

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras
Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم:

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور إستراتيجية تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية (دراسة ميدانية

لعينة من عملاء موبيليس ولاية سوق أهراس)

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة أعمال

من إعداد

اسم الطالبة ملاحى بسمّة

اسم الطالبة بن غالية حبيبة

لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

أستاذ محاضر أ

الرئيس برجي نسرين

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

أستاذ محاضر أ

المشرف رحالية بلال

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

أستاذ التعليم العالي

المتحن بوعشة فوزية

رقم...../2022

الشكر والعرفان

أولا حمدا وشكرا لله لتوفيقه لنا

نتوجه بجزيل الشكر والثناء وفائق التقدير للأستاذ
المشرف "رحاحلية بلال" الذي كان لنا الشرف لنبحث
تحت إشرافه ووفقا لمنهجيته ونصحه وتوجيهه ،ومساعدته
في إتمام هذا البحث.

ونشكر كذلك أساتذة قسم علوم التسيير وجميع الأساتذة
الذين وقفوا معنا وقفة تستحق الثناء والتقدير.
إلى كل من علمنا أولى خطوات الحياة وكل من
علمنا حرفا استفدنا به حياتنا .

الإهداء

قال تعالى: "رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي...".

قال تعالى: "رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

-إلى حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم الذي علمنا معنى الإحسان راجيا من المولى تعالى أن يرزقني دوام حبه و يرزقني شفاعته .

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب .

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى أبي وأمي أدامهما الله تاجا فوق رأسي.

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا .

رحمة على روح أخواني " زهية، آسيا "رزقهم الله الجنة ونعيمها ولاقانا الله في الجنة مع الحبيب المصطفى .

إلى إخوتي كل باسمه فتحي، عبد الله، عيسى، هارون، إسماعيل .

إلى أحبائي الصغار "عبد الرحيم، رونق، سلسبيل، إسحاق، لجين".

إلى كل من ساندني في مسيرتي ومن وقف معي في الشدائد ولو بكلمة طيبة دليلة، مريم، عبلة، ليلى.

إلى زميلاتي فاطمة الزهراء ، زينب ، بسمة .

إلى قامات العلم السادة الدكاترة وعلى رأسهم الدكتورة رحاحلية بلال .

جزاكم الله عنا خير الجزاء

بن غالبية حسنة
عائدية حبيبة



الإهداء

قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب ليلي إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بعطائك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب إلا برؤيتك.

مع فائق الحب والاحترام إلى كل الأعمام أهدي هذا العمل :

إلى سندي في الحياة والدي اللذان لم يبخلا علي يوما بشيء، أمد الله في عمريهما وأعاني على رد الجميل لهما.

إلى وحيدتي صديقتي وأختي العزيزة على ما غمرتني به من حسن المؤازرة والإعانة بما استطاعت (إيمان). وأخويا أنور وأسامة حفظهما الله ورزقهما من بابه الواسع.

إلى كل لعائلة "ملاحي" إلى جميع أبناء العم و العممة وخاصة "خولة" إلى جدتي "ضريفة" أخوالي و خالاتي وأبنائهم .

إلى جميع الصديقات والرفيقات اللاتي رافقني في جميع التغيرات والصعاب التي مررنا بها خلال مسيرتي.

وزميلتي في إعداد هذا العمل "بن غالية حبيبة"

إلى كل من ترك جميل الأثر في مسيرتي .



ملاحي بسمه

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الإهداء
I	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
1	المقدمة
2	الإشكالية
2	الفرضيات
2	أسباب اختيار الموضوع
3	أهمية الموضوع
3	أهداف الموضوع
4	منهج الدراسة
4	صعوبات الدراسة
4	هيكلية البحث
4	حدود الدراسة
5	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: إستراتيجيات تحقيق الولاء والقدرة التنافسية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: إستراتيجيات تحقيق ولاء العميل
9	المطلب الأول: ماهية وتطور الإستراتيجية
14	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية وعناصرها
20	المطلب الثالث: ولاء العميل وأهدافه
28	المطلب الرابع: إستراتيجيات بناء الولاء واستراتيجيات تكوين الزبون الموالي
33	المبحث الثاني: القدرة التنافسية
33	المطلب الأول: التنافسية

39	المطلب الثاني: استراتيجيات التنافسية ومؤشراتها
42	المطلب الثالث: مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها
44	المطلب الرابع: متطلبات القدرة التنافسية
46	المبحث الثالث: العلاقة بين ولاء العميل والقدرة التنافسية
46	المطلب الأول: العميل والميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: خدمة العملاء وتحسين القدرة التنافسية
52	المطلب الثالث: معلومات التغذية العكسية والقدرة التنافسية
53	المطلب الرابع: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الأرباح
57	المطلب الخامس: مساهمة رضا وولاء الزبون في تدعيم الميزة التنافسية
58	خلاصة
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر إستراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لمؤسسة موبليس
60	تمهيد
61	المبحث الأول: المؤسسة ميدان الدراسة
61	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
61	المطلب الثاني: قيم وأهداف المؤسسة
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
64	المطلب الرابع: المؤسسات المنافسة
66	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: منهج الدراسة
66	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
66	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات وخصائصها
66	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
70	المبحث الثالث: معالجة وتحليل بيانات الدراسة
70	المطلب الأول: معالجة وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: معالجة وتحليل متغيرات الدراسة
81	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

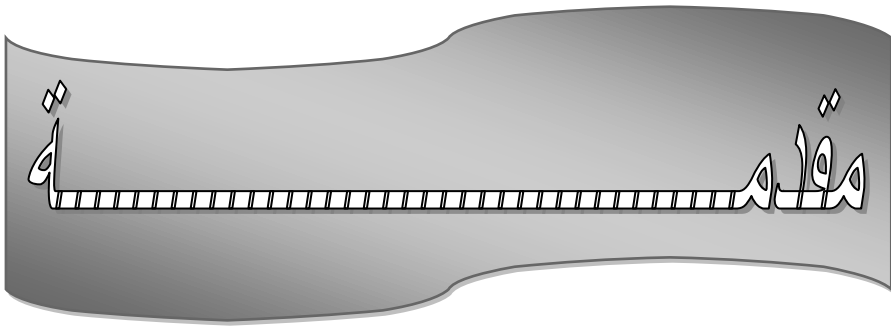
84	الخلاصة
87	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استراتيجيات تطوير الزبون ذو الولاء	31
02	تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على القدرة التنافسية	49
03	سلسلة الرضا - الولاء - الربح	54
04	التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية	56
05	الهيكل التنظيمي لموبيليس	63
06	نموذج الدراسة	67
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	69
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	70
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	71
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الإشتراك	73
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشريحة الرئيسية	74

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
69	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	02
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الاشتراك	04
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الشريحة الرئيسية	05
74	جدول الأوزان لسلم ليكارت الخماسي	06
75	البيانات المتعلقة بمتغير إستراتيجية التعامل مع الشكاوى	07
76	البيانات المتعلقة بإستراتيجية ضمان الخدمة	08
78	البيانات المتعلقة بإستراتيجية ضمان جودة الخدمة	09
79	البيانات المتعلقة بالقدرة التنافسية	10
80	اختبار صدق وثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ	11
81	دراسة الارتباط بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية بالنسبة للعينة المدروسة	12
82	اختبار الفرضية الأولى	13
83	اختبار الفرضية الثانية	14
83	اختبار الفرضية الثالثة	15



مقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تطورا كبيرا في المجالات الصناعية والخدمية، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم تطورا مماثلا في الفكر الإداري، خصوصا بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال. وفي ضوء ذلك زادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة لاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه لتلبية حاجات الإدارة لاستقراء المستقبل، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرص وتهديدات، وانسجاما مع واقع المنظمة وظروفها بما تملك من مجالات قوة، وما تعانيه من مجالات ضعف، إذ تهدف الإدارة الإستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الإستراتيجية المناسبة.

كان الاهتمام الأساسي للمؤسسة هو جلب الزبائن، إلا أن المناخ التنافسي الحالي قد ساهم في التوصل إلى الاقتناع بأن مجرد جذب الزبون وحتى إرضاءه ليس كافيا لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن معادلة النجاح أصبحت تركز على مدى قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بولاء الزبون لأطول فترة ممكنة، وبناء علاقة طويلة المدى معهم بل وكسب ولاءهم. نتيجة لهذا التوجه الحديث للتسويق ظهرت العديد من المساهمات النظرية والعلمية حول ضرورة كسب ولاء الزبون ودراسة محدداته، والتي صنعت مفاهيم جديدة فرضت على المؤسسات التوجه نحو بناء علاقة دائمة مع الزبائن بواسطة إستراتيجية تسويقية دفاعية تدعى إستراتيجية الولاء.

وفي ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات المعاصرة أصبح من الضروري عليها أن تجد لها مكانا في بيئتها المعقدة والمتغيرة باستمرار لأنها أصبحت نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بها، وذلك من خلال اكتسابها قدرة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة تميزها عن باقي منافسيها لضمان بقائها واستمرارها.

ما جعل لمفهوم القدرة التنافسية أهمية كبيرة لجميع المؤسسات، حيث أصبحت تعتبره شعارا تستعمله لمواجهة التحديات، فبعدما كانت تمارس نشاطها في بيئة ساكنة اتسمت ولعقود من الزمن باحتكار الدولة لقطاعات إستراتيجية، وعدم الاهتمام بالمنتج والمستهلك، تحول اهتمامها إلى اكتساب قدرة تنافسية تساعدها على الارتقاء بمستوى إنتاجيتها وخلق منتجات ترضي عملائها.

أولاً: إشكالية الدراسة:

لا تزال المؤسسات تعاني من مشكلة أساسية تتمثل في رضا العميل وكسب ولائه، والذي يعتبر هدف أساسي وشرط إلزامي لبقائها واستمرارها، كيف تؤثر استراتيجيات تحقيق ولاء العميل على دعم القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس سوق أهراس؟

وينطوي هذا التساؤل الجوهرى على عدة تساؤلات فرعية هي:

- ماهية الإستراتيجية.
- ما أهم استراتيجيات ولاء العميل .
- مفهوم القدرة التنافسية .
- ماهية العلاقة بين الولاء والقدرة التنافسية.

ثانياً: فرضيات الدراسة

كإجابة مؤقتة لهذه التساؤلات يقوم بحثنا على مجموعة من الفرضيات الخاصة بالجزء التطبيقي، والتي سنعمل من خلال هذا البحث على اختبار صحتها من عدمها.

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لمعامل موبيليس.

الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء في إجابات المبحوثين .

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية :

❖ الميول والرغبة في هذا الموضوع ومحاولة كسب مهارات وقدرات في هذا المجال ، وذلك للاستفادة منها

مستقبلاً

❖ كون هذا الموضوع يقع في التخصص.

الأسباب الموضوعية :

❖ محدودية الدراسة التي تناولت موضوع استراتيجيات الولاء.

❖ إظهار مدى إدراك وكالات الاتصالات لمفهوم استراتيجيات الولاء و بيان علاقتها بالقدرة التنافسية.

رابعاً: أهمية الموضوع

يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق التوجهات الحديثة، لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة، ولا يتأتى هذا إلا من خلال رضا الزبائن وولاءهم.

- انطلاقاً من أهمية العميل ركزنا على ثلاث استراتيجيات أساسية في المؤسسات الخدمية والتي تعتبر الركيزة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال العميل والمتمثلة في : إستراتيجية التعامل مع شكاوى العملاء، إستراتيجية ضمان الخدمة ، إستراتيجية ضمان جودة الخدمة. بالإضافة إلى إستراتيجية التقوية، إستراتيجية التعويض ، إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث ، إستراتيجية الولاء بالخدمات ، إستراتيجية الولاء بتعاون علامتين ، إستراتيجية الولاء المتعددي .

-تقوم هذه الدراسة على أسلوب دراسة حالة، حيث اخترنا مؤسسة موبيليس-سوق أهراس- كونها تعتمد كثيراً على العملاء في تدعيم مكانتها التنافسية .

خامساً: أهداف الموضوع

من خلال الأهمية التي تكتسبها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الواردة بصفة أساسية في الإشكالية بالإضافة إلى :

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجيات والولاء و أثرها على القدرة التنافسية عن طريق تقديم إطار نظري يوضح كافة المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية .

- التعرف على مفاهيم المتعلقة باستراتيجيات الولاء .

- اختبار العلاقات الموجودة بين تأثير استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية.

إبراز الأهمية الخاصة للموضوع في اكتساب قدرة تنافسية .

محاولة الربط بين اثر استراتيجيات الولاء وحسن استغلالها في بناء وتحسين القدرة التنافسية في مؤسسات الاتصالات.

محاولة إبراز دور استراتيجيات تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية من خلال إرضائه وكسب ولائه.

المساهمة بكل تواضع في إثراء المكتبة الجامعية لولاية سوق أهراس بمحتويات هذا العمل فيما يتعلق بدور

استراتيجيات تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية.

سادسا: منهج الدراسة

لقد تم الاستناد في تحليلنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استغلال مختلف المعلومات والبيانات التي من شأنها ضبط مختلف المفاهيم والجوانب الموضوعية للموضوع، ولتوضيح أكثر تم الاستعانة بدراسة ميدانية باستعمال الاستبيان.

سابعاً: صعوبات الدراسة

قلة الكتابات التي لها علاقة بالموضوع .

عدم الإدلاء بمعلومات صحيحة ومعبرة عن الشعور الحقيقي من طرف بعض الزبائن.

ثامناً: هيكلية الدراسة

لقد تم دراسة الموضوع من خلال فصلين يتناول جانب نظري وآخر متعلق بالجانب التطبيقي. فيما يخص الفصل

الأول: استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية

تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وتناولنا في المبحث الأول إستراتيجية ولاء العميل بينما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى

القدرة التنافسية بينما المبحث الثالث فكان العلاقة بين ولاء العميل والقدرة التنافسية.

أما الفصل الثاني فعنون ب دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس ، تم

تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث تتناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة بينما المبحث الثاني

كان بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث كان عبارة عن عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ومناقشتها.

تاسعا: حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور إستراتيجية تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية، وبالنسبة للجزء التطبيقي تحدد الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية : تم إجراء دراسة الحالية على مستوى وكالة موبليس لولاية سوق أهراس ،جامعة سوق أهراس.
- الحدود الزمانية: من 15 ماي 2022 إلى غاية 15 جوان 2022.

عاشرا: الدراسات السابقة

-دراسة ديلمي فتيحة 2008 بعنوان تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري ، رسالة ماجستير .

-تظهر أهمية الدراسة في بحثها عن مدخل جديد لبناء ولاء الزبون انطلاقا من رضاه عن العلامة ، وهذا بتنمية علاقة المؤسسة بعملائها ، وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية وجود العلاقة الجيدة التي تنشأ بين المؤسسة وعملائها لكسب ولائهم ، مع بيان أهمية جودة العلاقة بين المؤسسة وعملائها في بناء الولاء ، لذلك ركزت الباحثة في دراستها على كيفية تنمية العلاقة مع الزبون وتأثير ذلك على ولاءه للعلامة التجارية للمؤسسة ، لجأت الباحثة إلى إسقاط دراستها على وكالة القرض الشعبي الجزائري بالمسيلة ، عن طريق تبيان أثر جودة العلاقة بين الوكالة والعميل والتي تعتبر دافعا هاما في بناء ولاءه للعلامة، وذلك بتوزيع استبيانين لكل من عمال وزبائن الوكالة لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ولاء الزبون للبنك انطلاقا من تقييمه للعلامة التجارية ، وتم استخدام تحليل SPSS وتم التوصل في نهاية الدراسة إلى وجود ثقافة تسويقية لدى إطارات الوكالة تبين مدى حرصهم على التركيز على الزبون وسبل جذبه وكسب ولاءه ، بالإضافة إلى التوصل إلى وجود ارتباط بين صورة العلامة وقرار الزبون في اختيار الوكالة التي يتعامل معها .

-دراسة أحمد بلالي 2008 ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر . أطروحة دكتورا جامعة الجزائر ، حيث حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتعلقة بالميزة التنافسية وعلاقتها بالبيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار

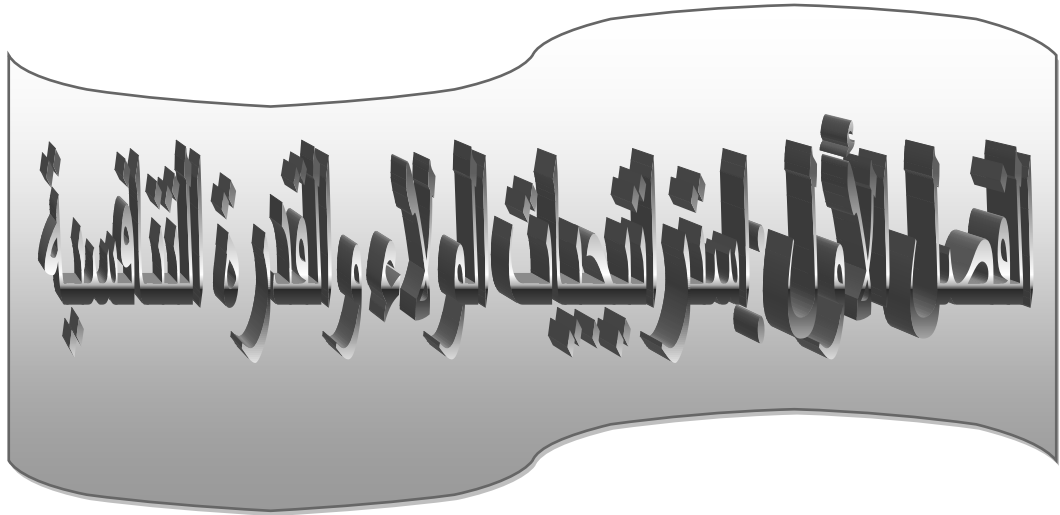
الموارد الخاصة لكل متعاملي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك دورا محوريا للموارد الخاصة بالمؤسسة على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية، وهو ما يفسر النتائج المحققة بين مختلف المتعاملين وأن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافس تركز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار هيكل الصناعة.

-دراسة مريخي يوسف ، أوكيل رابح ، مير أحمد 2019 بعنوان أثر برامج كسب الولاء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس ، مقالة.

-تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر برامج كسب الولاء المنتهجة من طرف مؤسسة موبيليس في تحقيق الميزة التنافسية، من بين أهم برامج كسب الولاء نجد مجلات الزبائن، خدمات ما بعد البيع، نادي الزبائن، وتناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما أثر برامج الولاء في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس؟ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 70 موظف في المؤسسة ، وتم الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل وتم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج كسب الولاء في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس .

-دراسة قرش عائشة 2007 بعنوان دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب البليدة، مذكرة ماجستير .

-بينت هذه الدراسة أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي تعد من أهم عوامل ريادتها وتحقق لها قدرة تنافسية ، فكفاءة المورد البشري تساعد المؤسسة على التميز والنجاح في بيئة شديدة التنافس ، كما أن تطبيق الجودة والعمل على تحسينه سلاحا لجذب العملاء وضمان ولائهم ، كما يساهم في تحقيق التميز والقيادة في السوق ، وبالتالي ضمان الاستمرارية والبقاء والنمو .وتوصلت الدراسة إلى أن اتباع أساليب التغيير الفعالة من خلال تطوير الكفاءات البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية في ظل المحيط التنافسي المتغير .



تمهيد

تطورت نظرة المؤسسات للعميل وكيفية تحقيق رضاه وكسب ولاءه من خلال تطبيق جملة من الاستراتيجيات التي تحقق ذلك ،حيث أصبح العميل سيد الموقف الذي تسعى جميع المؤسسات لكسب ثقته وإرضائه وذلك من خلال الارتقاء بخدماتها ومنتجاتها في شتى المجالات لتحقيق قدرات تنافسية وبالتالي أصبح العميل أولى اهتمام المؤسسات لما له من أثر في تحقيق قدرات تنافسية .

حيث تناولنا في فصلنا هذا ثلاث مباحث

المبحث الأول :استراتيجيات تحقيق ولاء العميل

المبحث الثاني :القدرة التنافسية

المبحث الثالث : العلاقة بين ولاء العميل والقدرة التنافسية

المبحث الأول: استراتيجيات تحقيق ولاء العميل

تعتبر المنظمات الحديثة منظمات أو مؤسسات اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تزدهر وتنمو وتتطور وتقدم وتواجه الصعوبات والتحديات، وتتصارع وتتكيف مع البيئة المحيطة بها والتي تشمل على المنافسين والعملاء والمؤسسات الحكومية وغيرها وحتى تصبح عملية تبني الإدارة الإستراتيجية ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة تصبح جزء لا يتجزأ من سياستها.

المطلب الأول: ماهية وتطور الإستراتيجية

أولاً: نشأة الإستراتيجية

أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية "الفريد شاندلر" حينما استعرض في كتابه الصادر عام 1962: "الهيكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا" وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية، وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون "جوان ودورد" بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة، وفي عام 1976 عرض "وهلين وهنجر" مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهىما فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان "كبنر وترينجو" ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن قوة الدفع التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعد مصدر القوة للشركة، حيث تشكل الإطار العام للإستراتيجية، باعتبار أن تحديد قوة الدفع يسهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل الأهداف الشاملة تعد الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.¹

وفي عام 1991 جاءت نظرية "جون تومبسن" حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبطة بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة، وصادر في ذات العام المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد "النشي أوهامي" مع مجموعة من أساتذة للإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى إلى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز

¹ <https://almerja.com> 11_05_2022 , 13 :09

على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة، وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص، لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 اصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا "جورج يب" كتابا انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية، وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.¹

ثانيا: التطور التاريخي للإستراتيجية

اقتصر استخدام مفهوم "الإستراتيجية" منذ عدة قرون على العمليات الحربية، ونعني في هذا الإطار تكوين التشكيل وتوزيع مواد حربية معينة، وتحريك الوحدات العسكرية وذلك بمواجهة العدو، وقد اقتبست الكلمة المذكورة أصلا من اللغة اليونانية وذكرها "Xénophon" لتعبر عن إنجاز الهدف العام الذي يتم اختياره، ومشتقة من اللفظ الإغريقي "سيرانوس أقوس" بمعنى أقود الجيش، وتطور مفهومها ليستعمل في المجالات الأخرى على رأسها علوم الاقتصاد.

وإن التطور في مجال الإدارة الإستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام، حيث أن ظهور فلسفات عديدة، ونماذج وطرق وأساليب متعددة شكلت رصيда معرفيا متراكما يمثل خزينا يستخدمه المديرون في إدارة منظماتهم والارتقاء بأدائها، ولقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، ويرى "قلوك" أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية هي:

1. مرحلة التخطيط المالي الأولى:

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية، بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها ومع ذلك أدت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات، إذ تجاوز عدد المنتجات، والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة، والأنظمة الاقتصادية المعقدة

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 31.

قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.¹

2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:

بناء على ما سبق فقد حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، وبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتناوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي لتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وغيرها، وهذا ما أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، وهنا يمكن ملاحظة أن البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي، والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية وتقديرات الطلب، وغيرها، باعتبار أن ساحة عمل المنظمة محدودة، وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد، ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المنظمات، طورت إدارات منظمات الأعمال أساليبها، وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.²

3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي

نظرا لحصول تغيرات في بيئة عمل المنظمات واشتداد المنافسة، وتشبع الأسواق بالسلع والخدمات، أدى إلى أن تصبح الوسائل الموجودة في التخطيط غير كافية، وبذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جيدة لتعامل مع الإشكالات المطروحة، وتجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة لأسواق المنافسة، وتحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي، وتقييم البدائل الإستراتيجية، وتوزيع ديناميكي للموارد، وفي البداية تم مد أفق العملية التخطيطية ليظهر التخطيط طويل الأمد.

4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية

تمثل الإدارة الإستراتيجية تطورا فلسفيا وعمليا باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، وتمثل أيضا طرقا متعددة في التفكير والاستنتاج ومنهجيات علمية لصناعة القرارات الإستراتيجية، ففي إطار منهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض وتعارض بين العالمية والمحلية في التركيز على الأسواق والمستهلكين، وكذلك بين

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص37.

² https://www.azambro.com/13_05_2022,20:22

التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وبين الفاعلية الاقتصادية والفاعلية الاجتماعية، وغيرها من الأساليب والطروحات الإدارية.¹

ثالثاً: المقصود بالإستراتيجية

إن كلمة الإستراتيجية هي كلمة يونانية قديمة تعبر عن فنون الحرب والتخطيط للمعارك الحربية وإدارتها، بحيث أنها من الجانب الاشتقاقي جاءت من كلمتي stratos والتي تعني الجيوش ageyn والتي تعني القيادة للدلالة على فن قيادة الجيوش.²

يعرف "هنري مينتزرغ" الإستراتيجية بأنها: القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.³

تستخدم كلمة إستراتيجية بطرائق متعددة، ونجد غالباً الكثير من الناس يتحدثون عن هذا المفهوم في عالم الأعمال. والإستراتيجية هي كمنارة كرة القدم، أو الإستراتيجية المرتبطة بالحملات العسكرية، أو الإستراتيجية الموضوعية لاجتياز مجموعة من الاختبارات والامتحانات. وهذا بالطبع يقودنا إلى الاستخدامات المعقدة لمصطلح الإستراتيجية.

وقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية "ستراتيجوس"، وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية المناطة بمفهوم الإستراتيجية. لقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم (السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة، ونظم وتكنولوجيا المعلومات.... الخ).
والإستراتيجية حسب بورتر هي: "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

أما دافيد فقد عرف الإستراتيجية بأنها: "صياغة وتطبيق وتقوم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".⁴

¹ حجر ف مبارك سعود حجر، اثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية مذكرة نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، 2011، ص32.

² أحمد بن عبد الرحمن بلالي، من نموذج sowl إلى إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة تحليلية نقدية في تطور الإستراتيجية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 30_06_2018، ص17.

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص14.

⁴ https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar_2022-05-1016:41

وتوصل "مينتزيبرغ" إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يعرف باسم p5 للإستراتيجية:

1. **الخطة:** أي أنها يمكن أن تكون عملاً مخططاً واعياً ومقصوداً للتعامل مع المتغيرات البيئية.
2. **المناورة:** القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم لتغليبهم.
3. **النموذج:** أي نموذج متناغم لسير النشاطات داخل المؤسسة.
4. **الموقف:** وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة التي تتواجد فيها.
5. **منظور (تصور):** تصور لمستقبل المؤسسة في شكل نموذج، ومحاولة تحقيق هذا النموذج.¹

رابعاً: أنواع الاستراتيجيات :

تصنف الاستراتيجيات من حيث المستوى إلى ثلاث فئات رئيسية وهي:

1. الإستراتيجية الكلية.
2. إستراتيجية النشاط.
3. الإستراتيجية الوظيفية.

لقد استخدم الكتاب تصنيفات عديدة للاستراتيجيات مما يتسبب أحياناً في نوع من الحيرة والإرباك لدى الدارس والمهتم بهذا الموضوع. ولكن هؤلاء الكتاب يسعون لنفس الهدف وهو تقديم إطار فكري أو مدخل يسمح بتطوير استراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار الأنسب من بينها. وستتم مناقشة أهم هذه التصنيفات وأكثرها شهرة فقط، حيث لا يتسع المجال لمناقشة جميع التصنيفات.

لقد ميز بورتر بين ثلاث أنواع عامة من الاستراتيجيات على أساس المنافسة في السوق:

1. **إستراتيجية القيادة التكاليفية:** وتعتمد على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المنظمات المنافسة، ولذلك تسعى المنظمات الاستخدام تقنية الإنتاج الكبير للاستفادة من توفير التكاليف.
2. **إستراتيجية التمايز:** وتعتمد على تفرد المنظمة في إنتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس النشاط. فتقوم المنظمة بتقديم منتجات مبتكرة، والاهتمام بالخدمة التي تقدمها للمستهلك مع السلعة.²

¹ الطيب داودي ، مراد محوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير 2007 ص 50.

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 88.

إستراتيجية التركيز: هي الإستراتيجية التي تستند إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة، ونقصد بها اختيار أسواق معينة، أو برامج تعليمية محددة وتقديم الخدمة لها.¹

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية وعناصرها

أولاً: تعريف الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية، أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

الإدارة الإستراتيجية هي وظيفة المدير الاستراتيجي، لأن الإستراتيجية تبقى دائماً في مقدمة مهام الإدارة العليا في المنظمة، فمن مهام الإدارة العليا صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها، وتحليل الخيارات الإستراتيجية المتاحة، واختبار تطبيق الإستراتيجية المناسبة.²

الإدارة الإستراتيجية عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

الإدارة الإستراتيجية كمصطلح أو مفهوم ليست جديدة، إذ أن أول استخدام شمولي في المجال الإداري هو في السبعينات، وكان المقصود بهذا المفهوم هو قيام كادر من المخططين الاستراتيجيين بشكل أو بآخر، بالخروج ببرامج إستراتيجية ومن ثم محاولة ترويجها إلى صناع القرار. وفي عقد التسعينات اختلفت فكرة التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية اختلافاً كبيراً.

فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

من المناقشة المتأتية لهذا التعريف يتبين أن هناك مجموعة من العناصر لتحديد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي:

¹ لؤي صبحي دحور: دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية مذكرة ماجستير في الإدارة جامعة الشرق الأوسط كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال 2010، ص 12.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2010، ص 18.

تشير كلمة "متواصلة" في التعريف إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الاستراتيجي وعدم اقتصارها لتكون في شكل إجراء لعمل الخطة.

تشير كلمة "نظامية" في التعريف إلى ضرورة أن يتم التخطيط الاستراتيجي في شكل جهود مرتب ومقصود وليس في شكل إجراء تم تنفيذه عشوائيا.

يقصد بكلمة "عملية" أن أحد فوائد التخطيط الاستراتيجي هي الالتزام بالتفكير في المستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي وهو ما يشكل إجراء أكثر بكثير من مجرد إعداد مستند أو وثيقة (كخطة إستراتيجية).

الأشخاص المقصودين من الأعضاء من القادة ليسوا هم كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة والمؤسسات التابعة لها فقط وإنما الموظفون أيضا ويقصد بها أيضا المساهمون والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات وإنما يكون لهم تأثير في القرارات المتخذة.

ويقصد بالإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل كامل الإجراءات والنشاطات بدءا من تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية والمؤسسية وتحديد المصادر وتطوير القوى العاملة لتحقيق النتائج المرجوة.

ويقصد بالكيفية التي يتم فيها قياس النجاح أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يقوم باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت قد حققت النجاح المطلوب.¹

ثانيا: مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من مرحلتين متميزتين مترابطتين في ذات الوقت هما: مرحلة إعداد الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

من خلال مرحلة إعداد الاستراتيجية فان فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، التحليل البيئي الخارجي والداخلي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، تنمية البدائل الاستراتيجية، ثم تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتنتهي هذه المرحلة بالاختيار الاستراتيجي

¹ طاهر الغالي، إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 17.

أما في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ، فإن التنظيم يعمل على تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها، ويتطلب ذلك إعداد الهيكل التنظيمي، تخصيص الموارد، التأكد من توافر الأعداد والمهارات البشرية المطلوبة، تطوير نظام المكافأة الذي يحفز العاملين على بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتجدر الإشارة إلى انه بالنسبة للمشروعات القائمة فإن هذه العملية لا تحدث بالتتابع السابق بالضرورة، حيث تنطوي على عملية مستمرة لتوليد المعلومات واتخاذ القرارات.¹

ثالثا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقد الأخير من القرن العشرين، هذه التحديات:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره، ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود الفاصلة للزمان والمكان، أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد. وبين ما هو ثابت نسبيا ومتحول، وبين ما هو كائن وما يولد ويخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة. ولعل أفضل من وصف ظاهرة التغير كسمة جوهرية في حياة العالم هو ألفين "توفلر" في كتابه الذائع الصيت "صدمة المستقبل"، حيث توقع دخول الإنسانية منذ العقد الماضي القرن الواحد والعشرين.

حقا نحن نعيش القرن القادم حيث أن كل نواحي الحياة ومن ضمنها الحياة التنظيمية تخضع لدرجات غير معقولة من التغير .

ويظهر هذا التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم، وفي تطور التكنولوجيا وبالذات البيوتكنولوجيا، والبرمجيات المعقدة، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال.

على سبيل المثال، تجاوزت التغيرات الهيكلية التي أحدثتها ثورة الاتصالات وصناعة الكمبيوتر كل التوقعات. فبينما كانت شركة IBM وكل الشركات المتوافقة معها (Bull, Hitachi, Fujitsus) متكاملة راسيا، أصبحت صناعة الكمبيوتر الجديدة مجزأة إلى حد بعيد . فاليوم تهيمن كل من Motorola, Intel على صناعة المكونات Aplle, Ibm, Compaq تقف في مقدمة الشركات الكبيرة في تصنيع عتاد الكمبيوتر Hardware. شركة Microsoft

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والطبعة، الطبعة الأولى، 2006، ص95.

تخمين على نظام التشغيل Lotus وغيرها من بائعي برمجيات التطبيقات تختص بتصنيع عناقيد برامج التطبيقات. وتوجد قنوات توزيع متنوعة وواسعة جدا في الأسواق الدولية والمحلية على السواء. هذه التغيرات الهيكلية في التكامل الرأسي، وبنية التصنيعية المركزية إلى اللامركزية وهيكل صناعة يتسم بالتفتت قادت إلى التغيير في طبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها لاعبين تقليديين كبار مثل Ibm. إن كل أساس المنافسة واقتصاديات الصناعة تغير اليوم بصورة جذرية.

لذلك يقع على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذا التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم ومن الخبرة في إدارة التغيير بطريقة كفئة وفعالة تستند على مشاركة واعية وواسعة من قبل كل أفراد التنظيم.¹

2. زيادة حدة المنافسة

يمثل عقد التسعينات أكثر العقود منافسة في القرن العشرين بالنسبة لمنظمات الأعمال. فالمنافسة الكونية أصبحت حقيقة واقعة وابتداء من أشباه الموصلات إلى خدمات التنظيف، كما غيرت العولمة الاقتصادية كما هو واضح حدود المنافسة بصورة واسعة.

وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفئة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء، والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج على سبيل المثال، كانت شركة "جنرال موتورز" قبل عشرين سنة الشركة الصناعية الأولى في العالم ونموذجا متألقا يتطلع إليه المدراء في أقطار المعمورة. أما اليوم فإنها تلهث من أجل البقاء على قول أحد كبار المسؤولين بها. كذلك لم تكن شركة IBM تواجه منذ عشرين عاما سوى منافسة تكاد لا تذكر، ولعل الولايات المتحدة كان لديها أجهزة الحاسبات الآلية آنذاك أكثر مما لدى سائر أقطار العالم مجتمعة، أما اليوم فقد انتشرت صناعة الحاسب الآلي سريعا وتقلصت الولايات المتحدة منها. وأخذت شركة IBM تواجه منافسة ضارية من قبل شركات مثل NEC، و"هيتاشي" و"فيوجيتسو" في اليابان و"Groupe bull" في فرنسا و"Icl" في بريطانيا..... الخ.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص 21 إلى

باختصار إن إدارة الأعمال تعني الإدارة الكفئة لألعاب المنافسة في الأسواق، التحسين المدع للمنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج، التطوير المستمر لأنشطة التسويق والترويج والتوزيع وخدمات البيع وذلك باعتبارها عوامل جوهرية حاسمة تحدد نجاح أو فشل المنظمة.

3. كونية الأعمال

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة طبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية.

ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية، إذ التطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه حيث شدة المنافسة أوصلت شركات السيارات باعتبارها Major Player في هذه الصناعة إلى قناعة بأن التعاون والتنسيق هو أكثر فائدة من الخسائر الناتجة عن فقدان الأسرار التكنولوجية، شركة TOYOTA و GM على سبيل المثال يشتركون الآن في مشروع لتطوير تصنيع السيارات يتطلب مساهمة العاملين والخبراء في برنامج knowhow بنفس الاتجاه توجد مشاريع مشتركة بين Ford و Mazda وشركة Nissan و Ford وبطريقة ماثلة تقوم شركة Boeing بتقديم تكنولوجيا معرفة تصميم المنتج لشركات مثل Mitsubishi و Kawasaki وغيرها من المشاريع المشتركة في العالم الغربي عموماً.¹

4. التغيير التكنولوجي

معظم المنظمات تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال. ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالضعف أو الفشل. وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليفه.

5. نقص الموارد

من الواضح أن الموارد الطبيعية الأساسية من طاقة ومعادن ومواد أولية وماء وأرض زراعية... الخ، هي في تناقص مستمر. واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر المدخلات الأخرى للنظام

¹نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الإنتاجي، ولهذا يتطلب في الدورة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية من مصادرها وبرمجة واستخدام الموارد المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية .

6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

لقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة. ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا. فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية، وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع التقني، وهي ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة. لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة ليس فقط من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وإنما باعتبارها عامل حيوي يرحح بنجاح أو فشل المنظمة.

لقد كان أهم تطور اقتصادي معاصر هو ظهور نظام جديد لخلق الثروة يستند على المعرفة والعقل. وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة، بمعنى أنها يمكن أن تستخدم إما لزيادة المتاح أو لتقليل القدر المطلوب منهما من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة. فالاقتصاد المتقدم لم يكن ليتسنى تسييره لمدة ثلاثين ثانية بدون حاسبات آلية. كما أن تعقيدات الإنتاج المستجدة وإدماج العديد من التقنيات المختلفة الدائمة التغيير وتنوع الواقع. كل ذلك ما انفك أن يزيد سريعا من كمية ونوعية المعلومات اللازمة لجعل النظام يعمل على إنتاج الثروة.

7. عدم الاستقرار في أوضاع السوق

يلاحظ أن معظم الأسواق التجارية وبالذات في أوروبا وأمريكا هي في حالة تذبذب وعدم استقرار. ومن المظاهر الاقتصادية لهذه الحالة هو عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة والمواد الأولية المصدر من قبل دول العالم الثالث، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق وبالذات الحروب الإقليمية والأزمات الدولية المفاجأة. ومن المحتمل جدا أن تندلع الحروب التجارية بين القوى أو التكتلات الاقتصادية الكبرى في العالم.¹

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 25 من إلى 27.

المطلب الثالث: ولاء العميل وأهدافه

أصبح الولاء أكثر المصطلحات شيوعاً حيث يعبر عن قوة العلاقة بين المنظمة والعميل و أقصى درجة يمكن للعميل أن يبلغها مع المنظمة والأكثر مصداقية، تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الولاء.

أولاً: تعريف الولاء:

- هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهمه.
- هو الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبدي به الفرد اتجاه شيء يهمه.¹
- سلوك تكراري نابع من اتجاهات متحررة الميول إلى انجاز مجموعة مختلفة من التصرفات لدفع دعم العلاقة مع المؤسسة الحالية من خلال تخصيص نصيب من المحفظة لمقدم الخدمة وتكرار الشراء.²
- يعرف الولاء على أنه مقياس العميل ورغبته في المشاركة التبادلية بأنشطة المؤسسة.³
- يعرف مون الولاء على أنه "درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام اتجاهها والنية في مواصلة شرائها".
- يعرف براون ولاء العميل "أنه توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقاً من خبرة إيجابية سابقة، بمعنى أن العميل الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية مفادها أن العميل يكون وفيًا إذا قام بشراء ثلاث أو أربع مرات نفس العلامة وبشكل متتالي، ويكون اتجاه اعتقادي تجاه هذه العلامة.⁴
- ومنهم من يرى أن ولاء العميل يتحدد على أساس عادات العميل الشرائية فيقال أن هذا العميل يدين بالولاء للمنظمة إذا ما دأب عن التعامل معها وعلى شراء منتجاتها، وبالرغم من تقديم المنظمات المنافسة منتجات أفضل وأقل سعراً، وعليه يقسم الولاء للأنواع التالية :

¹ مدحت أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2005، ص 39، 38.

² لرادى سفيان، بربار نور الدين، مداحي محمد، محددات ولاء الزبائن لخدمات الصيرفة الإلكترونية مجلة دراسات اقتصادية المجلد 21. العدد 01، السنة 2021. ص 117.

³ كلاًخي لطيفة بن حمو عبد الله، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء العملاء مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 12 العدد 01 جانفي 2022، ص 179.

⁴ محمد الأمين كروش دور المنتج المبتكر في تحقيق ولاء العملاء من خلال تأثيره على الاتصالات الشفوية وسلوك الشكوى مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة المجلد 03. العدد 01 ص 100.

1. ولاء الاحتكار: في حال عدم وجود بدائل أخرى ؛

2. الولاء الخامل: كسل وعدم رغبة العميل البحث عن بديل آخر؛

3. ولاء الملائمة: ملائمة موقع المؤسسة بالنسبة للعميل ؛

4. ولاء السعر: معرفة العميل لأسعار المنتجات والبقاء مع السعر الأرخص؛

5. الولاء المحفز: مستمد من تقديم التحفيزات للعملاء ذو الولاء؛

6. الولاء العاطفي: ولاء لاسم تجاري معين.¹

- يرى أوليفر أن الولاء: " التزام ضمني للعميل بمعاودة الشراء وعلى نحو مستمر بالرغم من وجود بدائل وسهولة

التحول إليها وهو ما يعبر عن المعنى الحقيقي للولاء، وعليه فإن الولاء يتضمن المعاني التالية :

- مفهوم يتميز بالتحيز: فالعميل له اختيار مسبق لمتجر أو علامة، لكنه اختيار مدروس ليس عشوائي.

-التزام أو تعهد ضمني له ترجمة سلوكية وإلا فقد معناه.

- تكرار عملية الشراء مع وجود نية البقاء لفترة أطول.

- توليفة بين عملية نفسية وأخرى سلوكية.

ونظرا لتعدد الباحثين واختلاف أفكارهم وأهدافهم وتعددت التعاريف التي تناولت الولاء.وهو ما يولد نوع

الاختلال في الفهم الجيد للمدلول الحقيقي له، لذلك فالمعرفة الجيدة به لا بد مامن التطرق إلى المقاربات التي بنى

عليها، وهي:

أ،المقاربة السلوكية : حسب هذه المقاربة فإن الولاء يكون عندما يكرر العميل شراء نفس العلامة التجارية ،

لذلك نجد تعريف الولاء حسب هذه المقاربة بأنه "السلوك المتكرر لعملية الشراء"، لكنه يهمل الجانب الشعوري

الذي يؤثر في قرار الشراء.

ب.المقاربة الموقفية : يفهم الولاء من خلال المؤشرات الموقفية التي تقيس تفضيلات العميل، نوايا شرائه

واحتمال تغييره للعلامة، وتركز على الموقف الإيجابي للعميل تجاه العلامة التجارية.

¹ ليلي غضبان جودة الخدمات السياحية كمدخل لكسب الولاء مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية 2602-7321-Issn المركز الجامعي بربكة

المجلد 04 العدد 01. لسنة 2021. ص 186.

ج. مقارنة الولاء المركب : وهي وسطية بين المقاربتين السابقتين، بحيث تغطي نقائص كل منهما، وهي المقاربة التي تلقى إجماعاً من قبل الكثير من الباحثين.¹

ثانياً: عوامل الولاء: يتكون الولاء من عنصرين أساسيين هما:

- الإدراك: وهو الارتباط بشخص أو فكرة أو منتج معين.

- السلوك: معرفة الطريقة الفعلية التي تظهر الارتباط عبر الزمن "تكرار الشراء".

ثالثاً: أنواع الولاء :يمكن أن نميز بين نوعين

1. ولاء سلوكي: يقاس الولاء تبعاً لسلوك الزبون الذي يعكس استمرارية عملية الشراء ، هذا السلوك ينطوي على بعدين، الأول أن الزبون لا يزال فعال وراغب في استهلاك المزيد من سلع المؤسسة ، بمعنى آخر أن العلاقة مع الزبون تتطور لتصبح طويلة الأمد ، أما البعد الثاني لهذا السلوك هو أن المؤسسة لا تزال محتفظة بحصتها السوقية من خلال هذا الزبون ، وبمعنى آخر أن نسبة المبيعات لن تنخفض وبالتالي المؤسسة تحافظ على الاستقرار في ربحيتها .

2. ولاء موقفي: يقاس الولاء تبعاً لموقف الزبون ومكونات توجهاته مثل معتقداته ومشاعره ونية الشراء لديه . هذا النوع من الولاء يشمل الزبائن أصحاب الالتزام القوي تجاه مؤسسة معينة حسب موقف وتوجه هذه المؤسسة ، هذا النوع من الولاء يساعد المؤسسة في فهم احتياجات الزبون وتطوير الالتزام لدرجة عالية تجعل الزبون يقاوم كافة جهود المنافسين.²

رابعاً: محددات الولاء : يتحقق ولاء الزبائن على المدى الطويل ، وبالتالي فهو يرتكز على عناصر معينة يتوجب على المؤسسة مراعاتها عند إعداد برامج واستراتيجيات الاحتفاظ بولاء الزبون .

¹ بن عليوش توفيق دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة فرحات عباس . سطيف . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص دراسات وبحوث تسويقية لسنة 2016.2017 ص من 66 إلى 68.

² صفا فرحات دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة ما بعد التدرج لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة . لسنة 2014/2015 ص 141.142.

1. **الجودة المدركة** : هي نتيجة للمقارنة التي يقوم بها الزبائن بين توقعاتهم حول الخدمة وإدراكهم للطريقة التي نفذت بها الخدمة. وهي محدد رئيسي في علاقة الاحتفاظ بالزبائن وبناء القيم، وعليه توجد علاقة إيجابية بين جودة الخدمة وولاء الزبائن.¹
2. **القيمة المدركة** : بعد شراء واستخدام منتج معين، يظهر الحكم على مدى ملائمة المنتج في تلبية حاجات ورغبات الأفراد والقيمة المتوقعة وحجم المنافع التي حصل عليها نتيجة استخدام هذا المنتج.²
3. **الثقة** : هي مقدمة للالتزام وسوف تؤدي في النهاية إلى الولاء وعليه الثقة تلعب دورا مهما في خلق ولاء العملاء، بالإضافة إلى أن وجود الولاء من خلال علاقة المؤسسة والزبون يتجسد من خلال وجود ثقة قائمة بين المؤسسة وزبونها ، وذلك دليل على وجود علاقة إيجابية بين الثقة والولاء والتي تحتوي على عدة عناصر مثل الصدق، الكفاءة، الموثوقية والتوجه نحو العميل، فهي مهمة لنوايا الشراء المستقبلية.³
4. **الارتباط** : يعكس الارتباط قوة العلاقة مع الزبون أي الالتزام ، وهو ما يعني رفض الزبون للتعامل مع المؤسسات المنافسة بسبب الحواجز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة . ويعتبر الارتباط آخر المراحل التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ، والتي تفيد في تأهيل الزبون إلى مستوى الارتباط من خلال الارتكاز على عمليات تحليل احتياجاته عبر مختلف المراحل التي يمر بها أثناء علاقته مع المؤسسة.⁴
5. **نية تغيير العلامة** : حيث أن المستهلك قد يشك في مدى ملائمة قراره الشرائي، ويؤثر مستوى الخطر المدرك على عملية الشراء، وبالتالي فإدراك المستهلك لخطر متدني عند شرائه للعلامة يعتبر سببا لاستمراره في شرائها، أو على الأقل أن يكون موقفه تجاهها إيجابيا، إضافة إلى الوقت المبذول لعملية الشراء فكلما كان طويلا ومكلفا أدى ذلك إلى تغيير العلامة.⁵

¹ نصيرة عليط دراسة محددات ولاء الزبون في قطاع الاتصالات في الجزائر مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 52، ديسمبر 2019، جامعة قسنطينة 02. ص 140.

² بن سيروود فاطمة الزهراء كرماني هدى أثر الجودة المدركة والقيمة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد السابع، العدد الأول جامعة أم البواقي ، جوان 2020 ص 49.

³ بورقعة فاطمة ، رزين عكاشة ، تأثير الثقة بالعلامة التجارية على التزام المستهلك نحو العلامة وولائه لها .مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد الخامس، العدد الأول ، جامعة أم البواقي ، جوان 2018 ص 791.792.

⁴ صفا فرحات مرجع سبق ذكره ص 142.

⁵ موسى بونوييرة ، حمزة مزيان أثر محددات ولاء المستهلك للعلامة التجارية على قرار شراء المستهلك النهائي مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مجلد 07. عدد 02. 2021. جامعة تيسيمسليت ، ص 683.

خامسا: فوائد الولاء: ينشر الولاء فوائده على العملاء ومزودي الخدمات كما يلي:

أ. فوائد الولاء للزبون:

- _العلاقة طويلة الأمد مع مقدمي الخدمة تخفض الخطر، تبسط الخيار، وتمنح الشعور برضا مثالي للزبون.
- _العلاقة طويلة الأمد مع المؤسسة تخفض الخطر المدرك من طرف الزبون وتعزز ثقته بأن المؤسسة لن تقوم بتقديم منتج غير ملائم أو غير كامل، وحتى إذا بيعت هذه المنتجات بطريقة غير مقصودة فالزبون متأكد أن هذه المؤسسة ستقوم بعمل تصحيحي فعال.
- _ينظر إلى الولاء على أنه وسيلة يستطيع من خلالها الزبائن الاقتصاد في جهود اتخاذ القرار وذلك من خلال اتخاذ القرارات الاعتيادية المتعمدة والمكررة.
- _الفهم العميق لحاجات الزبائن المستمدة من العلاقة الطويلة مع مقدم الخدمة تخفض من الوقت والجهد المبذول من طرف الزبون للتزود بمعلومات جديدة، ونقل المشاكل واحتياجات المنتج . ومع بقاء نفس مزود الخدمة فإن الزبائن تتجنب تكلفة تعلم إجراءات جديدة.
- _يشجع الزبائن مقدمي الخدمة ليصبحوا أكثر اهتماما برضاهم مما يمكن أن ينتج عنه معاملة خاصة من قبل مقدم الخدمة، والتي يمكن أن تتمثل في اقتطاعات من السعر، تسريع الخدمة، أو الزبونية. والزبونية يمكن أن تضم تعامل مميز، اهتمام إضافي، معرفة شخصية وخدمات خاصة غير ممنوحة لزبائن آخرين .
- _يحصل الزبائن على فوائد اجتماعية من العلاقة الطويلة مع مقدمي الخدمة والتي تتضمن الشعور بالانتماء، الصداقة، الألفة والدعم الاجتماعي.
- ب. فوائد ولاء الزبائن لمزودي الخدمات:** ينعكس ولاء الزبون بفوائد لمزودي الخدمات كما يلي:
 - _ انخفاض حساسية الزبائن للسعر وتحسين ربحية المؤسسة، انخفاض تكاليف جذب زبائن جدد .
 - _ الزبائن الموالون يعملون كقوة تسويقية رائعة وذلك من خلال توصياتهم والكلمة الايجابية .
 - _ كلفة خدمة الزبائن الموالين منخفضة جزئيا وذلك راجع إلى أنهم على علم بالمنتجات كما أنهم أقل طلبا للمعلومات.

__ الزبائن المواليون ليسوا فقط بحاجة لمعلومات أقل. بل هم يعملون كمصدر لمعلومات لزبائن آخرين.¹

سادسا: مفهوم العميل: المستهلك و المستخدم الأساسي للمنتج، فله آمال وقيم مختلفة ويقوم بشراء أشياء متنوعة، يجب على المؤسسة إرضاء جميع العملاء.

"كل شخص تتعامل معه المنظمة سواء كان داخل المنظمة أو خارجها يتقدم لشراء منجاتها أو للحصول على خدماتها "

هذا التعريف قسم العملاء قسمين:

__ عملاء الداخل: المورد البشري في المنظمة المكلفون بإعداد الاستراتيجيات وهم حلقة الوصل بين المنظمة ومحيطها الخارجي.

__ عملاء الخارج: من خارج محيط المنظمة التي تربطهم بها علاقات وتشمل: المورد، الزبون، الموزع.²

سابعا: شروط دعم ولاء العميل

يتم خلق الولاء من خلال تقديم خدمات متناسبة مع احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة، وفي ظل المنافسة ما زاد الأمر صعوبة للمؤسسات للمحافظة على عملائها، وتشكلت مخاوف اقتصادية جديدة بعد ظهور تهديدات تمس ولاء العملاء، فالثقة هي العنصر الأساسي للولاء، ومن الشروط الواجب توفرها لدعم ولاء العميل في ظل تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

__ الإدارة الفعالة للقنوات التكنولوجية المؤيدة للسوق : من خلال التحليل واتخاذ القرار المتعلق بالعروض، حوافز المبيعات، التسعير، تقديم الخدمات للجميع وكلها أبعاد تساعد في اختبار العميل.

__ إدارة ولاء العميل: حيث أصبحت معقدة لتعقد القنوات والعوامل وهنا يجب على مقدم الخدمة المحافظة على القدرة للاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة وظروف السوق.

__ معرفة ما الذي تبحث عنه: معرفة العملاء والعوامل المؤثرة عليهم، من خلال تحقيق أداء عالي في المحافظة على العملاء، وتوفير وسائل التوفيق بين الأنشطة خلال دورة حياة العلاقة، واستخدام التحليل الاقتصادي القياسي

¹ هبة حميد عبد النبي الطائي أثر علاقات الزبون على الولاء الزبوني، دار أمجد للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2018. ص من 109 إلى 111.

² بن عليوش توفيق مرجع سبق ذكره ص 53.54.

والعائد على الاستثمار وتحقيق أقصى قدر من معدلات التحويل وغيرها من سلوكيات العملاء عبر مختلف القنوات.

معرفة ماذا نقيس : عند محاولة قياس ربحية العميل والمؤشرات الخاصة به، يصبح الولاء أكثر تعقيدا لذلك لا بد من إنشاء إدارة وظيفية تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية خلال كل دورة. مما يساعد على منع فقدان قيمة العملاء.¹

ثامنا: أنواع العملاء

إن المؤسسة الناجحة هي التي تجد الأسلوب الجيد والمناسب للتعامل مع عملائها، وهذا يتطلب فهم السلوك الإنساني واحتياجات العملاء وقيمهم ورغباتهم وتقاليدهم، لذا فيما يلي سنتطرق للأنماط الشخصية للعملاء:

1. العميل السلبي: يتصف بالحنج والمزاجية، وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة إضافة إلى البطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الرد للأسئلة التي تطرح عليه، يفكر في موضوعات كثيرة أثناء محادثة الموظف مما يقلل من درجة تركيزه واستيعابه للحديث.

2. العميل المتشكك: يتصف بالشك وعدم الثقة، إضافة إلى سخريته من الغير، قد يطلب تقديم البراهين، وعادة يصعب معرفة ما يريده.

3. العميل الثرثار: يتصف بالمجاملة يقضي وقته في محادثة الغير، يتصف بالاستحواذ على الحديث والخلط في الموضوعات، وله أساليب لجلب الآخرين للحديث الذي يريده.

4. العميل المغرور والمندفع : يشعر هذا العميل بأنه يحسن صنعا بانتظار الآخرين له، لديه مبالغة في إدراكه لذاته، تولد لديه اتجاهات التميز والسيطرة إضافة إلى غروره المفرط، الذي يقوده إلى الشعور الزائد بالثقة، ويبدو في عجلة من أمره وينفذ صبره بسرعة ويقاطع الحديث ويعيق عمل الآخرين.

5. العميل المتردد: يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها ويبدو في العديد من الحالات مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه، وعلى الرغم من

¹ در دور أسماء أثر تكنولوجيا المعلومات على ولاء العميل في المؤسسات المصرفية مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي العدد 08 المجلد الأول ، ص 125.126.

عدم معارضته لما يقال له إلا أن إجابته بنعم تكاد تكون مستحيلة، وإذا تعرض هذا العميل لموقف حرج فإنه يبدى عدم رغبته في القرارات التي ستفرض عليه.¹

6. العميل الغضبان: يتصف بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن أصغر الأمور وأتفهها، لكي يجعل منها مبررات كافية لافتنال الغضب، كما أنه يرى المتعة في الإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم وفي نفس الوقت يكون من الصعب إرضاءه لأن آراءه متشددة وفيها نوع من التهجم.

7. العميل المشاهد المتسوق: يميل إلى التمعن في الأشياء وفحصها، فلا يوجد في ذهنه شيء محدد يريد، ويستمتع بالتسوق، وبالرغم من أنه يمكن أن يكون عميلا جيدا إلا أنه يجب التعامل معه بحذر لأنه لا يجب أن يكون مراقبا وملاحظا.

8. العميل النزوي: يتصف بالتفاخر واتخاذ القرارات بسرعة ونادرا ما يصغى للمناقشات الطويلة، تتحكم عواطفه بسلوكه الشرائي وتجذبه المظاهر لا المضمون، يكره الشرح المفصل عن خدمة ما، في حالة وقوعه في الأخطاء فإنه يلقي اللوم على مقدم الخدمة.

9. العميل العنيد: إيجابي النزعة، نشيط ومبادر، يتمتع بالاستقلالية، يتخذ قراراته منفردا بعيدا عن تأثير الآخرين، متشبث بآرائه التي قد تكون عن علم أو لا، محافظ ومقاوم للتغيير، يرفض كل ما هو جديد ومتطور وذو عقلية مغلقة.

10. العميل المفكر الصامت: يتصف بالهدوء وقلة الكلام، يستمع أكثر مما يتكلم، صعب تغيير أفكاره وآرائه بسرعة، يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرارات، يبحث عن المعلومات، يقوم بالمقارنات للوصول للاختيار الصحيح، من خلال تحليله وربطه بين المعلومات وإدراكه للخطر.

من خلال ما سبق يتضح بأن هناك اختلاف في شخصيات العملاء مما يجعل مهمة مقدمي الخدمة صعبة في التعامل معهم، لذلك على المؤسسات أن تقدم دورات تكوينية لمقدمي الخدمات في مجال علم النفس والاجتماع من أجل الاطلاع على خبايا الشخصيات وفهمها وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة للتعامل معهم.²

¹ بو عنان نور الدين جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مذكرة ماجستير جامعة محمد بو الضيف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير فرع التسويق السنة 2007.2006، ص98.

² بو عنان نور الدين مرجع سبق ذكره، ص102.

المطلب الرابع: استراتيجيات بناء الولاء واستراتيجيات تكوين الزبون الموالي:

أولاً: استراتيجيات بناء الولاء: تسعى المنظمة من خلال الولاء الوصول إلى أفضل العملاء وبناء علاقة معهم لأطول فترة ممكنة، ولتحقيق هذه الغاية فإنها تتبع إستراتيجيات عديدة، حسب ظروف البيئة التنافسية وطبيعة العميل المستهدف، وهناك عدة استراتيجيات للولاء نذكر منها:

1. إستراتيجية التعويض: تتمثل في قيام المؤسسة بمنح مزايا خاصة للزبائن المستهدفين وهذا بعد تحقيقهم لحجم معين من التعامل مع المؤسسة ومثال ذلك قيام أغلب مؤسسات الطيران بوضع برنامج (miles) والذي يتضمن تقديم رحلات مجانية أو مزايا أخرى خاصة.

2. إستراتيجية التقوية: هذه الإستراتيجية تتضمن تنمية مشتريات الزبائن الحاليين وذلك من خلال: منح تعويضات إضافية خلال فترة زمنية معينة أو إرسال الرسائل الالكترونية والمجلات... الخ.¹

3. إستراتيجية العميل السفير: هي استخدام المنظمة للعميل كقوة تحفيزية بدل وسائلها الذاتية، فنلجأ إلى أفضل عملائها لأجل حث عملاء آخرين على اقتناء منتجاتها انطلاقاً من تجربته الشخصية الناجحة مع منتجاتها.

4. إستراتيجية بناء الولاء بالأحداث: ويكون باستغلال أحداث أو معارض، لتمكين الجمهور من خوض تجربة أو استعمال منتجاتها، لخلق نوع من الألفة بين العملاء وعلامة المنظمة أو منتجاتها.

5. إستراتيجية الولاء بالخدمات: في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها المنظمة ونمطية المنتجات، أصبحت تلجأ إلى تقديم خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المنظمة.

6. إستراتيجية الولاء بتعاون علامتين: هي اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم منتجات لنفس القطاع السوقي، فالعميل يحصل على مكافأة بولائه للعلامة الأولى أو الثانية، كالتكامل الموجود.²

7. إستراتيجية الولاء المتعدي: تعتمد على وسائط ولا تطبق مباشرة على العميل، وتنقسم إلى قسمين:

¹ شريفى حلول واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد لسنة 2014/2015 ص 94.

² باني فتحي، محمودي أحمد، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتعزيز ولاء العميل - تجربة البنك العربي- مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 2020، ص 103

-خلق حوافز الخروج: من خلال خلق تكلفة التغيير، وهي الامتيازات والفرص التي سيخسرهما العميل بانتقاله إلى المنافس ما يجعله يتمسك أكثر بمنتجات المنظمة.

-خلق ولاء القوة البيعية: هي تحفيز القوة البيعية لزيادة المبيعات، حيث يستفيدون من المكافآت ونفس نظام النقاط الذي يحصل عليه العميل النهائي.¹

ثانيا: استراتيجيات الولاء في قطاع الخدمات: وهي كالتالي

1. إستراتيجية التعامل مع الشكوى:

ويطلق الباحثون على هذه الإستراتيجية "إستراتيجية استرجاع الخدمة"، بمعنى القائم على تقديم الخدمة يسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن راضيا عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكوى بسبب خطأ ارتكبه الزبون أو نتيجة خلل في عملية التقديم من قبل المؤسسة المعنية، وتشير بعض الأبحاث والدراسات والتي تناولت طبيعة وخصائص شكاوي الزبون. إن الزبائن الذين يتقدمون بشكوى حول خدمة ما غالبا ما يكونوا من الزبائن الأوفياء لمؤسسة الخدمة، ورغم أن هذه الشكاوى قد لا تتمثل إلا بنسبة ضئيلة من الزبائن غير الراضيين إلا أن مورد الخدمة عادة ما يقوم بتشخيص هؤلاء الزبائن واتخاذ كل ما يلزم لضمان ولائهم للعلامة، وكما تم التطرق إليه سابقا فإن التسويق بالعلاقات كمفهوم لا يركز على استقطاب زبائن جدد فحسب بل والحفاظ عليهم، وعليه فالمهمة الأساسية التي يجب أن تضطلع بها مؤسسة الخدمة يجب أن تصب في بوتقة الحفاظ على ولاء الزبون للعلامة، ويرى "بال زانك" أن الكثير من إخفاقات الخدمة تكون نتيجة سلوك خاطئ من الزبون، إلا انه يتعين على العاملين التحلي بسرعة البديهية والمهارة في عدم وضع اللوم على الزبون ومعالجة الشكوى فورا وبدبلوماسية عالية.

2. إستراتيجية ضمان الخدمة:

تقدم الكثير من المؤسسات الخدمية ضمانات للزبائن كجزء من الخدمة المقدمة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للضمان هي تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء سواء كانت قبل القرار أو بعده، وما تجدر الإشارة إليه أن الضمانات غالبا ما تقدم للعناصر الملموسة في الخدمة، وهي الإستراتيجية خاصة في الحالات التالية:

¹ دباغي مريم، دراسة العوامل المؤثرة في ولاء المستهلك النهائي اتجاه العلامة التجارية للأجهزة الكهرومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة تسويقية السنة، 2016.2017 ص 23.24.

- سعر الخدمة العالية وعدم التأكد من نجاحها وفعاليتها لعدم وجود خبرات سابقة.¹

- تضرر سمعة المستفيد الشخصي في حال حدوث خطأ ما.

- عندما يكون استمرار بقاء المؤسسة الخدمي يعتمد على استمرارية تكرار الشراء من قبل الزبائن الذين يعطون أهمية كبرى للضمانات.

- عندما تؤثر الكلمة المنطوقة على العلامة.

3. إستراتيجية ضمان جودة الخدمة:

إن المعايير التي يتم الاستناد عليها في تحديد جودة الخدمة هي التي يحددها الزبون ، وقد قام (بيري زيشمال، باراسيرمان) بتحديد تسع معايير يعتمد عليها للحكم على جودة الخدمة والتي تتمثل في:

- **الاعتمادية:** تشير الاعتمادية على قدرة مورد الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق من حيث الوقت والانجاز تماما مثلما وعد به الزبون.

- **مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان :** هل أن الخدمة متوفرة من حيث الزمان والمكان الذين يرغبون فيهما الزبون؟ هل أن المستفيد سيحصل على الخدمة دون أن يهدر وقتا طويلا في الانتظار؟ هل أن الوصول إلى مكان تقديم الخدمة أمر سهل أم غاية في الصعوبة؟

- **الأمان:** هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك، ومثال ذلك ما هي درجة الأمان المترتب عن استخدام الصراف الآلي؟

- **المصداقية:** ما هي مصداقية مورد الخدمة؟ هل هو أهل للثقة؟ وما مدى التزامه بالوعود التي يقدمها؟

- **درجة فهم مقدم الخدمة للزبون:** كم من الوقت يحتاج مقدم الخدمة إلى فهم الزبون وتقدير مشاعره؟

- **الاستجابة:** ما هو مدى استعداد ورغبة مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد وحل المشاكل التي تعترضه؟

- **الجدارة:** ما هو مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات

التحليلية والإستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل امثل؟

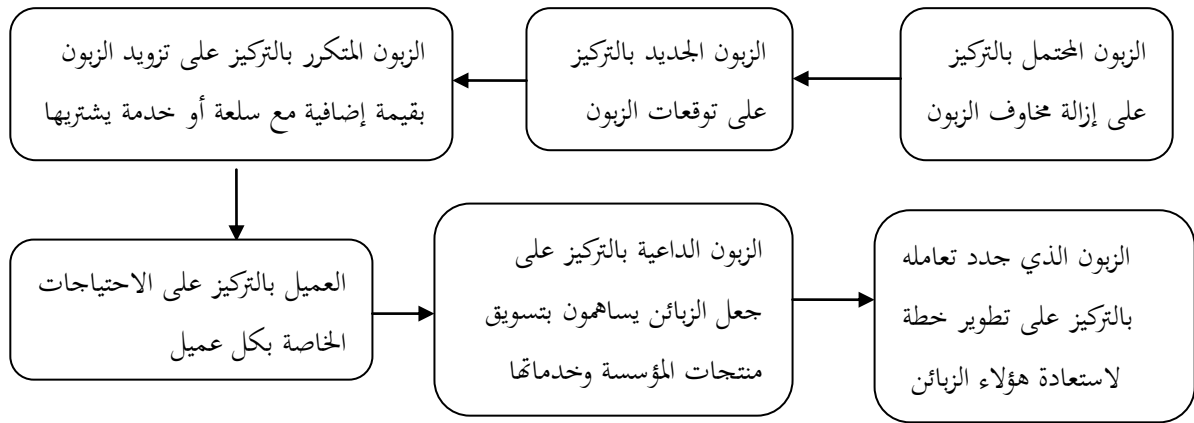
¹ ديلمي فتيحة تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولاءه للعلامة مذكرة ماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسويق جامعة الجزائر لسنة 2008/2009، ص 141، 140.

-الأشياء الملموسة: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل المستفيد في ضوء التسهيلات المادية مثل المعدات والأجهزة والأفراد والوسائل الاتصالية التابعة لمؤسسة الخدمة.¹

الاتصال: ويقصد به قدرة مقدمي الخدمة على توفير كافة المعلومات التي تساعد الزبون في التعرف على طبيعة الخدمات المعروضة وتكلفتها، وكذلك القدرة على الاتصالات والمخاطبة بلغة واضحة ومفهومة بالنسبة للزبون، و إبلاغ الزبون بالأعطاب والمشاكل التي قد تحدث في نظام تقديم الخدمة.²

إن هذه المعايير التسعة التي يعتمد عليها الزبون في تقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها البعض ، بل إن البعض من هذه المعايير متداخلة ، وقد تكون أحيانا مكاملة لبعضها ، ويرى الباحثون أن هذه المعايير تعد ملائمة لتقييم جودة العديد من الخدمات.³

شكل 01: استراتيجيات تطوير الزبون ذو الولاء



المصدر: هبة حميد عبد النبي الطائي أثر علاقات الزبون على الولاء الزبوني دار أمجد للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2018 ص 117 .

يمثل الشكل رقم 01: الخطوات التي تركز عليها المؤسسة لكسب ولاء عملائها وإرضاءهم وتبدأ هذه الخطوات من إزالة مخاوف الزبون وكسب ثقته ومن ثم التركيز على توقعاته ، إلى تزويده بقيمة إضافية وطرح سلع جديدة للمحافظة على العميل وتلبية حاجاته ، ومن ثم التركيز على خصوصيات ومتطلبات كل عميل ، ومن ثم جعل

¹ محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2004-2005 ص من 100 إلى 102.

² عمري سامي أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة تعامل الهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 04 العدد 01 جوان 2021 ص 271.

³ محمد زيدان مرجع سبق ذكره ص 102.

الفصل الأول: استراتيجيات تحقيق الولاء والقدرة التنافسية

الزبون يساهم في بيع وتسويق منتجات و خدمات المؤسسة ومن ثم وضع خطط للمحافظة على عملائها وجذب عملاء جدد .

المبحث الثاني: القدرة التنافسية

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز والتفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولا يكون لها تلك إلا من خلال حيازتها على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، ويعتبر مفهوم القدرة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها من خلال جذب أكبر عدد من العملاء.

المطلب الأول: التنافسية

تواجه المؤسسات في عصر التكنولوجيا منافسة شديدة وحادة في ظل التغيرات الحالية العالمية، مما يدفعنا إلى البحث في هذا الموضوع، وعن التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات لتطبيقها والتصدي للمنافسة وآثارها.

أولاً : مفهوم المنافسة

المنافسة تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي وأداء المنظمة والصراع المتواصل من أجل البقاء من خلالها لا يستطيع المتنافسون البقاء سلمياً دونها ، فكل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه أو منافسه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والانفراد بمميزات تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء و الاستمرار.¹

والمنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي.²

المنافسة: هي العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة والمنافسة للوصول إلى نفس الزبائن، جودة عالية، أرباح أكبر، والقدرة على الصمود أمام المنافسين.³

¹ محمد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة قسم الإدارة والتسيير الرياضي تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد خيضر بسكرة لسنة 2021/2020. ص 77.

² توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي 2006/2005 ص 152.

³ مقحوت مسعودة ، نصيب رجم دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مجلة البحوث والدراسات التجارية مجلد 03 عدد 01 مارس 2019 جامعة باجي مختار عنابة ،ص 94.

ويشير معنى المنافسة إلى محاولة المنظمات القضاء أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة، لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل.¹

ثانيا: مفهوم التنافسية

إن مفهوم التنافسية مقصد يختلف وفقا لمستوى التحليل، وهو إما على مستوى المنشأة أو الصناعة أو الدولة، ويستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين وغيرهم.

عرفها مجلس السياسة التنافسية الأمريكية بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية في الآجال الطويلة"² أو هي "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك".

تعرف المنشأة التنافسية "المنشأة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج، أو تحسينا لجودة أو كذلك معا".³

"التنافسية يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين".⁴

- يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية الإنتاجية،

والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على رقعة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

- وتعرف أيضا على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع

وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري، نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.

¹ شني صبرينة ، بن لخضر السعيد تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة مجلة البحوث العلمية والإدارية والاقتصادية العدد 2017/02 جامعة المسيلة ص 111.

² طارق راشي قراءة في مؤشرات تقرير التنافسية العالمي للجزائر خلال الفترة 2018.2010 مجلد 14 العدد 01 لسنة 2020 جامعة محمد الشريف مساعدي .سوق أهراس ،ص 204.

³ قويدر محمد .وصاف سعدي ، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 9 جانفي 2004.

⁴ بوركوة عبد المالك إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة السنة 2011/2012، ص 45.

-التنافسية مفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق في أطول فترة ممكنة.

-وتعرف المنافسة الدولية بأنها امتداد أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتسمة بالكفاءة. يعتبر اقتصاد ما تنافسيا إذا ما تمكن من النمو دون قيد على ميزان المدفوعات ويكون أداءه جيدا إذا ما نمت بسرعة أعلى من اقتصاديات أخرى.¹

-يمثل مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة في قدرتها على تلبية حاجيات زبائنها الحاليين والمرتقبين قبل منافسيها، أو قدرتها في الحفاظ على وضعيتها في السوق وتطويرها.²

وعليه فإن التنافسية ما هي إلا ذلك التحدي الذي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية، والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنظمات الأخرى.

وفي إطار هذا السياق تجدر بنا التفرقة بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات.

كما أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدا، وتقييم نقاط القوة والضعف لكل منها.³

ثالثا : أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى صنفين هما:

1. التنافسية بحسب الموضوع : وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

¹ عيسى محمد الغزالي سياسات تطوير القدرة التنافسية سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية العدد الثالث و الثمانون .مايو 2009 السنة الثامنة المعهد العربي للتخطيط بالكويت منظمة عربية مستقلة ص5.

² بغداد كرابالي - دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات-مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد2-ديسمبر 2014 ص 235.

³ كباب منال دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي جامعة محمد بو الضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ص140.

أ. **تنافسية المنتج** : تعتبر تنافسية المنتج شرطا ضروريا لتنافسية المؤسسة . لكنه غير كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب. **تنافسية المؤسسة** : تعتبر تنافسية المؤسسة أشمل، ويتم تقييمها عن طريق هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: تكاليف البنية ، النفقات العامة ، نفقات البحث والتطوير ، المصاريف المالية ، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2. التنافسية وفق الزمن : وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

أ. **التنافسية الملحوظة** : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

ب. **القدرة التنافسية** : تستند إلى مجموعة من المعايير : الموقع في السوق، المرونة ومعرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وتستند القدرة التنافسية على الفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.¹

رابعا : أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة أهمها:

__ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الغات ومنظمة التجارة العالمية .

__ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث التسويق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

¹ أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها. تنميتها. تطويرها. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر. 2002. ص 11.12.

__ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

__ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالف بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.¹

خامسا: مستويات التنافسية

نظرا لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاث مستويات لها وهي كالتالي:

1. التنافسية على مستوى الدولة : التنافسية هي قدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجوم، وبالعملة و الاقتراب، وربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف.²

كما تعرف الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على إنتاج السلع و الخدمات التي تنجح في امتحان واختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين ".
فيما يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستديمة من دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي ".³

ويرى المعهد الدولي للتنمية التنافسية على مستوى الدولة بأنها مقدرة بلد ما على:

__ أن ينتج أكثر وأكفا نسبيا ويقصد بالكفاءة :

تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم .

ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.

الملائمة: وهي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى

معلومات محدثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

¹قويدر محمد، وصاف سعدي، متركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9 جانفي 2004.

²بوعقل مصطفى، مباركي سمرة: إشكالية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة جويلية 2018 العدد 02 جامعة سيدي بلعباس ص3.

³ سالم الياس التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد 08/ العدد (1)، جوان 2010 جامعة محمد بو

الضياف المسيلة الجزائر تاريخ النشر 2021/06/30 ص من 235 إلى 237.

__ أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد.

__ استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من مناخ مناسب وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

إن التعاريف السابقة في مجملها تركز على النمو الاقتصادي و زيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني، إلا أن ذلك لا يعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك إلى الإنتاج بالكمية الأكبر والجودة العالية والملائمة في الزمان والمكان مع متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل معززة لتنافسية المنظمات المكونة للنسيج الاقتصادي على مستوى الدولة، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي، عدد السكان، التشريعات المختلفة، الدور الاقتصادي للدولة ومدى ملائمة هذه المتغيرات لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للاقتصاد الوطني بالإضافة إلى معدلات الصادرات المرتفعة والتي تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على الرفع من معدلات الدخل الفردي حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة بما يحقق الرخاء والتطور .

2. التنافسية على مستوى القطاع: تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها" قدرة المنظمات في قطاع صناعي

معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة "

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل أو الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة و التكلفة للمنتجات على مستوى الصناعة.¹

ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية لدى المنظمات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها.

3. التنافسية على مستوى المؤسسة : يمكن تعريفها على أنها" القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات

بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على

¹حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة لسنة 2006/2007، ص 9.10.

الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.¹

المطلب الثاني : استراتيجيات التنافسية ومؤشراتها

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية

إن المنافسة في سوق ما يتطلب ممارسات وخطط واستراتيجيات عددها بوتر وهي الاستراتيجيات التنافسية. فهناك عدد من الاستراتيجيات الأساسية قد تطبق المنظمة إحداها أو بعضها، يتم عرض هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1. إستراتيجية القيادة بالتكاليف: تتطلب هذه الإستراتيجية تطبيق نظام صارم للتوصل إلى ما يلي:

__رفع كفاءة الوحدة ماليا.

__الرقابة الصارمة على خطط الإنفاق.

__استبعاد حسابات العملاء الهامشية.

__تنمية قوة البيع.

وتعمل إستراتيجية القيادة بالتكاليف على حماية المنشأة من مخاطر ضغط قوى جماعات العملاء حيث أن هذه الجماعات قد تنجح في ممارسة قوتها عندما تضطر المنشأة لخفض الأسعار إلى مستوى أقل من المتنافسين سعرا و أكثرهم كفاءة و إتباع المنشأة الإستراتيجية القيادة في التكاليف يحمي المنشأة أيضا من ضغوط جماعات الموردين حيث تصبح لديها الرؤية الكافية لتتلاءم مع الزيادة في تكلفة مدخلات العملية الإنتاجية.

ويؤدي تطبيق المنشأة إستراتيجية القيادة في التكاليف إلى تحقيق بعض المميزات التنافسية مثل:

__ ضرورة الحصول على حصة سوقية عالية.

__ إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام.

__ الشراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية.

__ استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات والارتفاع بمستوى كفاءتها.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 9-10 .

2. إستراتيجية التمايز: هذا الخيار الاستراتيجي يوفر للوحدة الاقتصادية الحماية تجاه المنافسين بسبب ولاء الزبون للمنتج الأصلي وبحساسية أقل تجاه السعر وبنفس الوقت سيقبل خيار التمايز أو الاختلاف من قوة مساومة الزبائن والمجهزين على السعر نتيجة نقص البدائل المتنافسة أو القابلة للمقارنة ، حيث تتطلب إستراتيجية التمايز من الوحدة الاقتصادية توافر معلومات عن العملاء والمنافسون في السوق التي تعمل فيها من خلال تشكيل فريق عمل مهمته الحصول على هذه المعلومات لخلق تمايز عن المنافسين الآخرين.²

3. الخدمات المقدمة للعملاء: إن التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها. ويمثل ولاء المستهلك لمنتجات وخدمات المنشأة وتميز ما تقدمه المنشأة، عوائق للدخول للصناعة أمام المنافسين الجدد.

4. إستراتيجية التركيز: تشير هذه الإستراتيجية إلى تركيز المنشأة عند وضع استراتيجياتها على ما يلي:
_ شريحة معينة من العملاء في ظل سوق معين.

_ خط معين من خطوط الإنتاج .

_ منتج معين من مزيج المنتجات .

_ نمط معين من التكنولوجيا .

وتتميز إستراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون حاجة إلى موارد كثيرة، وبمخاطر محددة، حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة أو على عديد من أنواع المستهلكين أو على منتجات متعددة.³

ثانياً: مؤشرات التنافسية

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها:

¹ محمد سمير أحمد الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009. ص من 38 إلى 40.

² حاتم كريم كاظم استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة العاشرة المجلد السابع العدد الثلاثون 2014. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ص 13.14.

³ محمد سمير أحمد مرجع سبق ذكره ص 40 إلى 41.

1. الربحية: يعتبر مؤشر الربحية كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية نتيجة هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن قيمة أرباح المؤسسة الحالية تكون مرتبطة بقيمتها السوقية. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.¹

2. تكلفة الصنع: إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، إلا أن وجود هذه الوضعية في تناقص.²

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: يقصد بالإنتاجية معدل الإنتاج مقارنة بالوسائل وعوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيقه، أي ذلك المستوى من الفاعلية في تحويل مدخلات الإنتاج إلى مخرجات. وتعتبر الإنتاجية من أهم المؤشرات الدالة على التنافسية.³

4. الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة

¹ www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf في 2022/04/18، 15:30 ص 10.

² عيسى محمد الغزالي القدرة التنافسية وقياسها سلسلة قضايا التنمية في الأقطار العربية العدد 24، ديسمبر 2003، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ص 11.

³ نظور بلال تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسويق لسنة 2016/2015 ص 70.

بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها في السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكبر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أي تكلفة عوامل الإنتاج.¹

ثالثا: مميزات ونتائج التنافسية:

1. مميزات التنافسية: تتميز التنافسية بالخصائص التالية

__ التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.

__ سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.

__ التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.

__ اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.

2. نتائج التنافسية: للتنافسية عدة نتائج نذكر منها:

__ تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية وتخفيض الأسعار.

__ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي لها.

__ تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات، وانخفاض فترة استرجاع رأس المال.²

المطلب الثالث: مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها

أولا : مفهوم القدرة التنافسية

تعرف من جانب تخفيض الكلفة بأنها " ما استطاعت المنظمة من تخفيض كلفها الكلية، وكانت مبيعاتها تفوق هذه

الكلف فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن".³

وتعرف أيضا "بأنها مجموعة الإمكانيات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق رغبات المستهلكين

بشكل أفضل من منافسيها، مما ينعكس إيجابا على حجم حصتها السوقية " ¹ أو هي "مجموعة من الخصائص

¹ www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf في 2022/04/18، 15:30 ص من 10 إلى 12..

² فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997. ص 124.

³ أم السعد رواج تأثير الأعمال الالكترونية على تعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في الدول العربية لمجلة الجزائرية للأمن والتنمية العدد 03/جويلية 2021. جامعة باتنة ص 425.

التي تتفرد بها المنظمة عن غيرها والتي تتمثل في الإبداع والتميز والتي تمكنها من تقديم خدمات لعملائها بشكل جديد واستقطاب عملاء جدد باستمرار وتدار بواسطة نظام معلومات إداري بشري متناسق".²

ارتبط مفهوم القدرة التنافسية من حيث المستوى والأصل بالمستوى الجزئي للتحليل الاقتصادي، حيث اقترنت بداية استخدام هذا المفهوم بالمشروع الفردي منذ إقامته وانتهاء بنتائج أعماله، فدائما ما يندرج الحديث حول القدرة التنافسية لمشروع ما مقابل مشروع آخر يعمل في ذات المجال، ويمكن النظر لمفهوم التنافسية من زاويتين هما:

— من وجهة نظر المنشأة أو الدولة.

— في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

ويشير مفهوم التنافسية ببساطة إلى قدرة منشآت دولة ما على المنافسة مع المنشآت الأجنبية، وتتعزز هذه المقدرة بثلاثة عوامل هي:

— مستوى تكاليف المنشأة.

— مستوى الإنتاجية.

— جاذبية المنتجات للمستهلك العام.³

عرفت القدرة التنافسية في بيعات الأعمال الدولية بأنها "مزايا طويلة الأجل تسري وتندفق عبر منظمة العمل خلال فترة زمنية ممتدة، وتتضمن القدرات التنافسية حماية الموارد الخاصة بمنظمة العمل خلال المستقبل".⁴

وهناك من يركز في تعريفه للقدرة التنافسية على الحصة السوقية، فيعرفها على أنها تمثل: خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلا من النمو.

¹ شارف نور الدين: التسويق الإلكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مع الإشارة إلى حالة المؤسسات الجزائرية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 14 جامعة الشلف 2016، ص 97.

² نجوى عبد الله محمود مشاعر حسين خليفة علي، أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك المجلة العالمية للاقتصاديات والأعمال 2020. المجلد، العدد (3)، ص 595.

³ حسين فرج الحويج، التكامل الاقتصادي والصناعات البتروكيمياوية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 177.

⁴ عادل خير الله ناصر بن عبد الله القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا مجلد 16 العدد 22 لسنة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت 2020، ص 444.

ثانيا: أهمية القدرة التنافسية

تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار، بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي التي تحاول دون الاستفادة من توفير الحجم الكبير وعليه فان توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة. وتكمن أهمية القدرة التنافسية في:

1. تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.
2. كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.
3. بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.¹

المطلب الرابع: متطلبات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين أساسيين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و السعر و توقيت التسليم أو خدمات ما قبل البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء، تهيئ وتزيد رضائهم وتحقيق ولاءهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

وعليه فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج منافع للعملاء، تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وللقدرة التنافسية متطلبات هي:

1. **ثقافة وقيم المؤسسة:** ويقصد بذلك توفير مجموعة من القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين ويتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة، وهكذا

¹ حسين فرج الحويج، مرجع سبق ذكره، ص 179.

تتهياً للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابياً على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم .

2. **الاهتمام الفائق بالموارد البشرية:** باعتبارها أثن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخدمات وحتى رأس المال، وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكرياً ومهارياً على رأس قائمة تعزيز التنافسية للمؤسسة، حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات.

3. **القدرة على التعلم من التجارب:** لتتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية، وهذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة في بيئة الأعمال الحافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو لا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدراً جيداً للتعلم وتطوير الأهداف والاستراتيجيات.

4. **القدرة على التغيير:** و مواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً، تشريعياً، ثقافياً، اقتصادياً، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغيير.

5. **التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة:** تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامجاً لتحسين لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة، مع مستوى عالٍ لدراسة السوق وللمزيج التسويقي وخدمة العميل.¹

6. **كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة:** وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض تكلفة التنافس بالوقت.²

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار العنبر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2001، ص 104.

² نفس المرجع السابق، ص 104.

المبحث الثالث: العلاقة بين ولاء العميل والقدرة التنافسية

إن تحقيق قدرة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق القدرة التنافسية، والمورد البشري (العميل) هو أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على القدرة التنافسية.

المطلب الأول: العميل والميزة التنافسية

إن خلق قيمة متميزة للعملاء والتكلفة المنخفضة نسبياً يمكن أن تعكس مضمون الميزة التنافسية، لذا فجميع المؤسسات تحتاج إلى إدارة عملية هذه الميزة، والاهتمام أكثر بالعملاء والتوجه بهم وإمكانية تحويلهم إلى حق ملكية.

أولاً: الإدارة بالعملاء

إن المؤسسات التي تركز على عملائها وتعتنق المبدأ الذي ينادي بضرورة الحصول على أكبر قدر من رضا العميل من خلال جعله محور نشاطها التنظيمي هي منظمة تدار بالعملاء.

يقصد بذلك جعل العميل هو المركز أي أن يتحول إلى محور لكافة الأنشطة أو التأثيرات بشكل يجعل من اليسير على كافة العاملين معرفة بوجه الدقة ما هو المطلوب منهم لضمان استمرارية ولاء العميل للمؤسسة.

تحقق المؤسسات التحول إلى أسلوب الإدارة بالعملاء بإنتاج عدة إستراتيجيات نذكر منها:

1. التحول من أزمة الهوية إلى التركيز على البؤرة: على المؤسسة أن تقوم بتقديم منتجات تستجيب

للاحتياجات الفعلية للعميل وليس العمل على جذب انتباه العميل لمنتجات ربما لا ترضيه، وبالتالي جعله مصدر للنمو، لذا على المؤسسات التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من خلال الإدارة بالعملاء، أي التركيز على ما هو أكثر قيمة لعملائها المستهدفين.¹

2. من الإصغاء إلى رفع صوت العميل: يتحقق كسب رضا العميل من خلال عمل كل المؤسسة من أجله

واعتباره محور اهتمامها ويتم ذلك من خلال الاستماع وجعل صوته مسموعاً في كل أرجائها ويتم ذلك من خلال التمسك الدائم باستمرارية العلاقة بينه وبين المؤسسة.

¹ كشيده حبيبة، استراتيجيات رضا العميل الخارجي، مذكرة ماجستير، تخطيط للتسويق، جامعة سعد، حلب 2005، ص من 32، 33.

3. التعاون الشامل: إن العلاقة داخل المؤسسة لم تعد علاقة رئيس ومرؤوس احدهما يأمر و الآخر ينفذ ولكنها علاقة تعاون فالكل يبذل جهده ويتعاون وما على القائد إلا أن ينسق هذه الجهود من أجل تلبية حاجات وتوقعات العملاء.

4. الانتقال من رضا العميل إلى حماسه الدائم: إن الولاء لم يعد مسألة إجبارية ولكنها رغبة إدارية لدى العميل، ولتدعيم ذلك على المؤسسات الاهتمام بالأداء المتميز الذي يجعل العميل لا يكتفي بالولاء، بل يتحول إلى تابع مخلص للمؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على العلاقة بين المؤسسة والعميل بشكل غير عادي، قوي ومستمر، لدرجة أنها تصبح تخمن بحاجاته وترتقي إلى مستوى إثارة دهشته، وكذا معاملته بأسلوب يتمناه بغرض كسب رضاه. وقد يتم من خلال استحداث أسلوب جديد للتعامل مع العملاء، ويؤدي إلى خلق ميزة تنافسية من خلال الاستعانة بعلاقة الارتباط معه.

5. قيادة الاتصال: في ظل الإدارة بالعملاء يجب أن يكون هناك اتصال أفقي بين مختلف الوظائف بالإضافة إلى اتصال عمودي بين مختلف المستويات لضمان التكامل والمشاركة وهذا يؤدي إلى الاستثمار في الوقت عن طريق التفويض وكذا خلق روح المبادرة لدى العاملين وبالتالي إشباع أكثر لحاجات العملاء.

مما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة الموجهة بالعملاء قادرة على تحقيق مكاسب كبيرة في المجالات الأساسية التي تحقق النجاح في السوق، فهي من ناحية تحقق ميزة تنافسية في السوق من خلال إشباع حاجات العميل لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليه وكذا زيادة احتمالات تكرار شرائه، ومن ناحية أخرى فهي تحقق الرضا للعميل وتحقق لديه الشعور بالولاء والانتماء¹

ثانيا: تحويل العميل إلى حق ملكية عن طريق الميزة التنافسية

يعتبر تحقيق رضا العميل وولائه وكذا اكتساب حصة سوقية معتبرة للمؤسسة وربحية كبيرة من نتائج الميزة التنافسية والتي سماها "بيت" وزملائه بالقيمة طويلة الأجل "الأبدية للعميل"، التي تقود في النهاية إلى حق ملكية العملاء، أي جعلهم بمثابة حق من حقوق الملكية للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

1. الأنظمة المحاسبية: تنظر للعملاء باعتبارهم مصدرا للدخل ومن ثم بدأ النظر إليهم كأصول أو استثمارات ثابتة، حيث تعتمد القرارات على العملاء مثلما تعتمد على الاستثمارات.

¹كشيدة حبيبة، ص 34-35.

2. القيمة طويلة الأجل "الأبدية للعميل": وهي صافي القيمة الحالية للأرباح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على متوسط معاملات العميل الجديد خلال عدد معين من السنوات، ويمكن رفع القيمة طويلة الأجل للعميل من خلال ثلاث أساليب هي:

أ. زيادة فترة تعامله مع المؤسسة: أي عدد السنوات التي يظل فيها محافظا على تعامله مع المؤسسة من خلال تخفيض احتمال تحوله إلى مؤسسة أخرى أو إطالة فترة بقاءه معها.

ب. زيادة المبيعات: من خلال تشجيع العميل على شراء أو زيادة حصة المؤسسة من مشتريات العميل أو عدد مرات قيامه بشراء منتجات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وكذا الاستفادة من تأثير الكلمة الشفهية أو حديث العملاء مع أصدقائهم وجيرانهم عن منتجات المؤسسة وتشجيعهم على شرائها.

ج. تخفيض تكلفة حدة العملاء: حيث كلما انخفضت تكلفة خدمة العملاء كلما ارتفع هامش الربح وهذا يمثل دعاية للإبقاء على العملاء نتيجة إمكانية الاستمرار في خدمتهم.

إن النشاط التسويقي يجب إدارته بمعيار حق ملكية العميل، حيث يتم تقييم هذه القرارات طبقا للزيادة أو الارتفاع في حق الملكية، فعند التفكير في الاستحواذ على العميل والإبقاء أو الاحتفاظ به فإن القرار يجب أن يعتمد على: _ أين سيتم إنفاق المبلغ المخصص للنشاط التسويقي؟ ، هل عليا جذب عملاء جدد أو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين؟

إن الاتجاه الذي يتماشى مع الاتجاه الحديث هو نظام الإدارة بمحفظة العملاء كميّاس مستقبلي لحق الملكية الذي يعكس القيمة طويلة الأجل لكل عميل. ويمكن القول بأنه في ظل التوجه الجديد بالنشاط التسويقي يمكن تنظيم هذا النشاط وإدارته حيث يتم توزيع الوظائف والمهام والأدوار لتحقيق هدفين وهما: _ الاحتفاظ بالعملاء، جذب عملاء جدد.

ويصبح معيار تقييم الأداء واتخاذ القرارات والتصرفات موجهها بالقدرة على رفع حق ملكية العملاء.¹

¹ عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص من 267 إلى 274.

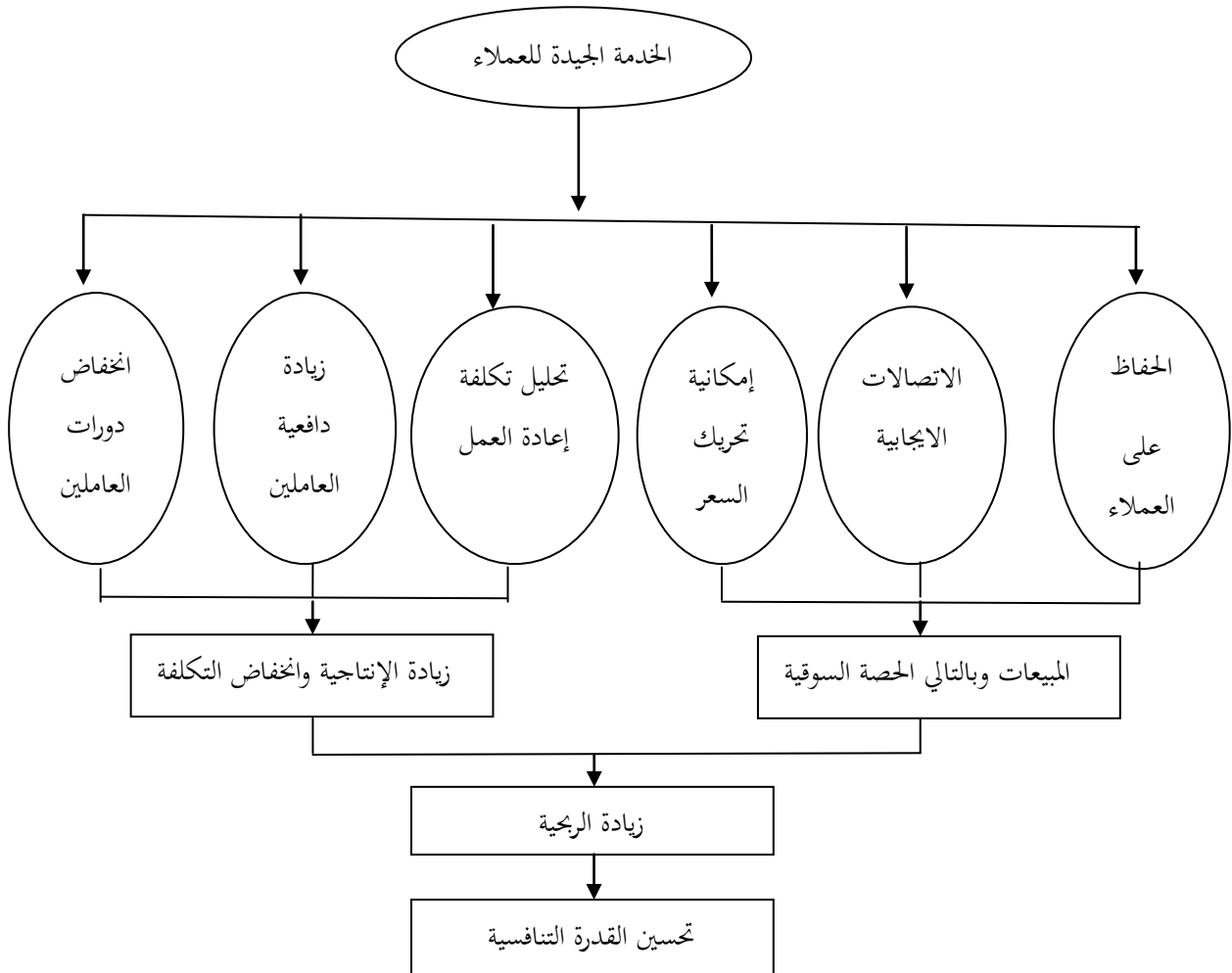
المطلب الثاني: خدمة العملاء وتحسين القدرة التنافسية

أولا: التركيز على خدمة العملاء وتحسين القدرة التنافسية

خدمة العملاء هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة، وتنمية ولائهم لها، ومن هذا المنظور فإن خدمة العملاء باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة، أو تمتنع عنه من أجل مصلحة العميل، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية ايجابية تجعل العميل يشعر بالرضا عن معاملاته معها، ويرغب في استمرار تعامله معها.

وتساعد الخدمة الجيدة للعملاء على أداء الخدمة بشكل جيد في تمكين المنظمة من زيادة فاعلية جهودها التسويقية وتحقيق الكفاءة في التشغيل والعمليات، بما يساهم في النهاية في تدعيم وتحسين المركز التنافسي وتحقيق الربحية¹، ويظهر الشكل التالي ذلك:

شكل 2: تأثير الخدمة الجيدة للعملاء على القدرة التنافسية



¹ جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص34.

المصدر: جمال محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر ، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 ص 34.

من خلال الشكل نجد أن الخدمة الجيدة للعملاء تعمل على:

1. **تنمي ولاء العميل:** هناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء العميل فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للعميل زاد رضائه عن المؤسسة ،ومن ثم استمر تعامله معها وزادت الربحية الناتجة عن استمرار تعامله معها وبالتالي العميل الدائم اقل تكلفة، أكثر ربحية، ويؤثر على عملاء آخرين.
2. **تجذب عملاء جدد:** تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الايجابية بين العملاء ،ومن ثم تحسين سمعة المنظمة مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد، وتدل نتائج الدراسات على أن العميل الراضي يستطيع أن يجذب خمسة عملاء آخرين للتعامل مع المنظمة.¹
3. **تؤدي إلى تخفيض التكاليف:** وذلك عن طريق تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل ، انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الايجابية ،انخفاض المصروفات الإدارية نتيجة لاستغلال الطاقة ، انخفاض تكلفة جذب عملاء جدد.
4. **تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير المنتجات:** لا شك إن العملاء يقدرون المؤسسات التي تقدم لهم خدمات متميزة ، ويعني ذلك أنهم على استعداد للتضحية بعض الشيء مقابل استمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة، وهو ما يعني وجود حرية أكبر في عمليات التسعير طالما ظلت العلاقة بين القيمة والسعر في حالة تعادل.
5. **تساهم في الحفاظ على العمالة:** إن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على المورد والكفاءات المتميزة بالمؤسسة، لأن الخدمة الجيدة تحقق رضا العملاء ومن ثم استمرارهم في التعامل مع المؤسسة وتوسيع نطاق تعاملهم معها وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال المؤسسة ومن ثم توافر فرص الرقي، والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين والكفاءات البشرية.
6. **تؤدي إلى تحسين الأداء المالي:** يعتبر تحسين الأداء المالي ممثلاً في العائد على الاستثمار ، ناتج عمليات زيادة المبيعات والحصة السوقية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة والتي تعد جميعها بمثابة الآثار الإيجابية لجودة الخدمة المقدمة وتشير نتائج الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الخدمة المتميزة تحقق عائداً على الاستثمار يتراوح بين 20% - 38% في مقابل 7%-21% بالنسبة للمؤسسات التي تقدم مستويات عادية من خدمة العملاء.

¹ جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره ص 34، 35.

7. الحد من شكاوي العملاء: تستخدم الشركات الناجحة في مجال خدمة العملاء مجموعة من الأساليب التي

تساهم في الحد من شكاوي العملاء وتمثل في:

_ التعرف على توقعات العملاء لمستويات الخدمة المقبولة.

_ التحديد الجيد لمجالات الشكاوي.

_ تطوير الإجراءات بتحقيق نوع من التوازن بين الجانب التكنولوجي والجانب الإنساني.

_ تقديم الضمانات لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء المنتج وبالتالي تقليل الحساسية.

_ إرضاء العملاء المتذمرين بتقديم الاعتذارات، تخفيضات الأسعار، استبدال المنتجات المعيبة مجاناً، التسوية الودية.

_ التعامل الفعال مع الأنماط المختلفة من العملاء.

8. تحقيق رضا العميل: إن التركيز على الوفاء بتوقعات العملاء للخدمة وإشباع احتياجاتهم لها، وتحقيق رضائهم

عنها سوف يساعد المؤسسة على بناء الثقة وضمان استمرار تعاملهم معها، وذلك من خلال التعرف على

تفضيلاتهم، وضع أهداف عملية لإرضائهم، الحصول على معلومات مرتدة منهم وبالتالي تقييم الخدمة وإصلاح

العيب فيها.¹

ثانياً: المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال الاحتفاظ بالعملاء: وتمثل في:

_ زيادة في الطاقة الإنتاجية من خلال السماح باستقبال المكالمات المسائية وفي نهاية الأسبوع والعطلات الرسمية وما

شابه ذلك.

_ تقليل تكاليف الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء الدائمين، عن تلك التي يتم عرضها أو تقديمها في السوق

بشكل عام.

_ التقليل من التكاليف الباهظة الخاصة بتسويق المنتجات، عندما يتم تقديمها كجزء من المنهج الذي يهدف

للاحتفاظ بالعملاء.

_ إعداد المنتجات التي يمكن للعملاء دفع حسابها بشكل جزئي.

_ تقديم خدمات تتطلب تكاليف أقل في تقديمها، ولكنها تختلف عما يقدمه المنافسون وتمثل أهمية كبرى للعملاء.

_ التقليل من البضائع المخزنة بسبب القدرة على تسويق تلك البضائع.

¹ جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر مرجع سلق ذكره ص من 35 إلى 37.

- __تقليل التكاليف الخاصة بالبيع، عن طريق تعديل القنوات الخاصة بالعملاء الحاليين والجدد على نحو أفضل، ذلك بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
- __يمكن التقليل من خفض قيمة الموجودات، بسبب التقليل من عدد مرات إصدار منتجات غير مناسبة والتوقف على طرح منتجات قديمة.
- __يمكن توقع متطلبات السوق على نحو أفضل، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل فترات الضغط والطلب على منتجات بعينها.
- __ويمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال:
- __التعرف على احتياجات العملاء والقدرة على الوفاء بها، ترتيب العملاء واحتياجاتهم وفقاً للأهمية التي يمثلونها.
- __الالتزام بالوقت الذي يتم فيه تقديم طلبات العملاء.
- __الحصول على وعد من العملاء بالشراء أو تشجيع العملاء على الالتزام بالشراء.
- __تحسين مستوى الخدمة المقدمة.
- __تحديد العملاء الذين سيتم توطيد أو إنشاء علاقات معهم.
- __زيادة الأرباح من خلال تقليل التكاليف الخاصة بالبيع عن طريق قنوات التسويق بما يتلاءم مع احتياجات العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة عمليات المشاركة، أو المساهمة في السوق من خلال تقليل الأسعار.¹

المطلب الثالث: معلومات التغذية العكسية والقدرة التنافسية

- تستخدم العديد من المؤسسات الكبرى النظم التي تساعد على تسجيل كل التفاصيل الخاصة بالعلاقة بالعملاء مع المؤسسة، والتي تتمثل في المبيعات والاتصالات التلفزيونية للحصول على بعض الخدمات وما شابه ذلك، ويجب أن تحدد أكثر المعلومات أهمية لتخزينها وترتيبها وفقاً لأهمية والأولوية، لذا على المنظمة أن تقوم بالآتي:
- __يجب أن يتم اختبار كفاءة النظم للتأكد من سلامة البيانات التي تقدمها، وكذا الروابط الخاصة بعمليات الاتصال.
- __يجب أن تم ترتيب فريق العمل الذي يتولى مهمة إدارة هذه النظم وذلك قبل استخدامها أثناء الاتصال بالعملاء.

¹ قرش عائشة دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جوان 2007. ص 177 و178.

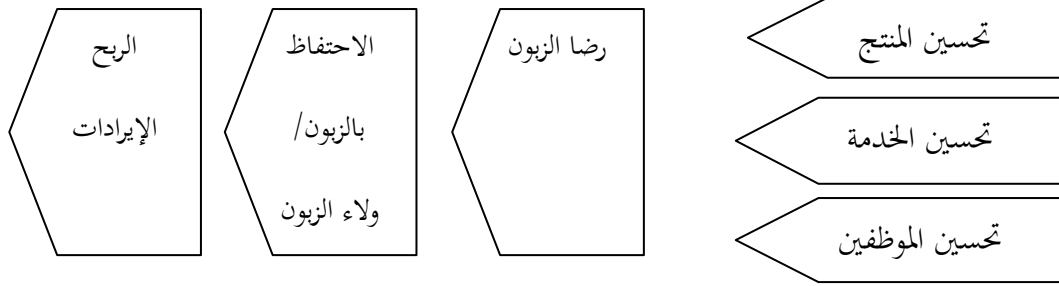
- _تعتبر جودة البيانات ضرورية لضمان سلامة وكفاءة النظم، وقد أدى هذا الأمر إلى تركيز المسؤولين في وضع النظم على جميع البيانات في أثناء الاتصال بالعملاء، وفي إجراء أية معاملات أخرى، بحيث تشمل هذه المعلومات كل شيء بداية من صفقات البيع والاتصالات التلفونية والخاصة التي يتم إجراؤها مع المهندسين للحصول على بعض الخدمات وحتى المكالمات الخاصة بالتسويق عبر الهاتف والرد على الشكاوي.
- _تقديم خدمات أفضل للعملاء انطلاقاً من المعلومات المرتدة لتقييمهم للمنتجات التي توفرها المؤسسة.
- _تقليل التكاليف التي تتطلبها الجودة خلال تقليل عدد العملاء الذين يشعرون بالسخط وعدم الرضا.
- _تغير خصائص المنتج الحالي، والتوصل إلى منتجات جديدة تتطابق ورغبات المستهلكين المتزايدة.
- _ملاحظة الانحرافات عن الأداء المخطط وتصحيحها، وتقييم مدى كفاءة العمليات.¹

المطلب الرابع: دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الأرباح

إن الاهتمام بالزبون يعتبر احد المساعي الأساسية للمؤسسة من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والذي يتم من خلال تقييم منتجات مميزة تتسم بالجودة العالمية مقارنة مع العروض المقدمة من قبل المنافسين لهما. وتجدر الإشارة إلى انه عندما تحقق المؤسسة النجاح في ميدان الأعمال أو السوق بشكل عام، فهي من ناحية تحقق ميزة تنافسية ملموسة في السوق، ومن ناحية أخرى تحقق رضا الموظفين لديها. تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، والتي تحقق الميزة التنافسية من خلال تحديدها للأبعاد التنافسية، وتركز عليها من خلال تقديم السلع والخدمات التي ترضي احتياجات الزبون، وعلى ضوء هذه الأبعاد تتحدد أهداف المؤسسة، وعموماً يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجيهها نحو الزبون، الذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائداتها، ومن اجل الزبائن والفكرة الرئيسية من ورائه هي أن تحسن توضيح دور رضا الزبائن وولائهم في تحقيق الربح، سوف نقدم فيما يلي سلسلة الرضا - الولاء - الربح. ويمكننا توضيح هذه السلسلة في الشكل التالي:

¹ ميرلن ستون، نيل وود كوك، ليز ماكينجر، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة مصر الطبعة الثانية 2006، ص149.

شكل 3: يمثل سلسلة الرضا - الولاء - الربح



المصدر: صفا فرحات دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة الدكتوراه جامعة فرحات عباس سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة لسنة 2015/2014، ص 149.

يمثل الشكل 03: "سلسلة الرضا - الولاء - الربح" مرتبط بإدارة العلاقة مع خواص المنتج والخدمة يتوقع أن يقود تحسين رضا الزبون، ويتوقع أن تقود الزيادة في رضا الزبون إلى زيادة الاحتفاظ بالزبون، والذي عادة ما يستخدم كتفويض لولاء الزبون، والذي يتوقع بعد ذلك أن يقود إلى ربحية أكبر.

ويمكننا توضيح كيفية مساهمة الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق ولائهم في زيادة الأرباح كالتالي:

أولاً: ترشيد التكاليف

من أفضل الطرق لمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق هو المحافظة على الزبون، فالاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة عليه تعتبر اقل تكلفة من نظائرها والخاصة بالحصول على زبون جديد، وهام للبحوث الميدانية فإن تكلفة المحافظة على الزبون تساوي 1/5 من تكلفة الحصول على زبون جديد، والتوجه نحو الزبون يمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات هؤلاء لأطول فترة ممكنة ومن ثم المحافظة عليهم.¹

ثانياً: السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا

إذا حاول منافس جذب احد الزبائن فعليه إما أن يقدم له سعر اقل بكثير مما تقدمه المؤسسة أو أن يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا، إلا انه من الصعب على زبون راضي عن تعامله مع المؤسسة ما إن يتحول إلى مؤسسة أخرى، فهو بذل الكثير من الوقت والجهد في البحث عن واختيار المؤسسة التي يتعامل معها، وقد يكون غير قادر على تغييرها.

¹ صفا فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 194.

ثالثا: حماية المؤسسة من الأزمات

وهي النتيجة الثالثة للتوجه نحو الزبون والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، حيث أن الحماية تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب أو العبث بها، وذلك كون الزبون ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء الزبائن سيشاركون في تقديم المعلومات إلى المؤسسة عن المنافسين ويكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة المؤسسة التي يشعرون بالولاء لسلعتها.

وعلى الصعيد الداخلي للمؤسسة نجد أن الأزمات قد تنشأ بسبب الاضطراب أو نقص المواد لذا نجد أن ولاء الزبون للمنتج يجعله ينتظر أو يؤجل شراؤه حتى ينتهي الاضطراب أو تبدأ المؤسسة في الإنتاج، وفي نفس الحال عندما تتوقف المؤسسة لبعض الوقت بهدف إعادة الهيكلة أو التطوير مثلا.¹

رابعا: انتشار الحديث الإيجابي عن المؤسسة

من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد دون استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على المنتج أو التسويق أو زيادة موارد البيع. وعموما فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن الزبون الواحد والذي يشعر بالرضا لحوالي تسعة أفراد.

خامسا: شراء الاحتياجات دفعة واحدة

يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال وبصفة عامة يفضل الزبون شراء كل احتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد لعدة أسباب أهمها: توفير الوقت، الجهد، التكلفة، الحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، وبالنسبة للمشتري الصناعي أيضا فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية والمستندية وتقليل الإجراءات والتمتع بخدمة النقل على حساب البائع، وإن شراء الاحتياجات دفعة واحدة من مؤسسة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة المؤسسة على التوسع في خطوط المنتجات والنمو و زيادة الطاقة دون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.

سادسا: ابتكار سلع جديدة

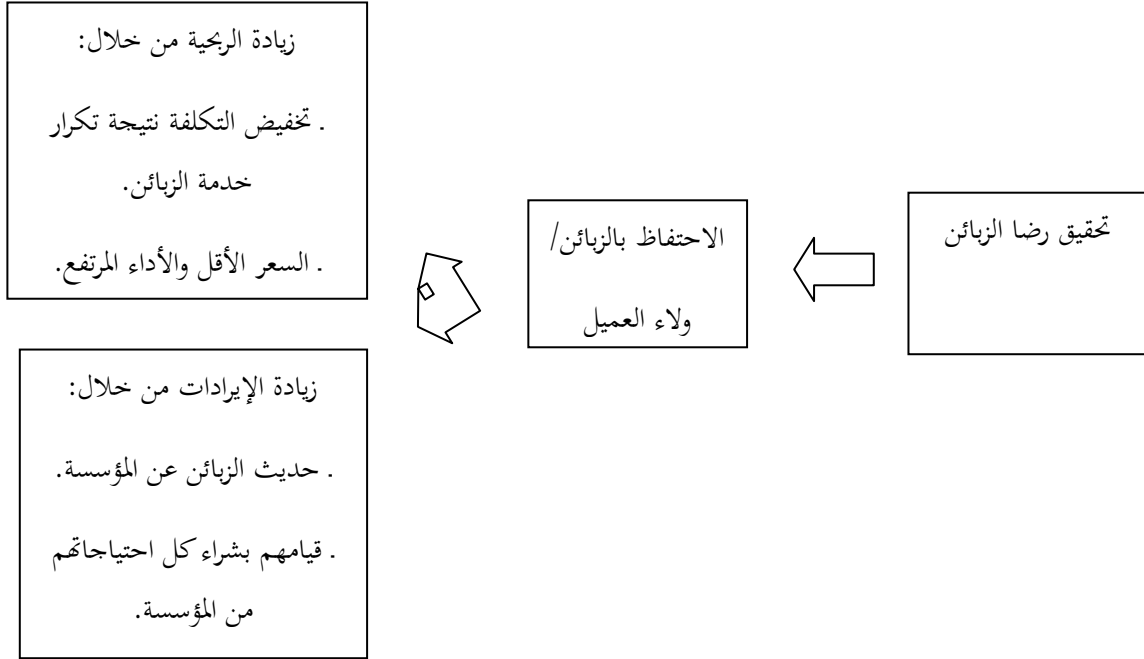
إن زيادة إيرادات المؤسسة كذلك وتوليد عوائد إضافية لها تحقق أيضا من خلال تقديم السلع أو خدمات جديدة للزبائن، فالزبون ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع سوف يشارك في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار

¹ صفا فرحات مرجع سبق ذكره ص 150.

جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة، وتصدر الإشارة إلى أن فشل بعض المؤسسات يأتي نتيجة لعدم قيام المؤسسة بتقصي رأي الزبائن بشأن السلع الجديدة التي تقدمها.¹

ويمكننا توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل 4: يمثل التوجه نحو الزبون والميزة التنافسية



المصدر: صفا فرحات ، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة ما بعد التدرج الأول لمدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة لسنة 2014.2015 ص 151.

والشكل 04: يبين أن تحقيق رضا الزبائن يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن (الولاء) لذلك فالرضا شرط أساسي للمنظمة من أجل كسب عملائها والاحتفاظ بهم ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الربحية من خلال : " تخفيض التكاليف جراء تكرار خدمة الزبائن ، والسعر المنخفض والأداء الجيد " بالإضافة إلى زيادة الإيرادات وذلك من خلال : "سمعة المؤسسة لدى العملاء ، وثقتهم في منجتها " . وهذا يؤدي بالضرورة إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة من أجل إرضاء العملاء .

¹ صفا فرحات مرجع سبق ذكره ص 150، 151.

المطلب الخامس: مساهمة رضا وولاء الزبون في تدعيم الميزة التنافسية:

في ظل المنافسة الحادة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة العميل وعرض المواد والخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضا العميل بغية التفوق على منافسيها وبالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار. حيث رضا الزبون يمثل المفتاح للمنافسة بين المؤسسات، فضلا عن انه يعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم واغلب المدراء يهتمون اهتماما كبيرا برضا الزبون وذلك لغرض زيادة الربحية والحصة السوقية.

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

من خلال مفهوم الولاء والوفاء تتضح الأهمية الكبيرة لهذا الأخير وتتضح لنا الأساليب التي تجعل المؤسسات تبحث باستمرار عن أساليب الاحتفاظ بزبائنهم وإرضائهم من خلال ما يلي :

- إن الزبون الوفي أكثر مردودية من الزبون غير الوفي، وان فقدان زبون معناه فقدان المؤسسة لدخل ومردود، وبالتالي يعتبر رأس مال الزبون أهم رأس مال للمؤسسة.

- إن الزبون الوفي ينقل انطباعاته عن المؤسسة ومنتجاتها إلى عدد كبير من الأشخاص، خاصة العائلة والأصدقاء، وبالتالي فهو يساهم في جلب زبائن جدد للمؤسسة ويؤثر في قرارهم بإعادة شراء المنتج.

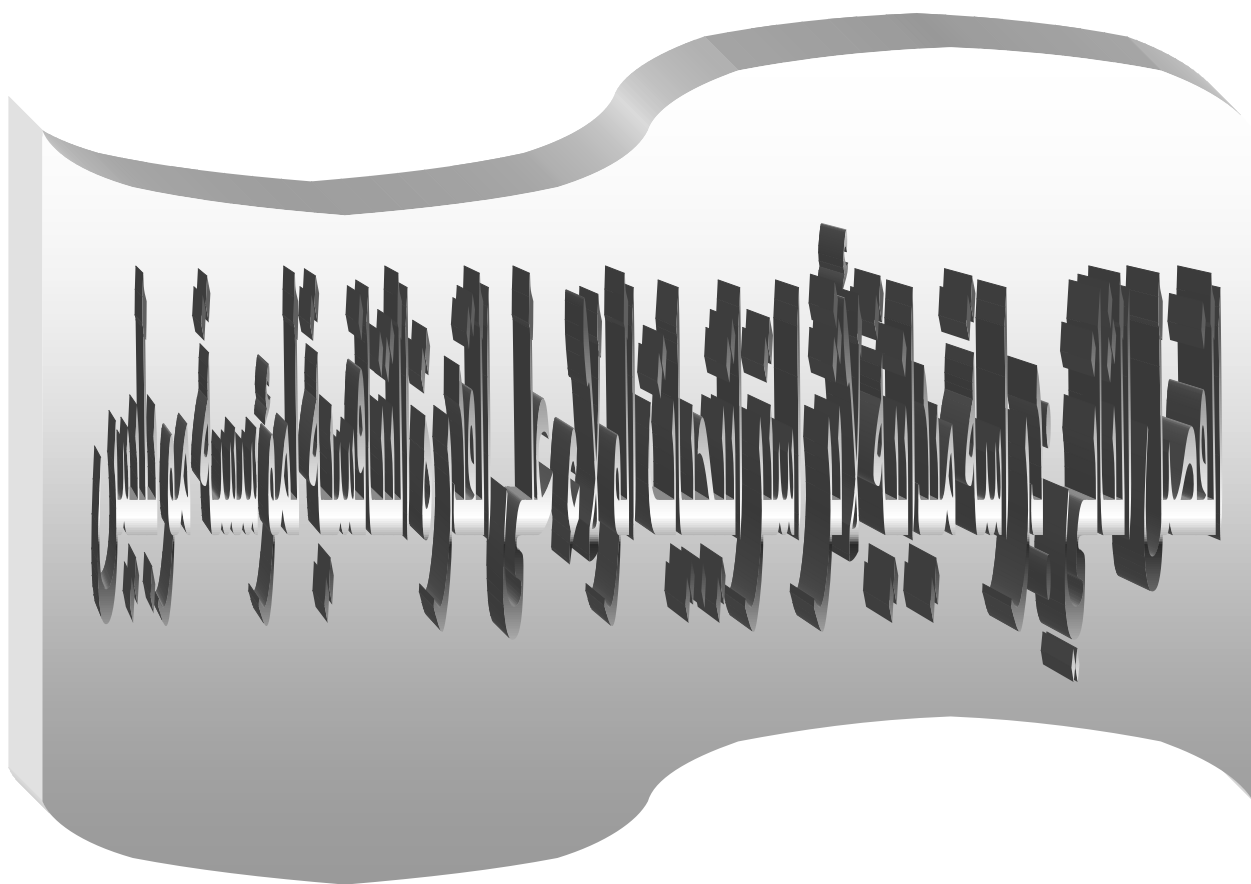
- إن الاتصال الدائم والمستمر مع العملاء وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشاكلهم والعمل على إيجاد الحلول لها وتقديم الخدمات الإضافية الموافقة للمنتجات والعمل الدائم على مواكبة توقعات العميل، مع التركيز على أن صيانة وتوطيد العلاقة مع العملاء هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة ، تتضح أهمية هذا التوجه في ظل الظروف التنافسية القاسية ليساعد المؤسسة على بناء ميزة تنافسية طويلة الأجل.¹

¹ رحوم رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، ديسمبر، 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص48.

الخلاصة:

تتمثل إستراتيجية الولاء في جهود المؤسسة المخصصة للحفاظ على العملاء الحاليين وإشباع حاجاتهم والأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم وشكاويهم وردود أفعالهم حول المنتجات والخدمات المقدمة .

اتضح لنا من خلال دراستنا هذه أهمية العميل لحاضر المؤسسة ول مستقبلها باعتباره مصدر تنافسياتها وضمان استمرار نشاطها ، ففي ظل التطورات والتغيرات البيئية أصبح كسب الولاء من أولى اهتمامات المنظمة لذلك يقتضي على المنظمة أن تكون أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لهذه التطورات، إن سرعة تغير ظروف البيئة التنافسية وعدم استقرارها ألزم المنظمات التحديث والتجديد في شتى المجالات ، حتى تضمن رضا العملاء ومن ثم ولائهم وبناء علاقات معهم ، والحفاظ على مكانة جيدة في السوق ، فبتركيز المؤسسات على المكونات التنافسية زادت درجة رضا العملاء وولائهم .



تمهيد :

يعد المورد المعرفي أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، ويتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات من أجل الوصول إلى مستوى معتبر من هذا المورد الهام، وعليه سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبليس -، حيث يعد هذا القطاع اقتصادي وذو مردودية عالية، الأمر الذي رغب بعض المؤسسات الأجنبية إلى الدخول لهذا السوق (مثل جازي، اوريدو)، مما مكنها من تحقيق حصص سوقية هامة.

من هذا المنطلق يتوجب على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال "موبليس" -المديرية الجهوية سوق أهراس -كعينة من المؤسسة ككل، والتي هي محل دراسة الحالة في هذا البحث، السعي للتموقع داخل هذه السوق، من خلال العمل على تنمية حصتها السوقية أو على الأقل استرجاع حصتها السوقية، والتي ضاعت من المؤسسة عقب فتح القطاع سنة 2000، بسبب عدة أسباب من أهمها البيروقراطية وسوء التسيير اللذين تعاني منهما الإدارات العمومية، وهذا الأمر يقتضي وجود إدارة إستراتيجية داخل المؤسسة، تضع في قمة هرم أولوياتها تحقيق التفوق والتميز على منافسيها عن طريق الاستثمار المعرفي في مواردها الملموسة أو غير الملموسة، وذلك لا يأتي إلا من خلال العمل على تحقيق مستويات من الأداء تتميز بالكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة السريعة لعملائها، حيث أن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً وأساساً لمؤسسة موبليس لخلق معارف جديدة، وبالتالي تنمية رأس المال المعرفي الخاص بها، هذا المورد هو العنصر الجوهرية الذي من خلاله تحقق المؤسسة ميزات تنافسية .

وعليه سنعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث عناوينها كالآتي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: معالجة وتحليل بيانات الدراسة .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

تعد مؤسسة موبيليس من بين أهم مؤسسات الاتصالات الجزائرية التي لها اسمها في السوق الجزائرية

المطلب الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

فرع من اتصالات الجزائر وهي أول مؤسسة لشبكة الهاتف النقال في الجزائر أقرت استقلاليتها منذ أوت 2003 كفرع للمؤسسة العمومية الجزائرية اتصالات الجزائر ، وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ، يتواجد مقرها الاجتماعي بحيدرة بالجزائر العاصمة ، يرأسها مدير عام PDG ، لها وكالات بمختلف الولايات ، شعارها أولا "والكل يتكلم" موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم ، وما زاد قوتها شعارها الجديد "أينما كنتم" ، هذا الشعار التزام بالإصغاء الدائم والمستمر للمتعاملين ، ودليل على دورها في التنمية المستدامة ، واحترام التنوع الثقافي ، ومساهمتها في حماية البيئة ، تفرض موبيليس اليوم نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، ودية ، شفافة ، في محيط جد تنافسي أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية والاتصال المباشر . تعمل على تحسين جودة الخدمة وتضمن الولاء للعملاء .

المطلب الثاني: قيمة وأهداف المؤسسة

أولا : قيمها : تتبنى أربع قيم وهي كالتالي :

__الشفافية ؛

__الوفاء؛

__الحيوية ؛

__الإبداع .

ومع تبنيها لسياسة التغيير والإبداع ، تعمل على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة جيدة للمشاركين بالإضافة إلى تنوع العروض والخدمات المقترحة وهذا ما يعطيها صورة ايجابية .

موبيليس المتعامل أيضا :

__تغطية وطنية للسكان .

_ أكثر من 178 وكالة تجارية .

_ أكثر من 82965 نقطة بيع غير مباشرة .

_ أكثر من 5000 محطة تغطية .

_ أرضية خدمات ناجعة ذات جودة عالية .

_ الإبداع الدائم وتطوير لعروضها وخدماتها المختلفة قوسطو ، سلكني ، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G،.....، إضافة إلى خدمات التبعئة الإلكترونية "أرسلني ، راسيمو ، رصيدي ، بطاقة التبعئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق " .¹

ثانيا: أهداف المؤسسة :

_ تقديم أحسن الخدمات ؛

_ أن تكون المتعامل الأول من حيث الحصة السوقية ؛

_ التكفل الجيد بالمشتركين من أجل ضمان وفائهم ؛

_ الإبداع ؛

_ الوصول إلى الريادة في السوق ؛

_ توسع الحصة السوقية ؛

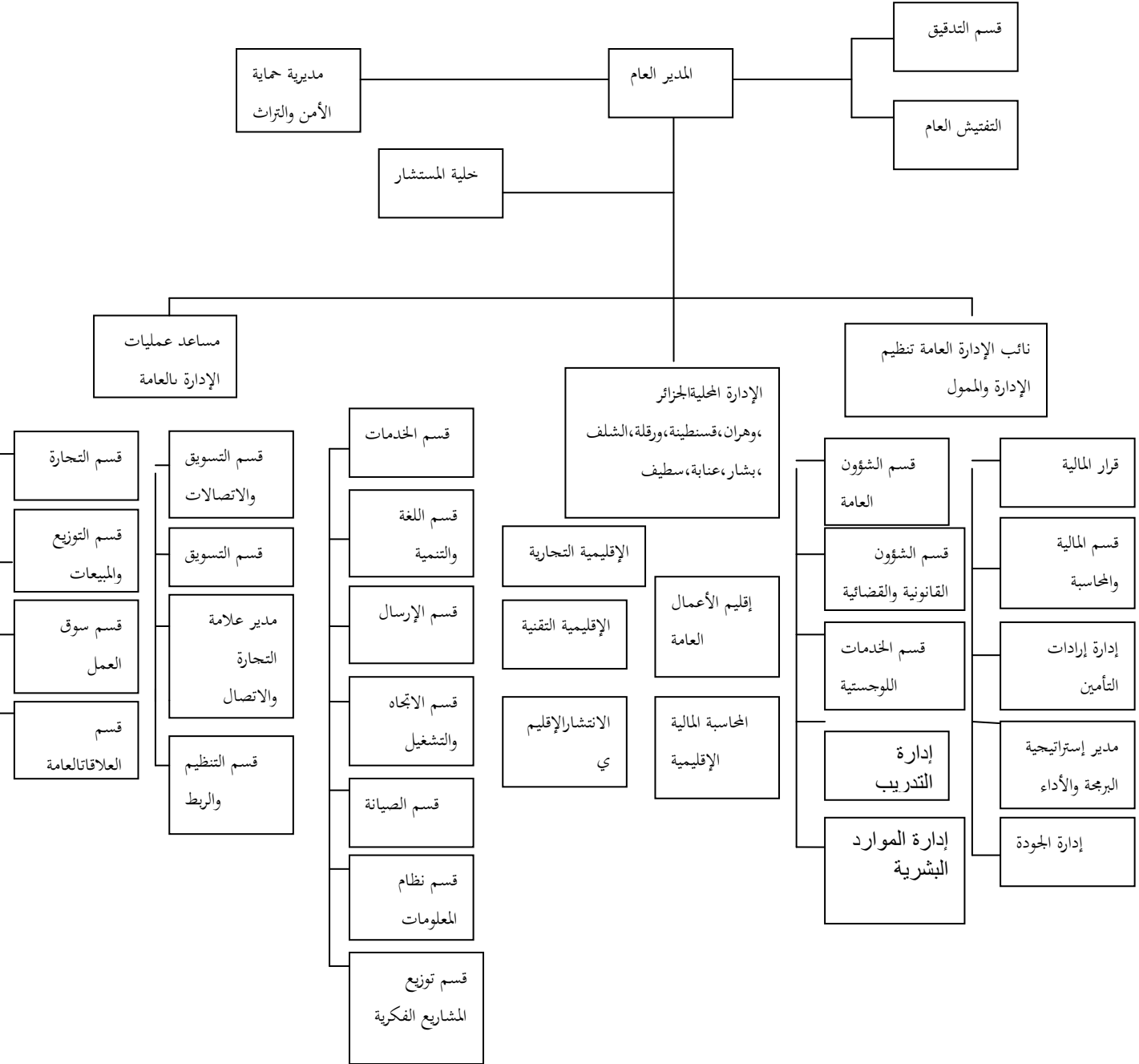
_ تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة ، وتوصلها لضم 20 مليون مشترك في وقت قياسي .²

¹ www.mobilis.dz في 8/05/2015، 2022 .

² إيمان نعمون تليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر أطروحة مقدمة لتليل شهادة الدكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي لسنة 2017/2018، ص 180، 181.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لموبيليس

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لموبيليس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: المؤسسات المنافسة

أولا: لمحة عن جازي:

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلق شبكتها في 15 فيفري 2002. شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل الدفع المسبق، الانترنت والخدمات ذات القيمة المضافة. في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات وأكثر من أربع سنوات من النشاط الجد وتبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة veon بمسؤولية تسيير الشركة.

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما توفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية.

كما أطلق جازي برنامج للتحويل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر وتمكن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001، منح رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013، منح رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016.

تنتمي جازي لمجموعة veon (سابقا vimpelcom)، خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز vip.

تتواجد veon في 10 أسواق عبر العالم وهي تقدم خدمات لأكثر من 20 مليون زبون فيما يخص الصوت، الانترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية. تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة:

إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة.

بفضل نظرتها الرائدة، تعمل veon على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم، للمرور من النموذج التقليدي لمعامل الاتصالات إلى نموذج الشركة التكنولوجية.¹

ثانيا: لمحة عن أوريدو:

Ooredoo شركة اتصالات عالمية رائدة توفر خدمات الاتصالات الجواله والثابتة، وخدمة الانترنت عبر البرودباند، والخدمات المدارة للشركات بما يتوافق بالشكل الأمثل مع احتياجات ومتطلبات الأفراد والشركات على امتداد أسواقها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب وشرق آسيا. وباعتبارها شركة تولي اهتماما كبيرا بالاجتمعات التي تتواجد فيها، تعمل ooredoo وفق رؤية تقوم على إثراء حياة العملاء، وتنطلق من قناعتها بدورها في تحفيز التنمية البشرية من خلال تسخير خدمات الاتصالات لمساعدة العملاء في تحقيق أقصى تطلعاتهم. وتتواجد ooredoo في أسواق كل من قطر، الكويت، عمان، الجزائر وتونس والعراق وفلسطين والمالديف، وميانمار واندونيسيا. وفازت الشركة بجائزة "أفضل مشغل اتصالات" خلال حفل جوائز عالم الاتصالات 2013. وفي عام 2019 بلغت إيرادات الشركة 8,2 مليار دولار أمريكي، أما في 30 أبريل 2020 فقد تجاوزت قاعدة عملائها الموحدة في العالم حاجز 118 مليون عميل، واسهم ooredoo مدرجة في بورصة قطر وسوق أبو ظبي للأوراق المالية.

نبذة تاريخية عن أوريدو:

لقد كان لرحلة نجاحها بدايات بسيطة، ويفضل النمو القوي، والاستثمارات التي تتميز بالحكمة، والجهود المتواصلة لفريق العمل في جميع الأسواق التي تقدم فيها خدماتها، واتساع قاعدة عملائها وولائهم، أصبحت إحدى أكثر شركات الاتصالات إثارة للاهتمام في العالم.

تركز شركة ooredoo على ثلاث خطوط أعمال (الاتصالات النقالة للأفراد، وخدمة البروباند للأفراد، والأعمال) على امتداد ثلاث مناطق جغرافية (الشرق الأوسط، شمال إفريقيا، وجنوب شرق آسيا). وتشمل أولويتها الإستراتيجية التقارب، وتوحيد الشبكات، وتعزيز الكفاءة في جميع شركات المجموعة.²

¹ https://www.djezzy.dz13-05_2022, 17 :50

² https://www.ooredoo.com13_05_2022, 17 :55

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر استراتيجيات الولاء على تدعيم القدرة التنافسية _ لعينة من عملاء وكالة موبيليس سوق أهراس _ لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية ، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة، والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها ، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف هذا البحث إلى دراسة دور استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية لمعاملتي وكالة موبيليس سوق أهراس في جامعة سوق أهراس.

* حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

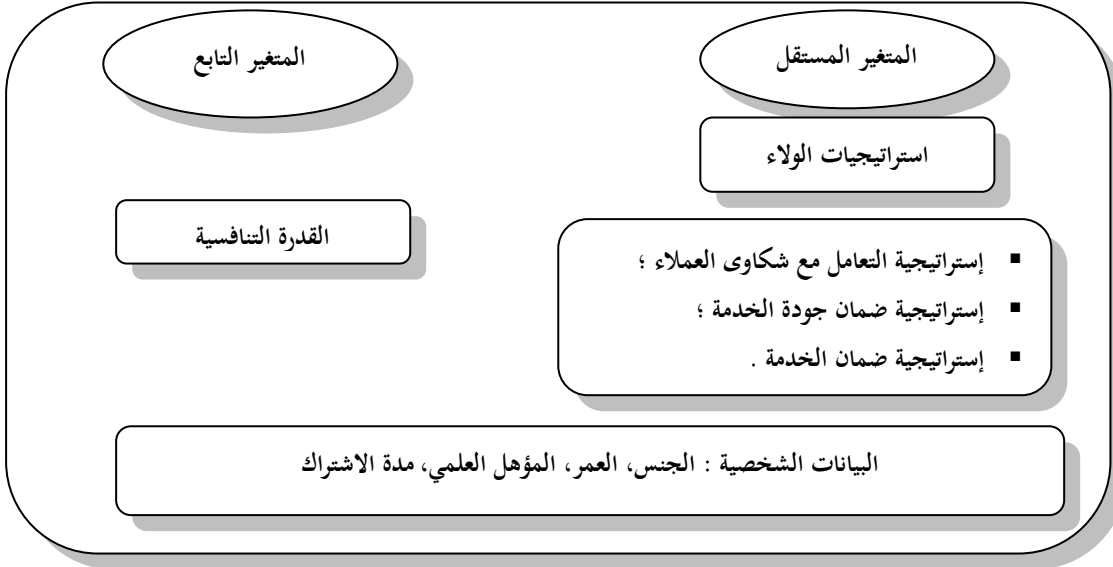
2- البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية، الملتقيات، والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر مستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: نموذج و متغير الدراسة

أولا: نموذج الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها تقوم هذه الدراسة على استراتيجيات الولاء وأثرها على التنافسية ومن خلال التعرض للدراسات السابقة يمكن تلخيص النموذج التالي:

الشكل رقم (06) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

2- متغيرات الدراسة: يعتبر تحديد الإطار المفاهيمي للمتغير قيد الدراسة أمراً ضرورياً لتوضيح معالم وأبعاد هذا

المتغير من خلال توضيح العناصر المكونة للمتغير حتى تسن قياسه.

*متغير الدراسة المستقل: ويشمل استراتيجيات الولاء.

*متغير الدراسة التابع: ويشمل القدرة التنافسية.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل مجموعة من الأفراد المعنيين بالدراسة ومن أجل التقرب

نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع

العلمي، حيث يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يتعاملون بشريحة موبيليس في سوق أهراس ، وقد تم

اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بغرض التعرف على دور الولاء في تدعيم التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

وكذا التعرف على أثر الولاء على التنافسية بهذه المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

نظراً لكبر و حجم المجتمع وتكوينه التي صعبت علينا الأمر في بادئ الأمر، لكن بتوفيق من عند الله تمكنا من

الحصول على عدد لا بأس به يمثل عينة تتكون من مجموعة من العملاء أو المتعاملين الذين كانوا متعاونون لأقصى

حد، حيث وزعت عليهم 38 استمارة كانت صالحة للتحليل.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة.

للتأكد من صحة فرضيات البحث قمنا باستخدام الاستبيان الموجه عملاء وكالة موبيليس في جامعة سوق أهراس ، و من أجل إثراء الموضوع و الإجابة على إشكالية الدراسة، معتمدين التقسيم التالي:

1- أساليب جمع المعلومات:

-الملاحظة: من خلال الزيارة المتعددة لمؤسسة موبيليس ، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص

التعامل مع الزبائن وكسب ولائهم .

-الوثائق: اعتمدنا في دراستنا على بعض الوثائق الداخلية للمؤسسة لمعرفة مما تشكل وفروعها وطريقة

القيام بالعمل.

-الاستبيان: يعتبر من أهم المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات اللازمة

حول تصورات أفراد العينة، ومدى تأثرهم باستراتيجيات الولاء ودورها في دعم القدرة التنافسية .

2- أساليب المعالجة الإحصائية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد

على عدد الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وذلك بالاعتماد على برنامج الإكسل وبرنامج الحزمة

الإحصائية SPSS حيث كانت الأساليب كالتالي:

■ الأساليب الإحصائية الوصفية:

✓ التكرارات و النسب المئوية بهدف التعريف بخصائص عينة الدراسة.

✓ الوسط الحسابي يهدف معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة.

✓ الانحراف المعياري من أجل مع معرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

3- الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

■ معامل ألفا كرومباخ للتأكد من درجة صدق أداة الدراسة وتحقيق من صلاحيتها.

■ اختبار (t-test) لدراسة الفرق في تصورات العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

■ تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروقات في تصورات أفراد العينة.

■ معامل الارتباط Person لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع و أبعاده.

المبحث الثالث: معالجة و تحليل بيانات الدراسة.

انطلاقا من مطالب هذا المبحث سنحاول تقديم معالجة إحصائية و تحليل بيانات الدراسة التي تم تجميعها من مفردات العينة المدروسة وفقا لثلاث نقاط أساسية، سنقوم في البداية بمعالجة وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة، تليها معالجة وتحليل بيانات متغيرات الدراسة وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: معالجة و تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يمكن تلخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة فيما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

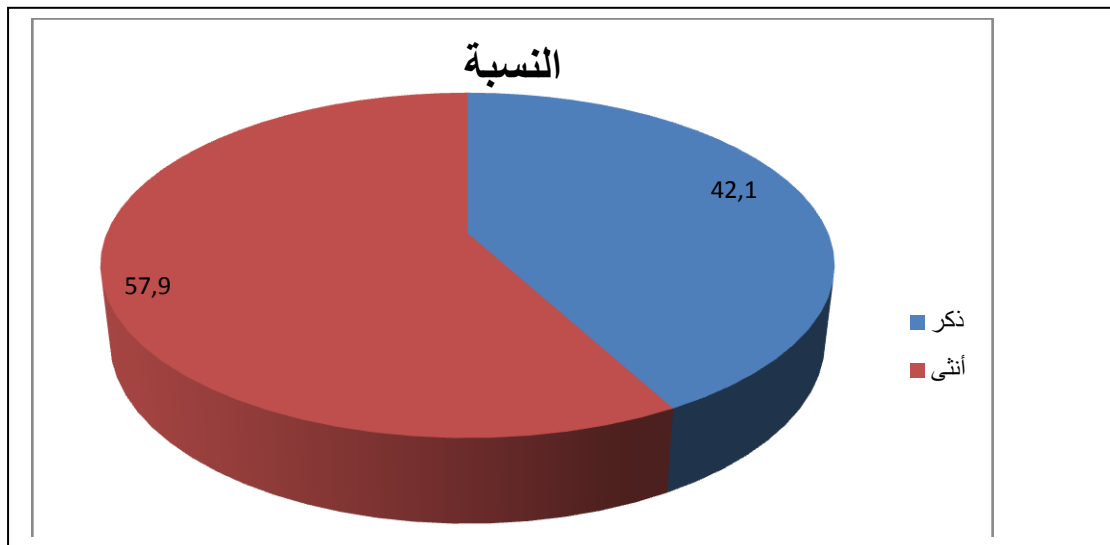
أولا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول (01) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير (الجنس)	النسبة	النسبة
ذكر	16	42,1
أنثى	22	57,9
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (07) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

من خلال الجدول رقم(1) والشكل رقم(7) أعلاه يتبين أن نسبة الإناث أخذت %9,57 وهي نسبة تفوق النسبة التي أخذتها نسبة الذكور والتي تمثلت في %42,1.

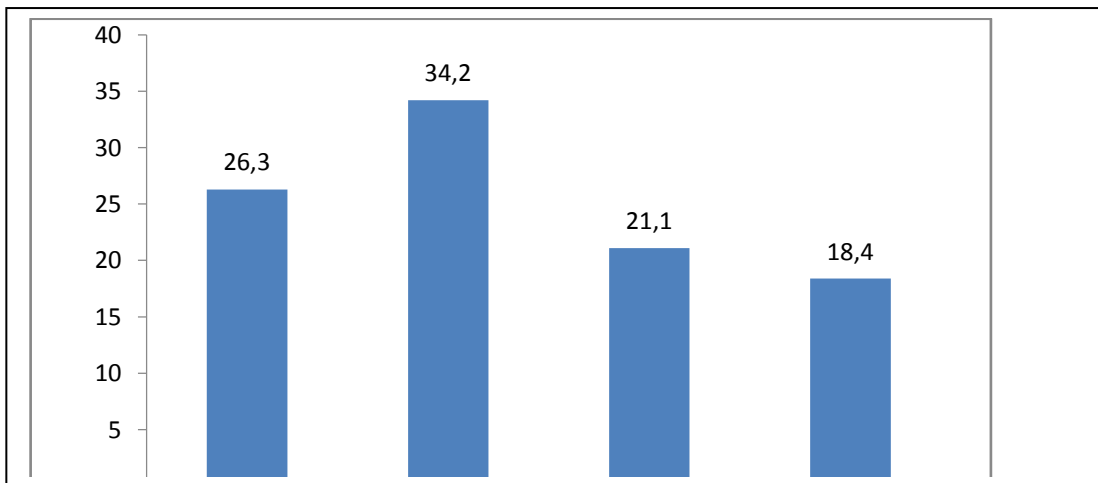
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

الجدول (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

المتغير(فئات)	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	10	26,3
من 26 إلى 30 سنة	13	34,2
من 36 إلى 45 سنة	8	21,1
أكثر من 45 سنة	7	18,4
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (08) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (2) والشكل (8) من توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن تحصلنا على التالي:

الفئة العمرية التي سجلت أكثر نسبة هي الفئة من 26 سنة إلى 30 سنة بنسبة 34,2% لتليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 3%, 26 بينما نجد أن الفئتين من 36 سنة إلى 45 سنة وأكثر من 45 سنة كانت النسبة المسجلة فيهما متقاربة وهي على التوالي 1%, 21% و 18,4%.

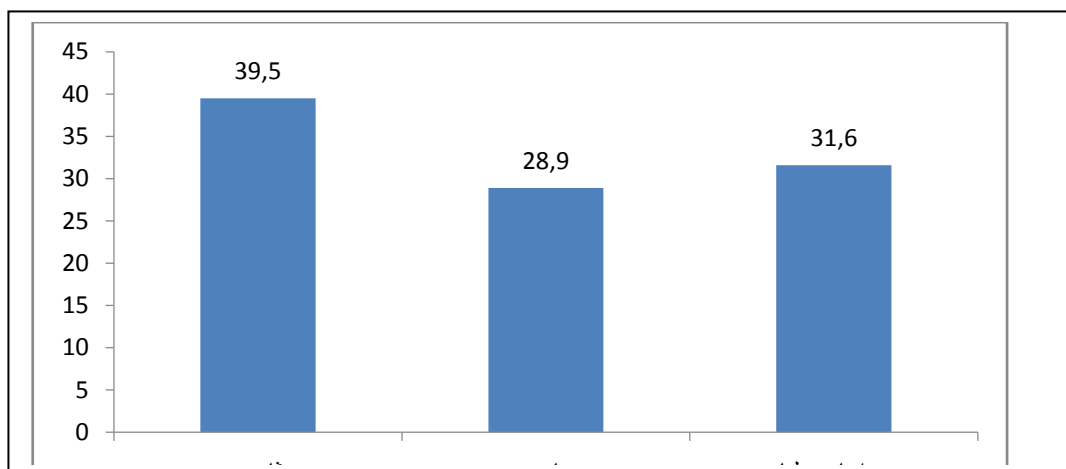
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير (مؤهل)	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	39,5
جامعي	11	28,9
دراسات عليا	12	31,6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

من خلال الجدول (3) والشكل (9) نلاحظ أن مستوى ثانوي تحصل على أعلى نسبة وهي 39,5% لتليه دراسات عليا ومستوى جامعي بنسب متقاربة على التوالي 31,6% و28,9%.

من خلال النتائج المتحصل عليها من توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة الاشتراك في شبكة موبيليس تبينا معنا التالي:

أخذت المدة الأكثر من أربع سنوات اشتراك النسبة الأكبر وهي 52,6% لتليها المدة من سنة إلى سنتين بنسبة 21,1% وبعدها المدة من أكثر من سنتين إلى أربع سنوات بنسبة 15,8% بينما سجلت المدة أقل من سنة النسبة الأقل بنسبة 10,5%.

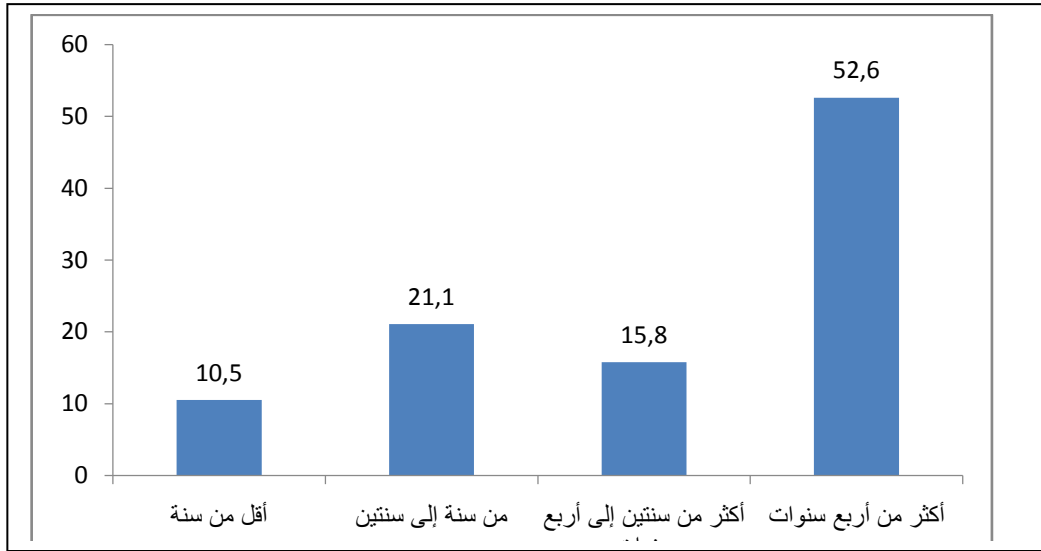
رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاشتراك

جدول(04): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاشتراك

المتغير (اشتراك)	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	4	10,5
من سنة إلى سنتين	8	21,1
أكثر من سنتين إلى أربع سنوات	6	15,8
أكثر من أربع سنوات	20	52,6
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (10) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الاشتراك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (4) والشكل (10) من توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة الاشتراك في شبكة موبيليس تبينا معنا التالي:

أخذت المدة الأكثر من أربع سنوات اشتراك النسبة الأكبر وهي 52,6% لتليها المدة من سنة إلى سنتين بنسبة 21,1% وبعدها المدة من أكثر من سنتين إلى أربع سنوات بنسبة 15,8% بينما سجلت المدة أقل من سنة النسبة الأقل بنسبة 10,5%.

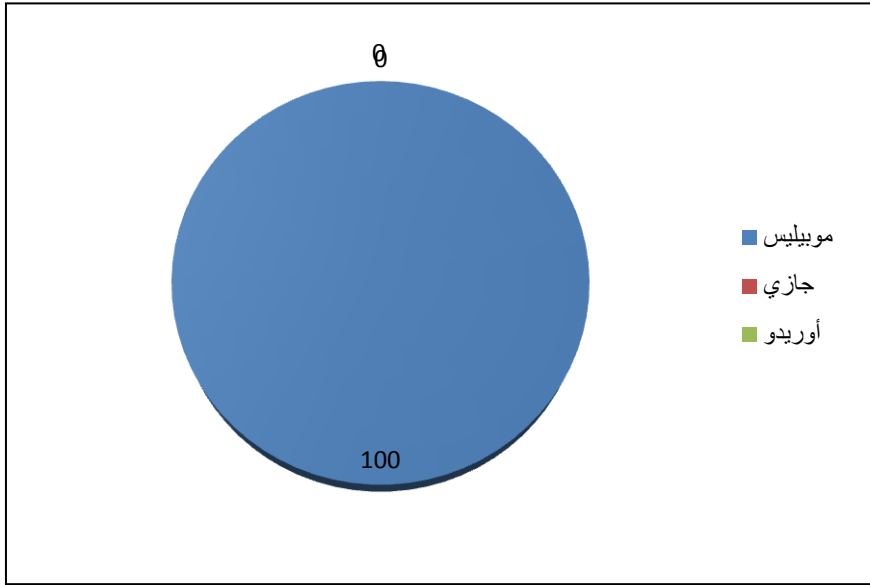
خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الشريحة الرئيسية

الجدول (05): توزيع عينة الدراسة حسب الشريحة الرئيسية

المتغير (شريحة)	التكرار	النسبة %
موبيليس	38	100
جازي	0	0
أوريدو	0	0
المجموع	38	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (11) توزيع عينة الدراسة حسب الشريحة الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (5) والشكل (11) يتضح معنا أن الشريحة الرئيسية لكل عينة الدراسة كانت شريحة موبيليس لتأخذ النسبة الكاملة 100% بينما الشريحتين أوريدو وجازي لم تصادفنا في إجابات الاستبيان.

المطلب الثاني: معالجة وتحليل متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا الجزء بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستمارة، ثم يتم تحديد الاتجاه العام للإجابة وذلك تبعا لجدول الأوزان لكرت الخماسي.

جدول رقم (06): جدول قياس الأوزان لسلم ليكرت الخماسي

مستوى القبول	الاتجاه	الوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,80
ضعيف	غير موافق	من 1,81 إلى 2,61
متوسط	محايد	من 2,62 إلى 3,42
مرتفع	موافق	من 3,43 إلى 4,23

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4,23 فأكثر
-----------	------------	---------------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع السابقة

ونظرا لكون عبارات الاستبيان تم قياسها على سلم ليكرت الخماسي ، وعليه فإن قيمة المتوسط المعياري هي

$$3=5/(5+4+3+2+1)$$

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (إستراتيجيات الولاء)

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول الجزء الأول المحور الأول إستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء.

جدول رقم (07) يوضح البيانات المتعلقة بمتغير إستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء (عملاء مؤسسة موبيليس للعينة المدروسة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء				
1	أقدم شكوى لمؤسسة موبيليس في حال حدوث خطأ	3,26	1,46	مقسطة
2	تصحح مؤسسة موبيليس الأخطاء في حال حدوثها	2,84	1,44	متوسطة
3	يقوم موظفو موبيليس بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء	3,02	1,32	متوسطة
4	سرعة موظفو موبيليس في الاستجابة لمعالجة المشاكل والشكاوي	2,73	1,05	متوسطة
	متوسط إستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء	2,9625	1,3175	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) وعناصره من السؤال الأول إلى السؤال الرابع المتعلقة بإستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء في مؤسسة موبيليس. حيث تحصل السؤال الأول "أقدم شكوى لمؤسسة موبيليس في حال حدوث خطأ" على أكبر متوسط حسابي بلغ 3,26 وانحراف معياري 1,64 وهي درجة متوسطة بينما العبارات ،"يقوم موظفو موبيليس بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء"، سرعة موظفو موبيليس في الاستجابة لمعالجة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

المشاكل والشكاوى" تصحح موبيليس الأخطاء في حال حدوثها" على متوسط حسابي على التوالي ، 3,02 ، 2,73، 2,84 وهي درجة متوسطة ، وانحراف معياري قدر ب 1,32، 1,44، 1,95 على التوالي .

ومن خلال تحليل نتائج الجدول يتضح أن المتوسط العام بلغ 2,96 وهي درجة متوسطة مما يدل على أن محور إستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء ذات مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد العينة ، وهذا ما يعكس تقارب وجهات نظرهم حول عبارات المحور .

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول الجزء الأول المحور الثاني إستراتيجية التعامل مع ضمان الخدمة

جدول رقم (08): يوضح البيانات المتعلقة بمتغير إستراتيجية ضمان الخدمة (بالنسبة لعملاء مؤسسة موبيليس)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إستراتيجية ضمان الخدمة				
1	تصل الخدمة في الوقت والمكان المناسب	2,95	1,25	متوسط
2	موقع المؤسسة مناسب بالنسبة لي ما يسهل الحصول على الخدمة	3,11	1,45	متوسط
3	تلي خدمات موبيليس احتياجاتي (sms , , نغمات....)	3,32	1,14	متوسط
4	تلي عروض موبيليس رغباتي أفضل من أي متعامل آخر	2,95	1,23	متوسط
5	السرعة في تلبية الخدمة	2,66	1,32	متوسط
6	خدمات موبيليس أكثر موثوقية و ضمان من منافسيها	2,61	1,27	متوسط
7	تلي (موبيليس كل توقعاتي) أفضل من المتعاملين الآخرين	2,82	1,18	متوسط

متوسط	1,45	3,05	8	تميز شبكة موبيليس بتغطية جيدة
متوسط	1,28625	2,93375		متوسط استراتيجية ضمان الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تحليل إجابات أفراد العينة من الجزء الأول المحور الثاني إستراتيجية ضمان الخدمة

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن العبارة "تلي خدمات موبيليس احتياجاتي (sms , mms نغمات)" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,32 وانحراف معياري 1,14 وتشير إلى مستوى إجابة متوسط واحتلت عبارة "موقع المؤسسة مناسب بالنسبة لي ما يسهل الحصول على الخدمة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري 1,45 وتليها عبارة "تميز شبكة موبيليس بتغطية جيدة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 1,45 لتتأتى بعدها العبارتين "تصل الخدمة في الوقت والمكان المناسب" و"تلي عروض موبيليس رغباتي أفضل من أي متعامل آخر" بنفس المتوسط الحسابي 2,95 وانحراف معياري 1,25، و1,23 على التوالي، وتليها العبارات "تلي (موبيليس كل توقعاتي) أفضل من المتعاملين الآخرين" و"السرعة في تلبية الخدمة"، "خدمات موبيليس أكثر موثوقية وضمن من منافسيها" بمتوسطات حسابية كالتالي: 2,82، 2,66، 2,61 وانحرافات معيارية 1,27، 1,32، 1,18 على التوالي.

من خلال هذه النتائج المتوسط الحسابي العام للعبارات المذكورة بلغت 2,93 وانحراف معياري 1,28 وهي قيمة متوسطة تعبر عن متوسطة إستراتيجية ضمان الخدمة وهذا يفسر ب كون أفراد عينة الدراسة لهم آراء متقاربة حول عبارات إستراتيجية ضمان الخدمة، أي أن هناك عبارات تلقت قبول بدرجات مرتفعة وأخرى بعدم الموافقة وهذا ما تم ترجمته رقمياً بمتوسط حسابي وسط.

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول الجزء الأول المحور الثالث إستراتيجية ضمان جودة الخدمة.

جدول رقم (09): يوضح البيانات المتعلقة بإستراتيجية ضمان جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
إستراتيجية ضمان جودة الخدمة				
1	أثق في مستوى جودة الخدمات التي أتحصل عليها من موبيليس	3,13	1,12	متوسط
2	جودة في خدمات أحر جيل(G4)	2,97	1,3	متوسط
3	أحصل على الخدمة بسهولة	2,95	1,11	متوسط
4	تتصف المكالمات بالجودة في الصوت	3,37	1,28	متوسط
5	تتميز خدمات الانترنت بالجودة	2,71	1,31	متوسط
6	استفادتي من هدايا التعبئة تجعلني أكثر ثقة	2,82	1,25	متوسط
7	جودة خدمات دعاية موبيليس	2,92	1,17	متوسط
8	تقدم المؤسسة تسهيلات للعملاء	2,95	1,18	متوسط
9	تتصف خدمات موبيليس بالثقة	3,18	1,23	متوسط
	متوسط إستراتيجية ضمان جودة الخدمة	3	1,216666667	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تحليل إجابات العينة من الجزء الأول المحور الثالث إستراتيجية ضمان جودة الخدمة

من خلال الجدول (9) نلاحظ أن العبارة "تتصف المكالمات بالجودة في الصوت" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري 1,28 تليها عبارة "تتصف خدمات موبيليس بالثقة" بمتوسط حسابي 3,18 وانحراف معياري 1,23، تليها عبارة "أثق في مستوى جودة الخدمات التي أتحصل عليها من موبيليس" بمتوسط حسابي 3,13 وانحراف معياري 1,12، وهي تشير إلى إجابة متوسطة، تليها العبارة "جودة في خدمات أحر جيل 4G" بمتوسط حسابي 2,97 وانحراف معياري 1,3، تليها العبارتين "تقدم المؤسسة تسهيلات للعملاء"، "أحصل على الخدمة بسهولة" بنفس المتوسط الحسابي 2,95، وانحراف معياري على التوالي 1,18، 1,11، لتليهم العبارات "جودة في خدمات دعاية موبيليس"، "الاستفادة من هدايا التعبئة تجعلني أكثر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

ثقة"، تتميز خدمات الانترنت بالجودة "بمتوسط حسابي 2,92، 2,82، 2,71 وانحرافات معيارية على التوالي 1,17، 1,25، 1,31 وهي تشير إلى درجة متوسطة.

من خلال هذه النتائج المتوسط الحسابي العام للعبارات المذكورة بلغ 3 وانحراف معياري 1,21، ويشير على أن إستراتيجية ضمان جودة الخدمة تلقت موافقة متوسطة من مفردات عينة الدراسة، الأمر الذي يمكن التعويل عليه أن هناك تأكيد واضح من قبل العينة المدروسة على ضرورة التزام الوكالة بتقديم ضمانات لخدماتها والالتزام بالوعود، وأن تكون محطة ثقة للزبون وضرورة الالتزام بتقليل فترة الانتظار في الحصول على الخدمة.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (القدرة التنافسية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
القدرة التنافسية				
1	زادت ثقتي لموبيليس من خلال موثوقية خدماتها	2,6	1,15	متوسط
2	تمتاز خدمات موبيليس بالأفضلية مقارنة بالشبكات الأخرى	2,86	1,25	متوسط
3	تلي خدمات موبيليس رغبات متعاملينها وتكسب ولاءهم	2,86	1,14	متوسط
4	تميز خدمات موبيليس عن باقي المنافسين	3,18	1,11	متوسط
5	لدى شركة موبيليس سرعة عالية في معالجة شكاوى العملاء	3,03	1,08	متوسط
6	تميز عروض موبيليس بالتنوع والتكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين	3,76	1,08	متوسط
7	رضا تام عن تغطية موبيليس مقارنة مع المنافسين	2,71	1,25	متوسط
8	من خلال الامتيازات الخاصة للقطاع الأمني والعسكري زادت الفئة السوقية للمؤسسة	3,42	1	متوسط
9	ارتباط العملاء بالمؤسسة بدرجة كبيرة	3,55	1,25	متوسط
10	إدراك الزبون لتمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين	3,36	1,2	متوسط
11	عروض وخدمات موبيليس تمتاز بالتغير والتجدد	3,58	1,03	متوسط

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

متوسط	1,22	2,74	12 السرعة والدقة في أداء الخدمة
متوسط	1,15	3,66	13 تمتاز خدمات موبيليس بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها
متوسط	1,1469231	3,177692	متوسط القدرة التنافسية

جدول رقم (10) يبين البيانات المتعلقة بمتغير القدرة التنافسية لموبيليس.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (10) ونلاحظ أن العبارة "تميز عروض موبيليس بالتنوع والتكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين" تحصلت على أكبر متوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 1,08 بدرجة متوسطة لتليها عبارة "تمتاز خدمات موبيليس بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها" بمتوسط حسابي قدر ب 3,66 وانحراف معياري 1,15 بدرجة متوسطة ، بينما العبارة "عروض وخدمات موبيليس تمتاز بالتغيير والتجدد" كان متوسطها الحسابي 3,58 وانحراف معياري قدر ب 1,03 وهي أيضا قيمة متوسطة ،لتليها العبارات "ارتباط العملاء بالمؤسسة بدرجة كبيرة"، إدراك الزبون لتمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين"، من خلال الامتيازات الخاصة للقطاع الأمني والعسكري زادت الفئة السوقية للمؤسسة"، إدراك الزبون لتمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين"، تميز خدمات موبيليس عن باقي المنافسين"، لدى شركة موبيليس سرعة عالية في معالجة شكاوى العملاء"، "تمتاز خدمات موبيليس بالأفضلية مقارنة بالشبكات الأخرى"، "تلي خدمات موبيليس رغبات متعاملليها وتكسب ولاءهم"، "السرعة والدقة في أداء الخدمة"، "رضا تام عن تغطية موبيليس مقارنة مع المنافسين"، "زادت ثقتي لموبيليس من خلال موثوقية خدماتها" بمتوسطات حسابية على التوالي 3,55 و3,42 و 3,18 و 3,03 ، 2,86 ، 2,86 ، 2,74 ، 2,6 ، 2,71 وانحرافات معيارية 1,25، 1، 1,08، 1، 1,11، 1,25 ، 1,22 ، 1,25، 1، 1,15 على التوالي وهي قيمة متوسطة . تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ 3,17 وهي قيمة متوسطة ، وانحراف معياري 1,14 . مما يدل على أن للقدرة التنافسية للمؤسسة تأثير بدرجة متوسطة، وقد أجهت عينة الدراسة إلى الموافقة بنسبة متوسطة على العبارات سابقة الذكر وهو ما يدل على أن العينة ترى بأن موبيليس هي العلامة الرائدة في السوق الجزائرية رغم عدم الرضا التام من أفراد العينة إلا أن خدماتها هي الأفضل مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

إن دراستنا لعينة من عملاء مؤسسة موبيليس كانت مبنية على فرضيات ، وكان الهدف منه الإجابة على

التساؤلات المطروحة في مقدمة الدراسة ، إذا وبناء على إجابات أفراد العينة تحصلنا على النتائج التالية :

1. اختبار صدق وثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (11): يوضح اختبار صدق وثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ .

العدد	ألفا كرومباخ
34	0,918

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

اختبار صدق وثبات الاستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ:

يتبين من الجدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي 0,918 وهي درجة مرتفعة جدا وأكبر من معامل الصدق والثبات للاستبيان ككل ، أي انه إذا تم توزيع نفس عدد الاستمارات على نفس العينة أو عينة مماثلة من المجتمع فان نسبة التطابق في الإجابات تكون أكبر من 0,918 هذا يعني أن هناك مصداقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق جيدة بين عبارات الاستبيان . وبالتالي فانه يمكننا تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

2. دراسة الارتباط بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية

جدول رقم (12) دراسة الارتباط بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية .

معامل الارتباط	المحاور
0,595	X
	Y

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن معامل الارتباط بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية 0,595 وهي قيمة طردية متوسطة .

3. اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية
 - الفرضية العدمية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية عند مستوى دلالة $a=0.05$.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية عند مستوى دلالة $a=0.05$.
- جدول رقم (13): اختبار الفرضية الأولى

الفرضية	R	R ²	Sig
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء	0.595	0.354	0.000

- المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.
- من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ قدرت القيمة الاحتمالية sig0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية $a=0.05$ مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات الولاء للعينة محل الدراسة وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) ، وذلك بمعامل تفسير قدر ب
- 35.4%.
- مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية لدور استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية للعينة محل الدراسة وبالتالي نرفض (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

ويمكن استنتاج معادلة الانحدار كالتالي : $Y=0.51x+1.666$

تفسر أن كل زيادة بدرجة واحدة في استراتيجيات الولاء يؤدي إلى زيادة ما قيمته 1.666 للقدرة التنافسية .

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء على متعاملي موبيليس.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لمتعاملي موبيليس عند مستوى دلالة $a=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لمتعاملي موبيليس عند مستوى دلالة $a=0.05$.

- جدول رقم (14): اختبار الفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	N	Sig
2.96	0.74	38	0.789

- المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (14) تبين أن المتوسط الحسابي 2.96 ، الانحراف المعياري 0.74 وقدرت القيمة الاحتمالية $sig=0.789$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية $a=0.05$ ، وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء على متعاملي موبيليس ومنه نقبل الفرضية العدمية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) .

- وذلك راجع لعدة أسباب أهمها أن العملاء غير راضين عن جودة الخدمات (انترنت، مكالمات، صوت، سرعة تقديم الخدمة ، حل المشاكل ...).

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : باستعمال معامل ANOVA:

- (H_0): لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء عند مستوى دلالة $a=0.05$.

- (H_1): يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء عند مستوى دلالة $a=0.05$.

- جدول (15): اختبار الفرضية الثالثة .

الفرضية	المتغير المستقل X: استراتيجيات الولاء
وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء .	Sig=0.544

- من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر استراتيجيات الولاء على القدرة التنافسية لموبيليس

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) معيار الدلالة $\text{sig}=0.544$ وهو أكبر من 0.05 ومنه نرفض فرضية الإثبات (H_1) ونقبل فرضية العدم (H_0) . ومنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي على استراتيجيات الولاء بالنسبة لعينة الدراسة .

خلاصة الفصل :

-تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة موبيليس والهيكـل التنظيمي العام ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على طريقة الاستبانة التي وزعناها على متعاملي موبيليس ، والتي تحتوي على محورين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية ، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية "ما هو أثر استراتيجيات الولاء على تدعيم القدرة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة "

-وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام عدة أساليب إحصائية : كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار ألفا كرومباخ ، معامل الارتباط ، ثم قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجيات الولاء على تدعيم القدرة التنافسية بمؤسسة موبيليس ، بناء على عينة من جامعة سوق أهراس من طلبة وإداريين وعمال وهذا راجع لعدم رضا العملاء عن بعض خدمات موبيليس من : "انترنت ، صوت المكالمات ، سرعة الاستجابة لشكاوى العملاء".

الخاتمة:

في إطار التحولات الهامة التي ميزت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة والتي من أبرزها عولمة الاقتصاد مع تحرير الأسواق العالمية وتعزيز الاستثمارات الأجنبية وظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك أساسي للاقتصاد . أصبحت أسواق العالم المعاصرة تتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات في محاولة منها لإشباع احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التي تمكنهم من الحفاظ على موقعهم في المجالات التي يعملون بها ، حيث أدت هذه الظروف إلى زيادة اعتناق المؤسسات لفلسفة التركيز العميل كمدخل للنجاح والاستمرار والنمو في الأسواق.

نتائج البحث :

لاشك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم تسعى إليه جميع المؤسسات لأن تحقيق الجودة يعني تحقيق الوجود والاستمرار ، وبالتالي فإن المؤسسة التي لا تلقي بالا إلى فكرة الجودة والإدارة التي لا تضع خدمة مجتمعها والتسيير على أفرادها وإرضاء عملائها وكسب ثقتهم وولائهم على قائمة اهتماماتها تكون قد أخلت بأسباب وجودها الأساسية وفقدت دواعي استمرارها.

القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية أو أكثر تعكس تفوقها في مجال ما عن باقي المنافسين ، وهي ليست مفهوما ساكنا بل متغير نتيجة لارتباطها بالمتغيرات البيئية والاقتصادية المستمرة وظروف السوق العالمي سريع التغيير .

مفتاح نجاح المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية تكمن في تركيزها على جودة الخدمات كخيار استراتيجي تفرض الضغوط التنافسية المكتنزة في عالمنا اليوم، فالمؤسسات باختلافها تدرك أن الخدمة فائقة التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية هو أمر مهم يتعلق ببقائها فوجود قاعدة عن العملاء الأوفياء عن الخدمة يزيد أرباح المؤسسة ويحسن خطط مواجهتها ، ويساعد في بناء وتحسين حصتها السوقية ، حيث أصبحت استراتيجيات مؤسسات الخدمات الكبيرة تتجه نحو تحسين رضا العملاء وكسب ولائهم من خلال تعزيز جودة الخدمة ؛

إن تحقيق قيمة العميل تعتبر من أهم مرتكزات بناء التنافسية وتدعيمها فمن خلال ولاء العملاء تولد الجودة، القيمة، الخدمة.

نتائج الدراسة الميدانية :

- نرى بأن جل أفراد العينة المدروسة شريحتهم الرئيسية موبيليس إلا أنهم غير راضون عن خدماتها وهذا راجع لإحتكار السوق وعدم وجود البديل المناسب .
- جزء كبير من العينة غير راضون بشكل تام عن خدماتها .
- عدم رضا بعض العملاء عن جودة صوت المكالمات وتغطية الإنترنت .
- عدم رضا جزء من العملاء عن السرعة في حل المشاكل وتلبية الخدمات .
- خدمات المنافسين أقل جودة ورضا مقارنة بموبيليس .
- موبيليس تمنح عروض أكثر تنوعا مقارنة بالمنافسين وهذا ما جعلها الشريحة الرئيسية لكل أفراد العينة .
- عروضها متنوعة مقارنة بالمنافسين وأقل تكلفة .
- بعض الامتيازات التي تقدمها موبيليس هي من جعلت العملاء يجعلونها شريحتهم الرئيسية مثل : الامتيازات التي تقدمها للقطاع العسكري والأمني ، إضافة إلى أنها الشريحة السائدة لدى معظم أفراد المجتمع .
- يغلب على أفراد العينة نسبة الإناث بنسبة 57,9%.
- تغلب الفئة العمرية (26-30) سنة بنسبة 34,2%.
- تعتبر الفئة الجامعية (جامعي - دراسات عليا) الفئة المسيطرة على العينة بنسبة 60,5%.
- مدة الاشتراك أكثر من 4 سنوات هي الفئة الغالبة .
- الشريحة الرئيسية هي موبيليس بنسبة 100%.
- هناك تشتت كبير بين أفراد العينة حول عناصر إستراتيجية التعامل مع شكاوى العملاء .
- يوجد تضارب في آراء أفراد العينة حول إستراتيجية ضمان الخدمة.
- وجود تشتت بين أفراد العينة حول إستراتيجية ضمان جودة الخدمة.
- وجود تناقض في آراء أفراد العينة حول عناصر القدرة التنافسية بين عدم الموافقة والموافقة بشدة.
- نسبة اختبار صدق وثبات الاستبيان (معامل ألفا كرومباخ) 0,918 نسبة .

- يوجد علاقة ارتباط بين إستراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية .

_عدم وجود أثر لاستراتيجيات الولاء على متعاملي موبليس.

- لا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية للعيينة محل الدراسة.

الاستنتاجات:

يوجد تشتت كبير بين أفراد العينة حول إستراتيجية التعامل مع شكاوي العملاء مما يدل على تضارب الآراء حول عناصر المحور بين مؤيد ومعارض، وهو ما يميز بعدم الرضا عن كيفية التعامل مع الشكاوي المقدمة من طرف العملاء

- تضارب بين أفراد العينة حول إستراتيجية ضمان الخدمة وهذا ما يدل على أن هناك من هو راضي كل الرضا عن الخدمات المقدمة وأخر غير راضي .

- وجود تشتت بين أفراد العينة حول جودة الخدمة وهذا ما يدل على أن هناك من يجد الخدمات المقدمة ذات جودة عالية وأخر يرى غير ذلك.

- هناك تأكيد واضح من قبل العينة على ضرورة التزام الوكالة بتقديم ضمانات لخدماتها، والالتزام بالوعود المقدمة وأن تكون محطة ثقة للزبون من أجل الارتقاء بمكانتها وتحقيق الريادة.

- نسبة اختبار وصدق الاستبيان (معامل الفاكرومباخ) هي 0,918 نسبة، وهي نسبة مرتفعة جدا مما يدل على مصداقية الإجابات المقدمة، وهذا يشير إلى وجود علاقة اتساق بين عبارات الاستبيان ومنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

- هناك ارتباط متوسط بين بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية هذا راجع لتشتت بين أفراد العينة حول عناصر استراتيجيات الولاء التي من خلالها تحقق المؤسسة قدرة تنافسية تم كرها من الارتقاء والتمايز عن المنافسين.

- يوجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية وهذا ما يدل على أن استراتيجيات التعامل مع الشكاوي، وضمنان الخدمة للعملاء مع الجودة تؤدي إلى تمايز المؤسسة عن غيرها وتحقيقها قدرة تنافسية تقودها إلى الريادة عن المنافسين، وهذا بدوره يؤدي إلى سعيها في التحسين والتجديد الدائم في استراتيجياتها.

-عدم وجود أثر لاستراتيجيات الولاء على متعاملي موبليس مما يدل على عدم الرضا التام عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .

-عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على استراتيجيات الولاء في تدعيم القدرة التنافسية للعينة محل الدراسة مما يدل على أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على متغيرات الدراسة.

التوصيات والاقتراحات:

ما يلميه واجب البحث العلمي علينا كباحثين أن نقوم بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات على ضوء النتائج المتحصل عليها سواء من البحث النظري أو التطبيقي وهذا حتى ترتقي المؤسسات بنشاطها إلى مستوى أفضل وتحقق ميزات تنافسية وتعزز مركزها التنافسي وتمثل هذه التوصيات في :

-يعتبر العميل من أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسات مقارنة مع منافسيها لذا عليها السعي الدؤوب والدائم لجلب أكبر عدد منه والمحافظة عليه من خلال إرضائه وتلبية حاجاته ورغباته؛

-تدعيم برامج ولاء وولاء العملاء بالنظر إلى احترام المنافسة، لأن ولاء العملاء قوي جدا وتحول هذا الخير إلى مؤسسة أخرى أمر صعب في المنافسة كما أنه يعتبر سلاح تنافسي؛

-الاعتماد على بحوث التسويق في طرح السلع والخدمات الجديدة وكذلك في صياغة المزيج التسويقي الذي يلاءم سلوك العميل؛

-استغلال كافة الوسائل الترويجية المتاحة وحتى يكون العميل على علم تام بالمؤسسة ومنتجاتها؛

-استغلال التطور التكنولوجي من خلال سرعة إيصال المعلومة للعميل حتى يكون على علم تام بكل المستجدات؛

-بما أن الأفراد يعتبرون العنصر المحوري في نظام إنتاج منتجات ذات جودة عالية تؤثر بالدرجة الأولى على إرضاء العميل هذا يستدعى من المؤسسات التكوين بالتدريب المستمر؛

-مواصلة البحث عن طرق وسياسات إستراتيجية تساهم في ترقية الخدمات وابتكار خدمات أخرى أكثر تطوراً؛

-منح امتيازات للعملاء الأوفياء بغرض جذب آخرين؛

-تنوع المنتجات ما أمكن لأن التسويق الناجح يعتمد على اختلاف العملاء لتشابههم ومحاولة استغلال ذلك في الإبداع وإثراء الحاجات؛

أفاق الموضوع:

نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لموضوعنا هذا باعتباره مهما لتحقيق المؤسسة ميزة تنافسية والريادة في السوق. ونقترح كبحوث مستقبلية العناوين التالية:

- دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية؛

- دور التجديد في كسب العميل وتحقيق ميزة تنافسية؛

- ضرورة الاهتمام بدراسة الولاء في مؤسسات الخدمات؛

- ضرورة فهم وإدراك قيمة العميل؛

- التحالف مع العملاء ذوي الولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع 2006/2005.
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية للنشر والطبعة الطبعة الأولى 2006.
3. جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2005.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2003.
5. حسين فرج الحويج ، التكامل الاقتصادي والصناعات البتروكيماوية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2013.
6. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن الطبعة الأولى 2013.
7. طاهر الغالي، إستراتيجية الأعمال مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2006 .
8. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟تعلم من التجربة اليابانية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2003.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار العنبر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2001.
10. فريد راغب النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي ، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع الإسكندرية 1997.
11. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها،مداخلها،وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2013.
12. محمد سمير أحمد الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع 2009.
13. مدحت أبو النصر ،بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ،تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة مصر الطبعة الأولى 2005.

14. ميرلن ستون ، نيل وود كوك ، ليز ماكتينجر ، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء ، دار الفاروق للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2006.

15. نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2010.

16. هبة حميد عبد النبي الطائي أثر علاقات الزبون على الولاء الزبوني، دار أجد للنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2018.

الرسائل الجامعية :

1. إيمان نعمون تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي لسنة 2018/2017.

1. بن عليوش توفيق دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية جامعة فرحات عباس . سطيف. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص دراسات وبحوث تسويقية .

2. بو عنان نور الدين جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء مذكرة ماجستير جامعة محمد بو الضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير فرع التسويق.

3. بوركو عبد المالك إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم علوم التسيير فرع تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة .

4. حجاج عبد الرؤوف الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات جامعة 20أوت 55 بسكيكدة لسنة 2007/2006.

5. حجرف مبارك سعود حجرف، اثر إستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية، مذكرة نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال.

6. دباجي مريم ،دراسة العوامل المؤثرة في ولاء المستهلك النهائي اتجاه العلامة التجارية للأجهزة الكهرومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في العلوم التجارية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير تخصص إدارة تسويقية .
7. ديلملي فتيحة ، تنمية العلاقة مع الزبون كأساس لبناء ولائه مذكرة ماجستير في العلوم التجارية جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص تسويق لسنة 2009/2008.
8. شريفلي حلول واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولائه مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد .
9. صفا فرحات دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مذكرة ما بعد التدرج لمدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص: الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباسطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة .
10. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها .تنميتها .تطويرها. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر .
11. قرش عائشة دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب البلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جوان 2007.
12. كباب منال دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مذكرة ماجستير تخصص علوم التسيير فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي جامعة محمد بوالضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .
13. كشيدة حبيبة، استراتيجيات رضا العميل الخارجي، مذكرة ماجستير ،تخطيط للتسويق، حلب 2005.
14. لؤي صبحي دحبور: دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية مذكرة ماجستير في الإدارة جامعة الشرق الأوسط كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال .
15. مجلد محمد دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة قسم الإدارة والتسيير الرياضي تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة محمد خيضر بسكرة .

16. محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة لنيل شهادة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية فرع تخطيط، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

17. نظور بلال تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسويق لسنة 2016/2015.

المقالات:

1. أم السعد رواغ تأثير الأعمال الالكترونية على تعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في الدول العربية مجلة الجزائرية للأمن والتنمية 10/العدد03/جويلية 2021. جامعة باتنة.
2. باني فتحي، محمودي أحمد، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتعزيز ولاء العميل - تجربة البنك العربي - مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 2020. احمد بن عبد الرحمن بلالي، من نموذج sowl إلى إستراتيجية المحيط الأزرق، دراسة تحليلية نقدية في تطور الإستراتيجية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
3. بغداد كربالي - دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد2- ديسمبر 2014.
4. بن سيرود فاطمة الزهراء كرماني هدى أثر الجودة المدركة والقيمة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد السابع، العدد الأول جامعة أم البواقي، جوان 2020.
5. بورقعة فاطمة، رزين عكاشة، تأثير الثقة بالعلامة التجارية على التزام المستهلك نحو العلامة وولائه لها. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية المجلد الخامس، العدد الأول، جامعة أم البواقي، جوان 2018.
6. بوعقل مصطفى، مباركي سمرة: إشكالية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة جويلية 2018 العدد 02 جامعة سيدي بلعباس.
7. حاتم كريم كاظم استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة العاشرة المجلد السابع العدد الثلاثون 2014. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.

8. حمود مشاعر حسين خليفة علي، أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك المجلة العالمية للاقتصاديات والأعمال 2020. المجلد ، العدد(3)9، ص595 العدد 14 جامعة الشلف 2016.
9. دررور أسماء أثر تكنولوجيا المعلومات على ولاء العميل في المؤسسات المصرفية مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الوادي العدد 08 المجلد الأول .
10. رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة أبعاد رأس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، ديسمبر، 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
11. سالم الياس التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال مجلة أبحاث ودراسات التنمية المجلد 08/ العدد (1)، جوان 2010 جامعة محمد بو الضيف المسيلة الجزائر تاريخ النشر 2021/06/30.
12. شارف نور الدين :التسويق الالكتروني ودوره في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مع الإشارة إلى حالة المؤسسات الجزائرية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا
13. شني صبرينة ، بن لخضر السعيد تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة مجلة البحوث العلمية و الإدارية والاقتصادية العدد 2017/02 جامعة المسيلة.
14. طارق راشي قراءة في مؤشرات تقرير التنافسية العالمي للجزائر خلال الفترة 2018.2010 مجلد 14 العدد 01 لسنة 2020 جامعة محمد الشريف مساعدي . سوق أهراس .
15. الطيب داودي ، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير 2007 ص 50.
16. عادل خير الله ناصر بن عبد الله القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا مجلد 16 العدد 22 لسنة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت 2020.
17. عيسى محمد الغزالي القدرة التنافسية وقياسها سلسلة قضايا التنمية في الأقطار العربية العدد 24، ديسمبر 2003، المعهد العربي للتخطيط بالكويت .
18. عيسى محمد الغزالي سياسات تطوير القدرة التنافسية سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية العدد الثالث و الثمانون .مايو 2009 السنة الثامنة المعهد العربي للتخطيط بالكويت منظمة عربية مستقلة.

19. عمري سامي أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال المجلد 04 العدد 01 جوان 2021.
20. قويدر محمد، وصاف سعيدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9 جانفي 2004.
21. كلاخي لطيفة بن حمو عبد الله، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء العملاء مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 12 العدد 01 جانفي 2022.
22. لراي سفيان، بربار نور الدين، مداحي محمد، محددات ولاء الزبائن لخدمات الصيرفة الالكترونية مجلة دراسات اقتصادية المجلد 21. العدد 01، السنة 2021.
23. ليلي غضبان جودة الخدمات السياحية كمدخل لكسب الولاء مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية Issn2602-7321 المركز الجامعي بريكمة المجلد 04 العدد 01. لسنة 2021 .
24. محمد الأمين كروش دور المنتج المبتكر في تحقيق ولاء العملاء من خلال تأثيره على الاتصالات الشفوية وسلوك الشكوى مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة المجلد 03. العدد 01.
25. مقحوت مسعودة، نصيب رجم دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مجلة البحوث والدراسات التجارية مجلد 03 عدد 01 مارس 2019 جامعة باجي مختار عنابة .
26. موسى بونورية، حمزة مزيان أثر محددات ولاء المستهلك للعلامة التجارية على قرار شراء المستهلك النهائي مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية مجلد 07. عدد 02. 2021. جامعة تيسيمسيلات
27. نجوى عبد الله نجوى عبد الله محمود مشاعر حسين خليفة علي، أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر عملاء البنك المجلة العالمية للاقتصاديات والأعمال 2020. المجلد ، العدد(3)9.
28. نصيرة عليط دراسة محددات ولاء الزبون في قطاع الاتصالات في الجزائر مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 52، ديسمبر 2019، جامعة قسنطينة 02.

المواقع:

<https://www.djezzy.dz>

<https://almerja.com>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

<https://www.azambro.com>

https://www.ooredoo.com13_05_2022

[www .arab_api.org/develop-bridge24.pdf](http://www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf)

[. www.mobilis.dz](http://www.mobilis.dz)

الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

الاستبيان المرفقه و جزء من بحث أكاديمي لنيل درجة ماستر من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة سوق أهراس ضمن قسم علوم التسيير.

ويهدف الاستبيان إلى دراسة **دور إستراتيجية تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية** من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من العملاء لوكالة موبليس ولاية سوق أهراس.

وحيث أننا نحن طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عهدنا بكم الاهتمام والاستعداد الدائمين لمؤازرة ومساندة الباحثين في أبحاثهم التي تخدم الوكالة، فإننا نأم ل لأن نجد التعاون المعهود بكم من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة .

ويؤكد أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ونؤكد الاستعداد لتزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتم في ذلك.

الطالبة

ولكم جزيل الشكر.

بن غالية حبيبة

ملاحى بسمه



جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

استبيان

في إطار استكمال بحث أكاديمي لنيل درجة ماستر يقوم الباحث ببحث بعنوان دور إستراتيجية تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية - دراسة حالة عينة من العملاء لوكالة موبيليس ولاية سوق أهراس "نأمل أن تتكرموا وتخصصوا جزءا من وقتكم الثمين ملئ هذه الاستبانة، ولتساهموا في إنجاز هذا العمل وتساعدوا الباحث للوصول إلى نتائج حول دور إستراتيجية تحقيق ولاء العميل في تدعيم القدرة التنافسية.

لذلك نرجوا منكم التمعن في قراءة الأسئلة التالية والإجابة عليها عن طريق وضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، شاكرين مقدما جهودكم وحسن تعاونكم، علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وبشكل سري.

مع فائق التقدير والاحترام لكم.

الباحث:

الأستاذ المشرف:

بن غالية حبيبة

رحاحلية بلال

ملاحي بسمة

ملاحظة: نرجوا منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

I. البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

اقل من 25 سنة. من 26 سنة إلى 35 سنة.

من 36 إلى 45 سنة. أكثر من 45 سنة.

3-المؤهل التعليمي:

متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

4-مدة الاشتراك:

أقل من سنة من سنة إلى سنتين

من سنتين إلى أربع سنوات أكثر من أربع سنوات

5-ما هي الشريحة الرئيسية لديك؟ موبليس جازي اوريدو

II. إستراتيجيات الولاء :

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : إستراتيجية التعامل مع الشكوى.					
1.أقدم شكوى لمؤسسة موبليس في حال حدوث خطأ.					
2.تصحح مؤسسة موبليس الأخطاء في حال حدوثها .					
3.يقوم موظفو موبليس بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء.					
4سرعة موظفو موبليس في الاستجابة لمعالجة المشاكل والشكاوي.					
ثانيا : إستراتيجية ضمان الخدمة.					
1.تصل الخدمة في الوقت والمكان المناسب.					
2.موقع المؤسسة مناسب بالنسبة لي ما يسهل الحصول على					

					الخدمة.
					3. تلي خدمات موبليس احتياجاتي (sms , mm ,نغمات).
					4. تلي عروض موبليس رغباتي أفضل من أي معاملة أخرى.
					5. السرعة في تلبية الخدمة..
					6. خدمات موبليس أكثر موثوقية و ضمان من منافسيها.
					7. تلي (موبليس كل توقعاتي) أفضل من المتعاملين الآخرين.
					8. تغطية شبكة موبليس جيدة.

ثالثا: إستراتيجية ضمان جودة الخدمة

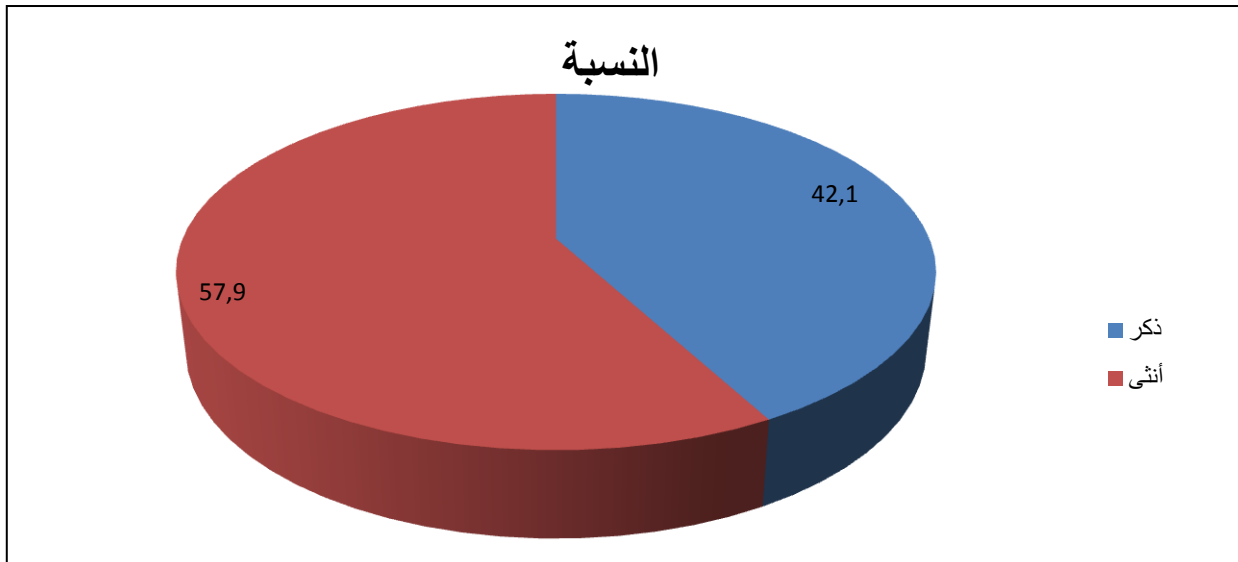
					أثق في مستوى جودة الخدمات التي أتحصل عليها من موبليس.
					2. جودة في خدمات آخر جيل (4G).
					3. أحصل على الخدمة بسهولة.
					4. جودة صوت المكالمات.
					5. جودة خدمات الانترنت.
					6. استفادتي من هدايا التعبئة تجعلني أكثر ثقة.
					7. جودة خدمات دعاية موبليس.
					8. تقدم المؤسسة تسهيلات للعملاء.
					9. تتصف خدمات موبليس بالثقة.

القدرة التنافسية

					1. زادت ثقتي لموبليس من خلال موثوقية خدماتها .
					2. خدمات موبليس هي الأفضل مقارنة بالشبكات الأخرى .
					3. خدمات موبليس ملبية لرغبات متعاملتيها وتكسب ولاءهم.
					4. تميز خدمات موبليس عن باقي المنافسين.
					5. لدى شركة موبليس سرعة عالية في معالجة شكاوى العملاء .

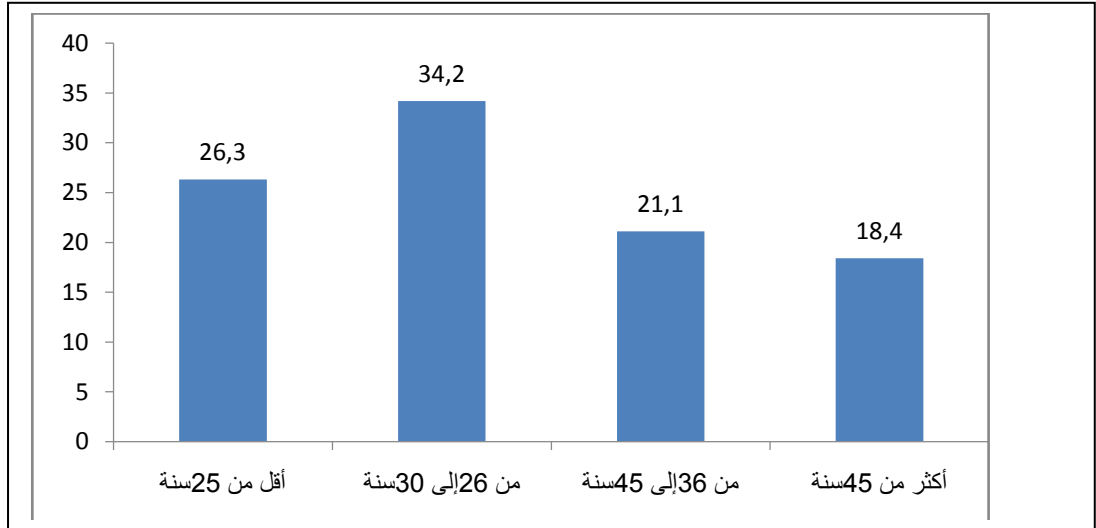
					6. تميز عروض موبليس بالتنوع والتكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين .
					7. رضا تام عن تغطية موبليس مقارنة مع المنافسين .
					8. من خلال الامتيازات الخاصة للقطاع الأمني والعسكري زادت الفئة السوقية للمؤسسة .
					9. ارتباط العملاء بالمؤسسة بدرجة كبيرة.
					10. إدراك الزبون لتمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين.
					11. عروض وخدمات موبليس تمتاز بالتغير والتجدد.
					12. السرعة والدقة في أداء الخدمة.
					13. تمتاز خدمات موبليس بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها.

المتغير (الجنس)	النسبة	النسبة
ذكر	16	42,1
أنثى	22	57,9
المجموع	38	100

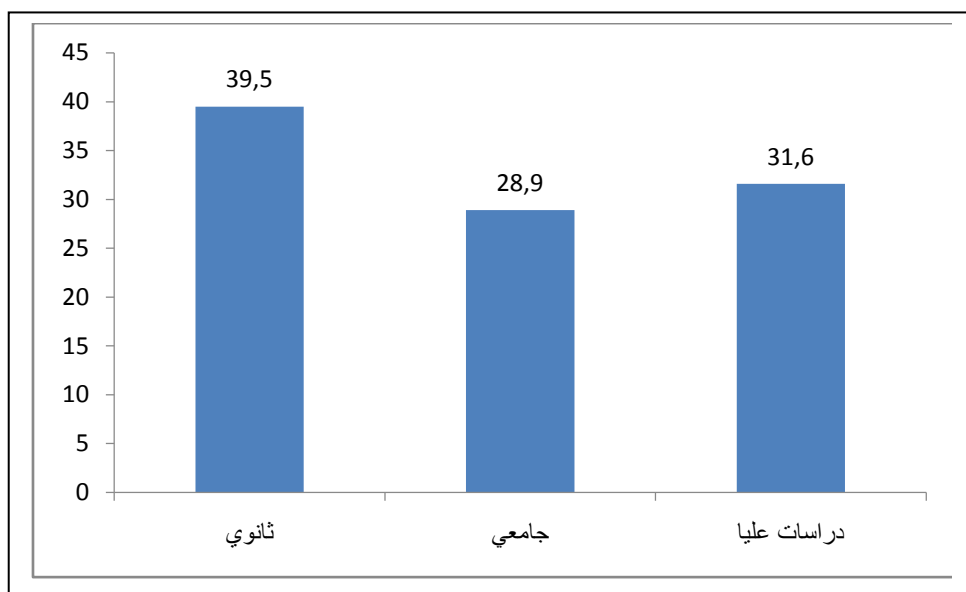


المتغير (فئات)	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	10	26,3
من 26 إلى 30 سنة	13	34,2

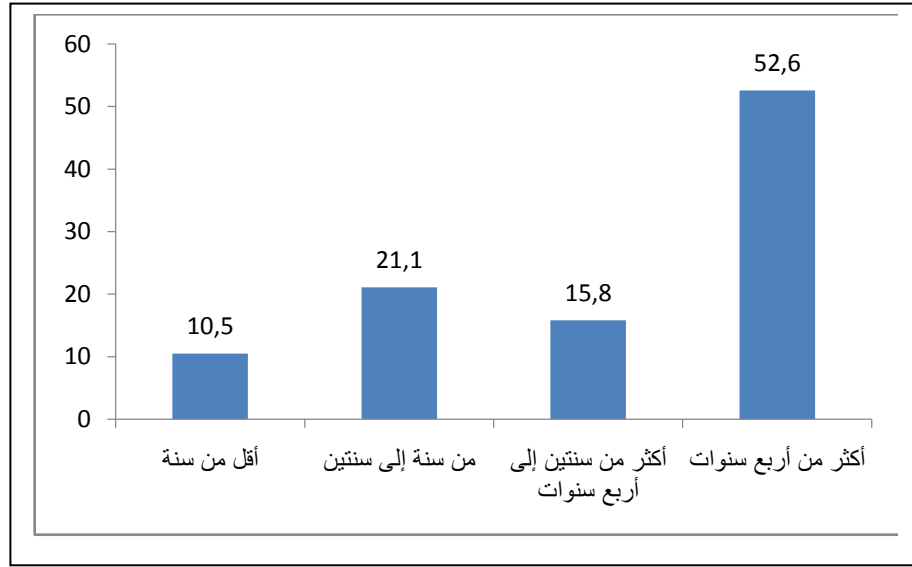
21,1	8	من 36 إلى 45 سنة
18,4	7	أكثر من 45 سنة
100	38	المجموع



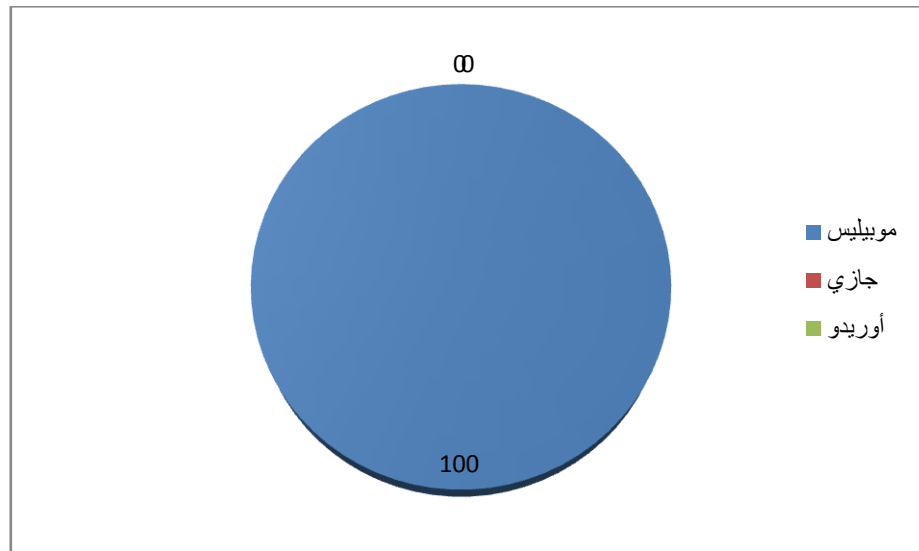
المتغير (مؤهل)	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	39,5
جامعي	11	28,9
دراسات عليا	12	31,6
المجموع	38	100



المتغير (اشتراك)	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	4	10,5
من سنة إلى سنتين	8	21,1
أكثر من سنتين إلى أربع سنوات	6	15,8
أكثر من أربع سنوات	20	52,6
المجموع	38	100



المتغير (شريحة)	التكرار	النسبة %
موبيليس	38	100
جازي	0	0
أوريدو	0	0
المجموع	38	100



GET

FILE='C:\Users\Gama_Infoo\Documents\?81;?76;77?;76?ي; spss.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

COMPUTE x=MEAN(V1 to V21).

EXECUTE.

COMPUTE y=MEAN(V22 to V34).

EXECUTE.

DATASET ACTIVATE Jeu_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Gama_Infoo\Documents\?81;?76;77?;76?ي; spss.sav'

/COMPRESSED.

RELIABILITY

/VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21 V22
V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	38	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	34

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	---	---------	------------	-------------------------

أقدم شكوى لمؤسسة موبليس في حال حدوث خطأ.	38	3,2632	1,46461	,23759
تصحح مؤسسة موبليس الأخطاء في حال حدوثها .	38	2,8421	1,44309	,23410
يقوم موظفو موبليس بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء.	38	3,0263	1,32516	,21497
سرعة موظفو موبليس في الاستجابة لمعالجة المشاكل والشكاوي.	38	2,7368	1,05739	,17153
تصل الخدمة في الوقت والمكان المناسب.	38	2,9474	1,25089	,20292
موقع المؤسسة مناسب بالنسبة لى ما يسهل الحصول على الخدمة.	38	3,1053	1,44801	,23490
تلبية خدمات (sms ,mms) موبليساحتياجاتي (....نغمات).	38	3,3158	1,14148	,18517
تلبية عروض موبليس رغباتي أفضل من أي معامل أخرى.	38	2,9474	1,22909	,19939
السرعة في تلبية الخدمة.	38	2,6579	1,32086	,21427
خدمات موبليس أكثر موثوقية وضمن من منافسيها.	38	2,6053	1,26362	,20499
تلبية (موبليس كل توقعاتي) أفضل من المتعاملين الآخرين.	38	2,8158	1,18219	,19178
تتميز شبكة موبليس بتغطية جيدة.	38	3,0526	1,45095	,23538
أثق في مستوى جودة الخدمات التي أتصل عليها من موبليس.	38	3,1316	1,11915	,18155
(G) جودة في خدمات آخر جيل(2,4).	38	2,9737	1,30460	,21163
أحصل على الخدمة بسهولة.	38	2,9474	1,11373	,18067
تتصف المكالمات بالجودة في الصوت.	38	3,3684	1,28233	,20802
. تتميز خدمات الانترنت بالجودة.	38	2,7105	1,31330	,21305
استفادتي من هدايا التعبئة تجعلني أكثر ثقة.	38	2,8158	1,24890	,20260
جودة خدمات دعاية موبليس.	38	2,9211	1,17131	,19001
تقدم المؤسسة تسهيلات للعملاء.	38	2,9474	1,18430	,19212

تتصف خدمات موبليس بالثقة.9	38	3,1842	1,22707	,19906
----------------------------	----	--------	---------	--------

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3				
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
1. أقدم شكوى لمؤسسة موبليس في حال حدوث خطأ.	1,108	37	,275	,26316	-,2182
2. تصحح مؤسسة موبليس الأخطاء في حال حدوثها .	-,674	37	,504	-,15789	-,6322
3. يقوم موظفو موبليس بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء.	,122	37	,903	,02632	-,4093
4. سرعة موظفو موبليس في الاستجابة لمعالجة المشاكل والشكاوي.	-1,534	37	,133	-,26316	-,6107
1. تصل الخدمة في الوقت والمكان المناسب.	-,259	37	,797	-,05263	-,4638
2. موقع المؤسسة مناسب بالنسبة لي ما يسهل الحصول على الخدمة.	,448	37	,657	,10526	-,3707
3. تلبية خدمات (sms, mms) موبليس احتياجاتي (....نغمات).	1,705	37	,097	,31579	-,0594
4. تلبية عروض موبليس رغباتي أفضل من أي معامل أخرى.	-,264	37	,793	-,05263	-,4566
5. السرعة في تلبية الخدمة.	-1,597	37	,119	-,34211	-,7763
6. خدمات موبليس أكثر موثوقية وضمناً من منافسيها.	-1,926	37	,062	-,39474	-,8101
7. تلبية (موبليس كل توقعاتي) أفضل من المتعاملين الآخرين.	-,961	37	,343	-,18421	-,5728
8. تتميز شبكة موبليس بتغطية جيدة.	,224	37	,824	,05263	-,4243

أثق في مستوى جودة الخدمات التي أتصل عليها من موبليس.	,725	37	,473	,13158	-,2363
G). جودة في خدمات آخر جيل(2.4).	-,124	37	,902	-,02632	-,4551
أحصل على الخدمة بسهولة.3	-,291	37	,772	-,05263	-,4187
تتصف المكالمات بالجودة في الصوت.	1,771	37	,085	,36842	-,0531
. تتميز خدمات الانترنت بالجودة.5	-1,359	37	,182	-,28947	-,7211
استفادتي من هدايا التعبئة تجعلني أكثر ثقة.	-,909	37	,369	-,18421	-,5947
. جودة خدمات دعابة موبليس.7	-,415	37	,680	-,07895	-,4639
. تقدم المؤسسة تسهيلات للعملاء.8	-,274	37	,786	-,05263	-,4419
. تتصف خدمات موبليس بالثقة.9	,925	37	,361	,18421	-,2191

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3	
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	Supérieur	
1. أقدم شكوى لمؤسسة موبليس في حال حدوث خطأ.	,7446	
2. تصحح مؤسسة موبليس الأخطاء في حال حدوثها.	,3164	
3. يقوم موظفو موبليس بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء.	,4619	
4. سرعة موظفو موبليس في الاستجابة لمعالجة المشاكل والشكاوي.	,0844	
1. تصل الخدمة في الوقت والمكان المناسب.	,3585	
2. موقع المؤسسة مناسب بالنسبة لي ما يسهل الحصول على الخدمة.	,5812	
3. (...). نغمات, sms, mms)تتلقى خدمات موبليس احتياجاتي.	,6910	
4. تتلقى عروض موبليس رغباتي أفضل من أي معامل أخرى.	,3514	
5. السرعة في تلبية الخدمة.	,0920	
6. خدمات موبليس أكثر موثوقية وضمنان من منافسيها.	,0206	
7. تتلقى (موبليس كل توقعاتي) أفضل من المتعاملين الآخرين.	,2044	
8. تتميز شبكة موبليس بتغطية جيدة.	,5295	
1. أثق في مستوى جودة الخدمات التي أتصل عليها من موبليس.	,4994	

2.4) جودة في خدمات أخر جيل(G).	,4025
أحصل على الخدمة بسهولة.3	,3134
تتصف المكالمات بالجودة في الصوت.4	,7899
. تتميز خدمات الانترنت بالجودة.5	,1422
استفادتي من هدايا التعبئة تجعلني أكثر ثقة.6	,2263
جودة خدمات دعاية موبليس.7	,3061
تقدم المؤسسة تسهيلات للعملاء.8	,3366
تتصف خدمات موبليس بالثقة.9	,5875

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=x

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	38	2,9674	,74508	,12087

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	-,270	37	,789	-,03258	-,2775	,2123

CORRELATIONS

/VARIABLES=x y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		x	y
X	Corrélation de Pearson	1	,595**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
Y	Corrélation de Pearson	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

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

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT x

/METHOD=ENTER y.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	y ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : x

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,354	,336	,60726

a. Prédicteurs : (Constante), y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,265	1	7,265	19,700	,000 ^b
	Résidus	13,276	36	,369		
	Total	20,540	37			

a. Variable dépendante : x

b. Prédicteurs : (Constante), y

Unidirectionnel

ANOVA

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,701	2	,351	,619	,544
Intragroupes	19,839	35	,567		
Total	20,540	37			

DESCRIPTIVES VARIABLES=x

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X	38	1,52	4,86	2,9674	,74508

N valide (liste)	38				
------------------	----	--	--	--	--

COMPUTE x1=MEAN(V1 to V4).

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	38	1,00	4,50	2,9671	,98497
N valide (liste)	38				

GET

FILE='C:\Users\Gama_Infoo\Documents\Sans titre1.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

COMPUTE x=MEAN(V1 to V21).

EXECUTE.

COMPUTE y=MEAN(V22 to V34).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=x y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		x	y
X	Corrélation de Pearson	1	,595**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	38	38
Y	Corrélation de Pearson	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	38	38

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

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT y

/METHOD=ENTER x.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		05-JUN-2022 13:55:51
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Gama_Infoo\Documents\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R	
		ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT y	
		/METHOD=ENTER x.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,03
	Mémoire requise	2140 octets	
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets	

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,354	,336	,52114

a. Prédicteurs : (Constante), x

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,350	1	5,350	19,700	,000 ^b
	Résidus	9,777	36	,272		
	Total	15,128	37			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,666	,352		4,738	,000
	X	,510	,115	,595	4,438	,000

a. Variable dépendante : y

ONEWAY x BY المؤهل

/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel**Remarques**

Sortie obtenue		05-JUN-2022 13:57:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Gama_Infoo\Documents\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY x BY المؤهل /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,04

ANOVA

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,701	2	,351	,619	,544
Intragroupes	19,839	35	,567		
Total	20,540	37			

RELIABILITY

/VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21 V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	05-JUN-2022 13:59:08
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\Gama_Infoo\Documents\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	38
	Entrée de la matrice	
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
		RELIABILITY /VARIABLES=V1 V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V9 V10 V11 V12 V13 V14 V15 V16 V17 V18 V19 V20 V21 V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100,0
	Exclue ^a	0	,0

Total	38	100,0
-------	----	-------

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	34

FREQUENCIES VARIABLES=V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		05-JUN-2022 21:15:27
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Gama_Infoo\Documents\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	38
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=V22 V23 V24 V25 V26 V27 V28 V29 V30 V31 V32 V33 V34 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN /ORDER=ANALYSIS.		
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,05
	Temps écoulé		00:00:00,04

Statistiques

		1. زادت ثقتي لموبليس . من خلال موثوقية خدماتها .	2. تمتاز خدمات موبليس بالأفضلية مقارنة بالشبكات الأخرى .	3. تليبي خدمات موبليس رغبات متعاملها وتكسب ولاءهم .	4. تميز خدمات موبليس عن باقي المنافسين .
N	Valide	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6053	2,8684	2,8684	3,1842
Médiane		3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Ecart type		1,15172	1,25571	1,14304	1,11149

Statistiques

		5. لدى شركة موبليس سرعة عالية في معالجة شكاوى العملاء .	6. تميز عروض موبليس بالتنوع والتكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين .	7. رضا تام عن تغطية موبليس مقارنة مع المنافسين .	8. من خلال الامتيازات الخاصة للقطاع الأمني والعسكري زادت الفئة السوقية للمؤسسة .
N	Valide	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,0263	3,7632	2,7105	3,4211
Médiane		3,0000	4,0000	3,0000	3,5000
Ecart type		1,07771	1,07639	1,25004	1,00355

Statistiques

		ارتباط العملاء بالمؤسسة.9 بدرجة كبيرة	إدراك الزبون لتمييز المؤسسة عن غيرها من المنافسين.10	عروض وخدمات.11 موبليس تمتاز بالتغير والتجدد.	السرعة والدقة في أداء الخدمة.12
N	Valide	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,5526	3,3684	3,5789	2,7368
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	3,0000
Ecart type		1,24548	1,19506	1,03013	1,22329

Statistiques

		تمتاز خدمات موبليس بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها.13
N	Valide	38
	Manquant	0
Moyenne		3,6579
Médiane		4,0000
Ecart type		1,14553

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان علاقة الارتباط والتأثير بين إستراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية، واحتوت دراستنا هذه على فصلين، الفصل الأول تناول الجانب النظري الذي تم فيه توضيح متغيرات الدراسة، إستراتيجيات الولاء كمتغير مستقل، والقدرة التنافسية كمتغير تابع، أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية التي تناولت عينة من عملاء موبيليس في جامعة سوق أهراس من طلبة وإداريين وعمال، حيث اعتمدت الطالبتان بشكل أساسي على توزيع استبيان على عينة مكونة من 38 فرد، وتم استرجاع كل الاستمارات وهي قابلة للتحليل بنسبة 100%.

وبعد عملية التحليل التي يتم الاعتماد عليها في البرنامج الإحصائي SPSS تم التوصل إلى:

__ أظهرت الدراسة أن هناك ارتباط موجب بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية.

__ لا يوجد أثر بين استراتيجيات الولاء والقدرة التنافسية بالنسبة لعملاء موبيليس.

__ الكلمات المفتاحية: إستراتيجية، ولاء، استراتيجيات الولاء، التنافسية، القدرة التنافسية.

Cette étude vise à démontrer la corrélation et l'influence entre les stratégies de gestion de la fidélisation et la compétitivité. Notre recherche été divisée en deux sections . le premier chapitre traite de la composante théorique de la situation . les facteurs d'étude suivant ont été proposés : les stratégie de fidélisation comme variable indépendante et la compétitivité comme variable indépendante . le deuxième chapitre a été consacré à une étude de terrain basée sur un échantillon de clients du meuble au souk ahras université d'étudiant ,d'administration et d'ouvriers, ou les deux étudiants se sont concentrés principalement sur la distribution d'un questionnaire à un groupe de 38 personnes, et tous les formulaires ont été récupérés et entièrement analysés. suite à la procédure d'analyse, qui est soutenue par le programme statistique SPSS, une conclusion a été tirée. Selon la recherche ;

- il exit une corrélation favorable entre les stratégies de fidélisation et la compétitivité ;

-il n'y a pas d'effet entre stratégies de fidélisation et compétitivité pour les clients mobilis

Les mots clés : stratégie ;fidélité ;stratégies de fidélisation ;compétitivité .