (04) أي بنسبة (8.3%)، بلغ عدد أفراد الفئة العمرية (ما بين 30 و 50 سنة) (08) أي بنسبة (16.7%)، و(06) أفراد من أصحاب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) أي بنسبة (12.5%).

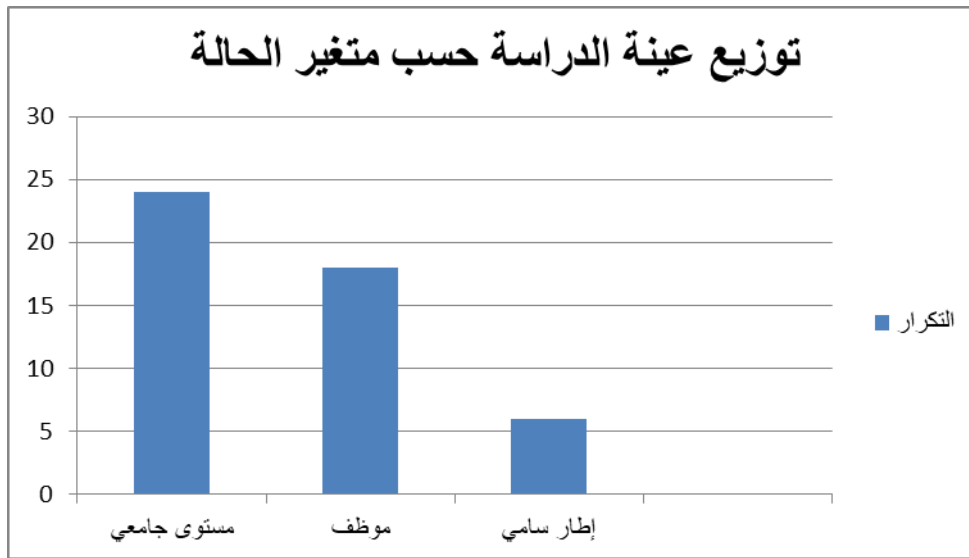
3- متغير حسب متغير الحالة:

الجدول رقم (3-12): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الحالة	مستوى جامعي	24	50%
	موظف	18	37.5%
	إطار سامي	06	12.5%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

الشكل (3-4): يبين عرض بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

من بيانات الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر تعاملًا مع خدمات ما بعد البيع تمثلت في المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم (24) أي بنسبة (50%)، وهذا يدل على أنهم مؤهلين لتفهم مختلف الاقتراحات والانشغالات الممكنة أن تواجههم مع وكلاء خدمات ما بعد البيع، وأنهم الأكثر وعياً ودراية بهذا النوع من الخدمات، يليها الزبائن الموظفون البالغ عددهم (18) وهذا بنسبة (37.5%)، فيما بلغت حالة إطار سامي (06) أي بنسبة (12.5%).

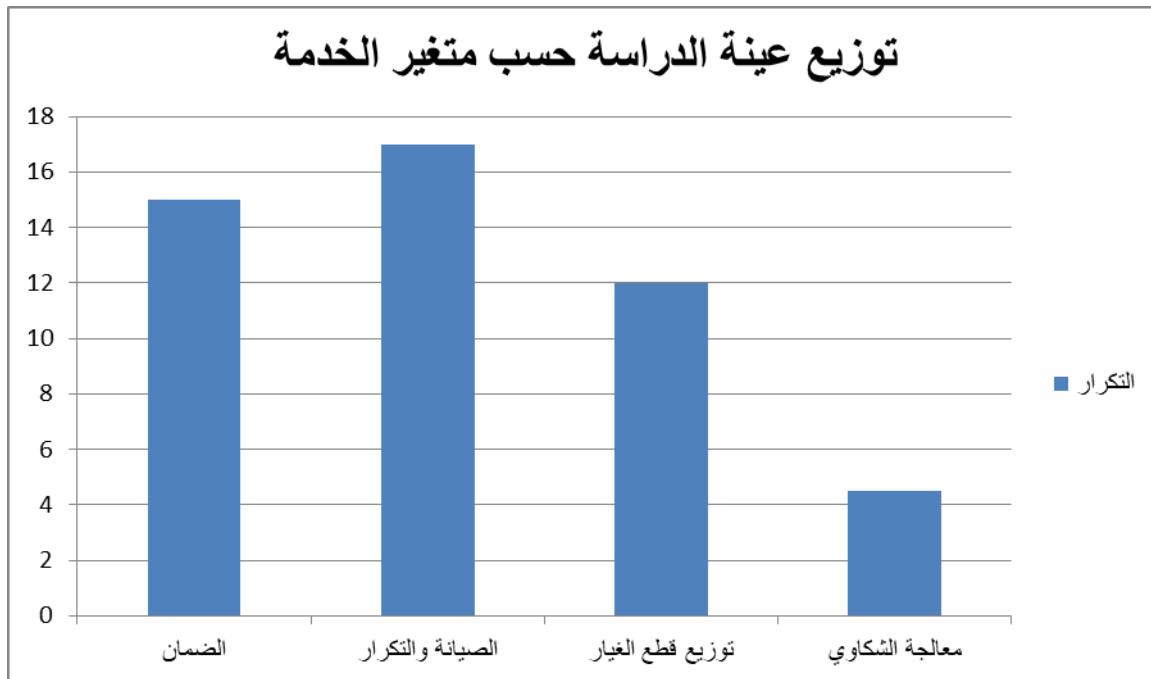
4- التوزيع حسب متغير الخدمة:

الجدول رقم (3-13): يبين عينة الدراسة حسب متغير الخدمة

معالجة الشكاوي	توفير قطع الغيار	الصيانة والتصلّيح	الضمان	التكرار
4	12	17	15	
%8.3	%25	%35.4	%31.5	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

الشكل (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية الزبائن في أفراد العينة استفادوا من خدمتي الصيانة والتصلّيح لاعتبارهما خدمتين منفصلتين حيث بلغ عدد (17) بنسبة (35.4%)، وبلغ عدد الزبائن المستفيدين من خدمة الضمان (15) بنسبة (31.5%) تليها خدمة توفير قطع الغيار (12) من أفراد العينة بنسبة (25%)، بينما بلغ تكرار خدمة معالجة الشكاوي في آخر مرتبة (4) من أفراد العينة بنسبة (8.3%) وذلك راجع إلى أن المؤسسة تستجيب لشكاوي زبائنها.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة

1- تحليل أبعاد المحور الثاني (خدمات ما بعد البيع): يتم توضيحها من خلال الجداول التالية تبين التحليل الوصفي لكل أبعاد خدمات ما بعد البيع:

الجدول رقم (3-14): يوضح تحليل عبارات بعد الضمان

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	1	0.973	3.90	01 تقدم مؤسسة كوندور فترة ضمان مناسبة
محايد	2	0.930	3.33	02 تدفعني خدمة الضمان المقدمة من مؤسسة كوندور إلى مداومة التعامل معها
محايد	3	1.072	3.15	03 تنفيذ مؤسسة كوندور بفترة ضمان المنتجات
موافق		0.895	3.458	خدمة الضمان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضمن الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد الضمان، حيث يلاحظ من خلاله أن اتجاهات أفراد العينة في العبارة (1) التي احتلت المرتبة الأولى كانت ضمن الموافقة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.973 وهذا يدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقين على خدمة الضمان المقدمة لهم من قبل المؤسسة، ثم تليها العبارتين (2) و(3) اللتين تأخذان درجة الحياد بمتوسط حسابي 3.33 و3.15، وانحراف معياري 0.930 و1.072 على التوالي مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة عليها أن تعيد النظر في كيفية التعامل مع زائنها.

الجدول رقم (3-15): تحليل عبارات بعد الصيانة والتصليح

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	1	1.128	3.44	01 خدمة الصيانة المقدمة من مؤسسة كوندور ملائمة
محايد	2	1.018	3.33	02 تتميز خدمة التصليح لمؤسسة كوندور بالفعالية
محايد	4	1.010	2.96	03 تقدم مؤسسة كوندور خدمة التصليح بأسعار جيدة
محايد	3	0.981	3.13	04 تنفيذ مؤسسة كوندور بفترة التصليح المتفق عليها
محايد		0.770	3.214	خدمتي الصيانة والتصليح

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضمن الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بعدد الصيانة والتصليح، حيث نلاحظ من خلاله أن اتجاهات أفراد العينة في العبارة (1) التي احتلت المرتبة الأولى كانت ضمن الموافقة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.128 وهذا يدل أن غالبية أفراد عينة الدراسة يقيمون خدمة الصيانة المقدمة لهم من قبل المؤسسة، في حين العبارات (2)، (4) و(3) التي تتضمن درجة الحياد بمتوسط حسابي 3.33، 3.13 و2.96 وانحراف معياري بلغ 1.018، 0.981 و1.010 على التوالي مما يعني أن المؤسسة محل لدراسة عليها أن تغطي النقائص المتواجدة في خدمة التصليح من حيث الفعالية والسعر والفترة.

الجدول رقم (3-16): تحليل عبارات بعد توفير قطع الغيار

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01 توفر مؤسسة كوندور قطع غيار ذات جودة عالية	3.10	1.134	2	محايد
02 توفر مؤسسة كوندور قطع غيار أصلية	3.17	1.290	1	محايد
03 توفر مؤسسة كوندور قطع غيار بصفة دائمة	3.06	0.976	3	محايد
خدمة توفير قطع الغيار	3.111	0.826		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضمن الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بعدد توفير قطع الغيار، حيث نلاحظ من خلاله أن اتجاهات أفراد العينة في العبارات (2)، (1) و(3) كانت ضمن درجة الحياد بمتوسط حسابي 3.17 و3.10 و3.06 على التوالي، وانحراف معياري بلغ 1.290 و1.134 و0.976 على التوالي مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة عليها أن تغطي النقائص المتواجدة في خدمة توفير قطع الغيار وذلك من حيث الجودة وتوفير القطع الأصلية بصفة دائمة.

الجدول رقم (3-17): تحليل عبارات بعد معالجة الشكاوي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	2.94	1.156	2	محايد
02	2.96	1.148	1	محايد
03	2.58	1.146	3	محايد
خدمة معالجة الشكاوي				محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

يتضمن الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة ببعد معالجة الشكاوي، حيث نلاحظ من خلاله أن اتجاهات أفراد العينة في العبارتين (2) و(1) كانتا ضمن درجة محايد بمتوسط حسابي 2.96، 2.94 وانحراف معياري 1.148، 1.156 على التوالي، مما يدل أن غالبية أفراد عينة لدراسة يقيمون خدمة معالجة شكاوي أنها لا تأخذ على محمل الجد من قبل المؤسسة، في حين العبارة (3) تتضمن درجة غير موافق بمتوسط حسابي 2.58 وانحراف معياري بلغ 1.145 مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة عليها أن تراجع العلاقات مع زبائنها.

الجدول رقم (3-18): تحليل أبعاد المحور الثاني (خدمات ما بعد البيع)

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	3.458	0.895	1	موافق
02	3.214	0.770	2	محايد
03	3.111	0.826	3	محايد
04	2.826	1.121	4	محايد
خدمات ما بعد البيع				محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال الجدول أعلاه، وباعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لأبعاد خدمات ما بعد البيع يتضح: أن بعد الضمان يحتل الريادة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.458 وانحراف معياري 0.895 بدرجة الموافقة ثم يليه بعد الصيانة والتوصيل وتوفير قطع الغيار ومعالجة لشكاوي التي كانت ضمن درجة الحياد بمتوسط حسابي بـ 3.214 و 3.111 و 2.826 وانحراف معياري بلغ 0.770 و 0.826 و 1.121 على التوالي، وهذا يعني على المؤسسة أن تهتم بخدمة الضمان وتعيد النظر في الخدمات الأخرى.



عموما فإن جزء خدمات ما بعد البيع له وسط حسابي يقدر بـ 3.157 وانحراف معياري يقدر 0.607 مما يعني أن عينة الدراسة غير راضية عن خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل مؤسسة خدماتي Condor، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (2-2) نجدها في درجة الحياد.

الجدول رقم (3-19): تحليل عبارات المحور الثالث (الميزة التنافسية)

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	2	0.772	4.15	01 تستطيع المؤسسة أن تتميز في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية
موافق بشدة	1	0.846	4.42	02 يمكن للمؤسسة أن تزيد من زبائنها إذا استطاعت تخفيض أسعارها
موافق	5	1.031	3.5	03 تعتمد المؤسسة على سرعة توفير للخدمات من أجل تميز منتجاتها في السوق
محايد	9	1.155	3.17	04 تستبق المؤسسة غيرها من المؤسسات في تقديم خدمات ما بعد البيع
موافق	4	1.125	3.6	05 تقوم المؤسسة بخدمات ذات جودة عالية لكسب رضا الزبون واستمرارية عمله معها
محايد	8	1.216	3.4	06 تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات جاهزة إلى الزبائن في المواعيد المحددة
محايد	10	1.263	3.02	07 أسعار خدمات ما بعد المقدمة من قبل المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات
موافق	7	1.166	4.46	08 تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة للخدمات
موافق	6	1.148	3.48	09 تنافس المؤسسة المؤسسات المشابهة لها في السوق من خلال الجودة
موافق	3	0.971	3.69	10 وجود تنافسية في عروض أسعار الخدمات
			3.588	مجموع المتوسط الحسابي
			0.6522	مجموع الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال الجدول أعلاه، وباعتماد الترتيب على أساس المتوسط الحسابي لعبارات الميزة التنافسية يتضح:

أن العبارة (2) تأتي في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.42) والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.846)، وبالتالي تقارب وجهات نظر أفراد العينة على هذه العبارة أي أن أغلبية الزبائن أجمعوا على أن المؤسسة يمكن لها أن تكسب زبائنها إذا استطاعت أن تخفض من أسعارها.

تأتي العبارة (1) في المرتبة الثانية حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (4.015) والتي تشير إلى الخيار موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.772) أي أن تقديم خدمات بجودة عالية يمكن المؤسسة من التميز في السوق.

تأتي العبارة (10) في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.69) والتي تشير إلى الخيار موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.971)، أي أن أسعار المؤسسة محل الدراسة تتمتع بميزة تنافسية في السوق.

تأتي العبارة (5) في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.6) والتي تشير إلى الخيار موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.125)، أي أن المؤسسة تسعى لكسب رضا الزبائن عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية.

تأتي العبارة (3) في المرتبة الخامسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.5) والتي تشير إلى الخيار موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.031) أي أن المؤسسة تعتمد على توفير الخدمات في الوقت المناسب من أجل تميز منتجاتها في السوق.

تأتي العبارة (9) في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.48) والتي تشير إلى الخيار موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.148) أي أن المؤسسة تعتمد على الجودة لتنافس المؤسسات المشابهة لها.

تأتي العبارة (8) في المرتبة السابعة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.46) والتي تشير إلى الخيار موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.166) أي أن العاملين ذو المهارات العالية لهم تأثير على ضمان تقديم خدمات ملائمة.

تأتي العبارة (6) في المرتبة الثامنة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.4) والتي تشير إلى الخيار محايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.216) أي أن المؤسسة تتميز بسرعة تسليم المنتجات لزبائنها وفي المواعيد المحددة.

تأتي العبارة (4) في المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.17) والتي تشير إلى الخيار محايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.155) أي أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر من السباقين في تقديم خدمات ما بعد البيع.

تأتي العبارة (7) في المرتبة العاشرة والأخيرة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (3.02) والتي تشير إلى الخيار محايد حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما بلغ الانحراف المعياري (1.263) أي أن المؤسسة متميزة بأسعار خدمات ما بعد البيع بأسعار المؤسسات الأخرى ولكن ليست بالدرجة التي ترضي جميع الزبائن.

عموما فإن جزء الميزة التنافسية له وسط حسابي يقدر بـ 3.588 وانحراف معياري يقدر بـ 0.6522 مما يعني أن مؤسسة Condor محل الدراسة تولى أهمية كبيرة لرضا زبائنها عن طريق تقديم خدمات ذات جودة (خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المؤسسة) وبالتالي دعم للميزة التنافسية، وإذا ما تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بالقيم الموجودة في الجدول رقم (2-20) نجد أنها في درجة الموافقة.

المطلب الثاني: اختبار فرضية الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم مناقشة وتحليل النتائج المتوصل إليها في المطلب الأول، ومن أجل معرفة مدى مساهمة خدمات ما بعد البيع لتعزيز الميزة التنافسية قمنا باختبار الفرضية التالية ومن خلال النتائج المتوصل إليها سيتم تقييم خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المؤسسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين خدمات ما بعد البيع وبين الميزة التنافسية

لمعرفة التأثير بين متغيرات الدراسة سنحاول اختبار الفرضية المقترحة انطلاقاً من الفرضيات الفرعية وذلك باستعمال الانحدار الخطي البسيط.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين: فرضية العدم والفرضية البديلة.

**فرضية العدم:** لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين خدمات ما بعد البيع وبين الميزة التنافسية.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين خدمات ما بعد البيع وبين الميزة التنافسية.

**الجدول رقم (3-20):** يوضح تحليل الانحدار البسيط لمتغيرات الدراسة (خدمات ما بعد البيع والميزة

التنافسية)

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل الثبات	
Sig	R <sup>2</sup>	R			
0.000	0.276	0.526	0.564	1.805	خدمات ما بعد البيع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ  $R=0.526$  وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية وخدمات ما بعد البيع.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.276$ ، مما يعني أن خدمات ما بعد البيع تفسر وتساهم بنسبة 27.6% في التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 72.4% راجع إلى عوامل أخرى متمثلة في التدريب والنقل والتركيب... الخ.

ونجد أيضا أن قيمة معامل الانحدار لخدمات ما بعد البيع قد بلغ  $B=0.564$  مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة في خدمات ما بعد البيع يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة قيمة 0.564، أما قيمة معامل الثبات 1.805 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الميزة التنافسية.

كما بلغت قيمة  $\text{sig}=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد: أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمات ما بعد البيع وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

وقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فروع يتم تحليلها كما يلي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة الضمان وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة الضمان ما بعد البيع وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

الجدول رقم (3-21): يوضح تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الضمان على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.039	0.089	0.299	0.218	2.834	الضمان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss23

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ  $R=0.299$  وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية وخدمة الضمان كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.089$  مما يعني أن بعد خدمة الضمان ويساهم بنسبة 8.9% في التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 91.1 راجع إلى عوامل أخرى متمثلة في التدريب والنقل والتركيب... الخ.

ونجد أيضا أن قيمة معامل الانحدار لبعد الضمان قد بلغ  $B=0.218$  مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة في بعد الضمان يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل لدراسة بقيمة 0.0218، أما قيمة معامل الثبات 2.834 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الميزة لتنافسية كما بلغت قيمة  $sig=0.039$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد ذو دلالة إحصائية بين خدمة الضمان وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمتي الصيانة والتصليح وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمتي الصيانة والتصليح ما بعد البيع وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

الجدول رقم (3-22): يوضح تحليل الانحدار البسيط لبعده الصيانة والتصليح على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.003	0.172	0.415	0.352	2.457	الصيانة والتصليح

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ssps23

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ  $R=0.415$  وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية وخدمة الصيانة والتصليح.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.172$ ، مما يعني أن بعد خدمتي الصيانة والتصليح يفسر ويساهم بنسبة 17.2% في التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 82.2 راجع إلى عوامل أخرى متمثلة في التدريب والنقل والتركيب... الخ

ونجد أيضا أن قيمة معامل الانحدار لبعده الصيانة والتصليح قد بلغ  $B=0.352$  مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة في بعد الصيانة والتصليح يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.352 أما قيمة معامل الثبات 2.457 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الميزة التنافسية

كما بلغت قيمة  $Sig=0.003$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمتي الصيانة والتصليح وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

**فرضية العدم:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة توفير قطع الغيار وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة توفير قطع الغيار وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

الجدول رقم (3-23): يوضح تحليل الانحدار البسيط لبعد توفير قطع الغيار على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى المعنوية Sig	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0.007	0.147	0.383	0.302	2.647	توفير قطع الغيار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ssps23

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ  $R=0.383$  وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية وخدمة توفير قطع الغيار.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.147$ ، مما يعني أن بعد خدمتي الصيانة والتصليح يفسر ويساهم بنسبة 14.7% في التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 85.3 راجع إلى عوامل أخرى متمثلة في التدريب والنقل والتركييب... الخ

ونجد أيضا أن قيمة معامل الانحدار لبعد الصيانة والتصليح قد بلغ  $B=0.352$  مما يعني أن بزيادة وحدة واحدة في بعد الصيانة والتصليح يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.302 أما قيمة معامل الثبات 2.647 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الميزة التنافسية كما بلغت قيمة  $Sig=0.007$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة توفير الغيار وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة معالجة الشكاوي وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة معالجة الشكاوي وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت



الجدول رقم (3-24): يوضح تحليل الانحدار البسيط لبعده معالجة الشكاوي على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية					المتغيرات
مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل الثبات	
Sig	R <sup>2</sup>	R			
0.021	0.111	0.332	0.193	3.041	توفير قطع الغيار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ssps23

من الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ  $R=0.332$  وهي أكبر من مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية وخدمة معالجة الشكاوي.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.111$ ، مما يعني أن بعد خدمة معالجة الشكاوي يفسر ويساهم بنسبة 11.1% في التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة والباقي 88.9% راجع إلى عوامل أخرى متمثلة في التدريب والنقل والتركييب... الخ

ونجد أيضا أن قيمة معامل الانحدار لبعده الصيانة والتصليح قد بلغ  $B=0.193$  مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في بعد معالجة الشكاوي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.193 أما قيمة معامل الثبات 3.041 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الميزة التنافسية

كما بلغت قيمة  $Sig=0.021$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

ومن خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة معالجة الشكاوي وبين الميزة التنافسية لدى مؤسسة خدماتي كوندور تيارت.

## خلاصة:

لقد خصص الفصل الثاني بالجانب التطبيقي من الدراسة، قصد معالجة دور خدمات ما بعد البيع باعتبارها عامل مهم في تعزيز الميزة التنافسية، وقد تم اختيار مؤسسة خدماتي condor -تيارت- لإبراز هذا الدور.

تم التطرق بداية إلى خطوات الدراسة الميدانية، وقد تمت الإحاطة بمجتمع وعينة الدراسة وكذا طبيعة متغيرات الدراسة والمتمثلة في خدمات ما بعد البيع كم تغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، ومصادر جمع المعلومات حيث لجأت الباحثتين في جمع المعلومات إلى المقابلة التي أجريت مع صاحب المؤسسة وكذا الاستبيان الموجه للزبائن الذين استفادوا من خدمات ما بعد البيع وقد تم تحليله عن طريق برمجية spss23.

كما تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية الوصفية التي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية وذلك بغرض معرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لغرض معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وكذا أساليب الإحصاء الاستدلالي المتمثلة في تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل تحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

وقد تم التطرق في الأخير إلى عرض وتفسير النتائج المتوصل إليها والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

خاتمة

لقد تزايد الإهتمام بالخدمة تقريبا مع بداية الثورة الصناعية خاصة عند تزايد الطلب على اخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) من نقل، وتأمين، وتخزين أصبح الإهتمام هبا كبيرا لدرجة أن الاقتصاديين باتوا يبحثون بشكل جدي عن تبعات وآثار الخدمات على الاقتصادات المختلفة، حيث توسعت لتشمل العديد من المجالات ... إلخ.

كما تعتقد بعض املؤسسات أن دورها ينتهي بمجرد بيع السلعة، ولكن الزبائن قد يحتاجون إبل خدمات أخرى بعد تسلّم السلعة، كأن يكونوا يف حاجة إبل املساعدة يف تركيبها، أو التدريب على استخدامها أو صيانتها.

تعد خدمة ما بعد البيع أحد أهم العناصر التي تساهم في ترويج السلعة، وزيادة المبيعات، حيث يوصي خبراء التسويق والتجارة بالاهتمام بها وتطويرها بشكل مستمر، وهو ما جعل كبرى الشركات العالمية تحرص على تقديمها لعملائها؛ حرصاً منها على سمعة منتجات الشركة في السوق، وأكد عدد من المستهلكين أن خدمة ما بعد البيع تعدّ إضافة تصب في مصلحة المستهلك في المقام الأول والتزامه تجاه الشركات، وترفع من مستوى رضاه للمنتج والترويج له، غير أنهم دائماً ما يصدمون من سوء التعامل أو عدم استرداد أموالهم أو حتى إيجاد حل وسط مرضٍ وخصوصاً فترة ما بعد البيع التي ينتهي فيها ضمان المؤسسة بمجرد الشراء.

ومن خلال موضوع البحث لاحظنا أن خدمات ما بعد تساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية، ونظرا لإزدحام السوق بالمؤسسات المنافسة، يجب هنا على المؤسسة أن تختار الطريقة ذات الجودة العالية والفعالة للوصول إلى المستهلك ومنه إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر الخدمات المقدمة بعد البيع إحدى الطرق التي تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

### إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هي خدمات داعمة إضافية تقدم بعد عملية الشراء التي يعطيها للعميل، فرضية صحيحة؛ حيث أن هذه الخدمات هدف إلى ترغيب الزبون بالشراء وزيادة رضاه وبناء علاقة طيبة طويلة معه.

الفرضية الثانية: هناك العديد من الصور لخدمات ما بعد البيع. فرضية صحيحة؛ حيث نجد خدمة التصليح والصيانة، وخدمة التسليم في المنزل، وكذا خدمة توفير قطع الغيار.

الفرضية الثالثة: الميزة التنافسية هي القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها. فرضية صحيحة؛ بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

الفرضية الرابعة: هناك العديد من المصادر للميزة التنافسية. فمن هذه المصادر نجد الابتكار، الزمن، والمعرفة.

### نتائج الدراسة:

من خلال ما درسناه في موضوعنا توصلنا للنتائج التالية:

- خدمات ما بعد البيع هي كل الأنشطة التي يبذلها المنتج والتي من شأنها تمكين المستهلك على الشراء وتأمين أفضل إستفادة يحصل عليها من السلع بزيادة المنافع الإضافية بحيث تحقق أكبر إشباع ممكن لحاجياته ورغباته.

- والميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عالي وعلى سبيل الإستمرار.

- شركة كوندور - تيارت تقدم العديد من الخدمات لربائنها، وما لاحظناه من خلال تربصنا الميداني بها أنها تركز على توفير خدمة ما بعد البيع لتكسب بذلك رضا الربائن.
- تتمثل خدمات ما بعد البيع في شركة كوندور - تيارت في الصيانة، توفير قطع الغيار ... إلخ.

### آفاق الدراسة:

- لا يمكن القول أن هذه الدراسة شملت جميع الجوانب، فموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واسع بإمكاننا إجراء دراسات أخرى حوله مثل:
- أهمية خدمات ما بعد البيع في نجاح المؤسسات؛
  - واقع خدمات ما بعد البيع في الشركات الجزائرية.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً. الكتب:

1. أبو نبعه، عبد العزيز، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي - ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
  2. حسام توكل موسى، الإطار القانوني لخدمات ما بعد البيع في قانون حماية المستهلك المصري - دراسة تحليلية -، دون دار النشر، دون طبعة، 2020.
  3. ديوب محمد عباس، ادارة التسويق، منشورات جامعة تشرين، 2007/2006.
  4. عبد العزيز أبو نبعه، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة - منهج تطبيقي -، الوراق للنشر والتوزيع ط1، 2005.
  5. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
  6. يونس ابراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- ثانياً: الرسائل العلمية
- أ. أطروحة الدكتوراه:
    7. أمازوز لطيفة، التزام البائع بتسليم المبيع في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011/2010.
    8. بن عمارة محمد، الخدمة ما بعد البيع في المنقولات الجديدة في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص حقوق، جامعة وهران، 2013/2012.
    9. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الشركات البترولية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.
    10. زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
    11. مسكين الحاج، الإدارة الحديثة للتكاليف ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2017/2016.



12. مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب، 2013.
- ب. رسائل الماجستير:
13. أحمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
14. اسمان ماجد الطاهر، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
15. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011-2012.
16. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة حالة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
17. رماح جمعة، أثر خدمات ما بعد البيع على القرار الشرائي للمستهلكين، دراسة ميدانية على مستهلكي الأجهزة الكهربائية في محافظة طرطوس، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة طرطوس، سوريا، 2015، 2016.
18. عيسى محمد علي، أثر خدمات ما بعد البيع في تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات - دراسة ميدانية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2010/2011.
19. فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصغيرة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
20. قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2009/2010.
21. لحراري شالح ويزة، حماية المستهلك في ظل قانون حماية المستهلك وقمع الغش، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، الجزائر، تيزي وزو، 2011/2012.

22. مسعودي فاروق، فعالية الالتزام بالضمان في قانون حماية المستهلك وقمع الغش، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016/2015.
23. نصر الدين بن أعمار، دور وأثر الميزة التنافسية في تنسيق المنتجات الصيدلانية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجائر، 2007/2006.
24. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
25. وهيبية مرعي، دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، 2012-2011.
- ج. مذكرات الماجستير:
26. حنان منيع، سارة بوعموشة، دور خدمات ما بعد البيع لقطاع السيارات في تحقيق ولاء الزبون، دراسة على عينة من زبائن مؤسسة pougeot فرع الطاهير، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة جيجل، 2017، 2018.
27. رائدة فوغالي، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، قلعة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014.
28. سهتال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012.
29. فضالة وسيلة، شيباني زينب، إشكالية الجودة و تنافسية المنتج - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة آكلي محمد أولحاج، 2015/2014.
30. محمودي نصر الدين، دهيمي مصطفى، مساهمة خدمات ما بعد البيع في تحقيق ولاء المستهلك - دراسة حالة مجمع MAIDAT للسيارات بتيجلابين -، مذكرة ماستر، تخصص تسويق، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015/2014.
31. مزباني بركة، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة -، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2019/2018.

### ثالثا: المجلات العلمية

32. أحمد طرطار، الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، ع22، 2011.
33. بن نامة فاطمة الزهراء، العشعاشي ثابت أول وسيلة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم -، مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم - الجزائر، السنة مجهولة.
34. بوهنتالة أمال، قداش سلوى، واقع الإلتزام بالضمان وخدمة ما بعد البيع في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، عدد 06.
35. رتبية نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، ع3، 2008.
36. سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 1، 2021.
37. سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع1، 2013.
38. طامة محمد وآخرون، كريمة لغراوي، المقارنة المرجعية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة مقارنة بين مؤسسة Enie و Condor -، مجلة التكامل الإقتصادي، ع3، 2021.
39. فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، ع11، 2014.
40. فيجران رشيد، الهواري جمال، خدمات ما بعد البيع وأثرها على رضا الزبون - دراسة مؤسسة براندت Brandt -، مجلة التنظيم والعمل، ع8، 2020.
41. محمد عباس ديوب، هنادي رمضان عطية، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ع2، 2005.
42. محمود عبد المجيد رشيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين -، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع1، 2020.

## قائمة المصادر والمراجع

رابعاً: النصوص القانونية

أ. القوانين:

1. القانون 03-09 المؤرخ في 25 فيفري 2009، المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، ج ر، ع 15، 2009، المعدل والمتمم بالقانون رقم 09-18 المؤرخ في 10 يونيو 2018، ج ر، ع 35، 2018.

ب. المراسيم التنفيذية:

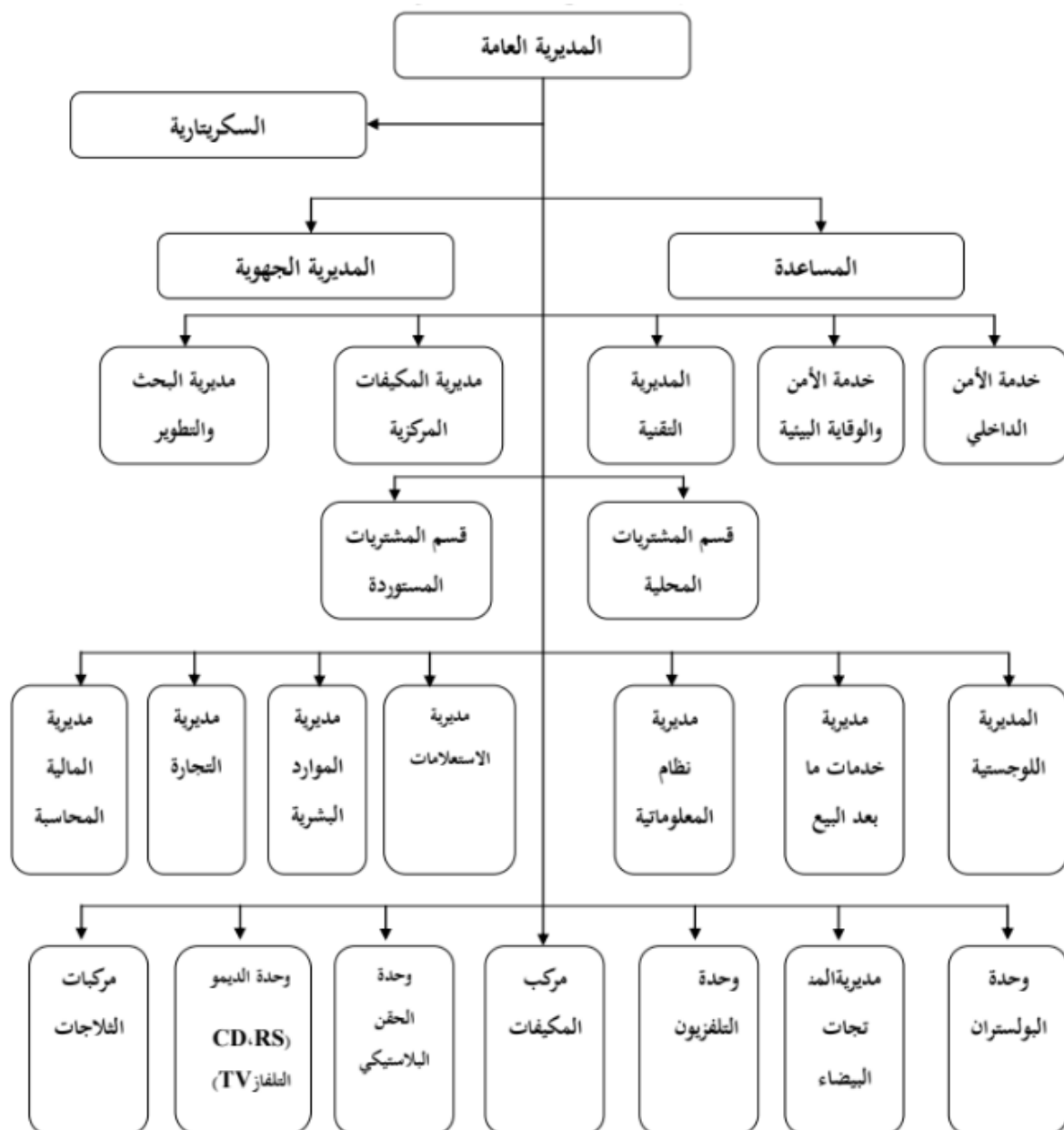
2. المادة 38 من المرسوم التنفيذي 15-58 المؤرخ في 08 فيفري 2015، يحدد شروط وكيفيات ممارسة نشاط وكلاء المركبات الجديدة، ج ر، ع 5، 2015.

ج. القرارات:

3. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 صفر عام 1436 هجرية الموافق 14 ديسمبر سنة 2014 ميلادية، يحدد مدة الضمان حسب طبيعة السلعة، ج ر، ع 3، الصادرة بتاريخ 27 يناير 2015.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: بالإعتماد على وثائق مؤسسة كوندور

جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير بعنوان:

### دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة بمؤسسة كوندور - تيارت

تحت إشراف الدكتور:

- شداد محمد

إعداد الطالبين:

- سرير هشام

- بن سادات جيلالي

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: «دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية» تم إعداد هذه الاستمارة بهدف التعرف على آراء وتوجهات الزبائن، وقد اخترنا مؤسسة خدمات ما بعد البيع - كوندور - تيارت للدراسة في هذا الموضوع. ونعلمكم أن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية وال يتم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمي، لذلك نرجو منكم ملاءها بمصادقية. الرجاء وضع العالمة (x) في الخانة المناسبة:

#### المحور الأول: المعلومات الشخصية

النوع: (أنثى)  (ذكر)

العمر: أقل من 20 سنة  ما بين 20 و30 سنة  ما بين 30 و50 سنة  أكثر من 50 سنة

الحالة: مستوى جامعي  موظف  إطار سامي

الخدمة المقدمة لك من طرف مؤسسة خدمات ما بعد البيع كوندور:

الضمان  الصيانة والتصليح  توفير قطع الغيار  معالجة الشكاوي

المحور الثاني: خدمات ما بعد البيع

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
<b>خدمات كوندور</b>					
					توفر كوندور عدة خدمات لزيائنها بطريقة إلكترونية سهلة
					كل الخدمات المقدمة من كوندور هي خدمات جيدة
					تعمل كوندور على تقديم خدماتها للزبون أينما كان
<b>الضمان</b>					
					تقدم مؤسسة كوندور فترة ضمان مناسبة
					تدفعني خدمة الضمان المقدمة من مؤسسة كوندور إلى مداولة التعامل معها
					تتقيد مؤسسة كوندور بفترة ضمان المنتجات
<b>الصيانة والتصليح</b>					
					خدمة صيانة الشرائح في كوندور ملائمة
					تتميز خدمة تصليح الشرائح بمؤسسة كوندور بالفعالية
					تقدم مؤسسة كوندور خدمة تصليح الشرائح بأسعار جيدة
					ترحب مؤسسة كوندور بالزبائن فيما يخص تصليح الشرائح في أوقات تساعدهم
<b>معالجة الشكاوي</b>					
					تقبل مؤسسة كوندور الشكاوي من زبائنها
					يعاج عمال مؤسسة كوندور الشكاوي بصفة دائمة وسريعة
					يأخذ عمال مؤسسة كوندور شكاوي الزبائن بعين الإعتبار



المحور الثالث: الميزة التنافسية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					تستطيع المؤسسة أن تتميز في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية
					يمكن للمؤسسة أن تزيد من زبائنها إذا استطاعت تخفيض أسعارها
					تعتمد المؤسسة على سرعة توفير للخدمات من أجل تميز منتجاتها في السوق
					تسبق المؤسسة غيرها من المؤسسات في تقديم خدمات ما بعد البيع
					تقوم المؤسسة بخدمات ذات جودة عالية لكسب رضا الزبون وإستمرارية عمله معها
					تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات جاهزة إلى الزبائن في المواعيد المحددة
					أسعار خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات
					تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة للخدمات
					تنافس المؤسسات المؤسسات المشابهة لها في السوق من خلال الجودة
					وجود تنافسية في عروض أسعار الخدمات

Corrélations

		تقدم مؤسسة كونتور فترة ضمان مناخية	تتغطي خدمة الضمان المقدمة من مؤسسة كونتور إلى مداومة التعامل معها	تتقيد مؤسسة كونتور بفترة ضمان المنتجات	الضمان
تقدم مؤسسة كونتور فترة ضمان مناخية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,745** 48	,745** ,000 48	,729** ,000 48	,911** ,000 48
تتغطي خدمة الضمان المقدمة من مؤسسة كونتور إلى مداومة التعامل معها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,745** ,000 48	1 ,000 48	,697** ,000 48	,894** ,000 48
تتقيد مؤسسة كونتور بفترة ضمان المنتجات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729** ,000 48	,697** ,000 48	1 ,000 48	,904** ,000 48
الضمان	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,911** ,000 48	,894** ,000 48	,904** ,000 48	1 ,000 48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		خدمة الصيانة المقدمة من مؤسسة كونتور ملائمة	تميز خدمة التصليح لمؤسسة كونتور بالفعالية	تقدم مؤسسة كونتور خدمة التصليح بأسعار جيدة	تتقيد مؤسسة كونتور بفترة التصليح المنفق عليها	الصيانة والتصليح
خدمة الصيانة المقدمة من مؤسسة كونتور ملائمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,482** 48	,482** ,001 48	,035 ,813 48	,545** ,000 48	,711** ,000 48
تميز خدمة التصليح لمؤسسة كونتور بالفعالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,482** ,001 48	1 ,001 48	,387** ,007 48	,746** ,000 48	,871** ,000 48
تقدم مؤسسة كونتور خدمة التصليح بأسعار جيدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,035 ,813 48	,387** ,007 48	1 ,007 48	,263 ,071 48	,552** ,000 48
تتقيد مؤسسة كونتور بفترة التصليح المنفق عليها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,545** ,000 48	,746** ,000 48	,263 ,071 48	1 ,000 48	,851** ,000 48
الصيانة والتصليح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 48	,871** ,000 48	,552** ,000 48	,851** ,000 48	1 ,000 48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations					
		توفر مؤسسة كونتور قطع غيار ذات جودة عالية	توفر مؤسسة كونتور قطع غيار أصلية	توفر مؤسسة كونتور قطع غيار بصفة دائمة	توفير قطع الغيار
توفر مؤسسة كونتور قطع غيار ذات جودة عالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,608** 48	,608** 1 48	,167 ,171 48	,820** ,833** 48
توفر مؤسسة كونتور قطع غيار أصلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,608** ,000 48	1 ,000 48	,171 ,244 48	,833** ,000 48
توفر مؤسسة كونتور قطع غيار بصفة دائمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,167 ,257 48	,171 ,244 48	1 ,000 48	,554** ,000 48
توفير قطع الغيار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,820** ,000 48	,833** ,000 48	,554** ,000 48	1 ,000 48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations					
		تقبل مؤسسة كونتور الشكاوي من زبائنها	يعالج عمال مؤسسة كونتور الشكاوي بصفة دائمة وسريعة	يأخذ عمال مؤسسة كونتور شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	معالجة الشكاوي
تقبل مؤسسة كونتور الشكاوي من زبائنها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,976** 48	,976** 1 48	,882** ,879** 48	,982** ,981** 48
يعالج عمال مؤسسة كونتور الشكاوي بصفة دائمة وسريعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,976** ,000 48	1 ,000 48	,879** ,000 48	,981** ,000 48
يأخذ عمال مؤسسة كونتور شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,882** ,000 48	,879** ,000 48	1 ,000 48	,949** ,000 48
معالجة الشكاوي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,982** ,000 48	,981** ,000 48	,949** ,000 48	1 ,000 48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		الميزة التنافسية
تستطيع المؤسسة أن تتميز في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,249 ,088 48
يمكن للمؤسسة أن تزيد من زبانتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,538** ,000 48
تعتمد المؤسسة على سرعة توفير للخدمات من أجل تمييز منتجاتها في السوق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,566** ,000 48
تستيق المؤسسة غيرها من في تقديم خدمات ما بعد البيع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,672** ,000 48
تقوم المؤسسة بخدمات ذات جودة عالية لكسب رضا الزبون واستمرارية عمله معها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,663** ,000 48
تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات جاهزة إلى الزبائن في المواعيد المحددة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,725** ,000 48
أسعار خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,698** ,000 48
تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة للخدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,662** ,000 48
تتألف المؤسسة من مؤسسات المشابهة لها في السوق من خلال الجودة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,602** ,000 48
وجود تنافسية في أسعار الخدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,558** ,000 48
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  48

Corrélations

		الميزة التنافسية	خدمات ما بعد البيع
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,526**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	48	48
خدمات ما بعد البيع	Corrélation de Pearson	,526**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	48	48

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	23

النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	25	52,1	52,1	52,1
	ذكر	23	47,9	47,9	100,0
Total		48	100,0	100,0	

الفئات العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 20 سنة	4	8,3	8,3	8,3
	ما بين 20 و30 سنة	30	62,5	62,5	70,8
	ما بين 30 و 50 سنة	8	16,7	16,7	87,5
	أكثر من 50 سنة	6	12,5	12,5	100,0
Total		48	100,0	100,0	

الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى جامعي	24	50,0	50,0	50,0
	موظف	18	37,5	37,5	87,5
	إطار ساسي	6	12,5	12,5	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الضمان	15	31,3	31,3	31,3
	الصيانة والتصليح	17	35,4	35,4	66,7
	توفير قطع الغيار	12	25,0	25,0	91,7
	معالجة الشكاوي	4	8,3	8,3	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم مؤسسة كوندور بفترة ضمان مناسبة	48	3,90	,973
تتفاني خدمة الضمان المقدمة من مؤسسة كوندور إلى مداومة التعامل معها	48	3,33	,930
تتقد مؤسسة كوندور بفترة ضمان المنتجات	48	3,15	1,072
الضمان	48	3,458	,8955
خدمة الصيانة المقدمة من مؤسسة كوندور ملائمة	48	3,44	1,128
تتميز خدمة التصليح لمؤسسة كوندور بالفعالية	48	3,33	1,018
تقدم مؤسسة كوندور خدمة التصليح بأسعار جيدة	48	2,96	1,010
تتقد مؤسسة كوندور بفترة التصليح المتفق عليها	48	3,13	,981
الصيانة والتصليح	48	3,214	,7701
توفر مؤسسة كوندور قطع غيار ذات جودة عالية	48	3,10	1,134
توفر مؤسسة كوندور قطع غيار أصلية	48	3,17	1,209
توفر مؤسسة كوندور قطع غيار بصفة دائمة	48	3,06	,976
توفر قطع الغيار	48	3,111	,8261
تقبل مؤسسة كوندور الشكاوي من زبائننا	48	2,94	1,156
يعالج عمال مؤسسة كوندور الشكاوي بصفة دائمة وسريعة	48	2,96	1,148
بأخذ عمال مؤسسة كوندور شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	48	2,58	1,164
معالجة الشكاوي	48	2,826	1,1214
N valide (liste)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستطيع المؤسسة أن تتميز في السوق بتقديم خدمات بجودة عالية	48	4,15	,772
يمكن للمؤسسة أن تزيد من زبانتها إذا استطاعت تخفيض أسعارها	48	4,42	,846
تعتمد المؤسسة على سرعة توفير للخدمات من أجل تمييز منتجاتها في السوق	48	3,50	1,031
تستيق المؤسسة غيرها من في تقديم خدمات ما بعد البيع	48	3,17	1,155
تقوم المؤسسة بخدمات ذات جودة عالية لكسب رضا الزبون واستمرارية عمله معها	48	3,60	1,125
تقوم المؤسسة بتسليم المنتجات جاهزة إلى الزبائن في المواعيد المحددة	48	3,40	1,216
أسعار خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات	48	3,02	1,263
تعتمد المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة للخدمات	48	3,46	1,166
تتافس المؤسسة المؤسسات المشابهة لها في السوق من خلال الجودة	48	3,48	1,148
وجود تنافسية في أسعار الخدمات	48	3,69	,971
N valide (liste)	48		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية	48	3,588	,6522
خدمات ما بعد البيع	48	3,157	,6073
N valide (liste)	48		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,299 <sup>a</sup>	,089	,070	,6291

a. Prédicteurs : (Constante), الضمان



**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,834	,366		7,748	,000
الضمان	,218	,102	,299	2,125	,039

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

a. Variable dépendante التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الضمان

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,415 <sup>a</sup>	,172	,154	,5997

a. Prédicteurs : (Constante), والتصليح السيولة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,448	1	3,448	9,586	,003 <sup>b</sup>
	Résidu	16,545	46	,360		
	Total	19,992	47			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), والتصليح السيولة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,457	,375		6,550	,000
السيولة والتصليح	,352	,114	,415	3,096	,003

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,383 <sup>a</sup>	,147	,128	,6090

a. Prédicteurs : (Constante), الغاز قطع توفير

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,934	1	2,934	7,910	,007 <sup>b</sup>
Résidu	17,059	46	,371		
Total	19,992	47			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), الخيار قطع التغير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,647	,346		7,652	,000
توفير قطع التغير	,302	,108	,383	2,813	,007

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,332 <sup>a</sup>	,111	,091	,6218

a. Prédicteurs : (Constante), الشكاوي معالجة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,210	1	2,210	5,717	,021 <sup>b</sup>
Résidu	17,783	46	,387		
Total	19,992	47			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), الشكاوي معالجة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,041	,246		12,384	,000
معالجة الشكاوي	,193	,081	,332	2,391	,021

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 <sup>a</sup>	,276	,261	,5608

a. Prédicteurs : (Constante), البيع بعد ما خدمات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,524	1	5,524	17,565	,000 <sup>b</sup>
Résidu	14,468	46	,315		
Total	19,992	47			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

b. Prédicteurs : (Constante), البيع بعد ما خدمات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,805	,433		4,171	,000
خدمات ما بعد البيع	,564	,135	,526	4,191	,000

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية، وقد أجريت الدراسة على مؤسسة خدماتي كوندور بأدرار، كونها تحمل علامة تجارية بارزة في السوق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على عينة الزبائن المستفيدين من خدمات ما بعد البيع المقدمة من طرف المؤسسة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات أفراد عينة الدراسة، وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن لخدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة والتصليح، توفير قطع الغيار، معالجة الشكاوي ... إلخ) أثر موجب ومباشر في تعزيز الميزة التنافسية في شركة كوندور - تيارت.

**الكلمات المفتاحية:** خدمات ما بعد البيع، الميزة التنافسية، شركة كوندور - تيارت.

## ***Abstract***

*This study aims to identify the role that after-sales services play in enhancing the competitive advantage. The study was conducted on the Condor Services Corporation in Adrar, as it carries a prominent brand in the market. To achieve the objectives of the study, a sample of customers benefiting from the after-sales services provided by the institution was relied upon. The questionnaire was used as a tool for collecting data from the study sample members. Handling complaints ... etc.) A positive and direct impact on enhancing the competitive advantage in Condor - Tiaret.*

**Keywords :** *After-sales services, Competitive advantage, Condor - Tiaret company.*