

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة * د. الطاهر مولاي * سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الانتاج و التموين

بعنوان:

مستوى جودة الخدمات و أثرها على الميزة التنافسية
(دراسة حالة وكالة متعامل هاتف النقال ooredoo بسعيدة)

تحت إشراف الأستاذ:

حميدي زقاي

من إعداد الطالبين:

❖ هادف عمر

❖ درقاوي عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ:.....وزاني محمد..... رئيسا

الأستاذ:.....حميدي زقاي.....مشرفا و مقرا

الأستاذ:.....رماس امين.....عضوا

السنة الجامعية

2018/2017

شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة الذي كان عوناً لنا في إتمام هذا البحث. وجميع أساتذة العلوم التسيير الكرام.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

شكراً

أهدى داء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله

إلى أبنائي و إلى زوجتي العزيزة

أهدي هذا العمل

دردقوي عبد القادر

اهـ داع

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدتي أطال الله في عمرها

و إلى أخواتي و إلى زوجتي العزيزة

أهدي هذا العمل

هادف عمر

الملخص:

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مستوى جودة الخدمات وأثرها على الميزة التنافسية من وجهة نظر متعملي وكالة ooredoo للهاتف النقال بالاعتماد على مستويات جودة الخدمات الخمس المتمثلة في (مجال الجوانب المادية الملموسة، مجال الاستجابة، مجال السلامة و الأمان، مجال الاعتمادية مجال التعاطف الاجتماعي) و مدى تأثيرها على الميزة التنافسية و استراتيجياتها الثلاث المتمثلة في (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) إذ تم إعداد استبيان حيث تم توزيع (100) استمارة على عملاء المؤسسة و استرجاع (71) ليتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج SPSS و قد توصلت الدراسة إلى استنتاجات أهمها أن جودة الخدمة المقدمة لها تأثير ايجابي لدى زبائنها.

Abstract:

This study has come to make a spotlight on the quality of services and its effects on the competition aspect according to the clients by the mobile phone agency Ooredoo which based on the levels of services quality which are five (touchable materialistic domain, responsedomain, security domain, reliabilitydomain, emotional sociable domain) adding the competition aspect and its three strategies: (guiding cost strategy, destinction strategy, concentration strategy) a questionnaire has been made, a 71 forms has been splited on the agency clients and the results has been analyzed using SPSS program.

-the study has come to these results; the most important was the quality of the presented service has a big positive effects on its clients.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	الإهداء
IV.	الملخص
V.	قائمة المحتويات
VII.	قائمة الجداول
VIII.	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
1	مقدمة
3	إشكالية الدراسة
3	فرضيات الدراسة
6	مبررات اختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	صعوبات الدراسة
7	منهجية الدراسة
7	متغيرات الدراسة
8	هيكل الدراسة
8	الدراسات السابقة بالعربية
10	الدراسات السابقة بالأجنبية
12	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
13	مفهوم جودة الخدمات
14	أهمية جودة الخدمات
15	تقييم جودة الخدمات
16	أبعاد جودة الخدمات
21	قياس جودة الخدمات

26	خطوات تحقيق جودة في تقديم الخدمة
28	تطوير جودة الخدمات
32	مفهوم الميزة التنافسية
33	أنواع الميزة التنافسية
34	استراتيجيات الميزة التنافسية
37	خصائص و مصادر الميزة التنافسية
38	عناصر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة في إنشائها
40	أسس العامة لبناء الميزة التنافسية و أبعادها
44	محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها
	الفصل الثالث الإطار التطبيقي للدراسة
49	منهجية الدراسة
49	مجتمع و عينة الدراسة
49	حدود الدراسة
49	مصادر جمع المعلومات
49	صدق و ثبات الاستبيان
51	ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ و نجاج
51	خصائص عينة الدراسة
51	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
52	توزيع أفراد العينة حسب العمر
54	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
55	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة
56	تحليل و تفسير محاور الاستبيان
64	اختبار الفرضيات
70	الخاتمة
72	قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	استراتيجيات Porter الثلاث متطلباتها.	1-2
43	أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر باحثين مختلفين.	2-2
46	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.	3-2
50	مقياس ليكارت الخماسي	1-3
51	معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	2-3
51	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-3
52	توزيع حجم العينة حسب العمر	4-3
54	توزيع حجم عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5-3
55	توزيع حجم العينة حسب الوظيفة	6-3
56	متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات الجوانب المادية الملموسة	7-3
57	متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات مجال الاعتمادية	8-3
58	متوسطات إجابات عينة الدراسة على مجال الاستجابة	9-3
59	متوسطات إجابات عينة الدراسة على السلامة والأمان	10-3
60	متوسطات إجابات عينة الدراسة على التعاطف الاجتماعي	11-3
61	متوسطات إجابات عينة الدراسة على استراتيجية القيادة التكلفة	12-3

62	متوسطات إجابات عينة الدراسة على استراتيجية التمييز	13-3
63	متوسطات إجابات عينة الدراسة على استراتيجية التركيز	14-3
64	علاقة ارتباط بين جودة الخدمات والميزة التنافسية.	15-3
65	نتائج تحليل اختبار انحدار المتعدد أثر جودة الخدمات على الميزة التنافسية.	16-3
67	نتائج تحليل الاختبار العينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغير الجنس و الميزة التنافسية.	17-3
68	لمعرفة الفروق ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي بين السن و الميزة التنافسية.	18 -3
68	لمعرفة الفروق ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي بين المؤهل العلمي و الميزة التنافسية.	19 -3
69	لمعرفة الفروق ANOVA نتائج تحليل التباين الأحادي بين الوظيفة و الميزة التنافسية.	20 -3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	متغيرات الدراسة	1-1
21	أبعاد جودة الخدمات.	1-2
23	نموذج الفجوة Servqual.	2-2
28	نظام البقطة في جودة الخدمة.	3-2
29	المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة.	4-2
30	سياسة الجودة و التوجيه و التطوير النشاط.	5-2
41	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.	6-2
45	دورة حياة الميزة التنافسية.	7-2
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-3
54	توزيع حجم عينة الدراسة المؤهل العلمي	3-3
55	توزيع حجم العينة حسب الوظيفة	4-3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	استبيان الدراسة	1-3
	نتائج الدراسة الإحصائية لأفراد عينة الدراسة باستخدام SPSS	2-3

الفصل الأول:
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورا مهما في مجال الخدمات و اهتماما متزايدا بها، حيث أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، بعدما كان ينظر إلى المؤسسات الخدمية على أساس أنها مؤسسات هامشية و قد تجلى هذا التغير في الاهتمام من خلال تغير موازين الانفاق لدى المستهلك الذي أصبح ينفق نصيبا أوفر من دخله للاستمتاع بالخدمات على حساب السلع المادية الأخرى.

تعد جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقق رضا عملائها و ولائهم، ذلك أن إسعاد و إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية تعزيزا لمركزها التنافسي، و ضمان بقائها و استمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة في منح الفرصة للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية و احتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسها. و تؤثر الجودة الخدمات على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي احتياجاته و تستجيب لمتطلباته.

لذا فإن استمرارية المؤسسات الخدمية في أداء نشاطها بشكل جيد و ضمان نموها و تطورها في السوق مرهون بمدى قدرتها على جلب عدد أكبر من المستهلكين و من بين المؤسسات التي تقدم خدمات في سوق الهاتف النقال تنشط مؤسسة تحت اسم العلامة التجارية "ooredoo" ، حيث أدى دخولها إلى السوق الجزائرية إلى الرفع من وتيرة المنافسة بينها و بين المتعاملين الآخرين "Djezzy" و "Mobilis" ، مما يجعل من الوطنية للاتصالات الجزائر تسعى جاهدة لإيجاد السبل التي تتمكن من خلالها من جذب عملاء جدد و المحافظة عليهم، من أجل كسب الرهان في السوق الجزائرية، و من بين أهم هذه السبل التي تسعى المؤسسات لتفعيلها بشكل استراتيجي في نشاطاتها التسويقية، مستوى جودة الخدمات و أثرها على الميزة التنافسية و في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، و المحافظة عليه و تعظيمه و تعد الجودة الخدمات من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملاءها و تحقيق الزيادة على هؤلاء المنافسين.

إشكالية الدراسة:

في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه مختلف المؤسسات تحديات كبيرة، أهمها كيفية الوصول إلى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيمه باعتبار أن جودة الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان رضا عملائها، يتبادر الى اذهلنا جملة من المعطيات التي تم سردها حيث يمكن إدراج معالم الظاهرة المدروسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي و صياغته على نحو التالي:

ما أثر مستوى جودة الخدمات على ميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية ؟

لكشف جوانب هذه الدراسة من خلال إشكالية التي تم طرحها يمكن اعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية ؟

- هل جودة الخدمات لها تأثيرا على ميزة التنافسية ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضية الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وقد حاولنا قدر المستطاع خلق انسجام بينها وبين الإطار النظري والميداني من جهة وهدف الدراسة من جهة أخرى، من خلال بناء نموذج و تفسيره وعلى هذا الأساس جاءت الفرضيات الرئيسية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

• **H0**: يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جودة الخدمة و

الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

• **H1**: لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) جودة الخدمة والميزة

التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

• **H0**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جودة الخدمات و الميزة

التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

• **H1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جودة الخدمات والميزة

التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجوانب الملموسة المادية و الميزة التنافسية.
- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الجوانب الملموسة المادية و الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية:

- H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاعتمادية و الميزة التنافسية.
- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاعتمادية و الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة:

- H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاستجابة و الميزة التنافسية.
- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الاستجابة و الميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة:

- H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين السلامة و الأمان و الميزة التنافسية.
- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين السلامة و الأمان و الميزة التنافسية.

الفرضية الخامسة:

- H0: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التعاطف الاجتماعي و الميزة التنافسية.

- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين التعاطف الاجتماعي و الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- H0: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى إلى المتغيرات الشخصية .

- H1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية هي :

الفرضية الأولى:

- H0: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.

- H1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.

الفرضية الثانية:

- H0: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الجنس على الميزة التنافسية.

- H1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير العمر على الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة:

- H0: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية.

- H1: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير المؤهل العلمي على الميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة:

- **H0**: يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الوظيفة على الميزة التنافسية.
- **H1**: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الوظيفة على الميزة التنافسية.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار دراسة البحث و متمثلة في:

- نقص الوعي لدى المؤسسات الخدمية لأهمية جودة الخدمة و مدى اثرها على الميزة التنافسية .
- زيادة الاهتمام بمتطلبات الجودة ومتغيراتها.
- زيادة احتدام المنافسة بين المؤسسات.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في كون جودة الخدمة أصبحت تمثل أولوية من أولويات المؤسسة الخدمية مع تنامي التسويق الخدمي، و تعد هذه الدراسة محاولة الوقوف على مدى جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة و تحسينها و مدى تأثيرها على الميزة التنافسية، كما تكتسي هذه الدراسة أهمية بالنسبة للباحث من خلال إثراء معارفه النظرية في موضوع جودة الخدمة و الميزة التنافسية، كذلك ستمكنه من إلمام بالمختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد الدراسة الميدانية.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى التعرف على مستويات جودة الخدمة التي تقدمها وكالة متعامل الهاتف النقال ooredoo من خلال استقصاء آراء عينة من الزبائن.

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالجودة الخدمة و مدى تأثيرها على الميزة التنافسية.
- تزويد وكالة متعامل هاتف النقال ooredoo بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.
- رفع الغموض عن الجودة و الميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي صدفتنا أثناء البحث تشابه في مجملها ما يصادف جل الباحثين، فقد تمثلت في كيفية التعامل مع العملاء خاصة و أنهم ذو مستويات علمية و فئات عمرية مختلفة مما أوجب علينا بدل جهد إضافي لإتمام جمع و استرجاع استبيانات الموزعة بالإضافة القلة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، إذ نجد مراجع تتناول الجودة و

تتعمق فيها و مراجع أخرى تقوم بدراسة الميزة التنافسية و جوانبها المختلفة، في حين قل ما نجد مراجع تربط بين جودة الخدمات و الميزة التنافسية بالرغم من الأهمية البالغة التي يختص بها هذا الموضوع.

منهجية الدراسة:

أ. منهج الدراسة:

تحاول الدراسة التعرف على مستوى جودة الخدمات و تأثيرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، لذلك فان المنهج الوصفي التحليلي يعتبر المنهج المناسب لموضوع و طبيعة الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول الى فهم أفضل و أدق.

ب. مصادر جمع البيانات:

1) المصادر الأولية: تم الاعتماد على تجميع البيانات من المجتمع الدراسة، و ذلك من خلال توزيع الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تم بناءها في اطار الفرضيات المحددة لموضوع الدراسة أين يتم وضع عدد من المؤشرات لتغطية كل فرضية ، و منه يتم طرح الاسئلة انطلاقا من المؤشرات التي وضعت لكل فرضية.

و لقد تم تطبيق الاستمارة في إطار الحصول على إجابات المستجوبين أو العملاء على أسئلتها و التي احتوى على 28 سؤال مقسمة إلى محورين تهدف في مجملها إلى معرفة و كذا قياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمات و الميزة التنافسية من طرف وكالة المتعامل هاتف النقال ooredoo.

المحور الأول: احتوى على مستوى جودة الخدمات ينقسم الى عدة مجالات

المحور الثاني: يحتوي على الميزة التنافسية التي شملت عدة من استراتيجيات و متمثلة في استراتيجية القيادة في التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، و تشمل كل واحدة منهم عدة تساؤلات.

2) مصادر الثانوية: حيث تمت مراجعة الادبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة المنشورة في الكتب و

الدوريات و الرسائل الجامعية، و التعرف على اهم الدراسات السابقة.

متغيرات الدراسة:

➤ المتغيرات المستقلة: مستوى جودة الخدمات و تشمل على خمسة مجالات هي (مجال الجوانب المادية

الملموسة، مجال الاعتمادية، مجال الاستجابة، مجال السلامة و الأمان، مجال التعاطف الاجتماعي).

➤ المتغيرات التابعة: الميزة التنافسية و تشمل على ثلاث استراتيجيات هي (استراتيجية القيادة في

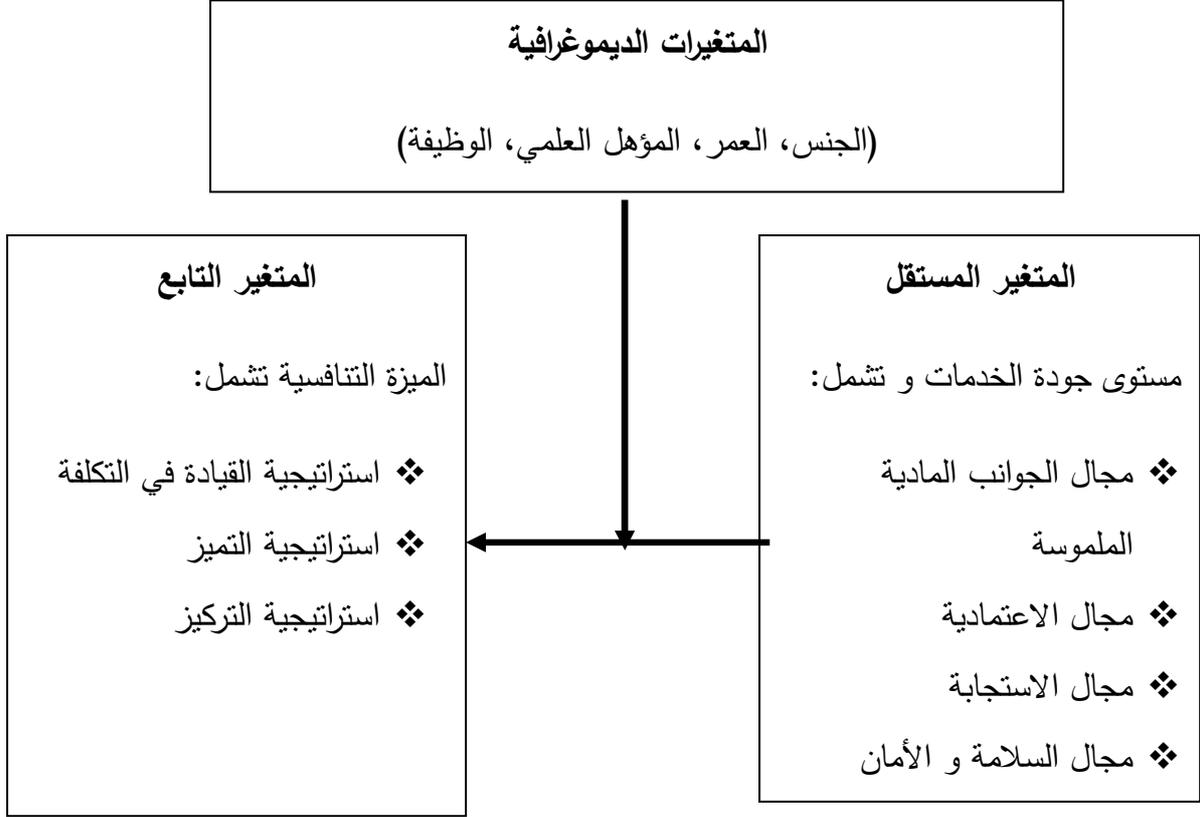
التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز).

➤ المتغيرات الديموغرافية: و تشمل أربعة متغيرات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة).

هيكل الدراسة:

متغيرات الدراسة المراد اختيارها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

❖ أهم الدراسات السابقة:

إن أي دراسة علمية لا بد أن تنطلق من خلفية بحثية، فالباحث عليه إن يستند في مرجعيته الفكرية إلى عدد كبير من الدراسات و الأبحاث التي تستخدم كمدخل للبحث، لذلك كان لابد من الاطلاع على التراث المعرفي الذي يعكس الواقع في تجسيدها في مختلف الحقب التاريخية، التي تعبر عن الأوضاع المختلفة و سنحاول تناول مجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية.

1. الدراسات العربية:

• دراسة (محمد، 2010) بعنوان

"عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة

التنافسية، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في مؤسسة مجموعة الاتصالات الأردنية.

و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل و هو عملية إدارة المعرفة و بين المتغير التابع الميزة التنافسية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

أوصلت الدراسة بالآتي تأسيس إدارة مستقلة في المؤسسة قيد الدراسة تحت اسم إدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي، و تحدد مهماتها بإنشاء المعرفة و امتلاكها و المشاركة و الخزن و الانتفاع و التقييم و العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد و الوحدات الإدارية و الإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية و تطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها و قدرتهم على إيجاد معنى لها، و القيام بإعداد خطط و رسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة.

• دراسة (الفيومي، 2010) بعنوان

أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلاقي، و رأس المال المعلوماتي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة.

استخدم الباحث المنهج التحليلي الإحصائي خلال هذه الدراسة و قد صمم استبانة لجمع البيانات الأولية و قد تكونت العينة من 310 فردا من الأكاديميين و الإداريين في الجامعات الرسمية و الخاصة، و قد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لمعايير الإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (التميز و سرعة الاستجابة) كما بينت وجود أثر للأصول غير الملموسة ذو دلالة معنوية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

• الدراسة (حباينة، 2007)

بعنوان دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة و الابتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري، و حاولت أن تبين مكانة و دور المعرفة في المؤسسة، و كيف تساهم انتقال و نشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم في تطوير و تحسين أداء الموظفين، و بالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة مقارنة بين شركتي اتصالات الجزائر و اوراسكوم تيليكوم الجزائر، و قد تم جمع البيانات عن طريق استبيان معد لهذا الغرض حيث كانت الاستجابات بمجموع (149) مفردة للمؤسستين (70 اتصالات الجزائر و 79 اوراسكوم تيليكوم).

و توصلت جملة من النتائج أهمها الأهمية البالغة للرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و إدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي.

• دراسة (المطيري، 2012) بعنوان

أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى بين أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة التنافسية للبنوك التجارية في دولة الكويت، تكونت من (102) موظف بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا و الوسطى، و قد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية على تحقيق الميزة التنافسية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية. اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع و اختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية و اختلاف القطاع المبحوث.

• دراسة (حريق، 2011) بعنوان

استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز فرع الغرب- سعيده.

هدفت إلى استكشاف أثر استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز، أجريت الدراسة في الجزائر على العمال و الزبائن، حيث يكون مجتمع العمال من (2064) و عينته من 20% من المجتمع، بينما تكون مجتمع الزبائن من جميع زبائن المؤسسة بعينة بلغ عددها(200) زبون. و قد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي المتعلق بالجانب النظري، و قد توصلت الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب تمكن على عاتق المدير و المتدرب نفسه، و تبين أن هنالك التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات و الأدوات المستعملة في تنفيذ العمل فضلا من أن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية. و قد أوصت الدراسة بضرورة تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية و رفع كفاءة الموارد البشرية.

2. الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Al-Qudadah، 2012) بعنوان

أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمؤسسات صناعة الأدوية في الأردن

هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات صناعة الأدوية. أجريت الدراسة في الأردن، و قد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كبار المسؤولين

الإداريين في مؤسسات تصنيع الأدوية في الأردن، بينما بلغت العينة (123) مديرا في الإدارة المتوسطة و العليا في المؤسسات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، و تنظيم الأداء و زيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية. و قد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات صناعة الأدوية الأردنية لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الميزة التنافسية.

• دراسة (Chang، 2011) بعنوان

The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الأخلاقيات البيئية على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية، و قد تم توزيع (500) استبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، و البحث التطوير. و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أخلاقيات بيئة المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة إلى أن الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة إيجابية بين أخلاقيات بيئة المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن أخلاقيات بيئة المؤسسة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، و لكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

• دراسة (Flatt& Stanley، 2008) بعنوان

Creating Competitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation

هدفت إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر غير المباشر لكل من الثقافة و السمعة المؤسسية. أجريت دراسة على (104) مؤسسات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. و قد توصلت الدراسة إلى الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة، بل أن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة و الأداء المالي في المؤسسات عينة الدراسة.

• دراسة (Daru، 2016) بعنوان

Total Quality Management (TQM): A Strategy, for Competitive Advantage

إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، هدفت إلى تحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية أجريت الدراسة في الهند، و استخدمت المنهج التحليلي و توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، و إدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة و تحقيق رضا عملاء و تجاوز توقعاته و أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا جوهريا في تحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسة و تحسن من العلامة التجارية لها، و تعظم أرباحها. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل و تبني سياسة و ثقافة التحسين و التطوير المستمر و تخلق بيئة عمل إيجابية و ديناميكية و تشجع العمل الجماعي و تطبيق الأساليب الكمية و التقنيات التحليلية و الاستفادة من الإبداع و البراعة من كل الموظفين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات و أثرها على الميزة التنافسية، و ذلك من خلال دراسة مجالات المتغير المستقل جودة الخدمات و هي: (مجال الجوانب المادية الملموسة، مجال الاعتمادية، مجال الاستجابة، مجال السلامة و الأمان، مجال التعاطف الاجتماعي) و دراسة المتغير التابع الميزة التنافسية و هي: (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) و عند استعراض الدراسات السابقة هدفت إلى كيفية تحقيق الميزة التنافسية و كذلك وجود تأثير عال بين المتغير المستقل و المتغير التابع، كما لها آثار إيجابية على تعزيز الميزة التنافسية، كما اهتمت الدراسة الحالية بالخدمات و المنتجات المقدمة للزبائن و تلبية حاجة السوق لتحقيق ميزة التنافسية مثل: تخفيض كلفة المنتج، جودة المنتج، الوفاء بتقديم الخدمة في موعدها المحدد سرعة المؤسسة في تقديم الخدمات.

الفصل الثاني:
الإطار النظري للدراسة

I. الاطار المفاهيم لجودة الخدمة

ان المؤسسات في مجال تقديم الخدمات تواجه منافسة متزايدة و ان ادارة التسويق قد وضعت هذه الحالة مركز اهتماما، لذلك فإنها تسعى الى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الجدارة المطلوبة و تحقيق الرضا و الاشباع منها للمستفيد من خلال ادراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم.

■ مفهوم الجودة و الخدمة

1. مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة Quality الى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء و درجة صلابته، و كانت تعني قديما الدقة و الاتقان¹. و يستخدم مصطلح الجودة للدلالة على ان منتج جيد او خدمة جيدة، لكن من الخطأ ان نعتقد ان المنتجات او الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات او الخدمات الاكثر كلفة و انما هي التي تتناسب مع حاجات و توقعات العملاء من حيث الاطار المرتفع و التكلفة المنخفضة و توفر المنتج او الخدمة بالكمية المطلوبة و الوقت المناسب.

و تعرف الجودة ايضا على انها: القدرة على الوفاء بالمتطلبات و اشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة او خدمة تفي باحتياجات و متطلبات المستهلك.²

2. مفهوم الخدمة:

عرفت جمعية الامريكية للتسويق الخدمة بانها: نشاط منفعة او حالة ارضاء معروضة للبيع بتلك الصفة او متابعة لمنتج مباع.³

3. مفهوم جودة الخدمات

¹ مامون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، اردن، 2002، ص 15.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 197.

³ عبد السلام ابو قحف، اساسيات التسويق، الجزء الاول، مكتبة و مطبعة الاشعاع، مصر، 1996، ص 18.

التعريف الاول:

تلك الجودة التي تشمل على البعد الاجرائي و البعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الاجرائي من النظم و الاجراءات المحددة لتقديم الخدمة اما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفتهم و سلوكياتهم و ممارساتهم اللفظية) مع العملاء.¹

التعريف الثاني:

تعرف على انها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، و الجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة او بعد تقديمها له.²

التعريف الثالث:

يقصد بجودة الخدمة جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة او المدركة، اي التي يتوقعها الزبائن او التي يدركونها في الواقع العملي، و هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك او عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الاولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.³

التعريف الرابع:

تعرف جودة الخدمة على انها الفجوة او الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة و ادراك الجودة بعد استهلاك الخدمة.⁴

■ أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف الى تحقيق النجاح و الاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الانتاج و تصنيف المنتجات بانتظار العملاء لكن في مجال

¹مامون الدراكة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²GerardTaker, Michel long bois, **Marketing des services**, édition de nord, 1992, p 45.

³ مولود حواس، رابع حمودي، اهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، 2013، ص148.

⁴السلمي علي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، ص 18.

الخدمات فان العملاء و الموظفين يتعاملون معا من اجل خلق الخدمة و تقديمها على اعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين و العملاء معا، لذلك تكمن اهمية الجودة في تقديم الخدمة فيمايلي:¹

1- نمو مجال الخدمة:

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات مثلا نصف المؤسسات الامريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات الى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد و مستمر.

2- ازدياد المنافسة:

ان تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي الى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فان الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة .

3- فهم العملاء:

ان العملاء يريدون المعاملة الجيدة و يكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة و سعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الاكبر للعملاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:

اصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من اجل اجتذاب عملاء جدد، و لكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين و لتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

■ تقييم جودة الخدمة

تقييم جودة الخدمة من طرف العميل:

ينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة و مدالتزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل.²

¹ مامون الدراكة، ادارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 151.

² Christian Derbaix, Joelbrère, **comportement du consommateur**, édition économique, paris, 2000, p 520.

و على اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه التوجه بالعميل Orientation Client بمعرفة حاجاته و توقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة و أبعادها و مدى إدراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة المدركة.

إذن فالجودة المدركة عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا و لكن لا يساويه و الناتج عن المقارنة بين التوقعات و الإدراكات المتعلقة بالأداء و بناء على ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل و يرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- 1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير و المؤشرات التي يحددها العملاء لاختيار الخدمة و نوايا الشراء لديهم أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
- 2- قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة.
- 3- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء و توقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة و هو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.

- 4- قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات عملائها و معرفة توقعاتهم أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، و بالتالي عدم القدرة على مستوى الجودة في خدمتها.

■ أبعاد جودة الخدمة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم جودة الخدمات لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة.

يرى (Swan and comb) أن الجودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:¹

- **الجودة المادية:** التي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة.

- **الجودة التفاعلية:** و تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمؤسسة مع العملاء.

كما يميز (Donabedian 1985.1982.1980) بين ثلاث مجموعات من الأبعاد الجودة هي:

¹توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2006، ص 44.

- **الجودة الفنية:** و تشير إلى قدرة على أداء ما ينبغي أن تؤديه أي ما يحصل عليه العميل بالفعل من الخدمة المقدمة له و تتمثل في تطبيقات العلم و التكنولوجيا في تقديم الخدمة.
 - **الجودة غير الفنية (الوظيفية):** أي الكيفية التي يتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل و تمثل ذلك التفاعل النفسي و الاجتماعي بين مقدم الخدمة و العميل الذي يستخدم الخدمة.¹
 - و تتصف الجودة غير الفنية بعدة خصائص أساسية لا بد من توافرها من وجهة نظر المستفيد هي:²
 - وجود أفراد خدمة يحرصون على تقديم المساعدة و الدعم.
 - وجود أفراد ملمين بالمعلومات المرتبطة بالعمل أو الخدمة التي يقومون بأدائها.
 - أن تتوافر الخصوصية في الحصول على الخدمة.
- كما يتضمن هذا البعد مظاهر عديدة مثل اتجاهات و مظهر و شخصية مقدمي الخدمة من العاملين بالمؤسسة و الوصول إلى المتخصصين و المسؤولين عن الخدمة و العلاقات الداخلية بين العاملين منتجي و مقدمي الخدمة و الاتصالات مع طالب الخدمة و ملاءمة موقع مكان الخدمة و المداخل المستخدمة في التعامل مع طالب الخدمة.
- كما يتضمن هذا البعد مظاهر عديدة مثل اتجاهات و مظهر و شخصية مقدمي الخدمة من العاملين بالمؤسسة و الوصول إلى المتخصصين و المسؤولين عن الخدمة و العلاقات الداخلية بين العاملين منتجي و مقدمي الخدمة و الاتصالات مع طالب الخدمة و ملاءمة المداخل المستخدمة في التعامل مع طالب الخدمة.³
- في بعض الخدمات قد توجد بعض المواقع المادية التي تحول بين مقدم الخدمة و بين المستفيد و قد توجد هذه المواقع بناء على طلب أفراد الخدمة أنفسهم، و يحدد (Wener 1985) ثلاثة مستويات مما أسماه البيئة النفسية للخدمة، هذه المستويات هي:⁴

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 360.

² محمد صالح الحناوي، اسماعيل السيد، قضايا ادارة المعاصرة، طبعة 2، الدار الجامعية، مصر، دون تاريخ النشر، ص 167.

³ ثابت عبد الرحمن ادريس، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 290.

⁴ محمد صالح الحناوي، اسماعيل السيد، قضايا ادارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

- كفاءة البيئة المحيطة و علاقتها Ergonomics مثل: درجة الحرارة، الاضاءة، الضوضاء، تصميم الأثاث... إلخ، بمعنى آخر هذه البيئة مريحة؟.

- البيئة الاجتماعية: هل هناك خصوصية كافية؟ هل الأفراد متراحمون في المكان؟ أم هم في بعد كبير عن اللازم عن بعضهم البعض.

وعموما لا بد أن توفر بيئة الخدمة الارتياح لدى الطرفين مقدم الخدمة و متلقيها. إضافة إلى ما سبق وصل (Parasuraman et al 1985) إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة، هي التي تحدد جودة الخدمة وفقا لإدراكات العملاء انطلاقا من أن المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك المعايير التي يحددها المستفيد من الخدمة¹ هذه المعايير هي:

1) الاعتمادية (Reliability):

و تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن من الاعتماد عليها و أيضا بدرجة عالية من الصحة و الدقة، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت و الأداء تماما مثلا تم وعده.²

2) درجة الاستجابة (Responsiveness):

أي قدرة و رغبة و استعداد مقدم الخدمة أن يكون في خدمة العميل و سرعة استجابته لاحتياجات العميل و مدى حماسه لا داء عمله.

3) كفاءة و قدرة مقدمي الخدمة (Compétence):

و نعني بها جدارة مقدمي الخدمة و المهارات و القدرات التي يملكونها و المعارف التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة، خاصة وأن العميل يفضل ذوي الشهادات العلمية و الخبرات باعتبارهم أكثر قدرة على أداء الخدمة.

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري، دار البركة للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 107.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، المرجع السابق، ص 366.

(4) إمكانية الوصول (Access):

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، لكن كل ما من ييسر من الحصول على الخدمة مثل ملاءمة ساعات العمل و توافر عدد كاف من منافذ الخدمة.¹

(5) درجة تفهم مقدم الخدمة للعميل (Understanding the Client):

و يعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، و مواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة و الاهتمام الشخصي بالعميل و تفهم مشاعره و التعاطف معه.²

(6) الأمان (Security):

أي تقدم خالية من الشك أو المخاطرة ما يعكس درجة الشعور بالثقة و الأمان في الخدمة المقدمة، و مثال ذلك: ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستخدام الصراف الآلي (ATM).

(7) المصداقية (Crédibilité):

و تعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي من خلال مراعاة مصالح و احتياجات العملاء، و تشمل هنا الأمانة و السمعة و الثقة في كل من المؤسسة و مقدم الخدمة.³

(8) الاتصال (Communication):

و تعني ابقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخص الخدمات المقدمة و شرح خصائصها، و اعلام و تثقيف العميل عن الأضرار الممكن حدوثها إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه و التأكد من فهم العميل لها و حدوث عملية الاتصال بشكل واضح.

¹ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 65.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، المرجع السابق، ص 366.

³ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، المرجع السابق، ص 45.

9) اللباقة (Courtesy) :

و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدم من الاحترام و الأدب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الاحترام و الود بين مقدم الخدمة و العميل.¹

10) النواحي المادية الملموسة (Tangibles):

و تشير إلى التسهيلات المادية و المعدات و العاملين و مستوى التكنولوجيا و المباني و مواد ووسائل الاتصال.

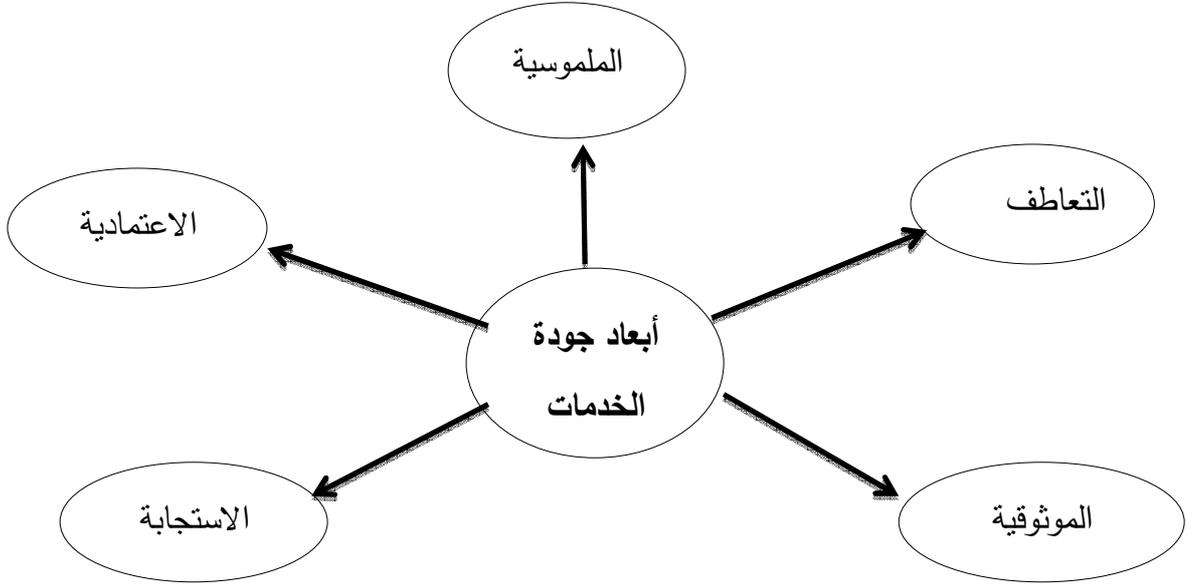
إن كثرة عدد هذه الأبعاد جعل الدراسات و الابحاث تتلاحق فيما بعد، حيث في سنة 1988، قام نفس الباحثين بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة، و هي:

1. الملموسة: التسهيلات المادية و المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة.²
2. الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة بأداء صحيح، و دقة و ثبات.
3. الاستجابة: القدرة على تقديم الخدمة بسرعة، و المساعدة المستهلكين باستمرار عند الطلب.
4. الموثوقية: القدرة على كسب ثقة المستهلك و جعله يشعر بالأمان.
5. التعاطف: الاتصال الجيد مع المستهلك، و تفهمه و العناية به.

¹ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي، المرجع السابق، ص 66.

² مولود حواس، رايح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 149.

الشكل رقم (2-1): أبعاد جودة الخدمات.



المصدر: مولود حواس، رابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص 148.

■ قياس جودة الخدمة.

تواجه الخدمة صعوبات عديدة لقياسها مقارنة بقياس جودة السلع و بالرغم من هذه الصعوبات فان هناك عدة دراسات ساهمت في وضع معايير عملية لقياس جودة الخدمة و من بينها: دراسات Zeithaml 1988، Berry 1991، Parasuman 1985... الخ.¹

و أهم المساهمات و أبرزها ماييلي:

1- قياس جودة الخدمة من منظور الزبون: يمكن التفرقة بين خمس طرق أساسية لقياس جودة

الخدمات من منظور الزبون هي:

¹توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، المرجع السابق، ص 54-55.

أ- مقياس عدد الشكاوي: إن أحد الطرق السهلة و البسيطة لقياس جودة الخدمات هو حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة و تصنيفها حسب نوع الشكاوي و تتميز هذه الطريقة بالسهولة في إعطاء مؤشر نحو إدراك الزبائن للخدمة المقدمة لهم.

ب- مقياس الرضا: تعتبر من أكثر الطرق استخدامها لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمة و ذلك باستخدام مقياس ليكارث المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر الزبائن و غالبا ما يتم توجيه الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول الزبائن على الخدمة و ذلك من خلال قائمة استبيان، بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

لقد توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمة، يعتمد هاذان النموذجان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية قابلة للتكيف أو التعديل حسب نوع الخدمة.¹

ج- نموذج الفجوة:

يسمى نموذج الفجوة ب **Servqual** ظهر خلال الثمانيات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (Parasuraman ,Zeilhmal et berry) و ذلك بغية استخدامه في تحديد و تحليل مصادر مشاكل الجودة و المساعدة في كيفية تحسينها.

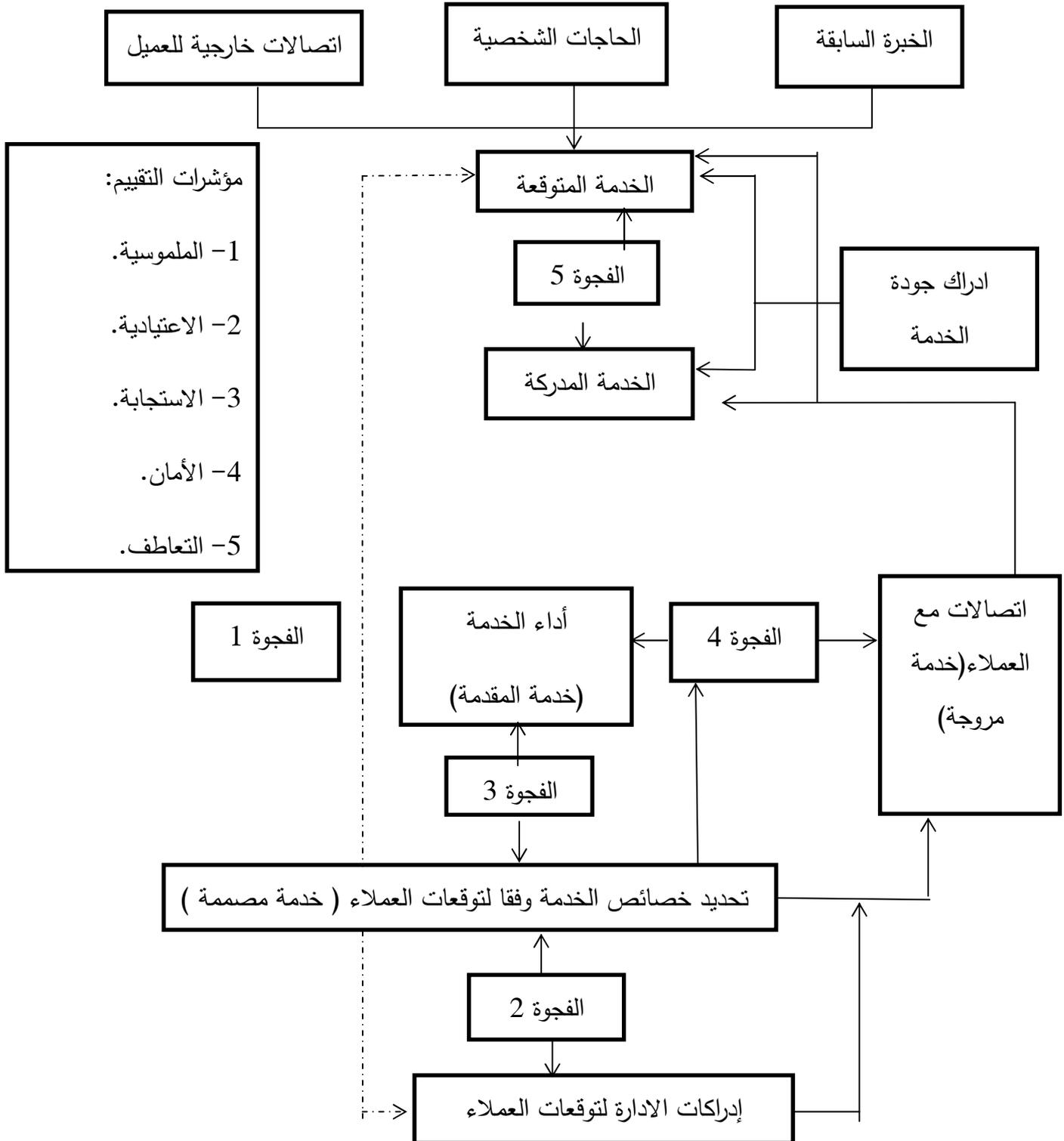
إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة و إدراكهم للأداء الفعلي لها أي معرفة و تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة و يمكن التعبير عنا بالعلاقة التالية: **جودة الخدمة (Servqual) = الإدراك - التوقع** .

و قد توصل berry و زملاءه سنة 1985 من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة وفق هذا النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة و توقعاته بشأنها و أن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة و تسويقها و تقديمها.

¹ تاجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 02، 1998، ص 359-360 .

و يعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل و تخطيط جودة الخدمة، و قد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة و تتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 2): نموذج الفجوة (Servqual)



المصدر: ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الادارية، المجلد 25، العدد 02، ص 360.

- الفجوة 01:

و تنتج عن الاختلاف بين توقعات العميل و إدراك إدارة المؤسسة الخدمية، فقد لا تدرك دائما و بدقة رغبات العملاء و كيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لقللة المعلومات عن السوق و أنماط الطلب.¹

- الفجوة 02:

و تشير إلى عدم وجود تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع ادراكات الإدارة لتوقعات العميل أي أنه رغم إدراك المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل إلا أنها غير قادرة على ترجمة ذلك إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة.

- الفجوة 03:

و هي فجوة بين مواصفات الخدمة الموضوعية و الأداء الفعلي لها، فإذا تمكنت المؤسسة الخدمية من وضع المواصفات المطلوبة في الخدمة، فلا يمكنها أداء هذه الخدمة بسبب وجود مواصفات معقدة و غير مرنة و عدم تدريب العاملين على أدائها أو عدم اقتناعهم بالمواصفات المطلوبة، أو عدم وجود الحافز الكافي لأداء هذه الخدمة.

- الفجوة 04:

و تتمثل في فجوة من الخدمة المروجة و الخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة و ذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 360 - 361.

- الفجوة 05:

و تتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المؤداة، و هذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة و تكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

د- نموذج الاتجاه:

و يعرف هذا بإسم (Servperf) ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et cronin) و نعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة و يعرف الاتجاه على أنه: تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة.¹

يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، و يركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات و هي دالة لا دراكات العملاء السابقة و خبرات و تجارب التعامل المؤسسة، و مستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة.

فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة و الأداء الحالي لها و ضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل.

هـ- مقياس الزبون الموجه بالقيمة: من أجل المنافسة بفاعلية و تحقيق ميزة تنافسية في السوق ظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس جديدة لقياس جودة الخدمات تأخذ في الإحسان الانتقادات الموجهة للمقاييس السابقة و سلوك المستهلك في السوق و في الوقت نفسه، و يعتبر مقياس القيمة من منظور الزبون احد هذه المقاييس.²

¹ ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 362.

² بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة ورقلة، 2009، ص 28.

2- قياس الجودة المهنية: و هو يمثل قياس الجودة من منظور مقدميها و يكون ذلك بدلالة المدخلات و العمليات المطلوبة لا بنجاح الخدمة و النتائج المتمثلة بالخدمة بصورتها النهائية المقدمة للزبون و هذا يتم من خلال الأداء المقارن أو الأسئلة الموجهة للعاملين.

3- قياس جودة كم المنظور الشامل أو الكلي: هذا القياس يتم من وجهة نظر كل من الزبون و مقدمي الخدمة لكي تتمكن المؤسسة من تقويم الجودة برامج التحسين لجودة الخدمة.¹

■ خطوات تحقيق جودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:²

1) - جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بالعملاء: إن جذب انتباه العملاء و إظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي و الذهني لملاقاة العملاء تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة و تكرار الحصول عليها باستمرار.

2) - خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة و تحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية و التسويقية لمقدم الخدمة و من المتطلبات الأساسية مايلي:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها و وفرتها.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.
- التركيز على الجوانب الانسانية في التعامل كالترحيب و الابتسام و الشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية و المستقبلية للعملاء.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع و اللمس و النظر و الشم و التذوق... الخ فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

¹ توفيق محمد عبد الحسن، قياس الجودة و قياس المقارن، المرجع السابق، ص 72.

² حضير كاظم محمود، إدارة الجودة، إدارة المسير للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 217.

3) - إقناع العميل و معالجة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل و إنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمة و كذلك معالجة الاعتراضات التي يبديها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة و السعر المعقولفي بعض الأحيان، فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء هي:

أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل و لا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر العميل مباشرة.

يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل و أن يظهر الاهتمام و اليقظة مع تدوين الآراء و الملاحظات التي يبديها العميل حتى يتم إرضاء كبرياءه.

يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك و إذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.¹

4) - التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة: إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة و خلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية و التسويقية التي تشكل ضمانا لولاء العملاء للمؤسسة و منها:

الاهتمام بشكاوي العملاء و ملاحظتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في إستيعاب شكاوي العملاء و اتخاذ الاجراءات التي يمكننا معالجة ذلك من خلال:

- الاعتذار لهم و اشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.

¹حضير كاظم محمود، إدارة الجودة، المرجع السابق، ص 2018.

توفير خدمات بعد البيع إتمام عملية البيع و التعاقد فعلي مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار فتقدم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة و بالتالي استمرار وجودها و استقرارها.

■ تطوير جودة الخدمة

إن عملية التطوير و التحسين المستمر للجودة يمكن المؤسسة من المحافظة على مكانتها في السوق و استمرارها و في هذا المجال سنحاول التطرق إلى بعض الأساليب التي تمكن المؤسسات الخدمية من تحقيق ذلك.

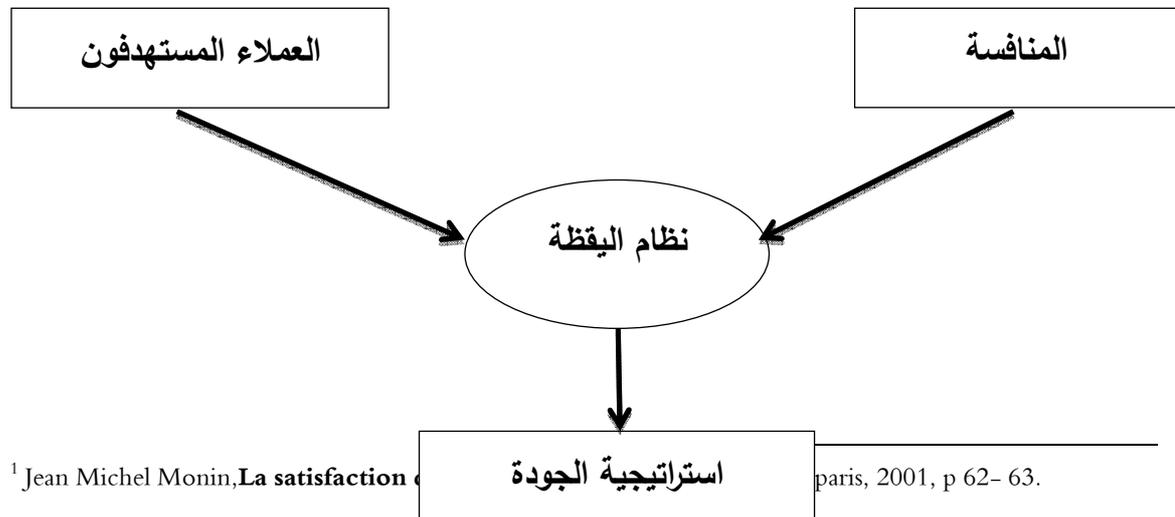
1. وضع نظام لقيادة الجودة

إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل و تحسين أداء المؤسسة و الاستثمار في التوجه بالعميل و يتكون هذا النظام من:¹

أولاً: نظام اليقظة:

و يتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء و التغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين، و ذلك بالتنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملاءها و منافسيها، و ذلك من أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات و بالتالي وضع استراتيجية في مجال جودة الخدمات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): نظام اليقظة في جودة الخدمة



¹ Jean Michel Monin, La satisfaction

paris, 2001, p 62- 63.

المصدر: Michel MoninJean ,La satisfaction qualité dans les services, AFNOR, paris,

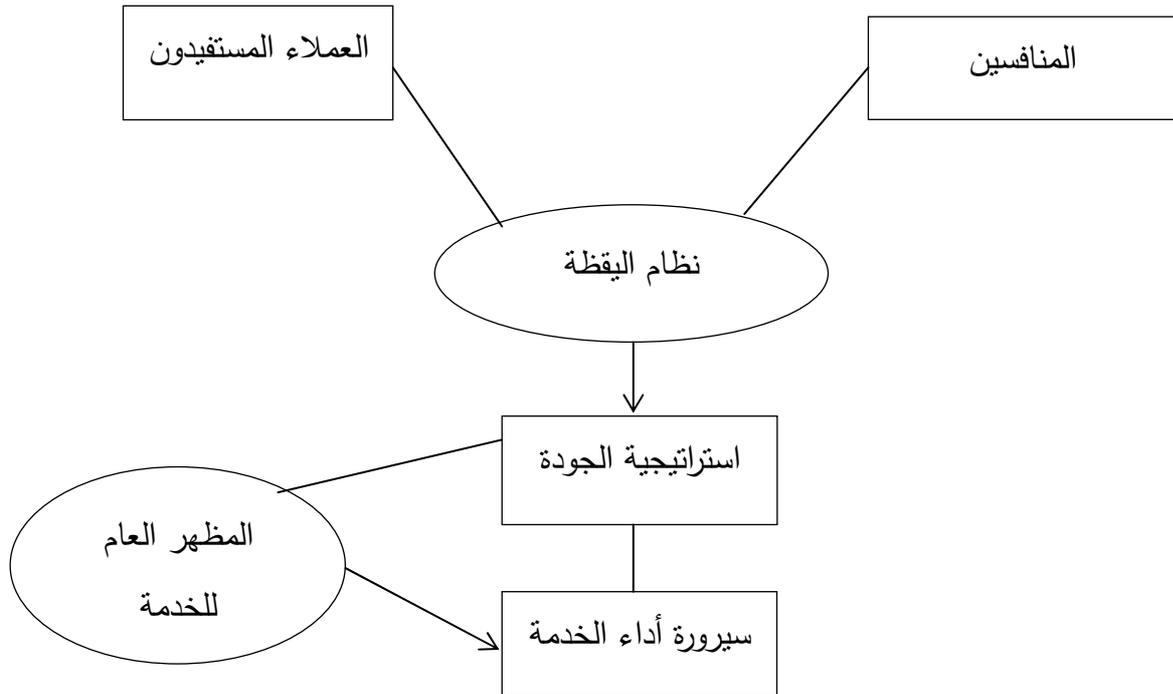
p 63.

ثانيا: تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:

إن توفر معلومات حول المنافسين و العملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة و أبعادها الملموسة و غير الملموسة، وفقا لما يتوقعه العميل و بشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد و إرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا في:

- على المستوى التسويقي: تكوين خزمة الخصائص المميزة للخدمة.
- على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال حملاتها الاشهارية.
- على المستوى الاداري: تلبية و تحقيق المواصفات الداخلية و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 4): المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة



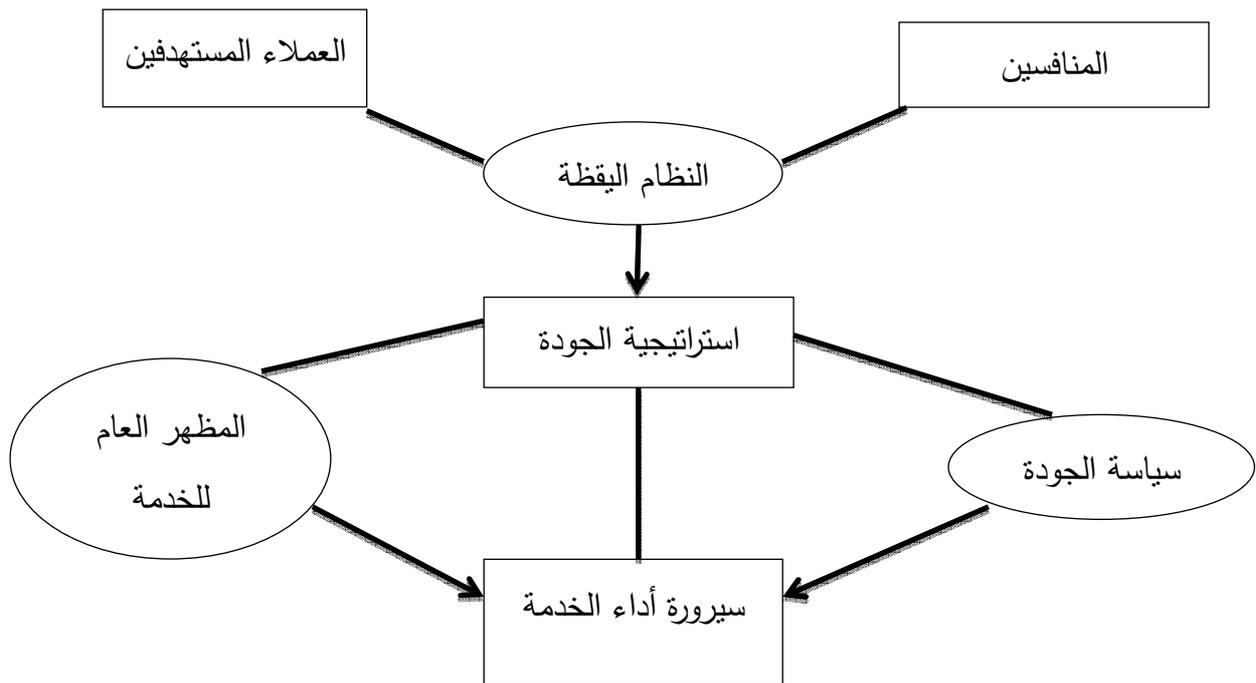
المصدر: Jean Michel Momin, **La satisfaction qualité dans le servies**, AFNOR, paris ,

2001, p 64.

ثالثا: تحديد سياسة الجودة:

بعد تحديد العملاء المستهدفين و اختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، و يجب تحديد الاجراءات الضرورية للتكييف و المتعلقة بالموارد البشرية، الاتصال و التمويل و التخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة تسمح بتحقيق نموذج الأعمال و تحقيق الأهداف المتعلقة برضا الزبون و فيما يلي الشكل الذي يوضح سياسة الجودة:¹

الشكل رقم (2- 5): سياسة الجودة لتوجيه و تطوير النشاط



المصدر: Jean Michel Momin, **La satisfaction qualité dans les services**, op.cit. p 66:

خامسا: النظام التحسين المستمر:

¹Jean Michel Momin, **La satisfaction qualité dans les services**, op.cit, p 65-66.

يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء و كذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر و لاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض و التنظيم و تتبع عملية بناء نظام قيادة الجودة الخطوات التالية:

- 1- وضع نظام اليقظة خاص بالجودة.
- 2- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل.
- 3- توجيه و تطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة.
- 4- الاعتماد على الاصغاء للعميل لتطوير النشاط.
- 5- وضع نظام للتقييم و التحسين من أجل تطوير النشاط.

ii. تحقيق التميز في العلاقة مع العميل

يعتبر التميز في العلاقة مع العميل ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسات الخدمية لتطوير خدماتها و تعزيز وجودها في السوق، فتواصل العلاقة مع العميل تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم العميل للنتيجة المتحصل عليها من جهة و التقييم الداخلي الذي تقوم به المؤسسة لضمان توافق المواصفات الخدمة مع متطلبات العميل ، يمكن القول أن التميز في العلاقة مع العميل لغرض تفعيل عملية تحسين الجودة و تتطلب وضع عدة استراتيجيات منها:¹

1. إدارة فترة انتظار العميل: ينبغي على المؤسسة استثمار فترة انتظار عملائها يجعلهم ينشغلون بشيء خلال تلك الفترة.
2. التعامل مع شكاوي العملاء: إن شكوى العميل عبارة عن ترجمة لعدم رضاه عن مستوى الأداء بالمؤسسة.
3. جعل العلاقة مع العميل شخصية: في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة و تعدد الأسواق يجب على المؤسسة الخدمية أن تأخذ في الحسبان بأن استراتيجية الولاء لدى العملاء أقل تكلفة من

¹Jean Michel Momin, La satisfaction qualité dans les services, op.cit, p 67.

استراتيجية غزو أسواق جديدة. مما يجتم على المؤسسة أن تجعل العلاقة مع العميل شخصية أي أنه حتى تتميز العلاقة مع العميل لابد من تقوية درجة التقارب في العلاقة، فليست الخدمة هي التي تخلق التميز و لكن العلاقة هي التي تخلق التميز في حدادتها.

II. الاطار المفاهيم للميزة التنافسية

■ مفهوم الميزة التنافسية

في ظل اشتداد الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم، فإن المؤسسة تعمل على إظهار إيجابيتها و نقاط قوتها و العناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، و لهذا برزت عدة مفاهيم للميزة التنافسية كوسيلة للتفوق و التميز على المنافسين.

التعريف الأول:

هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية تنافسية معينة.¹

التعريف الثاني:

هي قدرة المؤسسة على جذب العملاء و بناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم.²

التعريف الثالث:

تعرف الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات أو التقنيات أو الموارد و القدرات التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.³

¹ نبيل محمد مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998، ص 37.

² تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 192.

³ مريم خلاج، عبد القادر برانيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، المجلد 01، 2016، ص 113.

■ أنواع الميزة التنافسية:

حيث نميز نوعين من الميزة التنافسية و هي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت التكاليف المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المؤسسات المنافسة، أي على ضبط التكاليف مقارنة بالمنافسين.¹

2. **ميزة الاختلاف (التميز):** لا بد أن يتميز بها المنتج أو الخدمة من حيث الجودة، السعر الابداع التكنولوجي، قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة، أو الخدمة، و يكون وفيما لهما.

■ استراتيجيات الميزة التنافسية:

يطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية و التي وضعها (Porter 1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل نفس الصناعة أو السوق، و ان اختيار أي من تلك الاستراتيجيات لا بد أن يتوافق مع ظروف عمل المؤسسة الداخلية و الخارجية و كذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.

و يمكن تعريف استراتيجية التنافس على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة و مستمرة عن المنافسين.²

و تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس و التي تحدد بثلاثة مكونات رئيسية:³

1- **طريقة التنافس:** و هي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق و تتحدد وفق استراتيجية السعر و المنتج و الترويج و التوزيع.

¹Porter. M, L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter édition, France, 1986, p 85.

²نبيل مرسي خليل، الادارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الاسكندرية، مصر، 1995، ص 74.

³نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 79.

2- حلبة التنافس: و يقصد بها السوق المستهدفة و المنافسين للمؤسسة.

3- أساس التنافس: يشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة المتواصلة.

و قد اقترح Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، و استراتيجية التركيز.

(1) استراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة و الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة و الانتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الامكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الاعلان... الخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين¹ و من ثمة فهي تهدف إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة أهمها:²

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار.
- احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من منافس جديد.
- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي تتمتع بأسعار جذابة.

(2) استراتيجية التمييز: تعني هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة و عالية للعميل ممتلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى و أجدر من المنافسين،³ و قد تختلف طرق التمييز من قطاع لآخر و تتخذ عدة أبعاد نذكر منها:⁴

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص 417.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 115.

³ Jean Charles Mathé, **Management Stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, Germain, 2001, p 102.

⁴ علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص 194.

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
- تكنولوجيا مميزة.
- خصائص مميزة للمنتج.
- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

3) استراتيجية التركيز: تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية و تحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات لمجموعة معتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على السوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق و ليس السوق كله.

و يتضح من خلال هذه الاستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسين هما:¹

التركيز على خفض التكلفة: أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

التركيز على التمييز: هنا تبحث المؤسسة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدفو تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن و بالتالي الاحتفاظ بهم.

و يمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية و في الحفاظ عليها و يمثل الجدول التالي استراتيجيات Porter و متطلباتها:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، 253.

الجدول رقم (2- 1): استراتيجيات Porter الثلاث متطلباتها.

الاستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	الموارد التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ الإشراف المكثف للعمل. ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ تنظيم و مسؤوليات واضحة. ✓ إعداد تقارير رقابة و مراجعة تفصيلية متكررة. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
قيادة التميز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية. ✓ هندسة المنتجات. ✓ الاتجاه نحو الإبداع. ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ✓ السمعة الجديدة في التكنولوجيا. ✓ الزيادة في التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث ✓ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. ✓ التطوير و تطوير المنتجات. ✓ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات.
قيادة التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي

متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 421.

■ خصائص و مصادر الميزة التنافسية:

أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائصها ما يلي:

1. أن تكون متحددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.¹
2. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
3. أن تكون متميزة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل و ليس المدى القصير.
4. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات و الذكاء) و الموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)، هذه المصادر تستخدم لتحقيق التميز في المنتجات و تخفيض التكلفة، و يمكن من خلال توفير هذين المصدرين و استغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:²

- 1- **الجودة:** تعد جودة المنتجات و الخدمات عاملاً أساسياً في خلق و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، و هي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات و رغبات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بتنوع منتجاتها و خدماتها بطرق تجعل العملاء أكثر تطلعا إليها.
- 2- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور متكامل، المرجع السابق، ص 309.

² مريم خليج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 115.

فالمدخلات تتمثل في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة و الأرض، أما المخرجات تتمثل في السلع و الخدمات.

3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المتعددة الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.¹

4- التكنولوجيا: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، فالتطور التكنولوجي يساهم في تحسين الوظيفة الانتاجية للمؤسسة، و ذلك من خلال استخدام المعرفة و التكنولوجيات الجديدة و التي تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.

5- الابتكار: يعد الابتكار استراتيجية تنافسية و خاصة في مجال الإنتاج و العمليات، حيث ينصر الابتكار إلى توليد أفكار جديدة لتطوير منتجات قائمة أو دمج منتجي مثل دمج التلفزيون و الفيديو في جهاز واحد أو تعديل استخدامات المنتج الواحد... الخ.

و قد نجح اليابانيون إلى حد كبير في مجال الابتكار في تقديم منتجات مبتكرة بجودة عالية مع تحديد مستوى سعري يتيح أرباحا عالية كمكافأة أو عائد الابتكار و عندما يزدحم السوق بالمنافسين الذين يتناغونها و يحذون حذوها، تتحرك المؤسسة المنتجة إلى ابتكار جديد أو ابتكارات عالية و هكذا.

■ عناصر الميزة التنافسية و العوامل المؤثرة في إنشائها

أولاً: عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر و علبطبيعية التفاعل و التكامل بينها من أبرز عناصر الميزة ما يلي:²

1. الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المؤسسة، إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة و ذلك نتيجة للعديد من

¹ مريم خليج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 116.

² مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 69.

التغيرات العالمية و المحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلا دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولا أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2. رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرا على تحقيق ميزة تنافسية عالية. لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود و الذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر و عدم ربطها بحدود جغرافية و سياسية معينة عبر المؤسسات متعددة الجنسيات و استثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3. التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق و استيعاب المعرفة، و كذلك ابتكار و تطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. و لكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4. الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز و المهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة و لها دور كبير في خلق و تطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع و سهل من قبل المنافسين.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:¹

1) العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا

¹ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، المرجع السابق، ص 70.

و احتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و يعتمد هذا على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

2) العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

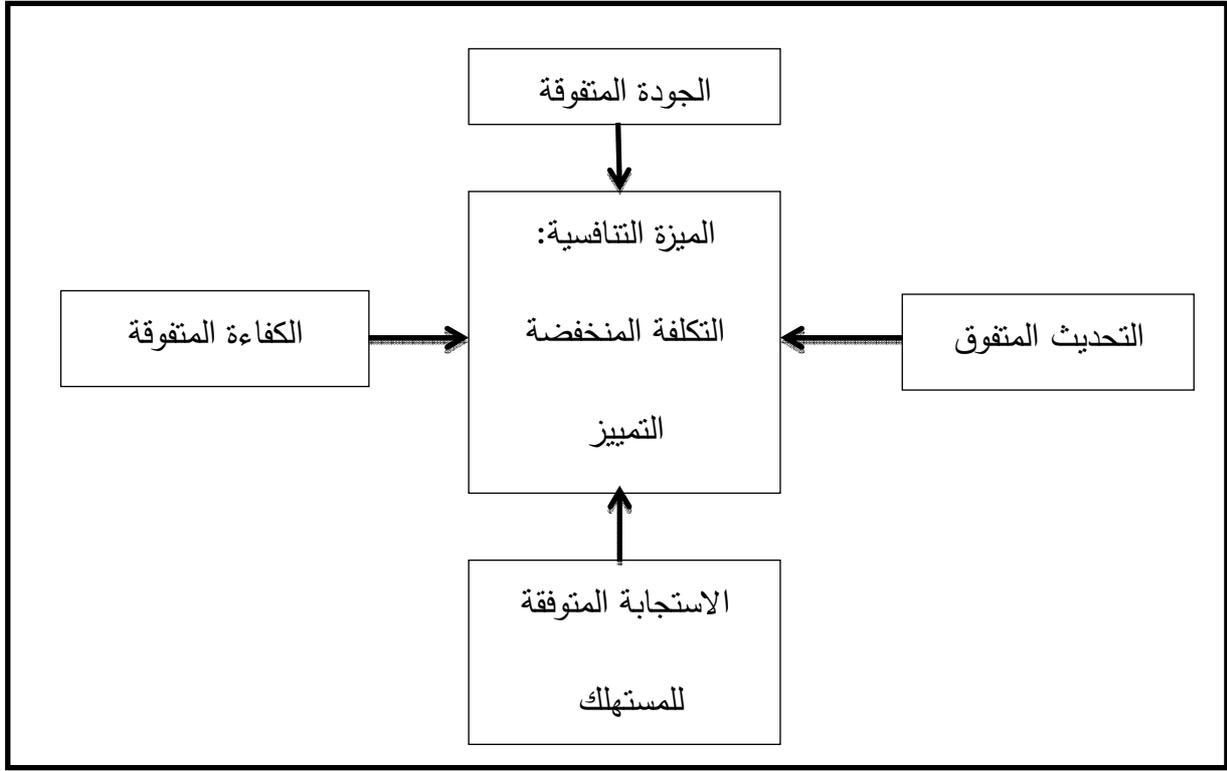
■ أسس العامة لبناء الميزة التنافسية و أبعادها.

أولا: أسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة و التمييز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة و تحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق القيمة المتوقعة و كيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج و أن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية و هي: الكفاءة التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و التي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6) : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، رياض، 2008، ص 204.

يتضح من خلال الشكل أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل، و في ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:¹

1- الكفاءة Efficiency: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأسمال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع و الخدمات، و كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لا نتاج مخرجات معينة و بذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

¹ محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، رياض، 2008، ص 204.

2- الجودة Qualité: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء و الاستمرار العمل على توفير منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و من ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها و الجودة الاهتمام الأول له و نقول أن المنتج و الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في وصفات منتج و خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات و الخدمات المنافسة.¹

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكينو أن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.
- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الانتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته و تخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

3- التحديث و الإبداع Innovation: غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكارCréation

و مصطلح التحديث Innovation كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين على ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة و بصفة عامة يمكن القول أن الابتكار يسبق الإبداع و يعتبر كأحد شروط نجاحه.²

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها و خدماتها في أعين زبائنهم و بالتالي اختلافها و تميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسوي، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، المرجع السابق، ص 208-209.

² العلي عبد الستار، آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 68.

4- الاستجابة للعميل: تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على اداء المهام بشكل أفضل من منافسيها و بالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة و زيادة مستوى الولاء للعلامة.¹

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

ركزت معظم الأدبيات على الأبعاد المادية لتحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات، حيث أنها اهتمت بالخدمات و المنتجات المقدمة للزبائن و تلبية حاجة السوق لتحقيق القدرة التنافسية، و فيما يلي جدول يلخص أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عدد من الباحثين:²

جدول رقم (2-2): أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر باحثين مختلفين.

الباحث	أبعاد الميزة التنافسية التي حددها
Evans, 1993	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع.
Mintizberg Quinn, 1998	الجودة، الإسناد، السمعة، التكلفة، التصميم
Best, 1997	الكلفة، التميز، النمو، التحالفات، الإبداع
Slack&Wernerfegt, 1998	التصميم، الجودة، المرونة، سهولة، الاستعمال، الجمالية، الإبداع
Macmillan &Tampo, 2000	الكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

المصدر: إدريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2016، ص 35.

1. بعد التكلفة: إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الانتاجية المتاحة لها فضلا عن تحسين المستمر لجودة المنتجات و الابداع في تصميم المنتجات

¹محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 214.

²إدريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2016، ص 34-35.

- و إتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المديرين في دعم م إسناد استراتيجية المؤسسة ليكون لها تميز في مجال الكلفة.¹
2. **بعد الجودة:** إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.
3. **بعد المرونة:** إن المرونة تتعلق بعمليات المؤسسة التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. و يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.
4. **بعد التسليم:** هناك ثلاث أسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم التسليم بالوقت المحدد، و سرعة التطوير.

■ محددات الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

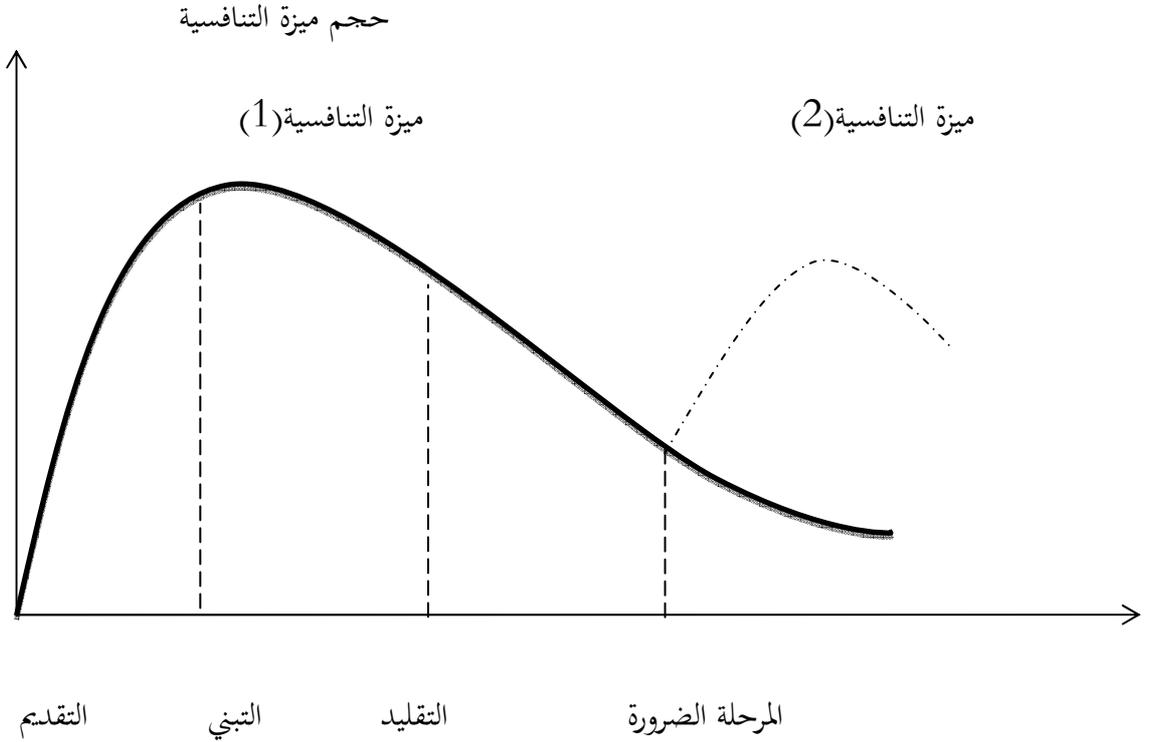
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين و هما:²

أ- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذ كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج)، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة شرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 25-26.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 86.

الشكل رقم (2-7): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 86.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين قطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، و هناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، و نطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي:¹

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 87-88.

الجدول رقم (2-3): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

التعريف و الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	نطاق القطاع السوقي SegmentScope
يعبر عن مدى اداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكافل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد	النطاق الرأسي Verticalscope
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كويتي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي Geographicscope
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	نطاق الصناعة Industry Scope

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 87.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:¹

1. مصدر الميزة: و تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الأولية، إذ يسهل تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 100.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج و التفرد في تقديمه، السمعة الطيبة و العلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:¹

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للموارد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

3. درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و ذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، و عليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

¹ نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، المرجع السابق، ص 101.

الفصل الثالث:
الإطار التطبيقي للدراسة

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، و الأفراد مجتمع الدراسة و عينتها، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها، و صدقها و ثباتها، كما تتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي تم القيام بها في تقنين أدوات الدراسة التطبيقية، و أخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة و اختبار الفرضيات.

❖ منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من أثر جودة الخدمات على الميزة التنافسية في المؤسسة متعامل هاتف النقال أوريدو على الميزة التنافسية.

حيث تمثل محورين مستوى جودة الخدمات متغيرات مستقلة، بينما تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع.

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يكون مجتمع الدراسة من العملاء من مختلف شرائح المجتمع (المتمدرسون، عاملون، بطالين) إذ بلغ عددهم اذ تم توزيع 100 استبانة على مختلف هاته الفئات حيث تم استرجاع 71 استبانة، وبعد فحصها تبين أن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

2- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية:

ترتكز الدراسة على المؤسسة متعامل الهاتف النقال أوريدو سعيدة.

ب- الحدود الزمنية:

تم تجميع البيانات منذ شهر مارس إلى غاية نهاية الشهر أبريل من عام 2018.

3- مصادر جمع البيانات:

أ- المصادر الثانوية:

تم تجميع البيانات من الدراسات السابقة و الكتب المراجع العلمية و الأبحاث المحكمة بالعربية و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و المواقع الالكترونية.

ب- المصادر الأولية:

من اجل الحصول على الجوانب التحليلية للدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات مجتمع الدراسة، التي شملت عدد من الفقرات و التي قامت عينة الدراسة بالإجابة عليها و تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي و استخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

و لقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين، كما يلي:

القسم الأول: يتكون من محورين، يتمثل المحور الأول مستوى جودة الخدمات يضم 05 مجالات، أما محور الثاني فيمثل الميزة التنافسية و يتكون من 03 مجالات على 22 فقرة خاصة بجودة الخدمات، و 12 فقرة مخصصة للميزة التنافسية.

القسم الثاني: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من 04 فقرات وهي كالآتي (الجنس، العمر، المؤسسة، المؤهل العلمي، الوظيفة).

وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والمتدرج ويعتبر هذا المقياس أكثر شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات محددة ، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث اختيار واحد منها ، ولتحديد طول مجال مقياس ليكرت الخماسي ونعني بذلك الحدود الدنيا والعليا، تم حساب المدى وذلك بطرح قيمة (5-1=4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول المجال أي (4/5=0.8) تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بحيث بداية المقياس واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه المجال، وهكذا أصبح طول المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-1): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة				
لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة				
1.79-1	2.59-1.79	3.39-2.59	4.19-3.39	5-4.19

❖ أسلوب جمع البيانات:

تم قيام بزيارة ميدانية لمؤسسة أوريدو بمختلف فروعها (نقاط البيع الثابتة) عبر اقليم ولاية سعيدة حيث تم توزيع استبانة على فئات مختلفة لمتعاملي هاتف نقال أوريدو و استرجاع أغلبيتها من العملاء.

❖ الصدق و ثبات الاستبيان:

أولاً: صدق الاستبيان:

هو التأكد من دقة و صدق الفقرات و إعادة النظر في الفقرات بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل حتى يخرج في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة للدراسة.

ثانيا: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة أو على الأقل نتائج متقاربة جدا ، تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (02) إلى قيمة معاملات الثبات لمحاور مستوى جودة الخدمات، والميزة التنافسية حيث يتضح أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0.631 و 0.824 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات 0.909، وجميع هذه القيم عالية مما يدل على إمكانية ثبات النتائج، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة، و تعود قيمة Alpha مقبولة عند زيادتها عن $\text{Alpha} \geq 0.60$.

جدول رقم (2-3): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
جودة الخدمات	22	0.896
الميزة التنافسية	12	0.762
بالنسبة لجميع الفقرات	34	0.909

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

وصف خصائص عينة الدراسة :

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص أو السمات الشخصية:

توضح الجداول والأشكال التالية الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة.

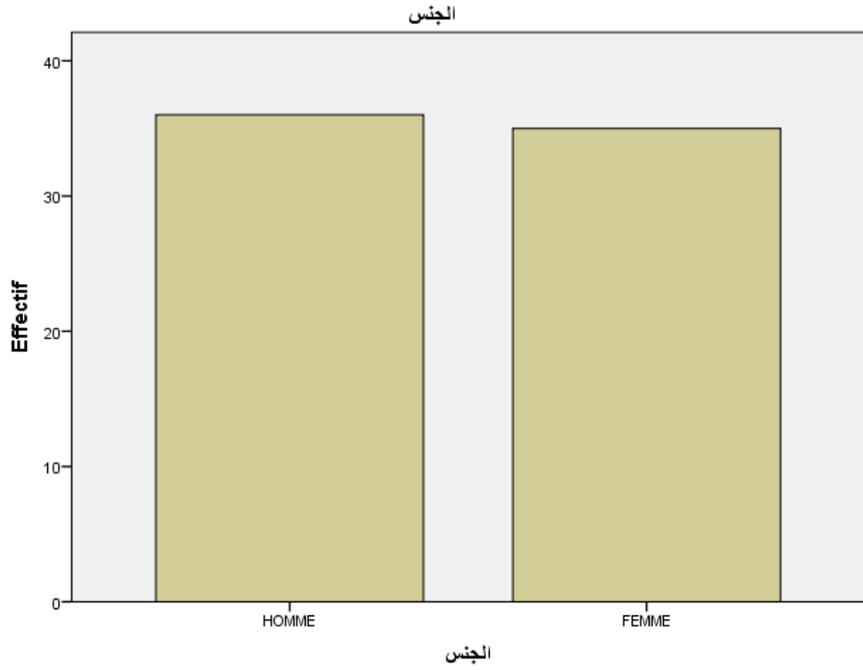
أولاً: الجنس:

الجدول رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

التكرار	النسبة المئوية	التكرار	التكرار الصاعد
36	50.7	50.7	ذكر
35	49.3	49.3	أنثى
71	100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

الشكل رقم (3-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)
التعليق:

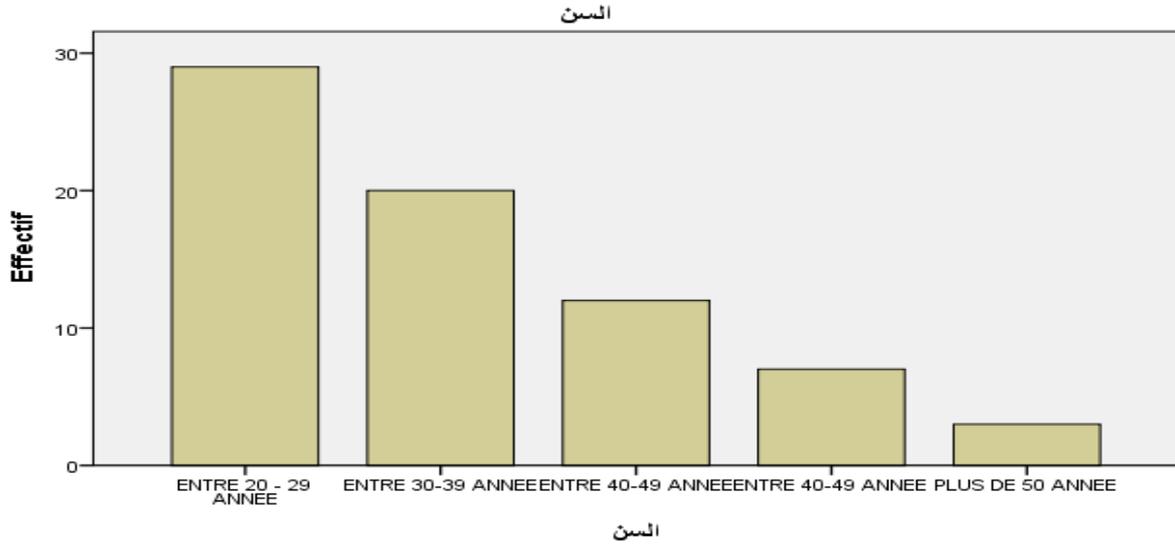
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة الذكور تمثل 36% من العينة و نسبة الإناث 35% وهذا يدل على نسبة الذكور أكثر من الإناث، أي أن العينة المدروسة تنقسم بالتساوي بين الإناث والذكور.

ثانيا : العمر:

الجدول رقم (3-4): توزيع حجم العينة حسب العمر

التكرار النسبي	التكرار	
40.8	29	من 20 إلى 29 سنة
28.2	20	من 30 إلى 39 سنة
16.9	12	من 40 إلى 49 سنة
4.2	3	من 49 إلى 50 سنة
9.85	7	أكثر من 50

الشكل رقم (2-3) :توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أعلى نسبة هي 40.8% وهي العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة، وتليها العينة التي أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة 28.2%، وكذلك عينة 40 و 49 سنة بنسبة 16.9، و نسبة 9.9 من العينة تتراوح أعمارهم بين 49 و 50 سنة، و نسبة 4.2 تتراوح أعمارهم بين 50 سنة و ما فوق، مما يدل على أن النسبة الأكبر هي من فئة الشباب.

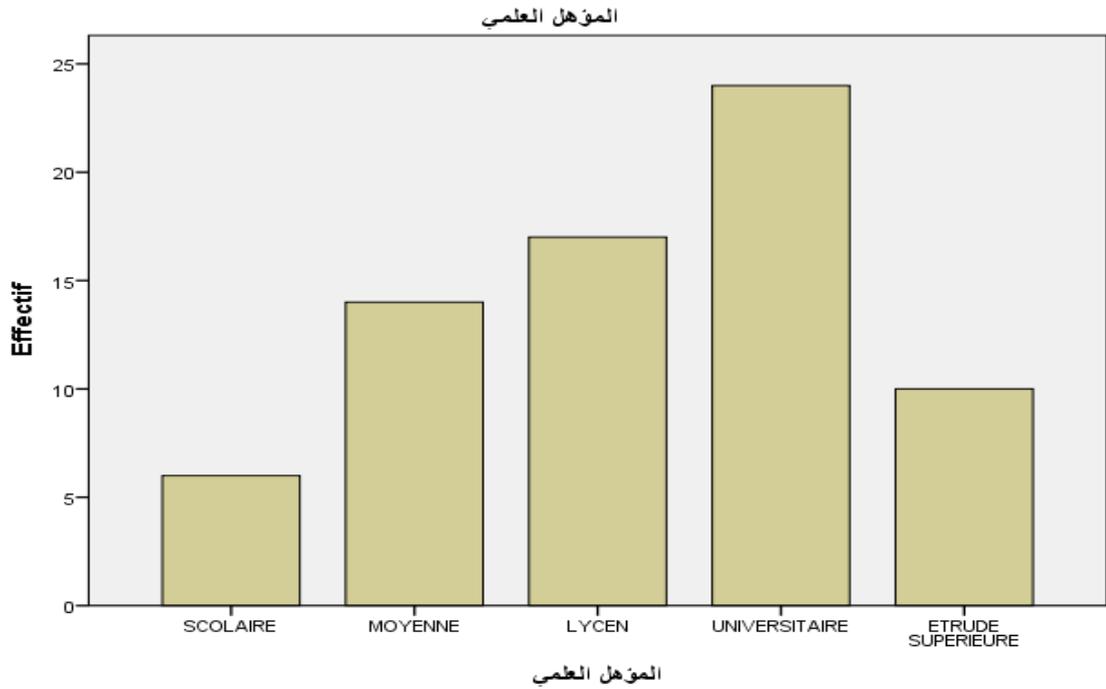
ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-5): توزيع حجم عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

التكرار النسبي	التكرار	
8.5	6	ابتدائي
19.7	14	متوسط
23.9	17	ثانوي
33.8	24	جامعي
14.1	10	دراسات العليا
100	71	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

الشكل رقم (3-3): توزيع حجم عينة الدراسة المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (3 0) أن العينة مقسمة بين مؤسسة متعامل هاتف النقال أوريدو بسعيدة وهي كآآتي :

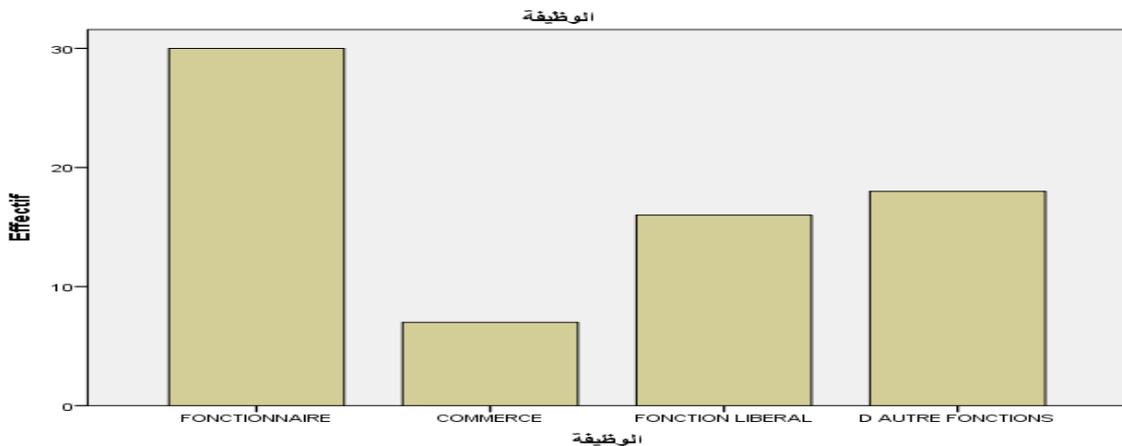
8.5% بالنسبة ابتدائي، 19.7% متوسط، 23.9% ثانوي، 33.8% جامعي، و أخيرا 14.1% دراسات العليا.

رابعا: الوظيفة:

الجدول رقم (3-6): توزيع حجم العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	التكرار النسبي
موظف	30	42.3
تاجر	7	9.9
مهنة حرة	16	22.5
أخرى	18	25.4
المجموع	71	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)
الشكل رقم (3-4): توزيع حجم العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) و الشكل رقم (12) أن النسبة الأكبر من العينة هم الموظفون إذ يشكلون ما نسبته 42.3 %، و تليها وظائف أخرى بنسبة 25.4 %، و نسبة 22.5 هم مهن حرة، وآخر نسبة من عينة تاجر بنسبة 9.9 % .

التحليل الوصفي و الاحصائي لإجابات أفراد العينة

1-تحليل محور مستوى جودة الخدمات:

لغرض ذلك تم استخدام الوسط الحسابي و الانحراف المعياري وذلك من خلال حساب متوسطات الإجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، كما هو موضح في الجداول التالية:

أولاً: مجال الجوانب المادية الملموسة:

جدول رقم (3-7): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات الجوانب المادية الملموسة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة أجهزة و معدات حديثة.	3.49	1.094	أوافق
2	جاذبية التجهيزات و المباني (الموقف، القاعات، الساحات، الملاعب...)	3.20	1.154	محايد
3	المظهر العام للموظفين و العاملين أنيق و حسن	3.68	1.025	أوافق
4	المظهر العام للمؤسسة جذاباً.	3.59	0.904	أوافق
	مجال الكلي لجوانب المادية الملموسة	3.4894	0.72879	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

يتبين من خلال الجدول السالف الذكر أن المتوسط العام لفقرات المتغير الجوانب المادية الملموسة كان بدرجة موافقة أوافق إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.4894 مما يؤشر أن مؤسسة متعامل الهاتف النقال أوريدو لولاية سعيدة تهتم بالجوانب المادية الملموسة حيث احتلت الفقرة الثالثة (المظهر العام للموظفين و العاملين أنيق و حسن) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وبدرجة موافقة أوافق، وتلاها بعد الفقرة الرابعة (المظهر العام للمؤسسة جذاباً) بمتوسط حسابي 3.59 بدرجة موافقة أوافق، وجاء في المرتبة الثالثة الفقرة الأولى (تمتلك المؤسسة

أجهزة و معدات حديثة.) بمتوسط حسابي 3.49 وأيضاً بدرجة موافقة ، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,20 وبدرجة موافقة.

ثانياً: مجال الاهتمام بنظام الاستخبارات التسويقية:

جدول رقم (3-8): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات مجال الاعتمادية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الرقم	مستوى جودة الخدمة
أوافق	0.927	3.65	الوفاء بتقديم الخدمة في موعدها المحدد.	5	الاعتمادية
أوافق	0.842	3.46	الدقة و عدم الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة.	6	
محايد	1.082	3,27	توافر العدد الكافي من الموظفين	7	
أوافق	0.888	3,69	الحرص على حل مشاكل العملاء المختلفة.	8	
أوافق	0.852	3,70	الاحتفاظ بسجلات و ملفات دقيقة.	9	
أوافق	0.56891	3,5549	مجال الكلي للاعتمادية		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

يتضح من الجدول (اعلاه) أن المتوسط العام ل فقرات مجال الاعتمادية بلغ 3.5549 وبدرجة موافقة مما يدل على أن مؤسسة تعامل الهاتف النقال أوريدو لولاية سعيدة تعطي اهتمام بمجال الاعتمادية . حيث احتلت الفقرة التاسعة (الاحتفاظ بسجلات و ملفات دقيقة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.70 وبدرجة موافقة ، تليها الفقرة الثامنة (الحرص على حل مشاكل العملاء المختلفة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.69 وبدرجة موافقة كذلك أوافق، وبعدها الفقرة الخامسة (الوفاء بتقديم الخدمة في موعدها المحدد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.65 وبدرجة موافقة ، و تليها الفقرة السادسة في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي 3.46 و بدرجة الموافقة وفي الأخير الفقرة السابعة (توافر العدد الكافي من الموظفين) بمتوسط حسابي 3.27 و بدرجة موافقة محايد.

ثالثا: مجال الاستجابة:

جدول رقم (3-9):متوسطات إجابات عينة الدراسة على مجال الاستجابة

أبعاد جودة الخدمة	الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الاستجابة	1	سرعة المؤسسة في تقديم الخدمات	3.42	1.065	أوافق
	2	الاستجابة الفورية لمشاكل العملاء	3.37	1.072	محايد
	3	إعلام العملاء بمواعيد تقديم الخدمات و الانتهاء منها.	3.58	1.009	أوافق
	4	الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء لحل المشكلات العالقة.	3.59	0.919	أوافق
	مجال الكلي للاستجابة			3.4894	0.73489

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات مجال الاستجابة بلغ 3.4894 وبدرجة موافقة ، مما يدل على أن المؤسسة تعامل الهاتف النقال أوريديو سعيدة تهتم بمجال الاستجابة. فاحتلت الفقرة الرابعة (الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء لحل المشكلات العالقة) المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي 3.59 وبدرجة موافقة ، واحتلت الفقرة الثالثة (إعلام العملاء بمواعيد تقديم الخدمات و الانتهاء منها.) المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي 3.58 ودرجة موافقة ، وتلتها الفقرة الأولى (سرعة المؤسسة في تقديم الخدمات) بمتوسط حسابي 3.42 ودرجة موافقة ، وفي الأخير الفقرة الثانية (الاستجابة الفورية لمشاكل العملاء) بمتوسط حسابي 3.37 ودرجة موافقة محايد.

رابعاً: مجال السلامة و الأمان:

جدول رقم (3-10):متوسطات إجابات عينة الدراسة على السلامة و الأمان

مستوى جودة الخدمة	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
السلامة و الأمان	1	سلوك الموظفين يعزز الشعور بالأمان و الثقة العملاء.	3.52	0.924	أوافق
	2	إلمام الموظفين بالمعلومات الكافية و حسن توصيلها.	3.55	0.968	أوافق
	3	اللباقة و حسن الخلق في التعامل من قبل الموظفين.	3.75	0.857	أوافق
	4	تتعامل المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالعملاء بسرية.	3.68	0.997	أوافق
مجال الكلي السلامة و الأمان					
			3.6232	0.62088	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

نلاحظ من الجدول (السابق) أن المتوسط العام لمجال السلامة و الأمان بلغ 3.6232 بدرجة موافقة ، وهذا يدل على أن المؤسسة تتعامل المهاتف النقال أوريدو لولاية سعيدة تهتم بمجال السلامة و الأمان. فاحتلت الفقرة الثالثة (اللباقة و حسن الخلق في التعامل من قبل الموظفين.) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.75 وبدرجة موافقة وبعدها الفقرة الرابعة (تتعامل المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالعملاء بسرية.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.68 وبدرجة موافقة وتلتها الفقرة الثانية(إلمام الموظفين بالمعلومات الكافية و حسن توصيلها.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.55 وبدرجة موافقة ، وأخيرا الفقرة الأولى (سلوك الموظفين يعزز الشعور بالأمان و الثقة العملاء.) بمتوسط حسابي 3.52 وبدرجة موافقة.

خامسا: مجال التعاطف الاجتماعي:

جدول رقم (3-11): متوسطات إجابات عينة الدراسة على التعاطف الاجتماعي

مستوى جودة الخدمة	الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الاجتماعي	1	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع العملاء.	3.55	0.672	أوافق
	2	وضع مصلحة العميل في مقدمة اهتمامات الإدارة.	3.49	1.067	أوافق
	3	الروح المرحة و الصداقة واضحة في التعامل داخل المؤسسة.	3.51	0.924	أوافق
	4	تتيح المؤسسة فرصة للاحتفالات و الرحلات و التعارف.	3.13	1.081	محايد
	5	احترام ضيوف المؤسسة و زوارها و استقبالهم بحفاوة.	3.65	0.987	أوافق
مجال الكلي التعاطف الاجتماعي			3.4648	0.69015	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام للدراسة على التعاطف الاجتماعي بلغ 3.4648 وبدرجة موافقة مما يدل على المؤسسة متعامل الهاتف النقال أوريديو لولاية سعيدة تطبق التعاطف الاجتماعي. حيث نلاحظ أن الفقرة الخامسة (احترام ضيوف المؤسسة و زوارها و استقبالهم بحفاوة) بالمرتبة الأولى بمتوسط 3.65 أما في المرتبة الثانية فاحتلت الفقرة الأولى (يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع العملاء) بمتوسط حسابي 3.55 وتلتها الفقرة الثالثة (الروح المرحة و الصداقة واضحة في التعامل داخل المؤسسة) بمتوسط حسابي 3.51 وتليها الفقرة الثانية (وضع مصلحة العميل في مقدمة اهتمامات الإدارة) ، وكل هذه الفقرات كانت بدرجة أوافق وأخيرا الفقرة الرابعة (تتيح المؤسسة فرصة للاحتفالات و الرحلات و التعارف) بمتوسط حسابي 3.14 إلا هي كانت بدرجة محايد.

2-تحليل محور الميزة التنافسية:

أولاً: استراتيجية القيادة التكلفة:

جدول رقم (3-12): متوسطات إجابات عينة الدراسة على استراتيجية القيادة التكلفة

الميزة التنافسية	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
استراتيجية القيادة التكلفة	1	توفر المؤسسة منتجاتها و عروضها في الأماكن المناسبة.	3.41	0.888	أوافق
	2	تسهل المؤسسة الحصول على المنتجات و العروض بأبسط جهد للزبون.	3.59	0.803	أوافق
	3	توفر المؤسسة كل المعلومات للزبون من أجل تسهيل عملية الشراء.	3.92	0.806	أوافق
	4	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف المالية للزبون عند شراء منتجاتها.	3.38	0.976	محايد
		مجال الكلي استراتيجية القيادة التكلفة	3.5739	0.57538	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

نلاحظ من الجدول (السابق) أن المتوسط العام لمجال استراتيجية القيادة بالتكلفة بلغ 3.92 بدرجة موافقة وهذا يدل على أن المؤسسة تتعامل الهاتف النقال أوريديو لولاية سعيدة تهم بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن، أي تقدم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة باقي المنافسين .

فاحتلت الفقرة الثالثة (توفر المؤسسة كل المعلومات للزبون من أجل تسهيل عملية الشراء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.92 وبدرجة موافقة وبعدها الفقرة الثانية (تسهل المؤسسة الحصول على المنتجات و العروض بأبسط جهد للزبون.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.59 وبدرجة موافقة وتلتها الفقرة الأولى(توفر المؤسسة منتجاتها و عروضها في الأماكن المناسبة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.41 وبدرجة موافقة ، وأخيرا الفقرة الرابعة (تعمل المؤسسة على خفض التكاليف المالية للزبون عند شراء منتجاتها) بمتوسط حسابي 3.38 وبدرجة موافقة محايد.

ثانيا: مجال استراتيجية التميز:

جدول رقم (3-13): متوسطات إجابات عينة الدراسة على استراتيجية التميز.

الميزة التنافسية	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
استراتيجية التميز	1	تحقق المؤسسة التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون.	3.46	0.842	أوافق
	2	تميز المؤسسة بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون.	3.55	0.891	أوافق
	3	تميز المؤسسة بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن.	3.62	0.763	أوافق
	4	تطور و تميز المؤسسة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	3.51	0.939	أوافق
مجال الكلي استراتيجية التميز			3.5352	0.56584	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام للدراسة على التميز بلغ 3.5352 وبدرجة موافقة مما يدل على أن المؤسسة تعامل الهاتف النقال لولاية سعيدة تطبق استراتيجية التميز عن المؤسسات المنافسة أي تقوم بتميز منتجاتها على المنتجات الأخرى المنافسة والمعروضة في السوق .

حيث نلاحظ أن الفقرة الثالثة (تميز المؤسسة بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن.) بالمرتبة الأولى بمتوسط 3.62 أما في المرتبة الثانية فاحتلت الفقرة الثانية (تميز المؤسسة بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون) بمتوسط حسابي 3.55 وتلتها الفقرة الرابعة (تطور و تميز المؤسسة منتجاتها مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي 3.51 وأخيرا الفقرة الأولى (تحقق المؤسسة التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون) بمتوسط حسابي 3.46 وكل هذه الفقرات كانت بدرجة أوافق.

ثالثا: استراتيجية التركيز :

جدول رقم (3-14): متوسطات إجابات عينة الدراسة على استراتيجية التركيز .

الميزة التنافسية	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
استراتيجية التركيز	1	جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد لتحقيق فيه المؤسسة ميزة تنافسية.	3.59	0.904	أوافق
	2	توفر المؤسسة الموارد لخدمة قطاع سوقي محدد.	3.42	0.873	أوافق
	3	تسيطر المؤسسة على تكاليفها في حالة العمل في قطاع سوقي محدد.	3.37	0.882	محايد
	4	تحقق المؤسسة التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد.	3.52	0.790	أوافق
مجال الكلي استراتيجية التركيز					
			3.4754	0.61405	أوافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

يتبين من الجدول (السابق) أن المتوسط العام للدراسة على مجال استراتيجية التركيز بلغ 3.4754 وبدرجة موافقة مما يعكس أن منظمات الاتصالات الجزائرية لولاية سعيدة تهتم باستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد و على منطقة جغرافية معينة و على فئة معينة من الزبائن، تتعامل مع السوق ككل .

حيث احتلت الفقرة الأولى (جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد لتحقيق فيه المؤسسة ميزة تنافسية) المرتبة الأولى وبدرجة موافقة محايد وبمتوسط حسابي 3.59 و بعدها الفقرة الرابعة (تحقق المؤسسة التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.52 وتلتها الفقرة الثانية (توفر المؤسسة الموارد لخدمة قطاع سوقي محدد). بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي 3.42، وهذه الفقرات الثلاث بدرجة موافقة أوافق، وأخيرا الفقرة الثالثة (تسيطر المؤسسة على تكاليفها في حالة العمل في قطاع سوقي محدد) بمتوسط حسابي 3.37 بدرجة موافقة محايد.

مناقشة فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- H0 : يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- H1 : لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) جودة الخدمة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (3-15): علاقة ارتباط بين جودة الخدمات و الميزة التنافسية.

Corrélations

	جودة الخدمات	الميزة التنافسية
جودة الخدمات	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.0,704**
	N	71
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.0,704**
	N	71

■ الاختبار دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين جودة الخدمات والميزة التنافسية يقدر بـ

$R=0.704$ وهو معنوي عند مستوى معنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة ونقبل الفرضية البديلة

التي تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين جودة الخدمات و الميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) أثر بين جودة الخدمات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) أثر بين جودة الخدمات و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل انحدار الخطي المتعدد للتحقق من أثر جودة الخدمات علي الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-16): يبين نتائج تحليل اختبار انحدار المتعدد أثر جودة الخدمات على الميزة

التنافسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.740 ^a	0.547	0.512	0.31787

a. Valeurs prédites : (constantes), التعاطف , الامان , الملموس , الاستجابة , الاعتمادية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,931	5	1,586	15,699	,000 ^b
1 Résidu	6,568	65	,101		
Total	14,499	70			

a. Variable dépendante : الكلي 2

b. Valeurs prédites : (constantes), التعاطف , الامان , الملموس , الاستجابة , الاعتمادية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,563	,264		5,914	,000
الملموس	,252	,079	,404	3,209	,002
الاعتمادية	-,015	,116	-,019	-,128	,899
الاستجابة	-,097	,080	-,157	-1,215	,229
الامان	,375	,079	,512	4,780	,000
التعاطف	,034	,082	,051	,411	,683

a. Variable dépendante : الكلي 2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)
التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه من النتائج أن معامل التحديد $R^2 = 0.547$ ، وهذا يعني أن جودة الخدمة تفسر ما قيمته 54% من التغير في الميزة التنافسية . كما أن النموذج ككل معنوي عند مستوى معنوية 0.05، أما للفرضيات الدراسة فنلاحظ أن هناك تأثير فقط للعوامل الملموسية و الأمان على الميزة التنافسية في مؤسسة متعامل هاتف النقال أوريدو سعيدة عند مستوى معنوية 0.05.

$$Y=1.563+ 0.252X1 + 0.375X4$$

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0 : لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فروق تعزى للمتغيرات الشخصية و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فروق تفرق المتغيرات الشخصية و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى أربعة فرضيات فرعية سنعرضها كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى :

H0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الجنس و الميزة التنافسية.

H1 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير الجنس و الميزة التنافسية .

أولاً: الجنس

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل الاختبار العينات المستقلة لمعرفة الفروق بين متغير الجنس و الميزة التنافسية.

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
HOMME	36	3,5648	0.51181	0.08530
FEMME	35	3,4905	0.39231	0.06631

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
البي 2	3,004	,088	,685	69	,495	,07434	,10845	-,14201	,29068
			,688	66,472	,494	,07434	,10805	-,14141	,29009

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و الميزة التنافسية.

ثانيا: السن

الجدول رقم (3-18): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين السن و الميزة التنافسية.

ANOVA à 1 facteur

التنافسية الميزة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,400	4	,100	,468	,759
Intra-groupes	14,100	66	,214		
Total	14,499	70			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20) التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و الميزة التنافسية. ثالثا: المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين المؤهل العلمي و الميزة التنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)

ANOVA à 1 facteur

الميزة التنافسية

التعليق:

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,400	4	,100	,468	,759
Intra-groupes	14,100	66	,214		
Total	14,499	70			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير السن و الميزة التنافسية.

رابعا:

الوظيفة

الجدول

رقم (3-20):

نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين الوظيفة و الميزة التنافسية.

ANOVA à 1 facteur

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter- groupes	,454	3	,151	,722	,543
Intra- groupes	14,045	67	,210		
Total	14,499	70			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS VERSION 20)
التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الوظيفة و الميزة التنافسية.

الخاتمة:

تعد جودة الخدمة من المواضيع التي تثير اهتمام الكثير من الباحثين في مجال تسويق الخدمات ففي السابق كان التركيز منصبا على الجودة في المنتجات المادية و بتنامي دور قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية تزايد ادراك المؤسسات بضرورة تبني استراتيجية تسويقية مبنية على أساس تحقيق ميزة تنافسية تعزز من خلالها مكانتها و مركزها السوقي بالاعتماد على تقييم المستفيد من الخدمة و العمل على إرضائه. إن الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اوريدو لمعامل الهاتف النقال هدفها معرفة الأثر و كذا الارتباط بين جودة الخدمات كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع من خلال الاستقصاء و معرفة آراء متعاملي هذا المنتج و يمكن القول أن تقييم افراد عينة الدراسة ينم عن وجود ارتباط قوي بين المتغيرين و يؤكد اثر جودة الخدمة على الميزة التنافسية من خلال نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها و المتمثلة في:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الملموسية و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الامان و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاعتمادية و الاستجابة و التعاطف و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

التوصيات والاقتراحات: من خلال الدراسة الميدانية يمكن الخروج بالتوصيات و الاقتراحات التالية:

- 1-ضرورة توسيع المقر المؤسسة حيث أنه لا يستوعب كافة العملاء المقبلين عليها في بعض الأحيان.
- 2-وجود مؤسسة رئيسية واحدة في الولاية و انعدام فروع لها بالمناطق الحضرية يثير استياء العملاء خاصة المقيمين بأماكن بعيدة و عليه نقترح فتح فروع جديدة خاصة في المناطق البعيدة.
- 3-اجهزة المؤسسة نوعا ما محدودة و غير كافية لاستيعاب عدد كبير من العملاء في وقت واحد نقترح تجديد هذه المعدات و زيادة عددها لضمان اريحية العميل.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام ،اساسيات التسويق،الجزء الاول ،مكتبة و مطبعة الاشعاع،مصر 1996.
2. أحمد محمو أحمد،تسويق الخدمات المصرفية،مدخل نظري،دار البركة للنشر و التوزيع عمان، 2001.
3. البكري ثامر ،استراتيجيات التسويق،دار اليازوري للنشر،الأردن، 2008.
4. الحناوي محمد صالح،اسماعيل السيد، قضايا ادارة المعاصرة، طبعة2،الدار الجامعية مصر،دون تاريخ النشر.
5. السلمي علي،ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل لأيزو 9000،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، 2001.
6. السلمي علي ،السياسات الإدارية فيعصر المعلومات ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
7. الصميد علي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
8. الصيرفي محمد عبد الفتاح،الإدارة الرائدة،الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2003.
9. الضمور هاني حامد،تسويق الخدمات،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،الأردن2002.
10. العلي عبد الستار،آخرون،المدخل الإدارة المعرفة،دار المسيرة،عمان، 2006.
11. الغالبي طاهر محسن منصور ،وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر،الطبعة2،عمان،الأردن، 2009.
12. الدراكة مامون،ادارة الجودة الشاملة ،دار صفاء للنشر و التوزيع،الطبعة لأولى،عمان 2001.
13. الدراكة مامون ، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان،اردن،2002.
14. حضير كاظم محمود،إدارة الجودة ، إدارة المسير للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة الأولى ،عمان، 2002.

15. سيد عبد المتعال محمد أحمد ، بسيوني إسماعيل علي ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل دار المريخ، رياض، 2008.

16. عبد المحسن توفيق محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، دارالفكر العربي الاسكندرية، 2006.

17. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، مصر 2006.

18. مرسي نبيل خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1995.

19. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر 1998.

20. مرسي نبيل خليل، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف الاسكندرية، مصر، 1995.

الكتب بالفرنسية و الإنجليزية:

- Christian Derbaix, Joelbrère, **comportement du consommateur**, édition économique, paris, 2000.
- Jean Charles Mathé, **Management Stratégique concurrentiel**, Librairie Vuibert, Germain, 2001.
- Jean Michel Monin, **La satisfaction qualité dans les services**, AFNOR, paris, 2001.
- GerardTaker, Michel long bois, **Marketing des services**, édition de nord, 1992.
- Porter. M, **L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, inter édition, France, 1986.

قائمة المذكرات:

- السنوسي إدريس وائل، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة شرق الأوسط، عمان، 2016.
- المطيري فيصل غازي عبد العزيز عبد الله، أثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الرسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة شرق الأوسط، الكويت، 2012.
- عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة ورقلة، 2009.

- قطاف فيروز، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- مصطفى رجبعلي شعبان، رأسال مال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، قدمت هذه الدراسة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

قائمة المجالات:

- حواس مولود، حمودي رابح، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، 2013.
- خلع مريم، براينيس عبد القادر، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد14، المجلد01، 2016.
- ناجيم علا، قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد25، العدد02، 1998.

جامعة الدكتور طاهر مولاي سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التسيير
تخصص إدارة الإنتاج و التمويل

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

في إطار تحضير مذكرة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر2، تخصص إدارة الإنتاج و التمويل، و من خلال الموضوع المعنون ب "مستوى الجودة الخدمات و أثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية" يرحبكم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، علماً بأن جميع البيانات أتت لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق التقدير

الباحثان:

هادف عمر

درقاوي عبد القادر

يرجبا لإجابة بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي ترونه مناسب:

❖ المعلومات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة
من 50-59 سنة أكثر من 59 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي
جامعي دراسات عليا
- 4- الوظيفة: موظف تاجر مهنة حرة أخرى ..

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المحور الأول: مستوى جودة الخدمات						
مجال الجوانب المادية الملموسة (Tangible)						
1	تمتلك المؤسسة أجهزة و معدات حديثة.					
2	حاذية التجهيزات و المباني (الموقف، القاعات، الساحات، الملاعب...)					
3	المظهر العام للموظفين و العاملين أنيق و حسن					
4	المظهر العام للمؤسسة جذابا.					
مجال الاعتمادية (Reliability)						
5	الوفاء بتقديم الخدمة في موعدها المحدد.					
6	الدقة و عدم الأخطاء في تقديم الخدمات المختلفة.					
7	توافر العدد الكافي من الموظفين					
8	الحرص على حل مشاكل العملاء المختلفة.					
9	الاحتفاظ بسجلات و ملفات دقيقة.					
مجال الاستجابة (Responsiveness)						
10	سرعة المؤسسة في تقديم الخدمات					
11	الاستجابة الفورية لمشاكل العملاء					
12	إعلام العملاء بمواعيد تقديم الخدمات و الانتهاء منها.					
13	الاستعداد الدائم للتعاون مع العملاء لحل المشكلات العالقة.					
مجال السلامة و الأمان (الموثوقية) (Assurance)						
14	سلوك الموظفين يعزز الشعور بالأمان و الثقة العملاء.					
15	إلمام الموظفين بالمعلومات الكافية و حسن توصيلها.					
16	اللباقة و حسن الخلق في التعامل من قبل الموظفين.					
17	تتعامل المؤسسة بالمعلومات الخاصة بالعملاء بسرية.					
مجال التعاطف الاجتماعي (Empathy)						
18	يظهر الموظفون الود في علاقتهم مع العملاء.					
19	وضع مصلحة العميل في مقدمة اهتمامات الإدارة.					
20	الروح المرحة و الصداقة واضحة في التعامل داخل المؤسسة.					
21	تتيح المؤسسة فرصة للاحتفالات و الرحلات و التعارف.					

					احترام ضيوف المؤسسة و زوارها و استقبالهم بحفاوة.	22
المحور الثاني: الميزة التنافسية						
استراتيجية القيادة في التكلفة						
					توفر المؤسسة منتجاتها و عروضها في الأماكن المناسبة.	1
					تسهل المؤسسة الحصول على المنتجات و العروض بأبسط جهد للزبون.	2
					توفر المؤسسة كل المعلومات للزبون من أجل تسهيل عملية الشراء.	3
					تعمل المؤسسة على خفض التكاليف المالية للزبون عند شراء منتجاتها.	4
استراتيجية التميز						
					تحقق المؤسسة التميز من خلال توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون.	5
					تميز المؤسسة بالقدرة على الالتزام بمواعيد التسليم التي يرغب بها الزبون.	6
					تميز المؤسسة بتوفير المنتجات لمختلف فئات الزبائن.	7
					تطور و تميز المؤسسة منتجاتها مقارنة بالمنافسين.	8
استراتيجية التركيز						
					جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد لتحقيق فيه المؤسسة ميزة تنافسية.	9
					توفر المؤسسة الموارد لخدمة قطاع سوقي محدد.	10
					تسيطر المؤسسة على تكاليفها في حالة العمل في قطاع سوقي محدد.	11
					تحقق المؤسسة التميز في حالة العمل في قطاع سوقي محدد.	12

شكرا على تعاونكم