

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير



قسم: العلوم التجارية

رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

دراسة حالة

قطاع الإتصالات

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق

الأستاذة المشرفة:

د/ بوجلة إيمان

إعداد الطالبتان:

عميري إيمان

فاطمي العجالية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، وبعد أن وفقنا الله بإكمال

هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى صابئة البصمة

الواضحة على هذا الجهد العلمي المتواضع أستاذتنا ومشرفتنا،

الأستاذة : بوجيلة ايمان.

وأتقدم بالشكر إلى كافة أعضاء التدريس بالجامعة إلى كل من زودنا بالعلم

والمعرفة، كما نوجه شكرنا وتقديرنا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بمناقشة مذكرتنا هذه وتممل أعباء قراءتها وتقييمها، وتصويب

ما بدا من أخطاء وهفوات.

إلى رفيقتي في إعداد المذكرة : فاطمي العجالية، إلى كل أستاذة جامعة

ابن فلدون، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير والى كل من

ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.

وأفر دعوانا أن الممد لله رب العالمين



اهـداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدق قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون - أمي - الغالية التي حملتني وهنا على وهن جنينا، وسقتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا، ورافقتني بدعائها كبير ان حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رمز العطاء والبذل والسخاء والتضحية، إلى أغلى ما نطقت به شفتاي - أبي - الغالي سندی المتين الحبيب حفظه الله وأطال في عمره.

إلى مكارم الشامخين، وأنيسى المعين أمي الثانية الغالية العالیه وابنتها الزرقة حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من أنس بوجودهم في حياتي وترابطني الوثيق بهم إخوتي الأعزاء، أحمد، فريدة، وفاء إلى دفء البيت وسعادته أخي الصغير رضا.

إلى كل عائلة عميري صغيرا وكبيرا إلى صديقاتي ورفيقات دربي اللاتي أشركتن درب الدراسة والحياة وجمعنا سقف واحد خاصة، عائشة، بدره، شيما، حياة، غنية، إلى دفعة 2017 تخصص تسويق وأخيرا إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة إلى كل من أحبهم وبيادلوني الشعور إلى من نسيهم لسانى ولكن يعجز القلب عن نسيانهم.

أكم الله خيرا

ایمان



الملخص

لفترة طويلة من الزمن كان الاعتقاد الأساسي ان الدور المطلوب من الوظيفة التسويقية هو خلق وإيجاد العميل، ومن ثم التركيز على استخدام الأدوات التي تحقق استمالة للعملاء الجدد لخدمات المنظمة دون الاهتمام بمدى قدرة هذه الخدمات على الإشباع احتياجاتهم وتحقيق رضاهم، ولكن نظرا لظروف المنافسة التي تمر بها المنظمات حاليا، تقوم إدارة التسويق والمنظمة ككل أكثر من مجرد جذب للعملاء وإنما التأكيد على تحقيق رضاهم وكسب ولاءهم من خلال عدة عوامل ، والتي من شأنها أن تحسن من القدرة التنافسية للمنظمة ولدراسة دور رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة تم الاستعانة بدراسة ميدانية باستعمال استبيان على مستخدمي المتعاملين الثلاث لاتصالات الجزائر وتم التوصل إلى أن العميل هو الأساس في المنظمة ومن خلاله تستطيع المنظمة كسب ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: رضا العملاء، الميزة التنافسية، تعاملي الاتصالات

Summary

For a long period of time, the basic belief was that the role of marketing function was to create and find a client, and then focus on using tools that attract new clients to the services of the organization without paying attention to the extent to which these services can satisfy their needs and satisfaction, but in view of the concurrence circumstances that organization experience currently.

Marketing department and the organization as a whole has to emphasize the clients satisfaction and win their loyalty more than juste attracting them through several factors, which will improve the competitiveness of the organization and to study the role of customer satisfaction in achieving the competitive advantage of the organizationa we used a questionnaire on the users of the threetelecom operators In Algeria. It was concluded that the client is the foundation of the organization and through which the organization can gain competitive advantage. this result was confirmed for mobilis but not for its concurents.

Keywords: Customer Satisfaction, Competitive Advantage, Telecom operators

الفهرس

الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الملخص

قائمة الجداول

مقدمة

الفصل الأول: أساسيات حول الرضا العملاء.

- 1.....تمهيد
- 2.....المبحث الأول: ماهية الرضا لدى العملاء.
- 2.....المطلب الأول: مفهوم العميل وفئات العملاء
- 9.....المطلب الثاني: مفهوم الرضا خصائصه.
- 14.....المطلب الثالث: تحديات رضا العملاء.
- 18.....المبحث الثاني: توقعات العميل و سعادته.
- المطلب الأول: إدارة توقعات العميل والعوامل المؤثرة على توقعات العميل.
- 18.....
- المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا وعلاقة الرضا بالولاء.
- 21.....
- المطلب الثالث: سبل تجاوز التوقعات وإسعاد العميل وتحقيق ولاءه.
- 27.....
- المبحث الثالث: قياس رضا العميل.
- 31.....
- المطلب الأول: سيرورة وأهداف قياس الرضا
- 31.....

37.....	المطلب الثاني: أدوات القياس الكمي و الكيفي لرضا العملاء.
44.....	المطلب الثالث: الأدوات الفعالة للإصغاء للعملاء.
49.....	خاتمة الفصل.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

51.....	تمهيد.
52.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.
52.....	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها.
55.....	المطلب الثاني: خصائص و أهمية الميزة التنافسية.
57.....	المطلب الثالث: محددات و مصادر الميزة التنافسية.
63.....	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية وتطويرها.
63.....	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية.
66.....	المطلب الثاني: تنمية و تطوير الميزة التنافسية.
67.....	المطلب الثالث: طرق بناء ميزة تنافسية مستدامة.
74.....	المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية.
74.....	المطلب الأول: معايير الميزة التنافسية.
76.....	المطلب الثاني: قياس الميزة التنافسية.
78.....	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
80.....	خاتمة الفصل.

الفصل الثالث: دراسة لمتعاملي الاتصالات في الجزائر

82.....	تمهيد.....
83.....	المبحث الأول: قطاع الاتصالات في الجزائر.....
83.....	المطلب الأول: نشأة قطاع الاتصالات الجزائري.....
85.....	المطلب الثاني: المنافسة في سوق الاتصالات في الجزائر.....
87.....	المطلب الثالث: سوق خدمات الاتصال في الجزائر.....
93.....	المبحث الثاني: مقومات وعروض متعاملي خدمات الاتصال في الجزائر.....
93.....	المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف المحمول "موبيليس".....
99.....	المطلب الثاني: اتصالات اوبتموم تيليكوم "جيزي" الجزائر.....
104.....	المطلب الثالث: الاتصالات الوطنية "اوريدو" الجزائرية.....
	المبحث الثالث: استقصاء حول سوق خدمات الاتصال (دراسة عن طريق الاستقصاء).....
109.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
111.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستقصاء.....
153.....	المطلب الثالث: نتائج وتوصيات.....
155.....	خاتمة الفصل.....
157.....	خاتمة.....

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العناوين	الجدول
101	عروض جيزي	جدول (01):
112	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	الجدول(02):
113	توزيع مفردات العينة حسب السن:	الجدول (03)
114	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول (04)
115	توزيع مفردات العينة حسب المهنة	الجدول(05)
116	الدخل الشهري لأفراد العينة	الجدول (06)
117	عدد عملاء موبيليس	الجدول(07)
118	مدة التعامل مع موبيليس	الجدول (08)
119	الخدمات المتوفرة في موبيليس	الجدول (09)
121	سبب اختيار موبيليس	جدول(10)
122	الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على موبيليس	الجدول(11)
123	تقديم الشكاوي لشركة موبيليس	الجدول(12)
123	تعامل موبيليس مع الشكوى	الجدول(13)
124	سبب عدم تقديم شكوى لشركة موبيليس	الجدول(14)
125	تغيير المتعامل موبيليس	الجدول(15)
125	إضافة متعامل آخر	الجدول(16)
126	اهتمام الشركة بالعميل ومتطلباته	الجدول(17)
126	تعرف الشركة على رأي العملاء حول جودة خدماتها	الجدول(18)
126	النصيحة باستخدام نفس المتعامل موبيليس	الجدول(19)
127	عدد عملاء جازي	الجدول(20)
127	مدة التعامل مع جازي	الجدول(21)
128	الخدمات المتوفرة في جازي	الجدول(22)
130	سبب اختيار جازي	الجدول(23)
131	الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على جازي	الجدول(24)

132	تقديم الشكاوي لشركة جازي	الجدول(25)
132	تعامل موبيليس مع الشكوى	الجدول(26)
133	سبب عدم تقديم شكوى لشركة جازي	الجدول(27)
133	تغيير المتعامل جازي	الجدول(28)
133	إضافة متعامل آخر	الجدول(29)
134	اهتمام الشركة بالعميل ومتطلباته	الجدول(30)
134	تعرف الشركة على رأي العملاء حول جودة خدماتها	الجدول(31)
134	النصيحة باستخدام نفس المتعامل جازي	الجدول(32)
135	عدد عملاء أوريدو	الجدول(33)
136	الخدمات المتوفرة في أوريدو	الجدول(34)
138	سبب اختيار المتعامل أوريدو	الجدول(35)
139	الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على أوريدو	الجدول(36)
139	تقديم الشكاوي لشركة موبيليس	الجدول(37)
140	تعامل موبيليس مع الشكوى	الجدول(38)
140	سبب عدم تقديم شكوى لشركة موبيليس	الجدول(39)
141	تغيير المتعامل موبيليس	الجدول(40)
141	إضافة متعامل آخر	الجدول(41)
141	اهتمام الشركة بالعميل ومتطلباته	الجدول(42)
142	تعرف الشركة على رأي العملاء حول جودة خدماتها	الجدول(43)
142	النصيحة باستخدام نفس المتعامل موبيليس	الجدول(44)
144	مدى رضا العملاء عن خدمات موبيليس	الجدول(45)
146	مدى رضا العملاء عن خدمات جازي	الجدول(46)
149	مدى رضا العملاء عن خدمات أوريدو	الجدول(47)
151	إجابات افراد العينة حول الاسئلة 3،11،15	الجدول(48)
152	ملخص حول إجابات السؤاليين 6،12	الجدول(49)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
12	خصائص الرضا	01
25	علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية الموقفية	02
26	علاقة الرضا بالولاء وفق النظرية السلوكية	03
29	كيفية الحصول على ولاء العميل	04
36	قياس الرضا وقياس الأداء	05
59	دورة حياة الميزة التنافسية	06
64	تأثير الجودة على الربح	07
71	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة	08
92	الهيكل التنظيمي لموبيليس	09
94	محفظة أعمال موبيليس	10
98	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	11
100	محفظة أعمال جازي	12
103	الهيكل التنظيمي لشركة اوريدو	13
105	محفظة اوريدو الجزائر	14

مقدمة

مقدمة

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها وفي هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا العميل من اجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمنظمات الخدمية .ومن اجل النمو والتطور أصبح تحقيق رضا العميل هاجسا للمنظمات الخدمية ، حيث أصبح الرضا محور اهتمامها وأصبحت المنظمات دائمة البحث على حاجات وتوقعات العميل، وتقديم خدمات تحقق رضاه وولاءه لأنه سيد السوق وجميع المنظمات تسعى لإرضائه .

وفي ظل التطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي أصبح من الضروري بل من الحتمي أن تتميز المنظمات في تقديم خدماتها حتى تستطيع المنافسة ولتتمكن من كسب رضا العملاء وخلق جو من الثقة بينها وبين عملائها.

لذلك لا يمكنها أن تبقى بمعزل عن هذه التطورات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة البحث والتطوير والتجديد على منافسيها و انتهاج استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات العميل وإشباع رغباته

إن استمرارية المنظمات في ادعاء نشاطها بشكل جيد وضمان نموها وتطورها وتميزها مرهون بمدى قدرتها على جلب أكبر عدد من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات العملاء، ويتوقف ذلك على مستوى جودة الخدمة المقدمة التي تفوق المنظمات المنافسة لتحقيق التميز والرضا والولاء لدى العميل.

أسباب اختيار الموضوع:

إن الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل أساسا في:

- أهمية الجودة في قطاع الخدمات
- مدى تحقق رضا العملاء من خلال جودة الخدمات
- سعي المنظمات الخدمية إلى تحقيق التميز في السوق
- بحكم التخصص والميل للبحث في موضوع رضا العملاء

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

تسعى كل منظمة خدمية إلى تحقيق مكانة سوقية ملائمة، وتعمل على الاستمداد في نشاطها من خلال تقديم خدمات متميزة، و عليه ما مدى مساهمة رضا العميل في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؟

*ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو العميل؟
- ما المقصود برضا العميل؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية وما هي الأسس العامة لبنائها؟
- ما علاقة رضا العميل بالميزة التنافسية للمنظمة؟
- هل تحقق شركات الاتصال في الجزائر ولاء متعاملها، و هل تحقق بذلك ميزة تنافسية.

فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نحاول من خلال بحثنا اختبار صحة الفرضيات التالية؟

- العميل هو أساس عمل المنظمة .
- رضا العميل هو تلبية حاجياته بما يفوق توقعاته.
- تعتبر الميزة التنافسية هدف استراتيجي تطمح كل منظمة إلى تحقيقه من خلال التوجه بالعميل ورغبته.
- العميل هو أساس امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.
- شركات الاتصال في الجزائر لا تحقق ولاء متعاملها و لا تحقق ميزة تنافسية.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالعميل وفتاته، بالإضافة إلى التعريف بالرضا وخصائصه وطرق قياسه.

- البحث عن مدى استعداد المنظمات الخدمية، خاصة الجزائرية على الاستجابة لمتطلبات العميل لتحقيق الرضا لديه.
- التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية.

ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

*أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي؟

- إبراز العلاقة بين درجة رضا العميل ومستوى جودة الخدمة المقدمة أو المنتجة .
- الاستجابة السريعة للعميل ، الجودة، التحديث أهم الركائز الأساسية التي تمكن المنظمة من بناء مزايا تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد والمحاكاة .
- يمكن أن يساهم البحث في تحسيس مسيري المنظمات الخدمية بأهمية وضروة الاهتمام بالعميل كأداة جوهرية لتحقيق التميز والتفوق.

* دراسات سابقة

- نسيمة جبار، منال بن نيني، تفعيل رضا العميل كمدخل استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تسويق، جامعة المدية، 2010.
- فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على العميل البنكي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011.

المنهج المتبع في البحث وأدواته:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها والإجابة على التساؤلات الإشكالية واثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به.

ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات وهي:

- المسح المكتبي بالاطلاع على عدد من المصادر التي من شأنها أفادتنا في معالجة الموضوع.
 - أدوات البحث المعمول بها لاسيما تحليل المعطيات، والرسوم البيانية.
 - الاستبيان الخاص بالمؤسسات محل الدراسة.
- هيكل البحث

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول كل فصل تضمن ثلاثة مباحث كما يلي:

الفصل الأول:

التعرف على أنواع العملاء وسلوكهم الشرائي إلى جانب التعريف بالرضا وخصائصه، كذلك معرفة توقعات العميل وكيفية إدارتها ثم التطرق إلى أهمية الإصغاء إلى العميل وقياس رضا العملاء وأهدافه وطرق قياسه .

الفصل الثاني:

يتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية. أنواعها وخصائصها ومحدداتها، إلى جانب قياس الميزة التنافسية وأسس بناءها.

الفصل الثالث:

قمنا فيه بدراسة كمحاولة إسقاط بعض ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع شركات الاتصالات في الجزائر، وذلك من خلال التطرق واكتشاف الميزة التنافسية لكل منها وما مدى رضا العملاء عنها .

الفصل الأول

تمهيد

يحتل رضا العملاء دورا مركزيا في استراتيجية منظمات الخدمات، هذه الأهمية ناتجة عن زيادة المنافسة، فالمنظمات على استعداد للاستماع لعملائها وهذا لتلبية طلباتهم ومحاولة تحقيق رضاهم للمحافظة على مكانتها في السوق فلا يمكن أن تستمر المنظمات دون عملاء.

وقيمة الرضا تكمن في تأثيرها على السلوك اللاحق للعملاء وتصرفاتهم لا سيما من خلال رأيهم حول الخدمة التي قدمت إليهم.

إن تحقيق رضا العميل هو عملية مستمرة عبر الزمن لتحقيق ولاءه، المحافظة عليه واكتساب عملاء جدد إذ لا تسعى المنظمة فقط لإرضاء عملائها، بل هي في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا وكذا الإجابة على حالات عدم الرضا ومعالجتها، لذلك يجب العمل على تحديد ومعرفة أتماط العملاء وتوقعاتهم والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل، وتوضيح مفاهيم حول الرضا.

المبحث الأول: ماهية الرضا لدى العملاء.

تسعى أي منظمة إلى تحقيق رضا العميل، وذلك لأنها وجدت أصلاً من أجل تلبية احتياجاته ورغباته من خلال تقديم منتجاتها.

حيث يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المنظمة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمنظمة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقاءها في السوق.

المطلب الأول: مفهوم العميل وفئات العملاء.

1- مفهوم العميل

إن الحقيقة الأولى التي تواجهها أي منظمة سواء كانت منظمة عامة أو منظمة أعمال، هي أن هدفها النهائي يكمن في إشباع احتياجات ورغبات عملائها، حتى تضمن البقاء والنمو وتحقيق غاياتها النهائية.¹

العميل هو المستخدم النهائي لخدمات ومنتجات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون العميل فرداً أو منظمة سواء من مختلف شرائح المجتمع.² هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى العميل فقد عرفه (عبيدات): هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي.

في حين يعرف (البكري): العميل بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتريها بهدف إشباع احتياجاته المادية والنفسية له أو لأفراد عائلته.

كما يعرف الكاتبان العميل على أنه ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي داخل المنظمة لتحقيق احتياجاته ورغباته أو رغبات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة.

¹ دكتور مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات - رؤية إستراتيجية لخدمة العميل -، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 112 .

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، - إدارة معرفة الزبون - دار الصفاء، عمان، 2009، ص 75، 74.

ويعرف أيضا على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لمواردها.¹

وميز كل من (kotler)، (الدراكة والشبلي)، (القزاز والمالك)، (نجم) بين نوعين من العملاء هما:

العميل الخارجي: هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من اجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة.

العميل الداخلي: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.²

وبالتالي نستنتج أن العميل هو الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المنظمة من خدمات ومنتجات، وحسب النظرة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة فكل شخص يتعامل مع المنظمة سواء من داخل المنظمة او خارجها يجب النظر إليه باعتباره عميلا.

2- فئات العملاء

تختلف صفات وطباع الأفراد، ولكل فرد شخصية تميزه عن غيره من الأفراد، ويتطلب ذلك أن نتعرف على مفتاح شخصية كل فئة من الفئات التي نتعامل معها حتى نستطيع التفاوض والتفاوض معه بشكل ناجح.

ويمكن الإشارة في هذا المجال إلى مجموعة من فئات العملاء.

• العميل المتشكك

يتصف هذا العميل بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، إضافة إلى لهجته التهكمية التي تنطوي على السخرية لما يقوله الغير له، وقد يطلب تقديم برهان على ذلك، ويصعب في العادة معرفة الشيء الذي يريد مثل هذا العميل، ورغم صعوبة التعامل معه إلا انه يمكن أن يكون عميلا جيدا إذا أحسنت معاملته.³

¹ Philibert Avril, **I écoute du client: Les fondements**, psychologiques de la vente, Chihab, Alger, Algérie, 1995, P21

² يوسف حجييم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، -إدارة علاقة الزبون-، دار الوراق، عمان، 2009، ص 60، 59.

³ مأمون سليمان الدرادكة، - إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء-، دار الصفا للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 183.

كما يتصف هذا النوع من العملاء بالكثير من سوء الظن ولا يأخذ كل حديث البائع كقضايا مسلم بها، فهو مدقق في كل الأمور، وحتى يمكن النجاح مع هذا النوع من العملاء فلا بد من الصدق الكامل والمنطق السليم والصراحة التامة، وترك الفرصة كاملة للعميل للتأكد من صحة حديث مقدم الخدمة ومن جودتها أو جودة تقديمه لها، كذلك لا بد من الصبر واللباقة في التعامل.¹

• العميل السلبي

يتصف العميل هنا بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة، إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه، فهو يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديث الموظف معه مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه لحديث الموظف.²

• العميل الثرثار

يتصف العميل هنا بأنه صديق مجامل ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير، ويتصف بالفكاهة والدعابة ويتصف باستحواذه على الحديث والخلط في الموضوعات وله أساليب لجر الآخرين إلى الحديث الذي يريده، ويصعب عادة معرفة ما يريده.³

عادة هذا العميل يتحدث طوال الوقت بمعنى أو بدون معنى، يجب على مقدم الخدمة أن يعطي انتباه لما يقول ومحاولة اجتذابه للموضوع الرئيسي بطريقة ودية ولا يجب إسكات هذا العميل الثرثار بالقوة.⁴

• العميل الصديق

يعتبر هذا النوع من أفضل العملاء حيث تتوافر معه أكبر فرصة لنجاح البيع، ويتصف هذا النوع بالمدح وسهولة المقابلة ويتقبل النصيحة ولا يقاطع البائع كثيرا وغالبا يميل للتحدث في موضوعات تتعلق بالخدمة وقد لا تتعلق به ويجب على مقدم الخدمة يتيح الفرصة لهذا النوع من العملاء للتحدث كذلك في حالة خروج الحديث البيعي عن مساره الذي يحدده البائع

¹ خيضر كاظم حمود - إدارة الجودة وخدمة العملاء-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2010 .213

² مرجع سبق ذكره .183

³ p.kotler b.dubois – **Marketing Management** – pearson Education 12eme édition france paris 2006 p185.

⁴ <http://hamedbasuony.weebly.com> . 10/03/2017 A 09.53 h

فيجب على الأخير تصحيح دقة الحديث باللباقة بعد مساندة العميل بعض الوقت في الموضوعات الأخرى التي يناقشها.¹

• العميل المغرور والمندفع

يحسن صنعا بانتظار له، لديه مبالغة في إلى الغرور المفرط الذي يقوده إلى من أمره وينفذ صبره بسرعة يقاطع الحديث ويعيق عمل له شعور بأنه يعرف كل شيء لذا يجب الحرص على ضرورة مسانرته.

• العميل المتردد

يتصف هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه

رغبته في القرارات التي تفرض عليه.²

• العميل المعجب بنفسه

إلى أو حسن المظهر أو عراقة الأسرة التي ينتمي أو الوظيفة التي يشغلها أو الدرجات... الخ من الأمور العديدة و بطبيعة الحال فان مقدم الخدمة سوف يدرك ذلك من ويجب على

والثناء عليه (دون مبالغة) ويعتبر مفتاح

النجاح في المقابلة

3.

الشراء من خلالها فنجاح

¹ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره 212.

² مرجع سبق ذكره 186 187.

³ خيضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره 213.

• العميل الخجول

العميل لا يعبر عن رأيه وهو ما يمثل مشكلة أمام المنظمة ويعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات مقدم الخدمة في التعامل مع عملائه.¹

• العميل الودود

يعتبر من العملاء المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما
2.

ولكنه قد يتكلم معك في مواضيع شتى وقد
3.

• العميل الخشن في المعاملة

يتصف هذا النوع من العملاء بأنه جاف الطبع خشن في تعامله مع مقدم الخدمة وهنا يجب عليه
باقة والكياسة والصبر وحسن المعاملة ويحاول أن يلتمس العذر لهذا العميل فقد تكون
وعلى أية حال فان الهدف الأساسي لمقدم الخدمة هو
للعلاء وتقديم الخدمة لهم وليس تهذيب سلوك العملاء.⁴

• العميل الذكي

هو العميل الذي يثق في وغالبا ينظر إلى غيره على انه اقل منه ذكاء وأحيانا يواجه أسئلة

هنا يجب على مقدم الخدمة إقناعه بالعرض لا يجب أن يدخل معه في
يجب أن يشعر فقط أن مقدم الخدمة ذكي أيضا من خلال الفهم السريع لاتصاله

¹ - الجودة في المنظمة الحديثة - دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

2011 188.

² أميرة صبري، أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم - <http://onflanne.ahlamontada.com/647-topic-10/02/1017-A> - 12:35h.

³ <http://hamedbasuony.weebly.com> 10/03/2017 A 10.30 h.

⁴ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، 213

اللفظي والغير اللفظي، كذلك لا يجب الإجابة على أسئلته الصعبة في حالة عدم التأكد من الإجابة
1 .

• العميل العنيد

هذا النوع بأنه ايجابي النزعة نشيط ومبادر يتمتع بالاستقلالية عالية جدا يفضل اتخاذ قراراته بعيدا عن تأثير الآخرين فهو عنيد ومتشبهت بأرائه التي قد تكون عن علم أولا محافظ مقاوم للتغيير ويرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

• العميل المفكر الصامت

يتصف بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمتع أكثر مما يتكلم يصعب تغيير أفكاره وأرائه بسرعة بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات
ر يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات مقدم الخدمة في التعامل مع عملائه.²

• العميل العصبي

قليل الصبر سريع الحركة وسريع الانفعال كذلك يجب على مجهزة يجاربه في سرعة الحركة وسرعة التفكير وسرعة التلبية مع ضبط .
بان احد أهداف إستراتيجية تقديم الخدمة هو أن تحقق لعملاء الرضا بقبولهم تلك الخدمة

:

-1

-2

-3

-4

ومن هنا يتضح بجلاء أن التعامل مع العملاء يجب أن يتسم بروح عالية من الصبر وضبط النفس الاعتبار عند السعي لتحقيق النجاح الهادف مع العملاء.³

¹ <http://www.abahe.co.uk/customer-service-and-customer-care-enc/64224-types-of-customers.html> .le 11.03.2017 A 11.04 h..

² مرجع سبق ذكره 188.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره 214.

● العميل من ذوي الاحتياجات الخاصة

أو لديه صعوبة في طريقة كلامه ويمثل هذا العميل صعوبة في التعامل بالنسبة لذا يجب التحدث بسهولة وباختصار وعدم الإكثار من الأسئلة التفصيلية التي قد تخرجه كذلك يجب على مقدم الخدمة أن لا يبالغ في التعبير أثناء المحاولة لنقل الفكرة للعميل وأخيرا الحذر من محاولة معاملته على أساس الشفقة الإنسانية لأن ذلك يشعره بضعفه.¹

ما أهمية تصنيف فئات العملاء؟

:

- التصميم الفعال لبرامج .
- ملامح التأثير الملائمة لكل قطاع.
- الناشئة عن التغيرات.
- تحديد أولويات برامج التحسين في الخدمة.

هناك عدد محدود من العملاء يمكن أن يكون لها تأثيرا قويا عميقا على فالنسبة الأكبر من أعمالك تأتي من نسبة كبيرة النسبة الأكبر من وقت تخدم ما يساعد على اتخاذ القرار الأفضل بشأن كيفية استخدام الموارد المحدودة من أجل تحقيق أفضل النتائج في العمل.²

المطلب الثاني: مفهوم الرضا خصائصه.

يعد مفهوم رضا العميل من المفاهيم التي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين و المهتمين بشؤون العديد من المنظمات في العالم أن سبب تميزها قائم على أساس احترام وذلك انطلاقا من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي منظمة في ومن ثم تجعله أكثر قدرة العميل من خلال قيامه بتقديم الخدمات التي بمتطلباته و توقعاته من المرة الأولى، اعتبرت فكرة

¹ <http://hamedbasuony.weebly.com> . 11.30.2017 A 13.23 h .

هي سر النجاح و التميز لمعظم المنظمات خاصة في ظل التحديات الراهنة من تطور تقني المنظمات المتعددة الجنسيات وما نتج عنها من تغيرات في أذواق و حاجات العملاء بوصفهم السوقية في مقابل التقنية الجديدة التي تأتي بها المنظمات الأجنبية المتنافسة فيما بينها من أجل جذب أكبر قدر من العملاء و المحافظة عليهم وصولا إلى رضاهم وولائهم.

1- مفهوم الرضا

تسعى أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية إلى تحقيق رضا العميل،
منتجاتها وخدماتها

إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها باتجاه

لذا تطرق أغلب الباحثين إلى هذا المفهوم.

(hall & Reed)

:

دى فاعلية المنظمة في تقديم التي تلبي احتياجاته و رغباته.

وفي الاتجاه (John) والتي

والتي

من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه لخدمة، والتي تلبي احتياجات العميل ورغباته عند استخدامه للخدمة

(Baston&Hoffman)

:

لمقة بالخدمة التي قدمت¹.

للخدمة بعد طلبها ورضاه عندما

(Randy)

:

: شعور شخص بالبهجة أو بحياة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج

(kotler)

: مقياس له مكانته في ثقاف المنظمة يمتد تأثيره ليشمل

(Ahonen)

() : عملية الأداء الذي يجب ملاحظتها و مقارنتها مع التوقعات التي تدور في ذهن العميل و حاجاته.¹

:

	Ph.Kotter B.Dubois	-1
	2.	
	Zeithimal et Coll	-2
	3.	
المفترض	Hunt	-3
	4.	
	":	-4
	5.	
6.	:	-5
	يعبر في	-6
	7.	

1 مرجع سابق ذكره 220.

2 daniel ray **musurrer et developper -la satisfaction des clients** -2eme tirage édition d'organisation paris 2001 p22.

3 Monique Zollinger et Eric Lamarque. **-Marketing et stratégie de la banque-** . 3eme édition Dunod paris 1999 p73

4 Christiane Derbaix joel brée **comportemnt du consommateur** édition economica paris 2000 p505.

5 محمد فريد الصحن، -قراءات في ادارة التسويق- 2002 71.

6 Jean Michel Monin ,**La satisfaction qualité dans les services** , AFNOR,Paris ,2001,P108.

7 J.LENDREVIE J.LEVY and D.LINDON **-Mercator:Theorie et Pratique du Marketing-** 7eme edition dalloz 2003 p:911.

-7 ()
 يترجم : تجاه¹.

يعبر

·
 ·
 · ← ← > -
 · ← ← = -
 · ← ← < -

تخلق

وبالتالي يخلق

-2 خصائص الرضا

ه الأخير إلى

محور

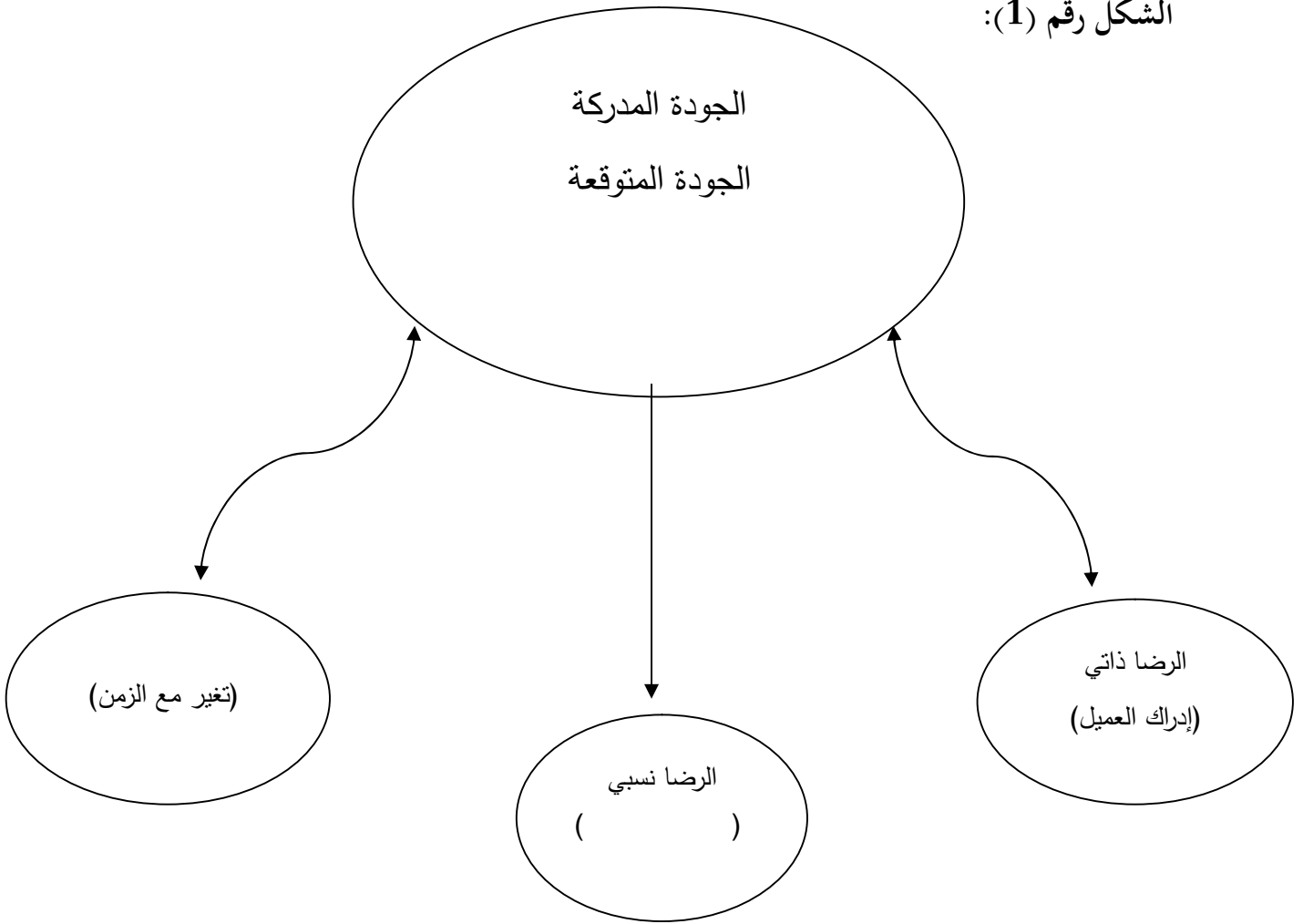
والترابط

إلى رضاه إلى

في التالي:

¹ Belin.A, **La mesure de la satisfaction client dans les marques industriel mastère marketing et communication commerciale**, école superieur de commerce de toulouse, Juillet, 2002, P07.

الشكل رقم (1):



source ..Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2eme tirage édition, ()d'organisation, Paris2001.p24

في التالي :

1-الرضا ذاتي:

الذاتي

التي

يخص

يحكم

يحكم

التي
ومعايير محددة

أهمية
التي
يجب

في
(-)
إلى
(-)
ويحتاجه .

حتى

نسبي
يتغير

بحالة
ذاتي

فالبغم
في

2- الرضا نسبي:
لمعايير

نحو الخدمة مختلفة،
كبيرة

حولها مختلف
التي

يجب

في مجال

هذه التوقعات.¹

3- الرضا تطوري: يتغير

المعايير

¹ Jean Michel Monin -La satisfaction qualité dans les services-, AFNOR, Paris ,2001p 111
112.

التغيرات¹ هذه في جميع

المطلب الثالث: تحديات رضا العملاء.

يعتبر موضوع رضا العميل في مراحله المبكرة التي تمثل ثورة في معظم المنظمات العالمية، وهذا يعني أن هناك فرصا متاحة أمام هذه المنظمات لكي تركز على استراتيجية له في المستقبل إلا أن معظم المنظمات لا تركز على رضا العميل إلا إذا كان مرتبط بتحسين :

1- النظرة الداخلية والخارجية للجودة:  الهندسي


الكفاءات وتوفير

عالية فالمعايير

الكثير

التي

2- جودة الخدمة : يخص في

مجموعة التي في  في في في

خبر

الخبر

التي تخفف

ولهذا يعتبر

ثم

3- من الجودة إلى الربح: في للكثير سمح لها

¹ Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2eme tirage édition d'organisation, Paris,2001.p24

	تعتبر	:	
-			
-			
-	ربحية	المتوسط	
	يعني	:	
-	إلى	تعبّر	أكبر من
		كبير.	
-	إلى	إلى	والتي
		إلى	
-	إلى	يحقق	الآتي:
•	يأتي إلى	مبالغ	
•		يعيش	مجانية
•		نظرة	يحقق
	1		
	4- التوقعات: تعني		بخصائص
		:	
أ-		مجموع	التي
		:	
ب-		التي	في سبيل
		في	في
		وجمع المعلومات،	
		:	
		إلى	
		:	
ج-			

¹ Laurent Harmel .Mesurer la satisfaction clients 2 eme tirage .afnor .paris .2004.p11

يحدد :

1.....

أهمية رضا الزبون

المعايير

أهمية كبيرة في

نحو

هذه

(Hoffman & Baston).

المعبرة

:

إلى

قراره

إلى

حماية

إلى تطوير

التي

يخص

إلى

التي إلى

2.

وخطط

في

في

1998: 33

ماجستير، تخصص تسويق دولي،

¹ شريف احمد شريف ن، محددات رضا العميل، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة،

² - أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء-

1.

● هذا فضلا أن رضا العميل يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل

الآتي:

- تلك التي تؤثر في رضاه.
- دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات العميل وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة و حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.²

المبحث الثاني: توقعات العميل وسعادته

الحفاظ عليهم تكمن في إيجاد الوسائل لتحقيق توقعاتهم أو تجاوز تلك التوقعات، بحيث تكون التجربة ممتعة للعميل، تجعله يكرر التعامل المستقبلي مع

المطلب الأول: إدارة توقعات العميل والعوامل المؤثرة على توقعاته.

تلعب توقعات العملاء دورا حيويا في الحكم على جودة التي تقدمها الم مستويات ما يحصلون عليه . مستوى الجودة من خلال مقارنة ما يحتاجونه أو يتوقعونه

• تعريف إدارة توقعات العميل

هي الإدارة التي تهتم بتقسيم العملاء حسب العناصر والصفات التي تميز شخصية وسلوك كل واحد استراتيجيات للتعامل مع كل عميل أو موقف أو حالة

1 .

• كيفية إدارة توقعات العميل

عملائها بشكل فعال من خلال الالتزام بالوعود التي تقطعها على نفسها لهم حول خدماتها، وكذلك الاعتماد على الاتصال الفعال معهم، وهذا يحتاج منها إلى التأكيد على العوامل التالية:

1-التأكد من أن الوعود واقعية:

وهذا يعني أن على المنظمة أن لا تغالي في وعودها أو أن لا تعطي وعودا خلافة لا تعكس ما تقدم في الواقع فالوعدو الخلافة التي لا تتمكن المنظمة من تحقيقها للعميل سوف تؤدي إلى خلق عدم الثقة بينهم

وحتى يمكن ضمان أن يتوافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعدو المعط

:

¹www.bayt.com/sppecialities. le 11.02.2017 a 17.33 h

- التعرف على ردة الفعل اتجاه أي حملة ترويجية قبل القيام بها وذلك من قبل المقدمين للخدمة أو مجموعة من العملاء ويكون الهدف من هذا هو التأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها هذه الحملة.
 - الحملات الترويجي للم .
 - القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للم العملاء مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.¹
- 2-التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة

—

—

يساهم في تمييز الخدمة لان الثقة في الخدمة هي المعيار الأكثر أهمية للعميل عند تقييم الجودة وجود درجة عالية من الثقة لدى العميل بخدمة

الواقع أنه عندما يتعرض أحد العملاء لمشكلة أو خطأ في الخدمة فان ذلك يؤدي إلى رفع مستويات توقعاته حيث أنها تزيد من معرفة العميل بنطاق الخدمة وتقلل في نفس الوقت من منطقة بالتالي فان

لدى المؤسسة نحو القيادة في جودة ا

تقديمها على نطاق تجاري بالإضافة إلى ()

3-الاتصال الدائم مع العملاء: إن الاتصال العادي مع العملاء لفهم توقعاتهم واهتماماتهم وكذلك قيام المؤسسة بشرح طبيعة منتجاتها لهم أو التعبير لهم عن امتنانها وشكرها العميق لهم على اختيارهم لها قد يؤدي إلى التأثير ايجابيا في منط وبالتالي فهي وسيلة ممكنة لإدارة والدراسات تشير إلى أن الاتصال الذي تجريه المنظمة مع العملاء والذي يعكس

في طياته مدى العناية والاهتمام بمشاكلهم وحاجاتهم يؤدي دائما إلى توسيع منطقة التحمل

والاتصال مع العملاء في الوقت المناسب يعد أحد الطرق الفعالة في إدارة توقعاتهم

تبلغهم عن إلغاء مواعيد عيادة الأمراض الجلدية لهذا اليوم لسبب أو

آخر مثلا يكون نطاق تحملهم و توقعاتهم أفضل بكثير من أولئك المرضى الذين يتم إبلاغهم بهذا الأمر

بعد وصولهم إلى فالاتصال في الوقت المناسب بالعميل يشعره بأنه شريك وليس مجرد

1.

• معرفة توقعات عملائك

العميل يتوقع أن تنتهي خدمته خلال عشر دقائق ثم يمكث ساعة، أو أنه يتوقع أن يعامل معاملة

خاصة، ولكنه يعامل بأسلوب مختلف وعليه فانه من الضروري أن يكون الموظف على دراية بتوقعات

العملاء وفي الغالب عندما يشعر العميل بان قدرات المؤسسة تعجز عن الوفاء بـ

تدمره أو عدم رضاه، وبالتالي يصعب الحفاظ عليه.²

• العوامل المؤثرة على توقعات العميل³

لقد دلت الدراسات التي أجريت بشأن مستوى توقعات الأفراد هاته المستويات قابلة للتغيير

التعديل كاستجابة لعدد من العوامل والتي تسبب حدوث تغييرات في منطقة التحمل الخاصة بهم ومن

أهم هذه العوامل:

1. **الحاجات الشخصية:** وتشير هذه الحاجات إلى المطالب الشخصية للعميل والتي قد تتحدد وتتأثر

بالسمات الشخصية والنفسية والاجتماعية للفرد وكذلك موارده

2. : وتشير إلى إدراك و معرفة العميل

المتاحة له و ذلك بالنسبة للخدمة التي يرغب بالحصول عليها.

3. الخبرة السابقة:

¹ هاني حامد الضمور مرجع سابق ص522-523

4. الأحاديث والأقوال الشخصية: وهي تلك العبارات التي تقال عن المؤسسة وخدماتها
أخر غير المؤسسة و هذه العبارات قد تأتي من أفراد مثل الأصدقاء أو الخبراء.
5. ويشير هذا العامل إلى تلك الوعود الصريحة و المحددة
التي تعلن عنها الم لعملائها في صورة جمل أو عبارات باستخدام أدوات الترويج و
الاتصال معهم مثل البيع الشخصي و الإعلانات التجارية وغيرها.
6. المثيرات الدائمة لحساسية العميل اتجاه الخدمة: وتشير هذه العوامل إلى تلك العناصر التي تزيد من
ساسة العميل تجاه جودة الخدمة وذلك على أساس دائم و معتمد و من أمثلة تلك المثيرات
دقاء أو الزملاء..... الخ
إن التعرف على طبيعة مثل هذه العوامل وأهميتها تتيح الفرصة أمام الم
لاستراتيجيات التسويقية التي تمكنها من إدارة توقعات عملائها و تقديم خدمة تفوق مستوى هذه

في علاقة تحكمها درجة عالية من الولاء من قبل العميل للم .

المطلب الثاني: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا وعلاقة الرضا بالولاء

أكدت الدراسات التي قام بها الباحثون أن الأسباب التي تؤدي إلى الرضا لا تؤدي حتما إلى عدم
الرضا في حالة عدم توفرها
ليس سبب الرضا لأنه يعتبرها شيء طبيعي، على العكس لو لم تتحقق سيؤدي هذا إلى حدوث عدم

• السلوكيات الناجمة عن حدوث الرضا

تتمثل السلوكيات الناجمة عن حدوث الرضا في: تكرار الشراء، التحدث بكلام ايجابي،

1-

يعبر سلوك تكرار الشراء عن الاستمرار في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي

الجودة، كما أن تأثير الرضا عن تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء.¹

1 - استراتيجيات رضا العميل الخارجي- مذكرة الماجستير، تخطيط للتسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة 2005 58

2- سلوك التحدث بكلام إيجابي: أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة عن الرضا، يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن الخدمة وعليه يمكننا القول أن سلوك التحدث بكلام ايجابي مجاني يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية ^١ نتجت عنها صورة ايجابية تنتقل من الفم إلى الأذن مباشرة.

3- سلوك الولاء: يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة عن الرضا، وهو يتميز بأنه التزام عميق إعادة التعامل على الدوام مع الخدمة المفضلة في المستقبل، هذا يعني تكرار الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحويل العميل لعلامة أخرى، فالعميل هنا مرتبط ارتباط عاطفي بالعلامة.²

• السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا

حتى تستطيع المنظمة اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها ينبغي الحث عن العملاء غير الراضين، ولا تكفي بأولئك المقتنعين بخدماتها لأنها من خلالها تستطيع جلب عدد أكبر من العملاء والذين يدعمون هذه الميزة. من بين هذه السلوكيات ما :

1- التحول عن التعامل مع المنظمة الى المنافسين:

هروب للعملاء، لذا يجب على المنظمة الوصول الى صفر عيب أو رضا بنسبة 100%

القضاء على كل أسباب التحول التي نذكر منها:

- الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالعميل الخارجي.

.

.

.

- عدم قدرة المنظمة على الوفاء بوعودها، كأن نجد فجوة بين جودة الخدمة التي

المنظمة والجودة التي تتميز بها الخدمة فعلا.

-

1999 61

¹ محمد إبراهيم عبيدات، - مبادئ التسويق-

² -مرجع سبق ذكره- 58 59

- ظهور مشكلات عند تقييم الخدمة مما يؤثر على سمعة المنظمة .
- تقديم أعدار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم الخدمة.
-

الشكاوى:

يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به العميل عن الخدمة بسبب وجود أخطاء في تقديم الخدمة
للمنظمة حيث أن هذه الأخيرة غالبا ما تظهر بشكل متزامن مع فشل المنظمة أو فشل الخدمة في تحقيق
1.

" : مجموعة من الأفعال المختلفة التي يحدث البعض منها أو كلها نتيجة لعدم الرضا الذي
2"

ان الخطر الحقيقي الذي يواجه المنظمة هو وجود عملاء غير راضيين ولكنهم لا
3:

- تؤدي إلى تغيير أي شيء.
- الشكوى يكون الناتج عنها هو ضياع وقت فقط.
- يفكرون به في وجود الشخص المعني - .
-

بالإضافة إلى أن: 4

- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها.

1 مرجع سبق ذكره 61 62.

2 ريم محمد صالح ألفي،-قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء-جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم إدارة
2002 80.

3 daniel Ray-mesurer et devloper la satisfaction client -edition d'organisation 2eme tirage paris
2001.p51.

4 -قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية-
جامعة عين شمس،
2003 100 99.

إن مستوى رضا العميل يؤثر عن استجابة المنظمة لشكواه، وذلك بشكل طردي أي انه كلما ارتفع رضا العميل عن استجابة المنظمة لشكواه، كلما تكونت لديه اتجاهات ايجابية نحو المنظمة والخدمة التي
1.

غياب رد الفعل

هناك عملاء لا يجذون فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وهنا تكون المنظمة
2.

مفهوم ولاء العميل

العملاء الموالين لها.

بته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة.

Sparks: أنه ارتباط نفسي دائم من العملاء تجاه مقدمي الخدمة، والذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول عملاء المنظمة نحو المنافسين مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة
3.

: مفهوم يتميز بالتحيز نحو علامة تجارية محددة وينطوي على استجابات

4.

كذلك الولاء: هو التعلق الحصري نسبيا لعلامة أو مجموعة من العلامات خلال عمليات الشراء المتواصل، فهو محصلة مسار نفسي يجز اختيارا معيناً، ويختلف الولاء عن الحمود (الشراء البسيط).
(

1 مرجع سبق ذكره 100.

2 مرجع سبق ذكره 65-67.

3 -رضا العميل كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون-مجلة كلية الادارة و 25

2011 86

4 مؤيد صالح الحاج،- أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية لمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية- مجلة جامعة دمشق

1 2010 603.

"إعادة شراء العلامة ذاتها دون موقف ايجابي" ¹ ولهذا يمكن القول بان العميل الذي يتميز بالولاء هو العميل الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي وله اعتقاد ايجابي تجاهها طالما كانت تلك العلامة تحقق له قيمة ويعطي مؤشر أيضا لقوة العلامة ².

وبالتالي نستنتج أن الولاء هو موقف ايجابي يحمله العميل نحو أي منظمة يختارها، يستلزم إعادة شراء الخدمة والتوصية به للآخرين.

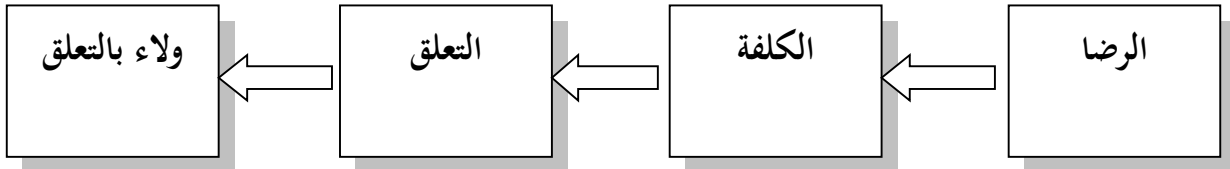
1- علاقة الرضا بالولاء

أ- الرضا يقود الى الولاء

نجد أن الرضا يقود إلى الولاء وفق نظريتي الولاء وهما النظرية الاعتقادية الموقفية والنظرية السلوكية.

حيث يتولد عن الإحساس بالرضا مستوى معين من الثقة هذه الثقة تقود وفق تسلسل منطقي إلى لة الولاء بالتعليق كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل(2):



: ميسون بالخير- اثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية -،رسالة الماجستير

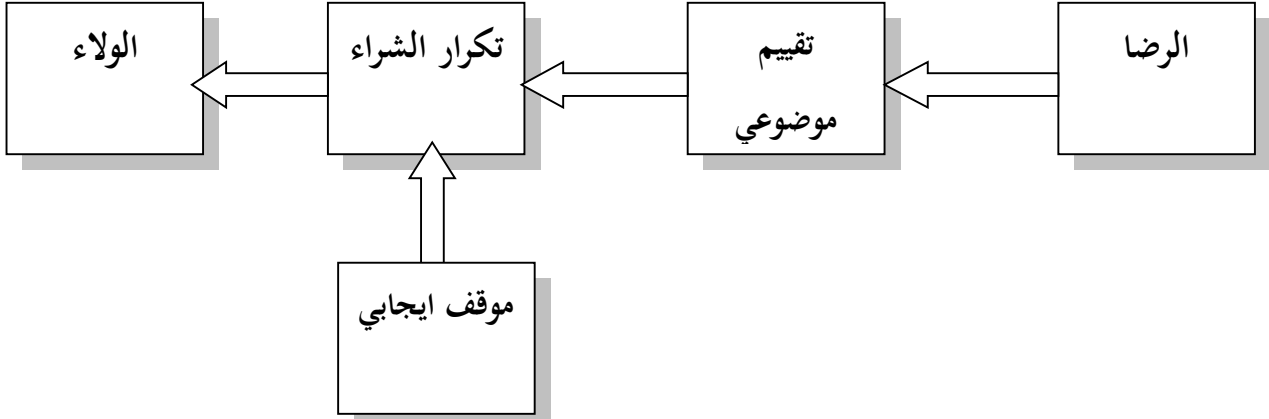
39 2010

تنشا عن كون العميل الراضي ينتهج سلوك التكرار أي الشراء المدعوم بموقف ايجابي تجاه المنظمة وفق الشكل التالي:

p138. 2006 - **l'essentiel sur le marketing**- bertie/edition.algerie ¹ cathrine viot

² -الاتصالات التسويقية والترويج-، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2006 89.

الشكل (3):



: ميسون بالخير - اثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية - رسالة الماجستير

2010 40.

- الرضا لا يقود دائما إلى الولاء¹

ولاء العميل، إلا أن الاستنتاج السابق لا يمكن اعتباره قاعدة عامة فالعديد من العملاء الذين أظهروا شعورا عاليا اتجاه الخدمات التي قاموا بشرائها قد تحول إلى شراء خدمات أخرى ومن ناحية أخرى فالعميل الذي لا يشعر بالرضا قد يظل ولاءه كما هو ويستمر في التعامل مع .

ومع ذلك فإن الدراسات الحديثة قد توصلت إلى أن العميل الذي يشعر تماما بالرضا يكون لديه اقل الاحتمالات للتحويل نحو خدمة أخرى، وهذا يقودنا إلى الافتراض بان كثافة الشعور بالرضا، وليس الشعور بالرضا في حد ذاته، هو عنصر أساسي لتحقيق الولاء.

soderland أن هناك ارتباط ايجابي بين رضا العميل وولاءه، ولكن زيادة مستويات الرضا لا تؤدي إلى زيادة مماثلة في الولاء بالنسبة لكل العملاء على سواء، ولذا يمكن القول بان العلاقة اما محدودا من الباحثين

حتى يومنا هذا.

حيث توجد مجموعة من الأسباب تجعل العميل يتخلى عن المنظمة رغم رضاه هي:¹

- .
- .
- .
- الخ...

المطلب الثالث: سبل تجاوز التوقعات وإسعاد العميل وتحقيق ولاءه .

1- سبل تجاوز التوقعات وإسعاد العميل²

إن معرفة توقعات العميل تساهم في وضع معايير الخدمة وتحديد الأساليب الأكثر ملاءمة لتقديمها والتعرف على نوعية الحلول التي يمكن تقديمها لعلاج المشكلات التي تعترضها ومن اجل تحقيق الرضا للعميل والحفاظ عليه يجب أن تتجاوز هذه التوقعات.

ف تتجاوز توقعات العملاء؟

تحقيق الإدارة الفعلية لتوقعات العملاء عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية:

1- أداء الخدمة على الوجه الصحيح من المرة الأولى:

- .
- .
- .
- مكافآت الأداء المتميز.
- .

¹ميسون بالخيز، مرجع سبق ذكره 40.

• الهياك .

2-التأكد من أن الوعود تعكس الحقيقة:

- ❖ الرقابة على الوعود الصريحة و .
- ❖ عدم الانخداع بسباق المنافسة الضار.
- ❖ عدم المبالغة في

3-الاتصالات المستمرة مع العملاء:

- ❖ إضافة قيمة لما يتلقاه العميل بالفعل.
- ❖ شرح أبعاد الخدمة التي يتلقونها
- ❖

4-سرعة حل المشكلات الخدمية:

- ❖ الإيجابية نحو العملاء .
- ❖ السرعة والجدية في التعامل مع المشكلة.
- ❖ تنمية وتطوير قدرات العاملين في تقديم
- ❖ إبراز التقدير والمكافآت للسلوكيات
- ❖ الإيجابية لمقدمي الخدمة.
- ❖ استثنائية في تنمية علاقات العملاء.

5-تصميم وإجراء البحوث و الدراسات الدورية و المنتظمة:

- ❖ لمراقبة التغيرات في توقعات العملاء.
- ❖ لفهم العوامل التي تساهم في بناء التوقعات
- ❖ لتقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات
- ❖ لتصميم برامج الإعلان والترويج للخدمة.
- ❖

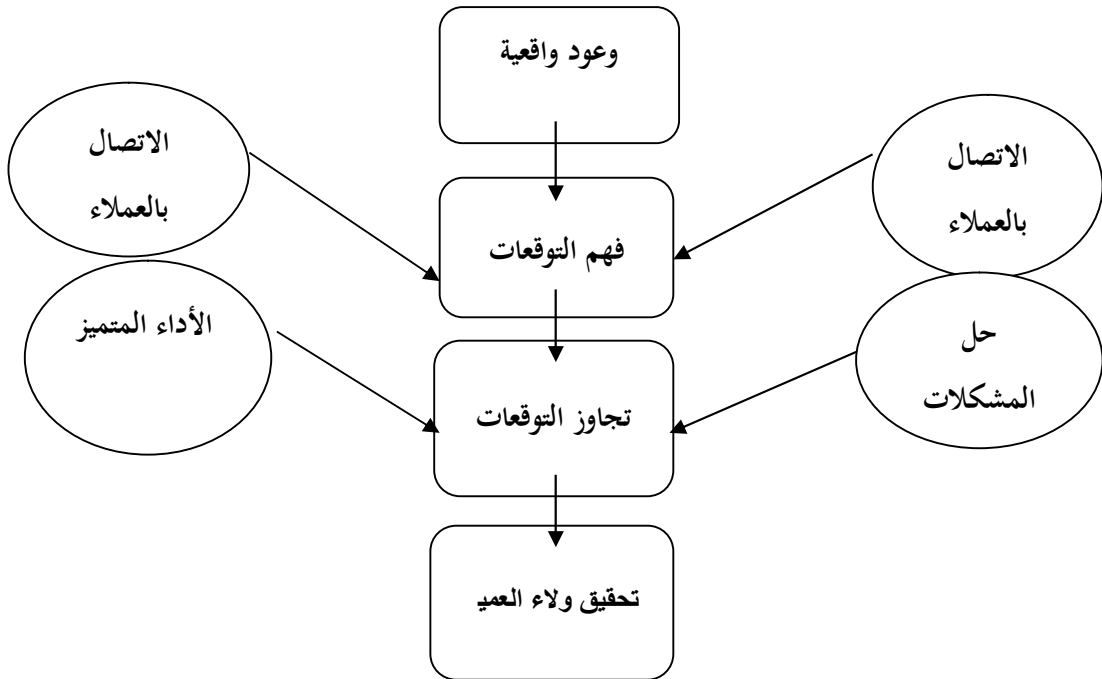
و لتحقيق التميز في الخدمة إنما يحقق عن طريق تجاوز توقعات العملاء، له أو من ثم الاستناد إلى ذلك لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

إن جعل مستوى الخدمة الملائمة هو الحد الأدنى للأداء واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق

والولاء للمؤسسة، ويعرض الشكل التالي إطارا متكاملا لكيفية الحصول على ولاء العميل من

1.

(4):



: مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات (رؤية إستراتيجية لخدمة العميل)،

102 2013

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص.63

أهمية العمل للمنظمة و أسس إسعاده

تكمّن أهمية

عامّة أو غيرها في الحقائق

:

- العمل هو المبرر الوحيد لوجود الم
- العمل هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية و فرص الترقية.
-
-
-
- النهوض بالمسئولية الاجتماعية للم
- 1.

¹مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص102-103

المبحث الثالث: قياس رضا العميل

هو أساس بقائها في ظل بيئة اشتدت فيها

المطلب الأول: سيورة وأهداف قياس الرضا.

يعد قياس رضا العملاء من أبرز آليات التقييم والمتابعة هو خطوة أساسية لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء، كما ينصب قياس رضا العملاء عادة على الخدمات المقدمة نظراً لأن كمية المنتج

أ- قياس رضا العملاء:

هو تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضا عملائها عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهدف إجراء التعديلات والبرامج اللازمة بحيث تصبح أكثر استجا وتطلعات أفراد المجتمع التي تخدمها.¹

تبنى عملية قياس رضا العميل ومراقبته على مراجعة المعلومات المتعلقة بالعميل، وقد يكون تجميع لذا على الإدارة معرفة إن كانت هناك مصادر كثيرة لهذه المعلومات و ينبغي ذات كفاءة و فاعلية لتجميع المعلومات وتحليلها و استخدامها في تحسين الأداء،

:

• الآراء الراجعة حول سمات المنتج .

2.

¹ مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، الأدلة الإرشادية، قياس رضا العملاء

تستدعي العملية هذه الأخذ بعين الاعتبار التـ

وتخطيط و استخدام عمليات تنصب بكفاءة و فاعلية على رغبة
إن التخطيط لهذه العمليات يتعين أن يحدد طرائق تجميع البيانات بما في ذلك مصادر المعلومات

:

-
-
-
-
-
-
-
-

1.

:

قياس مستوى الجودة الخارجية

()

هكذا تكون هذه المخرجات هي هدف القياس الأول.

قياس تجربة العميل السابقة

تجربة العميل للمشكلة مرحلة أساسية في القياس، حيث أنه يمكن للشركات والمنظمات معرفة قدراتها على خدمة عملائها وتلبية مستلزماتهم من المرة الأولى كما انه يمكن المنظمة من معرفة نوع المشاكل التي يمر بها العميل وهل تمت معالجتها أم لا بالإضافة إلى انه يمكن إرجاع الأمور إلى جذورها

أي ربط المشاكل بمسبباتها الرئيسية وبالتالي تمكين الفريق الإداري باتخاذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب عن طريق الأنظمة التي توفرها المنظمة.¹

قياس مؤشرات الأداء الرئيسية

على المنظمة أن تمتلك احترافية في بناء مؤشرات الأداء الرئيسية الصحيحة التي يتم قياسها بهدف إعطاء مؤشر عن مستوى ولاء العميل ورضاه العام بالإضافة إلى قيمة السعر وصافي المروجين

أسئلة التسويق الانتقائية (سلوك العملاء)

ب- خطوات قياس رضا العميل

ان قياس رضا العميل تعد من الأمور الهامة جدا داخل المنظمات للكشف عن المستوى ا الخدمة من وجهة نظر العميل للتعرف على مدى ملائمة الخدمة للتوقعات السابقة للمشتري إضافة إلى أهميته في تطوير الخدمة والارتقاء بمستوى جودتها من اجل كسب ولاء العميل يتطلب مجموعة من الخطوات هي:²

1- لماذا يجب القياس؟

2- ما الذي يجب قياسه؟

يتعلق هذا بالأبعاد أو الجوانب التي يجب معرفة مدى رضا العملاء عنها هذه الأبعاد كثيرة جدا ولا ة محددة إلا أن من أهمها في قياس الرضا هي:

¹ www.sondosmarketresearch.com 06/11/2016 a 19.20

-
-
-
-
-

وهنا يجب التركيز على الخصائص التي يراها العميل مهمة.

3- كيف يمكن القياس؟

توجد مجموعة من الأدوات يمكن قياس رضا العملاء من خلالها أهمها:

In depth

focus group



interviews شكاوي العملاء.....الخ¹

4- توقيت قياس الرضا؟

في هذه الحالة هل سيتم قياس الرضا الأولي أي بعد شراء الخدمة واستخدامها مباشرة؟ أم قياس الرضا النهائي؟ أي بعد قيام المنظمة بمعالجة الشكاوي ومن ثم فإن قياس الرضا النهائي أفضل لأنه يتم

يبرز هذا الاتجاه أن رضا العميل عن الخدمة قد يتغير بمرور الوقت نتيجة لعوامل أخرى لا تتعلق بالخدمة



2.



ومن ناحية أخرى هناك من يؤيدون قياس الرضا بعد فترة من الاستخدام انطلاقاً من المبررات التالية:

- أنه خلال فترة حياة الخدمة تظهر التغييرات التي تحدث في مستوى الرضا.
- أن قياس الرضا بعد الحصول على الخدمة واستخدامها مباشرة، قد يتغير خلاله مستوى الرضا بفعل عوامل كثيرة كظهور خدمات جديدة أو تغيير الفرد في إدراكه نتيجة تغيير تعليمه أو مستوى خبراته كما قد يتغير التقييم الأولي للخدمة خلال عملية

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره 89

² طلعت أسعد عبد الحميد، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد فنزدار، - سلوك المستهلك، المفاهيم المعاصرة و التطبيقات-

الاستخدام عبر فترة زمنية طويلة، فتقييم الرضا هنا قد يكون مرتفعاً في البداية لأنه لا تظهر الوقت يبدأ الأداء في الانخفاض التدريجي وتظهر بعض العيوب التي تؤثر سلباً على رضا العميل.

- إن اهتمام رجال التسويق لا يجب أن يقتصر على الرضا الأولي فقط وإنما يجب الاهتمام بالبقاء على رضا العميل بعد شراء الخدمة، وبالتالي يجب قياسه بعد فترة من الاستخدام للوقوف على التغيير الذي يحدث فيه و

5- تحليل البيانات ونشر النتائج

بعد القيام بقياس رضا العملاء تأتي مرحلة تحليل البيانات من خلال الأساليب الوصفية والكمية ثم استخلاص النتائج من عملية التحليل ونشرها على كافة الوحدات خاصة الأطراف ذوي العلاقة بخدمة اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود بعض المشاكل وتطوير الأداء وتقديم

إن القياس الفعال للرضا يحتاج أن تمتلك المنظمة قاعدة بيانات عن عملائها، هذه الأخيرة تساعد بشكل كبير على فهم احتياجات وتوقعات العميل مما يدعم إمكانية التنبؤ بما يريده ال خدمة تفوق توقعاته مما يدعم رضاه وولاءه وانتماءه للمنظمة. من أجل تحقيق القياس الفعال لرضا العملاء هناك مجموعة من المتطلبات للوصول إلى ذلك:

- معرفة مبررات القياس

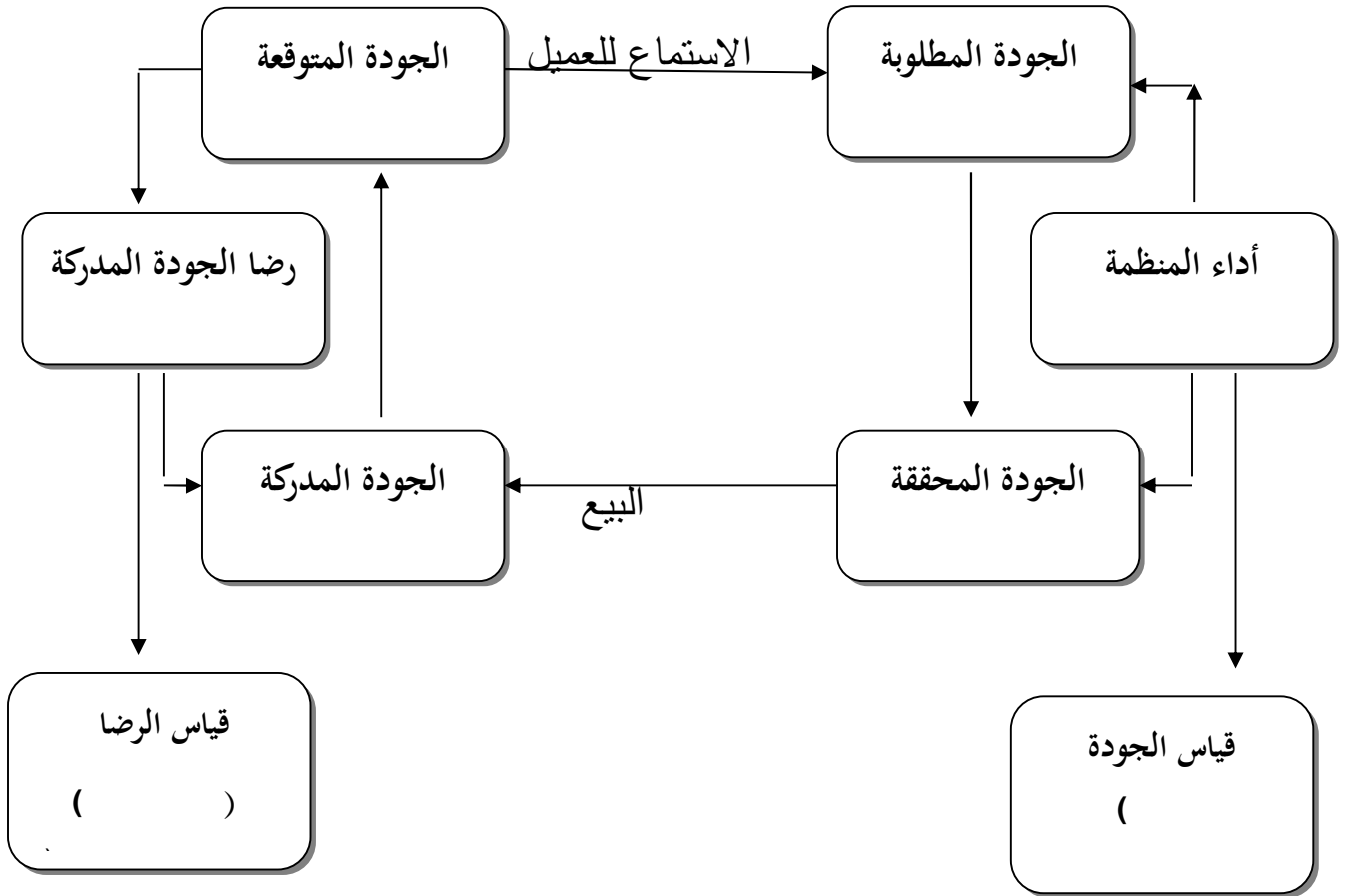
- شمول عملية القياس

- تحويل النتائج الى خطط عملية للتطوير والتحسين.

وبالتالي لا يجب قياس رضا العملاء والتوقف عند هذه النقطة وإنما يجب متابعة الأداء بصفة مستمرة لأن العميل الراضي لن يبقى راضيا على خدمات المنظمة في المدى الطويل بالضرورة وبالتالي يجب عدم

1.

(5):



: علي عبد الله - قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة -، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، العدد 15

2008 39.

- أهداف القياس

إلى

إلى

1. -
-
- توفير أساس الحوار المفتوح والبناء حول مجالات القوة ومجالات الضعف في الخدمة.
-
- توفير مقياس لاستقراء مجالات وفرص التطور المستقبلي.
- المساعدة في تقييم استراتيجيات في ضوء المزايا التنافسية التي
2. -
- بشكل عام يهدف قياس رضا العملاء إلى تحقيق الأهداف التالية:
-
- معرفة كيف تحقق المنشأة ومنافسوها هذه الاحتياجات والتوقعات.
- /
- تحديد التوجهات (العملاء/ المنافسين) خلال فترات زمنية حتى تستطيع المنشأة اتخاذ قراراتها على الأساس الزمني.
3. -
- المطلب الثاني: أدوات القياس الكمي والكيفي لرضا العملاء**
- تقوم المنظمة بتحليل رضا عملائها من خلال التعرف على مدى تأثير هذا الرضا على قرار إعادة الشراء، الولاء، نصح العملاء المرتقبين، موقع المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق... الخ، فهي التي تتكون من الأدوات الكيفية و

¹ www.sayedsaad.com le 09/07/2016 à 20.22.

² جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ www.sondosmarketresearch.com le 03.01.2017 a 11.00

1- الأدوات الكيفية

" "

" وضع العميل في مركز المنظمة "، فالقياسات الدقيقة لا تعبر عن شعور

ت

البحوث الكيفية فهي تعتمد على انطباعات العملاء من خلال الاستماع لهم وهي تتمثل في: ¹

- تسيير شكاوي العملاء.

- بحوث حول العملاء المفقودين.

- بحوث العميل الخفي.

- بحوث قياس رضا العميل.

أ- تسيير شكاوي العملاء:

كما أنها أداة فعالة للاستماع الحقيقي في

الميدان حيث تسمح بتشجيع التعبير عن عدم رضا العملاء على جزء أو كل الجودة المدركة لأنه في حالة رضاه لا يكتب لتهنئة المنظمة على الجودة الجيدة للخدمة و يعتبرها حالة عادية.

تعتبر الشكوى أحد الوسائل التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية أو منجم

الاحتفاظ به وهذا من خلال معالجة شكواه بشكل صحيح.

لعميل مفقود، عليها أن تحدد بدقة من هم العملاء غير الراضين، وما هي المبادئ الدافعة لعدم الرضا.

من أجل معرفة العملاء غير الراضين هناك طريقتان متكاملتان: ²

¹ kothler et dubois. **Marketing Management** , 9ème édition, public union éditons, Paris, 1997 p68.

², Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2e tirage , édition d'organisation, Paris, 2001. p50

الطريقة الأولى: القيام بقياس رضا العميل

إن هذه الطريقة جيدة لكن بها عيب يتمثل في انه مهما كان عدد البحوث فان هذا القياس يكون متعلق بفترة معينة وفي المقابل الرضا يكون مدى حياة العميل ولهذا يجب استخدام قياس خاص

الطريقة الثانية: إحصاء الاحتجاجات والشكاوي

مع منها استهداف العملاء غير الراضين وكذا إحصاء دوافع عدم إن هذه الطريقة هي الأحسن لكن يواجهها مشكل يتمثل في أن القليل من العملاء يقومون

لتفادي هذه العقبة على المنظمة أن تشجع العميل على تقديم اقتراحات و انتقادات حول منتجاتها
تأ وهذا من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوى أو استعمال رقم أخضر

ب- بحوث حول العملاء المفقودين:

إن التقدم في مجال الرضا و ضبط العملاء يستوجب فهم ظاهرتين متكاملتين:

- ضة؟ بعبارة أخرى لماذا نفضل منظمة
على منظمة أخرى؟

- لماذا ينقطع بعض العملاء عن التعامل مع المنظمة؟

من خلال اسم بحوث العميل المفقود نستنتج أن هذا النوع من البحوث يهتم بالنقطة الثانية،
ظمة ومحاولة إزالة هذه

وهذا من أجل معرفة التغيير و مراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء منتجات المنظمة و محاولة تقليل

1:

- ريف وتحديد معدلات الاحتفاظ بالعملاء.

- معرفة وتجميع البيانات حول العوامل والمؤثرات التي أدت بالعملاء إلى التخلى عن التعامل مع واتخاذها و التصرفات الواجب اتخاذها وتوضيح هذه المؤثرات بالطريقة التي تمكنا من معرفة الإجراءات التي يجب

كان السعر مرتفعا، فعلى المنظمة إجراء استقصاء تحاول فيه معرفة مدى تأثير هذه التغيرات على رضاهم وهذا بغرض محاولة إعادة إرضائهم و التقليل من الأرباح التي يمكن أن تفتقدها حينما يتخلى عنها عملاء بدون مبرر.

- نظمة أن تعرف ماهي التكلفة التي سوف تتحملها لكي تقلل من معدل الفقدان، كانت التكلفة أقل من الربح المفقود فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة لأنها ستعود عليها بالفائدة بالإضافة إلى حصولها على رضا العميل وولائه.

- " " راسات النوعية التي قلما تطبق في الواقع بالرغم من أهميتها وهي تجرنا ع التفكير السلبي، أي تهتم بأسباب تحول العملاء بدل من أسباب

يعد استعمال هذا النوع من البحوث في حالة الاستهلاك الواسع نادرا نظرا لان نتائجها يمكن الحصول عليها من بحوث أخ

بين المنظمات، حيث عمليات الشراء معقدة كما أن العرض يكون يركز على الجانب التقني الذي يسمح بتغطية الضعف الكامن في جوانب أخرى.

- بحوث العميل الخفي:

هي تقنية أخرى يستعان بها في قياس رضا العميل، بما أن إدارة العميل ورضاه مرتبط بجودة المعلومات أو الخدمات، فبحوث العميل الخفي تعمل على مطابقة الشروط المثلى التي ترضي العميل¹.

في هذه الحالة تتفق المنظمة مع أحد الأشخاص ليلعب دور العميل ويحصل على ردود أفعال العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة ويكتب تقارير ترفع إلى إدارة التسويق اعتمادا على أن العملاء قد لا يرغبون صراحة في تقديم الشكاوي والإجابة بصراحة على قائمة الاستقصاء.²

¹ Lourent Hermel, **Mesurer la satisfaction clients** , AFNOR, Paris, 2001, p 13.

²محمد فريد صحن، مرجع سابق، ص73

هذا النوع من البحوث يستعمل كثيرا في المنظمات التي تدار بالشبكات مصداقية مطابقة الخدمات، هذه العملية ذات فعالية لكن مكلفة، ولهذا فمعظم المنظمات تنجز هذا النوع من البحوث بطريقة غير شكلية فمثلا يكلف أعضاء من الإدارة العامة بزيارة نقطة بيع معينة لكن هذا يطرح مشاكل أهمها انجاز تقنية العميل الخفي بطريقة غير منظمة وغير منطقية.

2- الأدوات الكمية:

تعد صناديق الاقتراحات و سجل الشكاوى غير كافية لإعطاء قياس دقيق عن رضا العميل حيث هناك نسبة كبيرة من العملاء غير الراضين لا يفضلون التعبير عن عدم رضاهم ولا حتى تقديم بتغيير العلامة دون أن تعلم المنظمة سبب هذا التحول، وعليه على المنظمة استعمال طرق كمية والتي تتجسد في استخدام بحوث الرضا من خلال الاستقصاء لمعرفة مدى رضا العميل عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة بالإضافة إلى معرفة نية العميل في إعادة شراء منتج من نفس العلامة و معرفة النظرة الايجابية أو السلبية التي يقدمها

إن إعداد بحوث الرضا يتم من خلال منهجية تتمثل في:¹

— صياغة الأسئلة.

● تحديد أهداف البحث

تتمثل في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:

¹ Jean Philippe Faivre, **concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients**, AFNOR, Paris, 2000, p 29

- قياس درجة رضا العملاء ومتابعة تطوره عبر الزمن.

-

- أولويات للتحسين المستمر حسب أهمية أسباب الرضا.

● إعداد الاستقصاء

إن إعداد الاستقصاء حول رضا العميل يخضع لنفس القواعد التي تخضع لها الاستقصاءات المتعلقة

:

○ والتي نحصل عليها سو

○ :

مستوى مجالات الرضا، مستوى أبعاد الرضا.

أهمية الأبعاد: من بين أهداف بحث الرضا تحديد الأبعاد التي لها تأثير كبير على الرضا أو عدم الرضا، وينتج عن هذا تحديد أهمية الأبعاد التي تأخذ بعين الاعتبار الاستقصاء.

إن تحديد أهمية الأبعاد للرضا يتم سواء مباشرة أي بفضل العميل عن المكانة التي سيعطيها لكل خاصية أو بطريقة غير مباشرة وهذا بحساب المكانة التي يعطيها العميل لكل خاصية أو استنتاجها من

1.

● صياغة الأسئلة:

في قياس إرضاء العميل يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة:

○ المنهج الإجمالي: تعتمد على قيام العميل بتقديم الخدمة في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائها

○ المنهج التفصيلي:

بالإضافة إلى المنهجين السابقين يوجد أيضا مجموعة من المقاييس تستخدم لصياغة الأسئلة.

- () () مقاييس مختلطة.²

1 جامعة عين شمس،

1 -، قياس الجودة المدركة للخدمات-، رسالة الماجستير،

2003 80.

2 - استراتيجيات رضا العميل- رسالة الماجستير، علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البلدة، 2009 79.

● تحديد العينة:

بإجراء سبر آراء لعينة النتائج

⋮

⋮

:

○ ⋮ :

○ تحديد نقاط البحث: كل عملاء المنظمة أو جزء فقط أي أخذ العينة.

○ يينة: لها عدة أشكال منها السحب العشوائي

○ تحديد من سيوجه لهم الاستقصاء: سواء الرؤساء، أصحاب القرار، المشترون، المستعملون... الخ

○ :

مجتمع البحث أو تحديد حجم العينة تبعا لهدف البحث.

● تجميع البيانات

هناك أربع محتويات لتجميع البيانات:

○ :

المتوسط،

نسبة العملاء غير الراضين... الخ

○ :

○ :

○ : يركز هذا المستوى على ترتيب أبعاد تقييم المنتج وفقا لأهميتها في تحديد

1. :

● تحليل البيانات

بعد القيام بجمع البيانات تقوم بتحليلها وفقا اعرض المدروس

: لتي تعتمد على الطرق الإحصائية و

-مقاييس الأولوية والأهمية . -الرضا الإجمالي للتحليل.

-متوسط الأهمية بالنسبة لكل عنصر.

أهميته.¹

• عرض النتائج

إن النتائج التي يمكن الحصول عليها لا تتمثل فقط في جداول وإنما قد تكون في شكل تمثيل بياني أو تمثيل آخر الخ²
المطلب الثالث: الأدوات الفعالة للإصغاء للعملاء.

1- مفهوم الإصغاء للعميل

	"	"	"	"	"
	محور	"	"	"	"
	يجب				
	بحوث				
	يجب				
	إلى				
	يعتبران				
	خلاهما				
	بحوث				
	بأخذ				
	في				
	والمتضمنين				
	هذه				
	في				
	مختلفة				
	التعبير				

2- الأدوات الفعالة للإصغاء للعملاء

في

و

مختلفة

التعبير

1 - 2005 300.

1 ثابت عبد الرحمن إدريس -بحوث التسويق-

2 -مرجع سبق ذكره- 80.

3 جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2007.2006.

1- الصبر:

ليس فقط الصبر مهم للعملاء، الذين غالبا ما يطلبوا الدعم عندما يشعروا بالتوتر والإحباط من ليحافظوا على عملائهم وسمعة المنشأة
بعض أصحاب الأعمال يتبنوا وجهه النظر التي تقول: أن " تباطؤ " الخدمة هو تفاعل بغرض

يجب التأكد من التحلي بالصبر عندما يأتي لك عميل يشعر بالحيرة والإحباط، و أن تأخذ الوقت الكافي لمعرفة حقيقة ما يريد

2 الانتباه:

القدرة على الاستماع بانتباه للعملاء أمر بالغ الأهمية لتقديم خدمة مميزة لهم.
ليس فقط من المهم أن تولي
تعبيرات الوجه / المصطلحات التي يستخدمونها لوصف مشاكلهم)
لردود الفعل التي تتلقاها منهم سواء منطوقة أو غير منطوقة بشكل عام.

3- مهارات اتصال واضحة:

لا تحتاج معرفه قصة حياتك أو تسمع عن ماذا يحدث في يومك، الأهم من ذلك، عليك أن تكون حذرا حول كيف أن بعض عادات الاتصال الخاصة بك تترجم للعملاء، من الأفضل أن تخطئ من باب الحذر عندما تستكشف الوضع مع العميل عن أن تجعل العميل يتوه منك ولا تصل لاحتياجاته.
مثال: ذات مرة ذهبت لإصلاح السيارة، قال لي الموظف أنه إذا أردت أن أغير الزيت، سنشملة " في

اعتقدت أن المقصود تغيير الزيت سأحصل عليه مجانا ضمن فاتورة الإصلاح، ولكن كما اتضح عند سداد الفاتورة، لم يكن هذا هو الحال. اعتذر الموظف لعدم فهمي لما قاله في تواصله معي ولكني لم اعد إلى هذا المحل مره أخرى لسوء التواصل سواء كان بريء أو مقصود.

4- معرفة الخدمة:

بوصف الرجل الذي يتعامل مع العملاء غير فني عليه أن يحاول كل يوم جمع اكبر قدر من المعلومات عن الخدمة التي يقدمها للعملاء، على الموظفين الذين يوا

الحصول على معرفه عميقة لكيفية عمل المنتج أو تقديم الخدمة. هذا ليس معناه أن كل عضو في فريق العمل يجب أن يكون قادرا على بناء المنتج من الصفر،¹

5- القدرة على استخدام " اللغة الايجابية":

هذا الكلام قد يبدو وكأنه لا معنى له ولكن قدرتك على إجراء تغييرات طفيفة في أنماط المحادثة التي تستخدمها يمكن أن تقطع شوطا طويلا في جعل الزبائن سعداء. اللغة هي جزء مهم جدا من الإقناع، والناس (خاصة العملاء) تخلق تصورات² من اللغة التي تستخدمها².

6-التواجد اليومي مع العملاء في الميدان:

وتعتبر هذه في الميدان ويشترط إلى في
في بانخفاض إلى في
في في
في في
في في
في في

7- مهارات إدارة الوقت:

إلا انه يجب أن يكون هناك حدا
الحيلة هنا هي أن هذا يجب أن

نوع من الدعم هو أن تستدعى من يستطيع حل المشكلة من زملائك حتى لا تهدر الوقت بلا فائدة.

www.almasiamarketing.com

الدرس السابع. www.almasiamarketing.com. 03.03.2017 14.00

جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006.2007

1

2

3

8- القدرة على " قراءة" العملاء:

على رؤية العملاء وجها لوجه، بل وفي كثير من الحالات (في الوقت
(حتى أنك لن تسمع صوت العميل¹ اليكترونية
هذا من فهم بعض المبادئ الأساسية لعلم النفس السلوكي والقدرة على " "
من لهجة هذه المهارة أمر ضروري لأنك لا تريد أن تسيء قراءة العميل وينتهي الأمر

9 - حضور هادئ

هناك الكثير من الاستعارات لهذا النوع من الشخصية: " احتفظ بأعصابك باردة "، " كن باردا
تحت الضغط " وما إلى ذلك، ولكن كل ذلك يمثل نفس المعنى... القدرة لدى بعض الناس على الالتزام
بالهدوء، وحتى التأثير على الآخرين عندما تصبح الأمور محمومة قليلا².

10-شكاوي العملاء

تعتبر
إلى
الغير
التي
عبر
وسيط، يعبر
رضاه.³
عبر
معرض، كتابي،
عبر

11- القدرة على التعامل مع مفاجآت:

ربما لا تكون المشكلة التي تواجهها تحديدا في نطاق المبادئ التوجيهية للمؤسسة أو ربما العميل
لا يتفاعل بالطريقة التي توقعتها، مهما كانت الحالة، من الأفضل أن تكون قادرا على التفكير وأنت
واقف على قدميك... ولكن من الأفضل تضع مبادئ توجيهية لنفسك لهذا النوع من الحالات حتى لا

1 الدرس السابع. . www.almasiemarketing.com 03.06.2017 12.35

2 الدرس السابع. www.almasiemarketing.com

3 - جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2006.2007

12- الصدق:

وان هذا الجهد الإضافي سوف يعود بعشرة أضعاف

ان دافعك هو عدم الغش في

13-مهارات الإقناع:

أنت بحاجة إلى بعض التمكن من الإقناع بحيث يمكنك إقناع

وبالتالي يمكن تلخيص دور الموظف تجاه العميل كالتالي:

- الترحيب بالعميل.

- تقديم بدائل في حال تعذرت الاستجابة لطلبه الأول.

- وضع الموظف نفسه دائماً مكان العميل، لتقدير موقفه والإحساس بما يشعر.

- متابعة طلب العميل حتى انتهائه¹.

خاتمة الفصل

بمثابة ميزة تنافسية في بيئة

حالة عدم تحقيق الرضا ستواجه المنظمات مشاكل كبيرة قد يتعدى إلى زوالها، ولكي يتحقق الرضا يجب على هذه المنظمات اهتمام كبير بعملائها ومعرفة أنماط شخصياتهم وطرق التعامل معهم إلى وقعاتهم ومحاولة تلبيةها لم يكن راضي علي ما هذا ومن المحتمل إلى تخليهم عن الخدمات المقدمة والاتجاه بدورهم لمنظمات منافسة فاحتجاج العميل غير

ومن بين العوامل التي تؤثر على الرضا الجودة فهي تعتبر عامل أساسي لتحقيقه فالعميل يبحث عن الخدمة التي تلبي رغباته بشكل مناسب والملائمة مع استخداماته وهذا ما يعرف بجودة الخدمة من

بالتالي قياس الرضا بمختلف أدواته يسمح بتحديد المجالات ذات الأولوية لتحسينها وتركيز أكبر أثر في رضا العميل والفهم الجيد للحاجات وأولويات تعطي

قاعدة لأغلب القرارات التسييرية.

الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، حيث تسعى بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية من أجل تحقيق أهدافها فإنه يستوجب على المنظمات الأخرى في ذات المجال. وهذا الأمر لا يأتي اعتباراً بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة تنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين والتفوق عليهم.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية لا ينظر إلى كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل هي حالة تعبر عن التفرد لمنظمة تميزها عن غيرها من المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

مفهوم الميزة التنافسية:

تعني قدرة المنظمة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وبالتالي فإن خلق قيمة للمنظمة، من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد إلى الجودة والأمان المحققة والمنافع المختلفة التي تحققها الخدمة قياساً بغيرها من المنظمات. (1)

يرى بورتر بأن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في الخدمة تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة. (2)

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات العميل، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية، وبالتالي هي استثمار لمجموعة الأصول المالية البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

وهو ما يؤكد (السلمي) في تعريفه للميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها. (3)

في حين عرفها كوتلر بأنها القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا تتوفر عند المنافسين.

(1) - ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص192.

(2) - MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, PARIS, DUNOD, 2000, P8.

(3) - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية ، النيل العربية للنشر القاهرة ، 1999، ص27.

Reed difillp : هي المركز التنافسي الذي تحصل عليه المنظمة من خلال استخدامها لمصادرها ومهاراتها.

الميزة التنافسية كما عرفها النجار ومحسن أنها تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة العميل بطريقة كفئة أو مستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين.⁽¹⁾ تعريف صلاح عبد القادر النعيمي الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على التفرد لإشغال موقع تنافسي متقدم، بالاستناد إلى ما تمتلكه من مدخلات كفئة، تأهلها لأداء نشاطاتها الداخلية بفاعلية من أجل زيادة القيمة، وتقديم منتجات يصعب على المنافسين مجاراتها في مجالات التميز.⁽²⁾

ومن خلال كل هذه التعاريف نستنتج إن الميزة التنافسية هي السعي إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد والمحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار.

أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين في الميزة التنافسية هما:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** معناها قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق خدمة بأقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتقول عن منظمة إن لديها ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين. ولتحقق المنظمة هذه الميزة فإنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة والتي تعد مصادرا هامة للميزة التكاليفية.⁽³⁾
- وللتحكم في مختلف التكاليف تكون المراقبة من خلال العوامل التالية:⁽⁴⁾

(1) - علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص - ص: 146-147.

(2) - أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم التحديات، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 4.

(3) - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2003، ص - ص: 84-85.

(4) - بوشقيفة حميد، الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية واقع آفاق، مذكرة ماجستير، ص 65.

- اقتصاديات السلم: ويقصد بها توسيع المنظمة لعدد خدماتها من أجل توزيع تكاليف ثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات. منحى العلم: ويقصد به تكرار نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الانجاز، وبالتالي ربح الوقت وتخفيض التكاليف.
- مراقبة الارتباطات: حيث هناك بعض الأنشطة إلي تتداخل مع بعضها في سلسلة الإنتاج فلا بد على المنظمة أن تعرف هذه الأنشطة والتركيز عليها أجل تخفيض التكاليف.
- مراقبة الإجراءات: حيث أن الكثير من المنظمات تقوم باتخاذ إجراءات إضافية لا قيمة لها، فينبغي التخلص منها، إذا كان ذلك لا يؤثر على الميزة.
- مراقبة تموقع الأنشطة: والمقصود هو محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيا.
- مراقبة الرزنامة: وذلك بمحاولة المنظمة تنظيم أنشطتها الخدمائية وفق رزنامة زمنية، تسمح لها بتخفيض التكاليف.

ميزة التميز: ومعناها قدرة المنظمة على تقديم خدمة متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من و جهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة بالخدمة، خدمات ما بعد البيع)، و هذا مما يجعل العملاء متعلقين بالخدمات المقدمة وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يتم الاستناد على عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي نذكر من بينها:

- التعلم وأثار انتشاره.
- نوعية عوامل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
- التكنولوجيا المستخدمة في النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- السرعة في معالجة الطلبات.
- لتلبية حاجات العملاء لابد من وجود تنسيق بين الأنشطة.⁽¹⁾

(1) - بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتمييز لا بد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التمييز، فأي منظمة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة فمثلا من اجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، وتكلفة التمييز تختلف من منظمة لأخرى. وكلاهما يؤثر ويتأثر بالأخر من خلال عملية البحث عن خاصية التمييز، يمكن لبعض المنظمات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التمييز أو تكاليفها وتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:

- التمييز المفرط.
- سعر مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التمييز.⁽¹⁾

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.
- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.⁽²⁾
- تعمل الميزة التنافسية على خلق القيمة للمنظمة وعملائها، فالقيمة المدركة للعميل تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليها الميزة التنافسي.

(1) - بلخضر نصيرة، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2007، ص54.

(2) - بخضرة محمد، صافة الجبلاي، دور الاتصال التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2016، ص30.

- الميزة التنافسية تتم بكون الأداء الناجم عنها بأنه متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى.
- إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتسم بالتجديد والتطوير.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل منظمة.
- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء.⁽¹⁾
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطوير موارد وقدرات من جهة أخرى.
- الميزة التنافسية تنبع من داخل المنظمة وتحقق لها قيمة.
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كلاهما.²

أساليب الميزة التنافسية

- **الكفاءة المتفوقة:** للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
- **الجودة المتفوقة:** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة خدماتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويمكنها من البقاء والاستمرار.
- **الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على خدمات المنظمة، وهيكلها من تقدم بحيث يتحقق من خلال تقديم خدمة جديدة، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد البناء للميزة التنافسية.³

(1) - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص - ص: 81-82.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، ص.309.

³ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2011، ص - ص: 71-72.

- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل، تستطيع المنظمة إن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج خدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.
- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة المنظمة في أذهانهم.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- تحقيق التميز في الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: محددات ومصادر الميزة التنافسية.

محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين هامين هما:

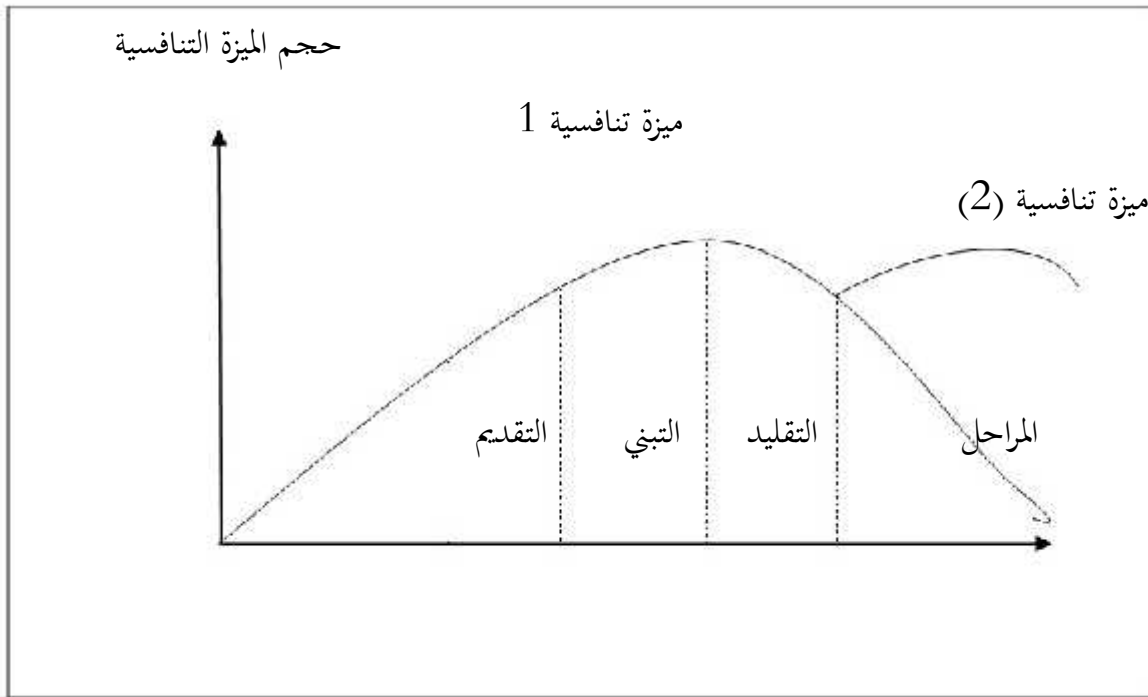
1_ حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز الخدمة في مواجهة المنظمات المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تجسيد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة الخدمات الجديدة،

(1)- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص14.

فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التبي من قبل الشركات التنافسية، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التطرق إليها. وأخيرا تظهر مرحلة ضرورية وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز الخدمات. ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.⁽¹⁾

(1) - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية 1998، ص.86.

2_ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المنظمة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ توزيع الخدمة، قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم ويظهر ذلك خاصة في عماليات المنظمة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة وبخدمة متميزة. ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، ونوردها فيما يلي:

- أ- **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المنظمة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا ويتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق.
- ب- **النطاق الراسي:** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل لدرجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوزيع في

حالة التكامل الراسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المنظمة لإستراتيجية التكامل الراسي الأمامي. وبالتالي فإن النطاق الراسي يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة.⁽¹⁾

ج- النطاق الجغرافي: يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المنظمة، وبالتالي التي تتنافس فيها، و يسمح هذا النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية. وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم خدماتها ليس على المستوى المحلي بل في مكان من العالم.

د- نطاق الصناعة: يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها منظمة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرصة أو فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمنظمة، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المنظمة أي امتلاكها لميزة تنافسية. ينبغي على المنظمة أخذ هذه المحددات بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.⁽²⁾

مصادر الميزة التنافسية :

على المنظمة أن تتعرف على مصادر ميزتها التنافسية حتى تتمكن من توجه الجهود وتعزيزها، وكل ذلك من أجل الحصول على ميزة تنافسية تساعد على التغلب على منافسيها. وتتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العلمية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا للميزة التنافسية.

- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر

⁽¹⁾ - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2007/2006، ص: 21 - 22.

⁽²⁾ - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 22.

أهمية في الميزة التنافسية، ومنه فان المنظمة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال التكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.⁽¹⁾

كما تتطلب الميزة التنافسية الربط بين قدراتها الداخلية وبين بيئتها الخارجية وهذا يدل أيضا على أن للميزة التنافسية مصادر داخلية وخارجية:

- **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية وغيرها، ويؤكد إن الميزة التنافسية هي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تولد قيمة لاستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل كالآتي:⁽²⁾

- **الموارد:** وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية و الأجهزة و الهياكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة وامتلاكها لرأس المال قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين.⁽³⁾

- **الأنشطة والموارد:** وتتمثل بشكل أساس بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

- إذ إن مصادر المقدرّة تأتي دائما من داخل المنظمة فتحديد كل مقدرّة مميزة يجب رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسية، فإذا كانت المنظمة ذات مقدرّة استثنائية في زيادة رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها.

- ويرى الإستراتيجيون ضرورة أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من صعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاما

(1) - بوشقيفة حميد، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 60-61.

(2) - علاء فرحان طالب، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص - ص: 165-166.

(3) - سفيان عبد الوهاب، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص52

مع هذا المصدر فان تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية سيلزم باستخدام موارد فريدة من نوعها، ثم اختيار موقع بيئي يتلاءم مع هذه الموارد.

- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث شكل البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية في المنظمات بالاتجاه السليبي أو الايجابي. ويرى الإستراتيجيون أن ثمة تأكيداً على المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق وان مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول العميل والسوق.

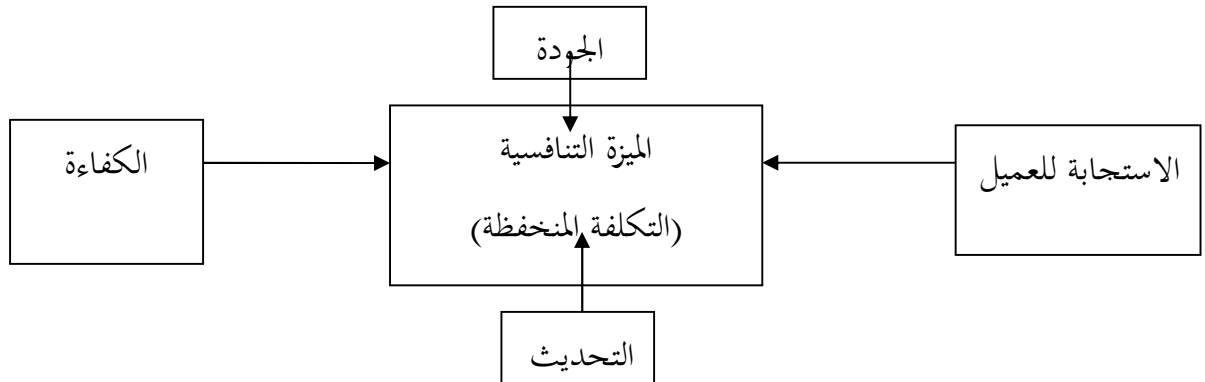
المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية وتطويرها

تقوم المنظمات ببناء وتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك واكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار التحسينات والتطورات المستمرة في التكنولوجيا وفي الخدمة وفي أساليب التسويق وغيرها من أجل الحصول على ميزة تنافسية خاصة بالمنظمة.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية

نتطرق في هذا المطلب إلى الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية تتمثل هذه الأسس في 4 عوامل هي:

الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة لحاجات العميل، كما توجد علاقة بين هذه العوامل الأربعة فكل آخر فمثلا الجودة تؤدي إلى الكفاءة كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للعملاء، ونرى ذلك من خلال الشكل التالي:



المصدر: شارلزهل وجارديث جونز، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الدكتور إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.203

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة

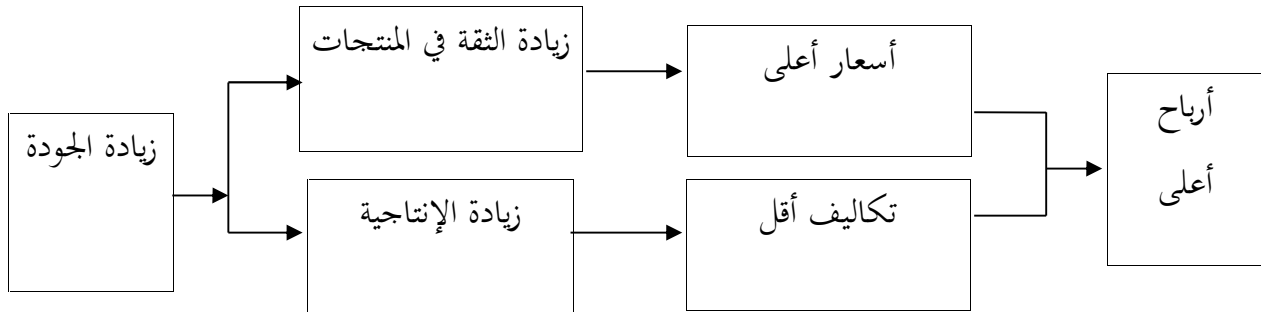
لإنتاج مخرجات محددة باختيار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج، أما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، والمكونين الأكثر أهمية للكفاءة في المنظمة هما: إنتاجية العامل التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل عامل وإنتاجية رأس المال التي تقاس بالمخرجات بالنسبة لكل وحدة، فالمنظمة في تميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية

عالية مقارنة بمنافسها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق التعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.¹

2- الجودة: يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص التي تعمل على إشباع حاجات العميل المعلنة والدفينة، فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها، للوفاء باحتياجات ورغبات العميل ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات جودة عالية تزيد من قيمة المنتج لدى العملاء مما يسمح للمنظمة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.
- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة أما اختيار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف اقل للوحدة كما يمكن توضيح الأثر المضاعف بالشكل الآتي:

الشكل (07): تأثير الجودة على الربح.



المصدر: شارلز وجارث - الإدارة الاستراتيجية - تعريب محمد الرفاعي - دار المريخ الرياض. 2010. ص 201.

3- التحديث: يمكن تعريف التحديث على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة الإدارة أو المنظمة أو المنتجات ويشمل التحديث على كل تقدم يطرأ على المنتجات أو عمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة.

ومنه يمكن القول بأن التحديث هو العملية التي تستخدم لها المنظمة مهارتها ومواردها لخلق التقنيات الجديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل

¹ شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، المدخل المتكامل تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الدكتور إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2008، ص. 229.

كما يسمح التحديث للمنظمة بفرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيد في السوق وعندما يكسب المنافسون هذا المنتج الحديث، تكون المنظمة المحددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين اللحاق بها أو منافسيها. (1)

4- الاستجابة لحاجات العميل: يتحقق هذا العامل بشكل متفوق لما تكون المنظمة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها وبذلك يزيد ولائهم بقيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

إن كل عنصر من عناصر الجودة المتفوقة والتحديث والكفاءة العالية يمكن تحقيقها باعتبارها كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة لغاية تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، وأن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل ويؤدي إلى عدم شعوره بالرضا.

إن هذه العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لا تأتي ولا تتحقق إلا من خلال وجود عامل آخر وهو الكفاءات المحورية والتي في حد ذاتها تنشأ من خلال وجود مصدرين أساسيين هما:

أ- الموارد: هي مجموعة الإمكانيات والأصول الملموسة والغير ملموسة والتي من شأنها إن تخلق نقاط قوة وضعف لدى المنظمة.

ب- القدرات: هي تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة للمنظمة، في تنسيق مواردها ووضعيتها قيد استخدام هذه المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة لدى المنظمة وهي تنجح تحت فئة العوامل المعنوية وتكمن في مهارات الأفراد وطريقة تفاعلهم واتخاذهم للقرارات داخل المنظمة. (2)

(1) - شارلز وجارث، الإدارة الإستراتيجية، تعريب محمد الرفاعي، دار المريخ، الرياض، 2010، ص27.

(2) - صحراوي دليلة، سولم فايعة، فعالية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2013/2014، ص46.

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

تمر الميزة التنافسية بمراحل مختلفة في حياتها فهي مهما كانت متميزة وذات خصائص فريدة من نوعها، إلا أنه لا يمكن أن تستمر إلى مدى الحياة وذلك لعدة أسباب ولهذا فسنحاول في هذا المطلب أن نتطرق إلى الأسباب التي تدفع بالمنظمات إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، ثم سنحاول التحدث عن الشروط نجاح الميزة التنافسية وسبل استدامتها.

أسباب تنمية الميزة التنافسية.

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، حيث تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:¹

أ- ظهور تكنولوجيا جديدة: التغير التكنولوجي يخلق فرصا جديدة للمنظمات لتنمية مزاياها التنافسية في مجموعة من المجالات التالية:

- تصميم المنتج.
- طرق التسويق.
- الإنتاج التسليم.
- الخدمات المقدمة للعميل.

ب- ظهور حاجات جديدة للعميل أو غيرها: عندما يقوم العملاء بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغير أولويات الحاجة بالنسبة إليهم، ففي هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية، أو قد يؤدي إلى تنمية ميزة تنافسية جديدة.

ج- تغير التكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، الاتصالات، الآلات، الإعلان، الإشهار.

د- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: تتمثل هذه التغيرات التي تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وحواجز التجارة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998. 99-98.

هـ- ظهور قطاع جديد في الصناعة: عند ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، هنا تبرز للمنظمات فرص خلق ميزة جديدة، وهذه الميزة لا تشمل فقط في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من العملاء، و لكن أيضا في إيجاد طرق جديدة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء .
شروط فعالية الميزة التنافسية.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تتصف بمجموعة من المواصفات تؤهلها لكي تكون فعالة ونلخصها فيما يلي: (1)

أ- أن تكون حاسمة: أي أن الميزة التنافسية تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

ب- يمكن الدفاع عنها: وذلك من خلال حمايتها من تقليد المنافسين لها، وقابلية لإضافتها بنوع من الضبابية حتى يصعب على المنافسين تقليدها .

ج- أن تكون مستمرة: قد تتمكن الميزة التنافسية من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون، وبالتالي تكون دورة حياتها قصيرة، لذلك يجب العمل على استمرار الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة من الزمن.

وتتضمن هذه الشروط الثلاث صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرتبط ومقرون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وشرط الاستمرار مرتبط بشرط الدفاع عنها. بالإضافة إلى المواصفات الثلاث السابقة، ونقول أن الميزة التنافسية يجب أن تكون مبنية على الاختلاف وليس على التشابه.²

المطلب الثالث: طرق بناء ميزة تنافسية مستدامة.

سوف نتطرق في هذه النقطة إلى استمرارية الميزة التنافسية وكيفية بناءها، بالإضافة إلى خطوات تجنب الفشل في الحفاظ عليها.

(1) نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة، الجزائر، 2003،

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية المؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2008، ص307.

1_ استمرارية الميزة التنافسية: لا يكفي بالنسبة للمنظمات تحقيق مزايا تنافسية، وإنما يجب أن تحافظ عليها وتضمن استمراريته، ولن تحقق ذلك إلا من خلال حصولها على المعلومات والمعرفة المناسبة واستخدامها بكفاءة عالية، وسوف نتطرق إلى ثلاثة أساليب مهمة للحصول على المعلومات والمتمثلة في: أ-المقارنة المرجعية: تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب في تتبع الأداء الصناعي المتميز والاقتداء بالمنظمات الناجحة، وذلك لأنها تمكن المنظمة من تحسين أدائها وتطويره، وبالتالي ضمان ميزتها التنافسية واستمراريته.

ويمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها العملية التي يقوم من خلالها المسؤولون بمقارنة أداء منظماتهم بالنسبة لمنافسيهم في نفس المجال أو بالنسبة للمنظمات الرائدة، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتحسين وتطوير أداء المنظمة، بغرض تحسين ميزتها التنافسية. وللمقارنة المرجعية عدة مزايا، فهي تسمح للمنظمة:

- بمعرفة الوضعية التنافسية للمنظمة من خلال مقارنة أدائها بالنسبة للمنافسين والسعي والعمل على تعزيزها.
 - معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين.
 - معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المنظمة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة.
 - الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.
 - الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن للأنشطة المنظمة.⁽¹⁾
- ب- اليقظة: تعرف اليقظة على أنها عملية المنظمة من بحث وتحليل وانتقاء للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمنظمة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن اليقظة تخلق عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر الشرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه. تقدم اليقظة للمنظمة عدة مزايا نذكر منها:

(1) - لعور فريدة، إدارة التغيير وتأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص53.

- تحقيق الوفرة من الناحية المالية، لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خصائص الخدمة وجودتها وتكلفتها.

- المرور الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة.

- المراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئة المنظمة.

- التحذير والتنبؤ بالعراقيل التي يمكن أن تواجهها المنظمة في المستقبل.

ولضمان نجاح وفعالية اليقظة نذكر الشروط الخمسة التالية:

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة.

- اتصال داخلي جيد.

- التحكم في الوقت.

- الحد الأدنى من الهياكل.

- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.¹

ج- الذكاء الاقتصادي: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداد لليقظة الإستراتيجية، من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرارية للميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية.

ويمكن تعريف الذكاء الاقتصادي على أنه عبارة عن مجموعة من التقنيات والتصرفات، تهدف إلى

البحث عن المعلومات، معالجتها وإيصالها إلى الأطراف المعنية، وبطريقة قانونية وهذا كله من أجل بناء معرفة تساعد على تعزيز تنافسية المنظمة.

إن الذكاء الاقتصادي يوفر عدة مزايا للمنظمة، نذكر منها:

- التنبؤ بحالة الأسواق.

- الحفاظ على المزايا التنافسية.

- الحفاظ على الموقع التنافسي تجاه المنافسين.

- يسمح باتخاذ قرارات بمستوى أقل من الخطورة.²

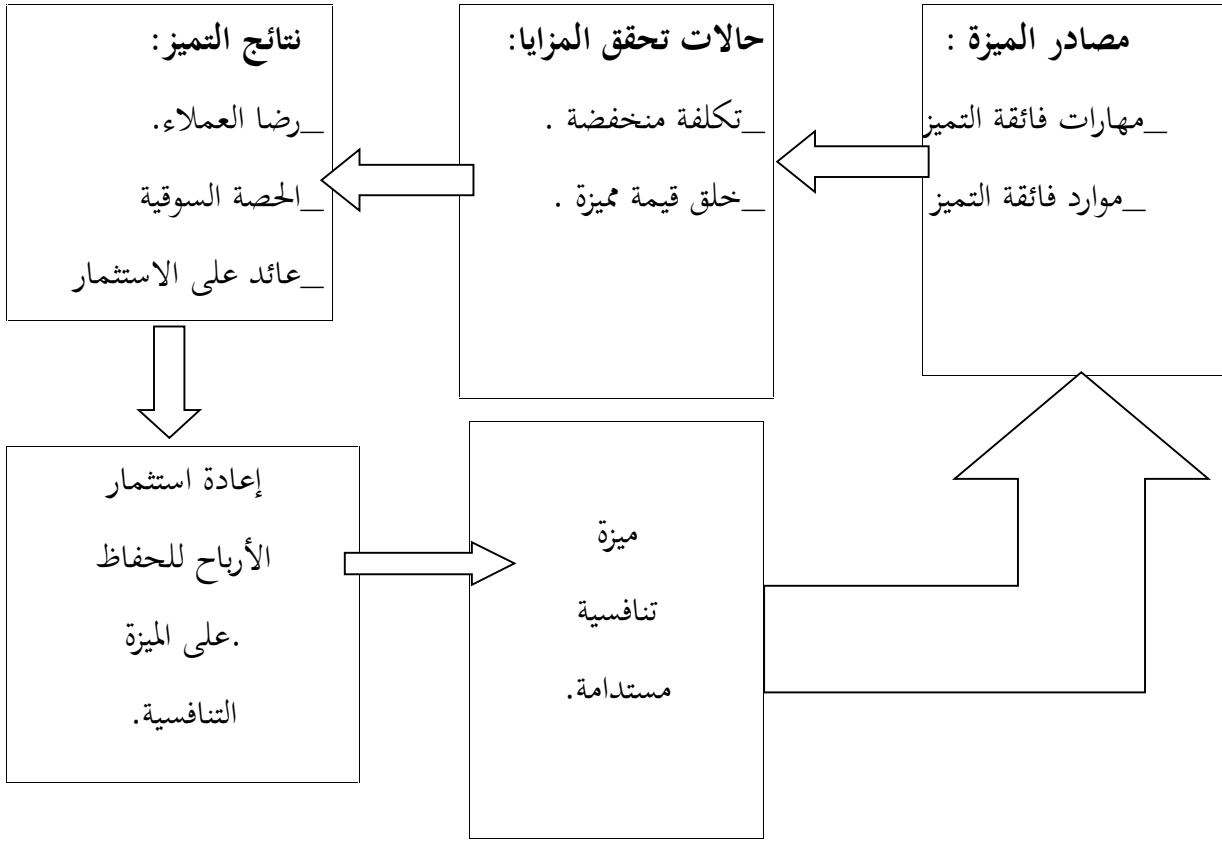
¹- نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

²- لعور فريدة، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 59-62.

2_ بناء ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد والكفاءات: يؤكد كل من day and wensely : على إن حلم أي منظمة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الشكل التالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية، طبقاً لاقتراح داي ويتسيلي:¹

¹ - عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقات مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، ص - ص: 111-113.

الشكل (08): نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة.



Source : G –day .and.R –Wensely.–assessing advant age–afram work.for diagnosing.comptitive superrority.Journal of marketing.April 1998.NOL 52.P03.

يظهر الشكل إن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة وهما:

- المهارات المتميزة: وتمثل المهارات المتميزة في المهارات الفنية، والقدرات والذكاء التنظيمي.

- الموارد المتميزة: فتشمل الموارد المالية، الطاقة الإنتاجية، الموقع المتميز وطرق ومصادر التوريد.

ويتم استخدام هذه الموارد بالاعتماد على المهارات لتحقيق التميز وتخفيض التكلفة وبذلك ستتمكن المنظمة من تحقيق الكثير من العوائد مثل: ارتفاع الإنتاجية المالية، زيادة الحصة السوقية، تحقيق رضا العميل وولاءه. فالمنطق الذي بني عليه هذا النموذج يتمثل في أن المنظمة تقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، وهذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وإنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضم عندما تعرف الإدارة التي تفكر استراتيجيا ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وما يجب تبنيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.

3- الحفاظ على الميزة التنافسية:¹

يوجد خطوات عديدة لتجنب الفشل في الحفاظ على الميزة التنافسية وتمثل هذه الخطوات في:

أ- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية: لكي تبقى المنظمة على الميزة التنافسية، فإن ذلك يتطلب الاستمرار في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للميزة التنافسية وهي: الكفاءة والجودة، التحديث، والاستجابة للعملاء، كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات.

ب- استحداث عملية تحسن وتعلم مستمرة: لقد أصبح تقليد الميزة التنافسية ظاهرة كثيرة الانتشار فيمكن أن تقلد الميزة التنافسية سريعا بواسطة منافسين قادرين، وعمليات تحديث يقوم بها منافس ما، وأمام هذا الوضع فإن السبيل الوحيد للمنظمة لكي تحافظ وتبقي على ميزتها التنافسية، هو أن تقوم باستمرار بتحسين كفاءتها، جودتها وتحديثها واستجابتها للعملاء، والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو في إدراك أهمية التعلم داخل المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تسعى باستمرار نحو التعلم لإيجاد طرق لتحسين عملياتها.

ج- تتبع أفضل الممارسات الصناعية و استخدام القياس المقارن: إن احد أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة، والتي تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة، جودة متفوقة، تحديث متفوق، واستجابة متفوقة للعملاء، هو تحديد وتبني أفضل الممارسات الصناعية، وبالتالي تكون المنظمة قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في كل من الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للعميل.

د- التغلب على القصور الذاتي : المقصود بالقصور الذاتي هو أن تجد المنظمات انه من الصعب تغيير استراتيجياتها و هيكلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، ومن هنا فإن أحد المتطلبات الأساسية لإبقاء على الميزة التنافسية هو التغلب على القوى الداخلية، والتي تمثل عائقا أمام التغيير في المنظمة.

هـ- دور الحظ: لقد حاول العديد من العلماء إثبات أن الحظ يلعب دورا حاسما في النجاح والفشل التنافسي، فالمنافسة هي عملية تحاول المنظمات من خلالها وباستمرار أن تتفوق في مجال تحقيق الكفاءة العالية، الجودة، المتفوقة، التحديث البارز، الاستجابة السريعة للعملاء، ومن الممكن أن نتخيل أن المنظمة

¹ - شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سابق ذكره، ص - ص: 239-242.

محافظة في الاستحواذ على الموارد التي تسمح لها بإحراز التفوق في أبعاد الميزة التنافسية كلها أو أحدا بعادها، ولكن من الصعب أن نتصور تحقيق التفوق في واحد أو أكثر من تلك الأبعاد، ومع ذلك تظل الحقيقة بان الحظ قد يلعب دورا في النجاح.¹

¹ - عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة سطيف، العدد 10، 2010، ص 210.

المبحث الثالث: قياس الميزة التنافسية.

المطلب الأول: معايير الميزة التنافسية.

هناك عدة معايير محددة للميزة التنافسية إذ تستطيع المنظمة من خلال هذه المعايير تحديد الموارد والقدرات التي تشكل ميزة تنافسية.

حيث يتم توضيح هذه المعايير كالآتي:¹

1-الموارد القيمة value resources:

إن الموارد القيمة تزيد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص أو تجنب التهديدات في البيئة الخارجية، بحيث تتمكن من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق قيمة لعملائها. وان الموارد القيمة تسمح للمنظمة باستغلال واستثمار الفرص المتاحة من البيئة الخارجية وتجنب التهديدات من خلال الاستخدام الفاعل والكفؤ للقدرات المتوافرة وتصبح القدرات ذات قيمة بعد إخضاعها لتعديلات معينة أو بالشكل الذي يحسن إمكانيتها على إشباع حاجات ورغبات العملاء. فالمورد الذي لا يستطيع تلبية رغبات العملاء وتوقعاتهم بالسعر الذي يرغبون في دفعه، لا يمكن اعتباره قيمة، وهذا السعر يتحدد عادة من خلال تفضيلات العميل والخدمات البديلة والمعروفة.

2-الموارد النادرة Rare resources:

إن الخاصية الثانية المطلوب توافرها في المورد كي يكون قيمة هي أن يكون عرضه في السوق قصيرا، فالمورد الذي يمتلكه عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة العميل بطريقة أفضل من الآخرين، إذ أن المزايا التنافسية تنبع من استغلال الموارد والقابليات النادرة، حيث أن المنظمة التي تمتلك موارد نادرة تستطيع أكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل من المنافسين لها.

3-مكلفة في التقليد:

تتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة عندما تكون موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين، ويتطلب تقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح، أن تقوم المنظمات المنافسة بتراكم الموارد والقدرات الضرورية لكي تستطيع تحدي ذلك المنافس فإذا استطاعت المنظمات أن تكتسب الموارد المطلوبة لتقليد الميزة

¹علاء فرحان طالب-إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة -دار الحامد للنشر والتوزيع-عمان الأردن-ط1-2012-ص225.

التنافسية للمنافس الناجح، فان تلك الميزة يكون أمدتها قصير الديمومة، وهذا ما يدفع المنظمة إلى اخذ الحيلة والحذر أن تقوم بوضع تعزيزات وتطوير تلك الميزة لكي تبقى طويلة الأمد.

وتكون الموارد مكلفة في تقليدها لأحد الأسباب الآتية:¹

أ- الظروف التاريخية الفريدة:

إن المورد المتفرد ماديا لا يمكن تقليده، فالموقع المميز، حقوق التأليف حقوق النشر والتوزيع وبراءة الاختراع.

كلها موارد لا يمكن تقليدها والأسس النادرة والقيمة للمنتجات يجب ان يكون تقليدها مكلف جدا إذا أرادت أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة، ويعتمد التقليد على نوع الموارد والقدرات التي استخدمتها المنظمة كأساس، عندما تكون هذه الموارد والقدرات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها ويمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

ب- الغموض السببي

وتشير هذه الخاصية إلى حالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها المنظمة الميزة التنافسية الخاصة بها، وبعبارة أخرى لا يعرف المنافسون المورد الأكثر منفعة للمنظمة أو الكيفية التي تتمتع فيها الموارد وتتضافر مع بعضها البعض لخلق الميزة التنافسية.

ويعتبر الغموض السببي الشرط الثاني لان تصبح الموارد مكلفة في التقليد وان الموارد تتسم بالغموض السببي هي القدرات التنظيمية التي تتولد جراء عميلة التركيب مجموعة من الموجودات الملموسة والغير ملموسة والثقافة والعمليات التنظيمية بطريقة بارعة تجعل من مهمة تقليد الموارد عملية في غاية الصعوبة وتكون مكلفة جدا.

وعندما لا تفهم الرابطة بين موارد المنظمة والمزايا التنافسية يصبح من الصعب على المنظمات التي تحاول التقليد أن تتعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها.

ج- التعقيد الاجتماعي:

إن التعقيد الاجتماعي يعني أن بعض من موارد وقابلية المنظمة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جدا عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة، الصداقة بين المديرين والعاملين.

¹-علاء فرحان طالب-مرجع سبق ذكره-ص226.

4- صعوبة الإحلال والاستدلال:

كلما زادت القيمة الاستراتيجية للموارد والقبليات كلما كانت هناك صعوبة في إيجاد المكافئ لها، وتخلق تحدياً جوهرياً أمام المنافسين عند محاولة تقليدها. وان موارد قابلية المنظمة تصبح مصدر للميزة التنافسية عندما لا يوجد مكافئ وتكون الموارد والقدرات قيمة ونادرة غير قابلة للإحلال ومكلفة.¹

2-المطلب الثاني: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة وهي كالآتي:

1-مقاييس نوعية quality measurement:

تصعب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا العميل عن خدمات المنظمة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:²

أ- النوعية المتوقعة The expected quality:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العملاء وجوب وجودها في الخدمة، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات العملاء

ب- النوعية المدركة The recognition quality:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل عند اقتناؤه أو حصوله على الخدمة وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج- النوعية القياسية The standard quality:

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمه المنظمة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها .

2- مقاييس كمية Quantity measurement:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها:

¹-علاءفرحان طالب-مرجع سبق ذكره -ص227.

²-ثامر البكري -استراتيجيات التسويق-دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع-عمان -الأردن-2000-ص201.

أ- مقياس جودة المنتج النسبي

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للعملاء كما يتضح في الآتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي ما تم إرجاعه من البضاعة}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة، وما تحققه وبالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المنظمة.

ج- تكاليف التسويق:

وهي تحمل التكاليف المباشرة وغير مباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين.

وخير مؤشر على ذلك هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير الميزانية والنشاط الترويجي في المنظمة.

د- الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة ومن المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تؤثر قوة المنظمة في السوق كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المنظمة على إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.}}$$

كما يمكن قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعاتها إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:¹

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المنظمة في السوق}}$$

إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

وكلما كانت النتيجة تقرب الى واحد فان ذلك يعني بان المنظمة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح، إما اذا كانت النتيجة واحد فان ذلك يعني بان المنظمة هي الأقوى والقائدة في السوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة لأكثر المنافسين في السوق .

¹ صحراوي دليلة- سولام فايزة -فعالية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-مذكرة ماستر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة ابن خلدون تبارت-2013-2014-ص50 .

هـ-نسب ربحية:

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن ابرز هذه النسب هي:

$$\text{هامش الربح من المبيعات} = \frac{\text{صافي الدخل}}{100} \times 100$$

إجمالي قيمة المبيعات

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{100} \times 100$$

مجموع قيمة المبيعات

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{100} \times 100$$

حق الملكية

وبطبيعة الحال ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.¹

3-المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

أصبحت الميزة التنافسية من بين الأولويات الرئيسية في استراتيجيات الأعمال، ذلك استجابة للتأثير الضغوط الخارجية ومنهج استراتيجي على المنظمات تبنيه حتى يصبح جزءا من رسالة المنظمة وجودة خدماتها.

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:

1- مصدر الميزة:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما:

أ- ميزة تنافسية من الدرجة المنخفضة:

مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة:

مثل: المستوى التكنولوجي، تميز الخدمة والسمعة الطيبة، وذلك استنادا على الجهود التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيقها يتطلب توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة مع كبار العملاء.

¹- ثامر البكري- مرجع سبق ذكره -ص203.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير، والتسويق.

ويترتب على أداء مثل هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة والغير ملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.¹

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة

إذا كانت المنظمة تعتمد على ميزة واحدة فقط، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها للتغلب على أثارها، إما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها والتغلب على أثارها.

3- درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة

قبل قيام المنظمات المنافسة لتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، فإنه يجب أن تتحرك المنظمة نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، لهذا فإنه يتطلب الأمر قيام المنظمة بتغيير المزايا القادمة وخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة أو مستوى مرتفع.²

كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنه إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافسين.³

¹ نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998، ص100، 99.

² نبيل مرسي خليل ،مرجع سبق ذكره،ص100.

³ www.ta3lime.com 23-04-2017 a 19.19 h.

خاتمة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية بحيث تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة من قبل المنافسين وبالتالي تحقيق التميز للمنظمة، وهذا تلي حاجات العملاء وتضمن ولاءهم ورضاهم. كما يمكن القول أن المنظمة تستطيع تحقيق التميز من خلال:

التميز في خدماتها والتميز في التكلفة الأقل.

كما يجب على المنظمة التعرف على مصادرها واستغلالها وقياس ميزتها التنافسية من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما تطرقنا إلى محدداتها وما تتضمنه حيث استنتجنا أنها تتفاعل وتتشابك مع بعضها البعض وان كل محدد يتأثر بالآخر.

الفصل الثالث

تمهيد

تكتسب المنظمات التنافسية ميزة تنافسية مستدامة من خلال العمل على إرضاء عملائها وكسب ولائهم وقياس درجة رضاهم، ولن يحدث هذا إلا بانتهاجها مجموعة من الاستراتيجيات أهمهما: استراتيجية الجودة، الخدمة والقيمة.

سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا، أي عرض وتحليل لواقع سوق الاتصالات في الجزائر، من خلال المتعاملين الثلاث موبيليس جيزي، اوريدو، وإعطاء بطاقة فنية للتعريف بمجمل الشركات ولتدعيم هذه الدراسة قمنا باستقصاء للآراء للتعرف على مستوى رضا العملاء على جودة الخدمات التي تقدمها كل شركة على حدى.

المبحث الأول: قطاع الاتصالات في الجزائر

المطلب الأول: نشأة قطاع الاتصالات في الجزائر

1- تقديم اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة انشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 وبدأت نشاطها انطلاقا من 06 جانفي 2002، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات، وهي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم يبلغ 10 000 000 سهم، تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، تغطي كل تراب الوطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة.

وتقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية.
 - تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
 - إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.
- وتسهر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:
- زيادة العروض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية اللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.
 - رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.

- تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية.¹

2- نشأة قطاع الاتصالات في الجزائر

إن أصول قطاع الاتصالات بالجزائر تمتد تاريخيا إلى ما قبل الاستقلال حيث كان قطاع البريد والمواصلات مسيرا وممسوكا بأيدي إدارة الاحتلال الفرنسي، لكن غداة الاستقلال واسترجاع السيادة الوطنية سارعت الحكومة الجزائرية لاسترداد هذا القطاع عبر المرسوم 01-62 المؤرخ ب 27 سبتمبر 1962 والذي مكن الإدارة الجزائرية من ضمه و احتوائه إلا أن هذه الأخيرة أبقت على معظم التشريعات و النصوص القانونية الموروثة عن الإدارة التي سبقتها إلى غاية سنة ب 30 سبتمبر 1975 و المتضمن "قانون وزارة البريد والمواصلات 1975" ؛ حين أصدر الأمر 75 - 89 الذي حدد صلاحيات و مهام القطاع ؛ فأعطى الوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات ، ليتم تعديله لاحقا بواسطة المرسوم 65-83 ب 10 جانفي 1983.²

حيث قامت الجزائر بالإصلاح (03-2000) بسن قانون جديد للقطاع في 05 أوت 2000 نظرا لسيطرة واستحواد الدولة على نشاطات البريد والاتصال، بحيث تم إقامة قاعدتين أساسيتين الأولى تهتم بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والثانية تتبنى كل الاتصالات المختلفة.

ثم تلت هذه المرحلة ظهور بما يسمى بمجمع اتصالات الجزائر، بحيث يحتوي هذا المجمع

الهاتف	ومختلف	بالإنترنت:	وهذه
تعتبر	المجمع بحيث	الهاتف	
في	إلى		

إلى

الأجنبي في

¹ - فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - ،مذكرة الماجستير تخص

3 2010 2009 105 104.

² (www.ARPT.dz) ARPT , Rapport annuel ,

électronique édition , 2004 , P14

وبحيث أدت هذه إلى
 مشتركى الهاتف : 4 5 في 2009 12 37 %
 ليصل إلى 5 3 في 2010 14 55 % إلى 6 4 في 2011
 إجمالي %15 87

المطلب الثاني: المنافسة في سوق الاتصالات في الجزائر

التغيرات الاقتصادية في العشرينيات الأخيرة إلى تغيير

إلى الإستراتيجية، يث تزيد هستيريا
 الاتصال والتواصل في الجزائر وترتفع فيها المنافسة بين المتعاملين، كل يسعى لإرضاء عميله، وكل عميل
 يبحث عن أرقى العروض الترويجية التي يمكن أن تلي احتياجاته بأقل التكاليف وأحسنها.

كبيرة

دخولها إلى في 2001
 الغير الهاتف التي الفترة
 في 2003
 بحملة
 في
 مشتركيها . في
 في
 معتبرة

إلى وتبني استراتيجيات لاسترجاع حملات
 في مختلفة
 هذه إلى 2004 التي عرفت
 () بإستراتيجية

توفير

في جلب أكبر

مثيرة :

دولي

إلى

في مختلف

إلى

الخ...

وخدماتها، فأدت هذه المنافسة الكبيرة إلى تراجع الأسعار بشكل كبير خلال فترة وجيزة مع

لهذه في مشترك

الهاتف التراب¹.

تم تسجيل نحو 50.5 مليون مشترك في شبكات الهاتف الثابت والنقل (جي.أس.أم الجيلين

(2016 46.6 2015 3.7 مليون مشترك حسب

ما أكده رئيس مجلس سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية محمد أحمد ناصر

ويدل الرقم المقدم إلى أن ملايين الجزائريين يمتلكون أكثر من شريحة للهاتف

وأوضح السيد أحمد ناصر خلال ندوة صحفية حول حصيلة نشاطات سلطة الضبط إلى غاية 31 ديسمبر

2016 قائلا (بلغ عدد المشتركين في شبكات الهاتف الثابت والنقل 50.446 مليون مشترك سنة

2016 46.659 مليون مشترك سنة 2015 3.787 مليون مشترك

وأضاف أن كثافة اتصالات شبكات الهاتف الثابت والنقل بلغت نسبة 121.56

115.49

() :

بلغ عدد المشتركين الإجمالي (جي.أس.أم

(47.041 مليون مشترك سنة 2016 2015 التي سجلت 43.391

مليون مشترك ما يثبت 8.48 بالمائة في سنة .

¹ لقوفي سعاد - مقال الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري-

100

1000

100

() .

150 مشترك

)

إلى البريد

الأولى

البريد

(والبريد

إلى :

البريد في

✓ بريد الجزائر :

في

✓ اتصالات الجزائر :

وتملك موبيليس عدد من المزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة ارجاء الوطن، حيث يعين كل

موزع منطقة نشاطه التي يوزع فيها، أهم هؤلاء الموزعين في:

- Anep Messageries
- Algérie Poste
- Assilou.com
- GTS Phone
- Touts les Actels
- Algérie



ب/ اتصالات الجزائر جيزي ("Optimum Télécom Algérie " Djezzy):¹

محل اوراسكوم للاتصالات واستحوذت على
 إلى مشتركيتها، تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30
 2001 وأطلقت شبكتها في 15 2002.

شركة رائدة في مجال
 17 مليون مشترك مع نهاية 2015
 الانترنت .

في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني
 51% من رأسمال الـ 3
 4 سنوات من النشاط الجدد محدود. و
 VEON ، تحتفظ مجموعة
 (Vimpelcom) بمسؤولية تسيير الشركة.

95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث
 في 48 2016. الرابع بنجاح في 1 2016
 تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة
 على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية.
 كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015
 من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي. في الجزائر و

VEON (Vimpelcom) ، خامس مجموعة دولية للاتصالات و
 الواقع مقرها بأستردام في هولندا، و هي الشركة الأم المحدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP .

¹ WWW.DJEZZY.DZ 2017.05.01 21.07h



VEON (Vimpelcom) في 12 سوق عبر العالم و

200 مليون عميل فيما يخص الصوت، الانترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية.

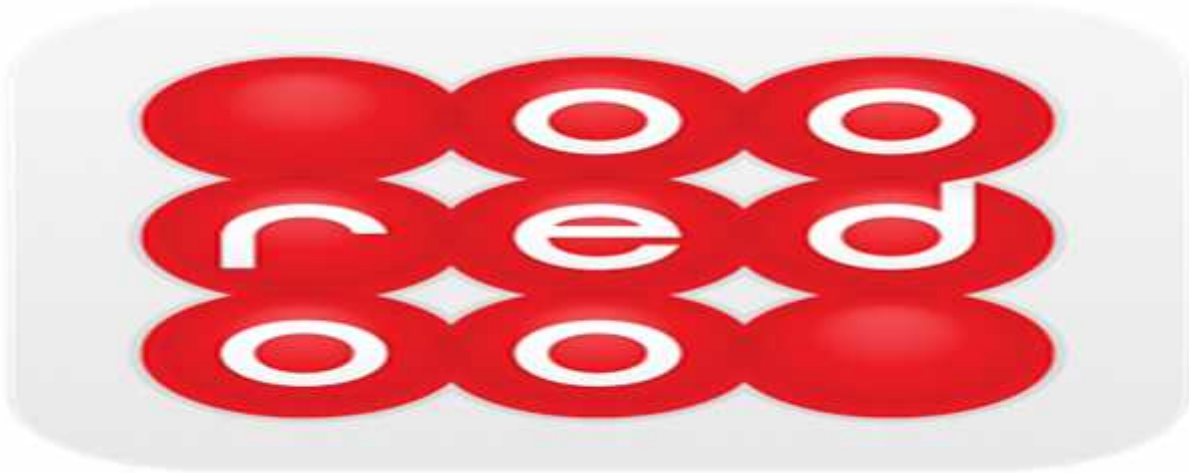
تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء العميل،

VEON على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم، للمرور

إلى نموذج الشركة التكنولوجية.

- رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 2001
- : 2 ديسمبر 2013
- : 4 سبتمبر 2016

ج/الوطنية للاتصالات الجزائر "أوريدو" "Wataniya Télécom Algérie Ooredoo":¹



الهاتف	ي حسب لها انها أول
Multi-média	EDGE GPRS
WTA	في 02 ديسمبر 2003
421	Téléfonica :
Movilés	2004 25 بتاريخ
رسميا	Orange الفرنسية،... الخ، و بتاريخ 25 2004
ثم	" " " NEDJMA/ " الكبرى
في	23 ولاية بجوان، 36
ولاية في سبتمبر ، ليتم تسجيل تغطية كافة القطر الوطني نهاية 2005 (48) .	14 2005
2000	50.000
إلى 5	.

¹ : www.ooredoo.com الموقع الرسمي مجمع قطر للاتصالات qt 15.00 2017.04.12h

www.oredoo.dz الموقع الرسمي للوطنية للاتصالات الجزائر ooredoo 17.04.16 14.23 h

الهادي بن حملة، مقال جريدة الجزائر نيوز، نجمة ستزول هائيا بحلول 2014 2013.02.06

تعتبر wta	مجمع	QTEL	مجمع	تعتبر wta
والتي	تأسيسها إلى	الأميري	WTK	والتي
بادئ	1999	12	في	بادئ
كبير		15	في	كبير
WTK		2003	في	WTK
WTA	عبر	مجمع	WTA	WTA
		15	الأولى	
		2007		
		إلى 52,5 %		
		39.61 %	في سبتمبر 2012	3.8
		إلى 92.1% .	52,5 %	1,8
في بادئ	مجموعة Qtel	Nedjma		في بادئ
التابعة لها في مختلف الدول، لكن في سنة 2013		عن نيتها في تغيير علامتها التجارية وتوحيدها		التابعة لها في مختلف الدول، لكن في سنة 2013
Ooredoo حيث تتبنى كل شركاتها في		، شمال		Ooredoo حيث تتبنى كل شركاتها في
العلامة التجارية تدريجيا خلال عامي 2013.2014		في نوفمبر 2013		العلامة التجارية تدريجيا خلال عامي 2013.2014
Ooredoo		Ooredoo Nedjma		Ooredoo
فترة التغيير التدريجي وتغيير العلامة Nedjma .				فترة التغيير التدريجي وتغيير العلامة Nedjma .

المبحث الثاني: مقومات وعروض متعاملي خدمات الاتصالات في الجزائر

المطلب الأول: اتصالات الجزائر موبيليس

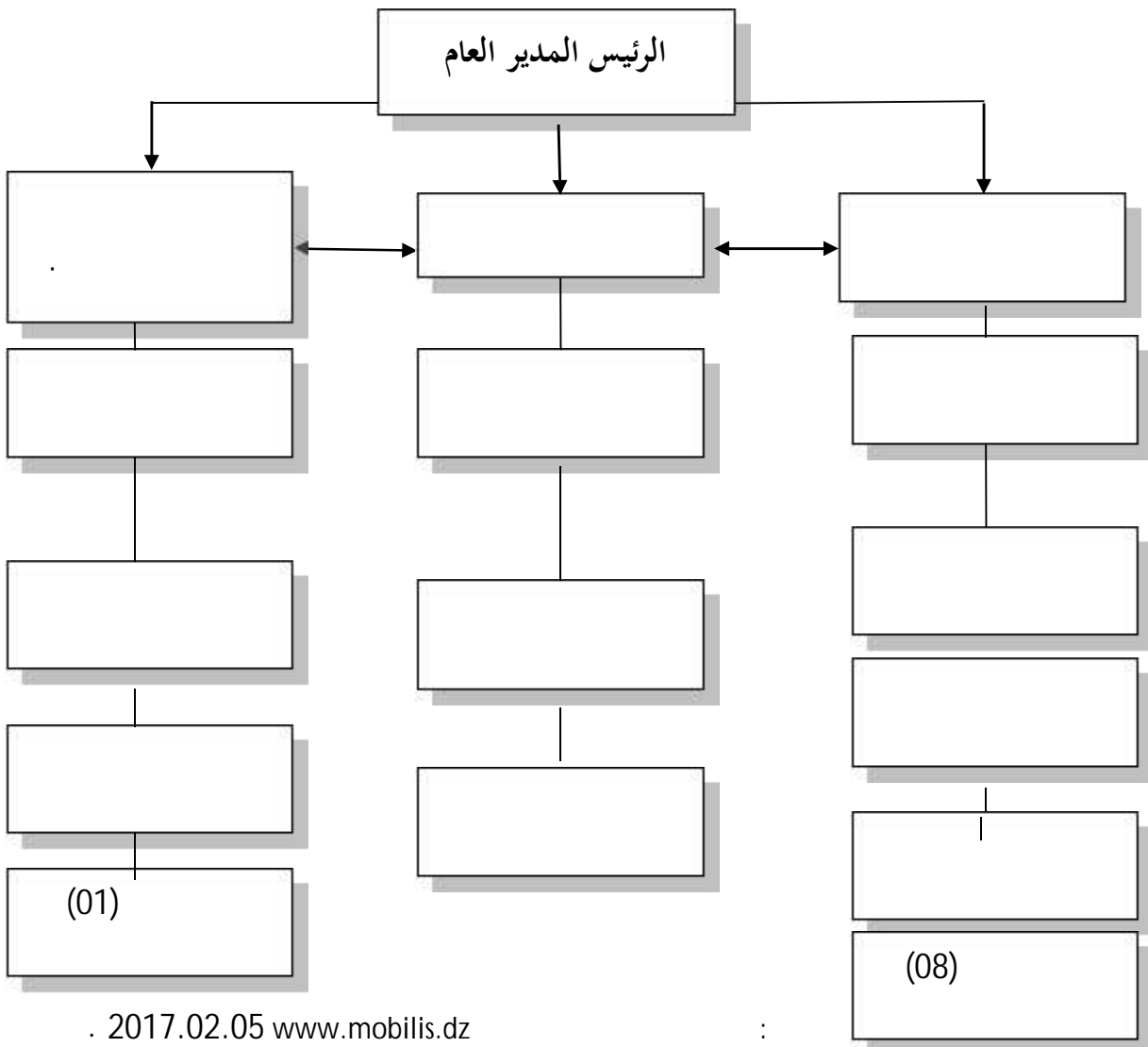
الأخرين

:

1- الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس:

، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لموبيليس



المقومات التنافسية¹

التي

هذه المقومات

في

لهذه

التركيز على

تسعى الشركة إلى

: أ/موارد الشركة يتضمن التفاعل الايجابي للموارد التنافسية أعلى، وتمتلك أربع أنواع من الموارد

:

• الموارد المادية: تتمثل

هي بتطويره حيث تحصى عددا كبيرا من الموارد المادية أهمها: 5000 محطة تغطية،
20)

60.000 120 (

نقطة بيع غير مباشرة... الخ

• الموارد البشرية: يعتبر

كبيرا من

تسيير

بوتيرة

سير

أهمها بإيجاز:

وفيرة

• الموارد التكنولوجية:

150 Kb/s إلى

: GPRS

في الإنترنت

الهاتف

في الإنترنت

: WAP

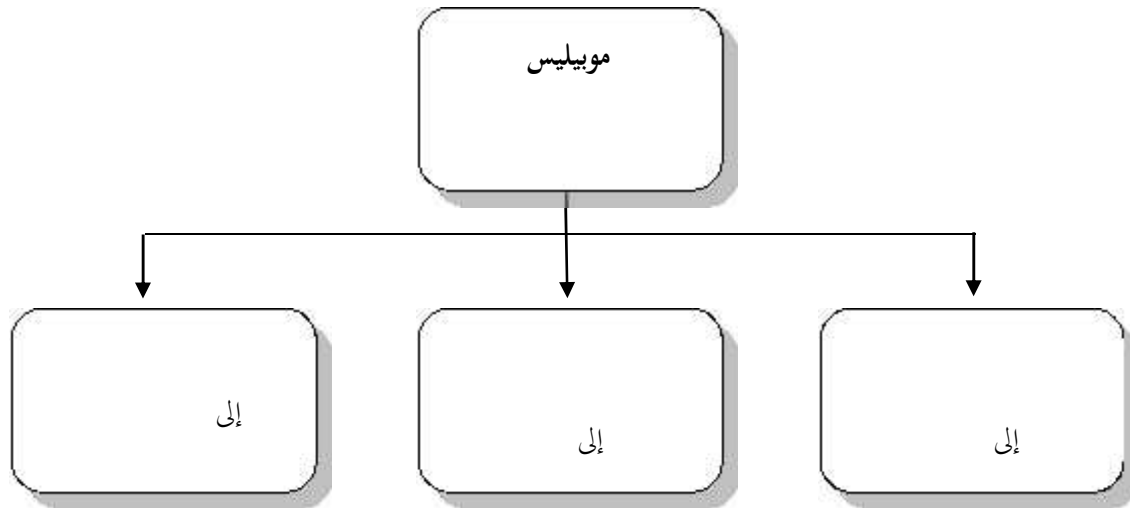
الصغيرة

¹ - إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة - مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر 2008 162 160.

GPRS	E-GPRS	: EDGE
		144 Kb/s إلى 216.
		: UMTS
		الهاتف
GPRS	10 GSM	200
		شكّل
		5 Mb/s
		في الإنترنت.

هذه
وغيرها
الثاني في
يوضحها الشكل التالي:

ب- محفظة الاعمال: تحوز الشركة على محفظة متنوعة من
الشكل (10): محفظة أعمال موبيليس



المصدر:

محفظة
إلى مجموعتين :
إلى فئتي
التسيير التعريف بالمشاركين
مجموع المشاركين المستفيدين
في
الخ...

2- أهم العروض والخدمات¹

أ- عروض موبيليس :	كثيرة	أهمها؛	كالتالي:
مبتسم :	مشاركو	مجانين	
3	تسعيرة	بجميع	3.98 / 30
5	نحو جميع	.	
15	نحو	مزايا تسعيرية للإبحار	الإنترنت
في	(القصيرة)
التي	:		
توفيق :	1	/ 30	
	# 600 *	مشاركو	:

برنامج صوت ورسائل	
20	20 دقيقة من المكالمات نحو موبيليس ب 20 .
5	20 دقيقة مكالمات نحو جميع الشبكات ب 20
50	رسائل قصيرة ب 20
برنامج انترنت وبرامج what's up	

www.mobilis.dz:

باك نافيفي : 190 المشترك شريحة + الإنترنت +
50 ميغا أوكتي . انترنت العالي لمستخدمي الانترنت

عبر الهاتف

ب- الخدمات : أهمها :

نغمتي : يمكن تخصيص 40

الفايسبوك عبر SMS : عبر القصيرة

¹ www.mobilis.dz

الهاتف	الإنترنيت.
خدمة " 222 " :	* 222 # في
المشترك	رصيده
إظهار الرقم :	هذه
إخفاء الرقم :	الاحتفاظ
الرسائل الصوتية :	إلى الصوتي في
الهاتف	قصيرة
الصوتي يمكن	123 .
راسيمو :	الإلكترونية لرصيد المشترك
	آخر مجاناً
	إلى
	مشاركة البريد.
المكالمة المزدوجة :	للمشترك باستقبال لمكالمة
	تعلمه بها حتى
تحويل المكالمات :	جميع
	إلى البريد الصوتي
	الهاتف
المحاضرات الثلاثية :	إلى
	في هذه
التجوال الدولي :	الدولي
	لمشتركيها
	المستعمل في
خدمة الزبائن :	
666 :	
888 :	
الهاتف	0660 600 888 / 0660 600 666 :

3- أهداف شركة موبيليس¹:

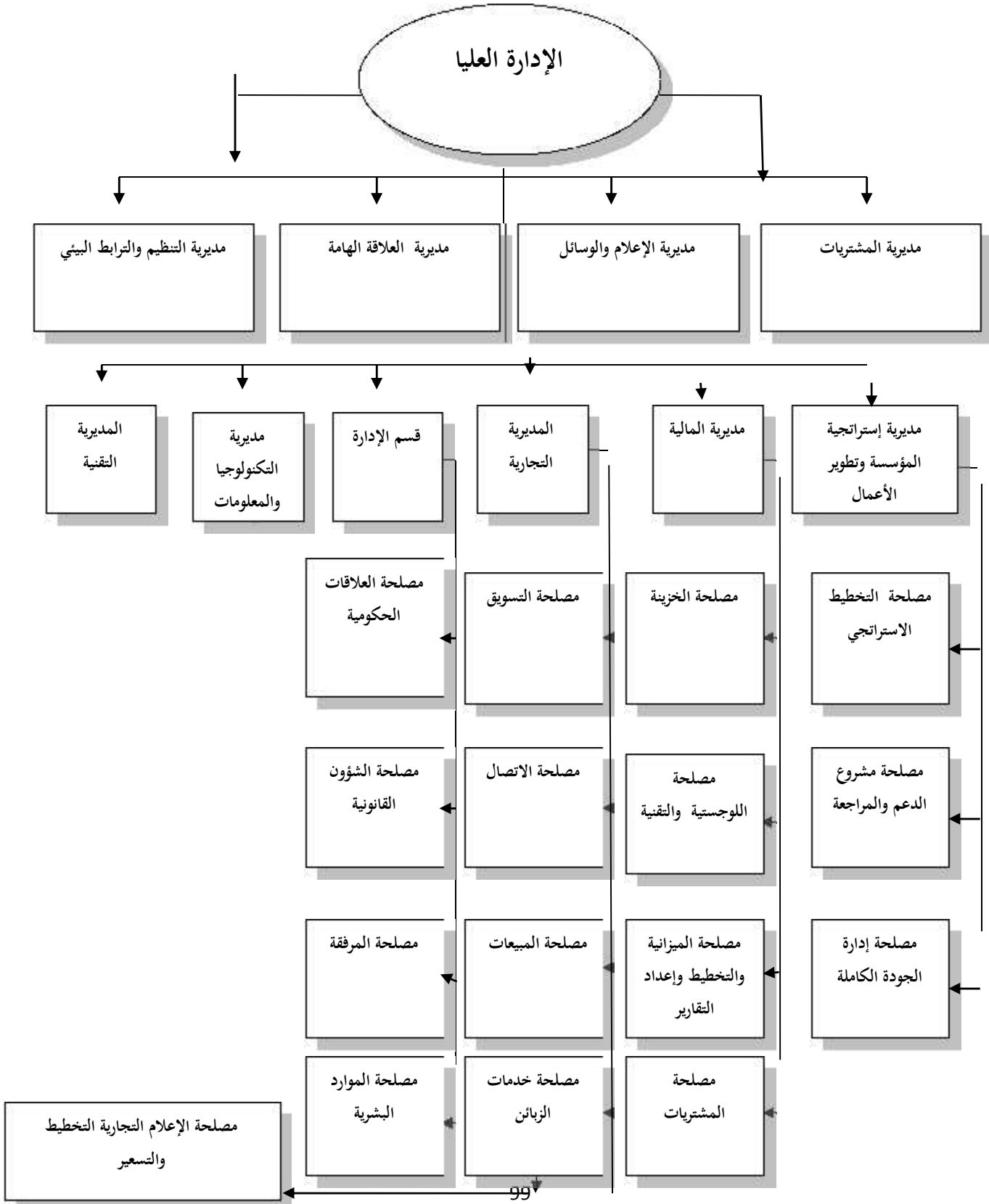
- .
- الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة لهم في أسرع وقت ممكن.
- اقتراح عروض بسيطة و شفافة.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول المشركين.
- بلوغ معدل تغطية كبير.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسير الموارد البشرية.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات تجارية فعالة.
- توفير للمشركين إلى
- المقترحة
- .
- في
- استرجاع

1 - اسهام تحليل المنافسة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسة-، مذكرة ماجستير، جامعة الج . 2008 158 157.

المطلب الثاني: أوتيموم لاتصالات الجزائر " جازي"

1- الهيكل التنظيمي لشركة جيزي

الشكل (11): الهيكل التنظيمي لشركة جيزي



ر:لدية عشو، واقع وأهمية قوى البيع في المؤسسة الخدمية، مذكرة تخرج ماجيسير، جامعة قسنطينة، 2012 198

2- المقومات التنافسية¹:

في

الكثير

:

أ- موارد الشركة:

تربعها على مركز القيادة في السوق، تتمثل هذه الموارد بإيجاز في:

OTH

• الموارد المالية :

استثماراتها في

في

الجزائري في الفترة سنتي 2001 2007 2.6

الوطني

تغير عبر

بأرباحية .

• **الموارد المادية:** تمتلك الشركة تمتلك كما معتبرا من الموارد المادية، كما لها الفضل في تحقيقها

لمركز القيادة، فهي تمتلك عدد هائل من التجهيزات فحسب الأرقام الأخيرة تمتلك أكثر من

6000 محطة تغطية، أكثر من 20000 مركز تحويل، إضافة إلى أكثر من 88

7/7 ، كما تعد اليوم شبكة تضم أكبر من 70000

نقطة بيع غير مباشرة و8 موزعين... الخ.

• الموارد البشرية :

في

تستخدم الشركة عددا كبيرا من المستخدمين يسهرون على تحقيق نجاحها، وكنتيجة لاهتمامها

بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام التوظيف غير محدود الأجل، حيث تعمل منذ إنشائها

¹ طالب مرهم، مرجع سبق ذكره، 163

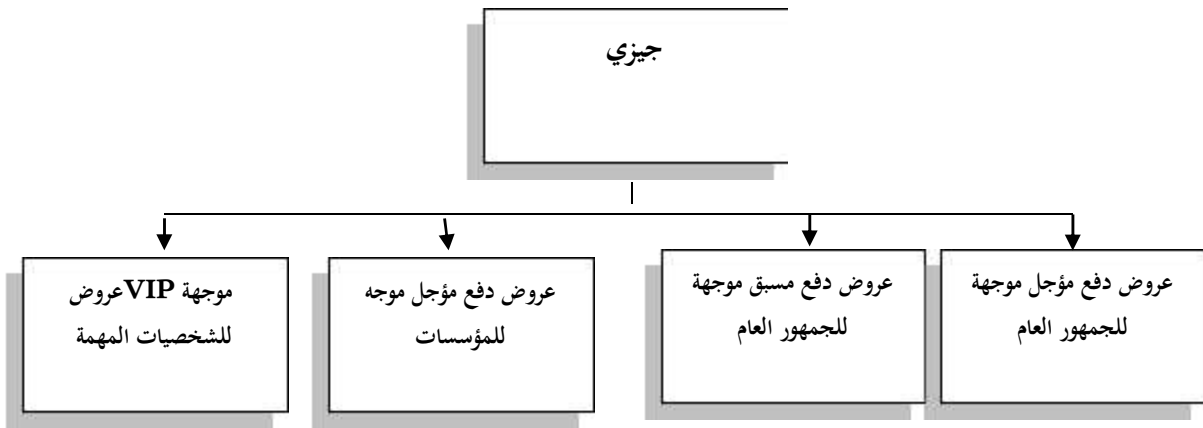
- الموارد التكنولوجية : ك الشركة محفظة تكنولوجية متكاملة

. EMTS EDGE WAP GPRS

ب- محفظة اعمال الشركة: تتكون محفظة

التالي:

الشكل(12): محفظة اعمال جيزي



المصدر: من إعداد الطالبتان.

تنقسم محفظة إلى إلى مختلف الشرائح، فتم اقتراح عروض الدفع

لشريحة الجمهور العام فقط ، وصيغة الدفع

متنوعة، وتخصيص عرض VIP → VERY IMPORTANT PERSON

للأشخاص ذوي الأهمية الخاصة حيث يكتفون بدفع مبلغ المكالمات مع مجانية الخدمات

3- أهم العروض والخدمات: تعرض جيزي حالي على زبائنها العروض التالية:¹

أ- العروض

عروض الدفع المسبق:

GOOD : جيزي

تسعيرة GOOD مشترك

1000 عدل

30/3.99 ثانية نحو كل الشبكات الوطنية؛ و 1000

يستعمل الرصيد المهدي في ظرف 7 .

¹ 2017.04.06 12.07h www.djezzy.dz

جيزي GO:

إلى مبلغ 400 إضافي 400 صالح 30

يمكن نحو

إلى هذه الشريحة للمشارك :

عروض الدفع البعدي: تعرض حاليا عرضين هما:

جيزي LINE: عروض اشترك جديدة تمكن المشترك من

sms مجاناً وبكل حرية وبدون حدود، ضمن العرض الشهري حسب نوع الاشتراك، كالأتي:

جدول (01):

الاشتراك	Control line	Line 1200	Line infinity	Line Infinity+
الاشتراك الشهري	1200	1200	3000	5000
مبلغ الضمان	2000	2000	2000	2000

www.djezzy.dz:

مليونوم : للمشارك مجانية غير محدودة 9 إلى

7 نحو انترنت 500 إلى 2 الاشتراك

بالإضافة إلى: عرض: G3 SPEED AMIGO الخ

ب- خدمات:

أهمها

إخفاء الرقم: الاحتفاظ بسرية رقم الهاتف.¹

القائمة الحمراء: خدمة تجمع كل المشتركين اللذين يودون لا تظهر معلوماتهم الهاتفية.

كشف هوية المراسل : هذه موجودة في

المشارك.

¹ www.djezzy.dz

المكالمة الجماعية :	في آن	.	.
	3 إلى 6	.	.
اختيار الرقم : يمكن	شريحة	لم	.
Clip+ :	في	المشترك	.
قصيرة SMS			.
SMS BIP :	06	قصيرة في	مجانا.
رنتي : يمكن تخصيص		الم بشتراك	.
طرانكيلو :	3	4	100
			تخصم
فليكسيلي :	المشترك	لمشتركين آخرين	في
			مجانا.
خدمة " 710 " :	عبر	* # 710	.
خدمة الزبائن :			.

788/505/777 :

انطلاقا من الهاتف الثابت: 0770 857 788 / 0770 850 005 / 0770 857777 .

4- اهداف شركة جيزي:¹

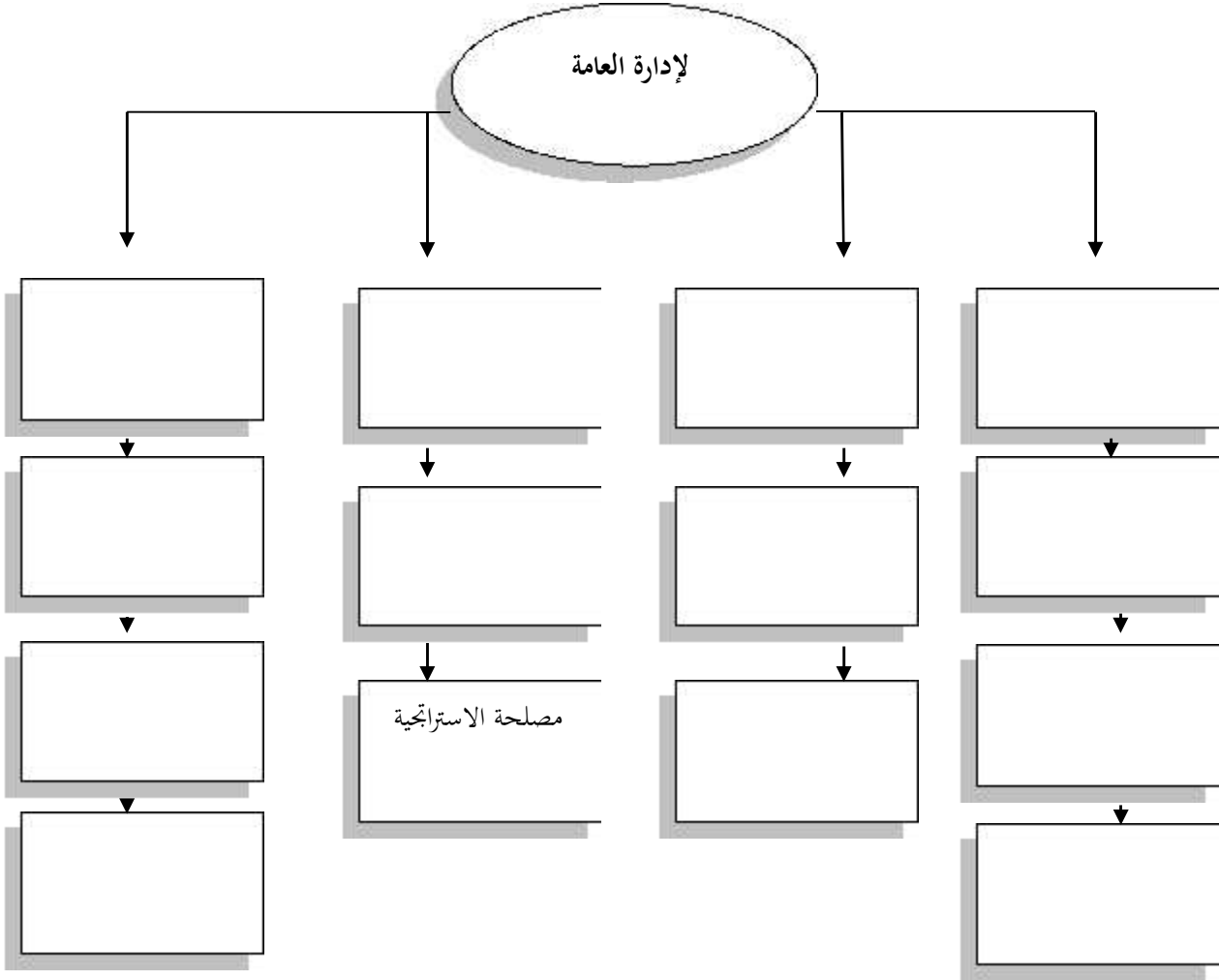
- في ازدهاره .
-
- الحفاظ في
- يخص
-
-
- التكنولوجيا واحترام المحيط الذي تعمل فيه الشركة.

¹ طالب مریم، مرجع سبق ذكره، ص 159 158.

المطلب الثالث: الوطنية لاتصالات الجزائر اوريدو

1- الهيكل التنظيمي لشركة اوريدو

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لشركة اوريدو.



المصدر: حبوطي سمية، تنشيط المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مذكرة الماستر، جامعة البويرة، 2012 125

2- المقومات التنافسية: ¹

في مجال متعدد

التي

دخولها إلى الهاتف

أ- موارد الشركة: التي تحوزها اوريدو إلى

تعبير مسؤوليتها.

• الموارد المالية:

2008

استثمارات اوريدو في

إلى kipco خصوصا مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك.

490

.Giti group

• الموارد المادية:

3500 محطة

في

... إلخ

20

بيني؛

538 مقراً منتشراً في

Ooredoo الجزائر في

إلى 5

2,000

غير

50,000

• الموارد البشرية:

التي

برامجها

الآلي؛

في شتى

لهم

()

التسيير

2.500

"

Ooredoo " سنويا، في ما تضم

7000

بحجم

غير محدودة .

إلى

يخضع

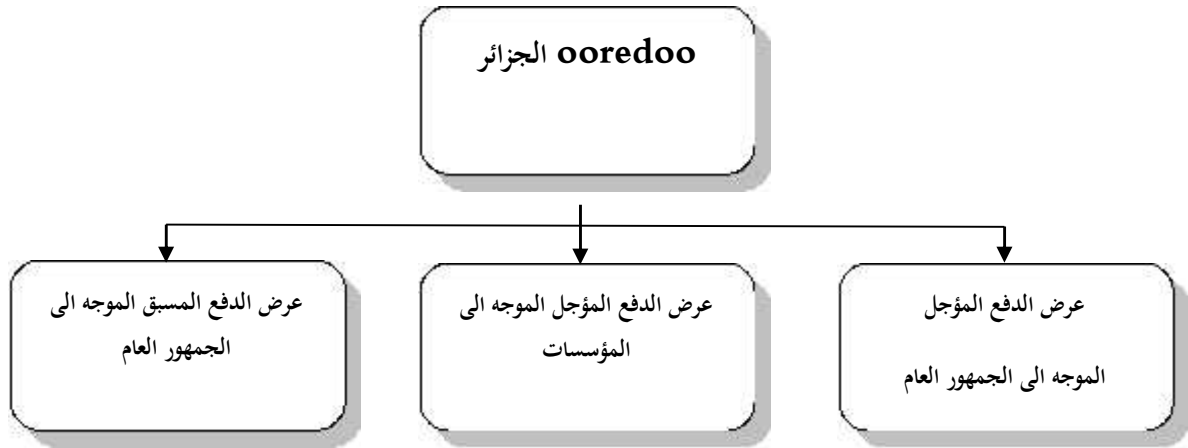
¹ طالب مريم، م س ذكره، ص 165-166.

• الموارد التكنولوجية:

GSM تعتبر الشركة سباقة في استخدام التكنولوجيا
 EDGE إلى GPRS التي
 UMTS والإنترنت و WAP في الهاتف

ب- محفظة أعمال اوريدو: تحوز اوريدو على محفظة متنوعة من
 التالي:

الشكل (14):محفظة اوريدو الجزائر



ooredoo
 اشتراكاته

3- أهم العروض و الخدمات:

عروض:

تسعيرة	5	مجاني	مشترك	1000:
نحو	14	نحو جميع	30/ 3.99	للإتصال بجميع
		Mo/ 4	الإنترنت	تسعيرية للإبحار
		مشترك	تسعيرة	LA STAR HALA :
مشتركي	نحو	14	نحو جميع	5 / 30
100		نحو	60	في :LA STAR HALA

تسعيرة	5	مجاني	مشترك	NEDJMA PLUS :
			30/ 3.99	بجميع
				SIM N'TERNET PRÉPAYÉE :

الوصول للإنترنت عالي الشريحة 250 المشترك 200 أولي .

: One4000

:One1500 بإشتراك قدره 1500 المشترك 1500 دج اخرى مجانية

نحو كل الشبكات، يتيح امكانية اختيار رقم مفضل تكون الاتصالات به مجانية على الدوام.

ت- خدمات: بإيجاز:

:Roaming القصيرة التراب الوطني، هذه

إلى

: يمكن للمشارك

كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.

الهاتف :
 التي
 الاشتراك في
 القصيرة)
 الخ...
 للمشارك :#388*Filtrili
 هذه :#404* Khallasli
 التي للمشارك : #115 * Stormili
 التي : #515* Khabbarni
 الخ... (sms
 الآلي : للمشارك رصيده
 استرجاع :#555* DIMA : يمنح المشارك
 جهازه
 خدمة الزبائن :

330 / 333 :

الهاتف : 0550 000 330 / 0550 000 333:

1: -4

" " في •

الحفاظ • في مجالات في الهاتف •

الحفاظ • وتيرة نمو •

الحصول على أكبر عدد من المشتركين. •

•

•

•

المبحث الثالث: دراسة استقصائية حول سوق خدمات الاتصال في مدينة تيارت

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إلى إيجابية المطروحة، ونحن
 ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة
 جملة في إلى

1- المنهج المستخدم

في يجعل
 إلى يمكن

أساسيين هما :

المنهج الوصفي :

وتفسيره

التي توجد إلى بجميع في
 لجمع حولها ثم محاولة إلى أسبابها التي

وبالتالي الوصول إلى

المنهج التحليلي :

بحيث ومحاوله تفسيرها تأثير

محل

في هذه

محل

في هذه

محل

في

1.

¹عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، 26-30.

2- مخطط الدراسة:

- مجتمع الدراسة والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في سكان ولاية تيارت عامة و طلاب جامعة ابن خلدون خاصة، و قد تم

النقل، و ما إن كان رضاهم عنها له دور في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- حدود الدراسة:

• :

نسخة الكترونية منه، وزعت على منتديات و صفحات لطلاب الجامعة، و غيرهم من سكان

• :

2017.

• :

تيارت، إضافة إلى بعض السكان العاديين لبلدية تيارت.

- جمع البيانات

تم استرجاع حوالي 112 24 إستبانة ملغية و غير قابلة للتحليل نظرا

88

3- الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

إلى في

✓ طريقة ليكرت الخماسي

يتضمن سلم ليكرت الخماسي خمس إجابات مرتبة كما يلي: غير راض جدا، غير راضي، حيادي،

في

في

وبالتالي اكتفينا بالإيجابية. و عند التحليل تم

3، غير راضي بالعدد

4

5

2 و غير راضي جدا بالعدد 1

✓ التكرارات:

في

إلى

لتيسير

مختلف

✓ الوسط الحسابي: ويحدد

الترتيب

✓ النسب المئوية:

في

في

✓ الرسوم البيانية:

في

✓ الانحراف المعياري: يمثل انحراف

الحسابي

انحرافات

✓ معامل الاختلاف:

محور.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستقصاء.

1- خصائص عينة الدراسة

()

:

حسب الجدول الموالي:

الجدول (02): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

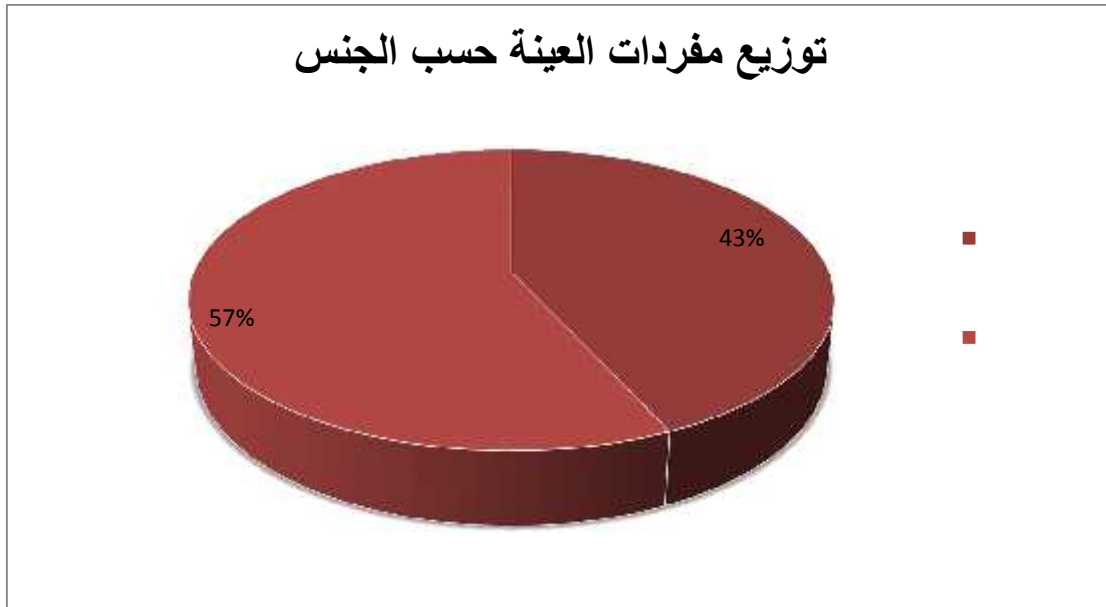
النسبة %	التكرار (n)	الجنس
43.18%	38	ذكر
56.8%	50	أنثى
100%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان

56.8 %

نلاحظ من خلال الجدول (02)

43.18 %



:

•

(03) التالي

النسبة %	التكرارات (n)	السن
23.86%	21	أقل من 20 سنة
62.5%	55	من 21 - 30 سنة
13.63%	12	من 31 - 40 سنة
00%	00	ما فوق 40
100	88	المجموع

:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن العملاء الذين تتراوح أعمارهم من 21 - 30 سنة يمثلون

أكبر نسبة والتي تمثل 62.5 %، بعدها تأتي الفئة التي هي أقل من 20 23.86 % ثم

40 13.63 % تليها الفئة العمرية التي تتراوح من 31 - 40

00%.

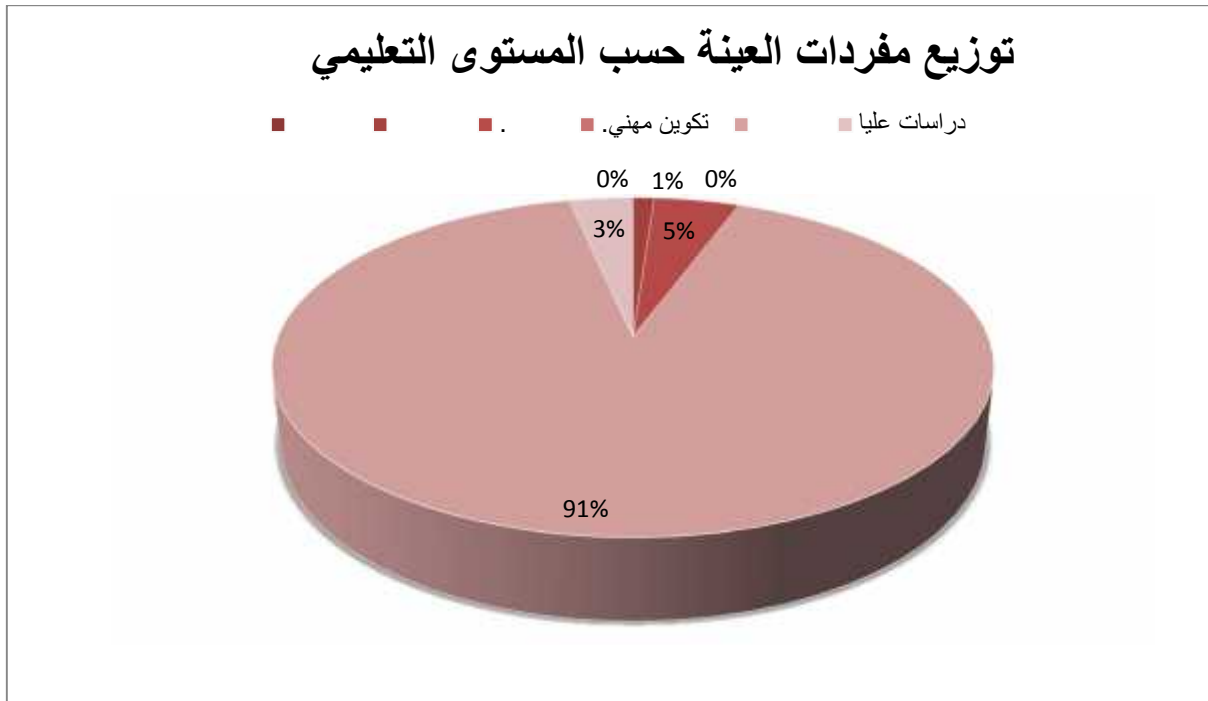
النسبة %	التكرار (n)	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
1.13%	1	متوسط
4.54%	4	ثانوي
0%	0	تكوين مهني
90.90%	80	جامعي
3.40%	3	دراسات عليا
100%	88	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

90.90%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04)

4.54% ثم الدراسات العليا بنسبة قليلة 3.40%



-2

:

الجدول الموالي:

الجدول (05) توزيع مفردات العينة حسب المهنة

النسبة %	التكرار (n)	المهنة
2.27%	2	بدون عمل
64.77%	57	طالب
26.13%	23	موظف
5.68%	5	عمل خاص
1.13%	1	عقود ما قبل التشغيل
100%	88	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان

ثم الموظفين بنسبة 64.77%

نلاحظ من خلال الجدول (05)

5.68%

26.13%

قبل التشغيل متقاربة وهي على التوالي 2.27% 1.13%.



3- توزيع مفردات العينة حسب الدخل الشهري : نتعرف على ذلك من خلال الجدول التالي :

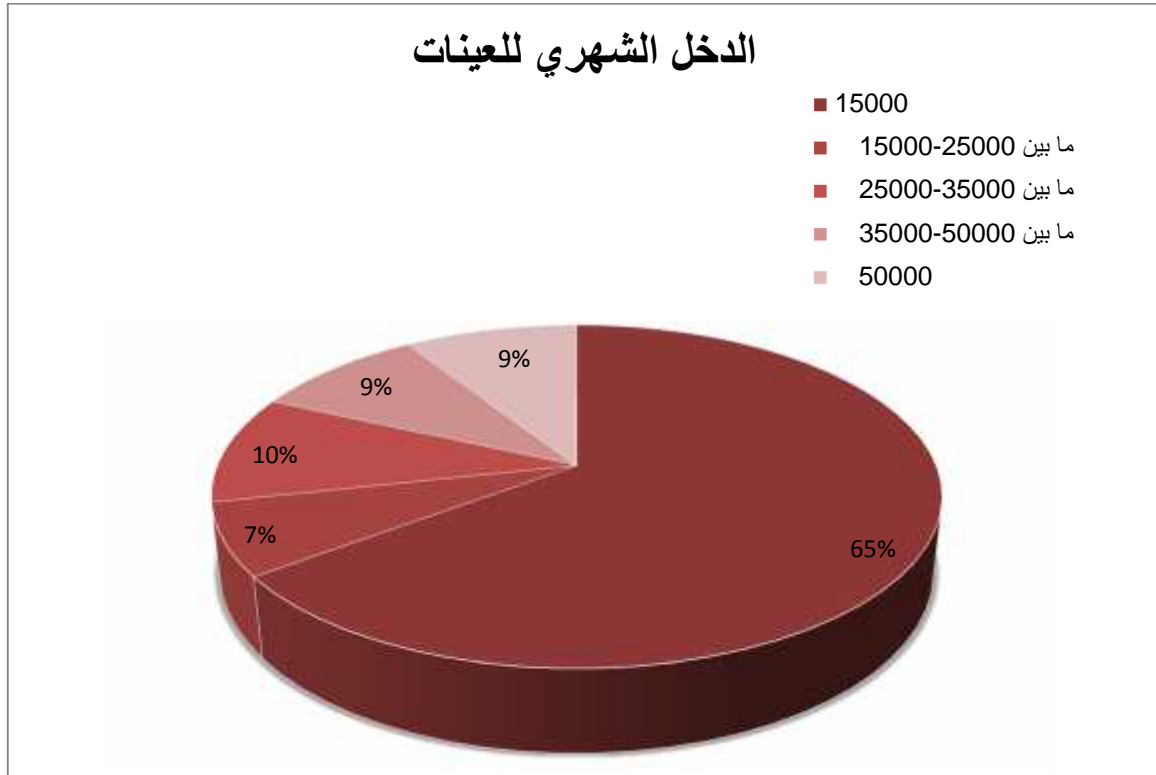
الجدول (06) الدخل الشهري لأفراد العينة

النسبة %	التكرار (n)	الدخل
64.77%	57	أقل من 15000
6.81%	6	ما بين 15000-25000 دج
10.22%	9	ما بين 25000-35000 دج
9.09%	8	ما بين 35000-50000 دج
9.09%	8	أكثر من 50000 دج
100%	88	المجموع

:

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن الدخل ذو النسبة الأكبر هو الدخل الأقل من 15000
65% و يفسر ذلك بكون أغلب مفردات العينة طلاب جامعيين، ثم تليها الفئة ما بين 25000-
35000 10.22%.

ثم الفئتان المتساويان ما بين 50000-35000 9.09%
25000-15000 6.81% من مجموع العينة.



2- تحليل أسئلة الدراسة

1- المتعامل الذي يستخدمه العميل موبيليس

(07)

المتعامل	التكرار (n)	النسبة %
موبيليس	41	46.60

:

46.6

.%

•

الجدول (08) مدة التعامل مع موبيليس

النسبة %	التكرار (n)	مدة التعامل
4.87	2	أقل من 6 أشهر
7.31	3	من 6 أشهر لسنة
7.31	3	من سنة - سنتين
14.63	6	من 2 - 3 سنوات
24.39	10	من 3 - 4 سنوات
41.46	17	أكثر من 4 سنوات

أغلب العملاء يمتلكون شريحة موبيليس لمدة تفوق الـ 4 سنوات، و هؤلاء يمثلون نسبة 41.46% من مجموع مستخدمي موبيليس، أما المدة من 3-4 %24.39 -2
 3 %14.63 6 أشهر لسنة، ومن سنة إلى سنتين، وأخيرا أقل
 6 %4.87. و باعتبار أن امتلاك الشريحة لأكثر من ثلاث سنوات دليل على ولاء
 65.85 % من المتعاملين لهم ولاء لموبيليس.

• الخدمات المتوفرة في المتعامل موبيليس

الجدول (09) الخدمات المتوفرة في موبيليس

النسبة %			التكرار (n)			الخدمات
لا ادري	لا	نعم	لا ادري	لا	نعم	
14.63	17.07	68.29	06	07	28	رسائل صوتية
00	00	100	00	00	41	رسائل مكتوبة sms
7.31	21.95	70.73	03	09	29	رسائل مصورة mms
14.63	19.51	65.85	06	08	27	تحويل المكالمات
2.43	7.31	90.24	01	03	37	الفاتورة المفصلة
2.43	29.26	68.29	01	12	28	إخفاء رقم المتصل
00	00	100	00	00	41	معرفة الرصيد بالمجان
9.75	14.63	75.06	04	06	31	خدمات الجيل الثالث 3G
2.43	19.51	78.04	01	08	32	خدمات الجيل الرابع 4G
19.51	41.46	39.02	08	17	16	التفعيل Activation
26.82	29.26	43.90	11	12	18	خدمة الاتصال الجماعي لأكثر من متصل
21.95	48.78	29.26	09	20	12	خدمة الاتصال المرئي Appelle vidéo

:

68.29% يعلمون بوجود الخدمة في المتعامل موبيليس 17.07%:

14.63 % .

sms:100% يعلمون بوجود الخدمة في المتعامل الذي يستخدمونه موبيليس.

	%7.31	%21.95	%70.73:mms
	%14.63	%19.51	%65.85:
	%2.43	%7.13	%90.24:
			%100:
	%9.75	%14.63	%75.6 :3g
	%19.51		%78.04 :4g
			%2.43
Activation	%41.46		%39.02
	%19.51		
	%29.26	%26.82	%43.90:
			%48.78: Appelle vidéo
	%29.26		%21.95

و منه نستنتج أنه في أغلب الخدمات المتوفرة حقا في الشركة ، هناك نسب كبيرة لبعض العملاء الذين يجزمون بعدم وجودها و آخرون ليسوا على ثقة بوجودها ، خاصة خدمات التفعيل، الاتصال المرئي و الاتصال الجماعي لأكثر من متصل، مما يعني أنه على الشركة تكثيف الجهود الترويجية و الإعلانات خاصة في ما يخص الخدمات الموجودة والتي لا يعلم العميل بتوفرها في المتعامل الذي يستخدمه.

• سبب اختيار المتعامل موبيليس

جدول (10) سبب اختيار موبيليس

النسبة %	التكرار (n)	سبب الاختيار
85.36	35	التسعيرة نحو نفس المتعامل
60.97	25	التسعيرة نحو متعاملين آخرين
92.68	38	التغطية الجيدة
87.80	36	خدمة التفعيل Activation
95.12	39	خدمات الجيل الثالث 3G
48.78	20	خدمات الجيل الرابع 4G
82.92	34	الرصيد الإضافي Bonus المجاني
36.58	15	العروض الخاصة (هاتف ذكي + شريحة/ لوحة الكترونية + شريحة)
21.95	09	خدمة الاتصال الجماعي
34.14	14	الاتصال المرئي Appelle vidéo
60.97	25	نقاط بيع قريبة منك
00	00	أسباب أخرى

95.12%، ثم يليه

87.80%، ثم السعر نحو نفس المتعاملين

92.68%

85.36 % الرصيد المجاني 82.92% لكل من السعر نحو متعاملين 60.97%

48.78% 36.48%

34.14%، وأخيرا خدمة الاتصال الجماعي بنسبة 21.95%.

من خلال هاته النتائج، يمكن التوصل الى كون هاته الخدمات هي النقاط الأساسية التي تجذب العملاء نحو شركة موبيليس، و تعتبر الركيزة الأساسية التي على الشركة الاعتماد عليها لتحقيق رضا العملاء

الى نفس مستوى ا

• الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على المتعامل موبيليس

الجدول(11)الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على موبيليس

الوسيلة	التكرار (n)	النسبة %
التلفاز	15	36.58
اعلانات الطرق	13	31.70
راديو	10	24.39
أصدقاء	20	48.78
انترنت	25	60.97
جرائد ومجلات	15	36.58
اخرى	00	00

المصدر: من اعداد الطالب

أغلبية عملاء الشركة تعرفوا عليها من خلال الأنترنت بنسبة 60.97%، ثم عن طريق الأصدقاء

48.78%، ثم الجرائد والمجلات و التلفاز بنفس النسبة 36.58%

36.58% 31.70% ثم الراديو 24.39%.

• تقديم شكاوي للشركة

(12)

الاجابة	التكرار (n)	النسبة %
نعم	05	12.19
لا	36	87.80

النسبة الأكبر من العملاء 87.80 % لم يقدموا شكاوي للشركة، والباقي قدموا شكاوي 12.19%

• عند تقديم الشكاوي كيف تعاملت الشركة مع هذه الشكاوي؟

الجدول (13) تعامل موبيليس مع الشكاوي

السبب	التكرار (n)	النسبة %
عدم الإنصات	02	4.87
إنصات مع عدم الاستجابة	01	2.43
إنصات مع استجابة ومحاولة تعويضك	02	4.87

:

كانت ردة فعل الشركة بعدم الإنصات أو الإنصات مع استجابة ومحاولة التعويض بنسبة متساوية

4.87%

2.43%

• سبب عدم تقديم شكوى

الجدول (14)

السبب	n	%
رضاك عن الخدمات المقدمة	22	53.65
سوء معاملة مقدمي الخدمة	04	09.75
عدم الإنصات في المرات السابقة	02	04.87
لا يوجد وقت لتقديم الشكوى	08	19.51
أسباب أخرى	00	00

:

السبب الأول في عدم تقديم الشكوى للشركة %53.65، والثاني لا يوجد وقت لتقديم الشكوى %19.51، ثم سوء معاملة مقدمي الخدمة %9.75، وأخيرا عدم الانصات في المرات السابقة %4.87.

إن السؤالين السابقين مرتبطين معا في الإجابة و التحليل، و ذلك كون %87.8 موبيليس لم يقدموا شكاوي من قبل و هذا في حد ذاته نسبة كبيرة قد تدل عن رضاهم عن خدمات المؤسسة، و هذا ما تثبته أجوبتهم حول سبب عدم تقديم الشكوى، و التي نجدها في المقدمة الرضا

لكن مع ذلك على شركة موبيليس النظر في طريقة تعامل مقدمي ا تراوحت بين سوء معاملة مقدمي الخدمات و عدم الانصات في المرات السابقة.

• التفكير في تغيير المتعامل

الجدول (15) تغيير المتعامل موبيليس

الاجابة	n	%
نعم	06	14.63
لا	35	85.36

:

85.36% لايفكرون في التغيير، والباقي 14.63% يفكرون في تغيير المتعامل، و هذا من دلائل رضاهم عن خدمات الشركة و ولائهم لها.

• التفكير في إضافة متعامل اخر

الجدول (16)

الإجابة	n	%
نعم	19	46.34
لا	22	53.65

المصدر: من اعداد الطالبان

53.65% و 46.34% بالموافقة على إضافة متعامل آخر، و رغم كون نسبة الرفض و الاكتفاء بشريحة موبيليس كبيرة جدا، إلا أن نسبة من يرغب في إضافة متعاملين آخرين كبيرة أيضا و تستحق الدراسة من طرف موبيليس لتعويض متعاملها عن النقص الذي يجدونه في خدماتها و صدهم وجه لغيرها.

- هل تهتم الشركة بالعميل ومتطلباته؟

الجدول (17)

الإجابة	n	%
نعم	30	73.17
لا	11	26.82

المصدر: من اعداد الطالبان

73.17% 26.82% الباقية فترى

- هل سبق وان حاولت الشركة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة خدماتها؟

(18)

الإجابة	n	%
نعم	25	60.97
لا	16	39.02

60.97%

- هل تنصح أصدقاءك وأفراد محيطك باستخدام نفس المتعامل؟

الجدول (19)

الإجابة	n	%
نعم	27	65.85
لا	14	34.14

65.85% من العملاء ينصحون أصدقائهم أو أفراد محيطهم باستخدام نفس المتعامل موبيليس، والباقي 34.14%

2- تحليل النتائج بالنسبة لمتعامل جازي

(20)

المتعامل	التكرار n	النسبة %
جازي	34	38.63

:

38.63%

• مدة التعامل مع شركة جازي

(21)

مدة التعامل	التكرار (n)	النسبة %
أقل من 6 أشهر	01	2.94
من 6 أشهر لسنة	02	5.88
من سنة - سنتين	03	8.82
من 2 - 3 سنوات	08	23.52
من 3 - 4 سنوات	06	17.64
أكثر من 4 سنوات	14	41.17

:

أغلب عملاء الشركة يملكون المتعامل أكثر من 4 41.17% 2 إلى 3
 23.52% 3 إلى 4 ، من سنة إلى سنتين 8.82% 5.88% 6
 أشهر لسنة، وأخيرا أقل من 6 2.94%. باحتساب نسبة الذين يستخدمون شريحة
 3 64.69%

• الخدمات المتوفرة في شركة جازي

الجدول (22) الخدمات المتوفرة في جازي.

النسبة %		التكرار (n)		الخدمات	
لا	نعم	لا ادري	لا	نعم	
26.47	70.58	09	01	24	رسائل صوتية
05.88	94.11	02	00	32	رسائل مكتوبة sms
23.52	67.64	08	03	23	رسائل مصورة mms
20.58	76.47	07	01	26	تحويل المكالمات
29.41	50	10	07	17	الفاتورة المفصلة
02.94	94.11	01	01	32	إخفاء رقم المتصل
08.82	85.29	03	02	29	معرفة الرصيد بالمجان
11.72	85.29	04	01	29	خدمات الجيل الثالث 3G
41.17	41.17	14	06	14	خدمات الجيل الرابع 4G
17.64	76.47	06	02	26	Activation التنفيع
44.11	26.47	15	10	09	خدمة الاتصال الجماعي لأكثر من متصل
44.11	29.41	15	09	10	خدمة الاتصال المرئي Appelle vidéo

70.58% يعلمون بوجود الخدمة في المتعامل جازي 26.47%

. 2.64%

5.88 sms: 94.11% يعلمون بوجود الخدمة في المتعامل الذي يستخدمونه جازي،

يدرون، و هو ما نستغربه من عملاء جازي في خدمة كخدمة الرسائل المكتوبة، و قد ترجع هذه النسبة

. 8.82% 23.52% 67.64:mms

. 14.63% 19.51% 76.47:

. 20.58% 29.41% 50:

2.94 94.11:

. 5.88 8.82 . 85.29% :

. 2.94% 11.76% 85.29:3g

% 41.17:4g

. 17.64%

76.47:Activation % من العملاء يقولون أن الخدمة هذه موجودة في

. 5.88% 17.64%

. 26.47% 29.41% 44.11:

29.41 %44.11: Appelle vidéo

. 26.47%

و منه نستنتج أنه في أغلب الخدمات المتوفرة حقا في الشركة ، هناك نسب كبيرة لبعض العملاء الذين يجزمون بعدم وجودها و آخرون ليسوا على ثقة بوجودها ، كما أن هناك خدمات لا تتوفر في المتعامل جازي و مع ذلك يظن المتعاملون بوجودها، و هذا ما قد يفسره خلط العملاء بين خدمات الهواتف الذكية و ما تتيحه من اتصالات مرئية بوجود الانترنت و خدمات المتعامل نفسه.

• سبب اختيار المتعامل جازي

(23)

النسبة %	التكرار (n)	سبب الاختيار
73.52	25	التسعيرة نحو نفس المتعامل
55.88	19	التسعيرة نحو متعاملين آخرين
88.23	30	التغطية الجيدة
79.41	27	خدمة التفعيل Activation
85.29	29	خدمات الجيل الثالث 3G
08.82	3	خدمات الجيل الرابع 4G
64.07	22	الرصيد الإضافي Bonus المجاني
44.11	25	العروض الخاصة (هاتف ذكي + شريحة/ لوحة الكترونية + شريحة)
29.41	10	خدمة الاتصال الجماعي
05.88	02	الاتصال المرئي Appelle vidéo
73.52	25	نقاط بيع قريبة منك
2.94	01	أسباب أخرى

إن سبب اختيار المتعامل جازي يتمثل في التغطية الجيدة بنسبة كبيرة 88.23%، ثم خدمات الجيل الثالث

85.29%، وبنسب متساوية السعر نحو نفس المتعامل و قرب نقاط

73.52%، يليهم الرصيد الإضافي 64.7%، ثم خدمة الاتصال

29.41%، وأخيرا أسباب أخرى 2.94%.

من خلال هاته النتائج، يمكن التوصل الى كون هاته الخدمات هي النقاط الأساسية التي تجذب العملاء نحو شركة جازي، و تعتبر الركيزة الأساسية التي على الشركة الاعتماد عليها لتحقيق رضا العملاء الحاليين و جذب عملاء جدد، كما عليها تطوير باقي الخدمات كي تصل بها الى نفس مستوى الخدمات

• الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على المتعامل؟

الجدول(24)الوسيلة التي مكنت العميل من

الوسيلة	التكرار (n)	النسبة %
التلفاز	20	58.82
اعلانات الطرق	15	44.11
راديو	08	23.52
أصدقاء	19	55.88
انترنت	22	64.70
جرائد ومجلات	05	14.70
اخرى	01	02.94

إن الوسيلة التي تعرف بها العملاء على المتعامل هي الانترنت بنسبة كبيرة قدرت ب64.70%، ثم

58.82% 55.88%، ثم إعلانات الطرقات، الراديو، الجرائد والمجلات على التوالي

44.11% 23.52% 14.70% وأخيرا اسباب أخرى 2.94%.

الشركة من خلال التلفاز و الانترنت كبيرة مما يدا أن جهود الشركة في التعريف بنفسها و خدماتها كان

فعالا، بينما نسبة من تعرفوا عليها من خلال أصدقائهم و من حولهم بلغت 55.88%

يجعله يحاول إقناع من حوله بالتعامل معها، و ي

يقوم بدور الإعلان و البيع الشخصي بدلا عن الشركة دون أن يشعر، و ذلك لشدة رضاه عنها و عن

ت

وعليه يمكن الاستنتاج أن نسبة كبيرة تفوق النصف من عملاء الشركة .

• تقديم شكاوي للشركة

الجدول(25)

النسبة %	التكرار (n)	الاجابة
17.64	06	نعم
82.35	28	لا

النسبة الأكبر من العملاء 82.35 % لم يقدموا شكاوي للشركة، والباقي قدموا شكاوي 17.64 %

• عند تقديم الشكاوي كيف تعاملت الشركة مع هذه الشكاوي؟

الجدول(26)

النسبة %	التكرار (n)	السبب
05.88	02	عدم الإنصات
02.94	01	إنصات مع عدم الاستجابة
08.82	03	إنصات مع استجابة ومحاولة تعويضك

:

كانت ردة فعل الشركة بالإنصات مع استجابة ومحاولة التعويض بنسبة متساوية 8.82% ثم عدم

5.88%

2.94%

• سبب عدم تقديم شكوى

الجدول (27)

السبب	n	%
رضاك عن الخدمات المقدمة	20	58.82
سوء معاملة مقدمي الخدمة	02	05.82
عدم الإنصات في المرات السابقة	00	00
لا يوجد وقت لتقديم الشكوى	06	17.64
أسباب أخرى	00	00

58.82، ثم

5.82

17.64

• التفكير في تغيير المتعامل

الجدول (28) تغيير المتعامل جازي

الاجابة	n	%
نعم	05	14.70
لا	29	85.29

:

85.29% يفكرون في التغيير ، 14.70% يفكرون في تغيير المتعامل.

• التفكير في إضافة متعامل اخر

الجدول (29)

الإجابة	n	%
نعم	15	44.11
لا	19	55.88

:

بين من يرغبون و من لا يرغبون في إضافة متعامل آخر، إلا أنه على الشركة العمل أكثر على توفير ما

يوفره غيرها من المنافسين من خدمات، كي لا

• هل تهتم الشركة بالعميل ومتطلباته؟

الجدول (30) اهتمام الشركة بالعميل ومتطلباته

الإجابة	n	%
نعم	18	52.94
لا	16	47.05

:

• هل سبق وان حاولت الشركة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة خدماتها؟

• هل سبق وان حاولت الشركة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة خدماتها؟

(31)

الإجابة	n	%
نعم	20	58.82
لا	14	41.17

:

%58.82

%41.17 لم تحاول التعرف على رأيهم.

- هل تنصح أصدقاءك وأفراد محيطك باستخدام نفس المتعامل؟

الجدول (32)

الإجابة	n	%
نعم	19	55.88
لا	15	44.11

:

55.88% من العملاء ينصحون أصدقائهم أو أفراد محيطهم باستخدام نفس المتعامل جازي، والباقي 44.11%

من السؤالين الأخيرين نرى أن شركة جازي عليها العمل أكثر للتعرف على رغبات و متطلبات عملائها و العمل على تحقيقها، بالإضافة إلى العودة إليهم في تقييم جودة الخدمات بشكل دوري، و

3- المتعامل أوريدو

الجدول (33)

المتعامل	n	%
أوريدو	13	14.77

:

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد متعاملي شركة أوريدو يمثل 14.77%،

مقارنة بالمنافسية الآخرين، و التي تدل على أنه على الشركة تكثيف الجهود الترويجية و الإعلانات للتعريف بالمؤسسة و بخدماتها و بما يميزها عن المنافسين.

• مدة التعامل مع شركة أوريدو

مدة التعامل	n	%
اقل من 6 أشهر	1	7.6%
من 6 أشهر لسنة	2	15.38%
من 1-2 سنتين	4	30.76%
من 2-3 سنوات	3	23.07%
من 3-4 سنوات	2	15.38%
أكثر من 4 سنوات	1	7.6%

:

من سنة الى سنتين 30.76% 2-3 23.07% 4 15.38% 6 أشهر الى سنة ، وأقل من 6 4-3 7.6%.

• الخدمات المتوفرة في شركة أوريدو

الجدول(34)الخدمات المتوفرة في أوريدو

n			%			الخدمات
10	2	1	76.92	15.38	07.69	رسائل صوتية
12	1	0	92.30	7.69	0	smsرسائل مكتوبة
9	2	2	69.23	15.38	15.38	mmsرسائل مصورة
10	0	3	76.92	0	23.07	تحويل المكالمات
7	3	3	53.84	23.07	23.07	الفاتورة المفصلة
11	1	1	84.61	07.69	07.69	إخفاء رقم المتصل
11	0	2	84.61	0	15.38	معرفة الرصيد بالمجان

13	0	0	100	0	0	G خدمات الجيل الثالث 3
10	1	2	76.92	07.69	15.38	G 4 خدمات الجيل الرابع
11	1	1	84.61	07.69	07.69	Activation التفعيل
5	2	6	38.46	15.38	46.15	خدمة الاتصال الجماعي لأكثر من متصل
6	3	4	46.15	23.07	30.76	خدمة الاتصال المرئي Appelle vidéo

(34) :

76.92% يعلمون بوجود الخدمة في المتعامل أوريدو 15.58%

2.64% يقولون ان لا وجود لها بين خدمات الشركة.

sms: 92.30% يعلمون بوجود الخدمة في المتعامل الذي يستخدمونه أوريدو، 7.69%

mms: 69.23% يعلمون بوجود الرسائل المصورة في أوريدو ، وبنسب متساوية

15.38%

76.92% : 23.07%

53.84% : 23.07%

84.61% : 7.69%

84.61% : 15.38%

3g: 100% عملاء شركة أوريدو يعلمون بتوفر خدمة الجيل الثالث في

15.38%

76.92%:4g

7.69% يقولون انها غير موجودة.

Activation: 84.61% من العملاء يقولون أن الخدمة هذه موجودة في أوريدو، 7.69%

46.15% : 38.46% 15.38% يقولون أن الخدمة غير

30.76

%46.15 : Appelle vidéo

. % 23.07 %

• سبب اختيار المتعامل أوريديو

الجدول(35)

النسبة %	التكرار (n)	سبب الاختيار
76.92	10	التسعيرة نحو نفس المتعامل
61.53	08	التسعيرة نحو متعاملين آخرين
92.30	12	التغطية الجيدة
69.23	09	خدمة التفعيل Activation
100	13	خدمات الجيل الثالث 3G
46.15	06	خدمات الجيل الرابع 4G
84.61	11	الرصيد المجاني Bonus الإضافي
53.84	07	العروض الخاصة (هاتف ذكي + شريحة/لوحة إلكترونية + شريحة)
23.07	03	خدمة الاتصال الجماعي
15.38	02	الاتصال المرئي Appelle vidéo
76.92	10	نقاط بيع قريبة منك
00	00	أسباب أخرى

100% 92.30%، ثم الرصيد الاضافي
 84.61% 76.92%، نقاط البيع والسعر نحو نفس المتعامل، خدمة التفعيل
 69.23%، السعر نحو متعاملين آخرين 61.53% 53.84%
 46.15% 23.07%، وأخيرا الاتصال المرئي 15.38%.

• الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على المتعامل أوريدو

الجدول (36) الوسيلة التي مكنت العميل من التعرف على أوريدو

الوسيلة	التكرار (n)	النسبة %
التلفاز	09	69.23
اعلانات الطرق	06	46.15
راديو	03	23.07
أصدقاء	10	76.92
انترنت	09	69.23
جرائد ومجلات	04	30.76
اخرى	02	15.38

:

76.92%، عن طريق الانترنت

46.15%، ثم الجرائد والمجلات

69.23%

15.38%

23.07%

30.76%

أ
-

• تقديم شكاوي للشركة

الجدول (37)

الاجابة	التكرار (n)	النسبة %
نعم	02	15.38
لا	11	84.61

النسبة الأكبر من العملاء 84.61 % لم يقدموا شكاوي للشركة، والباقي قدموا شكاوي

15.38%

• عند تقديم الشكاوي كيف تعاملت الشركة مع هذه الشكاوي؟

الجدول (38)

السبب	التكرار (n)	النسبة %
عدم الإنصات	00	00
إنصات مع عدم الاستجابة	01	7.69
إنصات مع استجابة ومحاولة تعويضك	01	7.69

:

إنصات مع عدم الاستجابة أو الإنصات مع استجابة ومحاولة التعويض بنسبة متساوية 7.69%

• سبب عدم تقديم شكوى

الجدول (39)

السبب	n	%
رضاك عن الخدمات المقدمة	06	46.15
سوء معاملة مقدمي الخدمة	00	00
عدم الإنصات في المرات السابقة	01	7.69
لا يوجد وقت لتقديم الشكوى	04	30.76
أسباب أخرى	00	00

:

السبب الأول في عدم تقديم الشكوى للشركة هو الرضا عن الخدمات المقدمة بنسبة 46.15%، والثاني لا يوجد وقت لتقديم الشكوى 30.76%، ثم عدم الإنصات في المرات السابقة 7.69%.

• التفكير في تغيير المتعامل

الجدول (40) تغيير المتعامل

الاجابة	n	%
نعم	04	30.76
لا	09	69.23

:

69.23% يفكرون في التغيير، والباقي 30.76% يفكرون في تغيير المتعامل.

- التفكير في إضافة متعامل اخر

الجدول(41)

الإجابة	n	%
نعم	08	61.53
لا	05	38.46

المصدر: من اعداد الطالبان

61.53% لا يفكرون في الإضافة. 38.46%

- هل تهتم الشركة بالعميل ومتطلباته؟

الجدول(42)

الإجابة	n	%
نعم	07	53.84
لا	06	46.15

المصدر: من اعداد الطالبان

53.84% 46.15%

- هل سبق وان حاولت الشركة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة خدماتها؟

(43)

الإجابة	n	%
نعم	06	46.15
لا	07	53.84

:

53.84% من العملاء يقولون ان الشركة لم تحاول التعرف على رأيهم حول جودة خدماتها ،

46.15%

- هل تنصح أصدقاءك وأفراد محيطك باستخدام نفس المتعامل؟

(44)

الإجابة	n	%
نعم	08	61.53
لا	05	38.46

:

61.53% من العملاء ينصحون أصدقائهم أو أفراد محيطهم باستخدام نفس المتعامل أوريدو، والباقي 38.46% لا.

4- دراسة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف كل متعامل

- معامل الاختلاف لإجابات مفردات العينة:

مختلف التي

في

اتجاه

$$CV \% = \delta / \bar{x}$$

التالي:

CV% : يمثل

δ: الانحراف

̄x : الحسابي

CV% هي التي

CV% 50% ، يعني

CV% 50%

كبير

كبير

لم

لتحديد مجالات الرضا من عدمه لدى أفراد العينة تم احتساب المدى ثم طول المدى، و تم إضافته لآخر قيمة في سلم 1، و تم إيجاد المجالات التالية : المجال الأول [1-1.8] لعدم الرضا تماما، ثم المجال الثاني [1.8-2.6] $\frac{1}{2}$ [2.6-3.4] $\frac{1}{3}$ [3.4-4.2] $\frac{1}{4}$ و المجال الأخير [4.2-5] يمثل الرضا التام لأفراد العينة.

• شركة موبيليس

(45)

%CV	δ	\bar{X}	
%17	0.70	4.02	
%32	0.94	2.87	
%19	0.75	3.80	سعر الدقيقة نحو نفس المشغل
%22	0.77	3.39	سعر الدقيقة نحو مشغلين آخرين
%22	0.94	4.26	sms نحو نفس المشغل
%22	0.82	3.58	sms نحو مشغلين آخرين
%31	0.80	2.58	سعر الرسائل الدولية القصيرة
%33	1.05	3.14	سعر الاتصال بشبكة الانترنت
%27	0.95	3.51	جودة الاتصال بشبكة الانترنت
%30	0.95	3.07	
%23	0.93	3.97	توفر نقاط التعبئة في نقاط البيع
%35	1.05	2.92	
%31	1.11	3.53	
%25	0.96	3.75	
%32	0.96	2.92	

:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (45) أن أغلب متوسطات الآراء حول مختلف خدمات المتعامل موبيليس تدرج ضمن مجال الرضا [3.6-4.2] ما عدا سعر الرسائل الدولية القصيرة التي قدر المتوسط الحسابي بـ 2.58 الذي يدل على عدم رضا العينة على سعر هذه الخدمة.

لنتائج بشكل مفصل نقدم التحليل التالي:

- لقد جاءت ردود الفعل لدى مفردات العينة حول خدمة الاتصال المحلية جد ايجابية فكان المتوسط الحسابي لآراء هذه العينة حول هذه الخدمة 4.02 و الانحراف المعياري 0.7 العينة بشكل عام عن هذه الخدمة.
- الدولية جاءت ردود الفعل حولها حيادية وهذا من خلال المتوسط الحسابي 2.8 والانحراف 0.94.
- سعر الدقيقة نحو نفس المشغل كان ايجابي و ينتمي لمجال الرضا من خلال المتوسط الحسابي الذي 3.80 والانحراف 0.75.
- كذلك سعر الدقيقة نحو المشغلين الآخرين في مجال الرضا من خلال المتوسط الحسابي 3.93 الانحراف 0.77.
- SMS نحو نفس المشغل لها ردود فعل جد ايجابية بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف 0.94 ايجابي.
- SMS نحو مشغلين آخرين في مجال الرضا بمتوسط حسابي بلغ 3.58 والانحراف ب 0.82.
- خدمة الرسائل الدولية القصيرة في المجال عدم الر 2.58 والانحراف 0.80
- سعر الاتصال بشبكة الانترنت في المجال في الحياد بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف 1.05
- جودة الاتصال بشبكة الانترنت في مجال الرضا بمتوسط حسابي 3.51 والانحراف قدر ب 0.95.
- سعر بطاقة التعبئة أيضا كانت ردود الفعل ايجابية حولها من خلال متوسط حسابي 3.07 والانحراف 0.95.
- توفر بطاقات التعبئة في نقاط البيع في مجال الرضا بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف 0.93.
- سعر المكالمات الدولية كان في الحياد بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري 1.05.

معامل الاختلاف في موبيليس

()

ت العينات لم يصل إلى مستوى 50%

يدل على عدم وجود تباين كبير بين التكرارات، وأعلى معدل لمعامل الاختلاف قدر ب 35%، و أدني 17%، وباقي المعدلات انحصرت ما بين [19% 32%].

• شركة جازي

(46)

% CV	δ	\bar{X}	
%23	0.92	3.88	
%36	1.03	2.85	
%3	1.12	3.67	سعر الدقيقة نحو نفس المشغل
%42	1.37	3.23	سعر الدقيقة نحو مشغلين آخرين
%25	01	3.85	sms نحو نفس المشغل
%34	1.16	3.38	sms نحو مشغلين آخرين
%35	0.96	2.7	سعر الرسائل الدولية القصيرة
%32	1.21	3.67	سعر الاتصال بشبكة الانترنت
%39	1.16	2.97	جودة الاتصال بشبكة الانترنت
%3	1.1	3.64	
%26	01	3.73	توفر نقاط التعبئة في نقاط البيع
%41	1.1	2.64	
%33	1.1	3.26	
%23	0.9	3.76	
%32	1.1	3.38	

:

:

- بالنسبة لخدمة الاتصال المحلية جاءت ردود الفعل ايجابية، حيث كان المتوسط الحسابي 3.88 والانحراف المعياري 0.92 ما يعبر عن رضا العينة عن هذه الخدمة.
- خدمة الاتصال الدولية جاءت ردود الفعلية حيادية من خلال متوسط حسابي 2.85 و انحراف 1.03.
- سعر الدقيقة نحو نفس المتعامل في مجال الرضا بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف 1.12.
- سعر الدقيقة نحو مشغلين آخرين في الحياد بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف 1.37
- SMS نحو نفس المشغل في مجال الرضا من خلال المتوسط الحسابي 3.85 وانحراف 0.01.
- SMS نحو مشغلين آخرين ايضا في مجال الحياد بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.16.
- سعر الرسائل الدولية القصيرة في الحياد بمتوسط حسابي 2.7 وانحراف معياري 0.96.
- صال بشبكة الانترنت في مجال الرضا بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.21.
- جودة الاتصال بشبكة الانترنت في المجال الحيادي 2.97 وانحراف 1.16.
- سعر بطاقة التعبئة لها رد فعل ايجابي من خلال المتوسط الحسابي 3.64 وانحراف معياري 1.1.
- توفر بطاقات التعبئة في نقاط البيع في مجال الحيادي بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف 0.01.
- سعر المكالمات الدولية في الحياد من خلال متوسط حسابي 2.64 وانحراف معياري 1.1.
- التغطية في مجال الحياد من خلال متوسط حسابي 3.26 وانحراف 1.1.
- انتشار مراكز الخدمة في مجال الرضا بمتوسط حسابي قدر ب 3.76 وانحراف معياري ب 0.9.
- تعامل مقدمي الخدمة في مجال الحياد بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.1.

معامل الاختلاف في جازي

يوضح لنا الجدول رقم () أن معامل الاختلاف لإجابات العينات لم يصل إلى مستوى 50 % يدل على عدم وجود تباين كبير بين التكرارات، وأعلى معدل لمعامل الاختلاف في شركة جازي 42% وأدنى معدل لمعامل الاختلاف 3%، وباقي المعدلات انحصرت في المجال من [23%-39%].

• شركة أوريدو

(47)

% CV	δ	\bar{X}	
%41	1.41	3.38	
%42	1.3	2.69	
%35	0.84	2.38	سعر الدقيقة نحو نفس المشغل
%43	1.3	3	سعر الدقيقة نحو مشغلين آخرين
%30	0.88	2.92	SMS نحو نفس المشغل
%29	0.87	3	SMS نحو مشغلين آخرين
%39	1.06	2.62	سعر الرسائل الدولية القصيرة
%54	1.33	2.46	سعر الاتصال بشبكة الانترنت
%56	1.31	2.3	جودة الاتصال بشبكة الانترنت
%34	1.13	3.3	
%34	0.96	2.76	توفر بطاقات التعبئة في نقاط البيع
%52	1.20	2.3	
%48	1.44	3	
%40	1.38	3.38	
%39	1.22	3.15	

:

- خدمة الاتصال المحلية في المجال الحيادي من خلال المتوسط الحسابي 3.38 والانحراف 1.41
 - خدمة الاتصال الدولية في الحياد من خلال متوسط حسابي 2.69 وانحراف 1.3
 - نحو نفس المشغل في مجال الحياد بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف 0.84
 - سعر الدقيقة نحو مشغلين آخرين في الحياد بمتوسط حسابي 3 وانحراف 1.3
 - SMS نحو نفس المشغل في مجال الحياد من خلال المتوسط الحسابي 2.92 وانحراف 0.88
 - SMS نحو مشغلين آخرين ايضا في مجال الحياد بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري 0.87
 - سعر الرسائل الدولية القصيرة في الحياد بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 1.06
 - سعر الاتصال بشبكة الانترنت في مجال عدم الرضا بمتوسط حسابي 2.46 وانحراف معياري 1.33
 - جودة الاتصال بشبكة الانترنت في المجال عدم الرضا 2.3 وانحراف 1.31
 - سعر بطاقة التعبئة في المجال الحيادي من خلال المتوسط الحسابي 3.3 وانحراف معياري 1.13
 - توفر بطاقات التعبئة في نقاط البيع في مجال الحياد والإيجاب بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف 0.96
 - سعر المكالمات الدولية في مجال عدم الرضا من خلال متوسط حسابي 2.3 وانحراف 1.20
 - التغطية في مجال الحياد بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري 1.44
 - انتشار مراكز الخدمة في مجال الحياد من خلال متوسط حسابي 3.38 وانحراف 1.38
 - تعامل مقدمي الخدمة في مجال الحياد بمتوسط حسابي قدر ب 3.15 وانحراف معياري ب 1.22
- معامل اختلاف أوريدو

50 % في ثلاث

(47)

خدمات هي سعر الاتصال بجودة الانترنت، جودة الاتصال بشبكة الانترنت، و سعر المكالمات الدولية

مما يدل على وجود تباين كبير بين الإجابات، و عليه لا يمكننا الاعتماد على

50%

48% وأدنى معدل 29% .

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد اختلاف بين متعاملي الشركات الثلاث في تقييم خدمات الاتصال:

لنا أن متعاملي موبيلس لديهم رضا عام حول الخدمات التالية : خدمة الاتصال المحلية، سعر الدقيقة نحو SMS نحو نفس المتعامل، سعر SMS نحو متعاملين آخرين، جودة الاتصال بشبه الانترنت، التغطية ، و انتشار مراكز الخدمة، و كانت استجابتهم بين المحليين الرابع و الخامس، و اللذان يمثلان الرضا و الرضا التام. أما باقي الخدمات فتراوحت بين الحياد و عدم الرضا.

:

الدقيقة نحو نفس المتعامل، سعر SMS نحو نفس المتعامل، سعر الاتصال بشبكة الانترنت، سعر بطاقة التعبئة، توفر بطاقات التعبئة في نقاط البيع، انتشار مراكز الخدمة و تعامل مقدمي الخدمات، و كانت استجاباتهم في المجال الرابع، أما باقي الخدمات فتراوحت بين أوريدو فقد سجلت عدم رضا و حياد تجاه كل خدماتها، و لم تسجل أي حالة تجاه أي خدمة.

مما يعني أن هناك اختلافا كبيرا بين متعاملي الشركات الثلاث حول تقييم الخدمات. و عليه فالفرضية الفرعية الأولى مرفوضة .

الفرضية الفرعية الثانية: ليس لمتعاملي الشركات الثلاث ولاء للشركة التي يتعاملون معها.

: 3: منذ متى تستخدم الشريحة،

11: هل تفكر في تغيير المتعامل، 15:

العينة كالتالي:

الجدول (48) إجابات أفراد العينة حول الأسئلة 3، 11 و 15

15 :	11 :	3	
65.85 %	85.36 %	3	
55.88 %	85.29 %	64.69 %	
61.53 %	69.23 %	23 %	

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول يمكن الاستنتاج أن عملاء موبيليس و جازي كانت إجاباتهم عن الأسئلة الثلاث 65 % و إجاباتهم حول رغبتهم في تغيير المتعامل فاقت 85 % وأن لهم درجة عالية من الولاء لها. أما عملاء أوريدو فلم تتجاوز إجابتهم حول السؤال الثالث نسبة 23% و هذا قد يعود لحدائثة الشركة في سوق الاتصالات في الجزائر، أما السؤالين الباقيين ففاقت الإجابة 65%.

ائج، فالفرضية الفرعية الثانية مرفوضة، و عملاء كل من الشركات الثلاث له

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اختلاف بين الشركات الثلاث في تحقيق ميزة تنافسية من خلال

و لاختبار هاته الفرضية، يمكن الاستعانة بالسؤالين: 6 12. حيث شملت إجابات السؤال 6 آراء أفراد العينة حول مختلف خدمات الشركة، بينما كان السؤال 12 حول ما إن كان العميل يرغب في إضافة متعامل آخر، و كانت الإجابات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول (49) 6 12:

12 :	6	
53.65 %	3.43	
38.46 %	3.37	
55.88 %	2.84	

المصدر: من إعداد الطالبين

3.43

53.65% لا يرغبون في إضافة متعامل آخر، و هي تمثل أكثر من نصف العينة.

3.37

(3.4) 38.46% من العينة لا يرغبون في تغيير المتعامل و هي منسبة قليلة نوعا ما، أما

أوريدو فقد سجلت آر 2.84

(2.6) 55.88% ممن لا يرغبون في إضافة متعامل آخر.

بالنسبة لنتائج موبيلس و جازي، يمكن القول أن شركة موبيلس تتميز عن منافسيها بتحقيق حالة لعملائها، يصاحبها ولاء تام و عدم التفكير في غيرها من الشركات، و الدليل حالة الرضا العام و عدم رغبة أكثر من نصف العينة في إضافة متعامل آخر، لأنهم مكثفين بموبيلس و خدماتها.

بينما نجد أن عملاء جازي غير راضين تماما عن الخدمات و الأغلبية يرغبون في إضافة متعام آخر، و قد يفسر ذلك برغبتهم في الاستفادة من خدمات و خصائص جديدة لا توجد في متعاملهم.

أما نتائج متعاملي أوريدو فجاءت متباينة جدا و لا يمكن الحكم من خلالها على شركة أوريدو و قد يعود ذلك لصغر حجم فئة العينة التي تتعامل مع هاته الشركة.

التحليل أعلاه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية يمكن القول أن الفرضية الرئيسية : شركات الإتصال في الجزائر

لا تحقق ولاء من طرف متعاملها و لا تحقق ميزة تنافسية

المطلب الثالث: النتائج والتوصيات.

من خلال الدراسة الاستقصائية التي شملت شركات الاتصال الثلاث، عبر عينة عشوائية من سكان بلدية جامعة ابن خلدون خاصة، تم التوصل الى النتائج التالية :

- شركات الاتصال الثلاث تقدم خدمات كثيرة و متنوعة .

- عينة الدراسة التي مثلت شركة أوريدو كانت قليلة جدا مما أثر على نتائج التحليل بالنسبة لهاته
- شركتي جازي و موبيليس تقدم نفس الخدمات، و عملاء كلاهما
- التفكير في غيرها من الشركات، عكس عملاء شركة جازي التي أجاب أغلب مفردات العينة برغبتهم في إضافة متعامل آخر.
- رضا عملاء شركة موبيليس له دور في تحقيق ميزة ت
- :
- يجب الاعتماد على سياسة تسويقية فعالة تستخدم مزيج اتصالي متنوع لتعريف وشرح مختلف
-
- تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
-
- التخفيض في سعر بعض الخدمات مثل: خدمة الاتصال الدولية وتقديم الحوافز لتشجيع العملاء
-
- الاعتماد على سياسة التميز في تقديم الخدمات لكسب أكبر عدد
- تقييم نتائج الحملات الترويجية من أجل الوصول إلى الفعالية المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- تقوية العلاقات العامة للمنظمة حتى تحضى بسمعة جيدة.
- ضرورة تحفيز العملاء بعروض وامتيازات حتى تستطيع المنظمة مواجهة المنافسين.
-
- الاهتمام بشكاوي العملاء ومعالجتها في أسرع وقت ممكن من أجل خلق علاقة طيبة بينهم وبين المنظمة وكذا ضمان ولاءهم لها.

خاتمة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل المتمثل في دراسة
بالإضافة إلى القيام بدراسة ميدانية.

والتركيز على جودة الخدمات من أجل جذب أكبر

وتعرض الشركات الثلاث تشكيلة متنوعة من الخدمات الموجهة لمختلف شرائح المجتمع وبأسعار مختلفة

دفعنا إلى اللجوء إلى عملية الاستقصاء على عينة من مجتمع الدراسة وفي الأخير توصلنا إلى
النتائج التي لها جوانب متعددة في التأثير على العملاء.

الفاتمة

من خلال هذه الدراسة، واعتمادا على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يتضح أن الرضا عنصر حاسم لتحديد الموقف التنافسي وتحقيق التميز وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

فالمنظمات ذات الجودة العالية والتي تهتم بالعمل مؤهلة بان تمتلك حصة سوقية وعائدا استثماريا اكبر من تلك المنظمات ذات الجودة المنخفضة، حيث أصبح العملاء أكثر إدراكا واهتماما بالجودة، وأصبحت المنظمات تشعر جديا بأهمية جودة الخدمات المقدمة ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات العملاء ويفوق توقعاتهم .

كما إن الميزة التنافسية من أهم العوامل التي يمكن أن تحدد مركز المنظمة سواء بالنجاح أو الفشل باعتبار أن أول هدف تقوم به المنظمة هي هئية محيطها ليكون ملائم لها ولمستقبلها وهذا يعتمد على تقديم أحسن الخدمات التي يمكن أن تبرز كفاءات ومهارات أفرادها .

وتعتبر شركات الاتصال من بين أهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في هياكلها وخدماتها حيث أصبح كل فرع من فروعها المتمثلة في جازي و موبيليس و اريدو يسعون إلى امتلاك ميزة تنافسية وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية.

اختبار الفرضيات

إن الفرضيات تعتبر بمثابة الدعائم والركائز التي تساعد الباحث للتوصل الى النتائج المراد الحصول عليها ففي دراستنا هذه قمنا باختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: إن الأداء المتميز للمنظمة ينعكس في وجود خدماتها وهو أساس تحقيق رضا العميل ، وهي مقبولة بناء على ما تم التوصل إليه في الفصل الأول .

الفرضية الثانية: إن تلبية حاجات العميل وتفوق الأداء الفعلي للمنظمة على توقعات دلالة على جودة الخدمة.

الفرضية الثالثة: العميل هو أساس وبداية منطلق أي منظمة حيث إن رضاه وولائه يحقق ميزة تنافسية ،وهي فرضية مقبولة وهو ما تم إثباته من خلال الفصل الثاني .

الاقتراحات والتوصيات

- على المنظمة الاهتمام بحاجات العميل المعلنة ومحاولة التعرف على حاجاته الغير معلنة .
- منح العميل إمكانية التعبير عن آراءه اتجاه الخدمة والمنظمة بالاعتماد على دفتر الشكاوي ومعالجتها للتقليل من حالات عدم الرضا.
- وضع ضرورة إرضاء العميل من أولويات النجاح والاستمرار المنظمة.
- على المنظمة خلق ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين وذلك من خلال التجديد والتطوير.
- أفاق البحث: إن موضوع رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ويعتبر اساس قيام اي منظمة لذي فانه يفتح أفاق جديدة للبحث في هذا المجال:
- كيف يتم قياس وبناء رضا العميل.
- السعي وراء تحقيق رضا العميل طريق المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

- 1- مصطفى محمود أبو بكر، تسويق الخدمات (رؤية إستراتيجية لخدمة العميل) ، دار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
- 2- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة الزبون ، دار الصفاء، عمان، 2009
- 3- يوسف حجيم سلطان الطائي ، هشام فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقة الزبون ، دار الوراق ، عمان، 2009.
- 4- مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفا للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009،
- 5- خيضر كاظم حمود إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2010
- 6- مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي الجودة في المنظمة الحديثة ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2011،
- 7- محمد فريد الصحن ،قراءات في إدارة التسويق،الدار الجامعية ،مصر،2002
- 8- هاني حامد الضمور ،تسوق الخدمات ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،الطبعة الرابعة 2008.
- 9- جمال الدين محمد المرسي،مصطفى محمود أبو بكر ،خدمة العملاء و مهارات البيع ،الدار الجامعية،مصر،2006
- 10- محمد إبراهيم عبيدات ،مبادئ التسويق،دار المستقبل للنشر والتوزيع،عمان 1999،
- 11- ريم محمد صالح ألفي،قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء،جامعة عين شمس ،كلية التجارة،قسم إدارة أعمال ، مصر،2002.
- 12- علي سعد علي حامد،قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية، بالمملكة العربية السعودية،جامعة عين شمس ،مصر،2003،
- 13- ثامر البكري،الاتصالات التسويقية والترويج ، دار حامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى عمان الأردن،2006

- 14- علاء عباس علي، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه،الدار الجامعية الإسكندرية،2009.
- 15- جمال الدين محمد المرسي،مصطفى محمود أبو بكر،خدمة العملاء و مهارات البيع،دار الجامعية مصر،2006
- 16- يوسف حجيم سلطان الطائي ، هشام فوزي العبادي ، ادارة علاقة الزبون ، دار الوراق ، الأردن 2009
- 17- جمال الدين محمد مرسي، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، الدار الجامعية مصر2001
- 18- طلعت أسعد عبد الحميد ، ياسر عبد الحميد الخطيب، طارق محمد فزندان سلوك المستهلك المفاهيم المعاصرة و التطبيقات،مكتبة الشقري ، الرياض ،2006.
- 19- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية – مصر 2005
- 20- محمد فريد صحن،إدارة التسويق،الدار الجامعية الإسكندرية،1996
- 21- ثامر البكري،استراتيجيات التسويق،دار اليازوري،عمان الاردن 2008.
- 22- المعري عبد الحميد عبد الفتاح ،الإدارة الإستراتيجية،القاهرة،النيل العربية،1999
- 23- علاء فرحان طالب،إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة،دار حامد،عمان الاردن2012.
- 24- علاء فرحان طالب،عبد الفتاح جاسم محمد،أساسيات المقارنة المرجعية،دار الصفاء عمان2009.
- 25- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال،مركز الإسكندرية للكتاب2003.
- 26- محي الدين القطب،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ،دار حامد للنشر والتوزيع،2012.
- 27- طاهر محسن منصور الغالي،وائل محمد صبحي ادريس،الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،دار وائل للنشر،عمان الاردن2009
- 28- بني حمدان، خالد محمد وإدريس،وائل محمد صبحي،الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،دار اليازوري،عمان 2007.
- 29- مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية،مصر،2008.

- 30- شارلز هل وجارديت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب ومراجعة. محمد سيد أحمد عبد المتعال، د، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية 2008.
- 31- سفيان عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان 2014.
- 32- نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية، مركز الإسكندرية، مصر 1998.
- :
- 1- مزيان عبد القادر ، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق دولي ، جامعة تلمسان ، 2012.
- 2- ميسون بالخير اثر الترويج في تحقيق ولاء الزبون للمؤسسة الاقتصادية الخدمية-، رسالة الماجستير ،ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح، 2010.
- 3- جيبية كشيدة، إستراتيجية رضا العميل، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة البليدة ، 2003.
- 4- كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل الخارجي، مذكرة الماجستير ، تخطيط للتسويق، جامعة سعد دحلب ،البليدة 2005.
- 5- علي سعيد علي حامد، قياس الجودة المدركة للخدمات، رسالة الماجستير، المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية، جامعة عين شمس ، مصر، 2003.
- 6- بوحنان نور الدين ، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء ، ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة المسيلة، 2006.2007.
- 7- بو بكر قواميد، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة الماجستير تخصص إدارة أعمال ،جامعة الجزائر، 2010.
- 8- لدية عشو، واقع وأهمية قوى البيع في المؤسسة الخدمية، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 9- حجوطي سمية ،تنشيط المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مذكرة الماستر، جامعة البويرة، 2012.
- 10- طالب مريم، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

- 11- بوشقيفة حميد، الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية، واقع وأفاق، جامعة تيارت، 2014
- 12- بلخضر نصيرة ، دور فعالية تسيير الموارد البشرية وكفاءتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، جامعة تيارت، 2007.
- 13- بخضرة محمد، صافة الجيلالي، دور الاتصال التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، جامعة تيارت، 2016.
- 14- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية فلسطين، مذكر الماجستير، ادارة أعمال، غزة، 2011.
- 15- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة الماجستير جامعة سكيكدة، 2007.
- 16- صحراوي دليلة، سوا لم فايذة، فعالية الابداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تيارت، 2014.
- 17- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 18- لعور فريدة، إدارة التسيير و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة سكيكدة 2007-2008
- 19- عبد الرحمان الرايس ، دور تنمية العلاقات مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الأسواق الدولية ،مذكرة ماجستير جامعة باتنة 2010.

قائمة المجلات

- 1- حاكم جبوري الخفاجي، رضا العميل كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 25، جامعة الكوفة، 2011.
- 2- مؤيد صالح الحاج، أثر مواصفات المنتج والعوامل الشخصية والاجتماعية لمستهلك نحو الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، دمشق، الأردن، 2010.

- 3- شريف احمد شريف ،محددات رضا العميل،مجلة البحوث التجارية ،كلية التجارة،جامعة الرقازيق،المجلد العشرين.1998
- 4- علي عبد الله ، قياس رضا العميل الخارجي عن الجودة ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر .العدد 15، بسكرة ، أكتوبر 2008.
- 5-الهادي بن حملة ،مقال جريدة الجزائر نيوز ،نجمة ستزول نهائيا بحلول2014 كيوتل توحيد شركاتها تحت اسم اوريدو،2013.
- 6-لقوفي سعاد ، مقال الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، جامعة بسكرة2010 .
- 7-عثمان حسن عثمان،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل المنهجية ،منشورات الشهاب، الجزائر،1998.
- 8-مركز خدمات المنظمات غير الحكومية،الأدلة الإرشادية ،قياس رضا العملاء ،من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة.
- قائمة المراجع باللغة الاجنبية

- 1- Philibert Avril, **1 écoute du client: Les fondements**, psychologiques de la vente, Chihab, Alger, Algérie, 1995.
- 2- p.kotler ، b.dubois – **Marketing Management** – pearson Education ، 12eme édition، france ،paris ، 2006
- 3- daniel ray ، **musurrer et developper – la satisfaction des clients** – 2eme tirage ، édition d'organisation paris ، 2001.
- 4- Monique Zollinger et Eric Lamarque. ،-**Marketing et stratégie de la banque**- .،3eme édition ، Dunod paris ، 1999
- 5- Christiane Derbaix joel brée، **comportemnt du consommateur** ،édition economica ، paris ، 2000 ،

- 6- Jean Michel Monin ,**La satisfaction qualité dans les services** , AFNOR,Paris ,2001.
- 7- J.LEVY J.LENDREVIE and D.LINDON, - **Mercator:Theorie et Pratique du Marketing**,-7eme edition, dalloz, 2003 , .
- 8- Belin.A, La mesure de la satisfaction client dans les marches industriel mastère marketing et communication commerciale, école superieur de commerce de toulouse, Juillet, 2002,
- 9- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction des clients**, 2eme tirage édition d'organisation, Paris,2001.
- 10- Laurent Harmel .Mesurer la satisfaction clients 2 eme tirage .afnor .paris .2004.
- 11- Jean Michel Monin, -La satisfaction qualité dans les services-, AFNOR, Paris ,2001
- 12- Jean Philippe Faivre, concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients , AFNOR, Paris, 2000
- 13- michel porter-l'avantage concurieriel -paris dunad 2000.

قائمة المواقع

1-www.tablime.com

2-<http://hamedbasuony.weebly.com>

3-www.ooredoo.com الموقع الرسمي لمجمع قطر للاتصالات

4-www.oredoo.dz

5-www.mobilise.dz

6-www.djezzy.dz

7-<http://ar.wikipedia.org/wiki/>

8-[http ;//onflanne.ahlamontada.com/647-topic](http://onflanne.ahlamontada.com/647-topic)

9-<http://www.abahe.co.uk/customer-service-and-customer-care-enc/64224-types-of-customers.html>

10-www.bayt.com/specialities

11-www.sondosmarketresearch.com

12-<http://www.djazairess.com/akhbarelyoum>

13-WWW.MOBILISE.DZ

14-WWW.ALGERIETELECOM.DZ

15-www.sayedsaad.com

16- موقع سلطة الضبط للاتصالات السلكية والاسلكية ، (www.ARPT.dz) ARPT ,
Rapport annuel , électronique édition , 2004

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسويق بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بقائمة الأسئلة التالية ، بعية الوقوف على مستوى رضاكم عن جودة الخدمات المقدمة من طرف متعاملكم الهاتف النقال : (موبيليس، اوريدوا، جزري).
نأمل مساهمتكم الجادة في هذه الدراسة ، من خلال إجاباتكم بصراحة تامة عن الأسئلة المطروحة ، تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة لفائدة البحث العلمي.

البيانات الشخصية

* الجنس

Une seule réponse possible

ذكر

أنثى

1.

* السن

Une seule réponse possible

أقل من 20 سنة

من 21 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

2.

* المستوى التعليمي

Une seule réponse possible

ابتدائي

متوسط

أولي

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

3.

* المهنة

Une seule réponse possible

بدون عمل

حائز ،

موظف ،

مهنة حرة

عقود ما قبل التشغيل

4.

دراسة لمدى رضا العملاء عن خدمات الاتصال

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر ، تخصص تسويق يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بقائمة الأسئلة التالية ، بغية الوقوف على مستوى رضاكم عن جودة الخدمات المقدمة من طرف متعاملكم الهاتف النقال : (موبيليس، اوريدوا، جازي).
نأمل مساهمتكم الجادة في هذه الدراسة ، من خلال إجاباتكم بصراحة تامة عن الأسئلة المطروحة ، تقبلوا منا جزيل الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة لفائدة البحث العلمي.

*Obligatoire

البيانات الشخصية

1.

الجنس *

.Une seule réponse possible

ذكر

أنثى

2.

السن *

.Une seule réponse possible

أقل من 20 سنة

من 21 الى 30 سنة

من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة

أكثر من 51 سنة

3.

المستوى التعليمي *

.Une seule réponse possible

ابتدائي

متوسط

ثانوي

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

4.

المهنة *

.Une seule réponse possible

بدون عمل

طالب

موظف

مهنة حرة

عقود ما قبل التشغيل

5.

* الدخل الشهري

.Une seule réponse possible

أقل من 15000 دج من 15001 الى 25000 دج من 25001 الى 35000 دج من 35001 الى 50000 دج أكثر من 50000 دج

أسئلة الدراسة

6.

* هل تملك شريحة لأحد المتعاملين الثلاث (جيزي، أوريدو، موبيليس)؟

.Une seule réponse possible

نعم لا

7.

* من هو المتعامل الذي تستخدمه؟

.Une seule réponse possible

جيزي أوريدو موبيليس

8.

* منذ متى تتعامل معه ؟

.Une seule réponse possible

أقل من 6 أشهر من 6 أشهر الى سنة من سنة الى سنتين من 2 الى 3 سنوات من 3 الى 4 سنوات أكثر من 4 سنوات

9.

* هل تتوفر في المتعامل الذي تستخدمه الخدمات التالية:

.Une seule réponse possible par ligne

نعم لا لا أنري

نعم	لا	لا أنري	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	رسائل صوتية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	رسائل مكتوبة SMS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	رسائل مصورة MMS
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تحويل مكالمات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الفاتورة المفصلة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	إخفاء رقم المتصل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	معرفة الرصيد بالمجان
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمات الجيل الثالث 3G
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمات الجيل الرابع 4G
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمة تفعيل Activation
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمة الاتصال الجماعي لأكثر من متصل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمة الاتصال المرئي Appelle vidéo

10.

* ما سبب اختيارك للمتعامل؟؟

.Plusieurs réponses possibles

- التسعيرة نحو نفس المتعامل
- التسعيرة نحو متعاملين آخرين
- التغطية الجيدة
- خدمة التفعيل Activation
- خدمات الجيل الثالث 3G
- خدمات الجيل الرابع 4G
- الرصيد الإضافي المجاني BONUS
- العروض الخاصة (هاتف ذكي + شريحة / لوحة الكترونية + شريحة)
- خدمة الاتصال الجماعي
- الاتصال المرئي Appelle vidéo
- نقاط البيع قريبة منك
- : Autre

11.

* ما مدى رضاك عن الخدمات التالية:

.Une seule réponse possible par ligne

غير راضي جدا	غير راضي	حيادي	راضي	راضي جدا	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمة الاتصال المحلي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدمة الاتصال الدولي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر الدقيقة نحو نفس المتعامل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر الدقيقة نحو متعامل آخر
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر الرسائل القصيرة نحو نفس المتعامل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر الرسائل القصيرة نحو متعامل آخر
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر الرسائل القصيرة الدولية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر الاتصال بشبكة الانترنت
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	جودة الاتصال بشبكة الانترنت
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر بطاقة التعبئة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توفر بطاقة التعبئة في نقاط البيع
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	سعر المكالمات الدولية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التغطية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	انتشار مراكز الخدمة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تعامل مقدمي الخدمات

12.

* ماهي الوسيلة التي مكنتك من التعرف على متعاملك؟

.Plusieurs réponses possibles

- التلفاز
- الراديو
- إعلانات الطرقات
- الأصدقاء
- الانترنت
- الجراند و المجلات
- أخرى

13. هل قنمت شكواي للشركة من قبل؟؟*
.Une seule réponse possible
- نعم
- لا
14. إذا كان جوابك بنعم، كيف تعاملت الشركة مع هذه الشكوى ؟
.Une seule réponse possible
- عدم الانصات
- إنصات مع عدم استجابة
- إنصات مع استجابة و محاولة تعويضك أو إرضائك
15. إذا كان جوابك بلا، فهل كان ذلك بسبب:
.Une seule réponse possible
- رضاك عن الخدمات المقدمة و عدم وجود أي أمر يستدعي الشكوى
- سوء معاملة مقدمي الخدمات
- عدم الانصات في المرات السابقة
- لا يوجد وقت لتقديم شكوى
- أسباب أخرى
16. هل تفكر في تغيير المتعامل الحالي؟*
.Une seule réponse possible
- نعم
- لا
17. هل تفكر في إضافة متعامل آخر؟*
.Une seule réponse possible
- نعم
- لا
18. إذا كان جوابك نعم، فما هو ؟
.Une seule réponse possible
- جيزي
- أوريدو
- موبيليس
19. هل ترى أن المؤسسة تهتم بالعميل و متطلباته ؟*
.Une seule réponse possible
- نعم
- لا
20. هل سبق و حاولت الشركة التعرف على رأيكم حول مستوى جودة خدماتها؟*
.Une seule réponse possible
- نعم
- لا

21.

هل تنصح أصدقاءك أو أفراد محيطك باستخدام نفس متعاملك؟ *

.Une seule réponse possible

نعم

لا

Fourni par

