



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية  
في خلق قيمة للزبون  
دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات "برج بوعريريج"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال

الأستاذ المشرف:  
د. اسماعيل حجازي

إعداد الطالبة:  
نوال عبداوي

### لجنة المناقشة

<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>	<u>أعضاء اللجنة</u>
← جامعة بسكرة	← رئيسا	← أ.د. خوني رابح
← جامعة بسكرة	← مقرا	← د. حجازي اسماعيل
← جامعة بسكرة	← مناقشا	← د. شنشونة محمد
← جامعة بسكرة	← مناقشا	← د. قريشي محمد
← جامعة باتنة	← مناقشا	← أ.د. يحيياوي نعيمة
← جامعة باتنة	← مناقشا	← د. عشي صليحة

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

« وَقُلْ اِعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ »

(105) سورة التوبة

وقال تعالى:

« يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ »

(11) سورة المجادلة



يقول العماد الأصفهاني:

"أني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده....

لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان بأفضل، ولو

ترك هذا لكان أجمل.....

وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر"

# المختصات:

باللغة العربية -

باللغة الإنجليزية -

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون، حيث تم اعتماد كل من المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية. بينما تم تحليل قيمة الزبون إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية. وللإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها اخترنا مؤسسة Condor للإلكترونيات لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. أين عملنا على توزيع استبيان على إطارات المؤسسة لقياس مرونتها الاستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة للزبون. كما توجهنا إلى زبائن المؤسسة لنقيس مدى ادراكهم للقيمة التي يتم خلقها على مستوى المؤسسة. توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية تساهم في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية. كما أن زبائن المؤسسة يدركون القيمة التي تسلمها المؤسسة لهم خاصة من ناحية تخفيض التكاليف الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** المرونة الإستراتيجية، المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، قيمة الزبون، خلق القيمة.

# The contribution of the strategic flexibility of the national economic firm on the value creation for the customer (case study Condor Electronics –Bordj Bou Arreridj-)

---

## **Abstract:**

This study aimed to analyze the contribution of the strategic flexibility of the National Economic firm on the value creation for the customer, where was adopted each of the productive flexibility, the human capital flexibility, market flexibility, and competitive flexibility as dimensions of the strategic flexibility. While the customer value analysis was divided into two key dimensions are: the total benefits and total costs.

In order to answer the problematic study and its hypotheses, we chose Condor electronics as a representative sample of the community of national economic firms, where we adopted the questionnaire and interview as tools for data collection. We have distributed the questionnaire to the upper managers of the firm to measure the strategic flexibility and its contribution on the creation value for the customer. And We went to the firm's customers to measure the extent of their perception of the value that is created at the firm's level

The study concluded at the last a set of results, the most important are: the strategic flexibility of the National Economic firm contribute on the value creation for the customer through the productive flexibility, the capital human flexibility, and the market flexibility. Also the firm customers percieve the value that the firm creates for them, especially in terms of reduction of the total costs.

**Keywords:** strategic flexibility, productive flexibility, the human capital flexibility, market flexibility, competitive flexibility, customer value, creating value.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
--------	---------

بسملة

آيات قرآنية

الملخصات

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

أ	تمهيد.....
ب	إشكالية الدراسة.....
ب	فرضيات الدراسة.....
ت	أهمية الدراسة.....
ت	أهداف الدراسة.....
ت	المعالجة المنهجية للدراسة.....
ث	حدود الدراسة.....
ث	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....
ج	الدراسات السابقة.....
ج	أولاً: الدراسات المتعلقة بقيمة الزيتون.....
خ	ثانياً: الدراسات المتعلقة المرونة الاستراتيجية.....
ذ	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة.....
ر	التعليق على الدراسات السابقة.....
ز	نموذج الدراسة.....
ز	هيكلية الدراسة.....

### الفصل الأول: مدخل إلى خلق القيمة للزيتون

15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: تطور توجهات المؤسسات نحو الزيتون.....
16	المطلب الأول: التوجه الإنتاجي.....
18	المطلب الثاني: التوجه البيعي والسلعي.....
18	الفرع الأول: التوجه السلعي (1900 - 1930).....



19	..... الفرع الثاني: التوجه البيعي ( 1930-1950).
21	..... <b>المطلب الثالث:</b> من التوجه بالمنتج إلى التوجه التسويقي
23	..... <b>المطلب الرابع:</b> التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه.
26	..... <b>المبحث الثاني:</b> الزبون، الرقم الأصعب في محيط المؤسسة.
27	..... <b>المطلب الأول:</b> مفهوم الزبون وأهميته بالنسبة للمؤسسة.
27	..... الفرع الأول: مفهوم الزبون.
29	..... الفرع الثاني: أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة.
29	..... <b>المطلب الثاني:</b> تصنيف زبائن المؤسسة وطرق التعامل معهم.
34	..... <b>المطلب الثالث:</b> استخدام الزبون الصحيح كوسيلة تنافسية.
35	..... <b>المبحث الثالث:</b> قيمة الزبون: النشأة، الخصائص والأبعاد.
36	..... <b>المطلب الأول:</b> مفاهيم حول القيمة.
36	..... الفرع الأول: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA).
36	..... الفرع الثاني: القيمة من الناحية التسويقية.
37	..... الفرع الثالث: القيمة في النظرية المالية.
38	..... الفرع الرابع: القيمة التساهمية.
38	..... الفرع الخامس: القيمة في علوم التسيير.
38	..... الفرع السادس: القيمة المتبادلة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة.
39	..... <b>المطلب الثاني:</b> نشأة قيمة الزبون.
40	..... <b>المطلب الثالث:</b> مفهوم قيمة الزبون وخصائصها.
40	..... الفرع الأول: مفهوم قيمة الزبون.
44	..... الفرع الثاني: خصائص قيمة الزبون.
44	..... <b>المطلب الرابع:</b> نماذج قيمة الزبون.
44	..... أولا : نموذج (Naumann)
45	..... ثانيا: نموذج (Lappierre)
46	..... ثالثا: نموذج (Gale).
46	..... رابعا: نموذج (Kotler) ...
47	..... <b>المطلب الخامس:</b> تحليل القيمة بالنسبة للزبون.
47	..... <b>المبحث الرابع:</b> خلق القيمة للزبون.
48	..... <b>المطلب الأول:</b> ظروف تطور مفهوم خلق القيمة وأهميتها لجميع الأطراف الآخذة.
48	..... الفرع الأول: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة.
49	..... الفرع الثاني: أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة.
50	..... <b>المطلب الثاني:</b> مهمة المؤسسة في خلق القيمة للزبون.

52	.....المطلب الثالث: أبعاد خلق القيمة للزبون
54	.....المطلب الرابع: سلم العلاقات ودورة خلق القيمة
56	.....المطلب الخامس: مصادر خلق القيمة للزبون
56	.....الفرع الأول: سلسلة القيمة
59	.....الفرع الثاني: نموذج الموارد والمهارات
63	.....خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: المرونة الإستراتيجية كأداة لخلق القيمة للزبون

65	.....تمهيد
66	.....المبحث الأول: مرونة المؤسسة لمواجهة تحديات المحيط
66	.....المطلب الأول: مفهوم مرونة المؤسسة
66	.....أولاً: المرونة لغة
67	.....ثانياً: المرونة اصطلاحاً
68	.....المطلب الثاني: أنواع المرونة
69	.....الفرع الأول: تصنيف karajewski & Ritzman
69	.....الفرع الثاني: تصنيف Slack
69	.....الفرع الثالث: تصنيف Narasimham & Das
70	.....الفرع الرابع: تصنيفات أخرى
71	.....المطلب الثالث: التسلسل التنظيمي لأنواع المرونة
73	.....المبحث الثاني: ماهية المرونة الاستراتيجية
73	.....المطلب الأول: الارتقائية المفاهيمية للمرونة الاستراتيجية
73	.....أولاً: حقبة السبعينات 1970
73	.....ثانياً: حقبة الثمانينات 1980
73	.....ثالثاً: حقبة التسعينات ولغاية الآن
74	.....المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية
74	.....الفرع الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية
76	.....الفرع الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية
77	.....المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية
78	.....الفرع الأول: المرونة الإنتاجية
80	.....الفرع الثاني: مرونة رأس المال البشري
81	.....الفرع الثالث: المرونة السوقية
83	.....الفرع الرابع: المرونة التنافسية
84	.....المطلب الرابع: أسس المرونة الاستراتيجية

84	..... الفرع الأول: التتويج
85	..... الفرع الثاني: الابتكار
86	..... الفرع الثالث: التكنولوجيا المرنة
88	..... المبحث الثالث: مراحل، مداخل وأدوات تحقيق المرونة الإستراتيجية
88	..... المطلب الأول: مراحل المرونة الإستراتيجية
89	..... المطلب الثاني: مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية
90	..... المطلب الثالث: أدوات المرونة الإستراتيجية
90	..... الفرع الأول: نظام المعلومات
95	..... الفرع الثاني: المقابلة من الباطن
99	..... الفرع الثالث: البحث والتطوير
102	..... المبحث الرابع: المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون
102	..... المطلب الأول: عدم التأكد البيئي الدافع الأول للتحلي بالمرونة الإستراتيجية
104	..... المطلب الثاني: المرونة الإنتاجية ومرونة رأس المال البشري كأدوات لخلق القيمة للزبون....
105	..... المطلب الثالث: المرونة السوقية والتنافسية كأدوات لخلق القيمة للزبون
107	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

109	..... تمهيد
110	..... المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Condor للإلكترونيات
110	..... المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة Condor للإلكترونيات
110	..... المطلب الثاني: بطاقة فنية لمؤسسة Condor للإلكترونيات
115	..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor للإلكترونيات
120	..... المبحث الثاني: فلسفة الدراسة ومقارباتها
121	..... المطلب الأول: فلسفة الدراسة (التموقع الإستمولوجي)
121	..... الفرع الأول: الإستمولوجيا في علوم التسيير
122	..... الفرع الثاني: النماذج الإستمولوجية الأساسية للبحث العلمي
122	..... أولاً: النموذج الوضعي (Positivism)
123	..... ثانياً: النموذج البنائي (Constructivism)
124	..... ثالثاً: النموذج التفسيري (Interpretivism)
125	..... المطلب الثاني: مقاربات الدراسة
125	..... الفرع الأول: المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach)
126	..... الفرع الثاني: المقاربة الاستقرائية (Inductive Approach)
127	..... المطلب الثالث: الفلسفات والمقاربات المعتمدة في الدراسة الحالية

127	..... الفرع الأول: الفلسفة المعتمدة في الدراسة الحالية
128	..... الفرع الثاني: المقاربة المعتمدة في الدراسة الحالية
129	..... المبحث الثالث: استراتيجيات وخيارات الدراسة
129	..... المطلب الأول: استراتيجيات الدراسة
130	..... الفرع الأول: الاستراتيجية التجريبية
130	..... الفرع الثاني: استراتيجية المسح
130	..... الفرع الثالث: استراتيجية دراسة الحالة
131	..... الفرع الرابع: أنواع الدراسات
131	..... أولاً: الدراسة الوصفية
132	..... ثانياً: الدراسة الاستكشافية
132	..... ثالثاً: الدراسة التفسيرية
132	..... المطلب الثاني: خيارات الدراسة
132	..... الفرع الأول: الدراسة الكمية
132	..... الفرع الثاني: الدراسة الكيفية
133	..... المطلب الثالث: استراتيجيات وخيارات الدراسة الحالية
133	..... المبحث الرابع: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
133	..... المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
135	..... المطلب الثاني: طرق جمع البيانات
135	..... الفرع الأول: البيانات الثانوية
135	..... الفرع الثاني: البيانات الأولية
135	..... أولاً: الاستبيان
137	..... ثانياً: المقابلة
138	..... المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
138	..... الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
139	..... الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
140	..... الفرع الثالث: صدق وثبات استبيانات الدراسة الحالية
140	..... أولاً: صدق وثبات الاستبيان الموجه للإطارات
142	..... ثانياً: صدق وثبات الاستبيان الموجه للزبائن
143	..... خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

145	..... تمهيد
146	..... المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه لإطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات

146	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
146	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الإطارات.....
148	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه للإطارات.....
149	الفرع الأول: تحليل وتفسير عبارات متغير المرونة الاستراتيجية.....
149	أولاً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المرونة الإنتاجية.....
153	ثانياً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد مرونة رأس المال البشري
157	ثالثاً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المرونة السوقية.....
160	رابعاً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المرونة التنافسية.....
163	خامساً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات متغير المرونة الاستراتيجية
164	الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغير قيمة الزبون.....
164	أولاً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المنافع الكلية للزبون.....
170	ثانياً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد التكاليف الكلية للزبون...
173	ثالثاً: قيمة الزبون.....
174	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان الموجه لربائز مؤسسة Condor للإلكترونيات.....
174	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الربائز.....
178	المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات الربائز حول متغير قيمة الزبون المدركة.....
178	الفرع الأول: تحليل وتفسير إجابات الربائز حول محور المنافع الكلية للزبون.....
187	الفرع الثاني: تحليل وتفسير إجابات الربائز حول محور التكاليف للزبون.....
190	الفرع الثالث: قيمة الزبون الكلية.....
190	المطلب الثالث: تحليل الأسئلة الفرعية الإضافية.....
193	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....
193	المطلب الأول: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
195	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
195	الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.....
195	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
198	المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.....
200	خلاصة الفصل.....

## الخاتمة

202	أولاً: النتائج.....
202	1- النتائج النظرية.....
203	2- النتائج التطبيقية.....
205	ثانياً: الاقتراحات.....

### قائمة المراجع

207	..... المراجع باللغة العربية
212	..... المراجع باللغة الأجنبية
216	..... الأعمال الإلكترونية
216	..... المواقع الإلكترونية
216	..... القواميس

### قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة محكمي الاستبيان

الملحق رقم (2): الاستبيان الموجه للإطارات

الملحق رقم (3): الاستبيان الموجه للزبائن

الملحق رقم (4): دليل المقابلة

الملحق رقم (5): الهواتف المنتجة على مستوى المؤسسة سنة 2016

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم	30
2	القيمة المتبادلة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة	39
3	خصائص قيمة الزبون	44
4	المرونة الاستراتيجية وفقا لمادة التبائن ونطاقه وسرعته	76
5	أبعاد جودة المعلومات	92
6	تطور المقاوله من الباطن	96
7	قواعد النموذج الوضعي	123
8	درجات مقياس ليكرت الخماسي	137
9	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	137
10	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للإطارات	141
11	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للزبائن	142
12	الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الإطارات	147
13	اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المرونة الانتاجية	149
14	اتجاه إجابات الإطارات حول بعد المرونة الانتاجية	152
15	اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد مرونة رأس المال البشري	153
16	تطور عدد العمال في مؤسسة Condor للإلكترونيات	154
17	اتجاه إجابات الإطارات حول بعد مرونة رأس المال البشري	156
18	اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المرونة السوقية	157
19	تطور حجم مبيعات مؤسسة Condor للإلكترونيات	158
20	اتجاه إجابات الإطارات حول بعد المرونة السوقية	160
21	اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المرونة التنافسية	161
22	اتجاه الإطارات حول بعد المرونة التنافسية	163
23	اتجاه الإطارات حول متغير المرونة الاستراتيجية	163
24	اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المنافع الكلية للزبون	165
25	المنفعة الكلية للزبون	169
26	اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد التكاليف الكلية للزبون	171
27	التكاليف الكلية للزبون	173

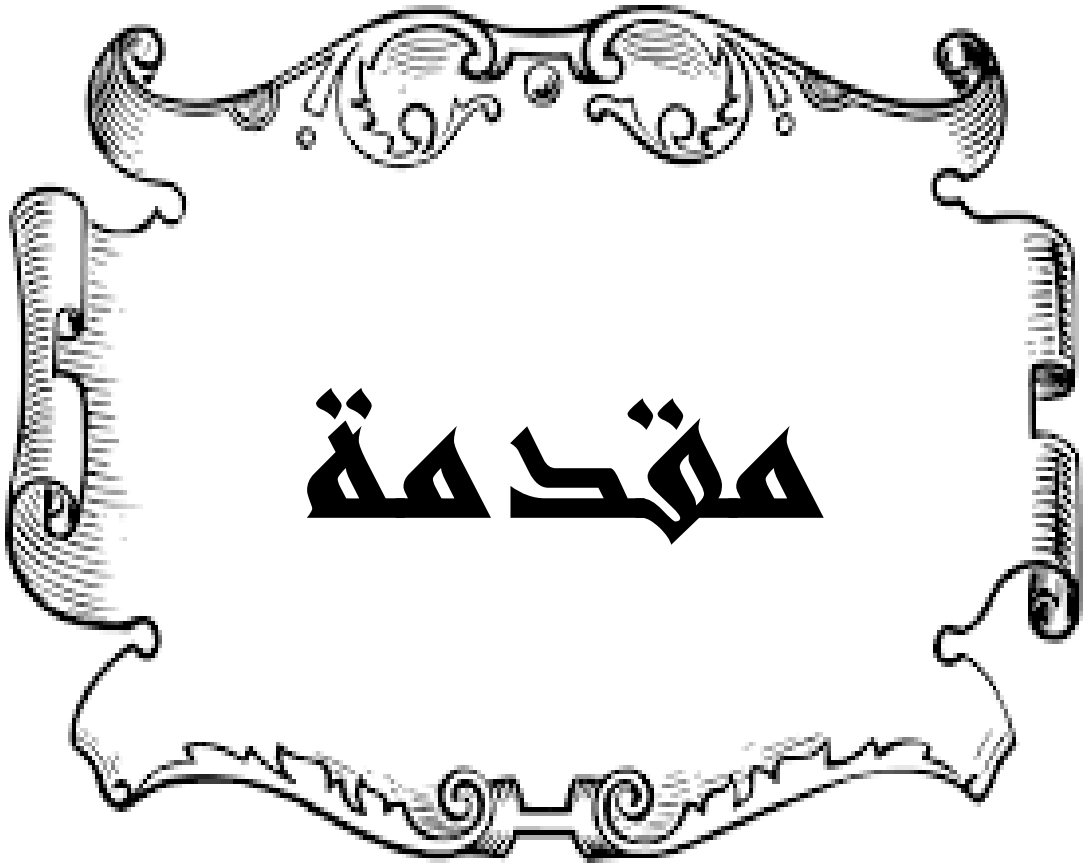
173	اتجاه الإطارات حول متغير قيمة الزبون	28
174	الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الزبائن	29
178	إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة المنتج	30
180	إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة الخدمة	31
182	أماكن اقتناء المنتجات الكهريمنزلية	32
183	إجابات الزبائن الذي اقتنوا منتجاتهم من "Showrooms" للعبارتين "11" و "12"	33
183	إجابات الزبائن الذي اقتنوا منتجاتهم من المحلات للعبارتين "11" و "12"	34
185	إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة الأفراد	35
186	إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة الصورة	36
187	المنفعة الكلية للزبون	37
188	اتجاهات إجابات الزبائن بالنسبة لعبارات محور التكاليف الكلية	38
189	التكاليف الكلية للزبون	39
190	قيمة الزبون الكلية	40
190	نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الأول	41
191	العلاقة بين طبيعة المنتج ومدى تلبية لتوقعات الزبون	42
191	نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الثاني	43
192	العلاقة بين طبيعة المنتج وتقييم الزبائن	44
192	نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الثالث	45
193	نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الرابع	46
194	معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها وقيمة الزبون بأبعادها	47
195	نتائج تحليل التباين للانحدار	48
196	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على خلق القيمة للزبون	49



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	1
17	الرؤية التقليدية للمؤسسة	2
25	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة	3
32	مصفوفة الربحية/ الولاء	4
33	مصفوفة زبائن المؤسسة	5
34	دورة حياة الزبون	6
43	محددات قيمة الزبون	7
45	مكونات قيمة الزبون حسب Naumann	8
45	قيمة الزبون حسب Lappierre	9
46	نموذج قيمة الزبون عند Gale	10
51	القيمة المخلوقة الحقيقية والقيمة المبينة للزبون	11
51	مثلث قيمة الزبون	12
53	أبعاد قيمة للزبون	13
54	أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر الزبون	14
55	سلم العلاقات	15
56	دورة (حلقة) خلق القيمة للزبون	16
57	سلسلة القيمة	17
59	نظام القيمة	18
62	العلاقة بين الموارد والمهارات وخلق القيمة	19
68	مرونة المؤسسة (مثل القارب والبحر)	20
72	التسلسل الهرمي لأنواع المرونة	21
83	مصفوفة النمو لـ Ansoff	22
85	الأنواع الأربعة للتوزيع	23
88	تأثير التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة	24
89	مراحل المرونة الاستراتيجية	25
94	مكونات نظام المعلومات	26
111	المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي	27
114	الوحدات المشكلة لمؤسسة Condor	28

119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor	29
120	سيرورة البحث "البصلة"	30
126	المقاربة الاستنباطية (من العام إلى الخاص)	31
127	المقاربة الاستقرائية (من الخاص إلى العام)	32
129	مسار نمط التحليل الهجين (استنباط/ استقراء Abduction)	33



# مقدمة

## تمهيد:

أصبح محيط الأعمال بمستوياته الكلي والجزئي أقل استقراراً وأكثر تعقيداً، لما تميز به من تسارع تكنولوجي مس كل القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء. وكذا آثار العولمة بكل أشكالها خاصة فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة. فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئاً للمؤسسات الضعيفة والصغيرة.

وفي ظل هذه الضغوط التي تواجه المؤسسة، أصبحت المواجهة المباشرة مع المنافسين تهدد وجودها. لذلك تحول الاهتمام إلى البحث عن مجالات للتميز وعن وسيلة تضمن استمرار المؤسسة وبقائها. هذا كله حدث، أيضاً، نتيجة تطور التصور التسويقي وتطور مختلف المفاهيم التي جاء بها، وفي مقدمتها مفهوم الزبون الذي يعتبر مفتاح نجاح المؤسسات ووسيلتها الوحيدة للتفوق في محيط أعمالها. فتطور الفكر التسويقي أعطى توجهاً جديداً يرتكز على تلبية حاجات ورغبات الزبون وأخذ موقفاً استراتيجياً ضمن اهتمامات المؤسسة. هذا ما جعل بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه إنشغالا يدور في كل أنحاء المؤسسة ويفرض تجسيده وجعله واقعا ملموسا بالتقرب أكثر منه وإدراك رغباته، توجهاته وحتى آماله بهدف نيل رضاه وجعله يتمسك بالمؤسسة دون المنافسين الآخرين وذلك عن طريق تمييزه من خلال خلق قيمة مضافة له وإعلامه بها.

وتعتبر عملية خلق القيمة للزبون في ظل الظروف المعقدة الحالية من أهم التحديات المتعلقة بالمؤسسات وقدرتها على رفع هذا التحدي لا يعتمد فقط على مفهوم خلق القيمة للزبون، ولكن على الإنجازات والأعمال المصاحبة لذلك من سرعة في تلبية طلباته، استباق رغباته وتجسيدها على أرض الواقع، الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة بالمؤسسة. أي أنها تعتمد على مرونة المؤسسة في مواجهة تحديات التي يفرضها محيط الأعمال وكسب رهاناته.

إذ أنه وفي ظل تطور وتسارع هذه الرهانات لم يعد التفكير التقليدي قادراً على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية، وهو ما ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير استراتيجي حديث قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية، والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسات من خلال جملة بدائل ومناورات استراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، نظامية، تكنولوجية، بشرية،... بحيث تمثل المرونة الاستراتيجية في هذا المجال محور الارتكاز الذي تعتمد عليه المؤسسات للتكيف الدائم مع الظروف المتغيرة التي يفرضها المحيط التنافسي.

## 1- إشكالية الدراسة:

إن خلق قيمة للزبون أضحت أولوية الأولويات فيما يتعلق بالمقاصد التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل الوسط الجديد لأنه يضمن وجودها واستمراريتها. ذلك أن المؤسسة تستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها. لكن العمل على إرضاء الزبائن والتعامل مع التغير الشديد في المحيط يتطلب من المؤسسة العمل على إيجاد سبل ومداخل تستطيع التكيف مع كل ما يفرزه المحيط من فرص وتهديدات، أي يجب عليها أن تكون مرنة في التعامل مع هذا المحيط، هذه المرونة المتعلقة بالمؤسسة تعرف بالمرونة الاستراتيجية

وبناء على ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

## كيف تساهم المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون؟

ومن أجل التعرف على مضامين الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ◀ كيف تساهم المرونة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون؟
- ◀ كيف تساهم مرونة رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون؟
- ◀ كيف تساهم المرونة السوقية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون؟
- ◀ كيف تساهم المرونة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون؟

## 2- فرضيات الدراسة

### أ- الفرضية الرئيسية:

تساهم المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية من خلال مرونتها الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية في خلق قيمة للزبون.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1.H.1- تساهم المرونة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون.
- 2.H.2- تساهم مرونة رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون.
- 3.H.3- تساهم المرونة السوقية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون.
- 4.H.4- تساهم المرونة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون.

## 3- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الموضوع الذي تتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد الاستراتيجية والتسويق، حيث أن نمو وتطور المؤسسات يعتمد بشكل كبير على مرونتها والتكيف مع التغيرات التي يفرزها المحيط، كما أن استمرارها في الأسواق يعتمد على اكتساب شريحة مهمة من الزبائن والحفاظ عليهم من خلال الاهتمام بخلق قيمة مضافة لهم. ما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال ملاحظة واقع مساهمة المرونة الاستراتيجية لمؤسسة Condor للإلكترونيات في خلق قيمة لزبائن. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ◀ التأكيد على قيمة الزبون والسعي لتحقيق رضاه ومن ثم الاحتفاظ به عند تقديم منتجات تلبي المتطلبات التي يحددها بنفسه وبما ينسجم مع توقعاته أو يفوقها؛
- ◀ دعم مرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في محيط المؤسسة.

## 4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ المساهمة في إثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية في المرونة الاستراتيجية وخلق القيمة للزبون وآليات تبنيتها في المؤسسة؛
- ✓ إبراز أهمية المرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية والمرونة التنافسية) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه المرونة الإنتاجية والمرونة السوقية في خلق قيمة للزبون؛
- ✓ الوصول إلى كل من دور المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون؛
- ✓ العمل على ملاحظة واقع مفهوم المرونة الاستراتيجية وخلق القيمة للزبون في المؤسسة محل الدراسة.

## 5- المعالجة المنهجية للدراسة:

تتضمن المعالجة المنهجية طبيعة المسار البحثي المتبع لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات. وعن الدراسة الحالية فقد تمت باعتماد النموذج (البراديقم الوضعي) والذي يستند إلى وضع جملة من الفرضيات تعتبر وجود مساهمة للمرونة الإستراتيجية للمؤسسة في خلق قيمة للزبون. كما دمجت الدراسة بين المقاربتين الاستقرائية والاستنباطية، والخيارين الكمي والكيفي. كما عمدنا إلى استراتيجية دراسة الحالة لننتقل إلى الجانب التطبيقي الذي جسده من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات تمثلت في الاستبيان والمقابلة.

## 6- حدود الدراسة:

تبين حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحثة في تغطية جميع جوانبه خاصة من الناحية الميدانية وذلك كما يلي:

- **الحدود المكانية:** يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع دليل المقابلة والاستبيان بمؤسسة Condor للإلكترونيات والتي كانت وحداتها موزعة في كل من الجزائر العاصمة (منطقتي واد السمار والحميز) وبرج بوعريريج؛ كما تم توزيع استبيان آخر على زبائن المؤسسة والذين تواجدوا على مستوى مختلف ولايات الوطن؛

- **الحدود الزمانية:** لتحديد العينة المستهدفة من الدراسة من إطارات المؤسسة والزبائن، تمت الدراسة الميدانية في الفترة بين جانفي 2016 إلى غاية نهاية شهر سبتمبر 2016.

- **الحدود البشرية:** يقتصر توزيع دليل المقابلة على 6 إطارات في مؤسسة Condor وهم المدير العام بالجزائر العاصمة، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية، مساعدة المدير العام، مدير الجودة ومسؤول القسم التجاري. أما الاستبيان فقد تم توزيعه على 90 إطار في المؤسسة و 500 زبون خارج المؤسسة؛

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على اختبار درجة إدراك الإطارات لمختلف أبعاد المرونة الاستراتيجية وكذا قيمة الزبون وانعكاس ذلك على تحسين استجابة المؤسسة للتغيرات البيئية وفي المقابل خلق قيمة لزبائنهم. كما تعالج إدراك الزبائن للقيمة التي تقدمها لهم توجه هذا الإدراك.

## 7- التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

للمرونة الاستراتيجية: قدرة المؤسسات وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغيرات. وتنقسم المرونة الاستراتيجية إلى مرونة انتاجية، مرونة سوقية مرونة رأس المال البشري ومرونة تنافسية.

للمرونة الانتاجية: قدرة المؤسسة على تصنيع منتجاتها وتقديمها في وقت قصير وبأسعار تنافسية.

للمرونة السوقية: قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية من خلال فترة قصيرة من الزمن، وذلك استجابة للتغيرات البيئية.

للمرونة رأس المال البشري: إن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة. ومرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المؤسسة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات

العمل. أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين على أداء مهام مختلفة ردا على طلبات العمل المختلفة.

المرونة التنافسية: قدرة المؤسسة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها المهمة بسهولة، نشرها وتكريسها لعمليات سوق الانتاج، والاستجابة لمتطلبات الزبائن.

قيمة الزبون: الفرق بين إجمالي القيمة وإجمالي تكلفة الزبون، فالقيمة الكلية تعبر على مجموع المزايا التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة، أما التكاليف الكلية فتتمثل في التكاليف النقدية، وغير النقدية التي يتحملها الزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة.

## 8-الدراسات السابقة

بهدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياته وأهدافه، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا وقوفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها. إذ أن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات خلق القيمة والمرونة الاستراتيجية جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الاشكاليات والظواهر في بيئات وميادين مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا إلى بلورة المنظور البحثي لكل من المرونة الاستراتيجية وخلق القيمة للزبون في المؤسسة. وفي هذا السياق سنستعرض أهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولا: الدراسات المتعلقة بقيمة الزبون

### I. الدراسات العربية:

#### 1- دراسة محمودي أحمد وزيدان محمد، (2016)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل. حيث اتخذت من مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (Djezzy GSM) كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 120 استبيان على زبائن المؤسسة، استرجع منها 100. وبعد التحليل الاحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ولد الموقع الجديد للزبون تغييرا في ثقافة المؤسسة واصبح خلق قيمة له في مقدمة انشغالات المؤسسات؛

<sup>1</sup> محمودي أحمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال (حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر)، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد15، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جانفي 2016.



- مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر لا تعتمد بدرجة كبيرة على استراتيجية القيمة المدركة من أجل كسب العميل. إلا أن مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر لديها النية من أجل الاعتماد على هذه الاستراتيجية؛
- وجود علاقة ارتباط قوية بين القيمة المدركة للزبون وولاء المستهلك عند مستوى الدلالة 0.05.

## 2- دراسة أحمد منصور محسن الموسوي و إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري (2009)<sup>1</sup>

اهتمت هذه الدراسة بالتطبيق المتقدم لأداة نشر الجودة في الشركة العامة للصناعات الجلدية من خلال التقييم التفصيلي لمتطلبات الزبون الأساسية لمنتج الأحذية الجلدية الرجالية ومنافسه، مع تحديد المتطلبات الفنية للمنتج بغية ترتيب الأسبقيات وتطويرها، ومن ثم نشرها عبر سلسلة مصفوفات لبيوت الجودة، كما تم اعتماد أداة QFD في تحقيق قيمة زبون متفوقة عن طريق قياس قيمة الزبون لمنتج الشركة قبل تطبيق الأداة وبعده. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث تم توزيع 100 استبيان، استرجع منها 96 استبيان ليتم تحليلها والوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضعف توجه المؤسسة صوب التركيز على الزبون ومن ثم ضعف التحديد الدقيق لمتطلباته وتوقعاته،
- فقدان المؤسسة للعديد من الفرص الممكنة لتحسين جودة منتجاتها نتيجة عدم اهتمامها بالمقارنة المرجعية للمنافسين؛
- غياب أي تقويم لأداء عناصر منتج الأحذية الجلدية الرجالية في تقديم قيمة زبون متفوقة بسبب عدم تحديد عناصر قيمة الزبون أصلاً، أو تحديد أهميتها سواء من وجهة نظر الزبون أو المؤسسة؛
- تراجع المؤسسة عن مواكبة الطرز والتصاميم الحديثة والمواد الأولية المستخدمة، إضافة إلى ضعف أدائها في تحقيق متطلب وزن خفيف لنعل الحذاء؛
- عدم اهتمام المؤسسة برفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين من الفنيين والخياطين وتدريبهم.

<sup>1</sup> أحمد منصور محسن الموسوي و إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون، العراق، 2009

## II. الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة (2004) Yonggui Wang & all<sup>1</sup>

في عصر التركيز على الزبون، أصبحت قيمة الزبون سلاحاً استراتيجياً لجذبهم والاحتفاظ بهم. وأضحى تقديم قيمة متميزة للزبائن مسألة تثير قلق المسيرين في المؤسسة نظراً لأهميتها في دعم الميزة التنافسية عن طريق إدارة العلاقة مع الزبائن. ومع ذلك لا تزال الدراسات التي تبين الأبعاد الحقيقية لقيمة الزبون قليلة وغير واضحة، وليس هناك اتفاق على معايير لتقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون. لذلك جاءت هذه الدراسة لتوضح مفاهيم قيمة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون وذلك من خلال تحديد الأبعاد الأساسية لقيمة الزبون ومن ثم اكتشاف تأثيرها على إدارة علاقات الزبون. عن طريق دراسة حالة مجموعة من الزبائن في الصين. حيث تم توزيع من 400 استبيان على زبائن مؤسستين في الصين استرجع منها 326 وبعد استبعاد 6 نظراً لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي، تم اعتماد 320 استبيان ليتم تحليلها وتتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر معنوي لقيمة الزبون بجميع أبعاده على إدارة العلاقات مع الزبائن، دون أن تؤثر هذه الأبعاد بشكل مباشر وواضح على ولاء الزبون.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية

#### I. الدراسات العربية

### 1- دراسة: عادل هادي البغدادي و حيدر جاسم عبيد الجبوري (2015)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البراعة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية، متخذة من شركتي زين وآسيا سيل كنموذج للدراسة. حيث اعتمدت الدراسة على كل من الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن فرص جديدة والهيكل التنظيمي المرن كأبعاد للبراعة التنظيمية، بينما تم تحليل متغير المرونة الاستراتيجية من خلال الأبعاد: المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، مرونة رأس المال البشري والمرونة السوقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 72 مدير في المؤسستين محل الدراسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى متغيري البحث في المؤسستين محل الدراسة بأبعادهما المختلفة؛

<sup>1</sup> Yonggui Wang & all: **An Intergrated Framework for customer value and customer- relationship- management performance: A customer-Based perspective from China**, Journal of Service Theory and Practice, Vol.14, N°2, 2004.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، العراق، 2015.

- وجود تأثيرات جوهرية للبراعة التنظيمية بأساليبها المختلفة كالاستثمار الأمتل للفرص، الهيكل التنظيمي المرن في متغير المرونة الاستراتيجية للمؤسستين محل الدراسة.
- كما أن هناك اختلاف في تأثير البحث عن الفرص الجديدة بين المؤسستين إذ تراجعت مؤسسة زين عن نظريتها آسيا سسيل في هذا المجال.

## 2-دراسة: فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري (2008)<sup>1</sup>

عملت هذه الدراسة على التعرف على جودة المعلومات من خلال أبعادها الثلاثة ( بعد المحتوى، البعد الشكلي والبعد الزمني)، كما تعاملت مع المرونة الاستراتيجية والتي تمثل إحدى خصائص التخطيط الاستراتيجي من خلال عدد من العوامل التي تمكن المؤسسة من التحرك من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية. واتخذت الدراسة من شركات صناعة الأدوية الأردنية كمجتمع للدراسة، أما عينة الدراسة فكانت عينة طبقية عشوائية تم سحبها من مديري هذه المؤسسات، أين تم توزيع 48 استبيان على العينة ليسترد منها 42 استبيان منها 40 فقط صالحة للتحليل الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها التأكيد على الأثر الذي تشكله جودة المعلومات بأبعادها الثلاثة في تحقيق المرونة الاستراتيجية.

## II. الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة Abdul Majid & Muhammad Yasir (2013)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في التقليل من المخاطر التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة باكستان. من خلال دراسة بيئة عمل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في باكستان وذلك لغرضين رئيسيين هما: تحديد المخاطر البيئية المتصورة ودراسة فيما إذا كان عدم التأكد هدفا رئيسيا تتم دراسته على مستوى الإدارة العليا في هذه الصناعات. وقد تمت الدراسة على مستوى أربع مجموعات صناعية صغيرة ومتوسطة في باكستان. حيث اعتمد الباحثان على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أين تم إجراء 65 مقابلة شبه مقننة مع مسيري هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> دراسة فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية الأردنية)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد3، العدد2، 2008.

<sup>2</sup> Abdul Majid & Muhammad Yasir, **The role of strategic flexibility in minimizing response uncertainty of perceived risks facing manufacturing SMES in Pakistan**, Romanian Economic and Business Review, Romanian-American University, Speacial Issue 2013.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المستوى الأعلى من عدم التأكد الذي يسود هذه الصناعات يتطلب منها الاعتماد على هياكل وممارسات استراتيجية أكثر مرونة؛
- حالة عدم التأكد في باكستان ليست متأزمة، ولكن المشكلة الرئيسية للإدارة هي كيفية التعامل مع عدم التأكد وكذا عدم يقينهم من أن الاستجابة ستكون في صالحهم؛
- الاعتماد على المرونة الاستراتيجية على مستوى الهياكل التنظيمية، الوظائف، ممارسات الموارد البشرية، التسويق سيوفر طرقا مناسبة للتخفيف من حالة عدم التأكد وتحسين قدرات المؤسسات على مجابهة هذه الحالة.

## 2- دراسة: Abdulkareem Salameh Awwad (2009)<sup>1</sup>

عملت هذه الدراسة على الكشف على أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات محل الدراسة، وقد استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعه على إدارات المؤسسات محل الدراسة. أين كان عدد الاستبيانات المسترجعة 225 استبيان خضعت للتحليل الاحصائي. لتصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج أبرزها التأكيد على وجود أثر ذو دلالة معنوية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة

## 1- دراسة Wang Younggui (2004)<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحددات الرئيسية لنظرية الموارد وتأثيرها على الأداء المرتكز على الزبائن في البيئة المضطربة. وقد اعتمدت على مجموعة من الأمثلة من الصين. حيث عملت على الدمج بين أدبيات التسويق و أدبيات الإدارة الاستراتيجية من خلال محاولة التوصل إلى الكيفية التي يمكن للمؤسسات من خلالها بناء والتأثير على كفاءاتها المحورية، التعلم التنظيمي ومرونتها الاستراتيجية وذلك من أجل تحقيق أعلى أداء مرتكز على الزبائن. وقد اعتمد الباحث على كل من جودة الخدمة المدركة، قيمة الزبون المدركة ورضا الزبون كأبعاد لمتغير الأداء المرتكز على الزبون. بينما كان كل من التعلم التنظيمي، الكفاءات المحورية

<sup>1</sup> Abdulkareem Salameh Awwad, **The Influence Of Strategic Flexibility On The Achievement Of Strategic Objectives : An Ampirical Study On The Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan Journal Of Business Administrarion, Volume 5, N°3, 2009

<sup>2</sup> Wang Younggui ,**Customer-Focused performance and its key resource-based determinanats in turbulent environment : Evidence from China**, Ph.D thesis, City university of Hong Kong, March 2004

والمرونة الاستراتيجية كمحددات أساسية لنظرية الموارد. تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان كأداتي جمع البيانات حيث تم توزيع استبيانات على كل من زبائن وموظفي مؤسسات متواجدة في 3 مدن رئيسية في الصين هي بكين، تيانجين وشينزين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن محددات نظرية الموارد لها تأثير ذو دلالة معنوي على مختلف أبعاد الأداء المرتكز على الزبون.

## 9- التعليق على الدراسات السابقة

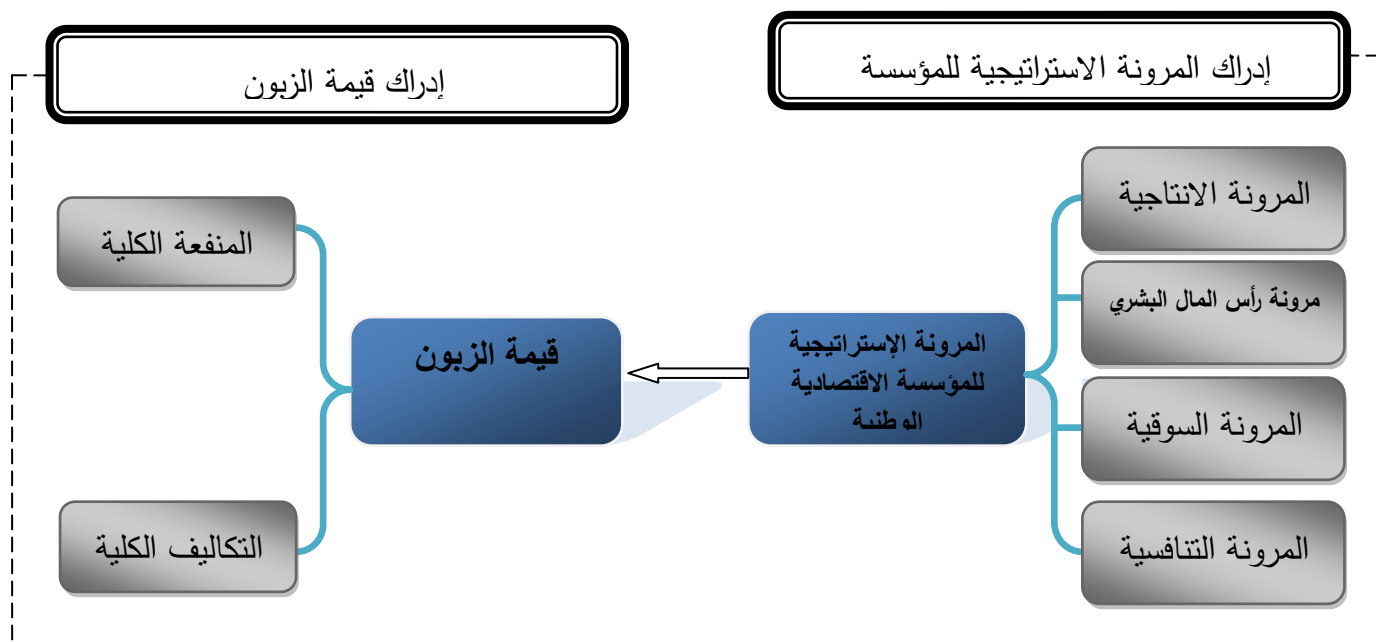
بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون" والتي بلغ عددها ست دراسات منها ثلاث دراسات متعلقة بالمتغير المستقل المرونة الإستراتيجية و ثلاث دراسات متعلقة بالمتغير التابع قيمة الزبون،. توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات بنينا على أساسها دراستنا الحالية:

- تأكد الدراسات السابقة المتعلقة بقيمة الزبون على أهمية الزبون في المؤسسة، وتوجه المؤسسات نحو التركيز عليه؛
- يعتبر مصطلح قيمة الزبون مصطلحا متعدد الأبعاد حيث لا يوجد اتفاق عام على أبعاد قيمة الزبون؛
- يؤدي خلق قيمة مضافة للزبون إلى كسب رضاه ومن ثم ولائه للمؤسسة؛
- تعتبر المرونة الاستراتيجية الأداة الأنسب والأنجع في تحدي التطورات والتغيرات التي تحدث على مستوى محيط الأعمال يوميا؛
- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون أن الأبعاد التي تطرقوا لها في المرونة الاستراتيجية هي نفسها الأبعاد التي تطرقنا إليها تقريبا مع إضافة بعد مرونة رأس المال البشري والذي لم نتطرق له إلا دراسة ( Abdulkareem Salameh Awwad ) ودراسة (عادل هادي البغدادي وحيدر جاسم عبيد الجبوري)؛
- تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير قيمة الزبون في كونها اتخذته كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة؛
- وتتفق دراستنا مع دراسة (أحمد منصور محسن الموسوي و إيثار عبد الهادي آل فيحان المعموري) و دراسة (Wang Yonggui) من ناحية اعتماد قيمة الزبون كمتغير تابع؛
- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بقيمة الزبون في الأبعاد التي تطرقت إليها؛

وبناء على ما جاءت به هذا الدراسات وما تشتمله من نقاط اختلاف واتفاق مع دراستنا، عملنا على بناء الدراسة الحالية.

## 10- نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تبنيه بناء على تحليل الدراسات السابقة:  
الشكل(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يربط نموذج الدراسة بين المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل وقيمة الزيتون كمتغير تابع. بالنسبة للمتغير المستقل تمثله: المرونة الإنتاجية، مرونة رأس البشري، المرون السوقية والمرونة التنافسية. أما المتغير التابع فيمثلّه بعدين أساسين هما: القيمة الكلية أو المعبر عنها بالمنافع الكلية والتي تمثل مختلف المنافع التي يتحصل عليها الزيتون جراء استعماله للمنتج واتخذنا من قيمة المنتج، قيمة الخدمة، قيمة الأفراد وقيمة الصورة كمؤشرات لهذا البعد. والتكاليف الكلية والتي تترجم في مختلف ما يدفعه للزبون لقاء الحصول على المنتج سواء تعلق الأمر بالتكاليف النقدية واللائقديّة.

## 11- هيكلّة للدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وفصل منهجي وآخر تطبيقي. حيث خصص الفصل الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من خلق القيمة

للزبون والمرونة الاستراتيجية على التوالي، بينما خصصنا الفصل الثالث للإطار المنهجي للدراسة. ليكون الفصل الرابع عبارة عن تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

ففي الفصل الأول نتطرق إلى خلق القيمة للزبون وقسمنا إلى 4 مباحث أساسية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون حيث تم عرض 4 توجهات أساسية مقسمة على 4 مطالب هي: المطلب الأول والذي خصصناه للتوجه الإنتاجي، يليه المطلب الثاني الذي عالج التوجهين السلعي والبيعي، أما الثالث فقد عالج توجه المؤسسات إلى التوجه التسويقي، لنختم هذا المبحث بمطلب رابع وأخير تناول التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه. أما المبحث الثاني فتعرفنا على الزبون بوصفه الرقم الأصعب في محيط المؤسسة من خلال 3 مطالب كان أولها عبارة عن مفهوم الزبون وأهميته بالنسبة للمؤسسة، أما ثانيها فقد تطرق إلى تصنيف الزبائن وطرق التعامل معهم، ليعالج المطلب الثالث استخدام الزبون الصحيح كوسيلة تنافسية للمؤسسة. لنتنقل بعدها إلى المبحث الثالث والمعون بـ"قيمة الزبون" والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول القيمة عموماً بمختلف فروعها الاقتصادية، التسويقية، المالية التساهمية وفي علوم التسيير وغيرها. ثم دققنا القيمة المستهدفة في دراستنا من خلال التعرف على نشأة قيمة الزبون في المطلب الثاني، وبعدها تعرفنا على مفهوم القيمة الزبون وخصائصها. لنتطرق إلى مختلف النماذج التي عالجت قيمة الزبون ومكونات القيمة حسب كل نموذج، لنحلل في الأخير قيمة الزبون كمطلب خامس وأخير في هذا المبحث. أما آخر المباحث فخصصناه لوظيفة خلق القيمة للزبون. حيث قسمناه إلى 5 مطالب كان أولها التعرف على ظروف تطور مفهوم خلق القيمة وأهمية خلقها بالنسبة لجميع الأطراف الآخذة في المؤسسة، أما الثاني فتعرفنا على مهمة المؤسسة في خلق القيمة للزبون، ليعالج الثالث مختلف الأبعاد المكونة لمهمة خلق القيمة للزبون. أما الرابع فعالج سلم العلاقات التي تربط المؤسسة بالزبون ومن ثم دورة خلق القيمة. لنعالج في الأخير المصادر الممكنة لخلق القيمة للزبون والتي تمثلت عموماً في مصدرين هما سلسلة القيمة ونموذج الموارد والمهارات. لنختم في الأخير بخلاصة تشمل مختلف الجوانب التي تطرقنا لها في هذا الفصل.

أما الفصل الثاني فخصصناه للتعرف أكثر على المرونة الاستراتيجية عن طريق الامام بمفاهيمها المختلفة والتعمق في دراسة أبعادها ومن ثم التطرق إلى مساهمتها في خلق القيمة للزبون. حيث قسمناه إلى 4 مباحث أساسية كان أولها التطرق إلى مصطلح المرونة عموماً كأداة لمواجهة تحديات المحيط حيث قسمنا هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب عالجت تعريف مرونة المؤسسة لغة واصطلاحاً وأنواع المرونة المختلفة، أما في المبحث الثاني فقد توجهنا إلى تخصيص الدراسة وحصرتها في المرونة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال التعرف على الإرتقائية المفاهيمية للمرونة الاستراتيجية، ثم مفهوم هذه الأخيرة وأهميتها، لنتعرف في المطلب

الثالث على أبعاد المرونة الاستراتيجية ونعتمد على الأبعاد التي تتناسب دراستنا، لنعالج في المطلب الرابع والأخير أسس المرونة الإستراتيجية. أما المبحث الثالث فقد كان موجها للتعرف على مداخل تحقيق المرونة الإستراتيجية، أدواتها ومراحلها حيث قسمناه إلى 3 مطالب أساسية كان أولها مراحل المرونة الإستراتيجية، ثانيها مداخل تحقيقها والمطلب الأخير خصصناه لأدوات المرونة الإستراتيجية والتي عنصرتها في نظم المعلومات، البحث والتطوير والمقاولة من الباطن. لنعالج العلاقة التي تربط بين المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون في المبحث الرابع والأخير. لنلخص في الأخير ما جاء في الفصل بخلاصة عامة حوله.

وبعد التعرف على المفاهيم النظرية، عملنا من خلال الفصل الثالث على تحديد الإطار المنهجي الذي يوطر دراستنا من خلال تقسيمه إلى 4 مطالب أساسية، كان أولها التعرف أولاها التعرف على المؤسسة التي تنطبق عليها الدراسة وهي مؤسسة Condor للإلكترونيات، ثم تعرفنا من خلال المبحث الثاني الفلسفات والمقاربات الممكنة للدراسة وقد عالجنا كل منهما في مطلب منفصل لنختار أي الفلسفات وأي المقاربات أنسب لدراستنا، أما المبحث الثالث فتوجهنا إلى حلقتين أخريين من بصلة سيرورة البحث والمتمثلتين في استراتيجيات وخيارات الدراسة ومن ثم تحديد أي الاستراتيجيات والخيارات أنسب لدراستنا. لنعالج في المبحث الأخير إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة ثم طرق جمع البيانات.

وبعد ذلك قمنا بتحليل النتائج التي تحصلنا عليها في الدراسة واختبار الفرضيات في الفصل الرابع حيث قسمناه إلى تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بكل من الاستبيان الذي وجهناه للإطارات والزبائن كل على حدى ثم عممنا إلى اختبار فرضيات الدراسة كخطوة أخيرة في هذا المبحث.

ثم ختمنا دراستنا بخاتمة عامة قدمنا فيها أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها وحاولنا في الأخير وضع مجموعة من الاشكاليات التي يمكن أن تكون كآفاق دراسة بحث للطلبة الموالين.





**الفصل الأول:**

**مدخل إلى خلق القيمة**

**للزبون**

**تمهيد:**

يتميز محيط أي مؤسسة بعدم التأكد، التعقيد والتداخل في المتغيرات، ونقص الموارد وتعدد حاجات الزبائن، هذه الوضعية دفعت بالمؤسسات إلى توجه نحو تبني منهجية تركز على الزبون، كونه مفتاح وسر بقائها أو زوالها في السوق. هذه المنهجية تتمثل في إبرام علاقات ديناميكية ودائمة مع الزبائن الحاليين والمرتبين بغية الإشباع والوفاء والولاء. فظهور هذا التصور كان من اهتمامات الباحثين منذ ظهور المفهوم التسويقي الذي يعتبر الزبون هو مركز القوة لكل قرار تتخذه المؤسسة. ومن هذا المنظور يجب على المؤسسة أن تبحث باستمرار عن الكيفية التي من خلالها تقوي علاقتها وبالتالي تحقيق أهدافها. ويعتبر مدخل خلق قيمة مضافة للزبون من أهم المداخل التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في كسب ولاء زبائنها وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية. وللتعرف أكثر على موضوع خلق القيمة للزبون، تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون**

**المبحث الثاني: الزبون، الرقم الأصعب في محيط المؤسسة**

**المبحث الثالث: قيمة الزبون**

**المبحث الرابع: خلق القيمة للزبون**

## المبحث الأول: تطور توجهات المؤسسة نحو الزبون

لقد تغير التفكير في المؤسسة نتيجة التطورات والتحولات الاقتصادية العالمية التي صاحبت نهاية القرن 20م، والتي أدت إلى تغيير أساسي في فلسفة الإدارة، فأصبح التفكير السائد هو الاهتمام بالزبون والبحث عن سبل ارضائه وكسب ولاءه. بيد أنه لم يكن على هذا النحو من الأهمية من قبل، فقد اختلفت وجهات النظر إليه وتفاوتت درجة أهميته عبر مراحل عديدة تطورت من خلالها توجهات إدارة المؤسسة وتطورت معها النظرة إلى الزبون.

## المطلب الأول: التوجه الانتاجي

انصب اهتمام المؤسسة في هذه الفترة على كيفية استغلال مواردها استغلالاً تاماً لتحقيق الإشباع في الأسواق<sup>1</sup>. حيث يعتبر هذا التوجه من أقدم الفلسفات التي اعتمد عليها البائعون، فهو يعتمد على إنتاج أكبر قدر ممكن وبأعلى جودة، دون مراعاة حاجات ورغبات الزبائن. إذ أن هذا التوجه يفترض أن الزبائن سوف يشترون ما هو معروض في السوق لعدم وجود الخيارات، لذا فالمؤسسة تسعى إلى كفاءة الإنتاج وزيادة التوزيع كما تركز على التكلفة الأقل والعمل على تخفيضها. كما لم تواجه المؤسسات أي مشكلة في تصريف المنتجات، وكل ما هو مطلوب وجود عدد من رجال البيع يقومون بإتمام عملية المبادلة دون الحاجة إلى بذل جهود إضافية<sup>2</sup>. حيث انعدمت حاجة المؤسسات إلى أي جهود تسويقية لحث الزبائن على الشراء، لأن المنتجات في حقيقتها كانت مباعاً لحظة إنتاجها. وبعبارة أخرى كان باستطاعة المنتجين وبكل سهولة إنتاج وبيع كل الكميات التي يرغبون فيها، ولعل أحسن من عبر عن هذا المفهوم هو رائد صناعة السيارات الأمريكية "هنري فورد" (Henry Ford) عندما قال في العشرينات من القرن الماضي: " من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته، ولكنه في الأخير لن يأخذ إلا اللون الأسود"<sup>3</sup>.

أما عن الزبون، فيفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، ومن هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع؛ القدرة على تخفيض التكلفة؛ كفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة كانت هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عصام الدين أبو علفة، التسويق: مفاهيم إستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 21.

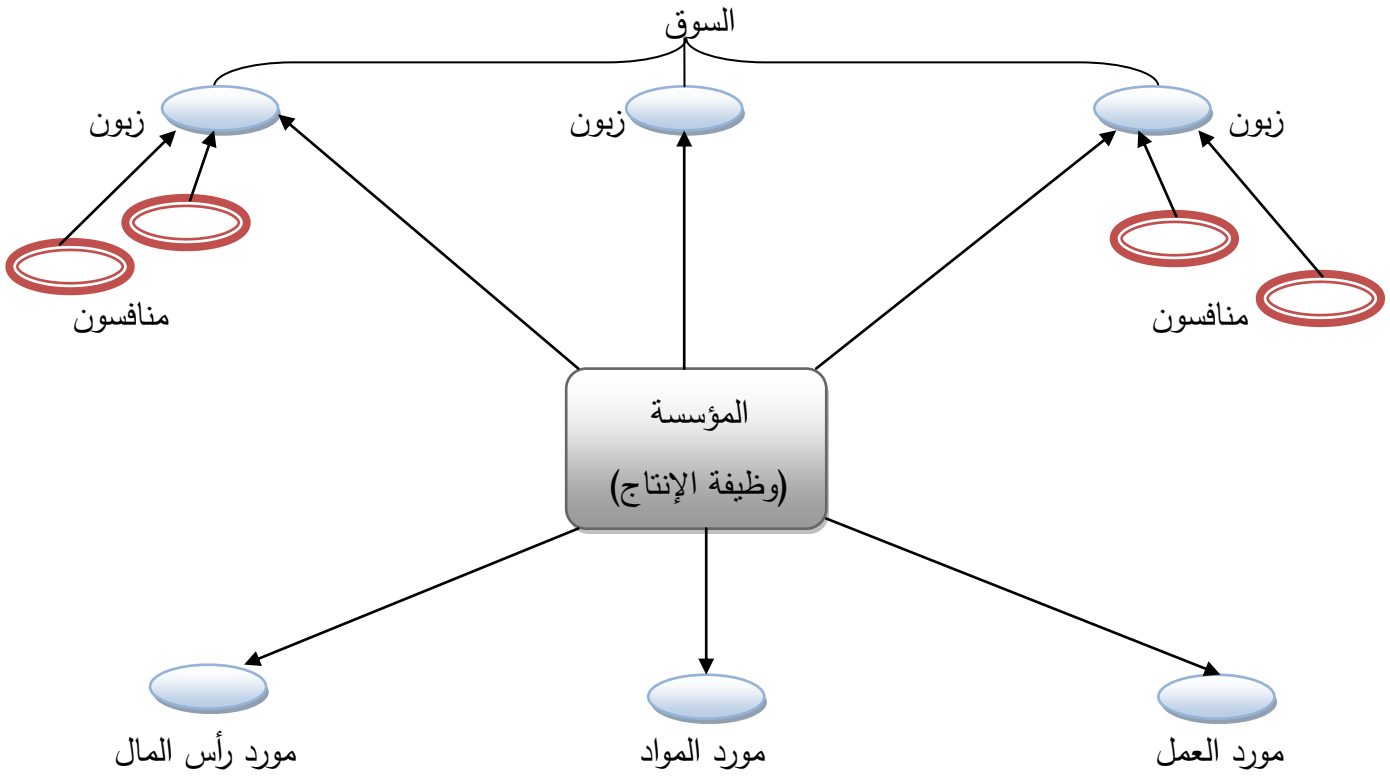
<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، الأردن، 2004، ص 60.

<sup>3</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة والدار العلمية، الأردن، 2002، ص 44، 43.

<sup>4</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل، الأردن، 2002، ص 8.

إضافة إلى هذا فأساس كل تعاملات المؤسسة مع محيطها الخارجي ينطلق من الفروع الإنتاجية وقدرتها في الحصول على موارد لإنتاج أكبر عرض ممكن كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (02): الرؤية التقليدية للمؤسسة



Source : J.Lendrevie, J.Lévy & D.Lindon, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, 7<sup>ème</sup> ED, Dalloz, Paris, 2003, P04.

يوضح الشكل رقم (02) الغياب التام للزبون عن المحاور الإستراتيجية والعملية في المؤسسة، التي لم تكن سوى آلة تحويل واسطة بين موردي الموارد الأولية والزبون. ولم يكن لمدير الإنتاج، وهو صاحب المركز الأول، أي اهتمام أو فكرة عن حاجات ورغبات الزبون الذي يوجه إليه إنتاج المؤسسة.

وقد ارتكز التوجه الإنتاجي على فكرتين أساسيتين:

- ❖ الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض وهو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الاشباع الكمي لهذه السوق؛
- ❖ يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة، وهو ما دفع المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية تخفيض التكاليف.

لهذا فقد اعتبرت المؤسسة دائما الزبون مجرد مصدر للربح و تصريف منتجاتها. ويمكن توضيح أهم النقاط التي سار وفقها هذا التوجه فيما يلي:<sup>1</sup>

- ◀ التباين بين زبون وزبون آخر محدود، ومن ثم لا داعي لتقسيم نشاطات المؤسسة بما يتناسب مع كل شريحة في السوق؛
- ◀ اختيار الزبون للسلعة يكون على أساس الخصائص المادية فقط، دون الأخذ في الاعتبار قدرتها على اشباع حاجاته ورغباته؛
- ◀ عدم الاهتمام بتوفير البيانات التسويقية، مع التركيز على بحوث الإنتاج؛
- ◀ معرفة الزبون محدودة بالسلع المتوفرة في السوق، حيث أنه يشتري ما يقدم له وبالتالي فإن نفقات الترويج ضائعة ولا داعي لها؛
- ◀ وظيفة رجال البيع أو تحفيزهم تعتبر تكلفة وإسرافا يجب الحد منه؛
- ◀ اعتبار نشاط التعبئة جزء من النشاط الانتاجي وظيفته حماية السلعة فقط؛
- ◀ تحقيق الأرباح عن طريق التركيز على حجم الانتاج والتكاليف دون العناية بكيفية تحديد الأسعار، ومن ثم فإن أهم وظائف الإدارة هي خفض تكاليف الإنتاج.

### المطلب الثاني: التوجه السلعي والبيعي

إن نجاح أسلوب التوجه نحو الانتاج مع التركيز على التوسع فيه وخفض التكلفة قد أديا في النهاية إلى إظهار أوجه عيوب هذا المنحى، مما أدى بظهور منهج جديد يتمثل في التوجه السلعي والبيعي وهو ما سيكون موضوع هذا المطلب.

### الفرع الأول: التوجه السلعي (1900 - 1930)

يرى العديد من الأخصائيين في التسويق أن هذه المرحلة ضمنية بين التوجه الإنتاجي والبيعي وهي أقرب للتصور الإنتاجي، إلا أننا قمنا بفصلها كمرحلة مستقلة لتوضيح بعض التغيرات التي مست مكانة الزبون في المؤسسة. ففي هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية، فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الانتاج. ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد: " السلعة الجيدة تبيع نفسها" هذا الشعار الذي ارتكز عليه توجه العديد من المؤسسات لا سيما "Elgin National" وهي من أكبر المؤسسات المتخصصة في صناعة الساعات ذات الجودة العالية. كانت

<sup>1</sup> السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي، دار أمين، مصر، 2002، ص،ص 165،166

توزع منتجاتها من خلال محلات المجوهرات الشهيرة، وقد احتفظت المؤسسة بمركزها في السوق منذ نشأتها عام 1894 إلى غاية الخمسينات من القرن الماضي، حيث تراجعت مبيعاتها وحصلتها في السوق نتيجة دخول منافسين جدد إلى السوق بتشكيلات جديدة ومقاييس وألوان مختلفة. مما شكل فرصة جديدة ومجالاً أوسع للاختيار أما زبائن "Elgin" الذين تحولوا من الساعات الثمينة إلى ساعات جذابة المظهر وبخصائص جديدة (ساعات ضد الماء، تملئ ذاتياً وبأسعار تنافسية...). ومن خلال عرض تجربة مؤسسة "Elgin National" نرى أن التصور التسويقي الذي تبنته المؤسسة في هذه المرحلة لا يزال يعاني من القصور بالرغم من كونه ركز على تقديم منتج ذا جودة، ويرجع هذا إلى أن الجودة المقدمة للزبون كانت من منظور وتصور مهندس الجودة في المؤسسة دون دراسة أو معرفة بحاجات ورغبات الزبون أو مستويات الجودة التي يطلبها السوق<sup>1</sup>.

ومنه نجد أن التوجه البيعي يقوم على مجموعة من الفرضيات الرئيسية هي:<sup>2</sup>

- ◀ الزبون يهتم بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه؛
- ◀ عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر؛
- ◀ الزبائن لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق؛

شكل هذا التصور امتداداً للتصور الانتاجي الذي استمر إلى غاية أزمة 1929 الناتجة عن الكساد الذي مس الأسواق بسبب الأفكار التي تبنتها المؤسسة في هذه المرحلة. هذا الوضع المتأزم دفع بالمؤسسات للبحث عن حلول للتخلص من هذا الفائض ودفع الزبون للشراء، فاتجهت المؤسسات نحو تصور جديد هو المفهوم البيعي.

### الفرع الثاني: التوجه البيعي ( 1930-1950 )

تميزت هذه المرحلة باختفاء ظاهرة "سوق البائعين" \* لعدد كبير من المنتجات والتي كانت مظهراً مألوفاً من مظاهر المرحلة السابقة، لتحل محلها ظاهرة أخرى هي "سوق المشتريين" \*\*، ومن هنا انتقل اهتمام

<sup>1</sup> محمد فريد صحن، إسماعيل السيد، نادية عارف، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 74  
<sup>2</sup> عبد الرحمان ثابت ادريس وجمال محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 41.

\* سوق البائعين « Sellers Market »: يطلق هذا المصطلح عندما تكون الكميات المعروضة من السلع أو الخدمات في السوق أقل من مقادير الطلب عليها، يبرز ما يمكن تسميته بظاهرة "سوق البائعين".

\*\* سوق المشتريين « Buyers Market »: إذا كانت الكميات المطلوبة من تلك السلعة أو الخدمة أقل من المقادير المعروضة للبيع، فإننا نقول أن سوق تلك السلعة أو الخدمة تسوده ظاهرة سوق المشتريين، أي مقدار ما يملكه كل طرف في السوق من قوة وتأثير.

الإدارة من قضايا الإنتاج، إلى مواجهة التحدي الجديد المتمثل في انخفاض الطلب، مما أوجب على المؤسسات بذل جهود بيعية كبيرة جدا للتركيز على الزبائن واستمالتهم لشراء ما ينتج من سلع<sup>1</sup>.

واعتبرت وظيفة البيع في هذا التوجه جوهر وأساس أعمال المشاريع وأصبح هناك دعم كبير للأنشطة البيعية وهذا الاهتمام يعود إلى:<sup>2</sup>

☞ زيادة الإنتاج؛

☞ زيادة المعروض السلعي؛

☞ زيادة المنافسة؛

مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أنشطة أخرى يمكن أن تساعد في تصريف المنتجات مثل التعرف على حاجات ورغبات الأفراد، القيام بأنشطة إعلانية وغيرها. مما جعل من الصعب جدا أن تبقى هذه الأنشطة تابعة لإدارة الإنتاج أو الإدارة المالية.<sup>3</sup>

وبناء على ذلك ظهر قسم البيع بصورة واضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث شمل وحدات مختصة في الممارسات البيعية والبحوث التجارية، تدريب القائمين على البيع وتحليل المبيعات. فبرزت طبقة من الوسطاء الموزعين لسد الفجوة التي نجمت عن الخلل في التوازن بين قوى الإنتاج وقوى الاستهلاك.

ويمكن تلخيص أهم خصائص هذه المرحلة فيما يلي:<sup>4</sup>

☞ انتاج السلع حسب تصميم إدارة التصميم والإنتاج؛

☞ استعمال الإعلان لإرغام الزبون على شراء ما تم انتاجه؛

☞ ظهور دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية؛

☞ التوسع في إيجاد منافذ توزيع جديدة لزيادة حجم المبيعات؛

☞ ترجيح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح.

ومما سبق نجد أن هدف إدارة المؤسسة من هذا التوجه ينحصر في بيع ما هو موجود فعلا لديها وليس انتاج ما هو مطلوب في السوق. والحقيقة أنه تسويق قائم على استراتيجية البيع العدوانية حيث يرجح مصلحة المؤسسة على مصالح الأطراف الأخرى وعلى رأسهم الزبائن، فهدف المؤسسة هو البيع فحسب دون الاهتمام

<sup>1</sup> ناجي معلا ورائف توفيق، مرجع سابق، ص9

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف ومحمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص61.

<sup>3</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء، الأردن، 2010، ص14.

بكيفية المحافظة على الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم والاهتمام بميولاتهم. فيفرض هذا التوجه أن الزبون حينما يشتري السلعة يكون بالضرورة راضي عنها، وإذا لم يرض فإن ذلك سيكون لفترة معينة فحسب حيث مع مرور الوقت ينسى خيبة أمله وفشل تجربته ويعاود الشراء للسلعة ذاتها. وهذا في الحقيقة جدير بإثارة سخط الزبون وانصرافه إلى الأبد عن هذه السلعة، مع نقل مشاعره السيئة عنها لمعارفه<sup>1</sup>.

ولذلك تحولت الكثير من المؤسسات الصناعية من التوجه بالمفهوم البيعي إلى التوجه بالمفهوم التسويقي، وذلك يرجع أساسا إلى اتساع الأسواق الحالية والرغبة في الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة الميل نحو الانتقائية والاختيار في عمليات الشراء. وهذا ما سيكون موضوع المطلب القادم.

### المطلب الثالث: من التوجه بالمنتج إلى التوجه التسويقي

أدركت المؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية بأنه عليها أن تتوجه نحو ما يمكن بيعه مع التوجه نحو الزبون ودراسة حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها مما دفع الإدارة إلى استحداث أساليب وأنشطة عديدة. حيث تبنى بعض رجال الإدارة عدة استراتيجيات اعتمد بعضها على الاستمرار في تطبيق التوجه البيعي مع تعزيز الجهود الترويجية، واتباع نظم توزيع أكثر كفاءة في حين اعتمدت استراتيجيات أخرى على تنويع التشكيلات السلعية المعروضة بما يتلاءم مع الحاجات والرغبات الاستهلاكية المتطورة. التي لم تعد السلع الحالية قادرة على تحقيق مستويات الإشباع المرغوبة من جانب الزبائن. ذلك لأن مجرد ادخال درجات من التمايز السلعي لم يكن قادرا على مجارة التطور في مستويات التفضيل الاستهلاكي، ولم يرق بالمعروض السلعي إلى معايير الاختيار التي يتبناها الزبون<sup>2</sup>.

ويقصد بالتوجه التسويقي: "فلسفة لإدارة الأنشطة التسويقية. تعتمد في انجازها للأهداف التنظيمية على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة من المؤسسة، ثم تحقيق الإشباع المرغوبة لتلك الأسواق بصورة أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين"<sup>3</sup>. إذن فأول ما يجب توفره لتنفيذ التوجه التسويقي الحديث هو اقناع الإدارات العليا بضرورة تبنيه كفلسفة إدارية تتعامل مع الواقع بما فيه من مستجدات، حيث أنه لا يمكن تحديد الحاجات والرغبات الموجودة في السوق من المرة الأولى ولمرة واحدة ونهائية، ذلك لأنها تتغير باستمرار وتبعا لعدة مؤثرات. وفي نفس الوقت قد يكون على المؤسسة المعنية إجراء مختلف عمليات التكيف والتعديل اللازمة

<sup>1</sup> جاسم مجيد، الإدارة الحديثة في التسويق، الوقت والجودة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص11

<sup>2</sup> ناجي المعلى ورائف توفيق، مرجع سابق، ص109.

<sup>3</sup> طه طارق، التسويق والتجارة الإلكترونية، ط2، دار المعارف، مصر، 2005، ص52.



لبرامجها واستراتيجياتها التسويقية وغيرها، واستجابة للمتغيرات البيئية، وصولاً إلى وضع استراتيجيات تتناسب والظروف البيئية المحيطة<sup>1</sup>.

ويقوم هذا التوجه على مجموعة من الافتراضات الضمنية:<sup>2</sup>

- ◀ التركيز على الزبون كحجر زاوية لأي استراتيجية تسويقية للمؤسسة، وهو ما يضع حاجات الزبون ورغباته في المقام الأول عند تخطيط الجهود الانتاجية، وما يستلزم ذلك من ترتيبات، إذ أن أهمية الاختيار الاستهلاكي فرضت واقعا جديداً كان على الإدارة مواجهته، كما فرض ذلك ضرورة تبني نهج جديد يقوم على انتاج ما يمكن بيعه وتسويقه؛
- ◀ الاهتمام بدراسات وبحوث التسويق، فالتوجه الجديد أملى على إدارة التسويق ضرورة تبني نظم معلومات فعالة تضمن درجة من الاستمرارية في تدفقها، وهذا ما أبرز الأهمية الكبيرة لبحوث التسويق كأداة لتحقيق ذلك؛
- ◀ التأكيد على تجزئة السوق كرد استراتيجي على حالة التفاوت وعدم التجانس الشديدين في الأسواق، فقد تبين للإدارة أن تحقيق مستويات أعلى من الأداء يمكن أن يتم عن طريق التخصص في خدمة قطاعات تسويقية معينة ذات خصائص متشابهة، مما يساعد على تطوير أنسب الاستراتيجيات التسويقية لخدمة الأهداف العريضة للمؤسسة؛
- ◀ التركيز على الترويج واختيار أكثر الأساليب الترويجية قدرة على إيصال المضمون السلعي وخصائصه ومزاياه للزبون، حيث أن نظم الاتصال الترويجية يجب أن تكون قادرة على مد الإدارة بصورة مستمرة ومنظمة بالمعلومات اللازمة لصياغة أنسب الوسائل الترويجية، بما يساعد الزبون على معرفة المنتج وإدراك خصائصه واستيعاب مضمونه؛
- ◀ إن الاهتمام ضمن هذا التوجه انصب على تحقيق أهداف ليس من خلال البيع، ولكن من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة، منه فإن هذا التوجه يحقق نوعاً من التوازن ما بين مصلحة المؤسسة ومصحة الزبون؛
- ◀ تركيز قرارات إدارة المؤسسة على الربح طويل المدى أكثر من المبيعات السريعة في المدى القصير.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عيدات، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل، الأردن، 1999، ص29.

<sup>2</sup> ناجي المعلى ورائف توفيق، مرجع سابق، ص10.

## المطلب الرابع: التوجه نحو الزبون وإدارة العلاقة معه

اتفق أغلب الخبراء في التفكير أنه في سنوات 60-70، هي سنوات ساد فيها تسويق الجماهير (Marketing de Masse). واختلفت الآراء حول ما سيأتي بعدها، فكانت الموجة الموالية هي ما يدعى بالتسويق الجزئي (Micro-Marketing) أو تسويق القيمة (marketing de valeur) أو فردية الجمهور (Personnalisation de masse) ومهما اختلفت التسميات، إلا أنها تنصب جميعا في معنى واحد يأخذ خاصية أو ميزة جديدة تتمثل في التفهم الجيد لحاجات الزبون، وتقديم أعلى قيمة له. و يعد ظهور وتطور هذا النوع من التسويق نتاجا لعدة أسباب منها:<sup>1</sup>

توقعات الأطراف الفاعلة في السوق: فإذا كان تسويق الجماهير يسمح بتحقيق اقتصاديات الحجم على مستوى الانتاج، فإن التسويق الموجه بالزبون يعمل على تلبية حاجات زبائن المؤسسة الحالية عن طريق التسيير الأمثل لمشترياتهم من خلال عملية التوزيع. وفي نفس الوقت فإن هذا التسويق يستجيب لتوقعات الزبائن من شخصنة وتمييز عند أدائهم معاملاتهم، لأنه، وخلافا لمقاربات تجزئة السوق الكلاسيكية، فإن التسويق الموجه بالزبون يسمح بالتعامل مع كل زبون على حدى؛

تطور نظم المعلومات: تجدر الإشارة إلى أن أي مقارنة مرتكزة على الزبون لا بد أن تكون لها علاقة وثيقة ومباشرة بالتطورات التكنولوجية بما في ذلك التطور في مجال الإعلام الآلي، نظم معالجة المعلومات ووسائل الاتصال. خاصة وأن تطور نظم المعلومات والاتصالات يسمح بتنفيذ الاستراتيجيات المتمركزة حول الزبون. وذلك لأن الزبائن أصبحوا معرّفين لدى المؤسسة وكل المعلومات المتعلقة بهم متوفرة لديها.

تكاليف اكتساب الزبائن ومنافعها: خلال العقود الماضية، كان الهدف الأساسي للتسويق هو الحصول على مكونات الصفقات وتعميمها للاستفادة من تخفيض التكاليف، كما كانت الاستراتيجية مبنية على المقاربة الجماهيرية أو الكلية (approche de masse). ولكن وخلافا لما كان سائدا، وفي ظل مميزات محيط المؤسسات الحالي الذي يتميز بأسواق مشبعة بالمنافسة الحادة، أين أصبحت تكاليف التوظيف والتحول أعلى من تلك المتعلقة بالحفاظ، ظهرت استراتيجية التسويق المتمركز حول الزبون بمثابة البديل الأنسب لتسويق الجماهير لمساعدة المؤسسات على تطوير أنشطتها والحفاظ على حصتها من السوق. بالإضافة إلى ذلك نوه العديد من الكتاب مثل (Reichheld, 1996) بأن تكاليف الحصول على الزبائن (مثل تكاليف الحملات الإشهارية، رجال البيع، التسويق المباشر، المساحات المخصصة

<sup>1</sup> Lars Meyer – Waarden, *La fidélisation client*, Vuibert, Paris, Mai 2004, P22.

للبيع،...) مرتفعة جدا وتميل إلى التناقص مع مرور الوقت. لذلك على المؤسسة العمل على إطالة دورة حياة زبائنها لكي تضمن بقائها في مستوى مردوية مقبول. لأن العمل العكسي، أي خسارة الزبون، سيكون مكلفا أيضا لها.

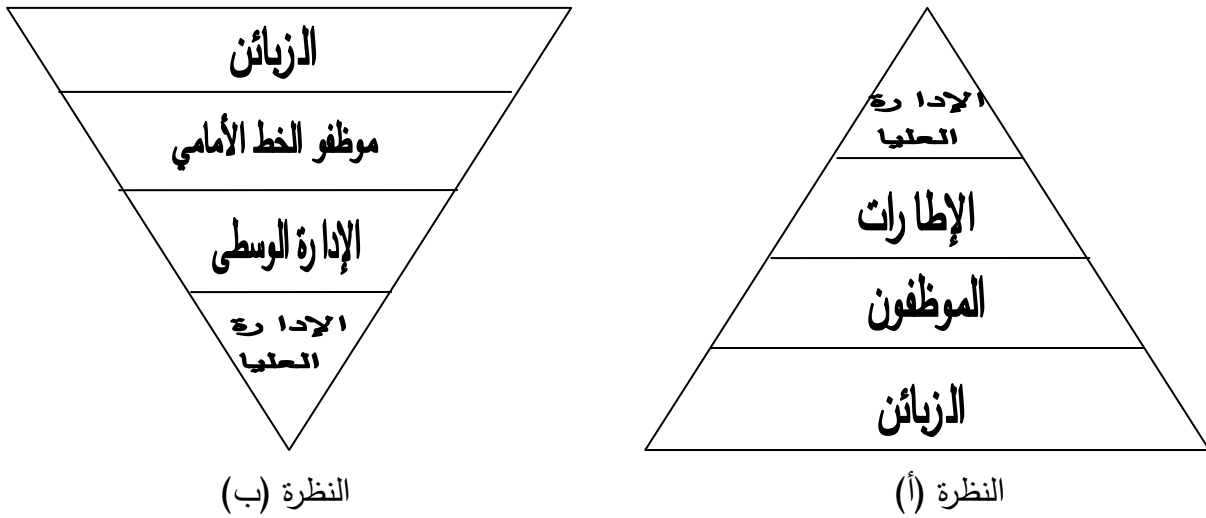
ومن هنا نلتمس الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها وجعلت منه أولوية استراتيجية ومنطلقا ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، حيث وحسب هذا التوجه يجب أن تدرك المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبائن، حيث يعد أهم أصل في المؤسسة. كما أن رسم استراتيجياتها وتقييم أدائها يعتمد على رضا هذا الأخير؛
- ✓ المهمة الأساسية للمؤسسة هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه بكسب ولائه؛
- ✓ الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بجودة أداء إدارة المؤسسة؛
- ✓ جذب الزبائن وإرضائهم ومن ثم إقامة علاقة منفعة متبادلة طويلة الأجل معهم والعمل على توطيدها والمحافظة عليها امر لا بد منه.

فالمؤسسات التي تهتم بهذه النقاط يمكن لها تشكيل قاعدة عريضة من الزبائن ذوي الولاء. فالمحيط الذي يعتبر الزبون هو محور نشاطه لن تكون هناك حاجة إلى أساليب أو قوائم للتذكير دائما بالزبائن. وعليه فإن كل ما يتعلق بهم هو الواقع فعلا وليس مجرد واجب، بشكل يجعل من اليسير على العاملين أن يعرف على وجه الدقة المطلوب منه لضمان استمرارية ولاء الزبون للمؤسسة، وهو ما يعبر عن فكرة "الإدارة الموجهة بالزبون"، و التي يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup>Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2003, P29.

الشكل (03): النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة



Source : Philip Kotler, Kevin Keller & Delphine Manceau, **Marketing Management**, 14<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2012, P148

بقراءة الشكل أعلاه يمكننا أن نلاحظ أن الشكل الهرمي التقليدي للإدارة، والموضح في النظرة (أ)، اعتبر الزبون آخر اهتمامات المؤسسة وصنفته في قاعدة الهرم. ليكون الزبون، حسب هذا التوجه، ذلك الفرد المستقبل لمنتجات المؤسسة والراضي عن قراراتها، أما في النظرة الحديثة، والممثلة في الهرم "ب"، فنجد أن شكل الهرم انقلب رأساً على عقب ليكون الزبون في قمة الهرم، وبذلك يكون هو مركز التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. ويصبح عرض هذه الأخيرة يتوقف على ما يقدمه هو من طلبات، حيث أصبح عليها الحرص على تلبية كل رغباته بل واستباقها إلى ما لم يطلب. فتتفوق بذلك توقعاته وتحقق انجذابه لمنتجاتها وهذا ما يستوجب عليها التعرف وبدقة على زبائنها وتحديد احتياجاتهم، وتوصيلها بكل حرص إلى كافة المستويات في المؤسسة. ومن ثم جعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته وفي حدود مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، بالتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة بالنسبة للزبون.

ولعل أهم ما يساعد المؤسسة في تركيز توجهها نحو الزبون ما يلي:<sup>1</sup>

- السعي إلى معرفة مفهوم لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها الزبون، بدلاً من الانقياد وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل. فعلى هذه المؤسسات تجنب أي نشاط لا يؤدي إلى رفع أسهمها لدى الزبائن، وذلك باستهداف على وجه الدقة مجموعات من الزبائن تثق في مقدرتها

<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي وديان هيسان، الإدارة بالعملاء ( استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية)، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 1998، ص35

على خدمتهم بأفضل صورة وتحديد نوعية العمل الواجب القيام به والأعمال التي يجب الحذر منها في سبيل إرضاء هؤلاء الزبائن؛

- أن تجعل المؤسسة صوت الزبائن مسموعا دائما وواضحا لديها، ذلك بأن تقوم بجمع معلومات متعلقة بهم تحرص أن تكون دقيقة، ثم تستخدمها فعلا في تشكيل أساليبها الخاصة بالمعالجة وتحديد الأولويات وبذلك يصبح صوت الزبون أداة أساسية لنمو المؤسسة، وتحقيق صحتها المالية المتمثلة في المرتبات المناسبة، تشكيل مواقف العاملين لديها بالإيجاب، تحديد برامج الإنتاج...إلخ، وعليه تكون المؤسسة قد قامت بتركيز اهتمامها على خدمة الزبون إلى جانب مصلحتها الخاصة؛
- إن المدراء في المؤسسات التي تدار بالعملاء، أصبحوا يتسمون بشكل جديد يختلف عن الشكل التقليدي القديم حيث كان المدير لا يتناقش، فيجلس على مكتبه ويعطي التوجيهات، ثم يبحث عن مفوضين آخرين لتحميلهم مسؤولية العمل، أما المدير في هذه المؤسسات فيخرج إلى زبائنه ويتجول بين الأقسام متحدثا مع الموظفين، ومستعد لمساعدتهم؛ حيث أصبح عمله قائما على الاستقبال المباشر؛ وهناك مشاهد عديدة لمديرين يشمرون على سواعدهم يوميا للعمل على دفع مؤسساتهم إلى مستويات أعلى؛
- أن تجد المؤسسة وتؤكد على ضرورة الحصول على حماس الزبون، والتركيز على ربط علاقة قوية معه، بشكل يضمن استمراريتها لدرجة تصبح فيها تخمن فيما يمكن أن يحتاج إليه الزبون وترتقي لمستوى إثارة إعجابه؛ و معاملته بالأسلوب الذي يروقه و يسعده.

انقلب هرم المؤسسة ليصبح الزبون في قمة الهرم متخذا كل القرارات نيابة عن المؤسسة ليصبح بذلك الزبون الرقم الأصعب في محيط المؤسسة.

### المبحث الثاني: الزبون، الرقم الأصعب في محيط المؤسسة

أضحى الزبون حاليا يحتل المرتبة أو المكانة الأولى لدى مختلف المؤسسات، فهو يشكل المحور الأساسي لأنشطتها والتي لا يمكن أن يكتب لها النجاح وتحقيق أهدافها ما لم تكن مسندة في تصميمها وإعدادها على فلسفة تفهم الزبون وسلوكه عن طريق معرفة حاجياته ورغباته ومحاولة توفيرها في الوقت، المكان والجودة المناسبة. لذا سنحاول في هذا المبحث التعمق في ماهية الزبون عن طريق التطرق إلى مفهوم الزبون، أهميته بالنسبة للمؤسسة، أصناف الزبائن وطرق التعامل معهم لنحدد في الأخير الزبون الذي يمكن أن يستعمل كوسيلة تنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم الزبون وأهميته بالنسبة للمؤسسة

إن الزبون هو الرقم الصعب في كل مؤسسة وكل إدارة، فهو الذي يعرف ما يريد أكثر من أي شخص آخر وفي المقابل يدفع من أجل ما يريد. فمن هو الزبون؟ وما أهمية الدور الذي يلعبه في المؤسسة؟

### الفرع الأول: مفهوم الزبون

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه حتى تضمن النمو وتحقيق الأرباح، لهذا كان من الضروري أن تتمثل نقطة البداية في التعرف على الزبائن. وفي هذا السياق نجد أن هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم الزبون:

✚ وضع قاموس Oxford تعريفا للزبون على أنه: " الشخص الذي يستخدم سلع أو خدمات مؤسسة أو شخص آخر"<sup>1</sup>.

✚ حيث يمكن أن نعرفه بناء على موقعه الجغرافي مثل اعتبار كل من فرنسا و أمريكا مثلا زبائن لمؤسسة معينة، أو بناء على الخصائص السوسيوديمغرافية لهم<sup>2</sup>.

✚ ويمكن تعريف الزبون أنه: " كل فرد يقوم بشراء السلع والخدمات لاستعماله الشخصي أو استعمال أفراد أسرته أو الأفراد الذين يعيّلهم أو لتقديمها كهدية لشخص آخر"<sup>3</sup>. وهو أيضا: " كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها، يتقدم لشراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها"<sup>4</sup>.

نلاحظ أن التعريفين اتفقا على أن الزبون عبارة عن فرد يقوم باقتناء منتجات المؤسسة أو خدماتها، ولكن التعريف الأول أضاف الاستعمالات الممكنة للمنتجات أو الخدمات التي يفتتها الزبون من استعمال شخصي إلى إمكانية تقديمها كهدية. أما التعريف الثاني فقد حدد أماكن تواجد الزبائن حيث اعتبر أن الأفراد المتواجدين داخل المؤسسة زبائن أيضا.

✚ ويعبر الزبون عن: "مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة وتربطها بهم علاقة معينة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Oxford Advanced Learner's Dictionary, 7<sup>th</sup> Edition, Oxford University Press, UK, 2005, P275

<sup>2</sup> Jean – Claude Tarondeau & Christine Huttin, Dictionnaire De Stratégie D'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2006, P37.

<sup>3</sup> طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص49.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، ص13

<sup>5</sup> حكيم بن جريرة ومحمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص6.

✚ وهو: " كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج أو أكثر، أو يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين"<sup>1</sup>.

إن هذين التعريفين أضافا عنصرا مهما للتعريفين السابقين. وهو إضافة صفة المعنوية للزبون. وبذلك يمكن أن يكون الزبون شخصا طبيعيا أو معنويا.

✚ وبصفة عامة يمكن القول أن زبون المؤسسة هو: "ذلك الشخص المادي أو المعنوي الذي يستخدم المنتج الخاص بالمؤسسة بخلته النهائية بعد أن يكون قد قطع مسيرته انطلاقا من تصميمه ثم مروره بالمرحلة المختلفة من تصنيع، تجريب، تعبئة، شحن، بيع وصيانة... فهناك سلسلة من النشاطات المختلفة يقوم بتنفيذها والإشراف عليها شخص أو مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسة. ونتاج هذه النشاطات يتم استخدامه من قبل شخص آخر في الحلقة. فكل مستلم لمردود تلك النشاطات هو زبون للمؤسسة"<sup>2</sup>.

وبناء عليه يمكن القول أن الزبائن ينقسمون إلى فئتين رئيسيتين هما:<sup>3</sup>

### أولاً: الزبون الداخلي

يقصد به المورد البشري في المؤسسة، فهو القائم على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها. فتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها، وبالتالي فإنه يجب تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار وذلك لكونه يعد بمثابة المسؤول الأول عن تنفيذ قرارات ونشاطات المؤسسة، وهو ذلك الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها مع المحيط الخارجي.

### ثانياً: الزبون الخارجي

ويعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، فالزبون الخارجي هو الذي يتعامل مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقى المخرجات النهائية منها. ويمكن التمييز بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين للمؤسسة هم:

○ **المورد:** يقصد به مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبانوك ومختلف المؤسسات المصرفية، مورد المواد، مورد العنصر البشري. وتعتبر عقود

<sup>1</sup> Claude Demeure, **Aide-Memoire de Marketing**, Dunod, Paris, 2008, P348

<sup>2</sup>P.Kotler & Dubois, **Marketing management**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2003, P39

<sup>3</sup> حكيم بن جريرة ومحمد بن حوحو، مرجع سابق، ص، ص 7،6

المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود متوسطة أو طويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون؛

- **الموزع:** ينبغي اعتبار الموزع عنصراً استراتيجياً في نشاط المؤسسة، لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة. وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن على اختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعون مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.
- **الزبون:** الزبون في الفكر التسويقي هو العنصر الأكثر أهمية كما سلف الذكر.

### الفرع الثاني: أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة

أصبح الزبون يتمتع بأهمية كبيرة نتجت عن تضاعف حجم المنافسة وتعقد حيثياتها ومعالمها، وبذلك تسعى المؤسسات الناجحة دوماً للارتقاء بمستوى علاقاتها مع زبائنهم من أجل الاحتفاظ بهم وضمان استمرار تعاملهم معها وحثهم على الولاء لها ولمنتجاتها، بالإضافة إلى محاولة جذب زبائن جدد إليها. فالمؤسسة المركزة على الزبون تكون في موقف أفضل في التعرف على الفرص الجديدة ورسم الاستراتيجيات طويلة المدى، فبمراقبتها لتطور احتياجات الزبون وتوجهاته يمكنها أن تحدد مجموعات الزبائن وأن تركز مواردها بعد ذلك على تطوير قيمة متفوقة للزبائن المستهدفين<sup>1</sup>. ذلك أن تكلفة جذب زبون جديد يتم تقديرها بأنها 5 مرات أكثر من تكلفة الإبقاء على زبون واحد وهو راضي وسعيد، لذلك فإنه من السهل كسب زبون جديد لكن من الصعب أو من المستحيل استرجاع زبون غادر المؤسسة<sup>2</sup>. فخسارة هذا الأخير ليست مسألة مؤقتة، بل هي تضييع فرصة لتحقيق أرباح مستقبلية من خلال فقدان دعاية هذا الزبون لسلع وخدمات المؤسسة، والأسوأ من ذلك أن تتحول دعايته إلى الاتجاه السلبي الذي يسيئ إلى سمعة المؤسسة. كما أن الزبون الذي سوف تفقده سيشكل زيادة في زبائن المؤسسات المنافسة وهذا ما سيؤثر بالسلب على نمو المؤسسة و استمرارها<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: تصنيف زبائن المؤسسة وطرق التعامل معهم

لا يتوقف النجاح في تقديم منتج جيد أو خدمة جيدة للزبائن على التشخيص الصحيح لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، بل كذلك على التمييز بين أنماطهم السلوكية والشخصية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل فئة. ويلخص الجدول التالي مختلف أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم.

<sup>1</sup> فليب كوتلر وجاري ارسترونج، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص1000

<sup>2</sup> حكيم بن جررة و محمد بن حوجو، مرجع سابق، ص 14

<sup>3</sup> جيل غريفين، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، ترجمة أيمن الأرنمازي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص187.



الجدول (01): أنماط الزبائن وطرق التعامل معهم

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
زبون سلبي	يتصف بالخجل والمزاجية. كثرة الأسئلة ورغبته في الاصغاء بانتباه وبقطة. البطء في اتخاذ القرارات إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح	الصبر ومحاول الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار؛ مسايرته للوصول إلى ما يحقق رغباته؛ أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه؛ يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته.
الزبون المتشكك	يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة؛ الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له؛ صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.	معرفة الأساس الذي يبني عليه شكله وعدم الثقة؛ عدم مجادلته في ما يدعي ويقول؛ تكييف الحوار معه بطريقة تنزل شكه وعدم ثقته.
الزبون المغرور المندفِع	يبالغ في ادراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعا التميز والسيطرة الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء	محاولة انهاء معاملته بسرعة؛ معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم؛ الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس
الزبون المتردد	يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه؛ يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه؛ لا يتم اجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل في قراره إلى وقت آخر.	إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة؛ اشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق؛ اشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب
الزبون الغاضب	تميزه بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة؛ يستمتع بالإساءة للآخرين إلحاق الضرر بهم؛ صعوبة إرضائه فأروه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم	الأدب والتخلي بالصبر في التعامل معه؛ استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.
الزبون المشاهد	يميل هذا الزبون إلى التمعن في الأشياء وتفحصا؛ لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق؛ لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل.	أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون اشعاره بذلك؛ تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المؤسسة هو الأفضل
الزبون النزوي	يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة؛ تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي؛ يكبر المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن المنتج أو الخدمة ولا يعد ذلك إلا مضيعة للوقت.	تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح؛ محاولة مساعدته لتجنب الأخطاء؛ الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.

استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح؛ الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم؛ الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.	يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم؛ يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار؛ يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.	الزبون المفكر الصامت
معاملته بحرص وحذر؛ الامساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه؛ التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها.	يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير؛ يتصف بالفكاهة والدعابة؛ لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره	الزبون الثرثار

المصدر: أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص38.

ويمكن إدراج تصنيفات أخرى للزبائن فيما يلي:

#### أولاً: التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة، وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف الزبائن إلى ثلاث أصناف:

❖ الزبون الاستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة؛

❖ الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية، لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم الأولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن؛

❖ الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه للعلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل بمعنى أنه يمكن أن يمثل للمؤسسة فرصة أو تهديد.

#### ثانياً: التصنيف على أساس العلاقة بين الربحية وولاء الزبون

هذا المعيار يقسم الزبائن إلى أربعة أصناف وذلك حسب الولاء المتوقع للمؤسسة والربحية التي تعود لها من خلال الولاء وفقاً للشكل التالي:

الشكل (04): مصفوفة الربحية/ الولاء

		الولاء المتوقع	
		طويل المدى	قصير المدى
احتمالية عالية		الأصدقاء الحقيقيون True Friends	الفرشات Butterflies
احتمالية الربحية	←	الملتصقون Barnacles	الغرياء Strangers
احتمالية منخفضة			

المصدر: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص146.

وعليه فإن هذه المصفوفة تتكون من أربع خلايا تبين لنا أربعة أنواع من الزبائن:<sup>1</sup>

- ❖ **خلية الفرشات:** تمثل مجموعة من الزبائن ذوي احتمالية ربحية عالية ولكن ولائهم للمؤسسة قصير المدى أو متوسط. من سمات هذه المجموعة أن هناك انسجام بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة، فهم يتعاملون معها لوهلة قصيرة دون بناء علاقة منتظمة مع أي مؤسسة؛
- ❖ **خلية الأصدقاء الحقيقيين:** إن هذه المجموعة من الزبائن هي أفضل المجاميع الأخرى، فهم زبائن مريحون ولديهم ولاء عالي، حيث أن هناك اتفاق كاملاً بين احتياجاتهم والعروض المقدمة من المؤسسة، وبمعنى آخر عروض المؤسسة التي تحقق إشباعهم؛
- ❖ **خلية الملتصقين:** إن هذه المجموعة تمثل الزبائن ذوي الولاء ولكنهم غير مريحين للمؤسسة. والمثال الواضح لهذه المجموعة هم زبائن المؤسسة الصغار كثيرون يتعاملون معها بانتظام إلا أنهم غير مريحين؛
- ❖ **خلية الغرياء:** هذه المجموعة هي الأضعف والأقل اهتماماً لدى المؤسسة، حيث أن الزبائن هنا غير مريحين أو ذوي ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط، وفي نفس الوقت هناك اتفاق بسيط بين احتياجات هؤلاء الزبائن وعروض المؤسسة من منتجات أو خدمات، لذلك فإنهم لا يشكلون سوقاً مستهدفاً للمؤسسة.

### ثالثاً: التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين

أساسين هما:

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص146، ص147.

- حاجة الزبون إلى العلاقات
- الحاجة إلى المعلومات

و تتمثل نقاط التقاطع بين البعدين في المصفوفة الموالية:

الشكل(05): مصفوفة زبائن المؤسسة

التوجه نحو المشاركة الوضعية (4)	التوجه نحو العلاقات الوضعية (3)	مرتفعة الحاجة إلى العلاقات منخفضة
التوجه نحو المعلومات الوضعية (2)	التوجه نحو المعاملة الوضعية (1)	
الحاجة إلى المعلومات		

المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، ترجمة عبد الرحمن توفيق، " الإدارة بالعملاء " مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص 259.

يوضح الشكل (05) أربع وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون و تحدد نوع الزبون في كل حالة:<sup>1</sup>

- ❖ الوضعية الأولى: الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع؛
- ❖ الوضعية الثانية: هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شرائها مع قلّة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد ولكنه بحاجة إلى التعلم؛
- ❖ الوضعية الثالثة: في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها. غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

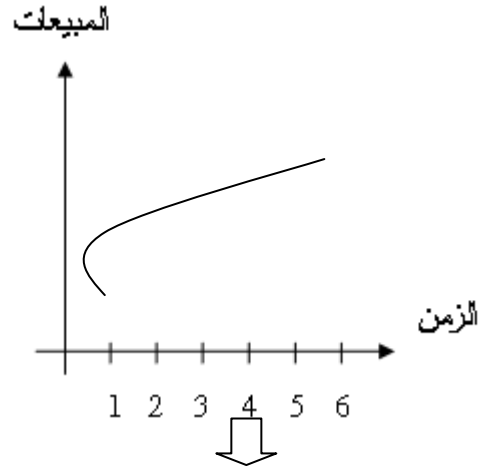
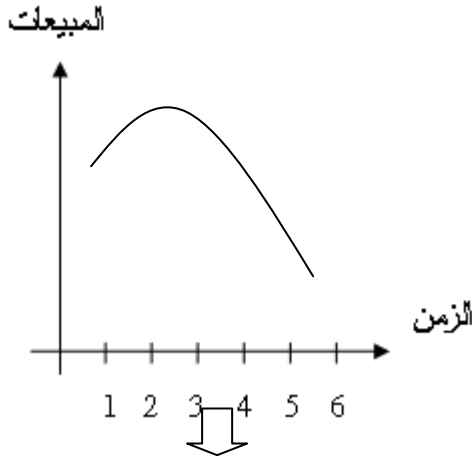
<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، ترجمة عبد الرحمن توفيق، " الإدارة بالعملاء " مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1988، ص 258.

❖ الوضعية الرابعة: الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة. والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

### المطلب الثالث: استخدام الزبون الصحيح كوسيلة تنافسية

إن التعرف على الزبون الاستراتيجي للمؤسسة والذي يحقق لها أرباح عالية يعتبر مفتاح نجاح أعمالها وتعتبر دورة حياة الزبون أحد الطرق التي تمكنها من التعرف على الزبائن ذوي الربحية العالية. ويقصد بدورة حياة الزبون (cycle de vie du client): "مدى مساهمة الزبون في النتيجة النهائية للمؤسسة (رقم الأعمال و/أو الهامش)". ومن خلال حافظة أنشطة الزبائن تعمل المؤسسة على تحديد دورة حياة الزبون المحتملة وموقعه الحالي ضمن هذه الدورة. مما يسمح لها بحساب القيمة التي يمكن اكتسابها جراء التعامل مع هذا الزبون<sup>1</sup>. والشكل التالي يقدم مثالا لدورة حياة زبونين لمؤسسة معينة.

الشكل (06): دورة حياة الزبون



إن تحليل منحنى دورة حياة الزبون -أ-

تبين أنه وفي الزمن ( $t=6$ )، الزبون لا يمثل موردا محتملا قويا بالنسبة للمؤسسة، لذلك هذه الأخيرة أمام خيارين: إما أن تزيد حجم المبيعات لهذا الزبون أو التخلص من الزبون وقطع المعاملات معه

في الزمن ( $t=6$ ) الزبون ب- يعتبر موردا محتملا قويا بالنسبة للمؤسسة

Source: HAMON Carole & al, **Gestion de clientèles**, DUNOD, Paris, 2004, P 115

<sup>1</sup> HAMON Carole & autre, **Gestion de clientèles**, DUNOD, Paris, 2004, P 115.

كما تعبر دورة حياة الزبون عن: "الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الوفاء أو التخلي النهائي عن خدمات المؤسسة".

إن دورة حياة الزبون لها دور كبير (كما سبق الذكر) في تعريف المؤسسة بزبائنها ذوي الولاء والذين يشكلون لها مصدر ربح طويل المدى نسبياً. وكننتيجة حتمية تعمل على تركيز جهودها نحو هذه الشريحة، بدلا من العمل على مطاردة العديد من الزبائن الجدد لأن ذلك يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الاجمالية لها.

وقد توجهت معظم المؤسسات الرائدة في إطار التركيز على فئة محدودة من الزبائن إلى قاعدة 80/20 والتي تنص على أن 80 % مما تحققه المؤسسة من نمو وربحية ورضا مصدره 20% من الزبائن، وبذلك ينبغي على المؤسسة أن تتعرف على نسبة 20% المتميزة من زبائنها حتى تحصل على صورة واضحة لمعالم النمو والتطور المستقبلي. ويعد مبدأ 80/20 حيويًا وأساسياً للقيام بالنوع الصحيح من البيع والتسويق ودمج هذه الأنشطة بالاستراتيجية الكلية للمؤسسة. وتبرز أهمية قاعدة 80/20 في كونها قادرة على الدمج بين أسلوب الرضوخ للسياسة التسويقية وأسلوب الخضوع لسياسة الانتاج على نحو يجعل المؤسسة تركز فقط على التسويق المريح والتمركز حول الزبون المريح، وذلك من خلال القواعد الذهبية الثلاث التالية:<sup>1</sup>

- ينبغي على قسم التسويق والمؤسسة ككل التركيز على توفير منتج أو خدمة متميزة على نحول لا مثيل له بما يمثل 20% فقط من خط الانتاج الحالي، وسيحقق هذا الجزء الصغير 80% من الأرباح؛
- ينبغي على قسم التسويق والمؤسسة ككل تكثيف العمل نحو إرضاء نسبة 20% من الزبائن الذين يحققون 80% من الأرباح والاجتهاد في الاحتفاظ بهم وتوسيع قاعدة التعامل معهم؛
- لا يوجد صراع حقيقي بين التسويق والانتاج، حيث لن تحظى المؤسسة بنجاح في التسويق إلا إذا كانت تسوق منتجا مختلفا لزبونها المستهدف، سواء كان هذا المنتج غير متوفر في أي مكان آخر أو كانت تقدمه بثمن أو خدمة أفضل قيمة عما هو معروض في أي مكان آخر.

### المبحث الثالث: قيمة الزبون: النشأة، الخصائص والأبعاد

لعمود طويلة كانت المؤسسات تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة. لهذا كان صوت الآلة ونوع المواد وأجر العامل هم الأكثر أهمية في عمليات الانتاج أو تقديم الخدمات، في حين كان صوت الزبون هو الذي لا يسمع وإذا سمع فلا أهمية له. ولكن مع المنافسة والمحيط المتغير الذي يزخر بالداخلين الجدد والذين يأتون بأساليبهم الجديدة للوصول إلى الزبون، كان لا بد من الانتقال إلى المدخل الجديد القائم على القيمة. أين أصبح

<sup>1</sup> مجموعة خبراء بيميك، الإدارة بذكاء "نتائج أفضل بموارد أقل"، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك)، مصر، 2002، ص147

الزبون ، وبناء على هذا المدخل، مركز الاهتمام. وما يدفعه الزبون للحصول على السلعة هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل أي مؤسسة.

### المطلب الأول: مفاهيم حول القيمة

لقي موضوع القيمة اهتمام الدارسين في مختلف العلوم لا سيما الفلسفة، علم الاجتماع. أما في مجال علم الاقتصاد فقد احتل مجالا واسعا نظرا لكونه يجمع بين العديد من المفاهيم الأساسية، كما يسمح اللامام به من فهم العديد من المواضيع. فالنظريات في مختلف العلوم عبر حقبات متتالية اختلفت في تحديد مفهوم دقيق للقيمة. وفي هذا المطلب سنحاول أن نجمع بعض المفاهيم المقدمة للقيمة من زوايا مختلفة.

#### الفرع الأول: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز. حيث تقيس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم. ويصبح الأمر أكثر حينما يرتبط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: القيمة من الناحية التسويقية

حدد هذا المفهوم من خلال مقاربتين تبادلية وعلائقية، الأولى هي الأسبق في الظهور حيث كان يقتصر الأمر على دراسة سلوك الزبون أثناء عملية الشراء. أما حاليا فقد توسع المفهوم حتى شمل عملية استهلاك أو استعمال المنتج وبهذا تطور مفهوم القيمة من الناحية التسويقية فأصبح هناك تمييز بين قيمة الشراء وقيمة الاستعمال، هذا الأخير ما هو إلا امتداد لجدل اقتصادي حول قيمة التبادل (الشراء) وقيمة الاستعمال. والذي بدوره يعتبر نتيجة جدل فلسفي حول القيمة الموضوعية والقيمة الذاتية:<sup>2</sup>

#### أولا: المقاربة التبادلية (L'approche transactionnelle)

عند عرض المنتج موضوع التبادل، يدرك الزبون الخصائص المادية له بالحواس ثم يعمد إلى اسقاط ما تم ملاحظته على نظام قيمه (ثقافته، معتقداته، خبرته،...) فيقدر قيمة معينة لهذا المنتج ثم يتم اتخاذ قرار الشراء؛

<sup>1</sup> هواري سويسبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص61

<sup>2</sup> Walid BEN AHMED & Bernard YANNOU, Polysemy of values or conflat of interests “ A multi-Disciplinary Analysis”, International Journal of Value-Based Management, N°16, 2003, P.P 162.163

## ثانياً: المقاربة العقلانية (L'approche rationnelle)

مفاد هذه المقاربة أن الحكم على القيمة يكون بعد التجربة الاستهلاكية (الاستعمال) و/أو امتلاك المنتج، لأنه قد يكون موضوع التبادل خدمة وليس منتجاً مادياً. فخلال عملية الاستعمال يتم تقييم الانحرافات ما بين القيمة المنتظرة من طرف المستعمل والقيمة المحققة فعلاً، مما يكون لديه قاعدة معرفية مرجعية لمعاملته المستقبلية.

إن كلا المقاربتين متكاملتين، فالزبون يقيم المستوى المرتقب من الإشباع أو الرضا الذي سيوفره المنتج وذلك باستخدام القاعدة المعرفية التي كوّنّها في تجاربه السابقة، ثم يضع بعض الانتظارات كمرجعية للتقييم، مما ينتج عنه تحديد الانحراف بين الانتظارات والقيم المحققة.

## الفرع الثالث: القيمة في النظرية المالية

إن محور النظرية المالية يقوم حول تقدير قيمة المؤسسة التي تعتبر مهمة صعبة جداً ومتطلباً أساسياً يمكن من تتبع تطور هذه القيمة عبر الزمن وتحديد العناصر التي تؤثر عليها. وهكذا فإن فهم آليات تقييم المؤسسات يعد شرطاً أساسياً لمشاركة أي شخص في اتخاذ القرارات ذات الطابع المالي، ليس فقط بسبب أهمية التقييم في عمليات الشراء والبيع والاندماج، ولكن أيضاً لأن عملية التقييم كانت تحدد مصادر القيمة المتعلقة بمدى فعالية وملائمة أساليب التسيير.

ونجد أن هناك مقاربتين يمكن من خلالهما فهم القيمة في النظرية المالية. المقاربة الأولى تعتبر محاسبية حيث تركز على نظرة واحدة وبسيطة لتحليل قيمة المؤسسة وتعتبر عنها "بالقيمة التراثية أو التاريخية". ولكن هذا المفهوم، الذي قدمته المقاربة الأولى للقيمة المالية، يعتبر ضيق الأفق كما أنه غير شامل ولم يتناول الجوانب في المؤسسة. بالإضافة إلى أن القيمة المالية للمؤسسة هي نتاج تفاعل مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة وليست حكراً على الجانب المحاسبي فقط<sup>1</sup>. كل هذه النقائص أدت إلى بروز المقاربة الثانية والمعبر عنها بـ "القيمة التراجعية". حيث، وبناء على هذه المقاربة، يجب مقارنة القيمة المالية المضافة مع رأس مالها. فإذا حققت المؤسسة قيمة تساوي رأس مالها أو تفوقه هنا يمكن القول أنها خلقت فعلاً قيمة مالية حقيقية<sup>2</sup>، وهنا يبرز سبب تسميتها "بالقيمة التراجعية".

<sup>1</sup> Ibid, P160

<sup>2</sup> Marilyn M.HELMS ; D.B.A, **Encyclopedia of management**, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson Gale, U.S.A, P955



## الفرع الرابع: القيمة التساهمية

خلال فترة التسعينات، أصبح مصطلح القيمة التساهمية شائعا في أوساط المساهمين وفي خطط المؤسسات التسييرية. فبالنسبة للمساهم، القيمة التساهمية تعبر عن: "الزيادة في قيمة الأموال المستثمرة في فترة زمنية محددة، والتي يضاف إليها الأرباح الموزعة في هذه الفترة، والمزايا الأخرى مقاسة نقدا". ويلاحظ في القيمة التساهمية أنها شديدة التغير في فترة قصيرة ذلك أنها تخضع جزئيا للتغيرات الحاصلة في سوق الأسهم<sup>1</sup>.

## الفرع الخامس: القيمة في علوم التسيير

تظهر القيمة في الوقت الراهن كمفهوم شامل في علوم التسيير، حيث يرى كل من " Brechet et Desreumaux" بأن: "القيمة مفهوم نظامي في علوم التسيير". وتقوم القيمة كمفهوم تسييري على ركيزتين:

☞ تقدير مستوى الإشباع للحاجة التي من المفروض أن يلبئها المنتج؛

☞ تقدير التكاليف اللازمة لإنجاز الوظيفة التي تسمح بإشباع هذه الحاجة وذلك على أساس أن المنتج يقدم مجموعة من الوظائف.

## الفرع السادس: القيمة المتبادلة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة

إن القيمة من منظور أصحاب المصلحة تختلف باختلاف مصلحة كل طرف، لذا سيوضح الجدول التالي ماذا تعني القيمة لكل منهم.

<sup>1</sup> Giorgio.P, *Stratégie d'entreprise*, De boeck, Belgique, 2007, P68

الجدول (02): القيمة المتبادلة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة

القيمة المتوقعة	القيمة المقدمة للمؤسسة	أصحاب المصالح	
العائد على الاستثمار	رؤوس الأموال	المساهمون	الأطراف الداخلية
رواتب عادلة الرضا الوظيفي	العمل والمهارات	الموظفون	
رواتب مناسبة أرباح سنوية الاحترام والتقدير	التسيير الحسن الاستراتيجيات	المدراء والمسيريون	
الجودة الفائض الاستهلاكي المصادقية	النقود لشراء السلع والخدمات	الزبائن	الأطراف الخارجية
الإيرادات استمرارية الصفقات استقرار السداد	مدخلات المواد الأولية	الموردون	
الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة جباية الضرائب والرسوم	قوانين لوائح ضرائب ورسوم	الحكومة	
مزايا لأعضائها	عمال موظفون و منتجون	الاتحادات النقابية	
الاستمرارية والتكامل	البنية الأساسية القومية	الجمهور العام	

Source : Guy Bru et Franciane Constantinau, **le Management par Valeur : un nouveau style de management**, Ed AFNOR, Paris, Mai 2001, P.P 3-4

### المطلب الثاني: نشأة قيمة الزبون

إن التصور التقليدي للمؤسسة، ولمدة طويلة من الزمن، كان يركز على منتجاتها وأسواقها. هذا التصور ظل مستمرا نظرا لاستقرار المحيط التنافسي، هذا الأخير الذي أصبح في الوقت الحالي يتميز بمنافسة كبيرة بين المؤسسات على اكتساب المعارف والمهارات وتسارع معدل الإبداع التكنولوجي نتيجة تقلص دورة حياة المنتجات بشكل كبير.

تعود نشأة قيمة الزبون إلى فترة الانتقال من شعار "الزبون هو الملك" إلى توظيف معايير رضا الزبون في المقاصد الأساسية لشعارات الجودة الجد شهيرة لـ "BALDRIGE au EFQM"، ذلك أنه حتى نهاية الثمانينات كان تعريف معايير الجودة يركز أساساً على التحكم في جودة سيرورة العمليات، وكذلك معايير ومقاييس جودة المطابقة للمواصفات كما جاء في بعض الكتابات الشهيرة، ولم يكن يعتقد هؤلاء يوماً أنه يمكن قياس رغبات وإشباع الزبائن بنفس الدقة لقياس مواصفات المطابقة للجودة، ومن ثم إدخالها ضمن معايير شعارات الجودة، تبعاً لذلك ظهرت رؤية جديدة مستحدثة للدكتور "Bradly Gale" مدير مركز التخطيط الاستراتيجي ومؤسسة بنك المعطيات (PIMSS)، حيث بين في دراسة تطبيقية لـ: 300 مؤسسة بأن "الجودة المتحصل عليها من قبل الزبون تمثل أهم محدد لحصة المؤسسة في السوق، ومنه الريح في الأجل الطويل"<sup>1</sup>. وقد كان لهذه الدراسة الجدية الأثر البالغ على مسؤولي شعار الجودة الشهير (BALDRIGE)، بل دفع بهم الأمر عام 1996 إلى حد إدخال كل من رضا الزبائن ووفائهم وكذا حصة المؤسسة في السوق وتنافسيتها ضمن المعايير الأساسية لحصول المؤسسة على شعار الجودة (BALDRIGE) "بالدريج". لتحصل بعد ذلك قفزة نوعية في مدلول رضا الزبائن حيث أصبح يظم معلومات حول القيمة المحصلة من الزبائن بالنسبة للمنافسين، وهذا ما أشار إليه شعار الجودة (BALDRIGE) "بالدريج" عام 1997<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم قيمة الزبون وخصائصها

تشهد أنماط حياة وتوقعات الزبائن تطورات متنامية وتغيرات جوهرية كانت نتيجة فرضتها التغيرات التي تحصل في عالم اليوم وما تحمله من تقنيات عالية كإفتاح الأسواق، تعدد السلع والخدمات المعروضة وتنوعها من حيث الأحجام، الأشكال والألوان،... إضافة إلى الأفكار اللامتناهية التي صارت تغزو عقول الزبائن. وبهذا كله لم يعد الزبون ذلك المتلقي للمنتج والراضي به بمجرد أن يطفى حاجاته وتلائم ورغباته وميوله الآني البسيط، وإنما ارتقى مستواه الاستهلاكي فصار لا يرضيه إلا ما هو فوق توقعه ويحقق له السعادة، مركزاً في ذلك على القيمة بكل أبعادها التي يحصل عليها من وراء اقتناء السلعة أو الخدمة.

### الفرع الأول: مفهوم قيمة الزبون

يعد مفهوم قيمة الزبون من المفاهيم المهمة والحديثة نسبياً في أدبيات التسويق المعاصر، ومن خلال تتبع الأدبيات التي تناولت مفهوم قيمة الزبون، نلاحظ عدم التوصل إلى إجماع واضح لدى الباحثين بشأن تعريف هذا المصطلح.

<sup>1</sup> خنشور جمال، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرو، الجزائر، نوفمبر 2006، ص 379.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

✚ حيث عرف كل من (Philips et Lanning) قيمة الزبون، سنة 1980، أنها: "الفرق بين مجموع المنافع لاشباع حاجة معينة والسعر المقابل لها"<sup>1</sup>.

فالزبون يقوم بترجيح الكفة بين ما يحصل عليه من منافع نتيجة امتلاك واستهلاك منتج أو خدمة مقابل ما سيتم دفعه من أجل الحصول عليه. غير أن الاعتماد على هذه المصطلحات (الفوائد والسعر) لا يعطي الوجه الحقيقي في تفسير القيمة لأنها تعتبر عامة وغير محددة.

✚ ومن وجهة نظر المؤسسة، تعرف قيمة الزبون بأنها: "القيمة الناتجة من مساهمات الزبون في الأرباح القابلة للتوزيع، وأن قيمة الزبون تساوي قيمة المؤسسة"، وفي السياق نفسه تعرف قيمة الزبون بأنها: "الإيرادات المحتملة التي يمكن أن يجلبها الزبون للمؤسسة"<sup>2</sup>.

✚ أما (Karl Albrecht) فيعتقد أن الزبائن يعاودون عملية الشراء من منتجات المؤسسة طالما كانت هناك قيمة حقيقية لهذه المنتجات والخدمات التي تقدمها. و هذه القيمة يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$ق = ن - ت$$

حيث: ق: تعني القيمة

ن: تعني النتائج

ت: تعني التوقعات

ونعني بهذه الصيغة أن قيمة الزبون تساوي النتائج الواقعية مطروح منها التوقعات حول المنتج أو الخدمة. عندها إذا كانت النتائج مساوية للتوقعات فإن القيمة تساوي الصفر، وبمعنى آخر فإنه لن يكون هناك قيمة عندما تلاقي المؤسسة توقعات الزبائن، ويهدف (Albrecht) من هذا إلى الإشارة أن هدف المؤسسة يجب أن يتعدى توقعات الزبائن حتى يمكن القول أن المؤسسة خلقت قيمة حقيقية للزبون.<sup>3</sup>

✚ وتعرف قيمة الزبون أيضا أنها: "الاستحقاق المدرك بالوحدات النقدية لمجموعة من المنافع الاقتصادية والوظيفية/ التقنية والنفسية التي يتلقاها الزبون مقابل السعر المدفوع لعرض منتج ما، مع الأخذ بعين الاعتبار العروض والأسعار التنافسية"<sup>4</sup>. وتعتبر قيمة الزبون أنها: "تقييم الفرق بين المنافع والتكاليف

<sup>1</sup> J.Nicholas DeBonis ;Eric Balinski & Phil Alen, **Value-based management for Bottom-Line Success “ 5steps to creating customer value”**, Mc graw Hill, U.S.A, 2002, P22

<sup>2</sup> BAKHTI Madjid, **Politique de lancement d'un nouveau produit enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien ( étude de cas : le comportement des clients bancaires avec le multicanal)**, mémoire de fin d'études pour obtention du diplôme de magistère en marketing, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université Abou Bekr Belkaid, Telemcen, 2012/2013, P23

<sup>3</sup> خيضر كاظم و حمود روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010، ص112.  
<sup>4</sup> ديباك جين، إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص236

المعروضة من طرف مؤسسة ما، مقارنة بعروض منافسيها<sup>1</sup>. فقيمة الزبون حسب هذين التعريفين تقارن بين السعر الذي دفعه مقابل المنافع التي يتلقاها من جهة ومن جهة أخرى يقارن بين عروض المؤسسة والعروض التي يقدمها منافسوها.

و نجد أن هناك اتجاهين لتحديد قيمة الزبون:<sup>2</sup>

الاتجاه الأول: ويحدد قيمة الزبون بوصفها نسبة المنافع المدركة لكلف الملكية الكلية. وتقاس قيمة الزبون بـ "نسبة المنافع المدركة للتضحيات المدركة"، وينظر إلى مفهوم التضحية المدركة على أنها تشمل الكلف النقدية وغير النقدية التي يتحملها الزبون، وبهذا يمكن التعبير عن قيمة الزبون المدركة

$$\text{على أنها نسبة وفق المعادلة التالية: قيمة الزبون} = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{التضحيات المدركة}}$$

الاتجاه الثاني: ويعبر عن قيمة الزبون بأنها الفرق بين منافع الزبون المدركة وتضحيته المدركة، إذ أن:

$$\text{قيمة الزبون المدركة} = \text{منافع الزبون المدركة} - \text{تضحيات الزبون المدركة.}$$

وعلى الرغم من أن الفرق والنسبة هما شيئان مختلفان تماما، فإن النتائج المترتبة عنهما تستحق الاهتمام. فعندما تكون قيمة الزبون عبارة عن نسبة المنافع للتضحيات فإن الزيادة في النسبة بالتساوي في كل من البسط والمقام لن تؤدي إلى حدوث تغيير في القيمة المدركة، على خلاف الاتجاه الثاني لتحديد قيمة الزبون فإن الزيادة المتماثلة ستغير فعلا في قيمة الزبون.<sup>3</sup>

وقد عرف "P.Kotler" قيمة الزبون أنها: "الفرق بين إجمالي القيمة وإجمالي تكلفة الزبون، فالقيمة الكلية تعبر على مجموع المزايا التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة، أما التكاليف الكلية فتتمثل في التكاليف النقدية، وغير النقدية التي يتحملها الزبون عند استخدام المنتج أو الخدمة"<sup>4</sup>. ويمكن ترجمة هذا التعريف في مايلي:<sup>5</sup>

$$\begin{aligned} \text{المزايا الكلية} &= \text{قيمة المنتج} + \text{قيمة الخدمة} + \text{قيمة الصورة (العلامة التجارية)} + \text{القيمة الشخصية} \\ \text{التكاليف الكلية} &= \text{التكاليف النقدية (سعر الشراء)} + \text{تكلفة الوقت} + \text{تكلفة المجهود} + \text{التكلفة النفسية} \end{aligned}$$

والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> Gary Armstrong et Philip Kotler, **Principes de marketing**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2007, P17

<sup>2</sup> أحمد منصور محسن الموسوي، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص72.

<sup>3</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> Kotler et Dubois, **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> édition, OP.Cit, P 66.

<sup>5</sup> Abderrazak BENYAHIA & Michel PERRIN, **Marketing Appliqué « des outils aux stratégies »**, Ed Hachette, Paris, 2011, P128

الشكل (07): محددات قيمة للزبون



Source : Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2003, P67 .

وفي دراستنا لقيمة الزبون سنعتمد على الأبعاد التي قدمها (Kotler & Dubois) حيث:<sup>1</sup>

❖ **قيمة المنتج:** هي المواصفات والخصائص الواجب توفرها في المنتج مثل: الصلابة، الشكل، سهولة الاستعمال،...

❖ **قيمة الخدمة:** وهي مجموع المنافع غير الملموسة التي سيحصل عليها الزبون مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، طرق الدفع...

❖ **قيمة الأفراد:** يقصد بها خبرة ومهارة العاملين في المؤسسة المنتجة والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على تقييم المشتري؛

❖ **قيمة الصورة الذهنية:** تلعب الصورة الذهنية (سمعة) للمؤسسة المنتجة والعلامة التي تقدمها دورا هاما في تقييم الزبون للمنافع التي يأمل الحصول عليها لكونها تعكس أبعاد حقيقية في أداء المنتج.

❖ أما التكلفة الكلية فلا يقصد بها مقدار الأموال المنفقة للحصول على المنتج فقط ولكن بالإضافة إلى ذلك تتضمن تكلفة الوقت وتكاليف الطاقة والتكاليف المعنوية المقدمة في سبيل شراء المنتج.

<sup>1</sup> محمودي أحمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال (حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر)، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 15، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جانفي 2016، ص53.

الفرع الثاني: خصائص قيمة الزبون

إن التعريفات سابقة الذكر تؤكد في أغلبها أن قيمة الزبون ما هي إلا العلاقة التي تربط المنافع بالتكاليف. ومع أن هذه العلاقة مفهومة وواضحة في إطارها العام إلا أن الزبون في حالات عديدة يتعامل مع المنافع بأشكال متعددة. فالزبائن القادة عادة ما ينظرون إلى المنافع بالعلاقة مع الجِدَّة (Novelty) ونمط المنتج أو الخدمة الأحدث، في حين أن البعض الآخر ينظرون إليها بالعلاقة مع التكلفة أو السرعة أو التوقيت والملائمة. إلا أن هذه الحالات لا تمنع التأكيد على أن الزبائن عادة ما يتعاملون مع هذه المنافع في إطار الحزمة المتكاملة التي تتوفر في المنتج أو الخدمة والتي تحدد في الأخير قيمتها لدى الزبون. ويمكن في هذا السياق أن نحدد مجموعة من خصائص القيمة التي عادة ما يهتم بها الزبون، وذلك في الجدول التالي:

الجدول (03): خصائص قيمة الزبون

الخصائص	اهتمام الزبون
التكلفة	ماذا تكلف في الحساب الكلي (الوقت والتكلفة)؟
الجودة	هل تقي بحاجاتي؟
الملائمة	هل من السهل الحصول عليها واستخدامها؟
التوقيت	هل يمكن الحصول عليها بسرعة؟
الشخصنة	هل تعاملني المؤسسة بخصوصية؟
القضايا الأخلاقية	هل المؤسسة تعمل بطريقة مسؤولة حسب قيمي؟
الأسلوب/ النمط	هل المنتج هو الأحدث؟
التكنولوجيا	هل إن شراء المنتج يتطلب مني مهارات تكنولوجيا معينة؟

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2008، ص342.

المطلب الرابع: نماذج قيمة الزبون

نتناول في هذا المطلب مكونات قيمة الزبون بحسب نماذج قيمة الزبون التي أسهم بها مجموعة من

الباحثين كما يلي:<sup>1</sup>

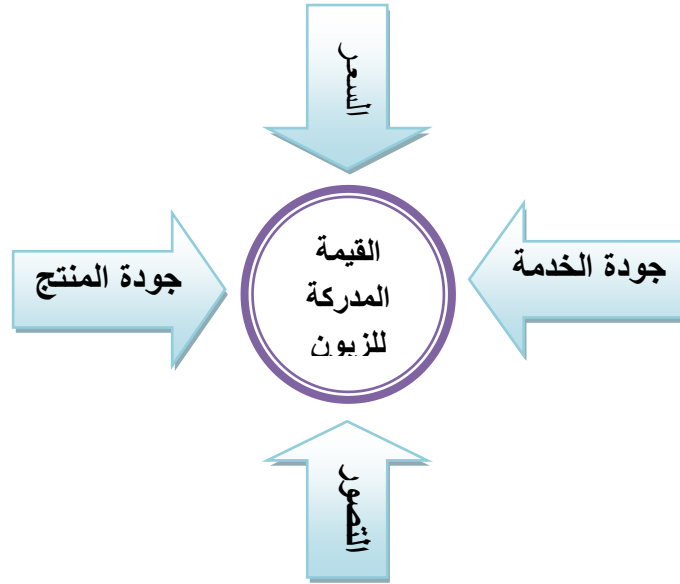
أولاً- نموذج (Nauman):

يعرض الشكل (08) مكونات قيمة الزبائن المدركة على وفق وجهة (Nauman) التي تتشكل من أربعة عناصر هي: جودة المنتج، جودة الخدمة، السعر والتصور. وتتكامل استراتيجية المؤسسة والأداء في المساحة التي تعبر عن إدراك الزبون لقيمة المعروض. إذ يقارن الزبون في بيئة الأعمال ذات التنافس العالي بين القيم

<sup>1</sup> أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سابق، ص-ص 74-77

المدركة للعروض التنافسية، وتحظى المؤسسة بولاء الزبون عند تمكنها من تسليم القيمة الأفضل من وجهة نظر هذا الأخير.

الشكل(08): مكونات قيمة الزبون حسب Naumann

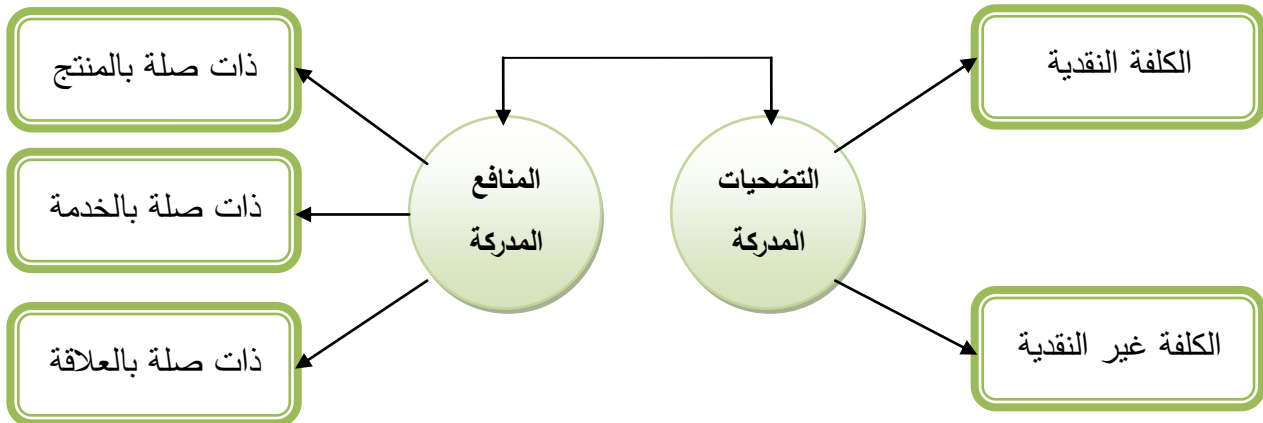


المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سابق، ص 75

### ثانياً: نموذج (Lappierre)

قام Lappierre بتطوير نموذج القيمة الكلية على أساس المقارنة بين منافع الزبون المدركة وتضحيات الزبون المدركة، إذ ترتبط المنافع المدركة بالمنتج والخدمة المقدمة وكذلك العلاقة، في حين تعكس التضحيات المدركة كلا من الكلف النقدية وغير النقدية التي يدفعها ويتحملها الزبون لاتمام صفقته مع المؤسسة.

الشكل (09): قيمة الزبون حسب Lappierre



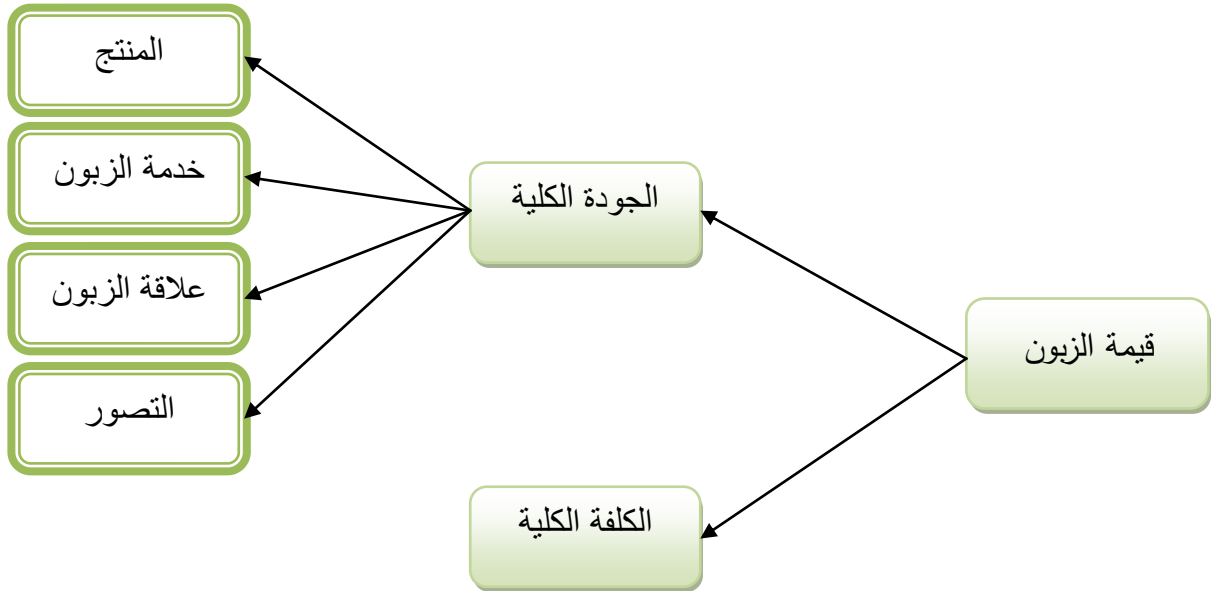
المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سابق، ص 75



ثالثاً: نموذج (Gale)

يستند نموذج Gale إلى أن الزبون يشتري القيمة التي تمثل الجودة الكلية لمجموع خصائص جودة المنتج، خدمة الزبون، علاقة الزبون والتصور قياساً إلى التكاليف الكلية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (10): نموذج قيمة الزبون عند Gale



المصدر: أحمد منصور محسن الموسوي، مرجع سابق، ص 77

رابعاً: نموذج (Kotler)

تحدد قيمة الزبون المسلمة وفق نموذج "Kotler" عن طريق الفرق بين قيمة الزبون الكلية الناتجة عن امتلاك واستعمال المنتج، وكلفة الزبون الكلية التي تعكس تكلفة الحصول على المنتج. وتمثل قيمة الزبون الكلية مجموع كل من قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية والتصور، في حين تشير تكلفة الزبون الكلية إلى مجموع كل من التكاليف النقدية؛ تكلفة الوقت؛ تكلفة المجهود البدني والتكلفة النفسية.

ويقوم الزبون بتقييم منتجات المنافسين تلك التي تقدم أعلى قيمة مدركة بالنسبة للخصائص المهمة له، إذ يهتم بخصائص جودة المنتج إلى جانب الخدمات المقدمة والمرافقة للمنتج، فضلاً عن تقييمه للتصور. وتسهم هذه المصادر الأربعة في تحديد إدراكه للمنتج الذي يحقق أعلى قيمة مدركة. ومن جانب آخر يقوم الزبون بتقييم التكاليف الكلية التي تشمل إلى جانب التكاليف النقدية تكاليف أخرى وهي: وقت الشراء، تكلفة المجهود البدني والتكلفة النفسية. ثم يقارن الزبون بعد حساب التكلفة الكلية مع قيمة الزبون الكلية، لإدراك المنتج الذي يقدم أعلى قيمة مسلمة، لذا تسعى المؤسسة الناجحة إلى تحقيق هذا الهدف عن طريق تحسين عرضها المقدم على وفق الآتي:

✓ زيادة قيمة الزبون الكلية من خلال تحسين المنتج، الخدمة المقدمة، وفوائد التصور للزبون؛

- ✓ تقليل التكاليف غير النقدية للزبون من خلال تقليل وقت الشراء والمجهود البدني؛
  - ✓ تقليل التكاليف النقدية لمنتجاتها والمنتلة في السعر بالنسبة للزبون.
- ومما تقدم تبرز شمولية نموذج Kotler قياسا بال نماذج المذكورة سابقا.

### المطلب الخامس: تحليل القيمة بالنسبة للزبون

مالذي يريده زبائن المؤسسة؟ ماهي المنتجات الموجودة لدى المؤسسة والتي يقدرها الزبائن؟ إن المؤسسات يجب أن تعرف الإجابة عن مثل هذه الأسئلة، حيث أن المؤسسات التي لا تعرف مالذي يشكل القيمة الحقيقية بالنسبة لزيائنها، وتخطر بإضاعة مصادر القيمة لتحسين منتجاتها وتعديل أخطائها، لا تستطيع مواصلة البقاء في الأسواق التي تتصاعد بها وتيرة التنافسية العالمية. إن العملية التي تسعى إلى تحديد ماهو مهم بالنسبة للزيائن تسمى **بتحليل القيمة** وهي تتكون من خمس خطوات التالية:<sup>1</sup>

- ◀ تحديد ماهي أكثر الموصفات قيمة بالنسبة للزيائن، ويتم ذلك عن طريق سؤال الزبائن عن وصف البضائع والخدمات التي يريدونها ويكون ذلك من خلال الهاتف، الاستبيانات أو المقابلات الشخصية؛
- ◀ تحديد الأولويات بالنسبة لهذه الموصفات: ويتم ذلك عن طريق سؤال الزبائن والطلب منهم أن يحددوا أولويات هذه الموصفات التي اقترحوها في الخطوة الأولى؛
- ◀ قياس أداء المؤسسة مقارنة مع قائمة الموصفات المرتبة حسب الأولويات، على نحو مثالي، يجب أن تمثل قائمة الموصفات التي وضعها الزبائن موصفات المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ويجب أن تتمتع بنفس الأولويات والقوة التي وضعها الزبائن أيضا؛
- ◀ تحديد قيمة موصفات المنتجات الخاصة بالمؤسسة، مقارنة مع تلك الخاصة بالمنافسين عن طريق سؤال الزبائن أنفسهم، إن القيام بذلك يساعد المؤسسة على العمل على إضافة القيمة لمنتجاتها بما يتناسب مع تفضيلات الزبائن ووضع المنافسين؛
- ◀ إعادة العملية بشكل دوري وعلى فترات زمنية مختلفة، لأن تفضيلات الزبائن من شأنها أن تتغير وكذلك وضع المنتجات أو الخدمات المنافسة.

### المبحث الرابع: خلق القيمة للزبون\*

لقد أصبحت النظم الاقتصادية في العالم تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على احترام الزبون والعمل على إرضائه، وذلك انطلاقا من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مؤسسة في السوق. وبذلك أصبحت

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق، ص 107

\* الخلق تعني الإنشاء وليس الإيجاد من العدم، لأنها صفة من صفات المولى عز وجل، واستخدمننا مصطلح الخلق للحفاظ على أصل الكلمة "Création"

فكرة اشباع رغبات الزبون هي سر التفوق والتميز لمعظم المؤسسات وأضحى خلق قيمة له من أولية أنشطته في محيط أعمالها. ولذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف على مجموعة من الأساسيات في خلق القيمة للزبون. ولكن قبل ذلك لا بد أولاً من التعرف على أهمية خلق القيمة لمختلف الأطراف الآخذة في المؤسسة، والتي يعتبر الزبون جزءاً لا يتجزأ منها.

## المطلب الأول: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة وأهميتها لجميع الأطراف الآخذة

### الفرع الأول: ظروف تطور مفهوم خلق القيمة

إن مصطلح خلق القيمة يعتبر حديث الظهور في الأدبيات الاقتصادية، ولكن واسع الانتشار، فنجد القيمة التبادلية، قيمة التكاليف، القيمة المضافة، تحليل القيمة، سلسلة القيمة المحاسبية؛ المالية؛ الاقتصادية والاستراتيجية، قيمة المساهمين، قيمة الزبون وغيرها من المفاهيم المتعلقة بالقيمة. هذا التنوع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعدد الأطراف الفاعلة في المؤسسة. فنجد مثلاً أن القيمة في المدرسة التaylorية تتمثل في العمل على تكامل المهام<sup>1</sup>. ولتطور مفهوم خلق القيمة وتبلوره ظروف وأسباب يمكن إجمالها في العنصرين التاليين:<sup>2</sup>

#### ❖ الحاجة إلى الأموال والمنافسة: لقد سمح تطور مفهوم خلق القيمة للمؤسسات بطلب مختلف حاجياتها

مما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة الحقيقية في سنوات الثمانينات، الشيء الذي أسهم في تسارع وتيرة المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص منهم والعموميين في سوق رؤوس الأموال. فساد التنظيم المالي وصعب اقتناء الأموال بحرية أكثر وبصفة مباشرة من السوق، الشيء الذي جعل المؤسسات تبحث عن معيار تحتكم إليه لتحقيق الاستقرار المالي. ففي ظل المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الأموال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الدولية، برزت بعض من القواعد المحاسبية والمالية وظهرت أيضاً مفاهيم جديدة كخلق القيمة. ويبدو ذلك واضحاً من خلال نجاح بعض المؤسسات التي تهتم بالرفع المالي، بالإضافة إلى الشروط التي يملها السوق في التقييم كانعكاس للتوجهات العالمية على المستوى المالي؛

#### ❖ بروز المساهم: العامي الثاني الذي ساهم في تطور مفهوم خلق القيمة يكمن في ظهور مجموعات

عديدة تمثل نشاط المساهم. ففي سنوات التسعينات تجسد ذلك في ظهور معاهد الاستثمار وصناديق المعاش وغيرها من المنظمات التي كانت كلها تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره. حيث

<sup>1</sup> Matthias Fischer & Nadia Tournois, *La création de valeur dans la banque*, Vuibert, Paris, 2008, P64.

<sup>2</sup> السعيد بريكة وسمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، متوفر على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content>

pdf.تقييم-المنشأة-الاقتصادية-مدخل-القيمة-الاقتصادية-المضافة-بريكة-السعيد2010/03/uploads/، تم الاطلاع عليه يوم 2015/10/05،

مكنته من المطالبة بمروددية مقبولة في إطار ظروف السوق، وذلك لأن نسبة المروددية تمثل أداء للاتصال المالي مع ما يسمى بحوكمة المؤسسات وخلق القيمة عبارة عن: "وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن"، وتعرف أيضا أنها: "القدرة على تحقيق مروددية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة الحالية، والمروددية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المروددية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة

لقد ارتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب، وبالتالي تعظيم ثروتها واعتبرت ذلك الهدف المالي الأول الذي يجب تحقيقه. وهذا ما نلمسه بوضوح في قول G. B. Stewart (1994): "إن الهدف المالي الأول هو تعظيم ثروة المساهمين، وفائدة ذلك لا تعود على المساهمين فحسب، بل تعود على المؤسسة ككل". ولكن ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين، إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة. لاسيما وأن التجارب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في خلق القيمة أكثر نجاحا من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين. وعلى هذا الأساس، اقترح عدد من الباحثين منظورا آخر يأخذ بعين الاعتبار كافة أطراف المؤسسة أو ما يعرف بأصحاب المصالح (Stakeholders)<sup>2</sup>.

استعملت عبارة أصحاب المصالح (stackholders) لأول مرة سنة 1963 ويقصد بها: "الأفراد أو مجموعات الأفراد الذين يؤثر في مدى تحقيق أهداف المؤسسة ويتأثرون بها"<sup>3</sup>. وينقسم أصحاب المصالح، حسب الأدبيات الأنجلو-سكسونية، إلى 5 أطراف، وكل طرف يساهم بشكل أو بآخر في خلق القيمة. هذه الأطراف هي:<sup>4</sup>

- ✓ **العمال:** الذين يجلبون معهم معارفهم، مهاراتهم، وطاقاتهم؛
- ✓ **المؤسسات المالية:** مصدر الأموال؛
- ✓ **المجتمع المدني:** والذي يضم العدالة، التعليم والنظام الاجتماعي؛

<sup>1</sup> حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 66

<sup>2</sup> هاشمي عبايسة، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008، ص 105-106

<sup>3</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 159

<sup>4</sup> Atamer. T & et Calori.R, **Diagnostic et décision stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003, P11

✓ **المساهمون:** الذين يجلبون مدخراتهم للمؤسسة؛

✓ **الزبائن:** وهم الأطراف الذين يشترون منتجات المؤسسة (وهم محور دراستنا).

وتعتبر مسألة خلق القيمة لكل هذه الأطراف مسألة مهمة، ومطلبا حيويا لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، فلا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق قيمة. ويمكن ان تتجلى أهمية خلق القيمة كذلك من خلال تأثيرها على عدد من الأدوات والمتغيرات الأساسية بالنسبة للمؤسسة مثل: التنافسية، الاستراتيجية، ثقافة المؤسسة، ... وغيرها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مهمة المؤسسة في خلق القيمة للزبون

من الأمور المحورية لوجود أي مؤسسة مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق، فيجب عليها أن تسلم زبائنها قيمة اقتصادية جاذبة عن طريق انتاج وتقديم سلع وخدمات مرغوبة. ولكن تتجح في ذلك يجب عليها أن تحدد من هم الزبائن الذين يمكنها أن تخدمهم بصورة أفضل، وترتكز جهودها على التطوير والتعامل في المنتجات والخدمات التي تلائمهم<sup>2</sup>.

وبغرض تعظيم هذه القيمة، تحاول المؤسسة إيجاد الكيفية التي يتم بها تحقيق الارتباط بين الجهات الداخلية والخارجية. وقد قام التسويق تاريخيا بلعب دور الوسيط الذي يتعين عليه فهم احتياجات ورغبات الزبائن ونقلها إلى الإدارات المعنية داخل المؤسسة<sup>3</sup>. ذلك أن الزبون لا يشتري القيمة ولا يراها مهما كانت حقيقتها وإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة تعود بالدرجة الأولى إلى القيمة التي تخلقها وليس على التي تبينها عبر إشارات القيمة\* (signaux de valeur)، هذه الأخيرة التي يراها الزبون، وبذلك تكون المؤسسة التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استخاؤها على سعر مرتفع على عكس المؤسسة التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا<sup>4</sup>. والشكل التالي يبين ذلك:

<sup>1</sup> هاشمي عابسة، مرجع سابق، ص 107.

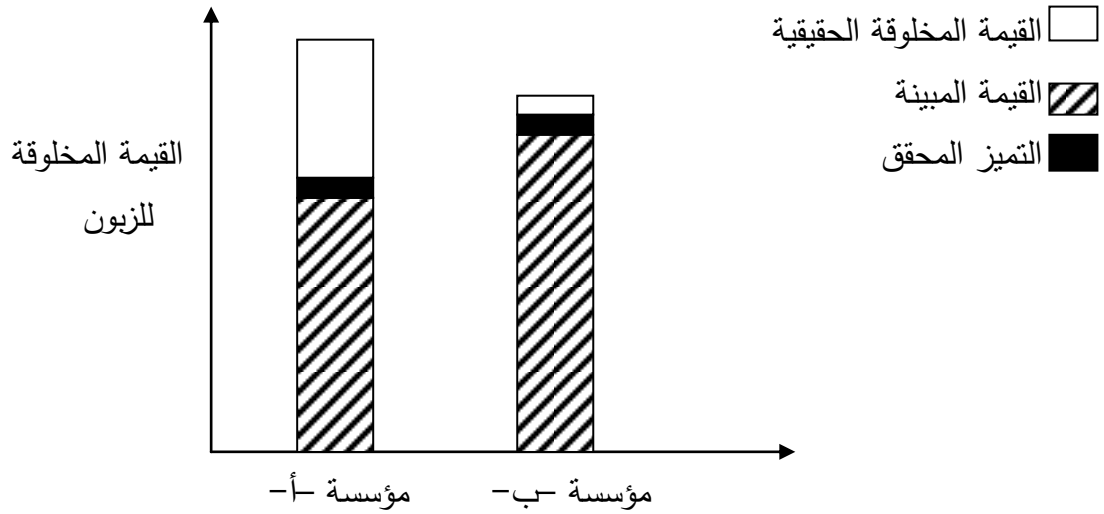
<sup>2</sup> روبرت أ. بتس - ديفيد- لي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص 50.

<sup>3</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص 135

\* مجموع الخصائص التي يحكم عليها الزبون مثل: الإشهار، الشهرة والتغليف. وقد أطلق عليها Porter هذا الاسم ذلك أن الزبون لا يمكنه رؤية التمييز بدقة، وبذلك تبقى إشارات القيمة كمؤشرات ادراك الزبون لقيمة المنتجات.

<sup>4</sup> M.Porter, OP.Cit, P174.

الشكل(11): القيمة المخلوقة الحقيقية والقيمة المبينة للزبون

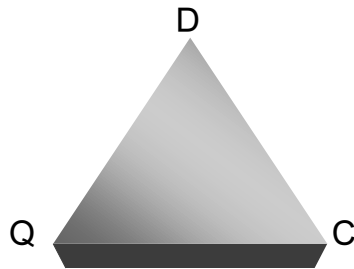


Source : M.Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1997, P175

ولكي تتال المؤسسة الأسبقية في السوق، يجب عليها أن تعمل على تحليل احتياجات الزبائن من خلال الامام بالطريقة التي يدرك بها الزبون القيمة المعروضة عليه وكل ما من شأنه أن يؤثر في ذلك بهدف إيجاد التوافق بين القيمة وبين ما يطلبه الزبون. مما يسمح للمؤسسة بالحصول على مستوى عال من الوفاء من جهة زبائنها الحاليين، ويسهل اكتسابها لآخرين عن طريق الكلمة المنقولة. وبالتالي زيادة حصتها في السوق وتحسين المردودية والتي يربطها "kotler" بثلاثة عوامل هي القدرة على خلق القيمة، فعالية تسيير العمليات وقوة الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

وتعتبر تنمية قدرة المؤسسة على خلق قيمة للزبون تفوق تلك المتعلقة بالمنافسين حصن تنافسيها، ومن ثم استمرارها وبقائها، وهذا من خلال تحقيق توازن بين مكوناتها الثلاث: الجودة (Qualité)، التكلفة (Cout) والآجال (Délait)<sup>2</sup>، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (12): مثلث قيمة الزبون



المصدر: جمال خنشور ، مرجع سابق، ص381

<sup>1</sup> Kotler & Dubois, Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition, Publi-Union Edition, Paris, 2000. P89

<sup>2</sup> جمال خنشور ، مرجع سابق، ص 381

وحسب "Michael Lanning"، لكي تحقق المؤسسة نجاحا عليها أن تطور في الوقت نفسه:<sup>1</sup>

❖ عرضا للقيمة (Proposition de la valeur): يفوق حدود التوقع وذلك بشموله إجمالي تجربة الزبون

الناجمة عن اكتساب واستعمال المنتج؛

❖ نظاما لنقل القيمة (System De Transmission de la valeur): ذو أداء عالي والذي يحوي كل

الوسائل والجهات التي تشترك في تسليم هذه القيمة.

ومن الملاحظ أن التسويق بمفهومه الواسع يركز ضمن أولوياته على ضرورة إنشاء علاقات متينة مع

الزبائن ويشجع على فعالية تسيير هذه العلاقة من خلال تجنيد كل الطاقات والقدرات المتاحة للمؤسسة، والتي لا

بد من توفرها وبشكل مستمر ومتجدد. فخلق القيمة للزبون عملية مستمرة تبدأ من قبل

(تكامل خلفي -En amont-) وتفرض وجود عمليات تنظيمية بعيدة كل البعد عن الميكانيكية، فلا يكفي تبني

ثقافة التوجه نحو السوق أو التسويق بالعلاقات فقط، بل لا بد من بنية حيوية وأنشطة ديناميكية وأساليب قيادة

مسهلة للزبون، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي المتميز واللامركزي. كما يتطلب خلق القيمة للزبون عمليات

من الأمام (تكامل أمامي -En Aval-) تتمثل في اتباع مقاربة نظامية، والتي تعتبر المؤسسة كنظام مفتوح

يتأثر ويؤثر في المحيط على نوعيه الداخلي والخارجي. ويتلقى بشكل مستمر معلومات حول السوق وفي نفس

الوقت فهو مجبر على تجميعها والبحث عنها والتدقيق في مدى صحتها وتجديدها، مما يسهل عليه عملية اتخاذ

القرارات وتقديم ردود ملائمة وبالتالي تحقيق الرضا.

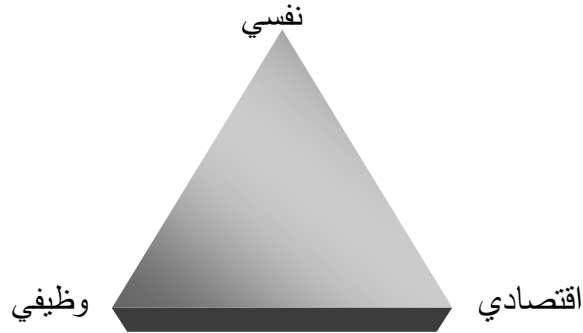
### المطلب الثالث: أبعاد خلق القيمة للزبون

إن قيمة الزبون هي قيمة مفهومية ومتعددة الأبعاد، فعند اختيار الزبون لمنتج جديد فإن المقارنة تتم

ببدائل أخرى متوفرة، ضمن ثلاثة أبعاد موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>Kotler & Dubois , OP.Cit. P70

## الشكل (13): أبعاد قيمة للزبون



المصدر: ديباك جين، إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 237

وحتى يقدر الزبون القيمة الاقتصادية للمنتج، فإنه يوازن بين الجودة المدركة لمنتجات عديدة بالسعر الذي ينبغي دفعه، باستخدام نسبة الجودة إلى السعر كموجه لتقدير القيمة الاقتصادية. أما القيمة التقنية أو الوظيفية، تحسب بفضل تقييم المنتجات بدلالة مجموعة من الصفات والتطبيقات التي تتمتع بها، فالزبون الذي يبحث عن القيمة الوظيفية يفضل المنتج الذي يتمتع بصفات أكثر تعقيدا وتقدما، وغالبا ما تحفز القيمة النفسية بأمر غير ملموسة كالخدمة، الاسم، الثقة، العلامة والسمعة. ومن هذا المنطلق تقدم المؤسسة بعض المنافع النفسية بالإضافة إلى المنافع الاقتصادية والوظيفية لضمان ميزة تنافسية مستدامة، حيث لا يمكن الاحتفاظ بهذه الميزة إذا كانت تركز على المنافع الأخيرة فقط نظرا لسهولة تقليدها من طرف المنافسين.<sup>1</sup>

ومن زاوية أخرى، ينطوي خلق قيمة للزبون على بعدين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- **الفعالية:** وتعني قدرة المنتج على اشباع حاجات ورغبات الزبون؛
- **الكفاءة:** وتعني الحد الأدنى من التكلفة التي يجب أن يتحملها الزبون، والتكلفة هنا مقومة بالسعر، الوقت، المجهود العضلي وغيرها مما يتحمله الزبون في سبيل حصوله على القيمة. وكلما انخفضت التكلفة التي يتحملها الزبون كلما زادت الكفاءة من وجهة نظره.

والشكل التالي يوضح أبعاد خلق القيمة للزبون:

<sup>1</sup> سامية لحو، مرجع سابق، ص 129

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 243



الشكل (14): أبعاد خلق القيمة من وجهة نظر الزبون

		الكفاءة (توفير الموارد)	
		ضعيف	جيد
الفعالية (تحقيق الإشباع)	أ:	قيمة فعالة	أفضل قيمة
	ب:	قيمة ضعيفة	قيمة كفاء

المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص242

#### المطلب الرابع: سلم العلاقات ودورة خلق القيمة للزبون

إن مفهوم العلاقة مرتبط بشكل كبير بمفاهيم الشبكات والتفاعلات ( Les Reseaux et les Interactions) حيث أن المؤسسة يمكن أن تنمو بفضل العلاقات التي تتسجها مع الأسواق. هذه العلاقات تتركب من تفاعلات وتشكل لنا شبكات ينتج عنها شراكات وتعاون، ويتم إثراؤها مع دخول كل عضو جديد في الشبكة. وحسب تصور العلاقات فإن الزبون يتدرج في علاقته مع المؤسسة من مجرد مكتشف إلى أن يصل إلى درجة الشريك<sup>1</sup>، حسب الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Anne-Christine CADIAT & Chantal DEMOERLOOSE, L'impact d'internet sur la gestion de la relation client (etude de cas dans le secteur du transport de COLIS EXPRESS), disponible sur le site web : [https://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque\\_EMARKETING/2002/cadiat.doc](https://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque_EMARKETING/2002/cadiat.doc), visité le 28/09/2015 a 14h34

الشكل (15): سلم العلاقات

سلم العلاقات
شريك
محامي
مناصر
زبون
مشتري
مكتشف

Source : Anne-Christine CADIAT & Chantal DEMOERLOOSE, *L'impact d'internet sur la gestion de la relation client (etude de cas dans le secteur du transport de COLIS EXPRESS)*, disponible sur le site web : [https://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque\\_EMARKETING/2002/cadiat.doc](https://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque_EMARKETING/2002/cadiat.doc), visité le 28/09/2015 a 14h34

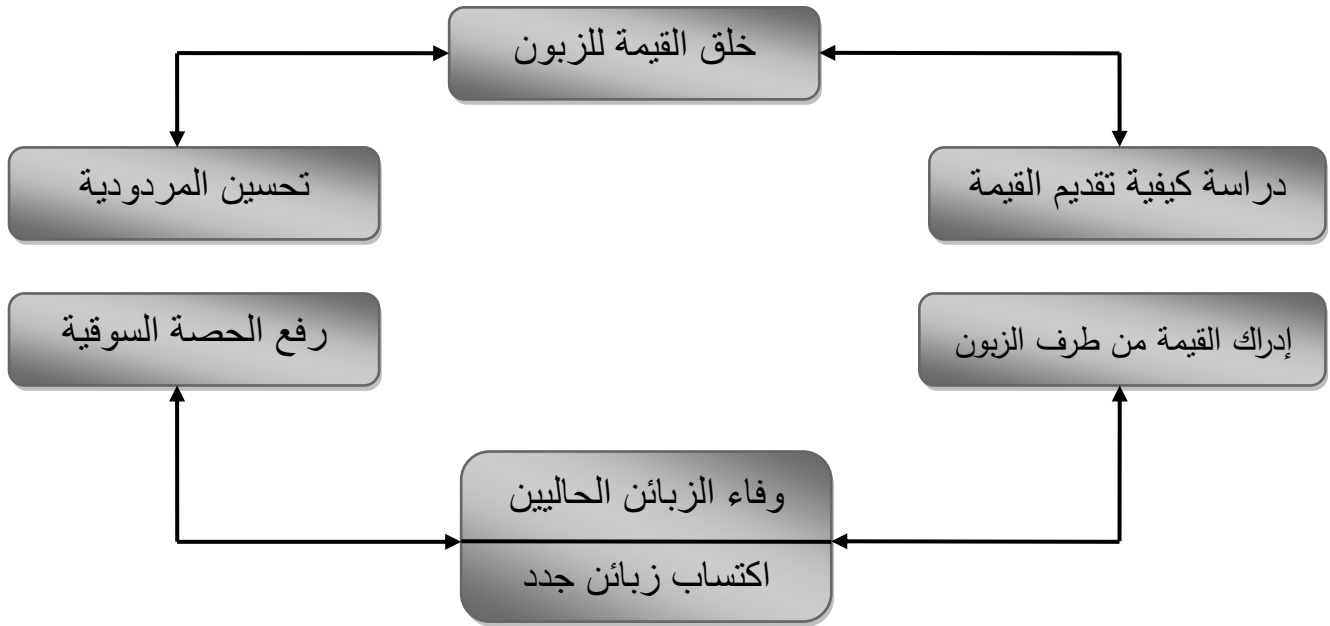
- المكتشف (Le prospect): وهو الشخص الذي يمكن أن تقنعه المؤسسة بالقيام بأعمال معها؛
- المشتري (L'acheteur): وهو الذي يقوم فعلا بأعمال مع المؤسسة؛
- الزبون (Le client): هو الذي يقوم بأعمال متكررة مع المؤسسة؛
- المناصر (Le supporteur): وهو الذي يحب المؤسسة ويدعمها؛
- المحامي (L'avocat): وهو الذي يحث الآخرين بنشاط على التعامل معها؛
- الشريك (Le partenaire): هو الذي يحافظ على علاقة شراكة وتعاون.

إن سلم العلاقات المدرج أعلاه يبين أن المؤسسة تتدرج في علاقتها مع الزبائن بدءاً من مكتشف حتى وصول الزبون إلى مراحل يصبح فيها شريكاً للمؤسسة، وهنا يجب عليها أن تحسن تسيير هذه العلاقة. ونجاح تسيير هذه العلاقة يتوقف على مدى قدرة المؤسسة في إقامة علاقات متينة مع الزبائن ولأطول مدة. ويتطلب ذلك متابعة المؤسسة لزيائنها بشكل دقيق وعن كثب وعلى أساس فردي. وهنا تبدأ دورة خلق القيمة بإيصال هذه القيمة إلى الزبون حتى يدركها، ويساهم إدراك القيمة المضافة في وفاء الزبائن الحاليين ويشجع على إقامة علاقات معهم. هذه العلاقات تتولد عنها انطباعات إيجابية ينقلها الزبائن إلى عدد كبير من الأشخاص خاصة العائلة والأصدقاء. مما يسهل جلب زبائن جدد للعلاقة، هذه الزيادة في رأس مال الزبائن يمكن ترجمتها إلى زيادة في الحصة السوقية وبالتالي زيادة مردودية المؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص دورة خلق القيمة للزبون في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Octave Jokung-Nguéna &all, *Introduction au management de la valeur*, ed Dunod, Paris, 2001, P31.

الشكل (16): دورة (حلقة) خلق القيمة للزبون



Source : Octave Jokung-Nguéna &all, **Introduction au management de la valeur**, Ed Dunod, Paris, 2001, P32

### المطلب الخامس: مصادر خلق القيمة للزبون

إنه ومما لا شك فيه أن الزبون يبحث دائماً عن تعظيم القيمة المدركة عند اتخاذ قرار الشراء، وفي المقابل تحاول المؤسسة تقليص الفارق بين القيمة التي تقدمها للزبون وتلك التي تصل إليه ويدركها. لذلك طالما عمل المسيرين على البحث عن مصادر خلق هذه القيمة.

ونجد أن مفهوم القيمة وخلق القيمة يرتبط بمفهوم الميزة التنافسية، لذا يمكن تحديد مصدرين أساسيين لخلق القيمة للزبون هما سلسلة القيمة و نموذج الموارد والمهارات.

#### الفرع الأول: سلسلة القيمة

ظهرت فكرة تحليل سلاسل القيمة عام 1985م، معتمداً على تعريفه للقيمة، كطريقة لتوضيح تأثير العمليات والأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع والتسويق في تحقيق القيمة للزبائن<sup>1</sup>. ويعتبر Porter هو أول من وضع تعريفاً لهذا المصطلح: "سلسلة القيمة هي إعادة تجميع المنشأة لأنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوكيات التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز"<sup>2</sup>.

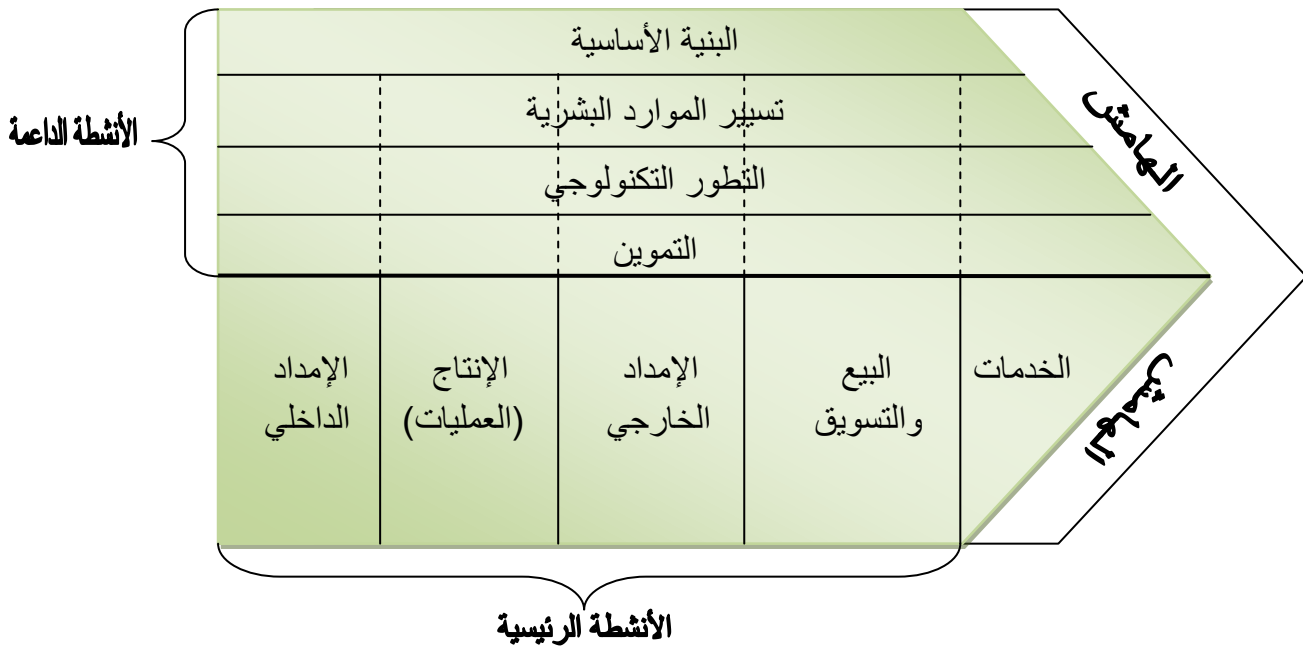
<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق، الأردن، 2013، ص113

<sup>2</sup> M.Porter, **Avantage Concurrentielle Des Nations**, ED InterEdition, Paris, 1993, P33

وتعرف أيضا أنها: "مجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

وقد مثل بورتر سلسلة القيمة في شكل يضم 9 فئات موزعة ضمن مجموعتين رئيسيتين:

الشكل (17): سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, **La concurrence selon Porter**, édition Village Mondiale, Paris, 1999,P 85  
من الشكل أعلاه نجد ان مصادر خلق القيمة، حسب سلسلة القيمة لبورتر تعتمد على نوعين من الأنشطة:

#### أولاً: الأنشطة الرئيسية

وتتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بالخلق المادي للمنتج، انطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الابداع حتى المراحل النهائية. وقد قسمها Porter إلى 5 أنشطة هي:<sup>2</sup>

1- **الإمداد الداخلي:** وهي الأنشطة التي تهتم بالاستلام والتخزين وتوزيع المدخلات للمنتج/ الخدمة. وتشمل مناولة المواد، الرقابة على المخزون، النقل وماشابه ذلك.

2- **العمليات:** وهي الأنشطة التي تعمل على تحويل مختلف المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، مثل: المكننة، التغليف، التجميع، الاختبار،...إلخ.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص87.  
<sup>2</sup> نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل، المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص178.

3- الإمداد الخارجي: يشمل على جمع، خزن وتوزيع المنتج إلى الزبائن، ففي المنتجات الملموسة يرتبط الإمداد الخارجي بمعالجة المواد، النقل،... أما في حالة الخدمات فيكون الاهتمام أكثر بترتيبات حصول الزبائن على الخدمة.

4- التسويق والمبيعات: يتعلق بالأنشطة التي تؤدي إلى شراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير، ترويج وبيع وغير ذلك. ويشمل هذا إدارة المبيعات، الإعلان، المبيعات، الخدمات العامة وشبكات الاتصال.

5- الخدمات: تغطي جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج/ الخدمة مثل: الإصلاح، الصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

### ثانياً: الأنشطة الداعمة

هذه الأنشطة تشكل أحسن وأفضل سوق للوحدات الأساسية وتتمثل في الشراء أو التموين، التطور التكنولوجي، البنية الأساسية للمؤسسة وتسيير الموارد البشرية. تتضمن الأنشطة الداعمة ما يلي:<sup>1</sup>

1- البنية الأساسية: ويقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وتتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

2- تسيير الموارد البشرية: تشمل الأنشطة المتعلقة بتوظيف المستخدمين، تكوينهم، تنمية مهاراتهم، وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة. وفيها يتم استقطاب الأفراد الذين ينفذون الأنشطة الأولية.

3- التطور التكنولوجي: ويهدف التطور التكنولوجي إلى تحسين المنتج وعملية الإنتاج على حد سواء. وتتمثل أنشطته في تحسين المنتج وتصميمه بالإضافة إلى المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

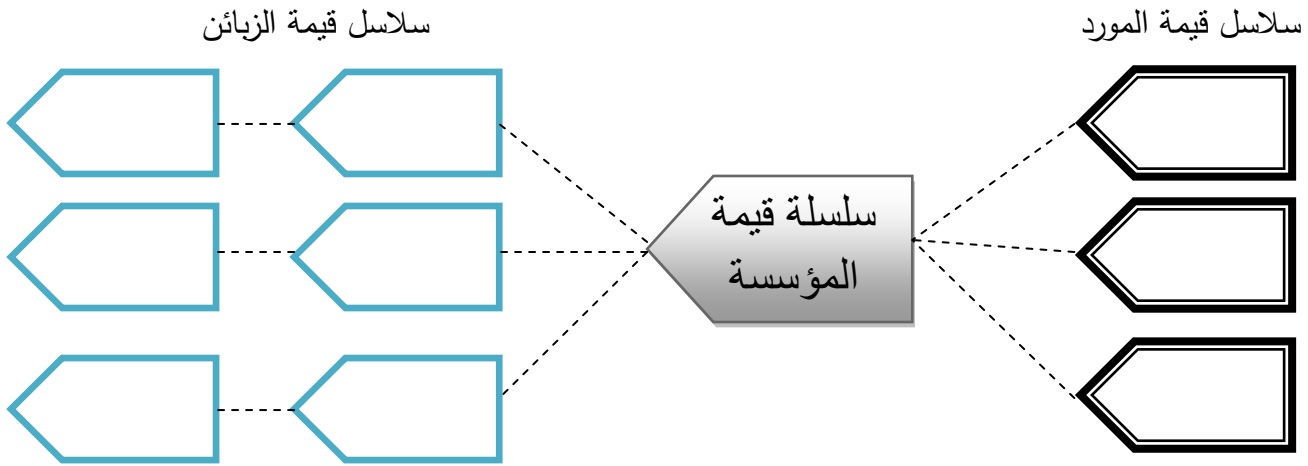
4- التموين والشراء: تتمثل في الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية أو مواد نصف مصنعة أو خدمات التسهيلات الداعمة.

إن الدور الأساسي للمؤسسة هو الفحص المستمر للتكاليف المرتبطة بكل نشاط يتعلق بخلق القيمة والعمل بصورة مستمرة على التحسين والتطوير. كما يجب عليها معرفة أنشطة المنافسين والعمل على أن تتفوق عليهم، وبالتالي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية. كما أن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على نجاح كل نشاط في

<sup>1</sup> غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud - أوماش- بسكرة)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص، ص 105، 106

أداء عمله، بل يجب مراعاة التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والذي يؤثر بدوره على الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي تقديم أعلى قيمة للزبون. حيث أضاف Porter بأنه ولتحقيق ميزة تنافسية يجب على المؤسسة التنسيق بين سلسلة القيمة الخاصة بها وسلاسل القيم الخاصة بالموردين والموزعين وكذلك الزبائن وهو ما يطلق عليه نظام القيمة<sup>1</sup>.

### الشكل (18): نظام القيمة



المصدر: نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل، المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 180

إن نموذج سلسلة القيمة له دور أساسي واستراتيجي في تحليل عملية خلق القيمة للمؤسسة، غير أنه يعاب عليه صعوبة تطبيقه في تحليل تنافسية المؤسسات الخدمية وكذلك صعوبة تحديد وتحليل الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة. وحتى في حالة القيام بهذا التحليل، قد تظهر أحيانا النتائج خلطا في الكشف عن عملية خلق القيمة في المؤسسة. وكذلك تجاهل هذا النموذج للعوامل غير الملموسة وأهميتها في خلق قيمة للزبون وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: نموذج الموارد والمهارات

ظهرت مقارنة الموارد والمهارات في نهاية الثمانينات مع أعمال (Wernerfelt, 1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تمام عن نموذج Porter، الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة في شكل سلسلة قيم، إذ تعتبر نظرية (RBT)\* المؤسسة أنها مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية)، أو حافظة المهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في اتمام المنتجات وتمييزها. وبالتالي يمكن

<sup>1</sup> قاسمي خضرة وبزقاري علة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات (TRC)-، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 4.

<sup>2</sup> Octave Jokung-Nguéna &all, OP.Cit, P68.

\* RBT : Resource- Based Theory

اعتبار هذا النموذج مدخلا مكملا لسلسلة القيمة، وحسب هذا النموذج فإن خلق القيمة للزبون يرتبط أساسا بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>. وترتكز هذه المقاربة أو النموذج أساسا على<sup>2</sup>:

✚ اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية والبشرية)؛

✚ لا يخرج ضعف الموارد المؤسسة من السوق، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد؛

✚ اختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد؛

✚ الاستغلال الأكفأ للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم الأعمال والمردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد.

وقد عرف (Wernerfelt) الموارد على أنها: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة" والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها<sup>3</sup>.

وعليه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب هذه المقاربة إلى<sup>4</sup>:

1- موارد ملموسة: وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة، وتضم كل هياكلها، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية. وتتميز هذه الموارد بأنها متاحة ويمكن لجميع المؤسسات اكتسابها.

2- موارد غير ملموسة: وتسمى أيضا بالموارد المعنوية، وتتميز بأنها أصول غير قابلة للتعيين، غير نقدية وبدون جوهر مادي. تضم الهيكل الرسمي للمؤسسة، التخطيط والرقابة، العلاقات الانسانية، الشهرة والجودة، سمعة المؤسسة وغيرها.

إن الموارد وتكون ذات فائدة للمؤسسة وتعود بالعوائد الهامة عليها يجب أن تتصف ببعض الخصائص

التي تجعلها موارد استراتيجية تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه الخصائص أو الميزات هي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> قاسمي خضرة ويزقاري عيلة، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2003، ص117

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص37

<sup>4</sup> Gery JHONSON et al, **Stratégique**, 8ème édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2008, P115

<sup>5</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن علي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص، ص7،6

◀ **القيمة:** حيث يجب أن تمثل هذه الموارد قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون؛

◀ **الندرة:** يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل؛

◀ **التقليد:** أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه. فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسون لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالي؛

◀ **الديمومة:** أي أن تسمح هذه الموارد للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وترتبط ديمومة الموارد بعدة عوامل مثل دورة الابداع التكنولوجي، وتيرة الداخلين الجدد في ميدان النشاط،...

◀ **الاستبدال (الاحلال):** لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها؛

◀ **التملك:** يجب على المؤسسة تنظيم سيروراتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

إن التفريق بين الموارد والمهارات أمر هام لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية، فقد تكون المؤسسة الوحيدة التي تملك الموارد ذات القيمة العالية ولكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال هذه الموارد بفعالية فإنها تصبح دون فائدة.

وهنا يأتي دور المهارات، حيث يعرفها كل من (Prahalad & Hamel. 1990) بأنها: "التعلم الجماعي للمؤسسة الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الانتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيا"

إن أهمية المهارات الأساسية يبرز التصور الذي وضع للمؤسسة كشجرة، بحيث تتمثل المهارات الأساسية في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تقدم للزبائن. فالمهارات الأساسية، بالنسبة لكل من (Prahalad & Hamel)، التي تمثل مصدرا للميزة التنافسية يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:

✎ أن تكون مصدرا لخلق القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية؛

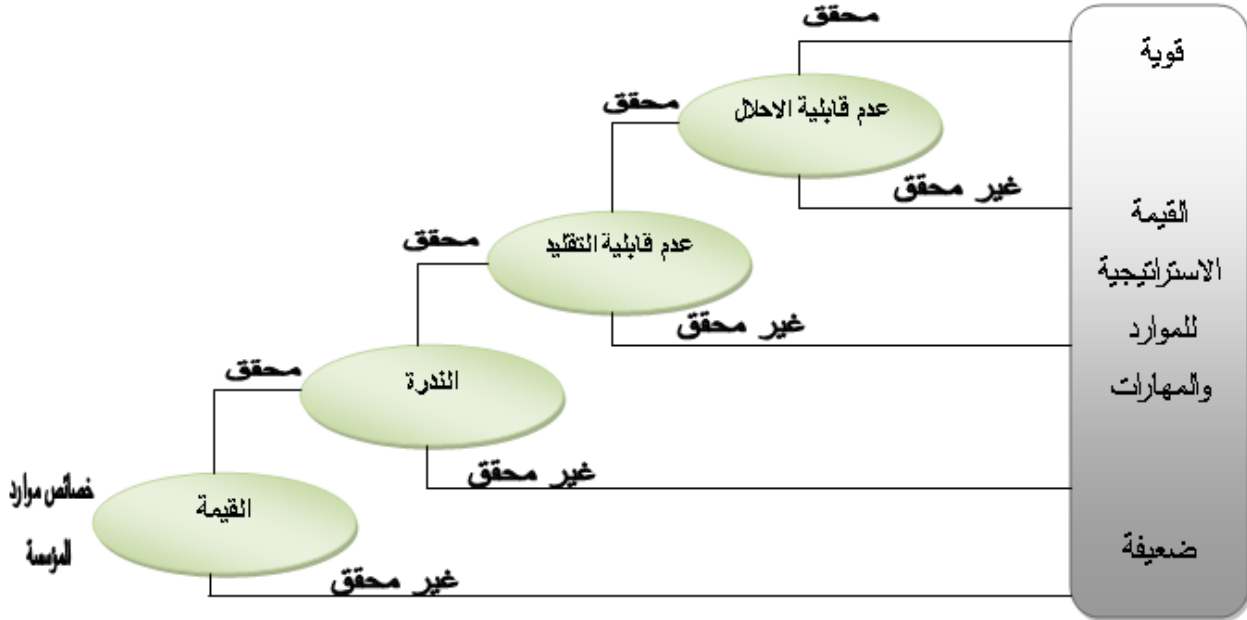
✎ أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها؛

✎ أن تكون مرنة بمعنى امكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم انتاجها في الوقت الحاضر.



ويمكن ترجمة العلاقة بين الموارد والمهارات وخلق القيمة في الشكل الموالي:

الشكل (19): العلاقة بين الموارد والمهارات وخلق القيمة



المصدر: فاسمي خضرة ويزقراري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات (TRC)-، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 8 / 9 نوفمبر 2010، مرجع سابق، ص 8

## خلاصة الفصل:

لقد استقرت المؤسسة أخيرا على أحد أهم مفاتيح الانطلاق نحو الازدهار والعالمية، حيث اقتنعت أن التميز يمكن في الفوز بالزبون، و البقاء مرهون بقدرتها على المحافظة عليه، غير أن هذا لم يكن وليد صدفة إنما جاء كخلاصة مراحل عديدة لكل منها خصائص ونقطة تركيز معينة، كانت أولها توجه المؤسسة نحو الإنتاج، فكانت كيفية مضاعفته هي الشغل الشاغل لها دون إقامة أي وزن للزبون تليها مرحلة التوجه نحو المنتج، الذي ساد فيه اهتمام إدارة المؤسسة بالمنتج و كفاءات تحسينه وتعديله، باعتبار أن الزبون يفضل من بين المنتجات ما كان يتصف بالجودة وحسن الأداء، ثم جاءت فيما بعد مرحلتا من التوجه البيعي والتسويقي.

هنا بدأ يتجلى توجه ساد فيه الحكم بأن الزبون هو سبب وجود المؤسسة و أن رضاه هو طموحها، وهو ما يقودها إلى البحث عن الطرق والسبل التي تمكنها من خلق قيمة مضافة له من خلال مجموعة من المصادر كسلسلة القيمة وتبني نموذج الموارد والمهارات. كل هذا سيقود المؤسسة في الأخير إلى التربع على عرش المنافسة واكتساب مزايا تنافسية مستدامة بحكم علاقاتها مع الزبائن. ولكن خلق القيمة للزبون يكون نتاج تضافر جهود كل من هو عضو في المؤسسة، من خلال استباق توقعات الزبون والعمل على ترجمها إلى منتجات وخدمات. وهذا لا يتأتى إلا إذا تحلت المؤسسة بالسرعة والمرونة اللازمتين لانجاز ذلك. فالمؤسسة ضعيفة المرونة لا يمكن لها أن تستجيب بسرعة لما ينتظره الزبون. لذلك تلعب المرونة بمختلف أنواعها ومستوياتها الدور الرئيسي في خلق قيمة للزبون. فأين يتجلى هذا الدور؟ وكيف يمكن للمرونة الإستراتيجية خاصة أن تجسد هذا الدور بفعالية؟ هذا ما سنجيب عنه في الفصل القادم.

**الفصل الثاني:**

**المرونة الإستراتيجية كأداة**

**لخلق القيمة للزبون**

## تمهيد:

شهد العالم مع إطلالة القرن الواحد والعشرين العديد من المتغيرات التي تمثل تحديات جديدة لقادة المؤسسات. وقد نجمت تلك المتغيرات عن رياح التغيير التي شهدها محيط الأعمال، وتغيرت لأجل ذلك العديد من المفاهيم الإدارية لمواجهة ومواكبة هذه التحديات. كما ظهرت مفاهيم إدارية جديدة نالت اهتماما ملحوظا من قبل الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة وفرضت على المؤسسات البحث عن طرق حديثة وإبداعية بعيدا عن التقليد. وتعتبر المرونة الإستراتيجية أبرز المفاهيم التي صاحبت التطورات الجديدة في عالم الأعمال ، حيث فرض هذا المفهوم على المؤسسات التي تبحث عن الريادة والاستمرار في الأسواق المحلية والدولية. لما لهذه المصطلح من تأثير على العديد من الجوانب في المؤسسة وأبرزها الزبون. لذلك سنحاول في هذا الفصل العمل على التعرف أكثر على المرونة الاستراتيجية ثم دراسة مساهمتها في خلق القيمة للزبون من خلال تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مرونة المؤسسة لمواجهة تحديات المحيط.

المبحث الثاني: ماهية المرونة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل، مداخل وأدوات تحقيق المرونة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون.

## المبحث الأول: مرونة المؤسسة لمواجهة تحديات المحيط

تواجه المؤسسات اليوم محيطا متقلبا، يتميز بنمو التبادلات ووجود اختلال في الأسواق، إضافة إلى التطور الكبير الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي أسهم بقدر كبير في تغيير المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وهذا عن طريق تزايد إمكانيات الاتصال وإيجاد إمكانيات جديدة لاستخدام المنتجات، وقد كان ذلك كله بالتوازي مع وجود تطورات في الفكر التسويقي، والتي أثرت على الأهداف والفلسفة والأطراف التي يشملها التسويق. هذه القوى كان لها الأثر الكبير على المؤسسة، وأصبح وجود هذه الأخيرة مرهونا بمدى قدرة وسرعة تكيفها مع التحديات التي فرضها عليها المحيط.

## المطلب الأول: مفهوم مرونة المؤسسة

تعتبر المرونة مفهوما متعدد الأبعاد والعناصر. لذا سنحاول في هذا المطلب تجميع تعاريف مختلفة عن المرونة، انطلاقا من المفهوم اللغوي ووصولاً إلى المفهوم الاصطلاحي.

## أولاً: المرونة لغة

قال ابن فارس: "مرن - الميم والراء والنون - أصل صحيح يدل على لين شيء وسهولته"، وجاء في لسان العرب "مَرَنٌ، يَمَرُنُ مَرَانَةً ومُرُونَةً: وهو لين في صلابته، ومَرَنْت يد فلان على العمل أي صلبت واستمرت، والمرانة: اللين"<sup>1</sup> والمرونة في اللغة تعني: "سهولة التغيير في الشيء لكي يناسب الظروف الجديدة."<sup>2</sup> والمرونة هي "حصيلة حركة في إطار ثابت، فهي ليست حركة مطلقة، وليست ثباتا مطلقا، وبذلك تكون المرونة هي الحد الفاصل بين الثبات المطلق الذي يصل إلى درجة الجمود، والحركة المطلقة التي تخرج بالشيء عن حدوده وضوابطه"<sup>3</sup>.

ويرجع أصل مصطلح المرونة إلى الفعل اللاتيني "flectere" أي الانحناء، وهو فعل يعبر عن التحول من حالة إلى أخرى.<sup>4</sup>

وقد انتقل مصطلح المرونة إلى المجال الإداري نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، حيث يعد مصطلحا أفرزته متغيرات المحيط وعكسته تعقيدات الحياة. حيث أصبحت المرونة تعد البعد التنافسي الحاسم في

<sup>1</sup> أنس سليم الأحمدى، المرونة: حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص2.

<sup>2</sup> زياد المهنا وآخرون، المرونة التصميمية كأحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013، صص 619-638.

<sup>3</sup> حمدان عبد الله شحادة الصوفي، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: الأصول الإسلامية للتربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1998، ص141.

<sup>4</sup> BETTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim, **Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube du XXIE Siecle**, Revue des sciences économiques et de gestion, N°5, Université de Setif, 2005, P41.

أسواق الحاضر والمستقبل، كما أنها أحد متطلبات التخطيط الاستراتيجي أين تحتاج المؤسسة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في المحيط وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها<sup>1</sup>.

### ثانياً: المرونة اصطلاحاً

أما اصطلاحاً، فقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح المرونة حيث تعرف على أنها:

✚ " قدرة المؤسسة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف، ويمكن تأشير مرونة

المؤسسة في مجالين أساسيين هما:<sup>2</sup>

✚ قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقاً

لتفضيلات الزبائن. على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة في التغيير،

وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

✚ قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات

الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط

غير مستقر ومتقلب". من هذا التعريف نلاحظ أن مرونة المؤسسة مرتبطة بمدى قدرتها على

التغيير في كميات الانتاج فقط. ويمكن القول أن هذا التعريف ناقص لأنه حصر نظرتة

للمؤسسة في وظيفتها الانتاجية.

✚ كما تعرف المرونة على أنها: " تلك القدرات الذاتية للمؤسسة التي تساعدها على مقاومة المحيط

والتكيف معه"<sup>3</sup>. أما هذا التعريف فقد اختصر المرونة في مقاومة تغيرات المحيط. ولكن ما يعاب

عليه أنه ليس دقيقاً بما يكفي كما أنه لم يذكر أي محيط يقصد الداخلي أو الخارجي.

✚ وهي أيضاً: " قدرة المؤسسة على التأقلم مع اضطرابات المحيط، من خلال امتلاك قدرات معتبرة

تمكنها من التعلم الفردي والتنظيمي بشكل دائم، مع ابراز القدرة على استباق ، وثيقة تامة،

للأحداث المستقبلية"<sup>4</sup>. هذا التعريف يشبه سابقه تقريبا ولكنه أضاف مجموعة من القدرات التي

يجب على المؤسسة امتلاكها لمواجهة تحديات المحيط.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، ط4، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص49.

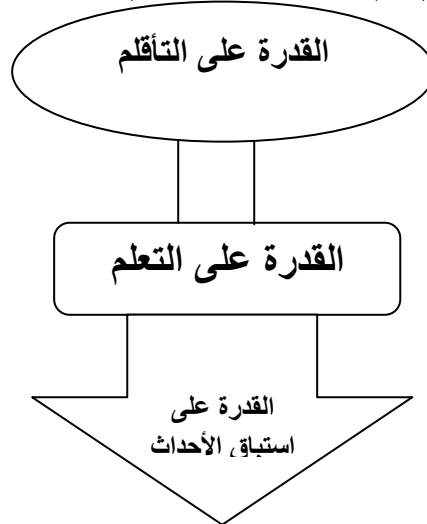
<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008، صص206، 207

<sup>3</sup> سلطاني محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013، ص121

<sup>4</sup> Abdelkarim MIRAOUI et Hamid BETTAHAR, **Les Pratiques de flexibilité au sein des entreprises publiques algérienne en 2003 ( étude empirique menée auprès de 30 entreprises)**, Acte du 2<sup>ème</sup> siminaire internationale de la gestion des entreprises « Dynamique de la gestion de la PME : Innovation, technologie de l'information et de la communication et formation », Faculté des sciences Economiques et de Gestion, université Mohamed Khider, Biskra, Alger, 12/13 Avril 2004, P240

ويمكن أن نعتبر مرونة المؤسسة مثل "القارب والبحر"، فالقارب وبشكله الهندسي الملائم، والخبرة المتراكمة للطاقم والذي يحاول دائما استباق الأحداث (رياح قوية مثلا) من خلال توقع حالة الطقس. يستطيع أن يكون مرونة قادرة على أن تحميه من مخاطر البحر. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (20): مرونة المؤسسة (مثال القارب والبحر)



Source : Abdelkarim MIRAOUI et Hamid BETTAHAR, , **Les Pratiques de flexibilité au sein des entreprises publiques algérienne en 2003 ( étude empirique menée auprès de 30 entreprises)**, Acte du 2<sup>ème</sup> siminaire internationale de la gestion des entreprises « Dynamique de la gestion de la PME : Innovation, technologie de l'information et de la communication et formation », Faculté des sciences Economiques et de Gestion, université Mohamed Khider, Biskra, Alger, 12/13 Avril 2004, P241

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المرونة على أنها: " قدرة المؤسسة على التأقلم مع تغيرات المحيط الداخلي أو الخارجي، من خلال استخدام مجموعة من المصادر والأدوات التي تمكنها من الحفاظ على موقعها السوقي وتطوير مزايا تنافسية مستدامة، فالمرونة هي:<sup>1</sup>

- 1- وسيلة لمواجهة عدم التأكد البيئي؛
- 2- ترجمة لقدرة المؤسسة على الاستجابة لقواعد لعبة جديدة، من خلال تطوير قدراتها على التعلم التنظيمي انطلاقا من استعمال المعلومات الجديدة؛
- 3- تعبر عن مدى اتساع مجال قرارات المؤسسة وسهولة الانتقال من حالة إلى أخرى.

### المطلب الثاني: أنواع المرونة

هناك عدة تصنيفات وتقسيمات للمرونة، كل حسب وجهة نظره لذلك سنعرض في هذا المطلب مجموعة من التصنيفات التي اعتمدها بعض الباحثين في مجال المرونة.

<sup>1</sup> Bruno Maggi, **Critique de la notion de flexibilité**, Revue Française de Gestion, Vol.3, N°.162, Paris, 2006, P37.

الفرع الأول: تصنيف karajewski & Ritzman

يرى (karajewski & Ritzman) أن المرونة يمكن أن تقسم إلى نوعين كالآتي:<sup>1</sup>

- 1- المرونة الإيصائية: وتعني قدرة المؤسسة على التكيف مع الحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة. وتشير الأدبيات إلى أن سمة الإيصائية الواسعة ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال إذ تستهدف مخرجات المؤسسة التي تنتهج الإيصائية الواسعة لتحقيق التفوق التنافسي انخفاض كلفتها والانتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمؤسسة فضلا عن الجودة العالية لتشكيلة المنتجات.
- 2- مرونة الحجم: تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الانتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.

الفرع الثاني: تصنيف Slack

قدم (Slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن:

- 1- مرونة المنتج (أو الخدمة): وتعني قابلية المؤسسة لانتاج منتجات أو خدمات جديدة وتقديمها، أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية؛
- 2- مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج منتجات والتغيير في مجال المنتجات التي تكون تحت يد الزبائن في مدة زمنية قصيرة؛
- 3- مرونة المقدار (الحجم): القدرة على تغيير كميات مخرجات العملية الانتاجية؛
- 4- مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة؛

الفرع الثالث: تصنيف Narasimham & Das

أما كل من (Narasimham & Das) فقد قسما المرونة حسب المستوى التنظيمي إلى مايلي:<sup>2</sup>

- 1- المستوى التشغيلي: ويضم هذا المستوى الأنواع التالية:
- ❖ مرونة التجهيزات: وهي قدرة الآلات على أداء مجموعة مختلفة من العمليات بدون تكاليف إضافية؛

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الأردن، 2009، ص 159

<sup>2</sup> Abdulkareem Salameh Awwad, **The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives : an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan journal of Business Administration, V.5,N°.3,2009,P416.



- ❖ مرونة المواد: وهي قدرة التجهيزات على التعامل مع الاختلافات في خصائص والأبعاد المواد الرئيسية الداخلة في العملية الانتاجية؛
  - ❖ مرونة التوجيه: وتعبر عن القدرة على انتاج جزء معين من المنتجات بطرق (أو خطوات) بديلة عن تلك المعتمدة من طرف المؤسسة، وهذه الطرق (الخطوات أو التوجيهات) البديلة تعتمد على آلات مختلفة، عمليات مختلفة، وتسلسل مختلف للعمليات؛
  - ❖ نظام مناولة المواد: تعبر مرونة هذا النظام عن قدرته على تحويل المواد من مكان لآخر في المؤسسة بشكل فعال؛
  - ❖ مرونة البرامج: ويعبر عن قدرة التجهيزات على العمل بدون مراقبة لفترات زمنية طويلة.
- 2- المستوى التكتيكي: ويتألف هذا المستوى من الأنواع التالية:
- ❖ مرونة المزيج: وتعبر عن قدرة نظام الانتاجي على التبديل بين منتجات مختلفة في المزيج الانتاجي؛
  - ❖ مرونة الحجم: وتعبر عن قدرة النظام الانتاجي على التنويع في حجم الانتاج الكلي،
  - ❖ مرونة التغييرات: وهي قدرة نظام التصنيع على تخصص المنتجات من خلال إجراء تعديلات طفيفة على المنتجات.
- 3- المستوى الاستراتيجي: حسب (Narasimham & Das) المرونة في المستوى الاستراتيجي تتألف من بعدين هما:
- ❖ مرونة المنتج الجديد: وتعبر عن قدرة النظام الانتاجي في المؤسسة على تصنيع وطرح منتجات جديدة؛
  - ❖ مرونة التسليم/ التسويق: وتعبر عن قدرة المؤسسة على مواكبة التغييرات في السوق الذي تعمل فيه.

#### الفرع الرابع: تصنيفات أخرى

يمكن التطرق إلى تصنيفات أخرى للمرونة كما يلي:

#### I. المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية

هناك من يرى أن المرونة تنقسم إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> H.M.de Boisandelle, **Dictionnaire de la gestion (Vocabulaire, Concept et Outils)**, Economica, Paris, 1998, P172.

1- **المرونة الديناميكية:** وتعني قدرة المؤسسة على التأقلم مع نظام مقيد والعمل وسط محيط يتميز بعدم التأكد. وفي هذه الحالة يعتبر الوقت الذي تأخذه المؤسسة من أجل رد الفعل مقارنة بالتغير الذي يحدث في المحيط عاملا استراتيجيا حاسما بالنسبة لها؛

2- **المرونة الساكنة:** تنتج على قدرة المؤسسة في مواجهة التغيرات، وتعتمد في ذلك على الطاقة الانتاجية الفائضة غير المستغلة.

## II. المرونة العملية والمرونة الاستراتيجية:

1- **المرونة العملية:** تسمح المرونة العملية للمؤسسة بالتنوع في المنتجات وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون انشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءاتها وتعديل الطرائق. ونلاحظ هنا أن مفهوم المرونة ينطبق على المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة، السيوررات والتكنولوجيا المستخدمة من أجل تصميم وتوزيع المنتجات، وقصد التكيف مع حال عدم التأكد الناجمة عن تغيرات المحيط، تلجأ المؤسسة إلى التأثير في مرونة منتجاتها أو سيورراتها أو تنظيمها.<sup>1</sup>

2- **المرونة الاستراتيجية:** إن المرونة الاستراتيجية تمنح المؤسسة القدرة على تقديم منتجات جديدة، تعديل الطاقة الانتاجية بسرعة، وتخصيص المنتجات. كما أنها تمكن المؤسسة من التأقلم مع التغيرات المتسارعة في محيط أعمالها.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: التسلسل التنظيمي لأنواع المرونة

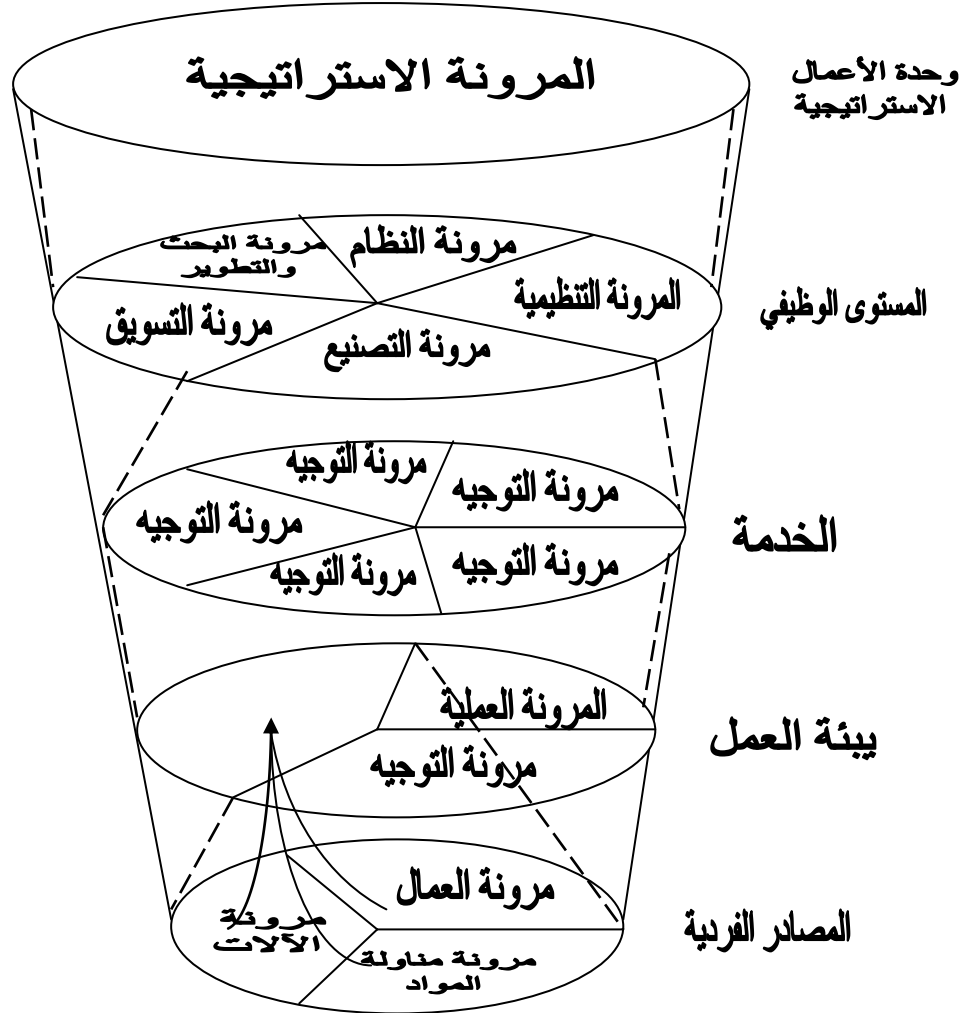
طور كل من (1999 koste& Malhotra) نموذجا حاولا فيه جمع الأنواع المختلفة للمرونة وفقا للتسلسل الهرمي الاستراتيجي حيث تمثل فيه مرونة الآلات، مرونة الموارد البشرية ومرونة مناولة المواد، وهو المستوى الأول من الهرم (المصادر الفردية)، أساسا لمراحل أعلى من المرونة. أما المستوى الثاني من التسلسل الهرمي فيتمثل في بيئة العمل أين صنفا كلا من مرونة التوجيه ومرونة العمليات، أو المرونة العملية ضمن هذا المستوى. ليضم المستوى الثالث، والمصنف تحت مسمى الخدمة، كلا من مرونة الحجم، مرونة المزيج، مرونة التوسع، مرونة التعديل ومرونة المنتج الجديد. أما المستوى الرابع والذي سموه بالمستوى الوظيفي، فيضم مرونة البحث والتطوير، مرونة التسويق، مرونة التصنيع، المرونة التنظيمية ومرونة النظام. لتجتمع في الأخير مختلف

<sup>1</sup> منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص، ص 84.83

<sup>2</sup> Abdulkareem Salameh Awwad, Op.Cit, P415

هذه الأنواع من المرونة في المرونة الاستراتيجية التي تمثل أعلى التسلسل الهرمي<sup>1</sup>. والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل (21): التسلسل الهرمي لأنواع المرونة



Source : Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville, **Losing the fight with flexibility: the Xygma Plant**, International Journal –Supply chain Forum (SPF)-, Bordeaux Business school, Vol.4, N°.1, 2003, P68

مما سبق يتضح أن مرونة المؤسسة أضحت مطلباً بل وحتمية ضرورية يجب على كل المؤسسات العمل على التحلي بها خاصة في محيط يتميز بالتغير الشديد والسريع، لذلك أضحت على المؤسسات الرغبة في البقاء والاستمرار اكتساب صفة المرونة على كافة المستويات والأصعدة خاصة الاستراتيجية منها. وهو ما يدفعنا للتعمق أكثر في مفاهيم المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، والذي سيكون موضوع المبحث الموالي

<sup>1</sup>Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville, **Losing the fight with flexibility: the Xygma Plant**, International Journal –Supply chain Forum (SPF)-, Bordeaux Business school, Vol.4, N°.1, 2003, P68.

## المبحث الثاني: ماهية المرونة الاستراتيجية

بعد أن تعرفنا على مفهوم المرونة عموماً وتطرقنا إلى أبرز أنواعها. نتناول في هذا المبحث النوع الأشمل للمرونة وهو المرونة الإستراتيجية حيث سيتم التعرف على ماهيتها من خلال الارتقائية المفاهيمية لهذا المصطلح، ومن ثم تعريفها وأهميتها. وأخيراً التعريف بالأبعاد المختلفة للمرونة الاستراتيجية مع تحديد الأبعاد المعتمدة في هذه الدراسة

## المطلب الأول: الارتقائية المفاهيمية للمرونة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية لابد أولاً من الإحاطة بالارتقائية المفاهيمية لهذا المصطلح. حيث يمكن التعبير عن التطور فيها عبر ثلاث حقبة زمنية هي:

## أولاً: حقبة السبعينات 1970

في هذه الحقبة الزمنية وصفت المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية، والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمؤسسات. إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محددًا لحركة المؤسسات اتجاه المحيط والمنافسين. كما عبر عنها بخاصية التكيف التي تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المؤسسة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة، أو تكون المؤسسة في وضع أفضل للاستجابة وبنجاح لهذه التغيرات.

## ثانياً: حقبة الثمانينات 1980

وفيها شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المؤسسات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالمحيط الخارجي بما في ذلك آليات المنافسة.

## ثالثاً: حقبة التسعينات ولغاية الآن

وتم التأكيد فيها أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر هما:

1- المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: ومضمونها أن التغيرات في محيط عمل المؤسسة يتطلب من المؤسسات إعادة تقييم الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بناؤها بالاعتماد على كيفية قيام المؤسسة بتقييم وضعها في ذلك المحيط؛

2- المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: وفيها يصار إلى اعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالمحيط الداخلي للمؤسسة تتكون من ثلاث مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي- التوجه التنظيمي، المستوى المتوسط - الهيكل التنظيمي، والمستوى المنخفض- العمليات التنظيمية.

### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية

بعد أن تعرفنا على نشأة مصطلح المرونة الاستراتيجية وتطوره عبر الحقب الزمنية المتلاحقة، لا بد من التطرق إلى المفاهيم السائدة حالياً لهذا المصطلح وتحديد تعريف إجرائي له، ثم التطرق إلى أهمية المرونة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة

#### الفرع الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام، كون مفهوم المرونة الاستراتيجية يرتبط بمفهوم عدم التأكد البيئي وبجوانب ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة.

المرونة الاستراتيجية هي أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة، كما أنها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية<sup>1</sup>. فالمرونة الاستراتيجية "مورد يتعلق بالهيكل ونطاق العمل حيث يتيح للمسيرين وضع خيارات استراتيجية و/أو الحفاظ على حرية الاختيار بين البدائل الاستراتيجية. هذا المورد (المرونة الاستراتيجية) يحقق للمؤسسة فائداً في استثمار بعض قدراتها تمكنها من الحفاظ على موقع الريادة وفي نفس الوقت يدفع المؤسسة على تخفيض الاستثمار في المجالات ذات العوائد المنخفضة والتكاليف العالية"<sup>2</sup>.

كما أنها قابلية المؤسسة بتحديد التغيرات الرئيسية في المحيط الخارجي وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغيرات والتصرف عندما يكون الوقت مناسباً. وهي الإمكانيات والقابليات المتوافرة في موارد المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008، ص 64.

<sup>2</sup> COULON Robert, *La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des RRH*, Revue de gestion 2000, laboratoire d'économie et de gestion, Vol 23, N°4, France, 2006, P881

<sup>3</sup> مهدي حميد ياسر العطوي، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق، ص 138.

وفي الغالب تبني المرونة الاستراتيجية على عدة عوامل، وتعرف أنها القدرة على:<sup>1</sup>

- ✍ التأقلم مع تغيرات المحيط؛
- ✍ تغيير قواعد اللعبة في السوق؛
- ✍ تعجيل المتغيرات الدولية (Precipitate international changes)
- ✍ الرد بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة؛
- ✍ للتكيف مع عواقب غير متوقعة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها.

كما أنها قابلة تغيير استراتيجية المؤسسة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لاستراتيجياتها، بمعنى آخر من المفترض على المؤسسة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على استراتيجياتها<sup>2</sup>. وتعتبر المرونة الاستراتيجية خاصية تمكن المؤسسات الحديثة من التحضير لتغيرات، لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير، في محيط أعمالها. ووفقاً لـ Raynor، ينطوي هذا المفهوم على تفاعل العديد من العناصر هي:<sup>3</sup>

- الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة فيما يتعلق بالدراسات التحليلية، والتي تهدف إلى توقع السيناريوهات المختلفة؛
- صياغة الاستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو؛
- الحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية؛
- تنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة؛
- الاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر.

<sup>1</sup> Candace Ybarra and Margarethe Wiersema, **Strategic flexibility in information technology alliances : The influence of transaction cost economics and social exchange theory**, journal of Organization Science, Vol 10, n° 4, July- August 1999, P444.

<sup>2</sup> Wang Youngui, **Customer Focused performance and its keys resource-based determinants in turbulent environments: Evidence from China**, Ph.D these, department of Management Sciences, City university of HONG KONG, China, March 2004, P78

<sup>3</sup> Joanna Radomska, **Strategic flexibility of enterprises**, Journal of economics and management, Vol.3, N°1, January 2015, P19

كما يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:<sup>1</sup>

- 1- السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت؛
- 2- اتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين، علما أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة؛
- 3- سرعة الانتقال من عمل إلى آخر، أي مدى ارتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت؛
- 4- كثرة الأعمال المحتملة والتي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة. والجدول الموالي يبين أبعاد المرونة الاستراتيجية

الجدول (4): المرونة الاستراتيجية وفقا لمادة التباين ونطاقه وسرعته

مادة التباين		
الأعمال	المزايا التنافسية	
المرونة الاستراتيجية اختلاف أو تنوع في الأعمال الجديدة المحتملة	المرونة الاستراتيجية نطاق للخيارات الاستراتيجية ضمن عمل معين	نطاق التباين
المرونة الاستراتيجية سرعة التحول من عمل إلى آخر	المرونة الاستراتيجية هي سرعة تباين المزايا التنافسية ضمن عمل معين	سرعة التباين

Source : De Toni Alberto & Tonchia Stefano, **Definition and linkage between operational and strategic flexibilities**, Omega Journale, Vol.33, 2003, P 532

#### الفرع الثاني: أهمية المرونة الاستراتيجية

أدت حالات ازدياد التعقيد البيئي وعدم التأكد والاضطراب والديناميكية المتسارعة وشدة الضغوط التنافسية إلى وضع المؤسسات تحت تلك الضغوط، الأمر الذي أشّر إلى حاجة المؤسسات إلى قدر مناسب من المرونة من أجل التهيؤ للرد على ضغوط المحيط على نحو سريع، حتى عدت المرونة الاستراتيجية ضرورة

<sup>1</sup> De Toni Alberto & Tonchia Stefano, **Definition and linkage between operational and strategic flexibilities**, The international journal of Management science( Omega), Vol.33, September 2004, P 532

للمؤسسات تضمن من خلالها حيازة متقدمة لقدرات ديناميكية.<sup>1</sup> وقد أدركت المؤسسات أهمية المرونة الاستراتيجية لعدة أسباب منها:<sup>2</sup>

- ❖ إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات عالية التقنية في ظل عدم التأكد؛
- ❖ تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها؛
- ❖ مساهمتها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو المؤسسات وبقائها. وتهتم بتوليد فرص المؤسسة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.

وبالإضافة إلى ماسبق، تكمن أهمية المرونة الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، العولمة والانفتاح. كما أنها تمكن المؤسسة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنها إلى منتجات مؤسسات منافسة. و تساعدها في خلق وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها. وبنفس السياق فالمرونة الاستراتيجية تحقق للمؤسسات مكانة مميزة في السوق، قدرة على الدفاع وتحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن مؤسسة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها. ولذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع معينة من المنتجات.

### المطلب الثالث: أبعاد المرونة الاستراتيجية

تعددت أبعاد المرونة الاستراتيجية فكل باحث يعتمد أبعاد معينة وفقا لأهداف الدراسة التي يقوم بها، وقد حدد العديد من الكتاب عدة أبعاد للمرونة الاستراتيجية نذكر منها:

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضبيدي وأيمن جاسم محمد الطائي، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33 ، العدد 105، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2011، ص 121.

<sup>2</sup> Yonggui, W. & Hing-po. Lo, **Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework**, Competitiveness Review: An international Business Journal, Vol.14, N°1/2, 2004, P40.



- ❖ حدد De Toni & Tonchia خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية هي:<sup>1</sup>
  - ❖ السرعة: وتعني القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛
  - ❖ الاتساق: وهي القدرة على انتاج منتج معين يلبي توقعات الزبائن بنجاح؛
  - ❖ البصيرة (الفطنة أو الحدة): القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن الجديدة؛
  - ❖ الخفة: القدرة على التكيف الفوري مع العديد من بيئات العمل المختلفة؛
  - ❖ الإبداعية: القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع المكونات المتاحة من أجل استحداث مصادر جديدة للقيمة

❖ أما Bhandari & all فقد حددوا أبعاد المرونة الاستراتيجية في: المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا والمرونة في التعامل مع المؤسسات الأخرى...<sup>2</sup>

❖ وقد تطرق العديد من الباحثين لأبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية منها المرونة الانتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية ومرونة رأس المال البشري وهي الأبعاد التي سوف يتم اعتمادها في الدراسة الحالية.

### الفرع الأول: المرونة الانتاجية

تلعب المنتجات دورا رئيسا في توجيه مختلفة أنشطة المؤسسة، حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الاشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن ومن ثمة ضمان استمرارية المؤسسة ونموها<sup>3</sup>. لكن المؤكد أن المنتج لا يدوم طويلا فهو يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق إلى غاية ظهور مشكلات تؤثر على مبيعاته. وعلى هذا الأساس تلجأ المؤسسة إلى المرونة الانتاجية للتعامل مع الضغوط التنافسية، تغير الأذواق والرغبات، معالجة اشكالية قصر حياة المنتجات، التقدم التكنولوجي أو حتى التقادم التكنولوجي.<sup>4</sup>

وبالتالي يجب على المؤسسة أن تتحلى بالمرونة في طرح منتجاتها من خلال ما يطلع عليه بمرونة المنتج، ويقصد بها قدرة النظام على ايجاد وتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة، أو هي القدرة على صنع

<sup>1</sup> Alberto DE TONI & Stefano TONCHIA, **Links between operational and strategic flexibilities**, First world conference on production and operations management society, Sevilla, Spain, 2000, P2

<sup>2</sup> Bhandari & all, **Flexibility in e-business strategy: Arequirement for success**, Global Journal of flexible system management, Vol.5, P13.

<sup>3</sup> عبد الكريم شوكمال وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص4.

<sup>4</sup> Nagasimha Balakrishna Kanagal, **Innovation and product innovation in marketing strategy**, Journal of management and marketing research, Vol.18, February 2015, P10.

منتجات أو خدمات جديدة بسرعة. وتمثل مرونة المنتج الجديد كمية وتنوع المنتجات التي يمكن أن تقدمها خطوط الإنتاج. وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة. ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض أن يكون هناك: قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة، وعمليات الإنتاج لا تتأثر عندما يتم الانتقال إلى منتج جديد. أما مرونة العمليات الإنتاجية فتعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في المحيط يكون من الضروري أن تصبح العمليات الإنتاجية أكثر مرونة، كون التقنيات المختلفة تفرض على المؤسسات طلبات مختلفة، لذا يجب أن يقابلها استعمال العملية الملائمة<sup>1</sup>. ولكن مصطلح مرونة المنتج لا يمكن له أن يغطي المرونة الإنتاجية، ذلك أن المنتج ما هو إلا نتاج لنظام انتاجي متكامل، ولكي تتوفر مرونة المنتج لا بد أولاً من توفر المرونة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، لذلك تم اعتماد مصطلح المرونة الإنتاجية ليكون أوسع وأشمل والمرونة في هذا السياق تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة، والمتمثلة أساساً في حاجات وتوقعات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، من خلال الإطار العام لاستراتيجياتها. فقدرتها وسرعة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة ما هي إلا وجه من أوجه المرونة<sup>2</sup>. وهي أيضاً: "مدى نجاح المؤسسة في تكييف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب"<sup>3</sup>، فهي ترجمة للفطرية للنظام الإنتاجي أو المنتجات على لتقبل وظائف جديدة<sup>4</sup>.

وتتمثل المرونة الإنتاجية في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة في مدة تخطيط قصيرة، ولكي تكون مرونة الإنتاج فعالة يفترض أن يكون هناك: قدرة على تقديم منتجات جديدة بتكلفة منخفضة، و أن لا تتأثر عمليات الإنتاج عندما يتم الانتقال إلى منتج جديد. فمرونة العمليات الإنتاجية تعرف بعدد المنتجات التي لها خطط معالجة بديلة في التصنيع لمعالجة العمليات من دون تأثيرات سلبية عندما تزداد التغيرات في المحيط. كما أن المرونة الإنتاجية تسهل دمج التقنيات الجديدة والمعلومات المؤثرة التي تسهل استعمال أفضل الأساليب التقنية تماشياً مع التغيرات فيها. ففي كثير من الأحيان يكون من الضروري على المؤسسة تصميم أحد العمليات الإنتاجية التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم أحد العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل وذلك من أجل

<sup>1</sup> مهند حميد ياسر العطوي، مرجع سابق، ص4

<sup>2</sup> Gokul Bhandari & all, **Flexibility in e-business strategy: A requirement fo success**, Global journal of flexible systems management, Vol.5, N°s.2&3, January 2004, P12.

<sup>3</sup> يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007، ص35.

<sup>4</sup> Prithviraj Banerjee & Olivier L. deWeck, **Flexibility Strategy- Valuing flexible product options**, P1, disponible on the web site:

[http://web.mit.edu/deweck/www/PDF\\_archive/3%20Refereed%20Conference/3\\_45\\_INCOSE\\_ICSE\\_2004.p](http://web.mit.edu/deweck/www/PDF_archive/3%20Refereed%20Conference/3_45_INCOSE_ICSE_2004.pdf)df, visited on: 30/09/2015. at 10.23

تحقيق الابتكار الذي يؤدي إلى تحسينات جوهرية وغير مسبوقه<sup>1</sup>. تقاس المرونة الإنتاجية من خلال عدة مؤشرات منها: التعديل في المنتجات القائمة، تصنيع منتجات جديدة، تعديل الطاقة الإنتاجية، التحكم بالمخزون والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية

كما يمكن تأشير المرونة الإنتاجية في مجالين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- ❖ قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير. وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال؛
- ❖ قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في محيط غير مستقر ومتقلب.

#### الفرع الثاني: مرونة رأس المال البشري

فرضت كل من العولمة واتجاهات التغيير المختلفة على المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، حتى تصبح قادرة على العمل على الصعيد العالمي واحتضان التنوع. وهذا يتطلب من القادة والأفراد مرونة أكثر وتطوير أوسع للمهارات واستراتيجيات العمل من خلال مجموعات مختلفة من الأفراد في مكان العمل وكذلك في السوق<sup>3</sup>.

يقصد بالمرونة في هذا السياق "قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الإعتبار من أكثر من زاوية، وعدم التفكير في حدود معينة أو أطر ثابتة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية<sup>4</sup>. كما تعبر مرونة رأس المال البشري عن "قدرة الموارد البشرية على أداء مهام مختلفة ومعقدة، أو هي قدرة الموارد البشرية على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على ساعات العمل وفقاً للحالات الطارئة<sup>5</sup>".

وفي سياق مرونة الموارد البشرية، يرى (B. Gazier) أنه يمكننا الحديث حول:<sup>6</sup>

❖ مرونة المؤسسة الإنتاجية والتي تعتبر مرونة مواردها البشرية أمراً مدمجاً؛

❖ مرونة الموارد البشرية في المؤسسة الناتجة عن مهاراتهم وقدرتهم على التأقلم؛

<sup>1</sup> مهند حميد ياسر العطوي، مرجع السابق، ص4

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص207

<sup>3</sup> Marilyn M.Helms, D.B.A, **Encyclopedia of management**, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson Gale, U.S.A, 2006, P939

<sup>4</sup> أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009 ص 164.

<sup>5</sup> H.M De Boislandelle, Op.Cit, P 172.

<sup>6</sup> Dictionnaire de gestion, Op.Cit, P128

للمرونة الموارد البشرية عند ارتباطهم الوثيق بأداء الأفراد أو أداء المؤسسة؛  
للمرونة الإطار التشريعي في المؤسسة والذي يمكن المؤسسة من التعامل مع مواردها البشرية بمرونة أكبر.

وتعتبر مرونة رأس المال البشري عاملاً مهماً في المؤسسة فهي تسمح للعاملين بالتأقلم مع التغيير الذي قد يطرأ على ساعات العمل في المؤسسة وتطوير مهاراتهم<sup>1</sup>. كما أنها تعتبر تأشيرياً مروراً سريعة نحو مرونة العمل. التي تترجم في توفر خاصية التغيير السريع في العمل وعدم اتسامه بالمنمطية وكنه استجابة طبعاً لما تمليه الظروف المحيطة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: المرونة السوقية

تعتبر المرونة السوقية عن: "قدرة المؤسسة على تعديل وضعيتها في السوق، تغيير قواعد اللعبة، أو تفكيك استراتيجياتها الحالية"<sup>3</sup>.

وعرفها (Das 2001) بأنها: "قدرة المؤسسات على التأقلم مع التغييرات التي تطرأ على مستوى السوق العاملة فيه"، وأضاف (Grewal & Tansuhaj 2001) بأن المرونة السوقية تعبر عن "قدرة المؤسسات على إعادة تقييم وتعديل جهودها التسويقية في وقت قصير وذلك استجابة لتغيرات حدثت في محيط أعمالها". ويمكن دراسة المرونة التسويقية من خلال الأبعاد التالية: الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وقدرة المؤسسة على التوسع من خلال الدخول في أسواق جديدة<sup>4</sup>.

كما أنها تترجم بسهولة التي تمكن نظام الانتاج من التكيف مع التغييرات في السوق، فالمرونة السوقية تمكن المؤسسة من الاستجابة للتغيرات دون أن يؤثر ذلك على العمل، كما تمكن المؤسسة من استغلال فرص عمل جديدة على حساب المنافسين الأقل مرونة. كما يعبر عنها بأنها قدرة نظام التصنيع على الاستجابة/ أو التأثير للتغيرات على مستوى الاسواق التي تنشط فيها المؤسسة<sup>5</sup>. وتقاس المرونة السوقية من خلال الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، الدخول لأسواق جديدة وتحديد السوق المناسبة.

<sup>1</sup> Jean-Claude Tarondeau & Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> ED, VUIBERT, Paris, 2006, P167

<sup>2</sup> Muneto Ozaki, **Négociateur la flexibilité**, Bureau international du travail, Genève, 2000, P4

<sup>3</sup> Olalekan Asikhia, **Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks**, African Journal of Marketing Management, Vol 2, N°2, February 2010, P20

<sup>4</sup> Ahmad Nasser ABUZAIID, **The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the Jordanian manufacturing companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N° 5, 2014, P169

<sup>5</sup> Abdulkareem Salameh Awwad, Op.Cit, P421

إن قدرة المؤسسة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الزمن، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، أو قدرتها على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات الزبائن في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة يمثل المرونة السوقية، وتتميز المؤسسة بالمرونة السوقية عندما:<sup>1</sup>

- ✓ يكون للزبائن، في الأسواق المختلفة التي تتعامل معها المؤسسة، حاجات مختلفة جدا لا تليها التعديلات البسيطة؛
- ✓ تتطلب أنظمة الجودة تكيف المنتجات؛
- ✓ تختلف طرق إمداد المنتجات النهائية للزبائن.

إذ أن الاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات الزبائن، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قدرة المنتج على تلبية رغبات الزبائن النفسية تعتبر مصدرا مهما للمرونة السوقية.

ويمكن بيان الاستراتيجيات السوقية التي بإمكان المؤسسة أن تتبعها من خلال مصفوفة Ansoff، إذ تساعد المؤسسة في اختيار إحدى الاستراتيجيات التي تلائمها. حيث تشكل هذه المصفوفة من أربع استراتيجيات، بناء على ثنائية (منتج/ سوق)، هي:<sup>2</sup>

- استراتيجية اختراق السوق (منتج حالي/ سوق حالي): من خلال هذه الاستراتيجية، تحاول المؤسسة زيادة مبيعاتها وذلك من دون الخروج من سوق منتجاتها الأصلية، حيث تسعى لتحسين أداء الأعمال إما عن طريق زيادة حجم المبيعات للزبائن الحاليين أو من خلال إيجاد زبائن جدد للمنتجات الحالية؛
- استراتيجية تطوير السوق (منتج حالي/ سوق جديد): وهي الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها للتكيف مع خط الانتاج الحالي (مع بعض التعديلات في خصائص المنتجات) وبيعه في أسواق جديدة؛
- استراتيجية تطوير المنتجات (منتج جديد/ سوق حالي): وهي الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة من خلالها على الاحتفاظ بالأسواق الحالية والتركيز على تطوير المنتجات التي من شأنها تحسين أدائها في هذه الأسواق؛

<sup>1</sup> مهند حميد ياسر العطوي، مرجع سابق، ص5.

<sup>2</sup> H.Igor Ansoff, **Strategies for diversification**, Harvard Business Review, Vol.35, N.5, Sep-Oct 1957, P114

- استراتيجية التنويع (منتج جديد/ سوق جديد): وتعتبر الاستراتيجية الأشمل والبديل النهائي، حيث تقوم المؤسسة، بمقتضى هذه الاستراتيجية، بالتنويع من خلال انتاج منتجات جديدة وعرضها في أسواق جديدة أيضا. والشكل الموالي يلخص الاستراتيجيات الأربع لـ Ansoff:

الشكل (22): مصفوفة النمو لـ Ansoff

		المنتج	
		حالي	جديد
السوق	حالي	اختراق السوق	تطوير المنتج
	جديد	تطوير السوق	التنويع

Source : Gérard Garibaldi, L'Analyse stratégique, 3<sup>ème</sup> édition, Ed d'Organisation (Groupe Eyrolles), Paris, 2008, P377.

#### الفرع الرابع: المرونة التنافسية

تعرف المرونة التنافسية أنها قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الزبائن المميزة والمتغيرة، وتشخيص تغيرات محيط الأعمال والتأقلم معها<sup>1</sup>.

وتعبر المرونة التنافسية على قدرة المؤسسة على التأقلم مع متطلبات المحيط<sup>2</sup>. وتعكس المرونة التنافسية قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية واللاتأكد على مستوى الطلب والتكنولوجيا، ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

إن المرونة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على المنافسة في أسواق شديدة المنافسة التي تتسم بالطلب غير الثابت والتغير السريع على مستوى التكنولوجيا المستخدمة. وتعتبر المرونة التنافسية الأداة الأمثل لاستغلال الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين. ويمكن قياسها من خلال الأبعاد التالية: تشخيص التغيرات في المحيط الخارجي، تحديد أسعار تنافسية، تخفيض تكاليف الانتاج<sup>3</sup>. ويمكن قياس المرونة التنافسية من خلال عدة مؤشرات منها: التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات البيئية الخارجية، تحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

<sup>1</sup> Ahmad Nasser ABUZAIID, Op.Cit, P169

<sup>2</sup> H.M.Deboislandelle, Op.Cit, P.172

<sup>3</sup> Ahmad Nasser ABUZAIID, Op.Cit, P169.

### المطلب الرابع: أسس المرونة الاستراتيجية

إن تحلي أي مؤسسة بالمرونة الاستراتيجية يتطلب منها امتلاك مجموعة من الأسس لتحقيق هذه المرونة وتتمكن من مواجهة التغيرات الطارئة في محيط أعمالها هذه الأسس هي: التنوع، الابتكار و كذا التكنولوجيا المرنة.

#### الفرع الأول:التنوع

تحت وطأة المنافسة الشديدة وتعدد حاجات الزبائن أصبحت المؤسسات التي تعتمد على اقتصاديات الحجم تواجه مشكلات التنوع وعدم المرونة في الاستجابة لتغيرات السوق، وهو الاتجاه الذي وضعها في موقف حرج خاصة وأنها أصبحت تتعرض لدرجة عالية من المخاطرة "جاء وضع البيض في سلة واحدة"<sup>1</sup>. هذا الوضع دفع بها إلى تنوع مصادر أرباحها عن طريق انتهاج استراتيجية التنوع.

والتنوع من وجهة نظر Ansoff: "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى الأسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها"<sup>2</sup>.

في الغالب، المؤسسات التي تقوم بعملية التنوع هي تلك التي تتميز بمكانة تنافسية كبيرة أو متوسطة، فهي وحدها التي تستطيع أن تقوم بالتنوع، ويختلف هدف التنوع حسب وضع المؤسسة وحسب جاذبية القطاع الذي تتواجد فيه:<sup>3</sup>

**أولاً:** إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، ففي هذه الحالة يمثل لجوؤها إلى التنوع:

- إما محاولات تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة من السوق والاستفادة من مهارات موجودة؛

- إما التفكير في المستقبل بمعنى أنها تبحث عن قطاعات مستقبلية.

يستهدف التنوع في هذه الحالة تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى ولهذا يسمى تنوع التواجد أو تنوع الاستثمار.

**ثانياً:** إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، فهنا يكون لجوؤها إلى التنوع بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها ويسمى تنوع إعادة الانتشار.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في الشركات، دار الوراق، الأردن، 2006، ص281.

<sup>2</sup> غالم عبد الله وتيمجددين عمر، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد2، جامعة غرداية، 2014، ص66

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص.ص 266.267.

ثالثاً: عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة فالتنوع هنا قد يعني محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة ويسمى تنوع البقاء كما قد يعني تحولاً ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز أو الرفاهية.

والشكل الموالي يوضح أنواع استراتيجيات التنوع المذكورة سالفاً:

**الشكل (23): الأنواع الأربعة للتنوع**

المركز التنافسي على القطاع الاستراتيجي للانطلاق

	ضعيف	متوسط	قوي
قوي	تنوع الاستثمار	تنوع التعزيز	تنوع البقاء
جاذبية القطاع	تنوع إعادة الانتشار		
الاستراتيجي للانطلاق	ضعيف		

source : Jouy-en-Josas, **Strategor**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001, P213

**الفرع الثاني: الابتكار**

تعتبر المرونة الاستراتيجية ميزة تنافسية في المؤسسات المبتكرة، وبشكل عام ينظر إليها من خلال موقف المؤسسة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، ونادراً ما يلاحظ زيادة درجة المرونة من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات<sup>1</sup>.

وفي ظل الابتكارات البيئية الحديثة أصبح التوجه العام للزبون ينساق نحو المنتجات الخضراء. وهو ما دفع بالمؤسسات إلى التحلي بالمرونة الكافية التي تمكنها من البحث عن سبل التخفيف من الآثار السلبية لنشاطها وتحمل المسؤولية اتجاه محيطها اعتماداً على التكنولوجيا الموجودة. ويمكن التمييز بين نوعين من الأنماط الابتكارية البيئية:

**1- الابتكار البيئي التكنولوجي:**

يجمع الابتكار البيئي التكنولوجي بين كل التقنيات، العمليات والمنتجات التي تسمح بالحد/ أو التقليل من: الضوضاء، التلوث، استخدام الموارد الطبيعية، المواد الخام والطاقة. ويمكن أن يكون الابتكار البيئي في شكل المنتجات وهو ما يتوافق مع خلق منتجات جديدة أو التحسين التكنولوجي للمنتجات الحالية، الأمر الذي

<sup>1</sup> Gianluca Colombo, **Pilotage Strategiques des organisations innovantes**, 18<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Grenoble, Canada, 6-9 Juin 2007, P3



يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بصفة عامة. كما يمكن ترجمة التحسينات التقنية على عمليات الانتاج أو إنشاء عمليات إنتاج جديدة؛ ويعرف الابتكار البيئي على أنه: "الصيغة أو النهج الفريد الذي ينظر إليه على أنه جديد من جانب المديرين المعنيين. ويساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة البيئة ليشمل الجوانب الإيكولوجية والاجتماعية على نطاق واسع"<sup>1</sup>.

## 2- الابتكار البيئي التنظيمي:

من أجل البحث عن الحلول التكنولوجية البيئية يؤكد "Kemp" على ضرورة إعادة تنظيم العمل، كما يشير "Sahrma" إلى تأثير إدماج طلبات أصحاب المصلحة في صياغة الاستراتيجية وفي تغيير هيكل المؤسسة وعملياتها التنظيمية. وهو الأمر الذي ينطوي على اعتماد طرق للتفكير في وضع استراتيجيات جديدة تتطلب نماذج جديدة للتعاون في المؤسسة.

ويعرف الابتكار التنظيمي استنادا للأعمال كل من "Ayerb, Damanpour & Evan" على أنه: "شكل جديد من أشكال التنظيم يتضمن تحديد أدوار جديدة، قواعد أو إجراءات جديدة لصنع القرار أو لإدارة الموارد البشرية، نمط جديد من الاتصالات أو ممارسة التسيير في المؤسسات، والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين حالة المحيط بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والإيكولوجية".

تدعو العديد من الدراسات اليوم بالتركيز على الابتكار البيئي في المناهج المختلفة للتنمية المستدامة، وفي هذا الصدد اقترح كل من "Bertelè & Azzone" تصنيف الاستجابات الاستراتيجية للمؤسسات في بعدين أساسيين هما: عدد الابتكارات البيئية المعتمدة وأنواعها. ويمكن التمييز بين نوعين من سيناريوهات اعتماد الابتكار البيئي: يشتمل السيناريو الأول على انخفاض درجة إدراج القضايا المستدامة في المؤسسة، أما الثاني فيشتمل على مقارنة استباقية متكاملة تنتج عن عدد كبير من الابتكارات البيئية، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة التكنولوجية أو التنظيمية للسيناريوهين. ويفسر هذا الاختلاف من خلال قدرة المؤسسة على تحديد فرص التنمية المرتبطة بمتغيرات التنمية المستدامة والإطار التنظيمي لها.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: التكنولوجيا المرنة

تعتبر التكنولوجيا من أهم عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسات وتؤثر في عدة مستويات نذكر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Annelise Mathieu & all, Le **Développement durable en action : approche par l'éco innovation**, 19<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 Juin 2010, P11.

<sup>2</sup> Ibid, P.P 12-13

<sup>3</sup> Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, 3<sup>ème</sup> édition, Ed d'Organisation (Groupe Eyrolles), Paris, 2008, P.P 304.305

- المستوى الخارجي للمؤسسة المرتبط بالعرض الجديد من خلال تشكيل الثنائية: منتج/ سوق يدعمها الابتكار؛
- مستوى التغيرات في المنافسين: من خلال اختفاء بعض المنافسين وظهور البعض الآخر؛
- مستوى القطاعات الاستراتيجية: من خلال خلق قطاعات جديدة تتحكم فيها المؤسسات الرائدة في المجال التكنولوجي

وعليه يجب على المؤسسات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة وزيادة حاجة المؤسسة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها ونقادي تهديد موقعها التنافسي. وفي كثير من الحالات لا يمكن لهذا التجديد المستمر أن يدار من خلال النمو الداخلي لأسباب تتعلق بالموارد والوقت خاصة في القطاعات التي تستعمل التكنولوجيا الحيوية أو التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، ويرتبط هذا القيد بطبيعة أنشطة المؤسسة وحاجتها للمحافظة على مزاياها التكنولوجية التي يجب أن تتطور جنباً إلى جنب مع ظهور التكنولوجيات الجديدة. وفي هذا الصدد يعتبر النمو الخارجي أنجع وسيلة لتجديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة ومساعدتها في اللحاق بركب المنافسة وتحسين أدائها، لا سيما وأن عجلة التنمية يمكنها تهميش المؤسسات التي لم تتمكن من الحفاظ على تقدمها التكنولوجي.

والشيء الملاحظ أن التكنولوجيا المرنة تولد عادة زيادة في مرونة المنتج وانخفاض في مرونة المدخلات، في حين يختلف تأثيرها في مرونة العمليات تبعاً لطبيعة هذه الأخيرة، بحيث تؤدي عملية استبدال التجهيزات الجامدة بالتجهيزات المرنة في بعض الحالات إلى زيادة المرونة العملية والعكس صحيح. وتكون المؤسسات المبتكرة على اتصال دائم بالسوق وتعطي أهمية كبيرة لمرونة المنتج في حين تولي أهمية أقل لأبعاد المرونة الأخرى، بينما تسعى المؤسسات المهتمة بجودة الخدمة وموثوقية آجال التسليم لكسب المزيد من مرونة الحجم ومرونة الأساليب المستخدمة وربما يكون ذلك على حساب مرونة المنتج<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح تأثيرات التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة:

<sup>1</sup> Jean Claude Tarondeau, **La flexibilité dans les entreprises**, Ed d'Organsation, Paris, 1999, P.P 60.61

الشكل (24): تأثير التكنولوجيا المرنة على أبعاد المرونة



Source : Jean Claude Tarondeau, **La flexibilité dans les entreprises**, Ed d'Organisation, Paris, 1999, P.60

### المبحث الثالث: مراحل، مداخل وأدوات تحقيق المرونة الاستراتيجية

إن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة تتطلب العديد من المراحل لتنفيذها، وهذه المراحل لا تتم إلا بأدوات مميزة و مداخل معروفة. هذا ما سنعالجه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مراحل المرونة الاستراتيجية

تتلخص المرونة الاستراتيجية في أربعة مراحل أساسية هي:<sup>1</sup>

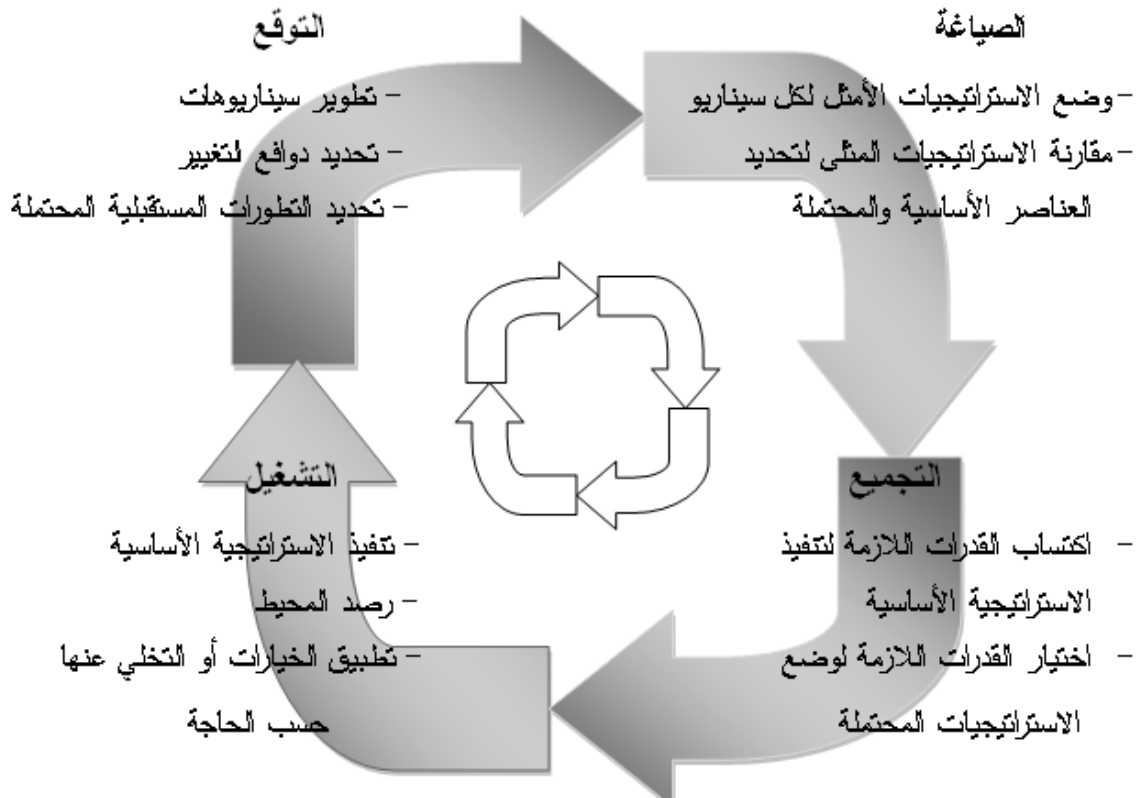
- 1- التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛
- 2- الصياغة: تتمثل في تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحملة لهذه الاستراتيجيات؛
- 3- التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة؛
- 4- التشغيل: تنفيذ الاستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

<sup>1</sup> Michael Raynor, **Strategic Flexibility**, A Deloitte Research Monograph, P3, article available on the web site:

<http://documents.mx/documents/strategic-flexibility.html>, Visited in 13/06/2016.

والشكل التالي يلخص هذه المراحل:

الشكل (25): مراحل المرونة الاستراتيجية



Source : Michael Raynor, **Strategic Flexibility**, A Deloitte Research Monograph, P3, article valaible on the web site: <http://documents.mx/documents/strategic-flexibility.html>, Visited in 13/06/2016.

### المطلب الثاني: مداخل تحقيق المرونة الاستراتيجية

بالنظر لأهمية المرونة الاستراتيجية، فقد حدد عدد من الباحثين مداخل لتحقيق هذه المرونة من خلال:<sup>1</sup>

- 1- المناورات الاستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة واصلاح الضرر)؛

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي وأيمن جاسم محمد الطائي، مرجع سابق، ص123.

2- مرونة موارد المؤسسة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرق بديلة للعمل عندما يكون ذلك ضروريا والذي من شأنه أن يسمح للمؤسسة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات ديناميكية؛

3- تحقيق المرونة بامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي للحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها لتحديد واستغلال الاتجاهات الناشئة.

### المطلب الثالث: أدوات المرونة الاستراتيجية

إن نجاح تطبيق المرونة الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تمتلك أهم الأدوات اللازمة لذلك، وسنعرض بعضا منها في هذا المطلب

#### الفرع الأول: نظم المعلومات

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على العالم الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به، وتشكل المعلومات الصلة الرابطة بين المؤسسة ومحيطها، لذا يمثل الحصول على هذه المعلومات وتسييرها أحد الرهانات التي تسعى المؤسسات إلى اكتسابها في عالم أضحى قرية صغيرة. إذ يضمن الاستغلال الأمثل لهذه المعلومات النجاح والتفوق لهذه المؤسسات، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال إنشاء نظام يكفل لها السيطرة والتحكم في حجم المعلومات المتداولة وتوفيرها لمختلف الأنظمة الفرعية لتحويلها إلى مخرجات. هذا النظام هو نظام المعلومات الذي أصبح يلعب دورا هاما وحساسا في أداء المؤسسة بكفاءة وفعالية.

#### أولا: المعلومة ونظام المعلومات

إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيش فيه هي انتشار المعلومات بسرعة في مختلف جوانب الحياة، مما جعلها تحتل مكانا رئيسيا في كل المستويات في المؤسسة، فهذه لأخيرة بدون معلومات تصبح مجرد هياكل جامدة. إلا أن توفير المعلومات لا يعد كافيا بقدر ما تهم القدرة على الاستفادة منها والتعامل معها بشكل متكامل لتوفير قاعدة واسعة من المعلومات تضمن اتخاذ قرارات سليمة في مختلف مستويات المسؤولية...

#### I: مفهوم المعلومات وخصائص المعلومة الجيدة

تلعب المعلومات دورا مهما في العديد من المؤسسات الإدارية على اعتبار أن المعلومة تشكل المصدر الحيوي الذي يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المختلفة. كما تعتبر المعلومات سلاحا تنافسيا واستراتيجيا قويا وعاملا حاسما يفصل بين نجاح الأعمال وفشلها.

وتعرف المعلومات على أنها: "البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة نظتها وترتيبها ومعالجتها بشكل

صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات<sup>1</sup>.

وهي أيضا: "مجموعة من البيانات المؤسسة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها<sup>2</sup>".  
وللمعلومات فوائد ووظائف عديدة نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✍ تؤثر في كفاءة الإدارة، لأن المعلومات تساهم في التطور؛
- ✍ تساهم في إيجاد قاعدة معرفية لحل المشكلات الفنية والإدارية؛
- ✍ تسمح بالتحكم الجيد في التسيير مع ضمان استمرارية التحسن في الأداء الإداري؛
- ✍ تساهم في ضمان امكانية استعمالها في الرقابة، حيث تقوم بتصحيح الانحرافات المسجلة في الأداء؛
- ✍ تمكن من معرفة متغيرات المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة عن طريق فهم الاحتياجات التي تستلزم التنسيق بين المصالح والأجهزة؛
- ✍ تساعد على توجيه وتصويب القرارات في مختلف المستويات؛
- ✍ تساعد على التنبؤ ببعض القضايا المستقبلية للإدارة.

ولكي تكون المعلومة ذات فائدة لا بد أن تتسم بمجموعة من الخصائص تضمن جودة المعلومة. ويمكن

تلخيص جودة المعلومات من خلال الأبعاد الثلاثة التالي:

<sup>1</sup> جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، الأردن، 2005، ص11  
<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص113  
<sup>3</sup> أحمد زردومي، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، الجهة غير مذكورة، العدد 10، سبتمبر 2010، ص193.

الجدول(5): أبعاد جودة المعلومات

البعد الزمني	البعد الشكلي	بعد المحتوى
<p><b>ملائمة التوقيت:</b> يجب توفير المعلومات عند الحاجة إليها، أي في الوقت المناسب.</p> <p><b>التداول والحدثة:</b> تكون المعلومات حديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة ، حيث تلعب الحدثة دورا هاما في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها ، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفعالية</p> <p><b>الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات:</b> يجب أن يكون تقديم المعلومات حول ماضي، و حاضر، ومستقبل المؤسسة.</p> <p><b>السرعة:</b> يجب أن يحصل المستعمل على المعلومات بأكبر سرعة ممكنة، وهذا لاستخدامها في أقرب وقت ممكن وتكمن أهمية هذه الخاصية في بعض أنواع القرارات التي تحتاج إلى السرعة في التنفيذ</p>	<p><b>الوضوح:</b> يجب توفير المعلومات بطريقة وصورة سهلة الفهم.</p> <p><b>درجة التفصيل:</b> يجب أن تكون هناك قدرة على توفير المعلومات في صورة ملخصة ومفصلة.</p> <p><b>الترتيب:</b> يجب أن تعرض المعلومات في ترتيب منطقي</p> <p><b>التقديم:</b> هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي ، وبشكل كمي أو وصفي ، فالمعلومات يمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو مخطط ، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويعها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها</p> <p><b>المرونة:</b> وهي قابلية المعلومات للتكيف مع أكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق ، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.</p> <p><b>الوسائط:</b> وهي الوسائل التي يمكن أن تقدم بها المعلومات لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن تقديم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى</p>	<p><b>الدقة:</b> تكون المعلومات دقيقة إذا توفرت بكيفية كاملة ودون أي غموض في الحقيقة التي تصورها.</p> <p><b>الموضوعية:</b> المعلومة ذات الجودة هي معلومة ذات موضوعية، أي المعلومة التي تصف الوضعية المشاهدة بكل موضوعية، وتكون بعيدة عن التحيز الذاتي للملاحظ.</p> <p><b>المصداقية:</b> يجب أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء، وكلما كانت المعلومات قليلة الأخطاء كلما ازدادت درجة مصداقيتها.</p> <p><b>الواقعية:</b> أي أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكيد على خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة</p> <p><b>الملائمة:</b> أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين : اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصا للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم</p> <p><b>الإيجاز:</b> تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الإستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع</p> <p><b>المدى:</b> يعني كون المعلومات واسعة أو ضيقة ، أو بتركيز داخلي أو خارجي ، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها ، لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة وبشدة.</p>

II: مفهوم نظام المعلومات ومكوناته

نظام المعلومات فهو: " عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب

للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. وهو أسلوب منظم لتزويد المؤسسة بالمعلومات الماضية

والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المؤسسة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة<sup>1</sup>.

يعرفه "Dayan" على أنه: "مجموعة منظمة و مترابطة من التقنيات، والطرق والقواعد المخصصة لإنجاز مهام جمع، وتخزين، ومعالجة ونشر المعلومات بهدف مساعدة الأفراد والجماعات داخل المؤسسة (المصالح، الورشات، الأقسام، فرق العمل، المدراء... الخ) على اتخاذ قرارات التسيير<sup>2</sup>".  
ولنظام المعلومات عدة أبعاد منها بعد تنظيمي (فهو مرتبط بمؤسسة أو منظمة)، بعد انساني -بشري- (يتداخل مع السلوك البشري) وبعد مالي (فتصميم نظام للمعلومات يتطلب تكاليف)<sup>3</sup>.  
ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن نظام المعلومات يتكون من:

- المدخلات: وتتمثل في مختلف البيانات التي يتم جمعها من مصادر وبأساليب مختلفة؛
- العمليات: وتتمثل في مختلف الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة وتحليل البيانات؛
- المخرجات: وتشمل مختلف المعلومات الجاهزة، والنتيجة عن معالجة البيانات، والتي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.
- التغذية العكسية: وتمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام وتكمن أهمية التغذية العكسية في كونها مرآة النظام إذ أنها تبين مدى نجاعته عدمها، وبالتالي تمكن القائمين عليه من تصحيح الانحرافات الموجودة.

والشكل التالي يوضح مكونات نظام المعلومات:

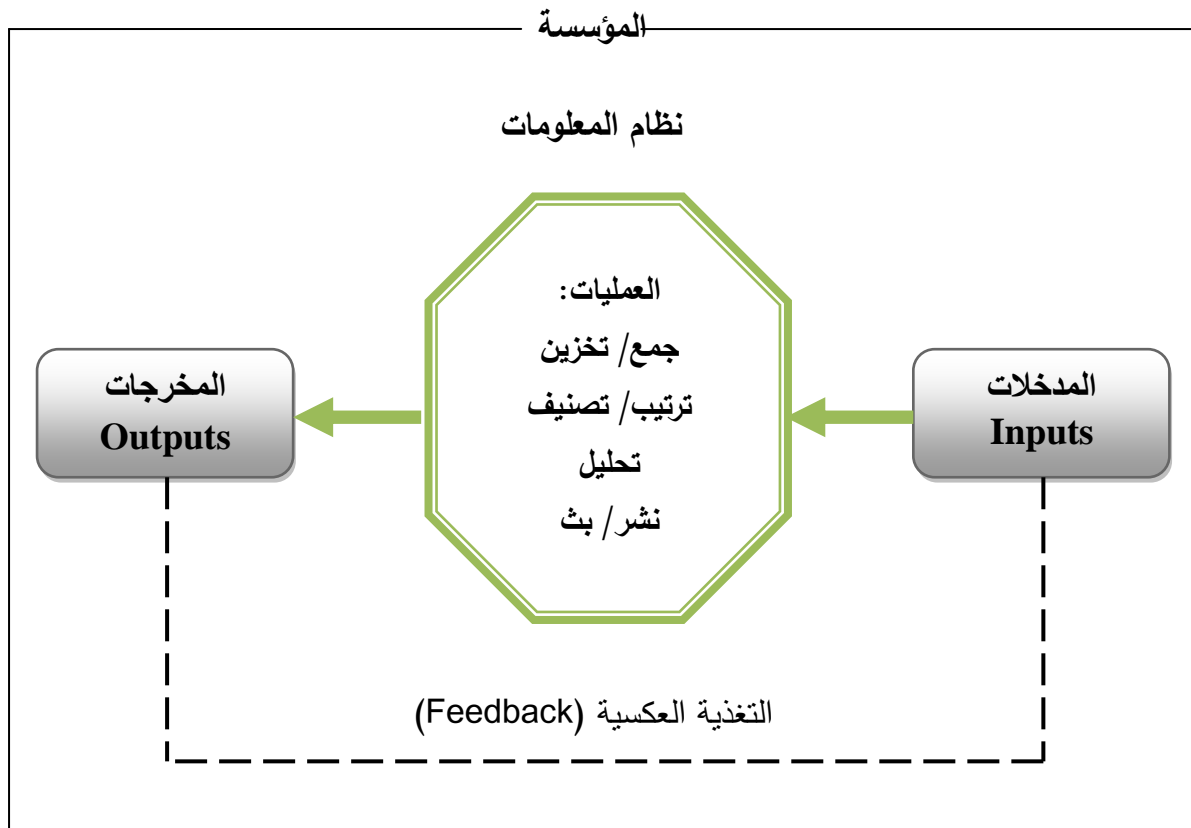
<sup>1</sup> أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009، ص 392.

<sup>2</sup> DAYAN Armand, **Manuel de gestion**, Volume 1, Ellipses, Paris, 1999, P 949.

<sup>3</sup> SORNET.J et all, **System d'information de gestion**, 2<sup>ème</sup> ED, DUNOD, Paris, 2012, P3.



الشكل (26): مكونات نظام المعلومات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005، ص 123.

### ثانياً: نظم المعلومات كأداة للمرونة الاستراتيجية

إن التطورات العديدة والمستمرة التي تحدث في مجال الأعمال، وما ينتج من بيانات بكميات هائلة ينبغي معالجتها وتهيئتها كمعلومات يمكن أن تحقق الفائدة لمستخدميها، قد تطلب من الوحدات الاقتصادية أن يكون لديها نظاماً للمعلومات تختص بكل مجال من المجالات التي تمارس فيها وصولاً إلى تحقيق أهدافها العامة، كما أن التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصالات عن بعد، يلزم المؤسسات ليس فقط بإنشاء نظام للمعلومات ولكن أيضاً بتفعيل نظم المعلومات الموجودة بها لمواكبة التطورات الهائلة التي أفرزتها ثورة تكنولوجيا المعلومات<sup>1</sup>.

ويلعب التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات دوراً هاماً في التأكيد على مرونة التفكير الاستراتيجي وضمان تشكيل استراتيجيات ناشئة لمواجهة مختلف المفاجآت الاستراتيجية، من خلال تدعيم المؤسسة

<sup>1</sup> بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 137.

بالمعلومات الاستراتيجية لعمليات التحليل المختلفة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، بما يتيح إمكانية الوصول إلى شريحة أوسع من الزبائن وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتبليتها بشكل أسرع من المنافسين<sup>1</sup>. تعتبر مرونة نظم المعلومات أداة للتميز الاستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في بيئات مضطربة يسودها التقلب العالي في الأسعار وأذواق الزبائن. وتساعد نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التكيف الاستراتيجي للمؤسسات ويتأتى ذلك من خلال الأدوار الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- ❖ تحسين الكفاءة التشغيلية: يساهم الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات في تحسين كفاءة المؤسسة الانتاجية والتي تسمح لها بتقليل التكاليف وتحسين جودة وإيصال المنتجات، ما يشكل حواجز بالنسبة للمنافسين ويزيد من درجة الإقبال على الزبائن والموردين؛
- ❖ دعم الابتكار في المؤسسة: يؤدي الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إلى إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة تمتاز بانخفاض تكاليفها وزيادة منفعتها بالنسبة للزبون؛
- ❖ بناء مصادر معلومات استراتيجية: تساعد تكنولوجيا نظم المعلومات المؤسسة على أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وذلك يتطلب منها في معظم الحالات استثمارات معتبرة في نظم المعلومات الحاسوبية وشراء معدات مادية وبرمجيات والتدريب المستمر للمستخدمين، من أجل بناء قاعدة استراتيجية فعالة توفر مزيج من المعلومات يستعان بها في التخطيط الاستراتيجي الذي يجعل المؤسسة ذات قدرة تكيفية متميزة مقارنة بالمنافسين.

### الفرع الثاني: المقابلة من الباطن

رغم أن تطبيق المقابلة من الباطن بدأ منذ سنوات عديدة إلا أن اللبس والغموض مازال يحيط بهذا المفهوم، ويعود ذلك في الأساس إلى تعدد وتباين المصطلحات التي يشار بها إلى المقابلة من الباطن في العالم بصفة عامة والعالم العربي منه بصفة خاصة. ففي المشرق العربي المصطلح المتعارف عليه هو "التعاقد من الباطن" أو "المقابلة من الباطن" أو "التعاقد الصناعي". أما في دول المغرب العربي ودول شمال إفريقيا فيعرف بمصطلح "المناولة الصناعية"، أو "الصناعات المغذية" كل هذه المصطلحات هي ترجمة للمصطلح الفرنسي "La sou-traitence" والمصطلح الانجليزي "Outsourcing". أما في دراستنا فسنعتمد على مصطلح "المقابلة من الباطن".

### أولاً: التطور التاريخي للمقابلة من الباطن

تطورت المقابلة من الباطن عبر العقود الأخيرة على النحو المبين في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> فايز جمعة النجار، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط3، دار حامد، الأردن، 2010، ص 304.  
<sup>2</sup> عماد الصباغ، نظم المعلومات : ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، الأردن، 2000، ص ص 43-44.

الجدول(6): تطور المقاوله من الباطن

الفترة الزمنية	مميزاتها
الستينات	المنافسة مبنية على السعر والكم ← المقاولات الكبرى كانت مندمجة
السبعينات	انفجار الطلب مع ظهور المقاوله الحجمية ومعارض متخصصة، واللجوء إلى المقاوله من الباطن ينحصر في تجاوز فترات يفوق الإنتاج فيها الطاقات الإنتاجية للمصنع
الثمانينات	المنافسة مبنية على السعر والجودة والمواصفات أصبحت ← سوق المقاوله من الباطن معقدة أكثر فأكثر، - البحث عن التنمية، - الاستثمار في المعدات المتطورة، - اعتماد الجودة... وبالتالي بروز المقاوله المتخصصة
التسعينات	بداية اعتماد المناهج اليابانية في التدبير الصناعي إعادة تنظيم العلاقات الصناعية وظهور مختلف مستويات المقاوله من الباطن حيث أصبح الأمر بالأعمال يلجأ إلى المقاول من الباطن في حالات مختلفة منها: - عدم توفر التقنيات والكفاءات الضرورية؛ - عدم القدرة على الإنجاز بتكاليف معقولة؛ - الاقتناع بأن اللجوء إلى المتعاقد الصناعي هو الحل الأمثل.
أواخر التسعينات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ المقاوله من الباطن المتخصصة أصبحت هي القاعدة العامة وعلى المقاولين أن يعتمدوا وظائف كانت من تخصصات المقاولات الكبرى: البحث والتنمية - الاستثمار - التكوين - ضمان الجودة...</li> <li>▪ تقليص قائمة المزودين والمقاولين من الباطن؛</li> <li>▪ ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المقاولين من الباطن، حيث أصبح هذا الأخير هو الشريك المزود بالأجزاء والمكونات والخدمات التي تدمج في المنتج النهائي</li> </ul>
القرن الجاري (21)	<p>المقاوله من الباطن تبحث عن حلول ناجحة من خلال أربعة ركائز للتصرف وهي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة وحدات إنتاجية خارج الحدود وذلك لخفض تكلفة الإنتاج وفتح أسواق جديدة؛</li> <li>- تحسين آليات الإنتاج وذلك للإجابة على الطلبات المعقدة للآمرين بالأعمالو ربح تنافسية إضافية؛</li> <li>- شراكة في الإبداع مع الآمرين بالأعمال من أجل فرض الوجود كشريك والاستفادة من العمل الجماعي؛</li> <li>- التحالفات وذلك لتنمية التعاون والتكامل وضمان حسن توزيع العمل</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- الزين منصور، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية - حالة الجزائر-، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 8/7/6 /أفريل 2010، ص ص 12.11

ثانيا: مفهوم وأهمية المقابلة من الباطن

المقابلة في اللغة هي المفاوضة والمجادلة، ومنه قولهم: "قاوله في الأمر" أي فاضه وجادله. وتقاولوا في الأمر أي تفاوضوا، وتطلق على إعطاء العمل للأخر<sup>1</sup>. أو "اسناد نشاطات معينة للغير"<sup>2</sup>. وهي أيضا: "اتفاق المتعاقد الأصلي مع الغير لتنفيذ جزء من الالتزامات موضوع العقد"<sup>3</sup>. أما اصطلاحا: فيعرف التعاقد من الباطن أنه " عبارة عن عقد باطني (فرعي) يعطي لمؤسسة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة العمل" بتكليف مؤسسة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله"<sup>4</sup>. ويتضمن هذا التعريف 3 عناصر هي:

- صاحب العمل (مالك المشروع)

- صاحب العقد الرئيسي

- المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.

وتحقق المقابلة من لباطن العديد من المزايا للمؤسسة مما يمكنها في نهاية المطاف من تحسين تنافسيتها، ويمكن تلخيص هذه المزايا كالتالي:<sup>5</sup>

▪ التركيز على قلب النشاط؛

▪ تخفيض التكاليف حيث أثبتت المقابلة من الباطن ومنذ تطبيقها، قدرتها الكبيرة على تخفيض التكاليف، إذ تشير الدراسات إلى أنه يمكن تخفيض التكاليف بنسبة قد تصل إلى 30% وذلك بحسب القطاعات؛

▪ زيادة سرعة الأداء والتحسين من درجة المرونة؛

▪ تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية وزيادة الحصص السوقية؛

▪ الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة والكفاءات والخبرات الخارجية وزيادة الربحية.

<sup>1</sup> ابراهيم شاشو، عقد المقابلة في الفقه الاسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 745.

<sup>2</sup> زويبر عياش وقوفي سعاد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية ومتطلبات النهوض، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: واقع وافاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013، ص 11.

<sup>3</sup> علاء محي الدين مصطفى ابو أحمد، التزامات المتعاقد مع الإدارة في تنفيذ عقود الطاقة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الحادي والعشرين الطاقة بين القانون والاقتصاد، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 20-21 ماي 2013، ص 791.

<sup>4</sup> علاء محي الدين مصطفى ابو أحمد، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18/19 أبريل 2011، ص 4.

<sup>5</sup> نعيمة غلاب وآخرون، مساهمة المقابلة من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة)، مجلة العلوم الانسانية، العدد الخامس والعشرون، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012، ص 84.

### ثالثاً: أشكال المقابلة من الباطن

يتميز أسلوب المقابلة من الباطن بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى ونوع المهام التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها. وهناك صيغ كثيرة في هذا المجال يمكن الأخذ بإحداها حسب الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة. وفيما يلي أهم هذه الصيغ:<sup>1</sup>

#### 1- مقابلة طاقة الإنتاج (Sous-traitance de capacité):

يقصد بها قيام المؤسسات المقدمة للأعمال، رغم توفرها على البنى اللازمة، بإبرام عقد مقابلة مع مؤسسات أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها (تعاهد ظرفي)، أو إبرام عقود طويلة المدى بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي.

#### 2- مقابلة الإختصاص (Sous-traitance de spécialité):

في بعض الحالات لا تتوفر المؤسسات الأمرة بالأعمال على البنى الأساسية اللازمة أو التقنيات والتخصصات المطلوبة لصناعة منتج معين، ولمواجهة الطلب عليها في السوق تلجأ في هذه الحالة إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة تتوفر على التجهيزات اللازمة لصناعة المنتج المطلوب حسب شروط المنافسة.

#### 3- المقابلة الوطنية (Sous-traitance nationale):

في هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة بنفس الجنسية وتمارس نشاطها داخل حدود وطنها.

#### 4- المقابلة الدولية (Sous-traitance internationale):

في هذه الصيغة تختلف جنسية المؤسسات المقدمة والمنفذة للأعمال المتعاقدة دون اعتبار للمكان الذي تمارس فيه عملها.

### رابعاً: المقابلة من الباطن كأداة للمرونة الاستراتيجية

لقد أدت زيادة المنافسة وانفتاح الأسواق الدولية إلى خلق المزيد من القيود على المؤسسات الأمرة والتي أصبحت بدورها أكثر إلزاماً في علاقاتها مع مقاوليها من الباطن، وهو ما أدى إلى زيادة حاجة المقاول من الباطن إلى الاتصال الدائم بالمؤسسة الأمرة لمعرفة مختلف التغيرات الحاصلة والاحتياجات الجديدة في مجال الأعمال من أجل التكيف السريع لنمط التنظيم الجديد وتجنب مخاطر عدم التوافق مع المحيط الخارجي، وإدارة

<sup>1</sup> عبد الله قنوش وعبد القادر مطاي، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص5

تدقق الإنتاج وفق المتطلبات التي تملئها عليه المؤسسة الأمرة مثل: زمن الاستجابة، جودة المنتجات، خدمات مابعد البيع، درجة الوعي البيئي والمرونة العالية، وهو مايفسر استعمال تقنيات جديدة في الإنتاج مثل: الإنتاج في الوقت المحدد، إدارة الإنتاج بمساعدة الحاسوب، إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

وتعتبر الاستعانة بالمقولة من الباطن جزء من عملية البحث عن المرونة بأنها تتيح إمكانية إخراج التكاليف وإدارة تغيرات الإنتاج خارج المؤسسة، ويكمن السبب وراء الاستعانة بمصادر خارجية بدلا من التكامل معها في العمل على تخفيض درجة التعقيد داخل المؤسسة مع تخفيض التكاليف الثابتة وحجم الاستثمارات، وتكون ممارسة المقولة من الباطن نتيجة خطوات منطقية تتمثل في إعادة تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية بحيث يقود هذا التحرك إلى تخصص المؤسسة على نطاق واسع في مجال معين تتمتع فيه بميزة تنافسية ويسمح لها من اختيار الشركاء الأفضل بطريقة مرنة، كما يمكن لهذه المهارة أن تساعد على تطوير الأنشطة التي يقوم بها مختلف الشركاء من خلال تجميع الفرص المتاحة لديهم سيما وأن المؤسسة لا تتوافر لديها الموارد أو الكفاءات اللازمة للحاق بكافة التطورات والتغيرات البيئية. ولذلك تعتبر استراتيجية التعاقد من الباطن الأساس في الحفاظ على سرعة التحرك والقلب النابض لخبرة المؤسسة، بيد انها تدعم مركزها التنافسي من خلال تقوية مواردها الذاتية الداخلية وتمتن علاقات تعاونها مع المؤسسات الأخرى المصنعة للمنتجات المرتبطة بها، كما تتيح المرونة اللازمة لاستبدال الموردين المتأخرين تكنولوجيا أو إنتاجيا أو العاجزين عن التنافس في الأسعار وذلك في رد فعل لتغير ظروف السوق. وهناك اعتقاد قائم على أن إعفاء المؤسسة من القيام بالأنشطة الثانوية يؤدي إلى زيادة مرونة هيكلها التنظيمي من خلال خفض معدل البيروقراطية الداخلية وبالتالي اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع المرونة التنافسية<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: البحث والتطوير

إن التغير التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات سمة بارزة في العقود الثلاثة الماضية، حيث لعبت المؤسسات دورا بارزا ورئيسا في التطورات الجديدة فزادت بذلك أهمية البحث والتطوير في مختلف الأنشطة الصناعية والتجارية.

### أولا: البحث والتطوير، المفهوم والأهمية

قبل التطرق إلى مفهوم البحث والتطوير، نتطرق إلى مفهوم مصطلحي البحث والتطوير كل على حدى.

<sup>1</sup> REJEB Nada et GHORBEL Abdelfettah, l'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie, 13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, Normandie, 2,3 et 4 Juin 2004, P7.

<sup>2</sup> آرثر آيه تومسون وآيه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006، ص387

لقد وردت تعريف عديدة للبحث (Research) في مراجع مختلفة يمكن الإشارة إلى بعض منها على سبيل المثال لا الحصر:

- لو تأملنا مصطلح البحث ورجعنا إل أصل الكلمة باللغة الانجليزية لوجدناها تنقسم إلى قسمين (Re-Search)، أي بمعنى إعادة البحث أو البحث ثانية<sup>1</sup>؛
- البحث يعني: "أن ينظر الإنسان في الأشياء بالتفكر والتجريب، لفهم جوهرها وحقيقتها واستتباط الأسباب والعلاقات والقوانين التي تحكم وجودها وتكسبها خصائصها" كما يعرف أنه: " جهد علمي منظم يقصد به الكشف عن معلومات جديدة تسهم في تطوير المعارف الإنسانية وتطوير آفاقها"<sup>2</sup>.
- ويعرف البحث على أنه " كل الجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول أو مجموع نشاطات البحث التي تهدف إلى اكتشاف معارف جديدة يمكنها أن تترجم إلى منتجات، طرائق جديدة نافعة تجارياً". أي أن البحث يقوم بتحويل المعرفة إلى تطبيق (تكنولوجيا، تصور، انجاز نماذج لمنتجات وأساليب انتاج جديدة).

وهناك مجالات متعددة ومتنوعة للبحوث نذكر منها:<sup>3</sup>

- ✓ البحث النظري: يعتمد على النظرية التي أفرزها العلم في صياغة فروض محددة قابلة أو خاضعة للاختبار؛
- ✓ البحث التجريبي: يعتمد على استخدام الحقائق والبيانات التي أثبتتها التجارب في اضرار الفروض؛
- ✓ البحث المنظم: يساهم بالمعرفة العلمية من خلال البحث العلمي المنظم والمخطط دون المعرفة التي ماهيتها المصادفة؛
- ✓ البحث العام: يعني أن المعرفة لكي تكتسب صفة العلمية يجب أن تكون مفتوحة، ويجري تعميمها وتوفيرها لكل شخص؛
- ✓ البحث التفسيري: يقوم على استخدام المعرفة العلمية لتفسير الظواهر التي تقدمها؛
- ✓ البحث الاجتماعي: يهدف إلى الاستفادة من الأبحاث الاجتماعية بالتطبيق على تنظيمات اجتماعية معينة مثل المدارس والجامعات.

أما التطوير فيعني: "تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك

<sup>1</sup> جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، الأردن، 2008، ص22.

<sup>2</sup> عدنان مريزق، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة المجمع الصناعي " صيدال"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010، ص 3.

<sup>3</sup> سعود جايد مشكور وكفاح جبار، تكاليف البحث والتطوير ومعالجتها المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 21، جوان 2008، ص153.

بغرض البيع أو الاستخدام. ويشمل التطوير الصياغة النظرية، التصميم، اختبار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية. وهو بذلك لا يتضمن التغيرات الرتبية أو الموسمية لما هو موجود من منتجات أو خطوط إنتاج أو غيرها حتى لو كانت التغييرات تعبر عن التحسينات.<sup>1</sup>

ويقصد بالبحث والتطوير "ذلك النشاط المرتبط بتوليد المعارف الإبداعية وتحويلها إلى تطبيقات عملية في شكل سلع وخدمات، مع التطلع الدؤوب للتوصل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء."<sup>2</sup>

وهو: "إحدى أهم وسائل ابتكار المعلومات الجديدة والتطور في كافة المجالات. والتي يعتمد عليها الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال تسخير المعرفة وإنتاج معرفة جديدة. وإنتاج هذه الأخيرة ليس مجرد إلهام يتم تحقيقه بطريقة مثلى عن طريق اعتكاف الأفراد في مواقع عملهم، لأن الابتكار يتطلب جهدا ودرجة عالية من المنهجية المؤسسة إضافة إلى توفير محيط يتسم باللامركزية والتنوع."<sup>3</sup>

#### أهمية البحث والتطوير:

تتمن أهمية البحث والتطوير فيما يلي:<sup>4</sup>

- ❖ تحسين مشاكل الانتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- ❖ تحسين نوعية المنتجات باكتساب مزايا تنافسية؛
- ❖ مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي والدولي؛
- ❖ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخداماتها في أنشطة المؤسسة المختلفة؛
- ❖ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الانتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- ❖ تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- ❖ يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- ❖ تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- ❖ تنويع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق.

<sup>1</sup> عدمان مريزق، مرجع سابق، ص3

<sup>2</sup> عبد القادر مراد وعبد اللطيف مصطفى، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد04، 2013، ص28.

<sup>3</sup> طارق بن خليف، النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد05، جامعة الوادي، 2012، ص233

<sup>4</sup> صلاح عباس، العولمة وأثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، 214.



## ثانيا: البحث والتطوير كأداة للمرونة الاستراتيجية

تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج و كذلك المعلومات الناتجة عن العلم و التكنولوجيا المتاحة<sup>1</sup>.

ويعد الاستثمار في هذه الوظيفة ضرورة حتمية للصناعات التي تكون فيها التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للتغيير، خاصة في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بسرعة التطور وتركيز الاهتمام على عدد محدود من المجالات التكنولوجية وفئات المنتجات. ومن أجل مراعاة المتطلبات الحالية تلجأ المؤسسة اليوم إلى تنفيذ عمليات مرنة قادرة على التكيف مع مجموعات واسعة من المنتجات أو الخدمات ومع تقلبات الطلب. بحيث تتضمن هذه العمليات موارد أو قدرات توسع نطاق الأنشطة الممكنة، وتكون العملية الصناعية أكثر مرونة إذا كانت أقل تخصصا. لأن ذلك يتيح للمؤسسة قدرة عالية على التكيف مع مجموعة متنوعة من المنتجات وبقل من الضغوطات في تغييرات حجم الإنتاج<sup>2</sup>.

## المبحث الرابع: المرونة الإستراتيجية وخلق القيمة للزبون

بعد التعرف على الإطار النظري لكل من قيمة الزبون والمرونة الاستراتيجية نعمل في هذا المبحث على توضيح العلاقة النظرية التي تربط بين المرونة الاستراتيجية وخلق قيمة للزبون.

## المطلب الأول: عدم التأكد البيئي، الدافع الأول للتخلي بالمرونة الإستراتيجية

يعتبر عدم التأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استدعت انتباه عدة باحثين. ويدل مفهوم عدم التأكد البيئي على عدم كفاية المعلومات عن محيط المؤسسة، مما يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المؤسسة. كما أنه الدرجة التي يصعب فيها التنبؤ بمحيط المؤسسة المضطرب. ويعبر عدم التأكد البيئي من منظور نظرية المؤسسة عن الظروف التي تواجهها المؤسسة بدرجة عالية من الاختلاف والتعقيد، والتي تضطر إدارة المؤسسة للتعامل معها. حيث أن المؤسسة نظام مفتوح غير معزول عن محيطه الخارجي وبذلك هي مضطرة للتعامل مع هذا المحيط من خلال مدخلات ومخرجات النظام عبر

<sup>1</sup> محمد العربي ساكر ورايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2011، ص8.

<sup>2</sup> Jean- Claude Torandau, La flexibilité dans les entreprise, OP.Cit, P6

ذلك المحيط. وقد افترضت نظريات المؤسسة أن نجاح المؤسسات أو فشلها إنما يعتمد على الكيفية التي يدرك ويفسر ويدير فيها المسيرون المؤسسة وفقا لتغيرات المحيط الذي تعمل فيه:<sup>1</sup>

- بالنسبة لنظريات اتخاذ القرار: عدم التأكد البيئي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات كونها مركز مهام المؤسسة. ولما تواجه من حالات تتصف بالتعقيد وعدم التأكد حول مخرجاتها، وقد ينتج عن عملية اتخاذ القرارات عدة أخطاء نتيجة غياب المعلومات الدقيقة وخاصة عند مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي؛

- أما من منظور التسويق فيرتبط عدم التأكد البيئي بدرجة الاضطراب في الأسواق، وعدم التأكد مرتبط بالزبائن والموردين. حيث يوصف عدم التأكد البيئي هنا بأنه النقص في القدرة على التنبؤ بالمبيعات والسيطرة على النشاط البيعي للمؤسسة. فعندما تكون المبيعات متذبذبة ومعقدة فإنها سوف تؤثر على القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؛

- ومن المنظور الاقتصادي يدل عدم التأكد البيئي على صعوبة التنبؤ بالتقلبات في العوامل الاقتصادية والمؤثرة بشكل مباشر على طريقة وسياسة التصميم والتقييم للنظم الاقتصادية. وهذه النظم مرتبطة بتحليل العائد/ التكلفة. لأن توقع المنافع يحدث بالمستقبل ويتأثر بعوامل المحيط الاقتصادي؛

- أما من منظور إدارة الموارد البشرية فإن عدم التأكد البيئي يرتبط بنقص المعلومات المتعلقة بأسواق العمل والعاملين، وإلى الفجوة الحاصلة بين السلوك أو الأداء المتوقع من العاملين قبل التعيين. وبين السلوك أو الأداء الفعلي بعد التوظيف، بالإضافة إلى التوجهات غير الظاهرة عند العاملين في تغيير المسار الوظيفي، أو النية لترك العمل في وقت لا تتوقعه المؤسسة؛

- ومن منظور نظرية الموارد والمهارات يشكل عدم التأكد البيئي محورا أساسيا كون المؤسسة نظام مفتوح تعتمد على مدخلات ومخرجات من المحيط لتحقيق أهدافها. وعدم تأكد المؤسسة من استمرارية توافر تلك العناصر قد يعرضها إلى الفشل في تحقيق ما تسعى إليه.

إن عدم التأكد البيئي من مختلف جوانبه قد يؤدي بالمؤسسة إلى ما يعرف "بالاغتراب البيئي" والذي يعرف على أنه "عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الكلي، إما لعدم توافر المحيط الملائم للابداع والمشجع على المخاطرة لاكتشاف واستغلال الفرص وتحقيق الاستمرار والنمو. أو عدم قدرة المؤسسة ذاتها على تحقيق درجة ملائمة من التكيف البيئي"<sup>2</sup>. وحتى تتمكن المؤسسة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من

<sup>1</sup> ايسمة وليد سليم الشيخ يحي، المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010، صص 16-19

<sup>2</sup> محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص 56

المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة وذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن تتسلح بالمعرفة والتعلم الضرورين اللذين يتيحان الإستغلال الأمثل لتلك الفرص. من هنا، تعتبر قدرات التعلم الاستراتيجي الأساس الذي يمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المقدمة لزيائنها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق إبداعاً مستمراً يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب ولاء زبائنها<sup>1</sup>.

فالزبون يعتبر من الموجودات المهمة جدا الذي تزداد قيمته وتتحفض. فهو يشتري من المؤسسة التي تقدم أعلى (قيمة مدركة للزبون) حيث يقوم بتقييم الاختلافات بين كل المنافع وكل التكاليف الناتجة من منتجات المؤسسات ومن ثم مقارنتها مع عروض المنافسين<sup>2</sup>. فخلق قيمة للزبون هي سلاح استراتيجي في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وأصبحت واحدة من أهم عوامل نجاح كل من المؤسسات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: المرونة الإنتاجية ومرونة رأس المال البشري كأدوات لخلق قيمة للزبون

يؤكد (Harrigan) على دور المرونة الإستراتيجية في تمكين المؤسسات من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، العولمة والانفتاح. كما أنها تمكن المؤسسة من تغيير استراتيجياتها عندما يتحول زبائنها من منتجاتها إلى منتجات مؤسسات منافسة تكون جذابة لهم. فهي تساعد المؤسسة في توليد (خلق) وتوزيع قيمة حقيقية للزبائن وتلازم أداء المؤسسة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها واستراتيجياتها، التي توصلها إلى تبني المنتج المعروض وأشكال السوق المختلط. وتعتبر المرونة الإنتاجية عن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المختلفة، والمتمثلة أساسا في حاجات وتوقعات الزبائن المتزايدة والمتنوعة، من خلال الإطار العام لاستراتيجياتها. فقدره وسرعة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة ما هي إلا وجه من أوجه المرونة. إن تحلي المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية يعني أن تأقلم عملياتها الإنتاجية وتجعلها مستعدة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه. وذلك سواء من خلال المرونة في عمليات التوريد وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والتي تعتبر مدخلات للعملية الإنتاجية، أو عمليات الإنتاج في حد ذاتها. لتتميز المنتجات بالمرونة التي تلبي رغبات الزبائن. فطلبات الزبائن (التي تترجم بشكل آخر في استجابات المؤسسة) لا تتم إلا إذا تميز النظام الإنتاجي بالمرونة اللازمة سواء تعلق الأمر بآجال الإنتاج، التخزين والتسليم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Richard L.Daft, **Organisation theory and design**, 10<sup>th</sup> ED, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2010, P139.

<sup>2</sup> J.Brillman & J.Hérard, **Management (concept et meilleurs pratiques)**, 6<sup>ème</sup> ED, Groupe Eyrolles, Paris, 2006, P77

<sup>3</sup> Yonggui Wang & all, **An Intergrated Framework for customer value and customer- relationship- management performance: A customer-Based perspective from China**, Journal of Service Theory and Practice, Vol.14, N°2/3, 2004, P169

<sup>4</sup> Cristian Marmuse, **Politique Générale (Langages, Intelligence, Modèles et choix stratégique)**, 2<sup>ème</sup> ED, Ed Economica, Paris, P481.

تعد خصائص وسمات التطوير من المعالم الرئيسية التي تحقق متطلبات الجودة الذي يستهدفه النشاط التسويقي والإنتاجي على حد سواء. إذ أن الولوج في استكشاف طبيعة المكانة الذهنية لدى الزبون لا يمكن أن يتجاوز أهمية المزايا التنافسية التي تحدثها العملية التطويرية في رسم الاتجاهات العامة لجودة المنتج الجديد. إن عملية تقديم المنتجات على نحو يثير عناصر الجذب لدى الزبون في إطار المرونة الإنتاجية يقوم على ركائز تطوير المنتج عن طريق اختراق أسواق جديدة أو فئات جديدة في السوق الذي يمكن أن يكون من خلال موافقة الخصائص التي تحدثها عملية التطوير على محتوى المنتج. فضلا عن استقبال الزبون للمنتج الجديد الذي يستجيب للطلبات والحاجات المتنوعة التي يبحث عنها.<sup>1</sup>

إن فالمرونة الإنتاجية تساهم في زيادة منافع الزبون من خلال ترجمة رغباته إلى منتجات تلبى هذه الأخيرة وهو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة القيمة الكلية للزبون. ولكن المرونة الإنتاجية وحدها لا تكفي ذلك أن المؤسسة والنظام الإنتاجي برمته لا يعمل إلا إذا توفرت اليد العاملة والمؤهلة لتشغيله. فالنظام الإنتاجي الذي يوصف بالمرونة لا يستطيع أن يكون كذلك إلا إذا كان رأس المال البشري في المؤسسة يتميز بنفس الخاصية وهي المرونة والتي تعرف، في هذا السياق، بمرونة رأس المال البشري. وتعرف مرونة رأس المال البشري على أنها المرونة التي يتحلى بها المورد البشري في المؤسسة سواء من حيث التأقلم مع ساعات العمل الإضافية في الغالب أو مرونة المؤسسة في الزيادة أو التقليل من عدد العمال بناء على تغيرات طرأت في محيط العمل. إن مرونة المؤسسة في جانب رأس مالها البشري تؤثر بشكل خاص على قيمة الزبون من خلال قيمة الأفراد وكذا قيمة المنتج. فكون رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة مرنا يعني أن العمال يرصدون التغيرات التي تطرأ في المحيط عموما وتغيرات رغبات الزبون على وجه الخصوص، ليتم نقل هذه الرغبات وبحثها في أقسام البحث والتطوير، ليتم تسيير النظام الإنتاجي وفق المتطلبات الجديدة بصفته نظاما إنتاجيا مرنا. ومن ثم نقل المنتجات الجديدة والمبدعة وإيصالها إلى يد المستهلك. ويتم إعلام الزبون بمختلف التغيرات التي تم إضافتها على المنتجات والتي توافق بطبيعة الحال رغباته الجديدة عن طريق الأفراد الذي يمثلون صورة المؤسسة في مختلف نقاط بيعها. إذن فمرونة رأس المال البشري تخلق أيضا قيمة للزبون بكونها المحرك الرئيسي للنظام الإنتاجي والذي بدوره يزود الزبون بمنتجات جديدة ومبتكرة ناتجة عن ترجمة أفكاره فيها.

### المطلب الثالث: المرونة السوقية التنافسية كأدوات لخلق القيمة للزبون

إن النظرة التقليدية للتسويق هي أن المؤسسة تقوم بصنع منتج معين ومن ثم تقوم ببيعه، وهنا فإن التسويق يحدث في النصف الثاني من العملية، فالمؤسسة تعلم ماذا تنتج والسوق سيقوم بشراء مقدار كاف من

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية (منظور استراتيجي)، دار حامد، الأردن، 2012، ص133.

هذه المنتجات لتحقيق الأرباح. والمؤسسة التي تخضع لهذه النظرة (التقليدية) لها فرص نجاح كبيرة في الاقتصاديات التي تعاني من النقص في سلعها والزبون لا يكون صعب الارضاء من حيث الجودة، الشكل، الخ... لكن هذا لا يصلح للعمل به في اقتصاديات تقدم خيارات متعددة من المنتجات للزبائن، والمنافسون الأذكاء يجب عليهم القيام بتصميم وتسليم منتجات معروفة جيدا في أسواق مستهدفة. لذلك كان لزاما على المؤسسة أن تغير هذه النظرة وتتحدى بالمرونة السوقية والتنافسية لتحقيق أهدافها وتخلق قيمة لربائنها لتضمن بعد ذلك ولاءهم.

إن المرونة السوقية والتنافسية تحققان للمؤسسات مكانة متميزة في السوق وقدرة على الدفاع عنها، وعلى تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه. بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن مؤسسة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق، فلذلك تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المؤسسات على تلبية حاجات الزبائن، رغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل. ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات.

تلعب المرونة السوقية والتنافسية دورا حاسما في عملية توصيل القيمة للزبون. ويظهر هذا الدور أكثر من خلال قيمة الصورة، الخدمة وكذا من ناحية تخفيض التكاليف النقدية منها وغير النقدية. فتحلي المؤسسة بالمرونة السوقية اللازمة يعني قدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على السوق. أما المرونة التنافسية فتترجم في قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التي يفرضها المنافسون لتضمن بقاءها في مجال المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية. وعند تميز المؤسسة بكل من المرونة السوقية والتنافسية هي بذلك تلبية حاجات الزبائن المتجددة عن طريق رصدتها من خلال أجهزة اليقظة الاستراتيجية وتحويلها إلى النظام الانتاجي وبمساعدة مرونة رأس المال البشري يتم تحويل هذه الرغبات إلى منتجات، ليتم تسويقها وتوصيلها إلى الزبائن، والتي تعبر عن رغباتهم، وبذلك يتم خلق قيمة لهم من خلال: زيادة منافع الزبون الكلية زالمتمثلة في منفعة المنتج، منفعة الخدمة، منفعة الصورة ومنفعة الأفراد، وفي نفس الوقت تخفيض التكاليف النقدية والتكاليف غير النقدية.

وبالتالي يمكن التفاعل بين الأبعاد المختلفة للمرونة الإستراتيجية يخلق قيمة للزبون، كل بعد من حيث مساهمته في هذه القيمة.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية المرونة الاستراتيجية التي تعبر عن قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على محيطها ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة. وقد مر مفهوم المرونة الاستراتيجية بثلاث حقبات زمنية تطور من خلالها المفهوم وازداد اتساعا، حيث وصفت المرونة الاستراتيجية في أول حقبة، وهي حقبة السبعينات، بأنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية. ووصفت في حقبة الثمانينات بأنها قدرة المؤسسة على إعادة هيكلة نفسها داخليا بالإضافة إلى علاقتها مع المحيط الخارجي، لينتظر المفهوم من حقبة التسعينات إلى يومنا هذا، حيث أخذت منظورا لقدرات المؤسسة الداخلية ممزوجة بالخارجية. ويتم دراسة المرونة الاستراتيجية من خلال الاعتماد على عدة أبعاد صنفها الباحثون وفقا لمنظوراتهم حيث تم التطرق إلى: الخفة، الإبداعية، السرعة والاتساق وغيرها... كما أنها تنقسم إلى المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية. ولتحقيق المرونة الاستراتيجية لا بد على المؤسسة أن تعتمد على مجموعة من الأدوات والأسس من أبرزها: نظم المعلومات، المقابولة من الباطن، التنوع، والتكنولوجيا المرنة وغيرها.

إن تميز المؤسسة بالمرونة الاستراتيجية يجعلها تملك مكانة تنافسية عالية بين المنافسين خاصة وأنها تتمكن من الاستجابة والتأقلم مع تغيرات المحيط بسرعة وفعالية، هذا ما يؤدي إلى خلق قيمة لزيائنها وبالتالي كسب رضاهم وولائهم.

إن ما تم التطرق له في الفصلين السابقين هو إطار نظري محض لكل من مفهومي المرونة الاستراتيجية خلق القيمة للزبون. ولدراسة مدى تواجد هذه المفاهيم النظرية على أرض الواقع ومدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في خلق القيمة للزبون في المؤسسات الجزائرية. اتخذنا مؤسسة Condor للإلكترونيات كعينة لدراسة الحالة. وهو ما سنعرضه في الفصلين المواليين.



**الفصل الثالث:**  
**الإطار المنهجي للدراسة**

## تمهيد:

إن القيام بأي دراسة علمية بشكل سليم يتطلب المرور بخطوات علمية ممنهجة للوصول إلى نتائج معتمدة. ونحن بدورنا وبعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة. سننتقل إلى عرض الفلسفات والمقاربات المعتمدة في لدراسة ومن ثم التعرف على مدى تطبيق مفاهيم الدراسة في المؤسسات الوطنية ومدى ملائمة واقعها التسييري مع المعطيات النظرية.

وقد كانت مؤسسة Condor للالكترونيات العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات الوطنية، لنحاول دراسة مدى سرعتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في محيطها أي مدى تحليها بالمرونة الاستراتيجية ومساهمة هذه الأخيرة في خلق القيمة لزيائن المؤسسة، ولكي يتم تحقيق ذلك لا بد من بناء إطار منهجي واضح تسيير عليه الدراسة من اجل تحقيق أهدافها. وهو ما سنعمل على انجازه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى 4 مباحث أساسية نطلق فيها من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أولاً، ثم نتطرق للدراسة المنهجية.

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Condor للالكترونيات؛**

**المبحث الثاني: فلسفة الدراسة ومقاربتها؛**

**المبحث الثالث: استراتيجيات وخيارات الدراسة؛**

**المبحث الرابع: مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات.**



## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Condor للإلكترونيات

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص ومع زيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتر تراد كوندور - AN TAR TRADE - CONDOR" التي مافتأت تسيطر على السوق وتنافس أكبر العلامات العالمية. ونظرا لذلك سنعمل في هذا المبحث على التعريف بمؤسسة كوندور، انطلاقا من الأسباب التي دفعتنا لاختيارها كعينة للدراسة، مرورا بنشأتها والتطورات التي مرت بها وصولا إلى تقسيم العمل فيها وفق هيكلها التنظيمي

### المطلب الأول: أسباب اختيار مؤسسة "Condor" للإلكترونيات

تم اختيار مؤسسة "CONDOR" للإلكترونيات لاجراء الدراسة الميدانية بها لعدة اعتبارات نذكر منها:

- ✓ تماشي طبيعة نشاط المؤسسة مع موضوع الدراسة بشكل جيد؛
- ✓ انتماء المؤسسة للقطاع الخاص، وهو ما يجعلها تتميز باستقلالية في اتخاذ قراراتها، خاصة الاستراتيجية منها، حيث تتخذها بناء على ادراك قوي ودقة صارمة، دون أن يكون هناك ضغط من جهات خارجية؛
- ✓ شهرة وجودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة في السوق المحلية؛
- ✓ المؤسسة تعمل في محيط يتميز بالمنافسة والتغير الشديدين وهو ما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات للحفاظ على مكانتها في السوق. أي أن المؤسسة يجب أن تكون مرنة بما فيه الكفاية؛
- ✓ اهتمام المؤسسة الواضح بالزبائن، حيث أنها تدرك جيدا أن زبائنها هم عملتها الصعبة؛
- ✓ التحرك السريع للمؤسسة في محيط الأعمال؛
- ✓ حصول المؤسسة على شهادة الـ ISO 9001 طبعة 2000 و 2008.

### المطلب الثاني: بطاقة فنية لمؤسسة "Condor" للإلكترونيات

نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة ونشأتها وكذا الهيكل التنظيمي لها. مؤسسة "CONDOR" هي إحدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي والذي يتكون من:

- مؤسسة GERBIOR لانتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- مؤسسة HODNA METAL لانتاج المواد المعدنية؛
- مؤسسة POLYBEN لانتاج الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة Aglotube لانتاج البلاط ومواد البناء؛
- مؤسسة ARGILOR لانتاج الآجر.

والمخطط التالي يوضح المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي:

الشكل (27): المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على [www.gerbior.de/groupe/html](http://www.gerbior.de/groupe/html)، تاريخ زيارة الموقع: 2016/05/19 الساعة

12:12

- 1- **مؤسسة GERBIOR**: تأسست سنة 1999، وهي مؤسسة مختصة في إنتاج السميد ومشتقاته. مقرها برج بوعريريج. بمنشئاتها الحديثة والخبرة الفنية والمهنية لموظفيها وجودة المواد الأولية التي تستخدمها في عملية الإنتاج، استطاعت المؤسسة أن تتموضع مع أهم المنتجين في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر. خاصة مع جودة منتجاتها وتعددتها. تقيم الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بالنسبة للسميد بـ 240 طن/ اليوم، و 140 طن/ اليوم بالنسبة للطحين.
- 2- **مؤسسة ARGILOR**: وهي وحدة لإنتاج الآجر، هدفها الأساسي منح قيمة مميّزة للأجر الجزائري، تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 210000 طن سنويا؛
- 3- **مؤسسة HODNA METAL**: وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تابعة لمجموعة بن حمادي، تقع في المنطقة الصناعية بولاية المسيلة، تتربع على مساحة قدرها 16838م<sup>2</sup>. بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 2007. وتهتم المؤسسة بإنتاج المواد المعدنية بمختلف أنواعها.
- 4- **مؤسسة POLYBEN**: تأسست في 2001، وهو مؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق الأكياس البلاستيكية. تقع في منطقة النشاطات بولاية برج بوعريريج. تنتج أنواعا كثيرة من الأكياس بأحجام متنوعة لاستعمالات متعددة. كما تتيح إنتاج أكياس ذات مطبوعات مختلفة نزولا عند طلبات الزبائن. وبألوان غير محدودة. تتميز منتجاتها بالصلابة تحت مختلف العوامل كالتعبئة، النقل والتخزين. كما أنها تستعمل لاحتواء منتجات مختلفة مثل: السميد، الطحين، العجائن، الكسكس، السكر، الملح، النمر، مواد البناء...

5- **مؤسسة AGLOTUBE**: وهي أول مؤسسة في مجمع بن حمادي، تختص في تجارة و إنتاج مواد البناء.

6- **مؤسسة CONDOR**: هي مؤسسة ذات أسهم، تأسست في 2002/02/09 وبدأت نشاطها فعلياً في 2002/11/23. وسجلت علامتها التجارية في 2003/04/30 لدى "INAPI". تحت اسم "Antar Trade"<sup>1</sup>، وهو اسم باللغة الانجليزية ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة".

تحمل المؤسسة العلامة التجارية "Condor" وكل منتجاتها تصدر بهذه العلامة، والرمز المرفق أمام العلامة\*\* يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الانديز بأمريكا الجنوبية. ويتميز بقدرته على التحليق عالياً. أما الحرف ® فيعني أن المؤسسة مسجلة لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج على مساحة إجمالية تقدر بـ 80104 م<sup>2</sup>، منها 42665 م<sup>2</sup> مغطاة. ويقدر رأس مالها بـ 24500000000 دج. تعمل المؤسسة تحت شعار "الحياة ابتكار life is innovation" فهي تنادي إلى كل جديد والابتعاد عن الروتين والتقييد بنفس المنتجات. فهي تعمل دائماً على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تصنيع وتركيب الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2 أفريل 2000<sup>2</sup> المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي CKD\* و SKD\*\*. مر نشاط المؤسسة بعدة مراحل هي:

### 1- مرحلة الشراء للبيع (Vente en état):

في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وتعيد بيعها كما اشترتها دون إحداث تغييرات عليها في السوق الجزائرية. حيث لقيت المنتجات في هذه المرحلة استحساناً وقبولاً لدى الزبائن مما أدى إلى زيادة الطلب عليها. وهو ما دفع بالمؤسسة إلى تطوير نشاطها والانتقال إلى مرحلة جديدة.

\* INAPI : Institut National Algérien de la Propriété Industrielle.

<sup>1</sup> www.inapi.org, visité le 21/05/2016, a 10 :06

\*\* 

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، العدد 19، السنة 37، الأربعة 30 ذي الحجة 1420 الموافق لـ 5 أفريل 2000.

\*\*\* CKD : Completely Knocked Down (أي إعادة تركيب المنتج بالكامل ما يمنح المؤسسة فرصة بدفع 5 بالمئة فقط من الرسوم الجمركية)

\*\*\*\* SKD : Semi Knocked Down (أي إعادة تركيب نصف المنتج بالجزائر، مما يمنح المؤسسة فرصة لدفع رسوم جمركية في حدود 2.5 بالمئة)

## 2- مرحلة شراء المنتج مفكك جزئيا (SKD):

في هذه المرحلة عمدت المؤسسة إلى شراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم فيما بعد بتركيبها في الجزائر، حيث استفادت المؤسسة من عدة مزايا نذكر منها:

- تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة والاستفادة من التخفيضات الجمركية المنصوص عليها؛
  - التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات؛
  - التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتج؛
  - التشغيل وتقليص مستوى البطالة، وبالتالي حصولها على الدعم والإعانة الحكومية.
- وبعد تعرفها على المنتجات التي كانت تقنينها مفككة جزئيا، تمكنت المؤسسة من التعرف على أجزائها ومكوناتها وطرق تركيبها، فانتقلت بذلك إلى مرحلة أخرى.

## 3- مرحلة شراء المنتج مفكك كليا (CKD):

في هذه المرحلة، أصبحت المؤسسة تقنتي المنتجات مفككة كليا ثم تعيد تركيبها في الجزائر، وبذلك استفادت من عدة امتيازات نذكر منها:

- التعرف بدقة متناهية على مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات وطرق تركيبها؛
  - معرفة الأجزاء المتواجدة في السوق المحلية، أو التي يمكن للمؤسسة انتاجها بنفسها؛
  - الاستفادة من التخفيضات الجمركية التي ينص عليها القانون.
- وبعد أن تعمقت المؤسسة في أجزاء المنتجات واستطاعت التعرف على المتواجدة في السوق المحلية، والتي تستطيع انتاجها بنفسها، وأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، انتقلت إلى مرحلة أخرى.

## 4- مرحلة الانتاج

تعتبر هذه المرحلة نتاج تراكم خبرات المراحل السابقة. حيث اختارت المؤسسة أن تقوم بانتاج المنتجات بنفسها وتسجلها تحت علامة تجارية خاصة بها، وهو ما طبقته فعلا من خلال شراء تراخيص من المؤسسة الصينية للصناعات الالكترونية (Hisense).

تسعى مؤسسة Condor لتحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تحقيق احتياجات الزبائن والمتطلبات التنظيمية
- ❖ تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الانتاج؛
- ❖ السيطرة على السوق الوطنية من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد؛
- ❖ توسيع وتنويع منتجاتها والعمل على تطويرها؛

❖ الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة؛

❖ المنافسة في الأسواق العالمية من خلال التصدير؛

ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر، عملت مؤسسة Condor على الاطلاع على مختلف التقنيات المتعلقة

بمجال نشاطاتها، لتوسع تشكيلة منتجاتها حيث أصبحت هذه المؤسسة تتشكل من:

- مركب الثلاجات؛
- مركب المكيفات الهوائية؛
- وحدة انتاج البلاستيك؛
- وحدة البولستران؛
- وحدة انتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف النقالة؛
- وحدة الألواح الشمسية؛
- وحدة انتاج المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، الأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة...)
- وحدة انتاج المستقبلات الرقمية والتلفاز.

والمخطط التالي يلخص هذه الوحدات:

الشكل(28): الوحدات المشكلة لمؤسسة Condor

SPA CONDOR ELECTRONICS					
Unité TV, Récepteurs Satellites	Unité Informatique Et téléphonie	Complexe Climatiseurs	Complexe Réfrigérateurs	Unité Produits Blancs	Unité Panneaux Solaires
1.500.000 Unités/An Téléviseurs Récepteurs satellites Lecteur DVD	1.000.000 Unités/An Ordinateurs Tablettes Téléphones portables	450.000 unités/An Climatiseurs	300.000 unités/An Réfrigérateurs congélateurs	165.000 Unités/An Cuisinières Petites électroménagers	75MW/An Panneaux photovoltaïques
Unité Polystyrène	Unité Injection Plastique				
4500 Tonnes /An	1000 Tonnes/An				

Source : <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe>, visité le 28/10/2016 a 10.19

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor للإلكترونيات

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لأدوار مصالح وفروع المؤسسة ليتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر. ولقد عرف الهيكل التنظيمي تطوراً من سنة إلى أخرى نظراً للتطور الحاصل في نشاطها. وهذه التغييرات في الهيكل تكون من طرف المدير العام مع إشراك مدراء الوحدات ومدير الموارد البشرية. والهيكل المعمول به حالياً لم تحدث عليه تغييرات جذرية من سنتين تقريباً وهو مقسم كالتالي:

#### 1- المديرية العامة

تتكون من المدير العام والأمانة ونائب المدير العام، وتمثل مهامها في:

- ◀ تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
- ◀ تحقيق تسويق الانتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة؛
- ◀ ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
- ◀ تطوير آليات الدخل للأعمال؛
- ◀ تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين؛
- ◀ ترتيب الأولويات العامة.

#### مديرية الجودة والسلامة والبيئة:

تعمل هذه المديرية على:

- ◀ السهر على تطبيق إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره؛
- ◀ تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة؛
- ◀ تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية؛
- ◀ الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة؛
- ◀ الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التوافق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.

#### مديرية الموارد البشرية:

تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ◀ الحرص على الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة البشرية؛

- ◀ إدراك وفهم سياسة التوظيف والتكوين؛
- ◀ الحفاظ على وتطوير قدرات الموارد البشرية في المؤسسة؛
- ◀ الحفاظ على الجو الاجتماعي من خلال تكوين علاقات مع الشريك الاجتماعي؛
- ◀ العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية؛
- ◀ السهر على احترام الاجراءات والخطط المنصوص عليها الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

#### مديرية المالية والمحاسبة:

تعمل هذه المديرية على معالجة الشؤون المالية والمحاسبية المتعلقة بتعاملات المؤسسة، وتتلخص مهامها في:

- ◀ القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة للمؤسسة؛
- ◀ الاهتمام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛
- ◀ إعداد ميزانيات المؤسسة وتحليلها؛
- ◀ المتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة؛
- ◀ مشاركة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

#### المديرية التجارية:

ومن مهام هذه المديرية:

- ◀ الاستماع للزبون والعمل على تطوير أسواق المؤسسة؛
- ◀ إعلام مدراء مختلف المديرية بالتغيرات الحاصلة في الأسواق وتطور المبيعات؛
- ◀ تحديد المواعيد الخاصة بعمليات البيع وإرسالها لوحدة الانتاج؛
- ◀ تطبيق سياسات المؤسسة فيما يخص المخططات التجارية؛
- ◀ السهر على تطبيق الاجراءات والقواعد المنصوص عليها في مواصفات ISO.

#### مديرية التسويق:

تتقارب مهامها مع مهام المديرية التجارية؛ ولكن تؤدي هذه المديرية مهام إضافية نذكر منها:

- ◀ تحضير وإعداد نظام المعلومات التسويقية؛
- ◀ القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها؛
- ◀ المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات المؤسسة؛
- ◀ إعداد خزائن وجداول الطلب لمنتجات المؤسسة؛
- ◀ تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛

◀ تحليل أثر تغيرات الأسعار على حجم الطلب على مختلف المنتجات؛

**المديرية التقنية:**

تسهر هذه المديرية على تحقيق مايلي:

- ◀ الحفاظ على وسائل الإنتاج؛
- ◀ إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها؛
- ◀ تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات؛
- ◀ تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج؛

**مديرية المشتريات:**

ومن مهامها:

- ◀ الاتصال بالموردين؛
- ◀ إعداد وتحليل الطلبيات ومتابعتها.

**مديرية اللوجستيك:**

تعمل هذه المديرية على:

- ◀ التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية - منتجات)؛
- ◀ التكفل بعملية نقل الموارد البشرية من وإلى مقر المؤسسة وفروعها؛
- ◀ التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

**مديرية خدمات مابعد البيع:**

تم استحداث هذه المديرية منذ فترة ليست بالبعيدة، أصبح لدى المؤسسة نقاط خدمات ما بعد البيع موزعة عبر ولايات الوطن حيث تعمل هذه المديرية على:

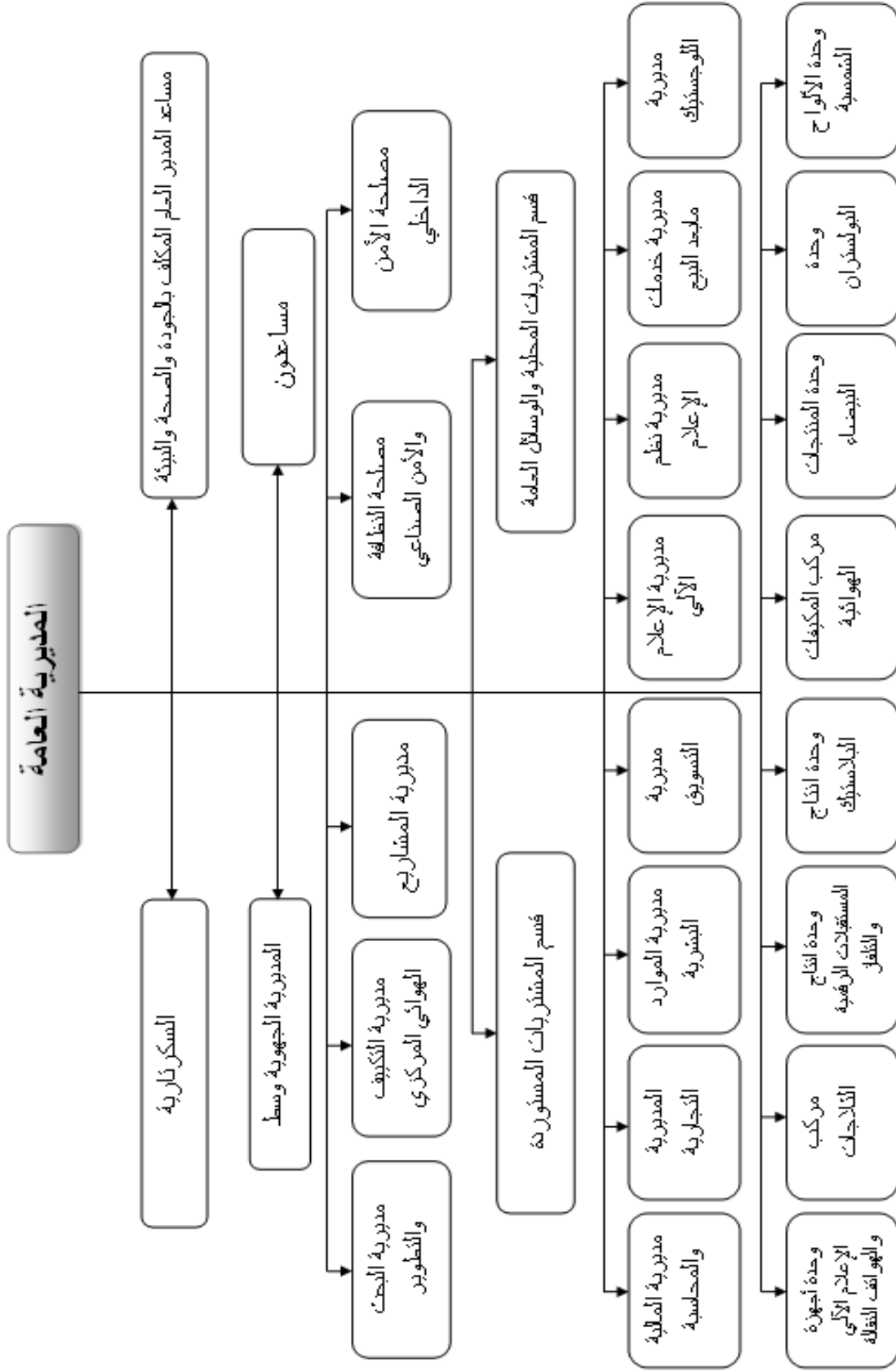
- ◀ الحرص على تقديم خدمات ما بعد البيع لزيائن المؤسسة؛
- ◀ تحليل معلومات التغذية العكسية الناتجة عن الأعطاب الحاصلة في منتجات المؤسسة؛
- ◀ تحليل ومعالجة شكاوي الزياائن؛
- ◀ توجيه عملية الانتاج بغية تحسين وتطوير جودة المنتجات؛
- ◀ تسيير وممارسة الرقابة على مختلف مراكز تقديم خدمات ما بعد البيع التابعة للمؤسسة.



## وحدات الانتاج:

إن كل المديریات سابقة الذكر تعمل على التواصل فيما بينها وذلك من أجل ضمان سيرورة جيدة للعمل داخل المؤسسة وخارجها، لتحقيق جودة عالية لمنتجاتها والتي هي نتاج مخرجات مديرية الانتاج، هذه الأخيرة التي تنقسم إلى مجموعة من المركبات والوحدات الانتاجية. وقد سبق ذكرها في نهاية المطلب السابق. والشكل الموالي يترجم توزيع المديریات في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى مديریات أخرى:

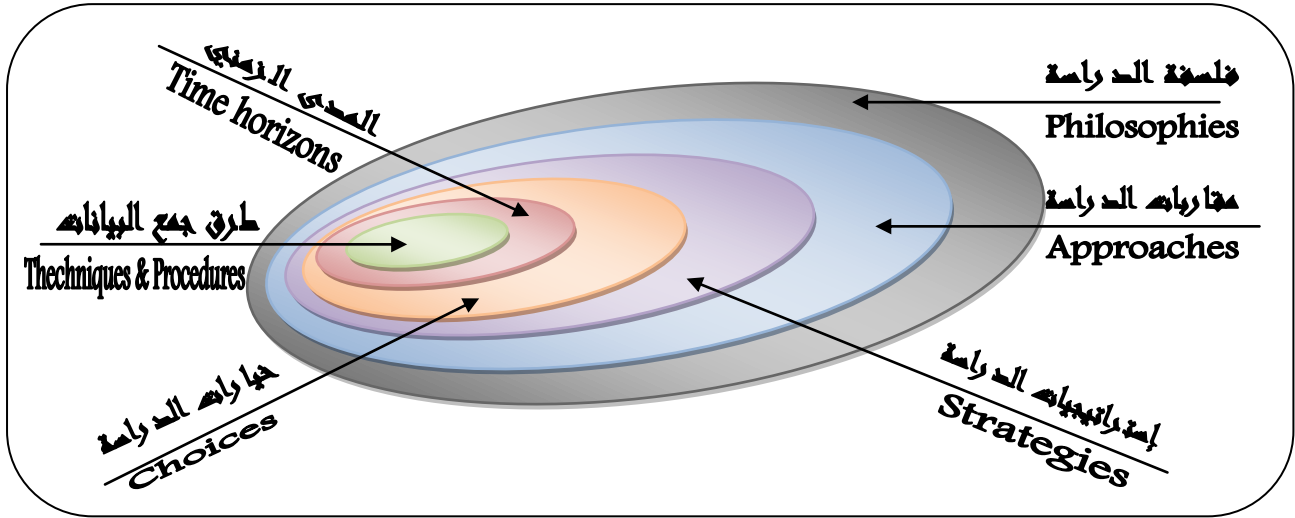
الشكل (29): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor



المصدر: مديرية الموارد البشرية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، لا بد على الباحث اتباع منهج، فلسفة ومقاربات معينة لكي يستطيع القيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة التي اختارها. هذه العناصر يمكن أن تترجم في مصطلح "سيرورة البحث" التي تتخذ شكل دوائر متداخلة لتشبه بذلك بصلة مقطعة لذلك تسمى السيرورة أيضا بمخطط "البصلة":

الشكل(30): سيرورة البحث "البصلة"



Source: Knut Hinkelmann & Hans Friedrich Witschel, **How to choose a research methodology?** School of Business, University of Applied sciences Northwestern Switzzreland,P4, disponible on the web site: [http://knut.hinkelmann.ch/lectures/project2013/p1\\_5\\_how-to-choose-a-research-methodology.pdf](http://knut.hinkelmann.ch/lectures/project2013/p1_5_how-to-choose-a-research-methodology.pdf), visited on 19/11/2016 at 12.48

هذا المخطط يشرح وبدقة مختلف خطوات البحث العلمي مرفقة بمراحل أو تفصيلات كل خطوة، أين يجب على الباحث أولاً تحديد الفلسفة التي سيتبناها في بحثه، ثم ينتقل إلى المقاربات وبعدها إلى الاستراتيجيات ثم يصل إلى المدى الزمني لينتهي في الأخير إلى تحديد الطرق المناسبة لجمع بياناته. وهو ما سنتطرق له بالتفصيل في المباحث اللاحقة.

“Well begun is half done”

Aristotle

البداية الجيدة نصف الانجاز

### المبحث الثاني: فلسفة الدراسة ومقارباتها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تفصيل الطريقة المنهجية المتبناة في هذه الدراسة، وذلك من خلال التعرف على فلسفة الدراسة أو ما يسمى أيضا بالمكانة الابستمولوجية للدراسة. ثم نتطرق إلى مقاربات الممكنة للدراسة وبعد ذلك نحدد أي فلسفة وأي مقاربة نستطيع الاعتماد عليها في دراستنا.

### المطلب الأول: فلسفة الدراسة (التموقع الإبستمولوجي)

إن التموقع الإبستمولوجي يفرض نفسه قبل الشروع في الدراسة، لأن كيفية إدراك المعرفة لدى الباحث هي العامل الأساس في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيتناولها كمية أو نوعية أو مزيجا بين النوع والكم. غير أنه يبقى التموقع الإبستمولوجي رهين الخلاف حول مفهوم الإبستمولوجيا في حد ذاته، بين الأنجلوسكسونيين الذين يعتبرونها إحدى فروع العلم المتخصص في الفلسفة ونظرية المعرفة، والفرانكفونيين الذين يقصدون بها دراسة النظريات العلمية.

ومصطلح إبستمولوجيا\* من الناحية اللغوية يرجع إلى الكلمتين اليونانيتين (Epistem) والتي تترجم بـ"علم" أو "معرفة"، و(Logos) التي تعني "العلم" أيضا. وبالجمع بينهما نجد أن المعنى اللغوي للإبستمولوجيا هو "علم العلوم" أو "الدراسة النقدية للعلوم"<sup>1</sup>.

كما عرف (Piaget) أيضا الإبستمولوجيا بأنها دراسة تكوين أو إنشاء المعارف الصحيحة وهي تعنى خصوصا بالأسئلة التالية:<sup>2</sup>

- ماهي المعرفة؟(La Question gnoséologique)

- كيف تكون أو تنتج المعرفة؟(la question méthodologique)

- ماهي قيمتها؟(la question ethnique)

وبالتالي يمكن تعريف الإبستمولوجيا بأنها: "نظرية العلوم، أو دراسة مبادئ العلوم وفرضياتها ونتائجها دراسة نقدية تؤدي إلى إبراز أساسها المنطقي وقيمتها الموضوعية. وعليه فإن الإبستمولوجيا تختلف عن دراسة مناهج العلوم وطرق تدريسها من جهة، وعن دراسة تركيب القوانين العلمية من جهة أخرى، لأن الأولى قسم من المنطق التطبيقي، في حين أن الثانية قسم من الفلسفة الوصفية أو فلسفة التطور"<sup>3</sup>.

#### الفرع الأول: الإبستمولوجيا في علوم التسيير

إن علوم التسيير، على خلاف العلوم الأخرى التي حظيت بالاعتراف الرسمي منذ تصنيف Comte للعلوم، تعاني من أزمة إبستمولوجية أو انعدام إبستمولوجيا خاصة بها، وذلك بفعل حداثتها وضعف صلابتها جذعها المعرفي، فعلم التسيير يستقي مرجعيته من التوجهات الأساسية المعتمدة في العلوم الأخرى. ويعتقد Martinet أن علوم التسيير تعرف "أزمة إبستمولوجية غير مسبوقه لا لأنها فنية فحسب، بل لأنها استطلت ببراديقم الموضوعية، عن خطأ أو عن صواب، الذي عرف انتقادات لاذعة طيلة القرن العشرين". لذلك فقد

\* استخدم مصطلح "إبستمولوجيا" لأول مرة في المعجم الفرنسي LAROUSSE ILLUSTRÉ سنة 1906

<sup>1</sup> رافد قاسم هاشم، إبستمولوجيا المعرفة عند غاستون باشلار، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 3، العدد 1، 2013، ص 186

<sup>2</sup> Marie Laure Gavard et al, **Méthodologie de la recherche**, ED Pearson, France, 2009, P7

<sup>3</sup> جان بياجيه، الإبستمولوجيا التكوينية، ترجمة السيد نفاذي، دار التكوين، سوريا، 2004، ص 24

أخذت الاستمولوجيا في علوم التسيير صيغة الجمع وأحيانا المنافسة سعيا إلى السبق في ارساء المشروعية في هذا الحقل من المعرفة. ولقد تنوعت تموقعات الباحثين بين الموضوعية، التفسيرية، البنائية... بحسب الموقف الشخصي الذي يتبناه الباحث لتأطير العلاقة بينه وبين عالم البحث والأشياء التي يدرسها فضلا عن مكانته في العملية البحثية. فالحقيقة التي يدرسها الباحث قد يتناولها بمنطق انتولوجي، كحقيقة مستقلة عن معتقداته وفهمه، فتأخذ لديه طابع الواقعية، أو يتناولها في سياق النظم الاجتماعية التي تؤطرها فتأخذ لديه طابع المثالية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: النماذج الاستمولوجية الأساسية للبحث العلمي

قبل التطرق لهذه النماذج الأساسية الثلاث يجب أولا التعريف بـ (Paradigm) الذي يعني نموذج، نظرة للعالم، طريقة تفكير أو مجموعة من الأطروحات (الافتراضات) قابلة للإدراك. هذه النماذج "Paradigmes" تمثل الكثير من المخططات العقلية أو الإطارات المرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمة أن يندرجوا فيها.. الخ. انطلاقا من هذه النماذج تولد مدارس فكرية و نظريات متنوعة<sup>2</sup>.

في علوم التسيير هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية (نماذج) يسعى الاتجاه الحديث للتسيير للتقريب بينهما، حيث يرى Thiétart أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج استمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة. إن اختيار أحد هذه النماذج يتبع موضوع البحث من جهة، وأحيانا كثيرة معتقدات الباحث وإيمانه الشخصي.

### أولا: النموذج الوضعي (Positivism)

يقوم هذا النموذج على فكرة أساسية مفادها أن النظام الاجتماعي أو الوسط الاجتماعي ينظر إليه نظرة خارجية. بمعنى أنه يخضع للملاحظة ولهذا تدرس خصائصه ويتم قياسها بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات أو المواقف الشخصية. وهذا النموذج غالبا ما يعتبر هو السائد والأكثر استعمالا في علوم التسيير<sup>3</sup>. ففي النموذج الوضعي أو الوصفي تكون الحقيقة موجودة وقابلة للملاحظة كما أنها قابلة للقياس وهدف الباحث هنا هو اكتشافها أو كشف الغطاء عنها لتشكل قانون طبيعي يصف واقعا ثابتا. ومن أجل تطبيق هذا النموذج

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جوان 2007، ص163.

<sup>2</sup> فاتح دبله، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19 جانفي 2010، ص8.

<sup>3</sup> سعاد معاليم، المتطلبات الأساسية لتبني وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن لولاية بسكرة)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص192.

في العلوم الإنسانية والإدارية والاجتماعية كان لابد من محاكاة المنهج التجريبي المعتمد في العلوم الطبيعية (ملاحظة- تجربة مخبرية- نتيجة) وتطبيق طرق وأساليب رياضية وإحصائية متطورة<sup>1</sup>.  
ويقوم هذا النموذج على فرضيتين رئيسيتين: فرضية أنتولوجية مفادها أن المعرفة التي تشكل تدريجيا العلم هي معرفة الحقيقة، وفرضية المحدودية التي تقوم على نوع من التحديد الداخلي الخاص بالمعرفة القابلة للتعرف. حيث يكون هذا التحديد هو الآخر قابلا للتعرف في شكل هيئة سببية (سلسلة طويلة من الغايات "Raison" البسيطة والسهلة)<sup>2</sup>. ويوضح الجدول التالي القواعد التي تحكم النموذج الوضعي:

الجدول(07): قواعد النموذج الوضعي

الاستقلالية	الباحث يكون مستقل عن موضوع الدراسة
غياب المنفعة الشخصية	يجب أن يكون الباحث موضوعي في اختيار موضوع البحث وطريقة دراسته، بمعنى استقلاله عن أي منفعة شخصية تعود على الباحث
الاختزال وتحديد الفرضيات	يجب أن يقوم الباحث بتجزئة موضوع الدراسة إلى أجزاء بسيطة وقابلة للملاحظة والفهم لها علاقات محددة. يمكن التوقع بها.
التعميم	من أجل تعميم السلوك الاجتماعي أو الإنساني يجب أن يكون اختيار الباحث لعينة الدراسة بطريقة علمية وبحجم كاف.
التكميم	يجب أن يعتمد الباحث في هذا النموذج على الأساليب الكمية من أجل قياس المتغيرات المتعلقة بموضوع البحث حتى تتصف النتائج بالعلمية والموضوعية.
السببية	هدف الباحث هو تحديد تفسيرات سببية والفصل في قوانين أساسية. فالمعرفة وفق هذا النموذج إذن هي وصف الواقع والهدف منها هو الشرح والفهم أو الوصف.

Source : Usunier j-e & al, **Introduction a la recherche en gestion**, 2<sup>ème</sup> ED, Economica, Paris, 2000, P32.

### ثانيا: النموذج البنائي (constructivism)

يقوم النموذج البنائي على فكرة أن الحقيقة ليست موضوعية بمعنى أن الأفراد هم من ينتجونها انطلاقا من واقعهم وعليه فإن مهمة الباحث البنائي في العلوم الاجتماعية هو إظهار مختلف البناءات والتفسيرات التي يساهم الأفراد في إنشائها انطلاقا من تجاربهم الحقيقية.

<sup>1</sup> فاتح دبله، مرجع سابق، ص12

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص163.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن النموذج البنائي الذي يتبعه الباحث لدراسة موضوع أو ظاهرة معينة سوف يؤثر على تفسيره للواقع وبالتالي على إنشاء المعرفة. ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الخصائص هي:<sup>1</sup>

- تشكل المعرفة بتداخل الباحث مع موضوع البحث لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... والمعرفة تنتج عن طريق المعاني المعطاة لهذا الواقع؛
- المعرفة تكون نسبية (أو الفرضية تتميز بالنسبية) وبالتالي لا يمكن للواقع أن يكون مستقلاً عن إدراك ما يلاحظه أو يجربه وبالتالي فهو يتبع ما يلاحظه؛
- هدف الباحث هو إيجاد أو وضع استراتيجية للتصرف بطريقة مناسبة عن طريق سلوك معين؛
- إن المعرفة وفقاً لهذا النموذج لا تكشف عن قانون طبيعي وإنما تهدف إلى تحيين أو إنشاء إمكانيات جديدة بتصرفات ذكية.

### ثالثاً: النموذج التفسيري (interpretivism)

اقترحه سنة 1983 Kuhn، كنموذج ثالث معارض للنموذج الوضعي الوصفي. وهناك من يجمع بينه و بين النموذج البنائي، و يعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة و معدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية التي تضم النموذجين مع التفسيري و البنائي. من بين الأسس التي يقوم عليها :

- ❖ فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه، طريقة بحثه هي إذا حسب debruynne ظرفية ومؤرخة. الأفراد يشكلون معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد. السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل وهي تشكل العالم الاجتماعي (المنظمة) و الباحث لا يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة و لذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها.
- ❖ عملية (إنتاج) المعرفة تمر إذا عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد وبالتالي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم، معتقداتهم، الأسباب، ... الخ

<sup>1</sup> معالم سعاد، مرجع سابق، ص 194

لـ هناك مسلمة postulate قابلية التغيير الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني، الظرف يؤثر على المعنى المعطى وبالتالي ينبغي مراعاته. أي وجود تبعية و ارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة .sujet/objet

لـ فرضياته إذا نسبية (سببية مقصودة).

لـ أسبقية المعطيات الكيفية.

لـ يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي الذي يتشكل عن طريق التقارب مع الأفراد والحالات المدروسة لأن الأفعال الاجتماعية ليست أشياء وإنما أفعالا مفسرة من طرف الباحثين وعلى الباحث الانطلاق من هذه المعاني.

التفسيريون interpretativiste يقدمون فهما مغايرا للفرق بين الفهم والشرح (على عكس الوضعيين-

الوصفيين الذي يرون أن الفهم يتضمن الشرح)، فبالنسبة لهم الأمر لا يمكن أن يتعلق بالفهم الصادر من المعنى الذي يعطيه الأفراد لممارستهم وبالنسبة للبنائين فإن عملية الفهم تشارك في بناء المعرفة للواقع المدروس وهي مرتبطة بغايات البحث. طريق المعرفة يتشكل تدريجيا ولا يوجد في البداية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مقاربات الدراسة

بعد التعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكنة في علوم التفسير، لا بد من تضيق المجال أكثر لفهم أوسع للموضوع وذلك من خلال التطرق لمختلف المقاربات الممكنة من أجل تحديد أنسبها فيما بعد.

#### الفرع الأول: المقاربة الاستنباطية (Deductive Approach)

الاستنباط هو عملية استخلاص منطقي بمقتضاها ينتقل الباحث من العام إلى الخاص. يبدأ بوضع مقدمات عامة ينزل منها متدرجا إلى عناصر تدرج تحت هذه المقدمات. ولهذا فالنتيجة التي يتوصل إليها الباحث تكون متضمنة في المقدمة، وبالتالي تعتبر نتائج الاستنباط أخص من مقدماته.

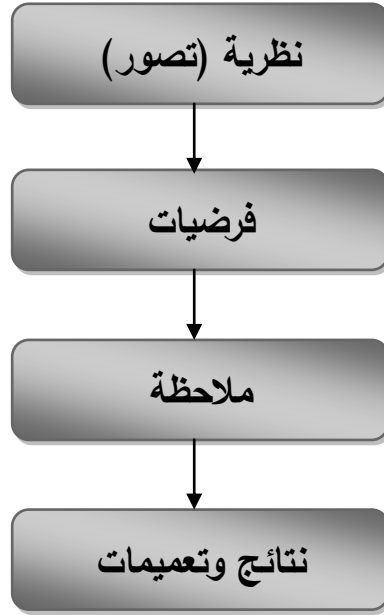
وبناء على المقاربة الاستنباطية فإن الباحث ينطلق من تصور أو تساؤل ثم يعمل من خلال البحث على الإجابة على التساؤل. فالتفكير الاستنباطي ينطلق من النظرية، ثم يبني التساؤلات والفرضيات حول هذه النظرية، ثم الملاحظة وجمع البيانات ليصل في الأخير إلى تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة. وفي بعض الحالات يمكن تعديل النظرية<sup>2</sup>. ويمكن ترجمة هذه المقاربة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> فاتح دبله، مرجع سابق، ص6

<sup>2</sup> Knut Hinkelmann & Hans Friedrich Witschel, Op.Cit, P13



الشكل (31): المقاربة الاستنباطية (من العام إلى الخاص)



Source: Knut Hinkelmann & Hans Friedrich Witschel, Op.Cit, P13

### الفرع الثاني: المقاربة الاستقرائية (Inductive Approach)

الاستقراء في اللغة هو التتبع، وفي الاصطلاح هو عملية ذهنية يتتبع من خلالها الفكر أحوال أفراد النوع الواحد بحيث إذا كان حكمه على كل فرد مماثلاً لكمه على سائرهما أصدر حكماً عاماً يشمل النوع كله، فهو انتقال الفكر من أحكام جزئية إلى أحكام كلي وعام<sup>1</sup>. وهو نوعان

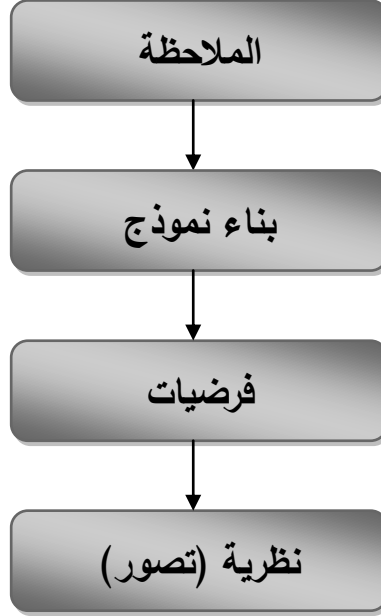
◀ **الاستقراء التام:** يشمل كل الظواهر والأفراد الذين هم قيد الدراسة فنحكم على الكل بما حكمنا به على الجزء؛

◀ **الاستقراء الناقص:** لا يشمل جميع الظواهر والأفراد الذين هم قيد الدراسة بل يخص بعضها.

والمقاربة الاستقرائية مقارنة تقتضي ملاحظة ظاهرة أو عدة ظواهر متماثلة لدراستها، ثم الخروج بنتائج تلاحظ في جميع الظواهر بغرض تعميمها. فالمقاربة الاستقرائية عكس المقاربة الاستنباطية، فهي تنطلق من الخاص إلى العام. ويمكن تلخيص هذه المقاربة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> نبيل مسعيد، **مناهج البحث**، قسم الفلسفة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، ص8، متاح على الموقع: <http://elearning.univ-annaba.dz> ، تاريخ زيارة الموقع: 2016/11/19 الساعة 15:15

الشكل (32): المقاربة الاستقرائية (من الخاص إلى العام)



Source: Knut Hinkelmann & Hans Friedrich Witschel, Op.Cit, P13

### المطلب الثالث: الفلسفات والمقاربات المعتمدة في الدراسة الحالية

بعد عرض أبرز النماذج الاستمولوجية والمقاربات في علوم التسيير، نجد تساؤلاً يطرح نفسه بقوة: هل يجب على الباحث أن يتبنى نموذجاً استمولوجياً واحداً، ومقاربة واحدة أو أن هناك مجالاً للتوليف بين هذه النماذج لمعالجة موضوع بحثه؟

#### الفرع الأول: الفلسفات المعتمدة في الدراسة الحالية

في خضم هذا الثراء أو الانفتاح الاستمولوجي الذي استفادت منه علوم التسيير بفعل أزمة الاستمولوجيا، تباينت مواقف الباحثين إذ أن هناك من تبنى تموقعاً صارماً في إطار مذهب معين وضعي، تفسيري أو بنائي، كما أن هناك من تبنى تموقعات هجينة حسب مقتضيات البحث بين أكثر من نموذج. بل قد يكون من الصعب عملياً إيجاد منهجيات قابضة في تيار استمولوجي واحد، فالكثير من الوضعيين يجدون أنفسهم مضطرين لاستعمال طرق ذات طابع بنائي تفسيري والعكس صحيح. حتى إن الحدود بين الاستمولوجيات أصبحت غامضة<sup>1</sup>.

ومن زاوية أخرى، هناك من يقارب في مناهج البحث في علوم التسيير بين الوصف (description) والتوصيف (prescription)، ويعتقد أن هذين الطرحين متكاملان. وفي هذا السياق يرى "Martinet" أن البحث في علوم التسيير قد يتناول الإدارة في تفسير العالم أو تغييره. وإذا اقتصر الأمر على أحد بعدي العملية

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 166

فإنه يصبح إما علم اجتماع أو اقتصاد ولا يتعلق إطلاقاً بالتهيئة. لذلك يجب التفكير بمنطق وسط أي محاولة تفسير العالم بالقدر الكافي لمنح الفاعلين الوسائل الكافية للتغيير بشكل كفاء فعال ومتدرج.

ومهما تكن القراءة التي تعطى لتعدد البراديقمات في علوم التسيير، ككونه عارضا من عوارض الابدستمولوجيا كما يراه "Kuhn" أو مظهرا من مظاهر عدم نضج علوم التسيير، كما ذهب إليه Stengers، فإن تنوع البراديقمات هو فرصة للباحث أن يثري به مناهله المنهجية بما يتيح له من امكانيات لإدراك مختلف جوانب الحقيقة المعقدة التي تهتم بها علوم التنظيم<sup>1</sup>.

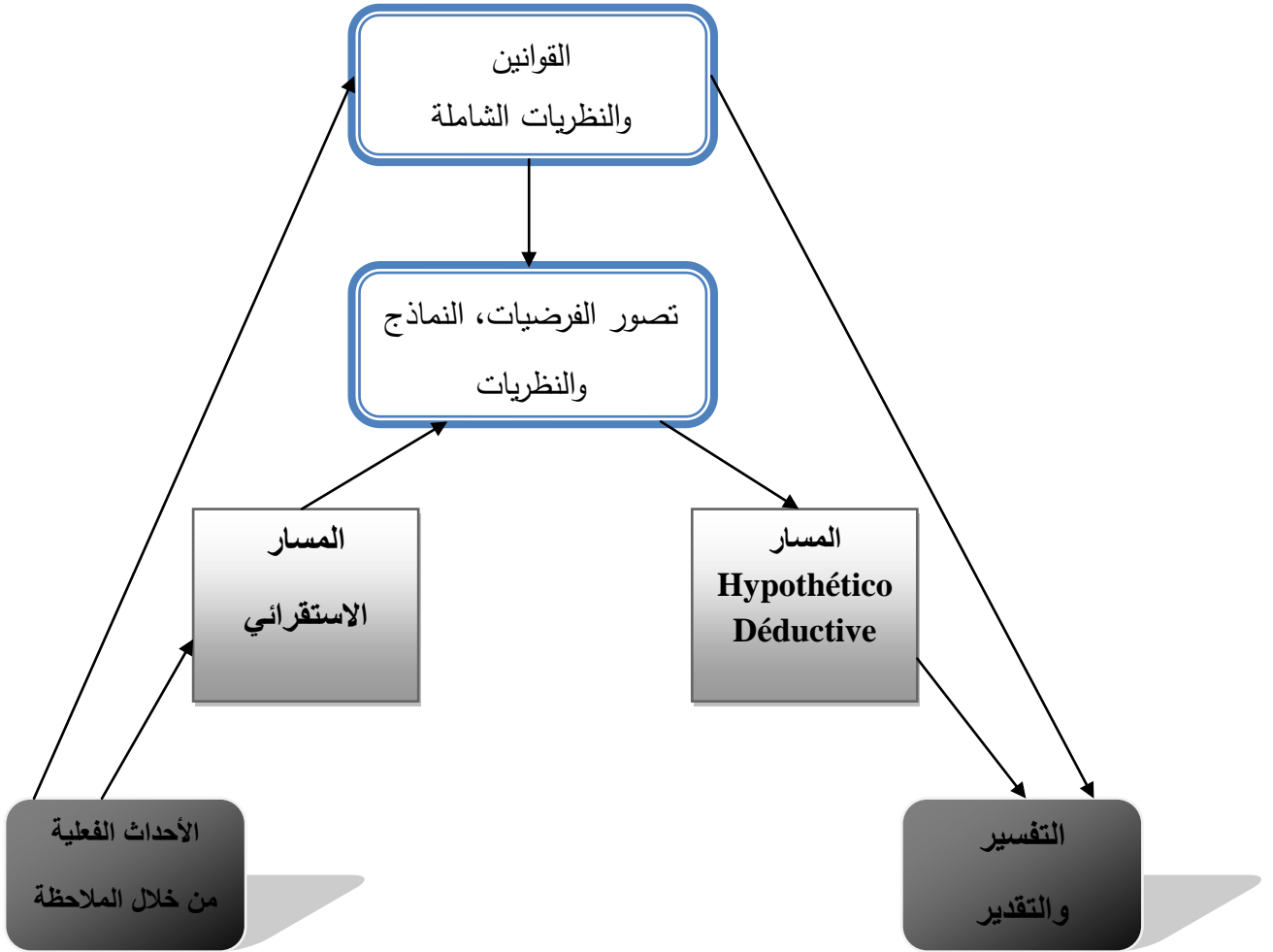
أما دراستنا الحالية فيمكن الاعتماد على الفلسفة الوضعية. ذلك أنها المسيطرة والأكثر استعمالا في علوم المنظمة لأنها الأكثر واقعية. فهي تهتم بوصف الظاهرة ودراسة العلاقات بين مكوناتها كما هو الحال في هذه الدراسة التي تهتم بدراسة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة وتأثير ذلك على خلق القيمة للزبون.

#### الفرع الثاني: المقاربة المعتمدة في الدراسة الحالية

لقد ظلت المقاربة الاستنباطية من أهم طرق الحصول على المعرفة قرونا طويلة، ولا يزال حتى اليوم يفيد الناس، حيث يساعد هذا التفكير على تنظيم المقدمات في أنماط تعطي أدلة حاسمة لإثبات صدق نتيجة معينة. ولكن بالرغم من كونه وسيلة مفيدة للحصول على المعرفة فإنه لا يمكن الاعتماد عليه وحده في الوصول إلى المعرفة الحقيقية، لذلك نلجأ إلى التفكير الاستقرائي أين يجمع الباحث الأدلة التي تساعده على اصدار تعميماته، فيلاحظ الجزئيات منها ويصل إلى التعميمات. وهكذا فالاستقراء وسيلة للحصول على معرفة يقينية إذا كان الاستقراء من أمثلة عديدة وكافية. وتعتبر المقاربة الاستنباطية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها دراستنا بحكم أننا انطلقنا من فرضية عامة وهي أن المرونة الاستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون، ثم حاولنا تخصيص ذلك على مؤسسة Condor من خلال وضع مجموعة من الفرضيات الفرعية ومن ثم القيام باختبارها، لنؤكد أو ننفي الفرضيات الموضوعية. وكما سبق وذكرنا لا يمكن الاعتماد على الاستنباط وحده، لذلك يجب تدعيمه بالمقاربة الاستقرائية التي تساعدنا على تعميم النتائج من خلال الأدلة المجموعة. إن المزج بين المقاربتين الاستنباطية والاستقرائية تعطينا نمط تحليل هجين (استنباط/ استقراء Abduction) وفقا لما يبينه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، نفس الصفحة.

الشكل (33): مسار نمط التحليل الهجين (استنباط/ استقراء Abduction)



Source : Thietart & Coll, **Méthodes de recherche en management**, 2<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2003, P65.

### المبحث الثالث: استراتيجيات وخيارات الدراسة

توجد عدة استراتيجيات وخيارات تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة سنتطرق لها في هذا

المبحث.

#### المطلب الأول: استراتيجيات الدراسة

يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في دراسات العلوم الإنسانية عموماً ودراسات علوم

التسيير على وجه الخصوص سنتطرق للبعض منها.

## الفرع الأول: الاستراتيجية التجريبية

تهدف الاستراتيجية التجريبية إلى إقامة العلاقة التي تربط السبب بالنتيجة بين الظواهر أو المتغيرات. وإقامة العلاقة بين السبب والنتيجة فإننا نقوم بإجراء التجربة التي يتم من خلالها معالجة متغير أو أكثر بتغيير محتواه عدة مرات، ويسمى بالمتغير المستقل. إن هذه العملية تسمح بدراسة آثار المتغير المستقل في المتغير الذي يتلقى تأثيره والمسمى بالمتغير التابع. إن هذه الاستراتيجية تحمّل بصمات علوم الطبيعة حيث تعبر استراتيجيتها النموذجية. أما استعمالها في العلوم الإنسانية فهو محدود لأسباب متنوعة، أولاً لأن ظواهر العلوم الإنسانية لا تحتل القياس دائماً كما يتطلبه تحليل النتائج التجريبية. ثانياً، لأن موضوع الدراسة لا يمكن إجراء التجارب عليه إرادياً، في الأغلب، وذلك عكس العلوم الطبيعية<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: استراتيجية المسح

إن استراتيجية المسح (وهناك من يسميها باستراتيجية الاستطلاع) تتضمن جمع البيانات لعدد كبير من الحالات بقصد تشخيص أوضاعها أو جوانب معينة من تلك الأوضاع دون الاقتصار على حالة واحدة. تقيدنا نتائج هذه الدراسات عادة في حل الكثير من المشكلات بما تقدمه من معلومات تشخيصية عن الموضوعات المتصلة بتلك المشكلات وتختلف الدراسات المسحية فيما بينها في عدد العوامل والجوانب التي تدرسها بالإضافة إلى اختلافها في أساليب جمع المعلومات<sup>2</sup>.

## الفرع الثالث: استراتيجية دراسة الحالة

تهتم استراتيجية دراسة الحالة بتجميع الجوانب المتعلقة بشيء أو موقف واحد على أن يعتبر الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع أو أي جماعة كوحدة للدراسة<sup>3</sup>. وتقوم استراتيجية دراسة الحالة على الفحص الدقيق والمتعمق بجوانب الموضوع. ففي البحوث الأخرى مثل التجريبية مثلاً يعتبر التعميم هو العادة والهدف الرئيسي حيث يتوقع تطبيق نتائج هذه الدراسات على المجتمع<sup>4</sup>. ولكن التعميم ليس هو الهدف الأساسي في استراتيجية دراسة الحالة، في الغالب، لأن اكتشاف ودراسة فردية كل حالة هو الأساس في هذه الإستراتيجية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004، ص.ص. 104.103

<sup>2</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008، ص99

<sup>3</sup> عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار نمير، سوريا، 2004، ص177.

<sup>4</sup> Patricia A.Hays, **Case study research**, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES PUBLISHERS, London, 2004, P218

<sup>5</sup> Bent Flyvbjerg, **Five misunderstanding about case study research**, Qualitative Inquiry Journal, Vol.12, N°.2, April 2006, P220.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات يمكننا إضافة أنواع أخرى، حيث هناك من يدرجها ضمن الاستراتيجيات وهناك من يفصلها على أنها أنواع للدراسات. لذلك فضلنا إدراجها على أنها أنواع للدراسات، ذلك أننا ركزنا على الدراسات التي تستخدم عادة في علوم التسيير.

#### الفرع الرابع: أنواع الدراسات

هناك العديد من أنواع الدراسات التي يمكن الاعتماد في مختلف العلوم، أما في علوم التسيير فنجد الأنواع الرئيسية التالية:

#### أولاً: الدراسة الوصفية

تعد هذه الدراسة الأكثر شيوعاً وانتشاراً في عالم البحوث الإنسانية، حيث لا يمكن الاستغناء عنها، إذ أن الدارس لأية ظاهرة ضرورية يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها بالوسائل المعينة والمنهج المحددة لها. والبحث وفق المنهج الوصفي يعد استقصاء أو استقراء ينصب على الظاهرة المدروسة<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف هذا النوع من الدراسة: "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"<sup>2</sup>.

إن الدراسة الوصفية لا تقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما تذهب لأبعد من ذلك فتحلل وتفسر وتقرن وتقيم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى والتبصر بالظاهرة المدروسة. إضافة إلى أنها لا تقتصر على التنبؤ بالمستقبل، بل إنها تنفذ من الحاضر إلى الماضي لكي تزداد تبصراً بالحاضر<sup>3</sup>.

وتهدف الدراسة الوصفية إلى:<sup>4</sup>

- ✚ جمع معلومات حقيقية ومفصلة لظاهرة موجودة فعلاً في مجتمع معين؛
- ✚ تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر؛
- ✚ ملاحظة ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية، واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل أخرى ذات طبيعة مشابهة؛
- ✚ تقييم الظواهر والمساعدة في إجراء دراسات مقارنة بين الظواهر المتماثلة.

<sup>1</sup> موسى بن إبراهيم حريزي وصبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013، ص 26

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، الأردن، 1999، ص 46.

<sup>3</sup> رحيب يونس كرو العزاوي، مرجع سابق، ص 97

<sup>4</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 139

### ثانيا: الدراسة الاستكشافية

تهتم الدراسات الإستكشافية بالدرجة الأولى بتحديد "ماذا يحدث" للظاهرة المدروسة وذلك بغرض الحصول على نظرة متعمقة حولها وفهم ماهيتها ولكن بمنظورات جديدة للحصول على أفكار أو نتائج جديدة حول الظاهرة المدروسة<sup>1</sup>.

وهناك 3 طرق أساسية للقيام بالدراسات الاستكشافية:<sup>2</sup>

- ✓ البحث في المفاهيم؛
- ✓ إجراء مقابلات مع خبراء في المجال بخصوص الموضوع؛
- ✓ إجراء مقابلات مع مجموعات التركيز.

### ثالثا: الدراسة التفسيرية

الدراسة التفسيرية هي الدراسة التي تهتم بتفسير طبيعة بعض العلاقات، حيث يؤدي اختبار الفرضيات إلى فهم وتفسير العلاقات بين المتغيرات<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: خيارات الدراسة \*

يمكن للباحث الاعتماد على خيارين لإجراء دراسته، الكمي أو الكيفي أو أن يقوم بالدمج بينهما.

#### الفرع الأول: الدراسة الكمية

تهدف الدراسة الكمية بالأساس إلى قياس الظاهرة موضوع البحث، وقد تكون هذه القياسات من الطراز الترتيبي، أو عددية باستعمال الحاسب. إن أغلبية الدراسات في علوم التسيير تستعمل القياس، وكذلك الأمر حينما يتم استعمال المؤشرات، النسب، المتوسطات أو الأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة<sup>4</sup>.

#### الفرع الثاني: الدراسة الكيفية

الدراسة الكيفية بشكل عام هي محاولة الحصول على الفهم المتعمق للمعاني والتعريفات التي يقدمها المبحوثون لموقف ما عند سؤالهم حوله، بدلا عن القياس الكمي لمميزات سلوكياتهم تجاه ذلك الموقف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> M. Saunders & al, **Research methods for business students**. 5<sup>th</sup> Ed, Pearson Education, UK, 2009, P.139.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> **Research Methods : Some notes to orient you**, P2, disponible on the web site:

[https://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic851950.files/Research%20Methods\\_Some%20Notes.pdf](https://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic851950.files/Research%20Methods_Some%20Notes.pdf), visited on 20/12/2016 at 15.06.

\* تم اعتماد مصطلح الخيارات كترجمة لـ (Choices) التي تظهر في بصلة البحث.

<sup>4</sup> موريس أنجرس، مرجع سابق، ص100

<sup>5</sup> خالد أحمد مصطفى حجر معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، جويلية 2003، ص136.

الدراسة الكيفية ينصب الاهتمام على حصء معنى الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها. لهذا يركز الباحث على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: استراتيجيات وخيارات الدراسة الحالية

إن القيام بدراسة نظرية وميدانية يتطلب الاعتماد على العديد من الاستراتيجيات وعدم الاكتفاء باستراتيجية واحدة، ذلك أن طبيعة مواضيع علوم التسيير تتطلب المزج بين العديد من الأدوات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الدراسة. و درستنا هذه، التي مزجت بين نوعين من الدراسات الوصفية والتفسيرية، اعتمدنا على مجموعة من الاستراتيجيات أبرزها الاستراتيجية التجريبية ودراسة الحالة، حيث عمدنا إلى قياس تأثير المتغير المستقل والمتمثل بالمرونة الاستراتيجية على المتغير التابع والمتمثل في قيمة الزبون، وذلك عن طريق تخصيص الدراسة على مؤسسة Condor كدراسة حالة.

أما الخيارات بين الكمي والكيفي، فقد اعتمدنا بشكل أساسي على الخيار الكمي، حيث عمدنا إلى تكميم الظاهرة من خلال جمع البيانات وتحويلها إلى كم عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها، ولكن مهما كانت دقة القياسات الكمية المستعملة في بحوث علوم التسيير، تظل محتقظة ببعدها الكيفي، فعندما يتحدث المرء مثلا عن درجة الرضى عن العمل، أو الازدهار في دولة ما، فإن المصطلحات المستخدمة هي من طبيعة كيفية وتعود إلى حقائق إنسانية لا تستجيب أبدا للقياسات الكمية. وبذلك فقد قمنا أيضا بالمزج بين الخيارين الكمي والكيفي. لأننا عندما نريد قياس نوعية ظاهرة ما، فإن الأعداد في حد ذاتها لا تضيف شيئا مهما كانت دقيقة، وعكس ذلك، فإن وصفا نوعيا مفصلا سيكون عديم الفائدة إذا كان المعطى الرقمي أكثر وضوحا. ويبقى الأهم في أخذ كل الوسائل الضرورية لتعميق موضوع الدراسة وتحليل كل جوانبه.

### المبحث الرابع: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع مساهمة المرونة الاستراتيجية لمؤسسة Condor للالكترونيات في خلق القيمة لزيائنها، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير الأبعاد المكونة للمرونة الاستراتيجية في خلق القيمة للزيائن وبالتالي كسب ولائهم. وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة، وتحديد مجتمع وعينة مناسبين للدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي لها، ومجتمع الدراسة مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تصمم عليه نتائج البحث سواء

<sup>1</sup>موريس أنجرس، مرجع سابق، ص101.



كان مجموعة أفراد، كتب أو مباني...أخ، وذلك طبقا للمجال الموضوعي لمشكلة البحث. بعبارة أخرى مجتمع الدراسة هو المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة. وينقسم مجتمع الدراسة إلى:<sup>1</sup>

▪ **المجتمع الأصلي:** هو المجتمع الحقيقي والذي يود الباحث بالفعل أن يعمم نتائجه عليه، وهذا المجتمع يمثل الاختيار النموذجي للباحث؛

▪ **المجتمع متاح:** وهو المجتمع الذي يكون الباحث قادرا على تعميم نتائجه عليه بالفعل. وهذا المجتمع يمثل الاختيار الواقعي للباحث؛

وبحكم أنه في أغلب البحوث يكون المجتمع كبيرا نوعا ما، يضطر الباحث إلى اللجوء إلى أسلوب المعاينة للتنفيذ دراسته، وذلك من خلال اختيار عينة ممثلة للمجتمع نستطيع إجراء الدراسة عليها ومن ثم تعميم النتائج على المجتمع الذي سحبت منه. والعينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية<sup>2</sup>، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله<sup>3</sup>.

وفي دراستنا قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريريج والمديرية الجهوية بالجزائر العاصمة، وقد بلغ عددهم (102) إطار، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. وقد استطعنا توزيع 90 استبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 83 استمارة، وبعد فحصها تم استبعاد استبيانين لعدم استقائهما شروط الإجابة الصحيحة وبقي لنا 81 استبيان صالح للتحليل الإحصائي. أي أن نسبة الاستجابة بلغت (90%).

كما قمنا بتحديد عينة مكونة من 500 زبون من مجتمع زبائن مؤسسة Condor وتم توزيع 500 استبيان بين الورقي والإلكتروني، صمم باستخدام Google Drive، عليهم. استرد منها 470، وبعد فحصها استبعدنا 55 استبيان لعدم استقائهما شروط التحليل الإحصائي. وبقي لنا 415 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي. أي أن نسبة استجابة الزبائن بلغت 83%.

<sup>1</sup> عادل مرابطي وعائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد4، جامعة غرداية، 2009، ص96.

<sup>2</sup> محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص158.

بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة المطلوب لا بد من تحديد ما هي الطرق التي نستطيع استخدامها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة. وهو ما سيكون محور المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتقرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

#### الفرع الأول: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي توفرت لدينا، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

#### الفرع الثاني: البيانات الأولية

البيانات الأولية أو المباشرة هي البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق العديد من الوسائل نذكر أهمها:

#### أولاً: الاستبيان

الاستبيان هو مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقه اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد الحصول على معلومات حولها<sup>1</sup>. كما يعتبر الاستبيان أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عليها<sup>2</sup>. والاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية<sup>3</sup>.

وفي موضوع بحثنا المتعلق بالمرونة الاستراتيجية ومساهمتها في خلق قيمة للزبون، تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم إعداد استبيانين الأول موجه لإطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات، والثاني لزيائن المؤسسة.

<sup>1</sup> سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص77.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص169.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008، ص104.

### I. بالنسبة للاستبيان الموجه للإطارات\*

تضمن هذا الاستبيان قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للإطارات وهي: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو المرونة الاستراتيجية ويحتوي على 40 عبارة، مقسمة حول أبعاد المرونة الإستراتيجية كما يلي:

1- المرونة الإنتاجية: تم قياسها من خلال العبارات من 1 إلى 11؛

2- مرونة رأس المال البشري: تم قياسها من خلال العبارات من 12 إلى 21؛

3- المرونة السوقية: تم قياسها من خلال العبارات من 22 إلى 30؛

4- المرونة التنافسية: تم قياسها من خلال العبارات من 31 إلى 40.

أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير قيمة الزبون ويحتوي على 28 عبارة مقسمة بين بعدين أساسيين كالآتي:

1- القيمة الكلية: تم قياسها من خلال العبارات من 1 إلى 20؛

2- التكاليف الكلية: تم قياسها من خلال العبارات من 21 إلى 28.

### II. بالنسبة للاستبيان الموجه للزبائن\*\*

تتضمن هذا الاستبيان أيضا قسمين رئيسيين بالإضافة إلى بعض الأسئلة في آخره.

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للزبائن وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العملية، نوع المنتج، مصدر اقتناء المنتج، مدة امتلاك الزبون للمنتج، الأساس الذي تم عليه اختيار المنتج.

القسم الثاني: ويتكون من جزأين: الجزء الأول يتعلق بالمنافع الكلية المدركة ويحتوي على 27 عبارة، مقسمة كما يلي:

1- قيمة المنتج: تم قياسها من خلال العبارات من 1 إلى 7؛

2- قيمة الخدمة: تم قياسها من خلال العبارات من 8 إلى 17؛

3- قيمة الأفراد: تم قياسها من خلال العبارات من 18 إلى 22؛

4- قيمة الصورة: تم قياسها من خلال العبارات من 22 إلى 27.

أما الجزء الثاني فيتعلق بالتكاليف الكلية المدركة ويحتوي على 11 عبارة مقسمة كالآتي:

\* انظر الملحق رقم (2)

\*\* انظر الملحق رقم (3)

1- التكاليف النقدية: تم قياسها من خلال العبارات من 28 إلى 30؛

2- التكاليف اللاتقديية: تم قياسها من خلال العبارات من 31 إلى 38.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين (الإطارات والزبائن) لعبارات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (08): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة، 2008، ص 541

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

الجدول (09): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 541

### ثانيا: المقابلة

المقابلة هي أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجب عليها المفحوص شفها في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث<sup>1</sup>. وللمقابلة عدة أنواع وقد اعتمدنا على المقابلة المفتوحة\* التي تتميز بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها، كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة والبعد عن القيود كما أن وقتها مفتوح، ويمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف<sup>2</sup>.

بعد التعرف على الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات اللازمة لدراستنا والقيام بتوزيعها واسترجاعها، لا بد لنا من التحقق من أن الأداة المستخدمة تقيس ما صممت لأجله كما أن نتائجها تتسم بالثبات وذلك من خلال قياس صدق وثبات الاستبيان.

<sup>1</sup> باسل محمد سعيد العيدة، مهارات تصميم وتنفيذ البحوث والدراسات العلمية وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

\* انظر الملحق رقم (4)

<sup>2</sup> عدنان حسين البادري و يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية، دار اثراء، الأردن، 2009، ص 127.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

“Reliability and validity are tools of an essentially positivist epistemology”

(waling as cited in Winter, 2000, P7)

الثبات والصدق هي أدوات مهمة في النموذج الابستمولوجي الوضعي<sup>1</sup>

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، ويشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس مفهوم معين.

وينقسم الصدق إلى عدة أنواع نذكر منها:<sup>2</sup>

1- **صدق المحتوى:** ويعرف أيضا بالاتساق الداخلي، ويبحث هذا النوع فيما إذا كانت الأداة تغطي وتقيس جميع الجوانب المتعلقة بالموضوع. ويعتمد هذا الأسلوب على مدى تمثيل بنود العبارات تمثيلا جيدا للمجال المراد قياسه، وكذلك التوازن بين هذه الفروع أو الميادين بحيث يكون من (المنطقي) أن يكون محتوى الاستبيان صادقا طالما أنه يشمل جميع عناصر الموضوع المطلوب قياسه ويمثلها.

2- **الصدق البنائي:** ويقاس امكانية رسم استنتاجات حول الاختبارات الناتجة عن الدراسة. ويتحقق الصدق البنائي عند توفر:

للالتجانس: بمعنى أن تقيس الأداة معنى واحد؛

للالتقاء: ويحدث ذلك عندما تقيس الأداة المستعملة مفاهيم تكون قريبة لمفاهيم أخرى في أداة

أخرى، وهنا يجب التدقيق للفصل بين المفاهيم وتجنب حدوث لبس؛

للأدلة النظرية: ويكون هذا واضحا عندما يتطابق السلوك مع الطروحات النظرية للمفهوم

الذي يتم قياسه من طرف الأداة.

3- **الصدق الظاهري:** ومعناه إلى أي درجة تقيس الأداة ما صممت من أجله بشكل ظاهري، و يتم قياسه من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء في ميدان الدراسة.

4- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** ويمثل العلاقة بين الصدق والثبات، إذ أن هذا النوع من الصدق يقوم

على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء المقياس أو بمعنى آخر الدرجات الحقيقية. ويتم قياسه

من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

<sup>1</sup> Nahid Golafshani, **Understanding reliability and validity in qualitative research**, The qualitative Report, Vol.8, N°4, Southeastern University, 2003, P598.

<sup>2</sup> Robert Heale & Alison Twycross, **Validity and reliability in quantitative studies**, Evidence Based Nursing Journal, Vol.3, N°3, July 2015, P66

كما يمكن إضافة أنواع أخرى:<sup>1</sup>

5- **الصدق التنبؤي:** ويقصد به قدرة الأداة على التمييز بين الأفراد باستخدام معايير تتعلق بالمستقبل. وتمثل اختبارات القبول في الجامعات الغربية مثال على ذلك إذا أثبتت هذه الاختبارات قدرة تنبؤية عالية.

6- **الصدق التجريبي:** ويشمل الصدق التلازمي أيضا، ويمكن التأكد منه إذا فرقت الأداة بين الأفراد المختلفين عن بعضهم فعلا، بمعنى أن يحصلوا على درجات متفاوتة بوضوح في هذا الاختبار. كما يعني مدى ارتباط درجات الاختبار باختبار آخر يقيس نفس المتغير، كما يشمل الصدق التقاربي حيث يعمد الباحث إلى مقارنة نتائج الاختبار بنتائج اختبارات أخرى تقيس جوانب متشابهة أو مرتبطة بالظاهرة المدروسة.

7- **الصدق التمييزي:** يتحقق الصدق التمييزي إذا أكدت النتائج المبدئية عدم وجود ارتباط بين متغيرين افتترضت النظرية عدم وجوده فعلا. ويقصد به قدرة الاختبار على التمييز بين المجموعات المختلفة، أو حتى الأفراد التي تقع درجاتهم على طرفي المنحنى.

#### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات قابلية تكرار نتائج الدراسة، أي أن الوثوق في نتائج دراسة ما يعتمد على درجة التوصل إلى نفس نتائج تلك الدراسة في مرات لاحقة<sup>2</sup>. فإذا ما تم إعادة الدراسة تحت نفس الظروف وب نفس المنهجية وتحصلنا على نفس النتائج. فهنا يمكن أن نقر بثبات أداة الدراسة<sup>3</sup>.

وهناك 3 أنواع من الثبات في المنهج الكمي ترتبط بدرجة القياس لنفس النتائج في حالة تكرار الاختبار، ثبات القياس عبر الزمن، وتشابه القياس للموضوع خلال فترة معينة، وفيما يأتي توضيح للأنواع المختلفة للثبات في المنهج الكمي:<sup>4</sup>

1- **الثبات الكلي للاختبار:** ونعني به مدى مقدرة الاختبار على إعطاء نفس الدرجات أو درجات متقاربة في أوقات مختلفة أو ظروف مختلفة عندما يطبق على العينة نفسها أو على عينة ممثلة من المجتمع نفسه ويمكن حسابه بثلاثة طرق:

<sup>1</sup> أظني جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص 267.

<sup>2</sup> خالد أحمد مصطفى حجر، مرجع سابق، ص 144.

<sup>3</sup> Nahid Golafshani, Op.Cit, P598

<sup>4</sup> أظني جوهره، مرجع سابق، ص.ص 264.265

◀ إعادة الاختبار: ويمكن استخدام معامل ارتباط بيرسون والتأكد ما إذا كانت النتائج نفسها أو متقاربة في حالة إعادة الاختبار، بحيث يحسب معامل الارتباط بين النتائج التي تم الحصول عليها بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأفراد ثم إعادة توزيعه على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع إلى ستة أشهر. وكلما كان هذا المعامل مرتفعا كلما كان ذلك دليلا على جودة المقاييس من حيث ثبات نتائجه؛

◀ ثبات نتائج النماذج المتوازنة: ويمكن استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبارين والتأكد ما إذا كانت النتائج نفسها أو متقاربة. فعندما يوجد ارتباط عال بين نتائج نموذجين متشابهين يقيسان نفس المفهوم أو المفاهيم فذلك يعني أنه قد تم التأكد من استقرار المقياس باستخدام النماذج المتوازنة بشرط أن يتكون النموذجان من نفس الأسئلة مع تغير ترتيب الأسئلة والكلمات التي استخدمت في صياغة هذه الأسئلة فقط.

◀ التقسيم النصفي: يتم تقسيم البيانات إلى قسمين، وتعد معادلة الارتباط المستخدمة لانخفاض عدد المفردات، ويمكن استخدام معامل ارتباط سبيرمان وبراون أو معادلة رولن أو قوتمان.

2- الاتساق الداخلي: ونعني بع مدى اتساق مفردات الاختبار مع بعضها، أو بمعنى آخر مدى العلاقة بين المفردة الواحدة والاختبار أو الأجزاء ذات العلاقة المفترضة وهناك من يرى أن الاتساق الداخلي يعتبر معيارا من معايير الصدق، كما سبق وذكرنا. ومع ذلك فهو يعتبر مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوم أو نظرية معينة.

3- ثبات المصححين: وتستخدم عندما يقدر الاختبار من أكثر من مصحح أو مقدر، ويكثر استخدام هذا الأسلوب مع الاختبارات ذات النهاية المفتوحة أو الإسقاطية. ويحسب معامل الثبات للبيانات الفتوية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون بين تقييم المصححين.

### الفرع الثالث: صدق وثبات استبيانات الدراسة الحالية

كما سبق وذكرنا أننا قمنا بتوزيع استبيانين، أحدهما للإطارات والآخر للزبائن لذلك من خلال هذا الفرع سننظر لصدق وثبات كل استبيان على حدى.

#### أولا: صدق وثبات الاستبيان الموجه للإطارات

##### I. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة توزيعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول (10) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد.

### II. صدق أداة الدراسة

في دراستنا لصدق الأداة اعتمدنا على نوعين من الصدق هما:

1- **الصدق الظاهري** تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال التسيير، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبيان والخروج به على صورته النهائية.

2- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = معامل الثبات. والجدول (10) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.950).

الجدول (10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للإطارات

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المرونة الانتاجية	11	0.706	0.840
مرونة رأس المال البشري	10	0.773	0.879
المرونة السوقية	9	0.813	0.902
المرونة التنافسية	10	0.730	0.854
المرونة الاستراتيجية	40	0.908	0.953
قيمة الزبون	28	0.724	0.851
جميع العبارات	68	0.900	0.947

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته (0.900) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (60%)، وكذلك كانت هذه القيمة مرتفعة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " (0.908) بالنسبة لعبارات محور المرونة الاستراتيجية في مقابل ما قيمته (0.724) بالنسبة لعبارات محور قيمة الزبون. وهو ما يدل على أن الاستبيان ثابت أي أنه يعطي نفس النتائج إذا تم استخدامه أو إعادته مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.



وبالتالي فثبات الأداة محقق مما يجعلنا على ثقة بصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.947) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المرونة الاستراتيجية حيث بلغت قيمتها (0.953) في مقابل قيمة (0.851) كمعامل صدق لعبارات محور قيمة الزبون.

#### ثانياً: صدق وثبات الاستبيان الموجه للزبائن

انتهجنا نفس النهج السابق بالنسبة لصدق وثبات الاستبيان الموجه للزبائن، وكانت النتائج كالآتي:

#### الجدول (11): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان الموجه للزبائن

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
قيمة الزبون الكلية	27	0.909	0.953
تكاليف الزبون الكلية	11	0.909	0.953
قيمة الزبون	38	0.934	0.966

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل الثبات للعبارات ككل كانت مرتفعة وبلغت (0.934) في مقابل (0.966) للصدق، وكذلك كانت معاملات الثبات والصدق لكل بعد من أبعاد قيمة الزبون.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي الذي تسيير عليه الدراسة، وذلك من خلال استعراض خطوات سيرورة البحث العلمي، التي تنطلق من تبني فلسفة (أو ابستمولوجيا) معينة تسيير عليها الدراسة من بين العديد من الفلسفات كالوضعية، البنائية والتفسيرية. تليها المقاربات التي تتفرع إلى استنباطية تنطلق من العام إلى الخاص، واستقرائية تعكس اتجاه الاولي لتتعلق من الخاص نحو العام. ثم بعد ذلك انتقلنا إلى مختلف الاستراتيجيات التي تقود الدراسة كالاستراتيجية التجريبية، دراسة الحالة، المسح وغيرها، لتليها مرحلة تختيار الباحث بين اعتماد الطريقة الكمية التي تعتمد إلى تكميم الظواهر وترجمتها من خلال أعداد، أو الكيفية التي تعتمد إلى وصف الظواهر وصفا دقيقا بعيدا عن الأرقام. وبعد كل ذلك تأتي مرحلة اعتماد طرق معينة لجمع مختلف البيانات التي يحتاجها الباحث، هذه الطرق تتنوع بين طرق (مصادر) ثانوية مثل الكتب، الدوريات، الرسائل... و طرق (مصادر) أولية بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

وبعد التدقيق والتمحيص في كل ما سبق وجدنا أن الأنسب لدراستنا هو تبني للفلسفة الوضعية كأساس، بالمقاربتين الاستنباطية والاستقرائية، والاستراتيجيتين التجريبية ودراسة الحالة، والمنجهين الكمي والكيفي. وأن نعتمد على المقابلة والاستبيان كطرق لجمع البيانات. حيث تم توزيع هذا الأخير على جهتين الأولى تمثلت في إدارات مؤسسة Condor للإلكترونيات، والتي تعرفنا عليها من خلال أول المباحث، والثانية في زبائن المؤسسة. لتتأكد بعد ذلك من صدق وثبات هذه الأداة.

كل المراحل السابقة والمتمثلة في الإطار المنهجي للدراسة تعتبر لبنة الأساس لاستكمال الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، وهو ما سيكون موضوع الفصل الموالي.



**الفصل الرابع:**  
**تحليل نتائج الدراسة**  
**واختبار الفرضيات**

**تمهيد:**

بعد أن قمنا في، الفصل السابق، بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة وتحديد التوقع الإيستمولوجي للدراسة مرفوقا بما يتضمنه من مقاربات، استراتيجيات وخيارات. وتحديد طرق جمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها. لا بد علينا الآن أن نحلل نتائج ماجاءت به الإستيبيانات الموزعة، سواء على الإطارات أو الزبائن، ونفسر مضمونها. ومن ثم نختبر الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة. وهو ما سنعمل عليه في هذا الفصل الذي قسمناه إلى 3 مباحث هي:

**المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الإستيبيان الموجه لإطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات؛**

**المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه لزبائن مؤسسة Condor للإلكترونيات؛**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه لإطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات

سنعمل في هذا المبحث على تحليل النتائج التي تحصلنا عليها بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على إطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات، من خلال التعريف أولاً بالأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وبعدها نحلل اتجاهات إجابات الزبائن حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

### المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1- **جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3- **اختبار Cronbach Alpha:** لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.

4- **معامل صدق المحك:** لقياس صدق العبارات.

5- **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

6- **معاملات الارتباط والانحدار:** حيث يتم استخدامها لدراسة علاقات الارتباط والتأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع.

### المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الإطارات

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول (12): الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الإطارات

النسبة المئوية%	التكرار	المتغيرات الشخصية	
50.6	41	ذكر	الجنس
49.4	40	أنثى	
64.2	52	أقل من 30 سنة	العمر
32.1	26	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
2.5	2	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
1.2	1	من 50 سنة فأكثر	
17.3	14	تقني سامي	المؤهل العلمي
49.4	40	ليسانس	
24.7	20	ماجستير أو ماستر	
8.6	7	مهندس	
61.7	50	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.9	25	من 5 إلى 9 سنوات	
6.2	5	من 10 إلى 15 سنة	
1.2	1	أكثر من 15 سنة	
%100	81	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة الجدول أعلاه يمكن تحديد أهم مميزات الخصائص الشخصية لعينة الدراسة كما يلي:

- ❖ هناك تقارب كبير في التوزيع بين نسبة الإناث والذكور في مؤسسة Condor، حيث بلغت نسبة الإناث (49.4%) في مقابل (51.6%) للذكور. ويعود هذا التقارب إلى طبيعة العمل، فالعينة التي توجهنا إليها تعمل في إدارة المؤسسة محل الدراسة، والعمل الإداري لا يتطلب جنسا محددًا؛
- ❖ نلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (أقل من 30 سنة) حيث بلغت (64.2%)، ذلك أن المؤسسة عملت في السنوات الأخيرة على تطوير أقسامها ومركباتها وتوسيع نشاطها وهو ما أدى بها، بالضرورة، إلى توظيف اليد العاملة اللازمة لسد ثغرة التطور الحاصل في هيكل المؤسسة. وهو ما جعل بطبيعة الحال الفئة الموظفة من فئة الشباب المتخرج مؤخرًا من الجامعات بتخصصات مختلفة. تلتها نسبة (32.1%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 30 إلى أقل من 40)، وهو ما يدل على أن أكثر من 90 بالمئة من عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية المتوسطة. ثم تلت ذلك الفئة العمرية التي يتراوح سن الإطارات

فيها بين (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (2.5%) أما النسبة الأضعف (1.2%) فكانت للمبحوثين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة. أين يمكن اعتبار هذه الفئة تمثل عامل الخبرة بالنسبة للمؤسسة، وما يمكن ملاحظته هو أن هذا التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازنا، حيث نجد أن الشباب ميول للمخاطرة والتغيير، وهو ما تحتاجه مؤسسة مثل Condor نظرا لطبيعة المنتجات التي تنتجها والمحيط الذي تنشط فيه، فروح الشباب وذهنياتهم وانفتاحهم على مجال التكنولوجيا يلعب دورا حاسما في تطور المؤسسة. أما الفئة العمرية الأكبر سنا يمكن أن تفيد الشباب بالخبرة اللازمة بينما تأتي الفئات العمرية المتوسطة كوسيط بين الفئتين العمريتين الأكبر والأصغر.

❖ كما سبق وذكرنا، تم توزيع استبياناتنا على إدارات مؤسسة Concor للإلكترونيات. وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 4 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل ليسانس حيث بلغت (49.4%)، تلتها نسبة (24.7%) لمؤهل ماجستير وماستر، ثم نسبة (17.3%) لمؤهل تقني سامي، ثم نسبة ضعيفة تقدر بـ (8.6%) لمؤهل مهندس. وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل الليسانس والماستر هما النسبتين الطاغيتين في عينة الدراسة، وهو ما يترجم الفئة العمرية الشابة التي سبق التطرق إليها. أما النسبة الأضعف العائدة لمؤهل المهندس فلا تعبر بالضرورة عن قلة المهندسين بالمؤسسة، وإنما يعود ذلك إلى عدم قدرتنا على الوصول إلى عدد كبير منهم نظرا لانتشارهم في الوحدات الانتاجية في ولاية برج بوعرييج التي لم يتسن لنا زيارتها لمرات عديدة.

❖ نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ينتمون إلى الفئة التي لم تتجاوز خبرتها 5 سنوات في المؤسسة، بينما كانت النسبة التالية لذوي الخبرة التي تتراوح بين 5 و9 سنوات، إن هاتين النسبتين لهاتين الفئتين لا تعبران عن ضعف في المؤسسة أبدا، بل هي نقطة قوة وارتكاز لديها فذلك يعكس روحا جديدة في المؤسسة، كما سبق وذكرنا في تحليلنا لنسبة الشباب المرتفعة، ذلك أن التكنولوجيا والتطور التكنولوجي يحتاج لذهنيات منفتحة على التكنولوجيا، والشباب الجزائري لا يخلو من هذه المهارات وبذلك تعتبر المؤسسة ذات فكر استراتيجي عندما وظفت إدارات صغار السن\*، ولكن هذا لا ينفي دور ذوي الخبرة المرتفعة فهم يمثلون الجدار الذي يتكؤ عليه الإطارات الجدد، خاصة في مجال التجارة والقوانين وكيفية سير الأسواق.

### المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان الموجه للإطارات

نعمل في هذا المطلب على تحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ودراسة اتجاه الموافقة

لكل عبارة.

\*بناء على نتائج المقابلة مع مدير الموارد البشرية

الفرع الأول: تحليل وتفسير عبارات متغير المرونة الاستراتيجية

نقوم في هذا الفرع بتحليل اتجاهات إجابات الإطارات حول متغير المرونة الإستراتيجية، لنرى مدى موافقة الإطارات حول وصف مؤسسة Condor بالمرونة استراتيجيا أو عدم موافقتهم.

أولاً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المرونة الانتاجية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات الإطارات لمحور أو بعد المرونة الإنتاجية لمؤسسة Condor

للالكترونيات.

الجدول(13): اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المرونة الانتاجية

الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق بشدة	0.474	4.67	66.7	54	33.3	27	0	0	0	0	0	0	1
موافق بشدة	0.844	4.27	27.2	22	72.8	59	0	0	0	0	0	0	2
موافق	0.685	4.14	30.9	25	51.9	42	17.3	14	0	0	0	0	3
موافق بشدة	0.689	4.27	40.7	33	45.7	37	13.6	11	0	0	0	0	4
موافق	0.766	4.04	30.9	25	42	34	27.2	22	0	0	0	0	5
موافق	1.044	3.62	12.3	10	58	47	17.3	14	3.7	3	8.6	7	6
موافق	0.784	4.10	27.2	22	64.2	52	0	0	8.6	7	0	0	7
موافق	0.679	3.70	12.3	10	45.7	37	42	34	0	0	0	0	8
موافق	0.823	3.81	14.8	12	59.3	48	22.2	18	0	0	3.7	3	9
محايد	0.939	3.23	0	0	49.4	40	33.3	27	8.6	7	8.6	7	10
موافق	0.882	4.19	38.3	31	49.4	40	8.6	7	0	0	3.7	3	11

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم توزيع الاستبيان على إطارات مؤسسة Condor للالكترونيات وقد كانت إجاباتهم حول عبارات بعد

المرونة الانتاجية في المؤسسة كما يلي:



- **العبارة 1:** والتي تنص على أن المؤسسة تسعى لأن تكون سباقة في إبداع منتجات جديدة، اتجهت إجابات الإطارات نحو الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.67) وانحراف معياري (0.474). وتحليل الإجابات أكثر نجد أن جميع الإطارات يوافقون على هذه العبارة ويؤكدون أن المؤسسة دائماً تعمل على إبداع منتجات جديدة، حيث قدرت نسبة الموافقة بـ (33.3%) والموافقة بشدة (66.7%). في مقابل (0%) لكل من اتجاهي غير موافق بشدة، غير موافق ومحيد.

- **العبارة 2:** والتي مفادها أن المؤسسة تعمل على تعديل المنتجات الحالية وفقاً للتطورات الحاصلة في السوق فقد كانت إجابات الإطارات في المؤسسة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.844) وهو اتجاه الموافقة بشدة. كما أن هذه الجزئية من المرونة الانتاجية كانت محل اتفاق الإطارات بنسبتي (72.2%) لدرجة موافق و (27.2%) لدرجة موافق بشدة.

- **العبارة 3:** والتي نصت على أن "المؤسسة تهتم باقتناء أحدث التجهيزات والآلات" فقد كان اتجاه إجابات الإطارات حولها كتنظيرتها السابقتين، حيث أن أغلب الإطارات يؤكدون عليها باتجاه عام نحو الموافقة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.685). وتحليل أدق للإجابات فإننا نلاحظ أنه لم يكن هناك موافقة تامة حول هذه العبارة، بل وجدت نسبة (17.3%) إتّزمت الحياد بخصوص اهتمام المؤسسة باقتناء أحدث التجهيزات. هذه النسبة تعبر عن أولئك الذين لا يملكون معلومة بهذا الشأن وأغلبهم من قسم الموارد البشرية والتسويق في الإدارة الجهوية في الجزائر العاصمة، ذلك أن هذين القسمين بعيدان عن وحدات الإنتاج. إلا أن النمط الغالب على الإجابات كان باتجاه الموافقة والموافقة بشدة بنسبتي (51.9%) و (30.9%) على الترتيب.

- وفيما يخص **العبارة 4** التي نصت على أن "إدارة المؤسسة تسهر على تعديل كميات الإنتاج كلما تطلب الأمر ذلك"، فإن إجابات الإطارات مالت إلى اتجاه الموافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.689)، مقسما بين (45.7%) و (40.7%) لمقياسي موافق وموافق بشدة على الترتيب، وهو اتجاه عينة أقسام الإنتاج والتمويل لانهم الأدرى بهذا العنصر. بينما مال مانسبته (13.6%) لاتجاه الحياد لعدم اطلاعهم على هذا العنصر.

- **العبارة 5:** والتي نصت على أن المؤسسة تعمل دائماً على تحسين طرق الإنتاج، فقد جاء اتجاه إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (4,04) وانحراف معياري (0.766)، حيث أن أغلب الإطارات يؤكدون على توفر هذه الخاصية في المؤسسة بنسبة (72.9%)، وعلى غرار العبارات 3 و 4 فإن نسبة الحياد موجودة

دائماً وتقدر هنا (27,2%) وتعود أحياناً للأسباب السابقة، أي جهل المعلومة، وأحياناً أخرى للتكتم حول المعلومة.

- **العبارة 6:** والتي مفادها أن التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى مؤسسة Condor متطورة جداً مقارنة بالمنافسين، فقد جاء اتجاه إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.044). وبالرغم من أن الاتجاه العام هو الموافقة فإنه لا يمكننا إهمال أن بعض الإطارات لم يؤكدوا هذه العبارة حتى ولو كانت نسبتهم قليلة (12.3%) كما أن نسبة الحياد البالغة (17.3%) لا تعبر فقط عن عدم إدراكهم للمعلومة، بل أيضاً، كما أكد البعض، أن المؤسسة غير مطلعة على الامكانيات الحقيقية للمنافسين، خاصة الدوليين منهم، وبالتالي لن يتمكنوا من مقارنة ماتملكه المؤسسة مع ما يملكه المنافسون حين يتعلق الأمر بالتقنيات المستخدمة.

- **العبارة 7:** نصت هذه العبارة على أن المؤسسة تملك موارد متنوعة تمكنها من إنتاج منتجات مختلفة، إن هذه العبارة تقيس مدى مرونة موارد المؤسسة وكذا مرونة استغلال المؤسسة لهذه الموارد. وقد جاء اتجاه إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.784) حيث تقسمت بين (64.2%) و(27.2%) لاتجاهي الموافقة والموافقة بشدة على الترتيب في مقابل (0%) لاتجاهي الحياد وعدم الموافقة بشدة.

- **العبارة 8:** مفادها أن موارد المؤسسة تمكن الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، جاءت إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.679) حيث أن أكثر من نصف عينة الإطارات المستجوبة تؤكد أن الموارد التي تملكها المؤسسة حالياً تمكنها من التأقلم مع التغيرات البيئية، سواء الداخلية منها أو الخارجية، بما في ذلك الآلات والمعدات، الموارد الأولية... أما النسبة المتبقية (42%) فقد التزمت الحياد. وما يمكن قوله أنه حتى ولو كانت النسبة الغالبة هي الموافقة فإنها ليست بعيدة جداً عن نسبة الحياد وهو أمر لا يمكن تجاهله فنسبة الحياد المرتفعة تعبر على أن الإطارات لم يتمكنوا من ملاحظة هذه الخاصية في مؤسستهم. وهو ما أكدت عليه نتائج المقابلات التي أجريت مع بعض الإطارات.

- **العبارة 9:** والتي مفادها أن المؤسسة تلتزم بتوفير الموارد اللازمة للإنتاج عند توفر معلومات جديدة، هذه العبارة تهدف إلى قياس مدى مرونة المؤسسة في توفير الموارد اللازمة للإنتاج بطرق سريعة وقد جاء اتجاه إجابات الإطارات يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.823)، أي أن أغلب الإطارات يؤكدون على أن المؤسسة توفر الموارد من أجل الإنتاج والتحسين والتطوير إذا ماتوفرت المعلومات اللازمة لذلك وهو رأي (74.1%) من الإطارات.

- العبارة 10: تنص على أن المؤسسة تمتلك القدرة على تغيير تشكيلة منتجاتها بسهولة. وفيما يخص إجابات الإطارات فإن الحياد كان الحكم الفصل بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.939)، وبتحليل الاجابات على مقياس ليكرت الخماسي نجد أن عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة تقدر بـ (17.2%) في مقابل (33.3%) للحياد. وبالرغم من أن نسبة الموافقة هي الغالبة لكن هذا لا يؤكد فعلا أن المؤسسة قادرة على تغيير تشكيلة المنتجات بسهولة لأن ذلك يعتبر أمرا صعبا على أكبر المؤسسات العالمية وبذلك يعتبر صعبا على مؤسسة Condor.

- العبارة 11: التي تنص على أن المؤسسة تؤكد على ضرورة الإبداع لتحسين نوعية المنتجات فقد جاء اتجاه إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.882). وهو ماتؤكدده النسب المرتفعة لاتجاهي الموافقة والموافقة بشدة التي قدرت بـ (49.9%) و(38.3%) على الترتيب. وهو ما يؤكد على أن المؤسسة تؤكد وتشجع على الابداع دائما.

#### المرونة الإنتاجية لمؤسسة Condor للالكترونيات

من خلال ما تقدم من عرض إجابات الإطارات حول المرونة الإنتاجية لمؤسسة Condor للالكترونيات يمكننا استخلاص مايلي:

تتميز مؤسسة Condor للإلكترونيات بخاصية المرونة في مجالها الانتاجي وهو ما يؤكد الاتجاه العام لإجابات الإطارات، حول هذا البعد، والمتمثل في الموافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.565) وفق مايبينه الجدول التالي:

الجدول (14): اتجاه إجابات الإطارات حول بعد المرونة الإنتاجية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق بشدة	0.565	4.42	المرونة الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن المرونة الإنتاجية لمؤسسة Condor للالكترونيات تترجم في:

- ◀ سعي المؤسسة لانتاج منتجات جديدة والتأكيد على ضرورة الإبداع؛
- ◀ السهر على تعديل المنتجات الحالية وتطويرها وفقا للتطورات الحاصلة في الأسواق من خلال تحسين طرق الإنتاج وتعديلها والاهتمام باقتناء أحدث الآلات والمعدات؛
- ◀ الاهتمام بامتلاك وتوفير الموارد اللازمة لانتاج أحدث المنتجات، خاصة إذا ماتوفرت المعلومات المتعلقة بذلك.

ثانياً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات بالنسبة لعبارة بعد مرونة رأس المال البشري

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات الإطارات لمحور أو بعد مرونة رأس المال البشري لمؤسسة

Condor للإلكترونيات.

الجدول (15): اتجاهات الإطارات حول عبارة بعد مرونة رأس المال البشري

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
12	14.8	12	6.2	5	34.6	28	25.9	21	18.5	15	1.265	3.27	12
13	0	0	17.3	14	3.7	3	60.5	49	18.5	15	0.941	3.80	13
14	35.8	29	0	0	14.8	12	27.2	22	22.2	18	1.620	3.00	14
15	16	13	0	0	11.1	9	64.2	52	8.6	7	1.185	3.49	15
16	8.6	7	17.3	14	25.9	21	39.5	32	8.6	7	1.107	3.22	16
17	0	0	0	0	28.4	23	40.7	33	30.9	25	0.774	4.02	17
18	13.6	11	8.6	7	35.8	29	32.1	26	9.9	8	1.156	3.16	18
19	0	0	8.6	7	11.1	9	49.4	40	30.9	25	0.880	4.02	19
20	0	0	0	0	12.3	10	56.8	46	30.9	25	0.635	4.19	20
21	8.6	7	17.3	14	13.6	11	45.7	37	14.8	12	1.191	3.41	21

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم تحليل هذا البعد بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي صيغت في شكل العبارات التالية:

- العبارة 12: تنص هذه العبارة على أن مؤسسة Condor تهتم بتدريب مواردها البشرية للحصول على مهارات متميزة، جاءت إجابات الإطارات فيما يخص هذه العبارة باتجاه الحياد بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.265) وهو ما يقابل ما نسبته (34.6%) من إجابات الإطارات. وبالرغم من أن نسبة الموافقة (25.9%) والموافقة بشدة (18.5%) كانت مرتفعة، إلا أن ذلك لم يدل على أن عينة الإطارات المستجوبة توافق على هذه العبارة، وبالارتباط المباشر بالعديد منهم تبين أن اتجاه الحياد سببه عدم حصول أغلبهم على برامج تدريبية تحسن من مهاراتهم، وهناك من أكد حصوله على برنامج تدريبي داخل المؤسسة من خلال استخدام مهارات أجنبية والقيام بعملية تدريبهم. وما تمت ملاحظته هو أن الذهنية الغالبة على رأس المال

البشري الجزائري هو اعترافه بالبرنامج التدريبي الخارجي دون الداخلي. أي، وبالنسبة للموظف الجزائري، إذا ما حصل على برنامج تدريبي فهو يقابل مباشرة التوجه خارج البلد وإلا فليس ببرنامج تدريبي.

- **العبارة 13:** والتي مفادها أن المؤسسة تقوم بتغيير عدد العاملين بما يتناسب واحتياجات العمل، فقد مال اتجاه إجابات الإطارات إلى الموافقة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.941). حيث أكدت ما نسبته (79%) من الإطارات أن المؤسسة تغير عدد العمال إذا ما احتاجت لذلك وهو أمر طبيعي بحكم توسع نشاط المؤسسة وحاجتها المتزايدة لموارد بشرية تحقق أهدافها. وفي الغالب التغيير يكون بزيادة عدد العمال وليس بالنقصان. حيث شهدنا أثناء فترة التريص في المؤسسة\* عملية مقابلات من أجل توظيف موارد جديدة بقسم الموارد البشرية في المديرية الجهوية بالجزائر العاصمة. والجدول الموالي يبين تطور عدد الموارد البشرية في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة:

**الجدول (16): تطور عدد العمال في مؤسسة Condor للإلكترونيات**

السنة	2013	2014	2015	2016
العدد	11600	14000	15500	16000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية

- **العبارة 14:** والتي تنص على أن المؤسسة تقوم بتعديل ساعات العمل بما يتناسب واحتياجات العمل، فقد جاءت اتجاهات إجابات الإطارات بالحياد بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.620). إن اتجاه الحياد وبالرغم من أنه الاتجاه العام، إلا أنه لا يعبر بشدة عن رأي الإطارات، فبتحليل أدق لإجاباتهم نجد أن مانسبته (14.8%) فقط هم من يتوجهون إلى الحياد، وهو ما يترجم عدم امتلاكهم للمعلومة فيما يخص هذه العبارة. وفي المقابل نجد أن مانسبته (49.4%) من الإطارات جاءت إجابتهم بالموافقة وهو ما يعادل بالتقريب نصف العينة. فهم يؤكدون بذلك أن المؤسسة تتسم بالمرونة حيال تسيير ساعات العمل وهو ما أكدته لنا مساعدة المدير العام في المديرية الجهوية في الجزائر العاصمة. حيث أشارت أنهم أحيانا يضطرون لزيادة ساعات العمل وفقا لما تتطلبه الحاجة، كما أن المؤسسة اعتمدت نظام الفرق في وحدات خدمات مابعد البيع نظرا لزيادة الضغط عليها مؤخرا\*. وكما لاحظنا في العبارة السابقة المخصصة لتغيير عدد العمال أن التغيير يكون بالزيادة لا التسريح، فإن ساعات العمل أيضا يكون بالزيادة لا التخفيض نظرا للتطور الحاصل على مستوى المؤسسة والذي يتطلب دائما الزيادة لا النقصان.

\* ماي 2016  
\* الفترة بين مارس وماي 2016.

- **العبارة 15:** ومفادها أن الموارد البشرية في المؤسسة يتميزون بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة، هذا ما أكدته الموافقة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.185) بما يقابل (72.8%) مجموع اتجاهي الموافقة والموافقة بشدة. فالموارد البشرية في المؤسسة يتكيفون مع الحالات الطارئة الخارجة عن العمل الروتيني، كزيادة الطلب، ظهور طلبيات جديدة أو فتح أسواق جديدة... كما أنهم يستطيعون التصرف في حالة نقص الموارد أو تأخر وصول المواد الأولية.

- **العبارة 16:** والتي تنص على أن إدارة المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية فقد جاء اتجاه إجابات الإطارات بالحياد بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.107) في مقابل ما نسبته (25.9%) لاتجاه عدم الموافقة ونسبة (48.1%) لاتجاه الموافقة. هذه النسبة الأخيرة لا يمكن تجاهلها لأنها تمثل ما يقارب نصف حجم العينة. فقد أكد لنا المدير العام للمديرية الجهوية في الجزائر العاصمة أن المؤسسة دائما ما تعمل على تحفيز مواردها البشرية بالطرق المادية والمعنوية "إقامة حفل تكريمي على شرف العمال في كل فاتح ماي من كل سنة". فقد لاحظنا بدورنا تغييرات منذ زيارتنا الأولى شهر ديسمبر 2015 إلى ماي 2016 في جانب المكاتب وطرق تأثيثها، فقد تم إعادة تهيئتها بطرق أكثر عصرية وأريحية، فأصبحت أكثر اتساعا وأكثر راحة على ماكانت عليه بهدف منح العامل راحة نفسية تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه "استنادا لما أقره المدير العام". ولعل لهذه التحفيزات وغيرها الأثر على أداء العاملين حيث لاحظنا أنهم فعلا مهتمون بالعمل يبذلون جهودا واضحة لتلبية حاجات العمل وهو ما أكدته العينة المستجوبة من خلال اتجاه الموافقة الذي خص **العبارة 17** بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.774).

- **العبارة 18:** كما أن التحفيز يكون أحيانا من خلال سياسة التوجه بفرق العمل، عن طريق تحفيزهم على العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين، وقد مال رأي المبحوثين فيما يخص هذا العنصر إلى الحياد بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.165) وهو ما يدل أن العمال لا يملكون المعلومة الكافية حول التوجه بفرق العمل ولا يرونها مجسدة على أرض الواقع.

- **العبارة 19:** والتي تنص على أن الموارد البشرية في المؤسسة يملكون القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة، فقد كان رأي الإطارات هو الموافقة من خلال متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.88)، حيث أن الإطارات يؤكدون على أن الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة يمكنها أداء مهام متنوعة وبنفس الكفاءة ولكن هذا التنوع نسبي وليس مطلق، فلكل تخصصه ومجال عمله، وانتقال مورد من فرع في قسم التسويق مثلا إلى فرع آخر من نفس القسم يعتبر تنوعا، ولكن انتقال نفس المورد من نفس القسم إلى فرع آخر بعيد عن قسم التسويق وأداء المهام الموكلة إليه بنفس الكفاءة وهو أمر غير ممكن لجميع الموارد. وإن مرونة

الموارد البشرية فيما يتعلق بتغيير المهام يعتبر جزءاً من مرونتهم اتجاه التغييرات الداخلية وهو ما أكدته اتجاه الموافقة لإجابات الإطارات فيما يخص العبارة 20 بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.635).  
 - العبارة 21: ويمتد تحفيز الموارد البشرية إلى التأثير عليهم ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة في حالة وجودها طبعاً، وهو ما أكدته اتجاه الموافقة الذي ساد إجابات الإطارات من خلال متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.191)، فالمؤسسة تهتم دائماً باطلاع مواردها البشرية على المهام الجديدة والتغييرات التي تحدث على مهامهم الحالية، وتعمل على تدريبهم ليتأقلموا على أدائها. خاصة وأن المؤسسة، في السنوات الأخيرة، توجهت إلى توسيع أنشطتها على المستوى الدولي وهو ما يتطلب مزيداً من الجهد والعمل والتأقلم على انجاز مهام بصيغة دولية.

#### مرونة رأس المال البشري لمؤسسة Condor:

يتميز رأس المال البشري في مؤسسة Condor للإلكترونيات بالمرونة، وهو ما أكدته عينة الإطارات المستجوبة، حيث توجهت جل إجاباتهم إلى الموافقة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.030) وفقاً لما يبيّنه الجدول التالي:

#### الجدول (17): اتجاه إجابات الإطارات حول مرونة رأس المال البشري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	1.030	3.55	مرونة رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

وتترجم مرونة رأس المال البشري لمؤسسة Condor للإلكترونيات فيما يلي:

- ◀ تأقلم الموارد البشرية للمؤسسة مع التغييرات التي تطرأ على المهام سواء الحالية أو المستحدثة؛
- ◀ التزام المؤسسة بالقيام بالتعديلات اللازمة على مستوى ساعات العمل أو عدد الموارد البشرية كلما تطلب الأمر ذلك؛
- ◀ التحفيز الموجه للعنصر البشري وتفاعل هذا الأخير مع مختلف التحفيزات المقدمة؛
- ◀ تميز المورد البشري بالقدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة نسبياً خاصة إذا ماتعلقت المهام بنفس القسم.

ثالثاً: تحليل وتفسير اتجاهات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المرونة السوقية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات الإطارات لمحور أو بعد المرونة السوقية لمؤسسة Condor

للالكترونيات.

الجدول(18): اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المرونة السوقية

الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.901	4.01	32.1	26	45.7	37	13.6	11	8.6	7	0	0	22
موافق بشدة	0.539	4.54	59.3	48	35.8	29	4.9	4	0	0	0	0	23
موافق بشدة	0.587	4.59	64.2	52	30.9	25	4.9	4	0	0	0	0	24
موافق	1.114	4.10	40.7	33	45.7	37	4.9	4	0	0	8.6	7	25
موافق بشدة	0.841	4.23	40.7	33	50.6	41	0	0	8.6	7	0	0	26
موافق	1.058	3.93	34.6	28	40.7	33	7.4	6	17.3	14	0	0	27
موافق	0.882	3.47	12.3	10	35.8	29	38.3	31	13.6	11	0	0	28
موافق	1.112	3.63	23.5	19	33.3	27	34.6	28	0	0	8.6	7	29
موافق	0.840	4.09	30.9	25	55.6	45	4.9	4	8.6	7	0	0	30

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم الاعتماد على مجموعة من العبارات لقياس المرونة السوقية لمؤسسة Condor للالكترونيات،

وجاءت إجابات الإطارات حول هذه العبارات كالتالي:

- العبارة 22: والتي تنص على أن "إدارة المؤسسة تعمل على زيادة حصتها السوقية"، فقد أكد إطارات

المؤسسة هذه العبارة باتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.9001). حيث تعمل

المؤسسة على زيادة حصتها في الأسواق التي تنشط فيها. وهو فعلا ما يلاحظ على أرض الواقع حيث أن

المؤسسة تنشر معارضها (Showrooms) في مختلف ولايات الوطن لتقريب منتجاتها من الزبون ومنافسة



العلامات الأخرى. حيث ازداد عدد قاعات العرض من 90 قاعة سنة 2013 إلى 145 قاعة سنة 2016 وهذا العدد مرشح للارتفاع\*.

- **العبارة 23:** ومفادها " تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة دائما سعيا منها للتميز" وقد جاءت إجابات الإطارات فيما يخص هذه العبارة بالموافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.539). وبتحليل أدق للإجابات نجد أن ما نسبته (95.1%) من توجهات الإطارات مرتكزة في جهة الموافقة، فهم يؤكدون وبشدة على هذا العنصر. وهو فعلا ما يلاحظ في الأسواق حيث نجد أن المؤسسة تطرح منتجات جديدة في فترات ليست متباعدة نوعا ما كما أنها تركز على المناسبات مثل طرحها لمجموعة "Condor Scholar" بمناسبة الدخول المدرسي 2016/2017.

- **العبارة 24:** التي تنص على أن "المؤسسة تعمل على زيادة حجم مبيعاتها في الأسواق"، أكد الإطارات هذه العبارة بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.587) وهو ما يترجم اتجاه الموافقة بشدة ويؤكد ما جاءت به العبارة 22. والجدول الموالي يبين تطور حجم مبيعات المؤسسة في الأسواق:

الجدول (19): تطور حجم مبيعات مؤسسة Condor للإلكترونيات

السنة	2013	2014	2015	2016
حجم المبيعات (مليار دج)	43	48	72	90
نسبة التطور %	/	40%	50%	20%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج المقابلة مع رئيس قسم التسويق

- **العبارة 25:** ومفادها أن المؤسسة تبحث دائما عن اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة، وقد جاءت إجابات الإطارات فيما يخص هذه العبارة متجهة نحو الموافقة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.114)، حيث مال ما نسبته (86.4%) من الإطارات إلى إجابة الموافقة. فهم يؤكدون على أن المؤسسة تبحث دائما عن منافذ لتصريف منتجاتها في أسواق جديدة، وهو مادفعها إلى التوجه إلى الأسواق الإفريقية التي تعتبر أسواقا واعدة للجزائر عموما وللمؤسسة Condor على وجه الخصوص.

- **العبارة 26:** وتنص على أن المؤسسة تقدم عروضاً متنوعة سعياً منها للتميز، وعلى غرار العبارات السابقة، جاء اتجاه إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.709)، فالمؤسسة تقدم لوحات إلكترونية "Tablette" بالشراكة مع مؤسسة "Mobilis"، كما تقوم بتخفيضات على منتجاتها في المناسبات الدينية والوطنية، إضافة إلى عروض وأسعار مميزة لشريحة معينة من الزبائن كالعروض مثلًا التي تقدم لها تخفيضا على مجموعة من المنتجات تحت مسمى "Pack العروس"...

\* بناء على تصريح مدير قسم التسويق

- **العبارة 27:** "تدمج المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة" وفعلا هذا ما أكدت عليه عينة الإطارات المستجوبة من خلال متوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.058) وهو ما يترجمة اتجاه الموافقة. فالمؤسسة تسخر قدراتها للتعريف بالمنتج الجديد من خلال الإشهارات على مختلف القنوات التلفزيونية، اللوحات الإشهارية، الموقع الإلكتروني وغيرها...

- **العبارة 28:** والتي تنص على أن المؤسسة تستطيع الإستجابة لطلبات الزبائن بسرعة، فقد جاء اتجاه إجابات الإطارات بالموافقة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.882). حيث تؤكد عينة الإطارات المبحوثة على مرونة المؤسسة في التعامل مع زبائنهم، إذ أنها تسخر مختلف مواردها من أجل الاستجابة لطلبات زبائنهم. وتحليل أكثر لإجابات الإطارات نجد أن هناك ما نسبته (38.3%) متجهة نحو الحياد وهي نسبة لا يمكن إهمالها، هذه النسبة تعود في الأغلب إلى أن عينة الإطارات المستجوبة لا يملكون المعلومة بخصوص هذا الشأن، خاصة أولئك الذين يعملون في أقسام الموارد البشرية.

- **العبارة 29:** والتي تنص على أن "المؤسسة تجري دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف للدخول إليها" جاءت إجابات المبحوثين حول هذه العبارة بالتأكيد من خلال اتجاه الموافقة الذي كان سائدا بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.112)، هذا الاتجاه ترجم في ما نسبته (56.8%) مجموعة بين اتجاهي الموافقة والموافقة بشدة في مقابل (34.6%) لنسبة الحياد، وهو ما يدل على أن المؤسسة تجري دراسات معمقة حول الأسواق التي تستهدفها. وهو أمر جد روتيني لجميع المؤسسات عموما ولمؤسسة Condor على وجه الخصوص، خاصة وأن المؤسسة تسعى لتوسيع نطاق مبيعاتها والولوج إلى أسواق جديدة. كما أنها تحاول دائما تقديم منتجات وخدمات متميزة في الأسواق التي تعمل فيها وهو ما أكده اتجاه الموافقة لإجابات الإطارات للعبارة 30 بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.840)، حيث نجدها تسعى دائما للوصول إلى مختلف منافذ التوزيع كما أنها تخلق منافذ خاصة بها من خلال الاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات في توزيع منتجاتها، وذلك بهدف تخفيض التكاليف.

### المرونة السوقية لمؤسسة Condor:

من خلال ما تم عرضه من تحليل لإجابات الإطارات فيما يخص المرونة التسويقية يمكن استخلاص أن مؤسسة Condor تتميز بمرونة سوقية عالية وهو ما أكده الاتجاه العام لإجابات الإطارات فيما يخص هذا البعد الذي نحا منحى الموافقة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0,701) وفقا لما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (20): اتجاه إجابات الإطارات حول بعد المرونة السوقية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.701	4.05	المرونة السوقية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

وتتلخص المرونة السوقية لمؤسسة Condor فيما يلي:

- ◀ عدم اكتفاء المؤسسة بحصة سوقية معينة، بل سعيها الدائم لاقتناص الفرص التسويقية الجديدة لزيادة حصتها في السوق؛
- ◀ هذا الاقتناص يكون مدعما دائما بدمج لحجم هائل من قدراتها في البحث والتطوير، بحوث التسويق والدراسة المعمقة للأسواق المستهدفة؛
- ◀ التخطيط الدائم وغير المتوقع لطرق التميز في الأسواق الحالية والمستهدفة من خلال تقديم عروض متميزة؛
- ◀ مرونة المؤسسة في الاستجابة لطلبات زبائنها وتلبية رغباتهم؛
- ◀ مرونة المؤسسة في التوسع والوصول إلى مختلف منافذ التوزيع من خلال تواجدها في جميع ولايات الوطن، إضافة إلى بداية توسع شبكة مراكز خدمات ما بعد البيع الخاصة بها.

رابعا: تحليل وتفسير اتجاهات الإطارات بالنسبة لعبارات بعد المرونة التنافسية

الجدول التالي يبين اتجاهات إجابات الإطارات لمحور أو بعد المرونة التنافسية لمؤسسة Condor

للالكترونيات.

الجدول(21): اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المرونة التنافسية

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
31	0	0	8.6	7	25.9	21	59.3	48	6.2	5	0.732	3.63	موافق
32	0	0	0	0	18.5	15	53.1	43	28.4	23	0.682	4.10	موافق
33	8.6	7	0	0	14.8	12	63	51	13.6	11	1.000	3.73	موافق
34	8.6	7	0	0	21	17	48.1	39	22.2	18	1.079	3.75	موافق
35	0	0	0	0	24.7	20	40.7	33	34.6	28	0.768	4.10	موافق
36	0	0	0	0	0	0	75.3	61	24.7	20	0.434	4.25	موافق بشدة
37	0	0	8.6	7	16	13	65.4	53	9.9	8	0.746	3.77	موافق
38	0	0	8.6	7	11.1	9	58	47	22.2	18	0.827	3.94	موافق
39	8.6	7	0	0	39.5	32	39.5	32	12.3	10	1.013	3.47	موافق
40	0	0	0	0	17.3	14	70.4	57	12.3	10	0.545	3.95	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تم قياس المرونة التنافسية لمؤسسة Condor من خلال العبارات التالية:

- العبارة 31+32: اللتان مفادهما أن المؤسسة تتابع التطورات والتغيرات الصادرة من طرف المنافسين، وهو أمر لا بد منه. فمؤسسة بحجم Condor تنافس محليا ودوليا لا بد عليها من متابعة جميع تحركات المنافسين وهو ما أكد عليه اتجاه الموافقة لكلا العبارتين بمتوسطين حسابيين (3.63) و (4.10) وانحرافين معياريين (0.732) و(0.682) على التوالي.

- العبارة 33: والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها، وهنا أكد الإطارات هذه العبارة من خلال اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.000)، وبنسبة تفوق (50%) لاتجاهي الموافقة والموافقة بشدة، حيث نجد أنه فعلا المؤسسة تحاول ضبط تكاليفها خاصة الإنتاجية منها والتسويقية، كتكاليف النقل مثلا، وبالتالي أسعار نهائية أقل بالنسبة للزبون. لتستطيع بذلك مواجهة المنافسين. ومن أجل ضبط أكثر للتكاليف فإن المؤسسة تقوم بدراسة شاملة للسوق عموما ولأسعار خصوصا،

وهو ما أكدته عينة الإطارات المبحوثة في العبارة 34 من خلال اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.079).

- العبارة 35: ونصت على أن المؤسسة تستفيد من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحسين مستوى المنتجات المقدمة لزيائنها، وهو فعلا ماتقوم به فبحكم عملها في مجال التكنولوجيا فهي تعتبر مطورا لهذه الأخيرة، وإن لم تستفد من أحدث الإصدارات في هذا المجال لن تستطيع المنافسة، خاصة وأنها أمام رواد التكنولوجيا في العالم. وفعلا فقد أكد الإطارات أن المؤسسة تستفيد من هذا التطور من خلال اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.768).

- العبارة 36: والتي مفادها أن المؤسسة تهتم بالإحاطة بالتغيرات التي تجري في بيئتها الخارجية، وعلى غرار العبارة السابقة فإن هذا الأمر يعتبر ضرورة حتمية للمؤسسة لتستمر في السوق الذي تتشط فيه، خاصة وأن محيطها يتميز بالتغير الشديد والسريع وهو ما أكدته اتجاه الموافقة بشدة المترجم في متوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.434). وتعتبر دراسة المحيط الخارجي عموما والقريب منه على وجه الخصوص، كما سبق وذكرنا، ضرورة حتمية للمؤسسة خاصة دراسة تحركات المنافسين وانعكاس ما يقدمونه من منتجات على منتجاتها، وهو ما أكدت عينة الإطارات المستجوبة أن المؤسسة تقوم به بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.746) للعبارة رقم 37. ولكن دراسة المحيط القريب أو المباشر لا تنحصر في تحركات المنافسين فحسب، لأنهم ليسوا المكون الوحيد لهذا المحيط، بل هناك أيضا الموردون الذين يعتبرن مصدر مدخلات منتجات المؤسسة، ولتجنب حدوث خلل في عمليات التوريد وبالتالي خلل في العملية الانتاجية، أو انقطاع التوريد تماما، وكذلك لضمان تقليص القوة التفاوضية للموردين، تعمل المؤسسة على إقامة علاقات تعاون قوية مع مورديها وهو أمر لا غنى عنه لأي مؤسسة. هذا ما أكد عليه الإطارات وترجموه في اتجاه الموافقة للعبارة 38 بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.827).

- العبارة 39: والتي مفادها أن المؤسسة تسعى لتحسين قدراتها على مواجهة التغيرات الطارئة، وهو ما أكد عليه الإطارات من خلال متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.013).

- العبارة 40: والتي تنص على أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة هذا ما أكدته الإطارات أيضا من خلال اتجاه عام للموافقة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.545).

### المرونة التنافسية لمؤسسة Condor:

من خلال ما تم عرضه من تحليل لإجابات الإطارات فيما يخص المرونة التنافسية يمكن استخلاص أن مؤسسة Condor تتمتع بمرونة تنافسية عالية وهو ما أكدته الاتجاه العام لاجابات الإطارات فيما يخص هذا

البعد الذي نحا منحى الموافقة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.449) وفقا لما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (22): اتجاه إجابات الإطارات حول بعد المرونة التنافسية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.449	3.79	المرونة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

وتترجم المرونة التنافسية لمؤسسة Condor في:

- ◀ متابعة المؤسسة لمختلف التغيرات التي تطرأ في المحيط الخارجي والتأقلم معها؛
- ◀ إقامة علاقات قوية مع الموردين؛
- ◀ الاستفادة من التطور التكنولوجي ومواكبته؛
- ◀ الدراسة المعمقة لتحركات المنافسين وانعكاس ذلك على المؤسسة؛
- ◀ التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.

خامسا: تحليل وتفسير اتجاهات الإطارات بالنسبة لعبارات متغير المرونة الاستراتيجية

من خلال ما تم عرضه في المحاور السابقة نجد أن مؤسسة Condor تتمتع بمرونة استراتيجية عالية من خلال تميزها بمختلف أنواع المرونة والمتمثلة في المرونة الانتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة السوقية والمرونة التنافسية وهو ما أكده اتجاه الموافقة بشدة لاجابات الإطارات بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.391) وفقا لما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (23): اتجاه الإطارات حول متغير المرونة الاستراتيجية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرونة الاستراتيجية
موافق بشدة	0.391	4.31	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغير قيمة الزبون

أما هذا الفرع فقد خصصناه لدراسة قيمة الزبون عن طريق تقسيم هذا المتغير إلى بعدين أساسيين هما المنافع الكلية والتكاليف الكلية.

أولاً: تحليل وتفسير إجابات الإطارات لعبارات بعد المنافع الكلية للزبون

إن المنافع الكلية\* هي القيمة أو الفائدة التي يحصل عليها الزبون من اقتنائه واستعماله للمنتج، ولمعرفة المنافع التي توفرها مؤسسة Condor لزبائنها قمنا بصياغة مجموعة من العبارات بالاعتماد على بعض مؤشرات منفعة الزبون الكلية وكانت اتجاهات إجابات الإطارات حول كل عبارة كالتالي:

\*تم اعتماد مصطلح "المنافع" للتعبير عن القيمة، وكذلك تجنبنا للخلط مع مصطلح القيمة الكلية

الجدول (24): اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد المنافع الكلية للزبون

الإطار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.331	4.12	12.3	10	87.7	71	0	0	0	0	0	0	1
موافق	0.656	3.91	11.1	9	75.3	61	7.4	6	6.2	5	0	0	2
موافق بشدة	0.497	4.42	42	34	58	47	0	0	0	0	0	0	3
موافق	0.723	3.95	17.3	14	66.7	54	9.9	8	6.2	5	0	0	4
موافق	1.138	3.59	21	17	40.7	33	22.2	18	8.6	7	7.4	6	5
موافق	1.160	3.74	24.7	20	50.6	41	4.9	4	13.6	11	6.2	5	6
موافق	0.468	4.07	11.1	9	87.7	71	0	0	0	0	1.2	1	7
محايد	1.193	3.05	0	0	54.3	44	14.8	12	12.3	10	18.5	15	8
موافق بشدة	0.491	4.31	32.1	26	66.7	54	1.2	1	0	0	0	0	9
موافق	1.129	3.78	28.4	23	38.3	31	24.7	20	0	0	8.6	7	10
موافق	0.776	4.15	35.8	29	45.7	37	16	13	2.5	2	0	0	11
موافق بشدة	0.498	4.57	56.8	46	43.2	35	0	0	0	0	0	0	12
موافق	0.931	3.69	9.9	8	64.2	52	18.5	15	0	0	7.4	6	13
موافق	0.581	4.01	17.3	14	66.7	54	16	13	0	0	0	0	14
موافق	0.512	3.99	12.3	10	74.1	60	13.6	11	0	0	0	0	15
موافق	0.594	3.81	9.9	8	61.7	50	28.4	23	0	0	0	0	16
موافق	0.931	3.69	9.9	8	64.2	52	18.5	15	0	0	7.4	6	17
موافق	1.012	3.57	16	13	45.7	37	18.5	15	18.5	15	1.2	1	18
موافق	0.911	4.09	34.6	28	49.4	40	7.4	6	7.4	6	1.2	1	19
موافق	1.006	3.84	19.8	16	61.7	50	7.4	6	4.9	4	6.2	5	20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



- **العبارة 1:** والتي كانت عبارة عن تساؤل حول رأي الإطارات في عبارة شائعة جدا وهي "الزبون هو الملك"، وهنا أبدى الإطارات موافقتهم على هذه العبارة بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.331)، فجميع إجابات العينة المبحوثة توجهت لاتجاهي "موافق" و"موافق بشدة"، مع انعدام النسب في الاتجاهات الثلاث الأخرى، فمؤسسة Condor تعتبر زبائنها "العملة الصعبة التي يجب الحفاظ عليها وتنميتها" على حد تعبير مسؤول قسم التسويق في المؤسسة.

- **العبارة 2:** ونصت على أن "المؤسسة تقوم بتقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها"، وقد تم إدراج هذه العبارة ضمن هذا البعد ذلك أن جودة المنتجات تعتبر أحد مؤشرات قياس منفعة المنتج. وقد أكد الإطارات، على غرار العبارة في محور المرونة الاستراتيجية، على توفر هذا العنصر في منتجات مؤسستهم مترجمين ذلك باتجاه عام إلى الموافقة من خلال متوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.656). وهو ما يعبر على أن المؤسسة تخلق قيمة لزبائنها من خلال الجودة في منتجاتها.

- **العبارة 3:** ومفادها أن منتجات المؤسسة تتميز بسهولة الاستعمال، ويعتبر مؤشر سهولة الاستعمال أحد مؤشرات منفعة المنتج والتي تقود إلى المنفعة الكلية، وقد أكد الإطارات توفر ميزة سهولة الاستعمال في المنتجات التي تقدمها المؤسسة للزبون من خلال اتجاه عام هو الموافقة بشدة، بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.497)، وفعلا بملاحظة منتجات المؤسسة نجد أنها ليست معقدة ويمكن للعديد من الأفراد، باختلاف مستوياتهم، استخدامها وهو ما يعتبر مصدرا لقيمة الزبون يؤكد الإطارات توفره في منتجات المؤسسة.

- **العبارة 4:** هذه العبارة تقيس مدى وفرة منتجات المؤسسة بشكل دائم في المحلات، أي عدم اجهاد الزبون في البحث عن أحد منتجاتها في حالة رغبته في اقتنائها. وتعتبر كذلك وفرة المنتج أحد مؤشرات خلق قيمة للزبون. هذا ما أكد الإطارات توفره في منتجات المؤسسة، حيث كان اتجاه إجاباتهم هو الموافقة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.723).

- **العبارة 5:** إن صلابة المنتج تعتبر أحد مؤشرات قيمة المنتج، ولقياس هذا المؤشر تم صياغة هذه العبارة التي تنص على أن "منتجات المؤسسة تعتبر صلبة"، وقد أكد الإطارات، على غرار العبارات السابقة، توفر هذا العنصر في المنتجات بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.138).

- **العبارة 6:** إن توفر المجموعة السابقة من مؤشرات منفعة المنتج في منتجات المؤسسة يعتبر غير كاف جدا للحكم على أن المؤسسة تخلق منفعة للزبون من ناحية المنتج، فاستباق توقعات الزبون وخلق حاجة من خلال انتاج منتجات تفوق ما يتوقعه يعتبر امتدادا لمؤشرات منفعة المنتج. وقد أكد إطارات المؤسسة على توفر

هذه الميزة في المؤسسة، هذا التأكيد ترجم في اتجاه عام نحو الموافقة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.160).

- **العبارة 7:** تنص هذه العبارة على أن المؤسسة تبني علاقات جيدة مع زبائنها وهو ما أكدته إدارتها من خلال اتجاه الموافقة المترجم بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.468)، حيث تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات قوية مع زبائنها والخروج من بوتقة اعتبار الزبون مجرد رقم أو مجرد مستهلك يقتني ما يحتاجه فقط. فامتداد العلاقات مع الزبائن هو امتداد لسمعة منتجات المؤسسة وخدماتها. وهو ما يعتبر ميزة تخلق قيمة مضافة للزبون .

- **العبارة 8:** إن القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة للزبون فيما يخص مؤشر منفعة الخدمة هي مدى تلقي المؤسسة لشكاوى فيما يخص منتجاتها وكيفية تعاملها مع هذه الشكاوى، وقد جاء اتجاه اجابات الإدارات حول هذه العبارة للحياد بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.193). وبالرغم من أن نسبة الموافقة كانت مرتفعة إلا أن ذلك لم يشفع لهذا المؤشر، حيث كان في مواجهتها ما نسبته (30.8%) لاتجاهي عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة اضافة إلى (14%) للحياد. ويعتبر اتجاه الحياد الغالب على هذه العبارة مؤشرا لعدم علم بعض الإدارات حول هذا العنصر كما أكدوا لنا. وهناك من ينفي وجود شكوى بناتا مع أنه أمر غير منطقي حتى بالنسبة لكبرى المؤسسات العالمية.

- **العبارة 9:** إن إرفاق أي منتج بدليل استعمال واضح يشرح كيفية استخدامه يعتبر أمرا ضروريا لنجاح أي مؤسسة، وبالتالي تقليل شكاوى سوء تركيب واستعمال المنتجات. ويعتبر الدليل المرفق لمختلف منتجات Condor واضحا وبسيطا، وهو ما يخلق قيمة مضافة في جانب الخدمة حيث يوفر على الزبون عناء الاستعانة بأطراف أخرى لاستعمال المنتج. وهو ما أكد عليه إدارات المؤسسة من خلال اتجاه عام نحو الموافقة بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.491).

- **العبارة 10:** تنص هذه العبارة على أن المؤسسة تتابع مشاكل الزبائن عن بعد لتجنيبهم عناء التنقل، وهو ما يعتبر مؤشرا آخر لمنفعة الخدمة، حيث تتابع مشاكلهم المتعلقة بمنتجاتها عن بعد من خلال وضع رقم أخضر تحت تصرف الزبون، إضافة إلى خلق مراكز لخدمة ما بعد البيع وبدأ انتشارها في مختلف ولايات الوطن، هذا العنصر أكد عليه الإدارات من خلال إجابتهم على هذه العبارة والتي اتجهت إلى الموافقة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.129).

- **العبارة 11:** إن منفعة الخدمة تمتد إلى تزويد الزبون بمعلومات حول نشاطات المؤسسة خاصة من خلال مواقع الأنترنت بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي، باعتبارها الأكثر ارتيادا ونشاطا. إن مؤسسة Condor

تعمل دائما على التركيز على تحديث موقعها الإلكتروني وتزويده بكل ما هو جديد حول نشاطاتها، هذا ما اكدته عينة الإطارات المبحوثة من خلال اتجاه عام نحو الموافقة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.776).

- **العبارة 12:** والتي تنص على أن "المؤسسة توفر صيانة مجانية للمنتج أثناء مدة الضمان" فقد أكدت الإطارات على هذا العنصر مترجمين ذلك في اتجاه الموافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.498). وتعتبر الصيانة المجانية للمنتجات أثناء مدة الضمان أهم مؤشرات منفعة الخدمة المقدمة للزبون. وهو ما تراعي مؤسسة Condor تحقيقه من خلال عملية نشر لمراكز خدمات ما بعد البيع كما سبق وذكرنا.

- **العبارة 13:** إن خلق قيمة للزبون تتضمن جميعا لأجزاء من المنافع، وقد أكدت عينة الإطارات المبحوثة أن المؤسسة تضمّن منتجاتها وخدماتها عناصر تخلق منافع للزبون، وهو ما لاحظناه في تحليلنا للعبارة السابقة، أما هذه العبارة والتي تنص على أن المؤسسة تستعمل قاعدة بيانات الزبائن للتعامل مع الزبون بصفة شخصية وفردية، فقد جاء اتجاه اجابات الإطارات هو الموافقة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.931) حيث يؤكد الإطارات أن المؤسسة تخلق قيمة للأفراد من خلال التعامل مع كل زبون بصفة فردية باستعمال قاعدة بيانات للزبائن.

- **العبارة 14:** إن الاهتمام الذي توليه مؤسسة Condor لزيائنها والتعامل معهم بصفة فردية جعلها تسعى إلى توفير رجال بيع يتميزون باللباقة وحسن التعامل للاهتمام بكل زبون على حدى، وهو ما أكدته اتجاه الموافقة لعينة الإطارات المستجوبة للعبارة 14 بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.581).

- **العبارة 15:** والتي تنص على أن رجال البيع يتميزون بحسن الإصغاء. هذا ما أكدته اتجاه الموافقة للعينة المبحوثة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.512). حيث أن منتجات المؤسسة تتميز بالدقة والحساسية نوعا ما بحكم دقة التكنولوجيا المستخدمة فيها. وتبعاً لاختلاف مستويات الزبائن فإن المؤسسة تحرص على أن يتميز رجال البيع بالقدرة على حسن الاستماع والاصغاء لانشغالات الزبائن وتساؤلاتهم حول المنتجات.

- **العبارة 16:** إن الاهتمام بالزبون وخلق قيمة له من خلال الأفراد العاملين في المؤسسة لا ينحصر في التعامل مع الزبون في مقر المؤسسة أو المعرض، بل يتعداه إلى التواصل معه ومعرفة احتياجاته، هذه الخاصية تعتبر امتدادا لما جاء في العبارة 15، فإذا كان رجال البيع يتميزون بحسن الإصغاء فهم بالتأكيد سيتعرفون على حاجات الزبون المتغيرة والإضافات المقترحة، وهو ما أكدته اتجاه الموافقة الخاص بهذه العبارة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.594).

- العبارة 17: والتي مفادها أن المؤسسة تبذل مجهودات إضافية لإرضاء الزبون، فقد جاء اتجاه اجابات الإطارات يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.931). حيث تعمل المؤسسة، كما سبق وذكرنا، على ارضاء الزبون باعتباره العملة الصعبة لها.

- العبارة 18: والتي تنص على أن المؤسسة تبرز كثيرا في مجالات المسؤولية الاجتماعية، وهنا أكدت عينة الإطارات المبحوثة هذا العنصر بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.012). حيث تظهر صورة المؤسسة في العديد من البرامج والنشاطات ذات الطابع الاجتماعي، خاصة الخيرية منها، هذا ما أكده أيضا اتجاه الموافقة لإجابات الإطارات عن العبارة 19 بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.911). هذا ما يبرز جليا في مختلف البرامج التلفزيونية مثل البرنامج الاجتماعي ذو الطابع الخيري "اليد في اليد" الذي تتكفل مؤسسة Condor بتقديم جميع الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية الضرورية للعائلة المعوزة في البرنامج دون مقابل. وكذلك البرنامج الثقافي "وقل ربي زدني علما" الذي يشرف على تنشيطه الاستاذ سليمان بخيلي وهنا ترعى مؤسسة Condor هذا البرنامج بالإضافة إلى الهدايا التي تقدمها للمتسابقين. هذا دون أن ننسى مشاركتها في فعاليات وأنشطة مختلفة مثل حملة التوعية ضد سرطان الثدي التي قامت بها في أكتوبر 2016.

- العبارة 20: وتنص هذه العبارة على أن المؤسسة تبذل مجهودات إضافية لخلق قيمة مضافة لربائنها وقد جاء اتجاه اجابات الإطارات، ملخصا لما قبله، بالموافقة مترجما بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.006).

#### القيمة الكلية للزبون:

إن القيمة الكلية للزبون كما سبق وذكرنا هي تجميع لمجموعة من المنافع الجزئية وقد اعتمدنا على 4 منافع أساسية لدراسة المنفعة الكلية للزبون. واعتماد على ما قمنا بتحليله بخصوص القيم الجزئية والجدول الموالي يمكن أن نستنتج مايلي:

الجدول (25): المنفعة الكلية للزبون

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنفعة الكلية
موافق	0.539	3.98	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات SPSS

إن مؤسسة Condor تخلق منفعة كلية للزبون هذا ما أبرزه اتجاه الموافقة لاجابات عينة الإطارات من خلال متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.539). فالزبون كما سبق وذكرنا ونؤكد دائما يعتبر العملة

الصعبة للمؤسسة يجب عليها الحفاظ عليها وتنميتها من خلال توطيد العلاقات معهم، وبذلك يجب العمل على زيادة المنافع المتضمنة والمصاحبة للمنتجات التي تقدمها للزبون. هذه المنافع تتمثل في:

- ✍ **منفعة المنتج:** فمنتجات المؤسسة تتميز بالصلابة، الجودة، سهولة الاستعمال والوفرة الدائمة...
- ✍ **منفعة الخدمة:** وتتم من خلال توطيد العلاقات مع الزبائن ورفع مستوى خدمات ما بعد البيع من خلال التحديث الدائم لموقعها الالكتروني وتوفير رقم أخضر لحل مشاكل الزبائن دون تكبدهم عناء التنقل، وقبل هذا إرفاق منتجاتها بدليل واضح وبسيط يشرح كيفية استعمال منتجاتها.
- ✍ **منفعة الأفراد:** إن منفعة الخدمة لا تتم إلا بوجود أفراد أكفاء يحققونها، وهو ما أكد الإطار على وجوده في أفراد والموارد البشرية الموزعين على مستوى معارضها، فهم يتمتعون باللباقة، حسن الإصغاء والتعامل وهو ما يزيد من المنفعة الموجهة للزبون.
- ✍ **منفعة الصورة:** إن الصورة الذهنية أو صورة العلامة أضحت مؤشرا مهما للمؤسسات. فالمؤسسة التي تراعي مبادئ المسؤولية الاجتماعية تخلق صورة ذهنية إيجابية لدى الزبون وهو ما يجعله يثق بالمؤسسة. وهذا ما تبنيه مؤسسة Condor.

### ثانيا: تحليل وتفسير إجابات الإطار لعبارات بعد التكاليف الكلية للزبون

إن القول عن مؤسسة أنها تخلق قيمة للزبون يكون في حالة ما كانت القيم التي يحققها أكبر من التكاليف التي يتكبدها جراء اقتناء أو استعمال منتجات هذه المؤسسة. وبذلك يمكن القول أن الخلق يكون من جهة القيم عن طريق زيادتها أو من جهة التكاليف وذلك عن طريق تخفيضها أو يكون من الجهتين وذلك عن طريق زيادة قيم الزبون وتخفيض تكاليفه. وكما رأينا في تحليل العبارات السابقة فإن المؤسسة تحقق منافع كلية للزبون. وفي هذا المحور سنقوم بتحليل عبارات التكاليف الكلية لنرى ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تقليص هذه التكاليف. وقد جاءت اتجاهات إجابات الإطار حول هذه العبارات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (26): اتجاهات الإطارات حول عبارات بعد التكاليف الكلية للزبون

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
21	6.2	5	0	0	6.2	5	42	34	45.7	37	1.021	4.21	موافق بشدة
22	11.1	9	0	0	11.1	9	33.3	27	44.4	36	1.255	4.00	موافق
23	0	0	0	0	8.6	7	44.4	36	46.9	38	0.644	4.38	موافق بشدة
24	8.6	7	0	0	14.8	12	53.1	43	23.5	19	1.070	3.83	موافق
25	0	0	0	0	6.2	5	59.3	48	34.6	28	0.575	4.28	موافق بشدة
26	0	0	0	0	6.2	5	42	34	51.9	42	0.613	4.46	موافق بشدة
27	8.6	7	4.9	4	19.8	16	54.3	44	12.3	10	1.060	3.57	موافق
28	1.2	1	16	13	9.9	8	46.9	38	25.9	21	1.042	3.80	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات SPSS

- **العبارة 21:** والتي مفادها "أن أسعار منتجات المؤسسة تعتبر في متناول مختلف شرائح الزبائن، وقد نحت إجابات الإطارات نحو الموافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.021). فهم بذلك يؤكدون أن أسعار منتجات مؤسستهم معقولة وتتلاءم والقدرة الشرائية للزبون الجزائري، ذلك أن المؤسسة تقوم بدراسة جدية لأسعار منتجاتها قبل طرحها في الأسواق وتسعى جاهدة أن تحافظ على نفس الأسعار، من خلال عدم استغلال الأزمات الاقتصادية. وعلى حسب تصريح مسؤول التسويق أنه حتى لو عمدت المؤسسة إلى زيادة الأسعار فستكون طفيفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. هذا ما أكدته اتجاه الموافقة لإجابات الإطارات **للعبارة 22** بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.255).

- **العبارة 23:** إن ما سبق ذكره في العبارتين 21 و 22 واهتمام المؤسسة بدراسة أسعار منتجاتها قبل طرحها في الأسواق ومقارنتها بمتوسط القدرة الشرائية للزبون من جهة وأسعار المنافسين من جهة أخرى جعل من أسعار منتجات المؤسسة أسعار تنافسية في السوق. وهو ما أكدته الإطارات أيضا من خلال اتجاه الموافقة

بشدة بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.644). هذا كله يؤكد أن المؤسسة تقوم بدراسات معمقة وتبذل جهودا لكي لا يتكبد الزبون تكاليف نقدية عالية عند اختياره أحد منتجات المؤسسة.

- **العبارة 24:** والتي تنص على أن المؤسسة تقلل من الأخطاء في منتجاتها لتجنب تحميل الزبون تكاليف إضافية، وقد جاء اتجاه إجابات الإطارات نحو الموافقة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.070). فالمؤسسة تعمل دائما على إدراك الجودة وفي المقابل تقليل التكاليف المتعلقة بأخطاء الإنتاج.

- **العبارة 25:** تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف النقدية منها وغير النقدية، فبالإضافة إلى تقليل الأخطاء تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف تنقل الزبون من أجل الحصول على أحد منتجات المؤسسة وذلك من خلال تقريب نقاط البيع له. وهو ما أكدته لنا الإطارات بإجاباتهم على هذه العبارة وذلك من خلال اتجاه الموافقة بشدة بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.575).

- **العبارة 26:** إن تقريب المؤسسة لنقاط البيع من الزبون يساهم، كما سبق وذكرنا، في تخفيض التكاليف، ولكن هذا لا يعتبر كافيا. بل تعدت المؤسسة ذلك إلى الاهتمام بتوصيل منتجاتها إلى معارضها بنفسها وتحمل مصاريف الشحن حتى لا تتأثر أسعار منتجاتها من منطقة لأخرى. هذا ما عبر عنه اتجاه الموافقة بشدة لهذه العبارة من خلال متوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.613).

- **العبارة 27:** التي تنص على أن المؤسسة لا تعتمد على إجراءات كثيرة لحصول الزبون على المنتج، وجاء اتجاه إجابات الإطارات حول هذه العبارة يميل إلى الموافقة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.060). فالمؤسسة تبسط إجراءات حصول الزبون على منتجاتها على مستوى صالات عرضها أو حتى محلات بيع الأجهزة الكهرومنزلية، وذلك حتى لا يتحمل الزبون تكاليف نفسية وجهودا إضافية لاقتناء المنتج.

- **العبارة 28:** هذه العبارة كانت كتلخيص لما تقدم من مؤشرات التكاليف اللانقدية ونصت على أن المؤسسة تعمل على تخفيض تكاليف حصول الزبون على المنتج، وجاء اتجاه إجابات الإطارات حول هذه العبارة بالموافقة من خلال متوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.042).

#### التكاليف الكلية للزبون:

إن التكاليف النفسية والمجهودات البدنية وتكاليف الوقت إضافة إلى التكاليف النقدية كلها عوامل قد تعصف بقيمة المنتج إن لم تنتبه المؤسسة لها، ولكن المؤسسة تعي أهمية تخفيض التكاليف هذا ما أكدته الاتجاه العام لإجابات الإطارات حول هذا محور الذي مال إلى الموافقة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.683) كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول(27): التكاليف الكلية للزبون

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكاليف الكلية
موافق	0.683	4.16	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات SPSS

وتتقسم التكاليف الكلية كما سبق وذكرنا إلى تكاليف نقدية وغير نقدية، ويؤكد الإطار أن المؤسسة تخفض كلا من النوعين من خلال:

- ◀ الدراسة المعمقة لأسعار المنتجات وطرح هذه الأخيرة بأسعار تنافسية، من خلال اتباع العديد من الأساليب أهمها تحمل مصاريف نقل المنتجات إلى صالات العرض الخاصة بها لتقادي تباين الأسعار من منطقة لأخرى. وبذلك تخفض التكاليف النقدية؛
- ◀ تقريب صالات العرض الخاصة بالمؤسسة من الزبون من خلال نشرها في جميع ولايات الوطن لتجنب الزبون تكاليف التنقل والوقت من أجل الحصول على أحد منتجاتها؛
- ◀ تقليص إجراءات الحصول على منتجات المؤسسة وبذلك تخفيض التكاليف النفسية للزبون؛
- ◀ تقليص الأخطاء الإنتاجية ومراعاة الجودة.

### ثالثاً: قيمة الزبون

من خلال ما تقدم من تحليل لعبارات أبعاد قيمة الزبون والمتمثلة في المنفعة الكلية والتكاليف الكلية نجد أن المؤسسة تخلق قيمة لزبائنها من خلال زيادة المنافع المقدمة للزبون وفي مقابل ذلك تخفيض التكاليف المتعلقة بحصوله على المنتج. وهو ما يؤكد اتجاه إجابات الإطارات حول جميع عبارات قيمة الزبون الذي مال نحو الموافقة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.540) وفقاً لما يبينه الجدول التالي:

الجدول(28): اتجاه الإطارات حول متغير قيمة الزبون

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة الزبون
موافق	0.540	3.96	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات SPSS

وبعد التعرف على مستوى إدراك إطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات لمفاهيم المرونة الإستراتيجية وقيمة الزبون. سنحاول التعرف على مستوى إدراك زبائن المؤسسة لما تقدمه لهم المؤسسة وهل يرون أنه قيمة مضافة لهم أو لا انطلاقاً من تحليل الاستبيان الموجه لهم وهو ما سيكون محور المبحث الموالي.



### المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان الموجه لزبائن مؤسسة Condor للإلكترونيات

إن متغير قيمة الزبون يعتبر المتغير الأهم والرئيسي في دراستنا. لذلك أرتأينا توزيع استبيان آخر على زبائن المؤسسة لنتعرف على رأيهم حيال القيمة التي يتلقونها ولنقارن ما يرونه بما يراه الإطارات. لذلك نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج هذا الاستبيان، انطلاقاً من عرض خصائص العينة، وصولاً إلى تحليل وتفسير شامل للدراسة.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الزبائن

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول (29): الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الزبائن

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
42.4	176	ذكر	الجنس
57.6	239	أنثى	
3.6	15	أقل من 20 سنة	العمر
72	299	من 20 إلى أقل من 30 سنة	
19.5	81	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
4.8	20	40 سنة فأكثر	
0.2	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
1	4	متوسط	
4.8	20	ثانوي	
94	390	جامعي	
38.3	159	طالب	الحالة العملية
38.1	158	موظف	
7.2	30	أعمال حرة	
14.9	62	بدون عمل	
1.4	6	أخرى	
47.2	196	هاتف	المنتج الذي يملكه الزبون
4.1	17	جهاز كمبيوتر	
10.8	45	لوحة الكترونية	
13.7	57	تلفاز	

8.9	37	مكيف هوائي	
8	33	ثلاجة	
4.3	18	غسالة	
2.4	10	مدفئة	
0.5	2	أخرى	
57.8	240	صالات العرض (Showrooms) الخاصة بالمؤسسة	مصدر الحصول على المنتج
39.8	165	محلات بيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية	
2.4	10	أخرى	
19	79	6 أشهر	مدة امتلاك المنتج
26.7	111	سنة	
54.2	225	أكثر من سنة	
10.6	44	الجودة	سبب اقتناء المنتج
29.9	124	السعر	
4.3	18	العلامة التجارية	
6.7	28	الدعاية والاعلان	
19	79	نصيحة أصدقاء أو عائلة	
13	54	الجودة والسعر معا	
1.4	6	السعر + العلامة التجارية	
5.8	24	الجودة+ السعر+ العلامة التجارية	
7.5	31	السعر+ نصيحة أصدقاء أو عائلة	
1.7	7	أخرى	
36.1	150	الشرق	المنطقة
18.6	77	الوسط	
5.8	24	الغرب	
39.5	164	الجنوب	
%100	415	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول السابق يعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتمثلة في زبائن مؤسسة Condor

للإلكترونيات، وتتميز هذه العينة بما يلي:

❖ هناك تقارب نسبي بين نسبة الإناث والذكور في العينة محل الدراسة. مع أن نسبة الإناث تتجاوز نسبة الذكور نوعا ما، حيث بلغت هذه الأخيرة 42,2% في مقابل 57,6% للإناث؛

❖ تعتبر فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 20 وأقل من 30 سنة هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 72%، تليها الفئة العمرية بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 19.5%. إن هاتين الفئتين تتاسبان جدا دراستنا، مع أن التوزيع كان عشوائيا، ذلك أن هاتين الفئتين تعبران عن الشباب في إمكانهم الإجابة عن أسئلة الاستبيان بأكثر دقة وموضوعية بحكم أنهم من جيل عاصر التكنولوجيا وتطوراتها وبالتالي يمكنهم التعبير عن رأيهم حيال منتجات المؤسسة؛

❖ يعتبر ذوي المستوى الجامعي هم الفئة الغالبة على العينة بنسبة 94% في مقابل 4.8% للثانوي ونسبتين ضئيلتين للمتوسط والثانوي. إن هذه النسبة ما يزيد من ثقنتنا في عينة الدراسة وفي إجاباتها حول أسئلة الاستبيان بحكم أنها من الطبقة المثقفة والتي تتعامل كثيرا مع التكنولوجيا كما أنها تتعامل مع الاستبيانات وبالتالي يمكننا الوثوق في إجاباتهم؛

❖ وكرجمة للمستوى الجامعي وفئة الشباب، نلاحظ أن مانسبته 76.4% من عينة الدراسة موزعة بين طلبة وموظفين، فيما توزع بقية النسبة بين ذوي الأعمال الحرة، وبدون عمل وريبات البيوت وغيرها. إن التنوع في فئات العينة من الناحية العلمية يعتبر مؤشرا جيدا للمؤسسة، وهو ما يعني أنها توفر تشكيلة واسعة تلبي رغبات شريحة واسعة من الزبائن. فالطلبة والموظفون وحتى ربات البيوت كلهم يملكون منتجا أو أكثر من منتجات المؤسسة؛

❖ وهو فعلا ما يتبين في الخاصية المنتج الذي يملكه الزبون، فنجد أن العينة موزعة على كافة المنتجات بالرغم من النسب المتفاوتة، لنجد أن النصف تقريبا من أفراد العينة يملكون هاتفا من نوع Condor، ثم تليها نسبة 13.7% لمنتج تلفاز وبعدها جهاز اللوحة الإلكترونية، في أغلب الأوقات، وفيما يخص جهاز اللوحة الإلكترونية، الزبائن لا يتوجهون لاقتناء الجهاز من محض أنفسهم كما صرحوا، وأغلب من يملكونه اقتنوه أثناء عرض خاص قدمته موبيليس بالشراكة مع مؤسسة Condor. في مقابل نسب ضعيفة لمنتجات جهاز الكمبيوتر، المكيف، الثلاجة، الغسالة، المدفئة والمستقبلات الهوائية... إن النسبة المرتفعة لجهاز الهاتف تترجم وبقوة فئة الطلبة حيث نلاحظ أن انتشار التكنولوجيا ومواقع التواصل الاجتماعي وتطور تقنيات الاتصال بشبكة الانترنت دفع بالطلبة إلى البحث عن الهواتف الذكية التي تلبي رغباتهم وحاجاتهم كطلبة باحثين وحتى

كموظفين. هذا ماجعلهم يتوجهون إلى هواتف مؤسسة Condor التي شهدت تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة\*، وهو ما أكد عليه رئيس قسم التسويق الذي صرح بأن المؤسسة مؤخرًا ركزت على مجال الهواتف الذكية دون إهمال المجالات الأخرى. أما المنتجات المعمرة فقد لاحظنا أن الزبائن لا يتوجهون إليها كثيرا على غرار الثلاجات، التلفاز، الغسالات... ويفضلون علامات أخرى مثل Sony، LG، Samsung. فالزبون دائما لديه نظرة على أن المنتجات الأجنبية أفضل من المحلية مهما كانت جودة هذه الأخيرة؛

❖ أما عن مصادر حصول الزبائن على المنتجات فنجد أن أغلبهم اقتناها من صالات العرض الخاصة بالمؤسسة بنسبة 57.8%، وهو ما يعبر عن فعالية صالات العرض المنتشرة عبر ولايات الوطن وتفضيل الزبائن لها على المحلات الأخرى، ولكن هذا لا ينفي أن هناك من اقتنى المنتج الذي يمتلكه من محلات بيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بنسبة 39.8%، وهو ما يعبر عن مرونة المؤسسة في توزيع منتجاتها فهي لا تحتكرها عرضها في صالات العرض الخاصة بها، بل تتيح للمحلات الحصول على منتجاتها وبيعها، خصوصا أنه وأحيانا لا يتمكن الزبون من الوصول إلى صالات العرض..

❖ ولا يمكن للزبون تقييم المنتج إلا إذا امتلكه واستعمله لمدة لا بأس بها، وهو ما تحقق في عينة الدراسة الذين كانت المدة الغالبة هي أكثر من سنة بنسبة 54.4%، تلتها نسبة مرتفعة أيضا وتقدر بـ 26.7% لمن وصلت مدة امتلاكهم واستعمالهم للمنتج مدة سنة، إن هاتين المديتين تعتبر كفيلتين لتمكين الزبون من تقييم المنتج والإجابة على تساؤلات الاستبيان؛

❖ أما عن سبب اقتناء المنتج في رأي الزبائن فإن أغلبهم اقتنوا المنتج بسبب السعر أولا، وهو ما يدل على أن مؤسسة Condor تدرس أسعارها جيدا لتكون في متناول مختلف شرائح الزبائن بالمقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى. يليها عامل نصيحة الأصدقاء حيث أصبح للمنتجات صدى لدى الزبائن وتم نقلها لزبائن آخرين عن طريق التسويق المباشر (bouche à oreille). ثم عامل الجودة والسعر مجتمعين ويليه عامل الجودة. إذن يعتبر توجه الزبائن نحو منتجات المؤسسة راجعا بالدرجة الأولى إلى أسعار منتجاتها التي تعبر منخفضة نوعا ما ثم يليها الجودة. أما عامل الذي عبر عنه بأخرى فنجد من تلقى المنتج كهدية أو حصل عليها لقاء شراء شريحة موبيليس كما سبق وذكرنا...

❖ حاولنا توصيل الإستبيانات إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وفي مناطق مختلفة، وقد كانت المنطقة الغالبة على العينة هي الجنوب بنسبة (39.5%) تلتها منطقة الشرق بنسبة (36.1%) لتحتل المنطقة الغربية المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة هي (5.8%). وتعود النسبتين المرتفعتين لمنطقتي الجنوب والشرق إلى أسباب

\*انظر الملحق (5)

عديدة أهمها أننا نقطن في الجنوب الشرقي للوطن حيث دعمنا الاستثمارات الإلكترونية بالورقية وبذلك ارتفعت النسبة، وحتى مناطق الوسط استطعنا الوصول إلى بعض الزبائن فيها وتوزيع الاستبيانات الورقية لتدعم الإلكترونية.

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير إجابات الزبائن حول متغير قيمة الزبون المدركة

قمنا بصياغة مجموعة من العبارات حول القيمة المدركة للزبون معتمدين في ذلك على نفس الأبعاد المستعملة في قياس قيمة الزبون في الاستبيان الموجه لإطارات المؤسسة. وقد جاءت اتجاهات إجابات الزبائن حول هذه الأبعاد وفقاً للآتي.

#### الفرع الأول: تحليل وتفسير إجابات الزبائن حول محور المنافع الكلية للزبون

نعمل في هذا العنصر على تحليل عبارة من عبارات هذا المحور، ودراسة اتجاهات إجابات الزبائن حول كل عبارة.

منفعة المنتج: قمنا بقياس منفعة المنتج بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات منها: الصلابة، الجودة، سهولة الاستعمال، التصميم، ومدة الاستخدام. وقد كانت آراء الزبائن حول هذه المؤشرات كالتالي:

#### الجدول (30): اتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة المنتج

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
1	8.9	37	15.2	63	32.8	136	27	112	16.1	67	3.26	1.165	محايد		
2	12	50	14.2	59	29.2	121	28.4	118	16.1	67	3.22	1.228	محايد		
3	2.4	10	5.8	24	14.7	61	33.3	138	43.9	182	4.10	1.013	موافق		
4	8.7	36	14.2	59	32	133	26	108	19	79	3.33	1.187	محايد		
5	6.3	26	11.1	46	25.5	106	32.5	135	24.6	102	3.58	1.156	موافق		
6	14.7	61	12.5	52	32.5	135	22.2	92	18.1	75	3.16	1.279	محايد		
7	6	25	6.7	28	18.3	76	30.1	125	38.8	161	3.89	1.172	موافق		
<b>منفعة المنتج</b>													0.922	3.57	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- لا يلاحظ الزبائن أن منتجات Condor التي يملكونها تتميز بالصلابة، ولا بالجودة العالية ولا التصميم الرائع ولا بطول مدة الاستخدام، هذا ما ترجمه اتجاه الحياد لإجابات الزبائن للعبارات 1، 2، 4 و 6 بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية هي على الترتيب: (3.26)؛(1.165)، (3.22)؛(1.228)، (3.33)؛(1.187) و (3.16)؛(1.279). ولمزيد من التوضيح اتصلنا بعينة جزئية من عينة الدراسة وتم استخلاص أن اتجاه الحياد هو تعبير أو ترجمة لعدم ملاحظتهم لهذه الميزات في منتجات Condor التي يملكونها؛
  - وبالرغم من ذلك فإن العينة المبحوثة لم يحكموا بالسوء التام على منتجات المؤسسة، فقد أكدوا أن منتجات المؤسسة في تحسن مستمر، إضافة إلى أنها تتميز بسهولة الاستعمال وعدم التعقيد وأنها تحتوي على مختلف التطبيقات اللازمة خاصة الهواتف الذكية، هذا ما ترجمه اتجاه الموافقة للعبارات 3، 5 و 7 بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية هي على التوالي: (4.10) و(1.013)، (3.58) و(1.156)، (3.89) و(1.172).
  - إذن ما يمكن استخلاصه من إجابات الزبائن حول المنفعة التي تحققها منتجات Condor، هو أن العينة المبحوثة توافق أن منتجات Condor تحقق لها منفعة. إن رأي الزبائن ترجم في اتجاه الموافقة حيال هذا البعد بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.922).
- للـ **منفعة الخدمة**: تعتبر الخدمات المرافقة للمنتج أحد أهم مؤشرات خلق قيمة مضافة للزبون من خلال توفير خدمات متميزة كالصيانة، الضمان، التوصيل والتركييب المجاني وغيرها. ولنرى إن كان زبائن مؤسسة Condor يدركون الخدمات التي ترفقها المؤسسة بمنتجاتها وتقدمها لهم، كما أكد الإطار ذلك، أو أنهم يؤكدون عكس ذلك. قمنا بصياغة مجموعة من العبارات، وكانت إجابات الزبائن حولها كما يلي:

الجدول (31): إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة الخدمة

رقم العبارة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
8	27	112	23.4	97	17.6	73	21.7	90	10.4	43	محايد	1.516	3.00
9	16.9	70	36.4	151	22.4	93	14.5	60	9.9	41	موافق	1.481	3.52
10	40.7	169	16.4	68	8.9	37	25.8	107	8.2	34	غير موافق	1.494	2.52
11	67.2	279	6.3	26	4.6	19	13.3	55	8.7	36	غير موافق بشدة	1.220	1.74
12	57.6	239	8.7	36	9.4	39	14.9	62	9.4	39	غير موافق	1.373	2.02
13	5.5	23	34.2	142	34.7	144	18.6	77	7	29	موافق	1.134	3.85
14	41	170	10.6	44	14	58	21.4	89	13	54	غير موافق	1.407	2.40
15	38.3	159	10.6	44	8.4	35	32.8	136	9.9	41	غير موافق	1.349	2.43
16	53.3	221	6.3	26	5.5	23	17.3	72	17.6	73	غير موافق	1.221	1.94
17	40	166	10.1	42	10.1	42	22.2	92	17.6	73	غير موافق	1.354	2.33
منفعة الخدمة													
محايد	0.893	2.89											

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يمكن الخروج بالنتائج التالية حول إدراك زبائن مؤسسة Condor لمنفعة الخدمات التي تقدمها:

- إن أول أمر يتوقعه الزبون فيما يخص خدمات ما بعد البيع هو توفر قسم خاص بهذه الخدمات، هذا ما يجعله يطمئن ويتخذ قرار شراء منتج معين من علامة معينة دون أخرى. وهذا فعلا ما سعت مؤسسة Condor لتوفيره من خلال استحداث مراكز خدمات ما بعد البيع مستقلة عن صالات العرض، وفقا لما أكده لنا إطارات

المؤسسة في إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان رقم "1"، ولكن مع ذلك يبقى الزبون غير مدرك لأهمية هذه الأقسام فصداها لم يصل بعد إلى الزبون. وهو ما ترجمه اتجاه الحياد للعبارة 8 بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.516). وبالرغم من ان الاتجاه العام كان نحو الحياد إلا أنه لا يمكننا أن نغفل النسبة المرتفعة لاتجاه الموافقة والموافقة بشدة والتي بلغت (41%)، والتي تعبر عن اتفاقهم أن المؤسسة توفر لقسم خاص بخدمات ما بعد البيع. وإنما اتجاه الحياد موجه إلى أن الزبائن لم يواجهوا مشاكل تدفعهم للتوجه لهذه الأقسام على حد تعبير بعض الزبائن الذين اتصلنا لهم بشكل مباشر.

- بالإضافة إلى أقسام خدمات ما بعد البيع، فإن ثقافة الاستهلاك المنتشرة حالياً تستدعي توفير المؤسسة لضمان على المنتجات التي يفتتها الزبون، وهو ما أكد عليه الإطارات سابقاً والزبائن من خلال اتجاه الموافقة للعبارة "9" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.481). إن الضمان المقدم يستدعي وبمقتضاه حصول الزبون على صيانة مجانية أثناء مدة هذا الضمان. هذا ما لم تؤكد عينة الزبائن المبحوثة وذلك باتجاه عام نحو عدم الموافقة للعبارة "10" من خلال متوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.494). ومن خلال اتصالنا المباشر ببعض الزبائن أكدوا أن منتجاتهم لم تتعرض للتلف أثناء مدة الضمان.

- إن تميز المؤسسة وخلق قيمة مضافة من خلال الخدمة لا يتوقف على الضمان فقط، ذلك أنه أصبح أمراً بديهياً، بل يتعداه إلى ضمان خدمات أرقى وأكثر مثل التوصيل والتركييب المجاني للمنتجات، خاصة فيما يتعلق بالأجهزة الكهرومنزلية، وهو ما لم توفره مؤسسة Condor لزبائننا حسب الاتجاه العام لإجاباتهم حول العبارتين "11" و"12" بمتوسطين حسابيين وانحرافين معياريين هما على التوالي (1.74) و(1.220)، (2.02) و(1.373). وهو ما يترجم عدم الموافقة بشدة وعدم الموافقة. إن عنصر التوصيل والتركييب المجانيين يتعلقان بالأجهزة الكهرومنزلية لذلك وجب علينا أولاً تعداد الزبائن الذين اقتنوا الأجهزة الكهرومنزلية ثم تحليل مصادر شراء هذه الأجهزة وبعدها دراسة مدى توفير المؤسسة لخدمتي التركيب والنقل المجانيين:

أولاً: مقتنيات الزبائن من الأجهزة الكهرومنزلية بين صالات العرض الخاصة بالمؤسسة أو المحلات  
الجدول الموالي يلخص مقتنيات الزبائن من المنتجات الكهرومنزلية وأماكن اقتنائها:



الجدول (32): أماكن اقتناء المنتجات الكهرومنزلية

المصدر المنتج	صالات العرض (Showrooms)	محلات بيع الأجهزة الكهرومنزلية	المجموع
تلفاز	41	16	57
مكيف هوائي	27	10	37
ثلاجة	25	7	33
غسالة	9	9	18
مدفئة	6	4	10
أخرى	2	0	2

المصدر: من إعداد الباحثة

ما يمكن ملاحظته أن منتج التلفاز يعتبر من بين أكثر المنتجات اقتناء من طرف الزبائن، تليه المكيفات الهوائية والثلاجات، مع اقبال ضعيف على الغسالات، المدفئة والمستقبلات. وهو ما يجب أن تنتبه له المؤسسة. وعليها القيام بدراسة تعرف فيها سبب عزوف الزبائن عن هذه المنتجات وتحاول إيجاد حلول لها. إذن وبعد التعرف على مختلف المنتجات الكهرومنزلية التي يمتلكها الزبائن أثناء فترة البحث، وكذلك مصادر حصولهم عليها. سنعمل على تحليل مدى حصول الزبون على التوصيل والترتيب المجاني لكل منتج من المنتجات، وإذا ما كان هناك فرق بين حصول الزبون على المنتج من صالات العرض الخاصة بالمؤسسة أو محلات بيع الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية وفقا لما يبينه الجدولان المواليان:

\* "نعم" الجمع بين اتجاهي موافق وموافق بشدة لإجابات الزبائن.  
 "لا" الجمع بين اتجاهي غير موافق وغير موافق بشدة لإجابات الزبائن.  
 وتم الحفاظ على نسبة الحياد كما هي لإجابات الزبائن

الجدول (33): إجابات الزبائن الذي اقتنوا منتجاتهم من "Showrooms" للعبارتين "11" و"12"

العبارة "12"						العبارة "11"						
محايد		لا		نعم		محايد		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12.2	5	58.5	24	29.3	12	12.2	5	65.8	27	22	9	تلفاز
0	0	81.5	22	18.5	5	0	0	85.2	23	14.8	4	مكيف هوائي
8	2	60	15	32	8	4	1	88	22	8	2	ثلاجة
11.1	1	88.9	8	0	0	22.2	2	77.8	7	0	0	غسالة
33.3	2	66.7	4	0	0	33.3	2	66.7	4	0	0	مدفئة
0	0	100	2	0	0	0	0	100	2	0	0	أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول (34): إجابات الزبائن الذي اقتنوا منتجاتهم من المحلات للعبارتين "11" و"12"

العبارة "12"						العبارة "11"						
محايد		لا		نعم		محايد		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
31.3	5	62.5	10	6.2	1	31.3	5	62.5	10	6.2	1	تلفاز
0	0	90	9	10	1	0	0	90	9	10	1	مكيف هوائي
28.6	2	28.6	2	42.8	3	28.5	2	28.6	2	42.8	3	ثلاجة
0	0	66.7	6	33.3	3	0	0	66.7	6	33.3	3	غسالة
0	0	100	4	0	0	0	0	100	4	0	0	مدفئة
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بتحليل معطيات الجدولين السابقين يمكن أن نستنتج أن الزبائن لم يحصلوا لا على توصيل أو تركيب مجاني للمنتجات التي اقتنوها مهما كانت طبيعتها: تلفاز، مكيف، ثلاجة، غسالة، مدفئة ومهما كان مصدر اقتنائها سواء من صالات العرض الخاصة بالمؤسسة أو من محلات بيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. وهو

ما يعتبر تقصيرا نوعا ما في الخدمات المقدمة من المؤسسة والتي يجب أن تنتبه عليها لتكسب مزايا تنافسية التي تنتج من ولاء الزبون، خاصة وأنها مؤسسة وطنية وكل مراحل الانتاج والتسويق تتم داخل الوطن.

• إن عدم توفر التوصيل والتركيب المجاني، يستدعي من المؤسسة خلق قيمة للزبون من خلال خدماتها من جهة أخرى وهي جهة الدليل المرفق بالمنتجات، فعدم توفيرها للتركيب يمكن تعويضه بدليل مرفق واضح وبسيط ومفهوم يشرح كيفية تركيب واستعمال المنتج. هذا ما أكد الإطارات توفيره في منتجات مؤسستهم. وهو ملاحظة الزبائن وأدركوه جيدا. وهو ما يبدو جليا في الاتجاه العام لإجاباتهم حول العبارة "13" والذي نحا منحى الموافقة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.134).

• هذا ولتكون المؤسسة متميزة ويدرك الزبون ويلاحظ تميز خدماتها لا بد ان تشعره بأهميته من خلال الحفاظ على علاقتها معه وأن تبقى على تواصل مستمر معه، كما يجب أن توفر له وسائل وسبلا للتواصل معها. عن المؤسسة وكما رأينا من خلال إجابات إطاراتها توفر سبل التواصل معها من خلال توفير رقم مجاني (أخضر)، صفحة نشطة على موقع التواصل الإجتماعي Facebook و تحديث معلوماتها في موقعها الإلكتروني. ولكن الزبائن لم يلاحظوا ولم يدركوا بعد هذه السبل، ولم يولوها أهمية كبيرة، فأغلب الزبائن لا يهتمون باستمرار علاقاتهم مع المؤسسة، هذا ما أكدته الاتجاه العام لإجابات الزبائن حول العبارات 14، 15، 16 و 17.

• إذن ما يمكن استخلاصه فيما يخص إدراك الزبائن لقيمة الخدمات المرفقة لمنتجات Condor هو أنهم لم يدركوها وأن القيمة التي أكد الإطارات على خلقها للزبون من خلال الخدمة لم تصل للزبون وبقيت حبيسة جهود المؤسسة. هذا ما بينه الاتجاه العام لإجابات الإطارات الذي جاء بالحياد بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.893).

للمنفعة الأفراد: إن خلق قيمة للزبون لا تتوقف عند منفعة المنتج أو الخدمة بل يتعدى الأمر إلى الأفراد المشرفين على عملية البيع، باعتبارهم واجهة المؤسسة، وبحكم أن المؤسسة تنتشر صالات عرض منتجاتها على مستوى ولايات الوطن فإنها تؤكد أنها تزود كل هذه الصالات بأفراد أكفاء ومؤهلين لأداء مهمة تمثيل المؤسسة، وذلك من خلال التركيز على أن رجال البيع المتواجدين على مستوى الصالات يجب أن يتميزوا باللباقة، حسن الإصغاء والتعامل، التعامل مع مشاكل الزبون بسرعة وغيرها من الميزات. وبناء على ما أقره إطارات المؤسسة سابقا فإن هذه الأخيرة تحرص على توفر هذه الصفات في رجال البيع. فهل وصل هذا الحرص للزبون وأدركه أم لا؟ ولنجيب على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من العبارات باستخدام مؤشرات لنقيس من خلالها ادراك الزبون لمنفعة الأفراد. وكانت إجابات الزبائن حول هذه العبارات ملخصة في الجدول التالي:

الجدول(35):إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة الأفراد

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
18	9.2	38	24.1	100	24.3	101	32.5	135	9.9	41	1.216	3.44	موافق	
19	18.6	77	17.8	74	18.3	76	31.8	132	13.5	56	1.333	3.03	محايد	
20	14.5	60	14.7	61	20.7	86	34.9	145	15.2	63	1.235	3.06	محايد	
21	27	112	10.8	45	14.2	59	35.9	149	12	50	1.300	2.70	محايد	
22	65.3	271	4.3	18	5.1	21	16.4	68	8.9	37	1.160	1.74	غير موافق بشدة	
	منفعة الأفراد											0.874	2.59	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يمكن استخلاص مايلي:

• إن الزبائن يدركون ويؤكدون على أن رجال البيع المنتشرين على مستوى صالات العرض يتميزون بحسن الإصغاء وحسن التعامل، هذا ما ترجمه اتجاه الموافقة للعبارة 18، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.216)؛

• ولكن حسن التعامل المترجم في تشجيع الزبائن على الاتصال بهم في حالة وجود مشاكل في المنتجات والتعامل مع هذه المشاكل بسرعة إضافة إلى أخذ اقتراحات الزبائن على محمل الجد لم يكون ملحوظا ومدركا لدى الزبائن وفقا لما أكده اتجاه الحياد لـعبارات 19، 20، و21. وبالالاتصال الشخصي بعينة جزئية من الزبائن أكدت على أن اتجاه الحياد هو ترجمة لعدم تعاملهم مع هذه التجربة مع مؤسسة Condor وكذا عدم توجيههم باقتراحات لرجال البيع؛

• وبالتالي ما يمكن قوله واستنتاجه حول إدراك الزبائن لمنفعة أفراد مؤسسة Condor هو أنهم لا يدركون هذه المنفعة ولم تصل لهم بعد، وهو ما أكده الاتجاه العام لإجاباتهم حول هذا البعد والذي نحا منحى عدم الموافقة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.874).

لـ **منفعة الصورة**: لقد أضحت المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات محط أنظار المجتمع المحلي والجمعيات والمنظمات الدولية، بل وحتى الحكومات. لذلك بات لا بد على المؤسسات مراعاة هذا الجانب في نشاطاتها من

أجل كسب ثقة المجتمع بصفة عامة وزبائنها الحاليين والمرتبين بصفة خاصة. وقد أكد إطارات مؤسسة Condor أن هذه الأخيرة تطبق مبادئ المسؤولية الإجتماعية. ولكن هل وصل صدى ذلك إلى الزبائن وأدركوه أم لا؟ هذا ما سنجيب عنه من خلال تحليل عبارات محور منفعة الصورة والتي جاءت كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول(36):إتجاهات إجابات الزبائن حول عبارات محور منفعة الصورة

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
23	1.7	7	9.6	40	23.6	98	34.7	144	30.4	126	1.024	3.82	موافق		
24	13	54	11.8	49	26	108	28.9	120	20.2	84	1.281	3.42	موافق		
25	18.3	76	10.1	42	32.3	134	22.9	95	16.4	68	1.309	3.09	محايد		
26	14.7	61	12.5	52	40.2	167	18.3	76	14.2	59	1.211	3.05	محايد		
27	25.5	106	16.4	68	21.7	90	19.3	80	17.1	71	1.431	2.86	محايد		
منفعة الصورة													0.992	3.34	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يمكن ان نستخلص مايلي:

- يؤكد الزبائن أن مؤسسة Condor تتميز بسمعة جيدة، هذا ما يعطي قيمة لعلامتها والتي اعتبرها الزبائن سببا كافيا لاقتناء منتجاتها هذا ما ترجمه الاتجاه العام لإجابات الزبائن حول العبارتين 23 و 24 الذي نحا نحو الموافقة بمتوسطيين حسابيين وانحرافيين معياريين هما على الترتيب (3.82)، (1.024) و (3.42) ، (1.281)؛
- إن منفعة صورة المؤسسة تترجم أيضا في مبادئها ومسئوليتها الاجتماعية ومدى مساهمتها في التنمية المحلية للمجتمع، هذا ما أكد عليه إطارات المؤسسة، كما سبق وذكرنا، ولكن الزبائن لا يلاحظون ولا يدركون هذه القيمة، هذا ما ترجمه اتجاه الحياد للعبارات 25، 26، 27، حيث أن الزبائن لا يلاحظون مساهمة المؤسسة في البرامج الخيرية، ربما لعدم اتساع مجال هذه المساهمات...
- وما يمكن قوله عن منفعة صورة المؤسسة أنها لا تزال غير مدركة من قبل الزبائن وهو ما ترجمه الاتجاه العام لهذا المحور الذي نحا إلى الحياد بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.992).

المنافع الكلية للزبون:

من خلال ما تقدم وبالمقارنة مع ما تقدم به الإطارات نجد أن الزبائن لا يدركون جيدا المنافع الكلية التي تقدمها المؤسسة لهم سواء تعلق الأمر بمنفعة الخدمات، الأفراد أو الصورة، حيث فضلوا موقف الحياد بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.984) وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول(37): المنافع الكلية للزبون**

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
محايد	0.984	3.06	المنافع الكلية للزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

فالزبائن لا يزالون غير واعيين بالمنافع المقدمة لهم، ذلك أن ثقافة الاستهلاك لم تترسخ بعد في المجتمع وكذلك ضعف الوعي لدى الزبون وعدم اهتمامه ببناء علاقات قوية مع المؤسسة وغيرها... ولكن إن لم يدرك الزبون زيادة المنافع من أجله فهل سيدرك التخفيض في التكاليف الكلية؟

**الفرع الثاني: تحليل وتفسير إجابات الزبائن حول محور التكاليف الكلية للزبون**

إن خلق القيمة للزبون لا يكون فقط من خلال زيادة المنافع بل يكون بالمقابل من خلال تخفيض التكاليف الكلية التي يمكن أن يتحملها الزبون لقاء حصوله على المنتج. ومن خلال تحليل إجابات الإطارات نؤكد لنا أن المؤسسة تعمل على تخفيض تكاليف حصول الزبون على منتجاتها. فهل يدرك الزبون ذلك أو أن جهود تخفيض التكاليف تبقى حبيسة مبادئ المؤسسة ومجرد شعارات لم يلحظها الزبون ولم يدركها؟ ولإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من العبارات وكانت إجابات الزبائن حولها كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (38): اتجاهات إجابات الزبائن بالنسبة لعبارات محور التكاليف الكلية

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
28	4.1	17	4.8	20	17.6	73	36.4	151	37.1	154	3.98	1.054	موافق
29	4.8	20	3.9	16	19	79	32.8	136	39.5	164	3.98	1.084	موافق
30	7	29	12.8	53	25.1	104	28.9	120	26.3	109	3.55	1.205	موافق
31	6.5	27	5.3	22	14.7	61	34.5	143	39	162	3.94	1.155	موافق
32	3.6	15	2.7	11	11.3	47	27.5	114	54.9	228	4.27	1.010	موافق بشدة
33	8.7	36	12.5	52	20	83	29.2	121	29.6	123	3.59	1.269	موافق
34	4.6	19	4.3	18	14.2	59	39.3	163	37.6	156	4.01	1.052	موافق
35	9.9	41	12	50	20.2	84	32	133	25.8	107	3.52	1.266	موافق
36	6	25	4.8	20	18.6	77	37.3	155	33.3	138	3.87	1.113	موافق
37	8.4	35	8.7	36	21	87	31.8	132	30.1	125	3.67	1.228	موافق
38	5.8	24	8.9	37	23.4	97	29.4	122	32.5	135	3.74	1.171	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن التكاليف التي يتحملها الزبون يمكن أن تقسم إلى قسمين:

#### لـ التكاليف النقدية

إن مؤسسة Condor تسعى إلى تخفيض التكاليف النقدية التي يتحملها الزبون جراء اقتنائه لمنتجاتها، وتعتبر التكاليف النقدية عن المبلغ النقدي الذي يدفعه الزبون. وقد أدرك الزبائن بشكل جيد ذلك حيث يؤكدون أن السعر الذي اقتنوا به منتجاتهم يعتبر جد مناسب وتنافسيا وملائما لقدراتهم الشرائية، كما أنه من أقل الأسعار المتواجدة في السوق. هذا ما عبر عنه اتجاه الموافقة للعبارات 28، 29 و30.

#### لـ التكاليف اللانقدية

إن تقييم تكاليف المنتج من خلال سعره فقط يعتبر غير كاف. فالزبون لا يدفع المال فقط بل يتكبد عناء وجهودا نفسية وبدنية لاختيار واقتناء منتج معين. هذه الجهود تعرف بالتكاليف اللانقدية. وقد أكد الإطار سابقا أن المؤسسة تخلق قيمة لزيائنها من خلال تخفيض هذه التكاليف. ولمعرفة ما إذا أدرك الزبائن هذه القيمة قمنا بتحليل إجاباتهم للعبارات المتعلقة بهذا البعد وكانت النتائج كالتالي:

• يعتبر توفر المنتج في أماكن عديدة سببا مهما لتخفيض الوقت المبذول في البحث عن المنتج، وهو ما أدرك الزبائن توفره في منتجات المؤسسة، وقد ترجم ذلك من خلال إجاباتهم حول العبارتين 31 و 32 التي توجهت نحو الموافقة والموافقة بشدة بمتوسطين حسابيين (3.94) و (4.27) وانحرافيين معياريين (1.155) و(1.010) على الترتيب؛

• إن تكلفة الزمن لا تقتصر في إيجاد المنتج بل حتى في زمن إجراءات الحصول عليه. وعلى غرار سابقتها، فقد أدرك الزبائن هذه القيمة حيث يؤكدون أنهم لم يضيعوا الكثير من الوقت في إجراءات الحصول على المنتج، بل فقط على الزبون اختيار المنتج ودفع ثمنه واستلام أوراق الضمان لتنتهي الإجراءات. وبذلك يمكن وصف هذه الأخيرة بالبساطة فهي لا تكلف وقتا ولا جهدا بدنيا كبيرين. هذا كله أكدته الزبائن من خلال اتجاه الموافقة للعبارتين 34 و 38 بمتوسطين حسابيين (4.01) و(3.87) وانحرافيين معياريين (1.052) و(1.113) على التوالي؛

• والتكاليف النقدية لا تشمل الوقت والجهد البدني فحسب، بل حتى الجهد النفسي والفكري الذي يبذله الزبون في المفاضلة بين الخيارات واتخاذ القرار المناسب يعتبر تكلفة. لذلك عملت المؤسسة على تخفيض هذه التكلفة وقد أدرك الزبائن ذلك من خلال إجاباتهم حول العبارات 33، 35 و 37. حيث مالوا إلى الموافقة في كونهم لم يبذلوا مجهودات فكرية في المقارنة بين العروض أو اقتناء المنتج...

#### التكاليف الكلية للزبون:

من خلال ما تقدم من تحليل لإجابات الزبائن، يمكننا القول أن المؤسسة نجحت في إيصال جهودها في تخفيض التكاليف الكلية التي يتحملها الزبون لقاء حصوله على أحد منتجاتها، فقد أكد الزبائن أن التكاليف النقدية التي يقدمونها والمتمثلة في أسعار المنتجات تعتبر جدا مناسبة وفي متناولهم وهو ما سبق وأن أكدته الإطارات سابقا، كما أن انتشار صالات العرض في مختلف الولايات وتنوع تشكيلة منتجات المؤسسة وفروا على الزبون جهودا بدنية في التنقل من أجل الحصول على منتج معين وكذلك الجهود النفسية والفكرية في المقارنة بين العروض. إن إدراك الزبائن لهذه القيمة، المتمثلة في تخفيض التكاليف، ترجم في اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.860) وفقا لما يبينه الجدول الموالي:

#### الجدول (39): التكاليف الكلية للزبون

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
موافق	0.860	4.05	التكاليف الكلية للزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الفرع الثالث: قيمة الزبون الكلية

إن تحليلنا لإجابات الإطارات فيما يتعلق بخلق القيمة الزبون قد بينت أن المؤسسة تخلق قيمة للزبون، وقمنا بتوزيع استمارة أخرى على الزبائن لنرى إن كانت القيمة المخلوقة وصلت فعلا وأدركها الزبون، أو أنها بقيت جبيسة جهود المؤسسة وتوقعاتها. وبتحليل إجاباتهم نلاحظ أن الزبائن يدركون القيمة التي تعمل المؤسسة على إيجادها من أجلهم، وذلك باتجاه عام نحو الموافقة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.847) وفقا للجدول التالي:

الجدول(40): قيمة الزبون الكلية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
قيمة الزبون الكلية	3.70	0.847	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وبالرجوع إلى نتائج التحليلات السابقة نلاحظ أن الزبون يدرك القيمة المخلوقة من جهة تخفيض التكاليف أكثر من زيادة المنافع، ذلك أنهم يرون أن المنافع التي ترفقها المؤسسة بمنتجاتها تعتبر ميزات عادية توفرها مختلف المؤسسات المنافسة لذلك لا يرون أنها منافع مضافة، على عكس التكاليف والتي في الغالب يركز عليها الزبون الجزائري، وذلك تبعا لطبيعة المجتمع الذي نعيش فيه وبحكم أننا في العالم الثالث، فقد أصبحنا كزبائن نركز على انخفاض التكاليف.

المطلب الثالث: تحليل الأسئلة الفرعية الإضافية

للتعمق أكثر في مدى إدراك الزبون للقيمة التي تخلقها المؤسسة له أضفنا بعض الأسئلة الجزئية كتلخيص لما سبق نستعرضها في التالي:

س1: هل لبي منتج Condor توقعاتك؟

إن قيمة المنتج تتلخص عموما في تلبية هذا الأخير لما يتوقعه الزبون قبل اقتنائه له، وكانت إجابات الزبائن حول هذا السؤال كما يلي:

الجدول(41): نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الأول

لا		نعم		هل لبي منتج Condor توقعاتك
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19.5	81	80.5	334	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إذن إن عينة الزبائن المبحوثة تؤكد أن منتجات Condor قد لبت توقعاتهم وهو ما يظهر جليا في النسبة المرتفعة المؤيدة لهذا السؤال. ولكن هل لبت جميع المنتجات توقعات الزبائن أو أن هناك منتجات لم ترق بعد لهذا المستوى؟ ولنجيب على هذا التساؤل نطرح الجدول الموالي الذي يربط بين طبيعة المنتج الذي يملكه الزبون ومدى تلبية توقعاته:

الجدول(42): العلاقة بين طبيعة المنتج ومدى تلبية توقعات الزبون

المجموع	هاتف نقال	جهاز كمبيوتر	لوحة إلكترونية	تلفاز	مكيف هوائي	ثلاجة	غسالة	مدفئة	أخرى	المجموع	
334	158	11	35	46	34	24	17	7	2	التكرار	نعم
80.5	80.6	64.7	77.8	80.7	91.9	72.7	94.4	70	100	النسبة%	
81	38	6	10	11	3	9	1	3	0	التكرار	لا
19.5	19.4	35.3	22.2	19.3	8.1	27.3	5.6	30	0	النسبة%	
415	196	17	45	57	37	33	18	10	2	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع منتجات المؤسسة قد لبت توقعات الزبائن أين كانت نسب الموافقة مرتفعة جدا بالمقارنة بنسب الرفض.

س2: ما تقييمك لمنتجات Condor:

الجدول(43): نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الثاني

ماتقييمك لمنتجات Condor	جيدة		متوسطة		سيئة	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
	201	48.4	194	46.7	20	4.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال ما تقدم في الجدول يمكننا أن نلاحظ أن النسبة الأعلى لتقييم المنتجات كانت لـ "جيد" ويليها تقييم "متوسط" ثم "سيء". إذن تلبية المنتجات لتوقعات الزبائن جعلتهم يرون أن منتجات المؤسسة جيدة نوعا ما، وقلنا نوعا ما لأن نسبة التقييمين جيد ومتوسط متقاربتين جدا. فالزبائن الذين يملكون هواتف نقالة، تلفاز ومدفئة هم فقط من أقرروا بأنها جيدة، أما بقية المنتجات فيرى الزبائن أنها متوسطة. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول(44): العلاقة بين طبيعة المنتج وتقييم الزبائن

هاتف نقال	جهاز كمبيوتر	لوحة إلكترونية	تلفاز	مكيف هوائي	ثلاجة	غسالة	مدفئة	أخرى		
102	7	18	29	18	12	7	8	0	التكرار	جيدة
52	41.2	40	50.9	48.6	36.4	38.9	80	0	النسبة %	
87	7	23	26	19	18	11	1	2	التكرار	متوسطة
44.4	41.2	51.1	45.6	51.4	54.5	61.1	10	100	النسبة %	
7	3	4	2	0	3	0	1	0	التكرار	سيئة
3.6	17.6	8.9	3.5	0	9.1	0	10	0	النسبة %	
196	17	45	57	37	33	18	10	2	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

س3: هل تفكر في اقتناء منتج آخر من منتجات Condor؟

جاءت إجابات الزبائن حول هذا السؤال وفقا لما يبينه الجدول الموالي

الجدول(45): نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الثالث

لا		نعم		هل تفكر في اقتناء منتج آخر من منتجات Condor
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
28	116	72	299	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

إن تلبية منتجات Condor لتوقعات الزبائن جعلهم يمنحونها تقييما جيدا إلى متوسط نسبيا، هذه التقييم انعكس على رأيهم في اقتناء منتج آخر من منتجات المؤسسة حيث أكد ما نسبته (72%) أنهم مستعدون لاقتناء منتج آخر غير الذي يملكونه فيما نفي ما نسبته (28%) ذلك وفضلوا استبدال المنتج تماما واقتناء علامة أخرى.

س4: هل ترى أن منتج Condor حقق لك منافع أكثر من المصاريف التي دفعتها؟

جاء هذا التساؤل كتلخيص عام لما سبق، فهو يهدف إلى مقارنة المنافع التي يراها الزبون بالتكاليف

التي دفعها. والجدول التالي يتضمن نتيجة آرائهم:

الجدول(46): نتائج إجابات الزبائن حول السؤال الفرعي الرابع

نوعا ما		لا		نعم		المنافع vs المصاريف
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50.8	211	11.1	46	38.1	158	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بقراءة نتائج الجدول أعلاه نجد أن النسبة الغالبة كانت لرأي "نوعا ما"، أي ان الزبائن يرون أن المنافع التي حققتها لهم المنتجات أكبر المصاريف التي يدفعونها بشكل نسبي وهو ما يترجم فعلا ما تقدم من نتائج الاستبيان، فهم يدركون قيمة التكاليف المخفضة ولكن لم يدركوا بعد المنافع المقدمة لذلك كان تقييمهم مبنيا على هذا الأساس وتوجههم إجاباتهم في العموم إلى المتوسط.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل إجابات الإطارات حول متغيري المرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها وقيمة الزبون بمختلف أبعادها أيضا. والتطرق إلى إجابات الزبائن حول القيمة التي يتلقونها من المؤسسة. وتأكيد الطرفين على عنصر قيمة الزبون. سنعمل في هذا المبحث على اختبار ما إذا كانت هذه القيمة ناتجا لمرونة المؤسسة أو أنها ناتجة عن عوامل أخرى غير المرونة الاستراتيجية وذلك عن طريق اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في أول الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يظهر الجدول (47)، معاملات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها المعتمدة في دراستنا، وقيمة الزبون بأبعادها أيضا. حيث اعتمدنا على معامل الارتباط (Pearson) لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

الجدول(47): معاملات الارتباط بين المرونة الإستراتيجية بأبعادها وقيمة الزبون بأبعادها

المتغيرات	المنافع الكلية	التكاليف الكلية	قيمة الزبون
المرونة الإنتاجية	** 0.614	* 0.310	** 0.601
مرونة رأس المال البشري	** 0.452	** 0.491	** 0.490
المرونة التسويقية	** 0.540	* 0.101	** 0.541
المرونة التنافسية	0.218	0.083	0.163
المرونة الإستراتيجية	** 0.623	** 0.434	** 0.694

\* الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS  
\* الارتباط ذو دلالة معنوية عند 0.05

بقراءة نتائج الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة متوسطة وطردية بقيمة 0.694 بين المرونة الإستراتيجية وقيمة الزبون، وهو ما يدل على أن المرونة الإستراتيجية لمؤسسة Condor تساهم في خلق قيمة للزبون وذلك عند مستوى الدلالة 0.01. هذه العلاقة تترجم في:

- ❖ وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بقيمة 0.601 بين المرونة الإنتاجية وقيمة الزبون عند مستوى الدلالة 0.01؛
- ❖ هناك علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بقيمة 0.490 بين مرونة رأس المال البشري وقيمة الزبون عند مستوى الدلالة 0.01؛
- ❖ توجد علاقة ارتباط متوسطة وطردية بقيمة 0.541 بين المرونة التسويقية وقيمة الزبون عند مستوى الدلالة 0.01؛
- ❖ توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بقيمة 0.163 بين المرونة التنافسية وقيمة الزبون ولكنها غير ذات دلالة معنوية.

ويتفصيل علاقات الارتباط نلاحظ أنه:

- ◀ هناك علاقة ارتباط قوية بين المرونة الإنتاجية والمنافع الكلية عند مستوى الدلالة 0.01، في حين أن العلاقة بين المرونة الإنتاجية والتكاليف الكلية هي علاقة ضعيفة طردية عند مستوى الدلالة 0.05؛
- ◀ توجد علاقة ارتباط متوسطة بين مرونة رأس المال البشري والمنافع والتكاليف الكلية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05؛
- ◀ بينما تتميز العلاقة بين المرونة التسويقية والمنافع الكلية بكونها متوسط عند مستوى الدلالة 0.01، وبكونها ضعيفة بين المرونة التسويقية والتكاليف الكلية عند مستوى الدلالة 0.05؛

◀ هذا ولعدم وجود علاقة بين المرونة التنافسية وقيمة الزبون فإن ذلك كان نتاجا لعدم وجود علاقة بين هذه المرونة والمنافع والتكليف الكلية.

وبذلك يمكن القول مبدئيا أن المرونة الإستراتيجية تساهم في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05 وذلك من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري والمرونة التسويقية. وللتعمق أكثر في هذه المساهمة نقوم بتحليل أثر المرونة الاستراتيجية في خلق القيمة للزبون من خلال المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية وعبارات متغير قيمة الزبون سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

إن اختبار تأثير المرونة الإستراتيجية بأبعادها يتطلب منا أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي،

الجدول(48):نتائج تحليل التباين للانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	10.394	2.047	4	8.188	الانحدار
/	/	0.198	77	15.034	الارتباط
/	/	/	81	23.222	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (48) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 10.394 لقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وبذلك يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

#### الفرع الثاني:اختبار فرضيات الدراسة

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول(49):نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على خلق القيمة للزبون

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
المرونة الإنتاجية	0.135	0.097	0.142	1.392	0.016	0.441	0.601
مرونة رأس المال البشري	0.165	0.065	0.122	0.998	0.032	0.284	0.490
المرونة التسويقية	0.386	0.093	0.398	3.283	0.002	0.317	0.541
المرونة التنافسية	0.188	0.104	0.174	1.806	0.062	0.063	0.163
المرونة الإستراتيجية	0.177	0.168	0.565	0.417	0.041	0.449	0.694

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة وذلك كالآتي:

### 1- الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغتها كالآتي " تساهم المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية والمرونة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )."

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن المرونة الإستراتيجية لمؤسسة Condor للإلكترونيات تساهم في خلق القيمة للزبائن عند مستوى دلالة 0.041 وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05). حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.449) وهذا يعني أن (44.9%) من التغيرات الحاصلة في قيمة الزبون تفسرها المرونة الإستراتيجية، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية بصيغتها التالية:

تساهم المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري، المرونة التسويقية والمرونة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضيات الفرعية:

أما علاقات الأثر التفصيلية لكل بعد من أبعاد متغير المرونة الإستراتيجية وأثره على خلق القيمة للزبون فيمكن استخلاصها من الجدول(49):

◀ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أنه يوجد أثر معنوي للمرونة الإنتاجية لمؤسسة Condor للإلكترونيات في خلق قيمة للزبون حيث بلغ مستوى الدلالة 0.016 وهو أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.142) مع قيمة (1.392) لـ T المحسوبة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها:

**تساهم المرونة الإنتاجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون  
عند مستوى الدلالة 0.05**

◀ أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "تساهم مرونة رأس المال البشري للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05"، ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه يوجد تأثير معنوي لمرونة رأس المال البشري للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون حيث بلغ مستوى الدلالة (0.032) وهو أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.122) مع قيمة (0.998) لـ T المحسوبة. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها:

**تساهم مرونة رأس المال البشري للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون  
عند مستوى الدلالة 0.05**

◀ أما الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "تساهم المرونة السوقية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05". فيتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن العلاقة بين المرونة التسويقية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية وخلق القيمة للزبون هي علاقة أثر ذو دلالة معنوية بمعامل Beta (0.174)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.283). مما يعني أيضا أننا نقبل الفرضية الفرعية بصيغتها التالية:

**تساهم المرونة السوقية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون  
عند مستوى الدلالة 0.05**

◀ ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة نرجع إلى الجدول أعلاه لنجد أن مستوى الدلالة بلغ (0.062) وهو أكبر من مستوى الدلالة الذي اختبرنا عنده الفرضية (0.05) مع Beta تساوي (0.174) وقيمة (1.806) لـ T المحسوبة. وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "تساهم المرونة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة التالية:



لاتساهم المرونة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون

عند مستوى الدلالة 0.05

ومن كل ما تقدم نخلص إلى أن المرونة الإستراتيجية لمؤسسة Condor للإلكترونيات تساهم في خلق القيمة لزيائنها عند مستوى الدلالة 0.05، وقد تباينت هذه المساهمة حيث أن المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري والمرونة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة هي التي تساهم في خلق القيمة للزبون. دون أن تساهم مرونة المؤسسة التنافسية في خلق هذه القيمة.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة

لقد عمدنا من خلال ما تقدم إلى قياس مساهمة المرونة الإستراتيجية لمؤسسة Condor للإلكترونيات في خلق القيمة لزيائنها ويمكن تلخيص ما توصلنا إليه أن مؤسسة Condor تتميز بالمرونة الإستراتيجية، وهو ما أكد عليه إطارات المؤسسة، فالمؤسسة تعمد إلى تمييز منتجاتها و الابتكار فيها، وذلك ابتداء بدعم البنية التحتية لها من خلال التجديد في الآلات والمعدات والحرص على الحصول على موارد ومدخلات ذات جودة عالية انتقالات إلى دعم العمليات الإنتاجية وتكييف الآلات وفق خصائص المنتجات الحالية أو المبتكرة للخروج بصورة منتجات نهائية تلبي حاجات ورغبات الزبائن وهو ما يترجم مرونة نظامها الإنتاجي الذي يتميز بالقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسة. ولكن المرونة الإنتاجية لا تكفي وحدها، فالنظام الإنتاجي وحتى الاستجابة لمتطلبات السوق وتغيراته لا يكون إلا إذا ما توفرت يد عاملة مؤهلة ومرنة ترصد، تحلل وتستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث بالمحيط بشكل سريع وفعال، هذا ما يعرف بمرونة رأس المال البشري التي يتميز بها موارد مؤسسة Condor للإلكترونيات. ويتوفر مرونة رأس المال البشري وترجمتها إلى مرونة انتاجية تؤدي إلى انتاج منتجات مبتكرة ومتنوعة وبكميات تستجيب لطلب السوق، لا يمكن للمنتجات أن تبقى حبيسة مخازن المؤسسة بل يجب توجيهها لأسواق محلية وطنية ودولية. ولن تتمكن المؤسسة من ذلك إلا إذا كانت على علم بكافة التغيرات التي تجري في الأسواق الحالية أو المستهدفة. إن رصد هذه التحولات والاستجابة لها يجعل المؤسسة تتميز بمرونة سوقية عالية. وهو فعلا ما توفر في مؤسسة Condor للإلكترونيات. فهذه الأخيرة ما لبثت منذ انطلاقتها أن عملت على توسيع منافذ توزيع منتجاتها، من خلال الابتداء بخلق نقاط بيع على شكل صالات عرض في مختلف ولايات الوطن لتصل إلى تغطية شاملة لـ 48 ولاية. مع التوجه إلى الأسواق الدولية وتصريف منتجاتها في العديد من الدول مثل الأردن، تونس، وبعض الدول الإفريقية الأخرى...ولتتمكن المؤسسة من البقاء في السوق والاستجابة لتغيراته لا بد من أن تتطلى بالمرونة التنافسية، والتي أكد إطارات المؤسسة على توفرها. فمؤسسة Condor تواجه منافسين عالميين مثل

هذه الأخيرة تتميز بالسرعة في الابداع والابتكار في مجال التكنولوجيا الحديثة والتوسع الرهيب في الأسواق العالمية، وتكون مؤسسة Condor قادرة على منافستها لا بد عليها من التحلي بالمرونة التنافسية التي تترجم عموما في ضبط تكاليف الانتاج وعوامل الجودة، مراقبة ومتابعة تحركات المنافسين عن كثب وتحسين قدرتها على مواجهة التطورات الخارجية.

هذا من جهة ومن جهة أخرى، نجد أن المؤسسة تعمل على خلق قيمة لزيائنها وهو ما أكدته إدارتها، ذلك أن كل أعمال المؤسسة ومنتجاتها موجهة في الأول والأخير إلى الزبون، الذي يعتبر الحكم الفيصل فيما يخص جودة منتجاتها وخدماتها. كما أكد زيائنها على هذا العنصر، حيث أدركوا جيدا القيمة التي تعمل المؤسسة على تسليمها لهم خاصة من ناحية التكاليف.

تساهم المرونة الاستراتيجية في خلق القيمة للزبون من خلال المرونة الإنتاجية، مرونة رأس المال البشري والمرونة التسويقية دون أن تساهم المرونة التنافسية في خلق القيمة لزيائن المؤسسة. وقد بينت نتائج اختبار الفرضيات أن المرونة الإنتاجية هي أكبر العوامل التي تساهم في خلق القيمة للزبون وهو ما أبرزه معامل الارتباط المرتفع بين المرونة الإنتاجية وقيمة الزبون، هذه المساهمة تظهر في زيادة المنافع أكبر من تخفيض التكاليف، تليها المرونة السوقية بمعامل ارتباط (0.541) وهو ما يعني أن المرونة السوقية تساهم أيضا في خلق القيمة للزبون هذه المساهمة تبرز في زيادة المنافع أكثر من تخفيض التكاليف. أما مساهمة مرونة رأس المال البشري في خلق قيمة للزبون فإنها تكون من جانب تخفيض التكاليف أكثر من زيادة المنافع.

وما يمكن قوله أن المؤسسة تتمتع فعلا بمرونة استراتيجية لا بأس بها في المجالات الإنتاجية، رأس المال البشري، التسويقية والتنافسية، هذه المرونة ساهمت بشكل فعال في خلق القيمة للزبون بشقيها زيادة المنافع وتخفيض التكاليف. مع أن الزيائن يركزون دائما على شق التكاليف.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن أن نستخلص أن مؤسسة Condor للإلكترونيات تتميز بالمرونة الاستراتيجية بمختلف أبعادها الانتاجية، رأس المال البشري، السوقية والتنافسية. هذه المرونة ساهمت في خلق قيمة لزيائنها حيث تعمل المؤسسة دائما على زيادة المنافع خاصة تلك المتعلقة بمنفعة المنتجات والخدمات وفي مقابل ذلك تسعى بشتى الطرق إلى تخفيض التكاليف. ولكن زيائن المؤسسة بالرغم من اعترافهم بأن المؤسسة تخلق قيمة مضافة لهم لكنهم لم يدركوا هذه القيمة من ناحية المنافع أكبر من إدراكهم لها من ناحية التكاليف المخفضة. وهو ما لا يعتبر غريبا على الزبون الجزائري وطبيعة العالم الثالث عموما، أين يراعي الزياين التكاليف أكثر من المنافع التي ستحققها لهم المنتجات.



المخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الوطنية في خلق القيمة للزبون تبين أن للمرونة الإستراتيجية دورا مهما في خلق القيمة للزائن، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تنشط في محيط أقل ما يمكن القول عنه أنه شديد وسريع التغيير. هذا التغيير الذي مس جميع جوانب المؤسسة وحتى مكانة الزبون، الذي أضحي العملة الصعبة لأي مؤسسة، التي ما فتأت بدورها تبحث عن مختلف السبل التي تمكنها من الحفاظ على زبائنها الحاليين وفي نفس الوقت البحث عن زبائن جدد لتضمن بذلك استمرارها في السوق. ولتحقق ذلك لا بد عليها من التحلي بالمرونة اللازمة لتمكن من الإستجابة لطلبات الزبائن المتزايدة ورغباتهم المتغيرة والمتجددة، وبالتالي تخلق لهم قيمة تضمن بها رضاهم وولاءهم.

وبدراستنا لمؤسسة Condor للإلكترونيات -برج بوعريريج- تعرفنا على المرونة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى مساهمتها في خلق القيمة للزبون من خلال تحليل البيانات المحصل عليها، من توزيع استبانين لإطارات وزبائن المؤسسة، باستخدام أساليب إحصائية مختلفة. وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج:

## أولا: النتائج

### 1- النتائج النظرية

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن إدراجها في الآتي:
- ◀ تواجه المؤسسات محيطة متقلبا، نتيجة العولمة والتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالموازاة مع وجود تطورات في الفكر التسويقي والتي أثرت على المؤسسات ودفعتها إلى إعادة النظر الدائم إلى حساباتها واستراتيجياتها، حيث أصبح وجود المؤسسات مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط؛
  - ◀ تعبر المرونة الإستراتيجية عن قدرة المؤسسة على الانتقال من استراتيجية لأخرى خاصة في حالة زيادة عدم التأكد؛
  - ◀ تتيح المرونة الإستراتيجية للمسيرين وضع خيارات إستراتيجية والحفاظ على حرية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة؛
  - ◀ تتعدد الأبعاد التي يمكن اعتمادها لقياس المرونة الإستراتيجية للمؤسسة مثل السرعة، الاتساق، الخفة والإبداعية وغيرها؛
  - ◀ لتحقيق المرونة الإستراتيجية لا بد من توافر أربع مرونة جزئية وأساسية هي:
- ❖ المرونة الإنتاجية: والتي يقصد بها قدرة النظام الإنتاجي على إيجاد وتقديم منتجات جديدة بسرعة استجابة لتغير طلبات الزبائن.

- ❖ مرونة رأس المال البشري: والتي تعبر عن قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على أداء مهام مختلفة ومعقدة، وقدرتها على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على ساعات العمل وفقاً للحالات الطارئة.
- ❖ المرونة السوقية: والتي بدورها تعبر عن قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على مستوى السوق العاملة فيه. وذلك من خلال تقييم وتعديل جهودها التسويقية في وقت قصير.
- ❖ وبحكم أن المؤسسة لا تتشط في محيط أزرق لا بد عليها من أن تتحلى بالمرونة التنافسية لتتمكن من الاستمرار في الأسواق الحالية والولوج إلى أسواق جديدة.
- ◀ إن المرونة الاستراتيجية تؤدي إلى التأثير على عدة جوانب في المؤسسة أهمها كسب رضا الزبون من خلال خلق قيمة له؛
- ◀ تترجم قيمة الزبون في المنافع الكلية في منفعة المنتج، منفعة الخدمة، منفعة الأفراد ومنفعة الصورة. بينما تتوجه التكاليف الكلية إلى تكاليف نقدية تتمثل غالباً في السعر وتكاليف غير نقدية تتمثل في الجهود النفسية والبدنية؛
- ◀ تعتبر المرونة الإستراتيجية مفتاح خلق القيمة لزبون المؤسسة. فمن خلال هذه المرونة يمكن للمؤسسة أن ترصد التغيرات التي تطرأ على محيط أعمالها وتجهز نفسها للإستجابة لأي طارئ قد يحدث. وبالتالي تستمر في تزويد زبائنها بالمنتجات اللازمة بالإضافة إلى تحقيق رغباته الجديدة بصفة سريعة ودقيقة. هذا ما سيزيد من المنافع التي يستفيد منها الزبون وفي المقابل تتخفض التكاليف التي يتحملها.

## 2- النتائج التطبيقية

وفي الجانب التطبيقي، وبناء على دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ◀ تقدم مؤسسة Condor للإلكترونيات، تشكيلة واسعة جداً من المنتجات التي تلبى جميع متطلبات ورغبات الزبائن من الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية؛
- ◀ تتحلى مؤسسة Condor بالمرونة الإستراتيجية بمختلف أبعادها حيث:

- ❖ تتميز المؤسسة بالمرونة الإنتاجية، فهي تنتج منتجات جديدة باستمرار كما أنها تعمل دائماً على التحسين والتطوير في منتجاتها الحالية.
- ❖ تحرص المؤسسة على توظيف موارد بشرية جد مؤهلة وتتميز بالكفاءة اللازمة التي تمكنها من التأقلم مع التغيرات التي تحدث سواء على مستوى ساعات العمل، أو المهام الموكلة إليهم.

❖ تملك المؤسسة شبكة توزيع واسعة جدا وتنتشر قاعات عرضها على مستوى 48 ولاية،

بالإضافة إلى أنها تنشط في أسواق محلية وحتى دولية... فهي تعدل منتجاتها وسياساتها

التسويقية وفقا لما تقتضيه متطلبات السوق.

❖ تنافس المؤسسة محليا ودوليا، حيث لم تكثف بالأسواق الداخلية بل وسعت نشاطها إلى

الأسواق الدولية. وتوجهت نحو تصدير منتجاتها إلى الدول المجاورة مثل تونس ومالي

إضافة إلى مخطط خماسي 2017-2022 تهدف من خلاله المؤسسة إلى توجيه نصف

ما تنتجه إلى التصدير إلى مجموعة من الدول من بينها: فرنسا، الأردن، تونس، مالي،

السينغال، موريطانيا...

← يعتبر الزبون الرقم الأول ضمن حسابات المؤسسة، فهي تعمل دائما على ارضائه باعتباره "الملك"؛

← تخلق المؤسسة قيمة لزيائنها من خلال مجموعة من المنافع تضمنها لمنتجاتها والخدمات المرافقة لها

وفي مقابل ذلك تعمل دائما على تخفيض التكاليف التي يتكبدها الزبون ليحصل على المنتج.

← تعتبر المرونة الاستراتيجية لمؤسسة Condor أحد العوامل التي تساهم في خلق قيمة للزبون عند

مستوى الدلالة 0.05؛

← تساهم المرونة الإنتاجية لمؤسسة Condor في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05؛

← تساهم مرونة رأس المال البشري لمؤسسة Condor في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05؛

← تساهم المرونة السوقية لمؤسسة Condor في خلق قيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05؛

← بالرغم من أن المؤسسة تتحلى بالمرونة التنافسية، إلا أن هذه الأخيرة لم تكن لها المساهمة الفعالة في

خلق القيمة للزبون عند مستوى الدلالة 0.05؛

← إن هذه القيمة التي تضمنها المؤسسة للمنتجات والخدمات المرافقة لها، لم تبق حبيسة المنتجات وجهود

المؤسسة بل تمكنت هذه الأخيرة من توصيلها للزبون ليدركها بدوره ويستطيع ملاحظتها؛

← يدرك زبائن المؤسسة القيمة المخلوقة من أجلهم من جانب تخفيض التكاليف أكثر من جانب زيادة

المنافع؛

← تعتبر مؤسسة Condor مؤسسة مبتكرة ومبدعة فهي تحظى بشريحة واسعة من الزبائن نظرا لكونها

تتميز بالمرونة اللازمة التي مكنتها من كسب الزبائن، ذلك أن منتجاتها تلبى توقعات الزبائن هذا ما

جعلهم يفكرون في اقتناء منتجات أخرى من نفس العلامة.

## ثانيا: الاقتراحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح مايلي:

- ◀ ضرورة تركيز المؤسسة على الزبون وزيادة اهتمامها به؛
- ◀ العمل على توضيح اكثر لإشارات القيمة حتى يراها ويدركها الزبون؛
- ◀ العمل على الاهتمام بمجال المنافسة والمنافسين وعدم اهمال هذا الجانب كونه يؤثر في المدى البعيد على المؤسسة؛
- ◀ التركيز على اقتناص الفرص ورعايتها من أجل تطوير جودة المنتجات والخدمات؛
- ◀ الاهتمام بتبني علاقات قوية مع الزبائن وعدم اعتبارهم مجرد أرقام أو أفراد مع توضيح وابرار هذا الاهتمام؛
- ◀ ضرورة رفع مستوى مرونة المؤسسة نظرا لوجود منافسين أقوياء في السوق؛
- ◀ الاستماع الجيد للزبون والاهتمام بالتغذية العكسية فيما يخص منتجات وخدمات المؤسسة؛

## ثالثا: آفاق الدراسة

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية:
- ◀ تحليل القيمة المدركة لزبائن المؤسسة الاقتصادية الوطنية؛
  - ◀ تحليل عوامل خلق القيمة للزبون الجزائري؛
  - ◀ مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية.
  - ◀ محددات فعالية المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الخدمية؛
  - ◀ تحليل عوامل قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسات الخدمية.





# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### الكتب:

- 1- أ. بتس - ديفيد- لي روبرت ، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008.
- 2- أبو النصر مدحت ، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 3- أبو علفة عصام الدين ، التسويق: مفاهيم إستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
- 4- أبو قحف عبد السلام ، كيف تسيطر على الأسواق؟ (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 5- ادريس ثابت عبد الرحمن ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، جامعة شيفيلدا، إنجلترا، 2005.
- 6- ادريس عبد الرحمان ثابت و مرسي جمال محمد ، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 7- أنجس مويرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2004.
- 8- الأحمدى أنس سليم ، المرونة: حدود المرونة بين الثوابت والمتغيرات، مؤسسة الأمة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 9- البادري عدنان حسين و يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية، دار اثراء، الأردن، 2009.
- 10- البكري ثامر ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 11- الجاسم جعفر ، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة، الأردن، 2005.
- 12- الجنابي أكرم سالم ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق، الأردن، 2013.
- 13- الحاج طارق وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 14- الخفاجي نعمة عباس خيضر ، الإدارة الاستراتيجية (المداخل، المفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الأردن، 2010.
- 15- السيد عليوة، التجارة الإلكترونية ومهارات التسويق العلمي، دار أمين، مصر، 2002.
- 16- الصباغ عماد ، نظم المعلومات : ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، الأردن، 2000.
- 17- الصميدعي محمود جاسم وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 18- العزاوي محمد عبد الوهاب محمد ، التسويق والمكانة الذهنية (منظور استراتيجي)، دار حامد، الأردن، 2012.
- 19- العزاوي رحيم يونس كرو ، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، 2008.
- 20- العسكري عبود عبد الله ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار نمير، سوريا، 2004.
- 21- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006.
- 22- العيدة باسل محمد سعيد ، مهارات تصميم و تنفيذ البحوث و الدراسات العلمية و تحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005.
- 23- المؤذن محمد صالح ، مبادئ التسويق، دار الثقافة والدار العلمية، الأردن، 2002.
- 24- النجار فايز جمعة ، نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، ط3، دار حامد، الأردن، 2010.
- 25- النعيمي جلال محمد ، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، الأردن، 2008.

- 26- بني حمدان خالد محمد وادريس وائل محمد ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 27- تومسون آرثر آيه وجي ستريكلاند آيه ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 2006.
- 28- بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 29- جان بياجيه، الاستمولوجيا التكوينية، ترجمة السيد نفاذي، دار التكوين، سوريا، 2004
- 30- جين ديباك، إدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2002.
- 31- حمود خيضر كاظم و اللوزي موسى سلامة ، منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008.
- 32- حيرش عيسى ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
- 33- سلاطينة بلقاسم وحسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 34- سلطاني محمد رشدي: الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، الأردن، 2013.
- 35- صحن محمد فريد، السيد إسماعيل و عارف نادية ، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 36- طالب علاء فرحان والجنابي أميرة ، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء، الأردن، 2009
- 37- طه طارق، التسويق والتجارة الالكترونية، ط2، دار المعارف، مصر، 2005.
- 38- عباس صلاح ، العولمة وآثارها في البطالة والفقر التكنولوجي في العالم الثالث، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006.
- 39- عبدات محمد ابراهيم ، مبادئ التسويق: مدخل سلوكي، دار المستقبل، الأردن، 1999.
- 40- عبد المجيد مروان إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- 41- عبد السلام محمد ، الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.
- 42- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل، الأردن، 1999.
- 43- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية، جدة، 2008.
- 44- غريفيين جيل ، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، ترجمة أيجن الأرمنازي، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 45- كاظم خيضر و الشيخ حمود روان منير ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 46- كوتلر فليب وارمسترونج جاري ، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 47- ماهر أحمد ، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، ط4، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 48- مجيد جاسم ، الإدارة الحديثة في التسويق، الوقت والجودة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 49- مجموعة خبراء ييميك، الإدارة بذكاء "نتائج أفضل بموارد أقل"، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ييميك)، مصر، 2002.
- 50- معلا ناجي ورائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل، الأردن، 2002.
- 51- مرسي جمال الدين محمد وأبو بكر مصطفى محمود ، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 52- مرسي نبيل محمد ، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 53- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في الشركات، دار الوراق، الأردن، 2006.
- 54- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، الأردن، 2008.

55- ويتلي ريتشار وهيسان ديان ، الإدارة بالعملاء ( إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية)، مركز الخبرات المهنية بميك، مصر، 1998.

56- يوسف ردينة عثمان و الصميدعي محمود جاسم ، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، الأردن، 2004.

## الرسائل والأطروحات الجامعية: \_\_\_\_\_

- 1- أظني جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 2- الجنابي أميرة هاتف حداوي ، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- 3- الموسوي أحمد منصور محسن ، استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
- 4- الصوفي حمدان عبد الله شحادة ، مفهوم الأصالة والمعاصرة وتطبيقاته في التربية الإسلامية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: الأصول الإسلامية للتربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 5- غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud -أوماش- بسكرة)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 6- غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحكومة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 7- لول سامية ، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- 8- مرهودة عبد المليك ، مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي (دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جوان 2007.
- 9- معالم سعاد ، المتطلبات الأساسية لتبني وتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن لولاية بسكرة)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
- 10- يحي بسمه وليد سليم الشيخ ، المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010.

- 1- ابو أحمد علاء محي الدين مصطفى ، التزامات المتعاقد مع الإدارة في تنفيذ عقود الطاقة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي الحادي والعشرين الطاقة بين القانون والاقتصاد، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 20-21 ماي 2013،
- 2- الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011.
- 3- الزين منصوري، آليات دعم ومساندة المشروعات الذاتية والمبادرات لتحقيق التنمية - حالة الجزائر-، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6/7/8 أبريل 2010.
- 4- بن جروة حكيم وبن حوحو محمد ، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010
- 5- ساكر محمد العربي وعبد الحق رايس ، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: " الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19/18 ماي 2010.
- 6- خليفة منية ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- 7- شوكمال عبد الكريم وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- 8- علالي فتيحة وفاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 19/18 أبريل 2011
- 9- عياش زويبر وسعاد قوفي ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين إشكالية التنمية الاقتصادية ومتطلبات النهوض، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 05-06 ماي 2013.
- 10- قاسمي خضرة وبزقاري عبلة، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات (TRC)-، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010.
- 11- قلش عبد الله ومطاي عبد القادر ، الأهمية التنافسية للمناولة الصناعية وأثرها على المنافسة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010

12- مريزق عدمان ، دور البحث و التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة المجمع الصناعي " صيدال" ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9/8 نوفمبر 2010

## الدوريات:

- 1- البغدادي عادل هادي وحيدر جاسم عبید الجبوري، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الإستراتيجية (دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، العراق، 2015.
- 2- العبيدي أزهار عزيز ، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، 2009
- 3- العطوي مهند حميد ياسر ، أثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات لا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق.
- 4- المهنا زياد وآخرون، المرونة التصميمية كإحدى معايير السكن الاقتصادي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 29، العدد 1، 2013.
- 5- المعاضيدي معن وعد الله وأيمن جاسم محمد الطائي، اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33 ، العدد 105، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2011.
- 6- النجار فايز جمعة والهوري فالح عبد القادر ، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 2، 2008.
- 7- الهزايمة أحمد صالح ، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 1، 2009.
- 8- شاشو ابراهيم ، عقد المفاولة في الفقه الاسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 9- بن خليف طارق ، النمو الداخلي وأنشطة البحث والتطوير، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 05، جامعة الوادي، 2012.
- 10- بوغليطة إلهام، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 11- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة ورقلة، 2007.
- 12- حجر خالد أحمد مصطفى ، معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 2، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، جويلية 2003.
- 13- حريزي موسى بن ابراهيم وصبرينة غربي، دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013.
- 14- خنشور جمال، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرو، الجزائر، نوفمبر 2006.

- 15- زردومي أحمد ، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، الجهة غير مذكورة، العدد 10، سبتمبر 2010.
- 16- سويسي هوارى ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009.
- 17- عبابسة هاشمي ، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008.
- 18- غالم عبد الله وتيمجغدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، 2014.
- 19- غلاب نعيمة وآخرون، مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مركب تميمع الغاز الطبيعي بسكيكدة)، مجلة العلوم الانسانية، العدد الخامس والعشرون ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2012.
- 20- هاشم قاسم ، أبستمولوجيا المعرفة عند غاستون باشلار، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد 3، العدد 1، 2013
- 21- محمودي أحمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال (حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر)، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 15، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جانفي 2016.
- 22- مشكور سعود جايد وكفاح جبار، تكاليف البحث والتطوير ومعالجتها المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 21، جوان 2008.
- 23- مرابطي عادل وعائشة نحوي، العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4، جامعة غرداية، 2009.
- 24- مراد عبد القادر وعبد اللطيف مصطفى، أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- 25- مزهودة عبد المليك ، الفكر الاستراتيجي من SWOT إلى النظرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ماي 2003.

### الأيام الدراسية:

- 26- دبله فاتح ، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 19 جانفي 2010

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### I. المراجع باللغة الفرنسية:

#### I.1. Livres :

- 27- BENYAHIA Abderrazak & PERRIN Michel, **Marketing Appliqué « des outils aux stratégies »**, Ed Hachette, Paris, 2011.
- 28- Atamer. T & et Calori.R, **Diagnostic et décision stratégique**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2003.
- 29- Claude Demeure, **Aide-Memoire de Marketing**, Dunod, Paris, 2008.
- 30- Cristian Marmuse, **Politique Générale (Langages, Intelligence, Modèles et choix stratégique)**, 2<sup>ème</sup> ED, Ed Economica, Paris.
- 31- Gary Armstrong et Philip Kotler, **Principes de marketing**, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2007.
- 32- Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique**, 3<sup>ème</sup> édition, Ed d'Organisation (Groupe Eyrolles), Paris, 2008.

- 33- JHONSON Gery et al, **Stratégique**, 8ème édition, Pearson Education, Paris, 2008.
- 34- Giorgio.P, **Stratégie d'entreprise**, De boeck, Belgique, 2007.
- 35- Guy Bru et Franciane Constantinau, **le Management par Valeur : un nouveau style de management**, Ed AFNOR, Paris, Mai 2001.
- 36- HAMON Carole & autre, **Gestion de clientèles**, DUNOD, Paris, 2004.
- 37- H.M.de Boisandelle, **Dictionnaire de la gestion (Vocabulaire, Concept et Outils)**, Economica, Paris, 1998.
- 38- J.Brilmann & J.Hérard, **Management (concept et meilleurs pratiques)**, 6<sup>ème</sup> ED, Groupe Eyrolles, Paris, 2006.
- 39- Jean Claude Tarondeau, **La flexibilité dans les entreprises**, Ed d'Organisation, Paris, 1999
- 40- Jean – Claude Tarondeau et Christine Huttin, **Dictionnaire De Stratégie D'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2006.
- 41- J.Lendrevie, J.Lévy et D.Lindon, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, 7<sup>ème</sup> ED, Dalloz, Paris, 2003.
- 42- Jouy-en-Josas, **Strategor**, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2001.
- 43- Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2003.
- 44- Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 10<sup>ème</sup> édition, Publi-Union Edition, Paris, 2000.
- 45- Lars Meyer – Waarden, **La fidélisation client**, Vuibert, Paris, Mai 2004.
- 46- Marie Laure Gavard et all, **Méthodologie de la recherche**, ED Pearson, France, 2009
- 47- Marilyn M.HELMS ; D.B.A, **Encyclopedia of management**, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson Gale, U.S.A..
- 48- Matthias Fischer & Nadia Tournois, **La création de valeur dans la banque**, Vuibert, Paris, 2008.
- 49- Muneto Ozaki, **Négocier la flexibilité**, Bureau international du travail, Genève, 2000
- 50- M.Porter, **Avantage Concurrentielle Des Nations**, ED InterEdition, Paris, 1993.
- 51- Michael Porter, **La concurrence selon Porter**, édition Village Mondiale, Paris, 1999.
- 52- Octave Jokung-Nguéna & all, **Introduction au management de la valeur**, ed Dunod, Paris, 2001.
- 53- Philip Kotler, Kevin Keller et Delphine Manceau, **Marketing Management**, 14<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2012.
- 54- SORNET.J et all, **System d'information de gestion**, 2<sup>ème</sup> ED, DUNOD, Paris, 2012.
- 55- Thietart & Coll, **Méthodes de recherche en management**, 2<sup>ème</sup> Ed, Dunod, Paris, 2003.
- 56- Usunier j-e & al, **Introduction a la recherche en gestion**, 2<sup>ème</sup> ED, Economica, Paris, 2000.

## **I.2. Thèse :**

- 57- BAKHTI Madjid, **Politique de lancement d'un nouveau produit enjeux des NTIC dans le secteur bancaire algérien ( étude de cas : le comportement des clients bancaires avec le multicanal)**, mémoire de fin d'études pour obtention du diplôme de magistère en marketing, faculté des sciences économiques et sciences de gestion, université Abou Bekr Belkaid, Telemcen, 2012/2013.

## **I.3. Siminaires :**

- 58- Abdelkarim MIRAOUI et Hamid BETTAHAR, **Les Pratiques de flexibilité au sein des entreprises publiques algérienne en 2003 ( étude empirique menée auprès de 30 entreprises)**, Acte du 2<sup>ème</sup> siminaire internationale de la gestion des entreprises



« Dynamique de la gestion de la PME : Innovation, technologie de l'information et de la communication et formation », Faculté des sciences Economiques et de Gestion, université Mohamed Khider, Biskra, Alger, 12/13 Avril 2004.

- 59- Annelise Mathieu & all, **Le Développement durable en action : approche par l'éco innovation**, 19<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 Juin 2010
- 60- Gianluca Colombo, **Pilotage Strategiques des organisations innovantes**, 18<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Grenoble, Canada, 6-9 Juin 2007.
- 61- REJEB Nada et GHORBEL Abdelfettah, **l'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des Industries Mécaniques et Electriques en Tunisie**, 13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Vallée de Seine, Normandie, 2,3 et 4 Juin 2004

#### **I.4. Articles :**

- 62- BETTEHAR Hamid et MIRAOUI Abdelkrim, **Etude de la flexibilité dans les sciences du management : définition et synthèse à l'aube du XXI<sup>e</sup> Siecle**, Revue des sciences économiques et de gestion, N°5, Université de Setif, 2005.
- 63- Bruno Maggi, **Critique de la notion de flexibilité**, Revue Française de Gestion, Vol.3, N°.162, Paris, 2006 .
- 64- COULON Robert, **La gestion de la flexibilité du travail : pratiques et marges de manœuvre des RRH**, Revue de gestion 2000, laboratoire d'économie et de gestion , Vol 23, N°4, France, 2006
- 65- DAYAN Armand, **Manuel de gestion**, Volume 1, Ellipses, Paris, 1999.

**.II المراجع باللغة الانجليزية:**

#### **II.1 Books**

- 66- J.Nicholas DeBonis ;Eric Balinski & Phil Alen, **Value-based management for Bottom-Line Success “ 5steps to creating customer value”**, Mc graw Hill, U.S.A, 2002.
- 67- Marilyn M.Helms, D.B.A, **Encyclopedia of management**, 5<sup>th</sup> Edition, Thomson Gale, U.S.A, 2006.
- 68- M. Saunders & al, **Research methods for business students**. 5<sup>th</sup> Ed, Pearson Education, UK, 2009.
- 69- Patricia A.Hays, **Case study research**, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES PUBLISHERS, London, 2004.
- 70- Richard L.Daft, **Organisation theory and design**, 10<sup>th</sup> ED, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2010.

#### **II.2 Conferences:**

- 71- Alberto DE TONI & Stefano TONCHIA, **Links between operational and strategic flexibilities**, First world conference on production and operations management society, Sevilla, Spain, 2000.

#### **II.3 Articles:**

- 72- Abdulkareem Salameh Awwad, **The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives : an empirical study on the Jordanian Manufacturing Companies**, Jordan journal of Business Administration, V.5,N°.3,2009 .
- 73- Abdul Majid & Muhammad Yasir, **The role of strategic flexibility in minimizing response uncertainty of perceived risks facing manufacturing SMES in Pakistan**, Romanian Economic and Business Review, Romanian- American University, Speacial Issue 2013.

- 74- Ahmad Nasser ABUZOID, **The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the Jordanian manufacturing companies**, European Journal of Business and Management, Vol 6, N° 5, 2014.
- 75- Annalies Vanderhaeghe & Suzanne de Treville, **Losing the fight with flexibility: the Xygma Plant**, International Journal –Supply chain Forum (SPF)-, Bordeaux Business school, Vol.4, N°.1, 2003.
- 76- Bent Flyvbjerg, **Five misunderstandings about case study research**, Qualitative Inquiry Journal, Vol.12, N°.2, April 2006
- 77- Bhandari & all, **Flexibility in e-business strategy: A requirement for success**, Global Journal of flexible system management, Vol.5
- 78- Candace Ybarra and Margarethe Wiersema, **Strategic flexibility in information technology alliances : The influence of transaction cost economics and social exchange theory**, journal of Organization Science, Vol 10, n° 4, July- August 1999.
- 79- De Toni Alberto & Tonchia Stefano, **Definition and linkage between operational and strategic flexibilities**, The international journal of Management science (Omega), Vol.33, September 2004.
- 80- Gokul Bhandari & all, **Flexibility in e-business strategy: A requirement for success**, Global journal of flexible systems management, Vol.5, N°s.2&3, January 2004
- 81- Igor Ansoff, **Strategies for diversification**, Harvard Business Review, Vol.35, N.5, Sep-Oct 1957
- 82- Joanna Radomska, **Strategic flexibility of enterprises**, Journal of economics and management, Vol.3, N°1, January 2015.
- 83- Nahid Golafshani, **Understanding reliability and validity in qualitative research**, The qualitative Report, Vol.8, N°4, Southeastern University, 2003.
- 84- Nagasimha Balakrishna Kanagal, **Innovation and product innovation in marketing strategy**, Journal of management and marketing research, Vol.18, February 2015.
- 85- Olalekan Asikhia, **Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks**, African Journal of Marketing Management, Vol 2, N°2, February 2010
- 86- Robert Heale & Alison Twycross, **Validity and reliability in quantitative studies**, Evidence Based Nursing Journal, Vol.3, N°3, July 2015
- 87- Yonggui, W. & Hing-po. Lo, **Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework**, Competitiveness Review: An international Business Journal, Vol.14, N°1/2, 2004
- 88- Yonggui Wang & all, **An Integrated Framework for customer value and customer- relationship- management performance: A customer-Based perspective from China**, Journal of Service Theory and Practice, Vol.14, N°2/3, 2004.
- 89- Walid BEN AHMED & Bernard YANNOU, **Polysemy of values or conflict of interests “ A multi-Disciplinary Analysis”**, International Journal of Value-Based Management, N°16, 2003.
- 90- Wang Yonggui, **Customer Focused performance and its key resource-based determinants in turbulent environments: Evidence from China**, Ph.D these, department of Management Sciences, City university of HONG KONG, China, March 2004.

91- السعيد بريكة وسمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، متوفر على الموقع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content>

تقييم-المنشأة-الاقتصادية -مدخل-القيمة-الاقتصادية -المضافة-بريكة-السعيد2010/03/uploads/، تم

الاطلاع عليه يوم 2015/10/05، 10:22.

92- نبيل مسيعد، مناهج البحث، قسم الفلسفة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، ص8،

متاح على الموقع: <http://elearning.univ-annaba.dz>، تاريخ زيارة الموقع: 2016/11/19 الساعة 15:15

II. الأعمال الإلكترونية الأجنبية:

93- Anne-Christine CADIAT & Chantal DEMOERLOOSE, L'impact d'internet sur la gestion de la relation client (etude de cas dans le secteur du transport de COLIS EXPRESS), disponible sur le site web : [https://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque\\_EMARKETING/2002/cadiat.doc](https://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque_EMARKETING/2002/cadiat.doc), visité le 28/09/2015 a 14.34.

94- Knut Hinkelmann & Hans Friedrich Witschel, **How to choose a research methodology?** School of Business, University of Applied sciences Northwestern Switzreland,P4, disponible on the web site: [http://knut.hinkelmann.ch/lectures/project2013/p1\\_5\\_how-to-choose-a-research-methodology.pdf](http://knut.hinkelmann.ch/lectures/project2013/p1_5_how-to-choose-a-research-methodology.pdf), visited on 19/11/2016 at 12.48.

95- Michael Raynor, **Strategic Flexibility**, A Deloitte Research Monograph, P3, article valaible on the web site: <http://documents.mx/documents/strategic-flexibility.html>, Visited in 13/06/2016 at 14.50.

96- Prithviraj Banerjee & Olivier L. deWeck, **Flexibility Strategy- Valuing flexible product options**,disponible on the web site: [http://web.mit.edu/deweck/www/PDF\\_archive/3%20Refereed%20Conference/3\\_45\\_I\\_NCOSE\\_ICSE\\_2004.pdf](http://web.mit.edu/deweck/www/PDF_archive/3%20Refereed%20Conference/3_45_I_NCOSE_ICSE_2004.pdf), visited on: 30/09/2015. at 10.23

97- **Research Methods : Some notes to orient you**, P2, disponible on the web site: [https://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic851950.files/Research%20Methods\\_Some%20Notes.pdf](https://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic851950.files/Research%20Methods_Some%20Notes.pdf), visited on 20/12/2016 at 15.06

المواقع الإلكترونية:

98- [www.gerbior.de/groupe/html](http://www.gerbior.de/groupe/html)

99- <http://www.condor.dz>

قواميس:

100- **Oxford Advanced Learner's Dictionary**, 7<sup>th</sup> Edition, Oxford University Press, UK, 2005.



قائمة

الملاحق

## الملحق رقم (1): قائمة محكمي الاستبيان

### قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن	أ.د. احمد علي صالح	1
أستاذة محاضرة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة	د. أقطي جوهرة	2
أستاذة محاضرة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة	د. برني لطيفة	3
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة	د. بومجان عادل	4
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة	د. غضبان حسام الدين	5

الملحق رقم (2): الاستبيان الموجه للإطارات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة .

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال

وعلوم التسيير

## استبيان الدراسة

موجه لإطارات مؤسسة Condor للإلكترونيات

أخي الفاضل... أختي الفاضلة..،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تضع بين أيديكم الباحثة هذه الاستمارة لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، حول "مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون"

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي والمستدل عليه بمشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين أن تفضلوا باستيفاء هذه الاستمارة بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة تامة من أن إجاباتكم ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل إلى نتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونعاهدكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية. مقدرين لكم تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة:

نوال عبداوي

السنة الجامعية:

2017/2016

## القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة.

1- الجنس:  ذكر.  أنثى.

2- العمر:  أقل من 30 سنة.  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة.  من 50 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي:  تقني سامي.  ليسانس.  
 ماجستير أو ماستر.  مهندس  
أخرى.....

4- عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات.  من 5 إلى 9 سنوات.  
 من 10 إلى 15 سنة.  أكثر من 15 سنة.

## القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>المرونة الإنتاجية</b>					
1	تسعى المؤسسة لأن تكون سباقة في ابداع منتجات جديدة				
2	تعمل المؤسسة على تعديل المنتجات الحالية وفقاً للتطورات الحاصلة في السوق				
3	تهتم المؤسسة باقتناء أحدث الآلات والتجهيزات				
4	تسهل إدارة المؤسسة على تعديل كميات الإنتاج كلما تطلب الأمر ذلك				
5	تعمل المؤسسة دائماً على تحسين طرق الإنتاج				
6	التقنيات المستخدمة في الإنتاج لدى المؤسسة متطورة جداً مقارنة بالمنافسين				
7	تملك المؤسسة موارد متنوعة تمكنها من إنتاج منتجات مختلفة				
8	تمكن موارد المؤسسة الإدارة من التكيف مع الظروف البيئية				

					المتغيرة	
					تلتزم المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة للانتاج عند توفر معلومات جديدة	9
					تمتلك المؤسسة القدرة على تغيير تشكيلة منتجاتها بسهولة	10
					تؤكد المؤسسة على ضرورة الإبداع لتحسين نوعية المنتجات	11
<b>مرونة رأس المال البشري</b>						
					تعمل المؤسسة على تدريب العاملين للحصول على مهارات متميزة	12
					تقوم المؤسسة بتغيير عدد العاملين بما يتناسب واحتياجات العمل	13
					تقوم المؤسسة بتعديل ساعات العمل بما يتناسب واحتياجات العمل	14
					يتميز العاملون في المؤسسة بقدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة	15
					تعمل إدارة المؤسسة على تحفيز العاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفعالية	16
					يبدل العاملون جهود واضحة لتلبية احتياجات العمل	17
					تسعى المؤسسة للتوجه بفرق العمل لتحفيز العمال أكثر	18
					لدى العاملين القدرة على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة	19
					يملك العاملون المهارة والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية	20
					تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة	21
<b>المرونة السوقية</b>						
					تعمل إدارة المؤسسة على زيادة حصتها السوقية	22
					تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة دائما سعيا للتميز	23
					تعمل المؤسسة على زيادة حجم المبيعات في الأسواق التي تتعامل معها	24
					تبحث المؤسسة دائما عن اقتناص الفرص في أسواق جديدة	25
					تقدم المؤسسة عروضاً متنوعة سعياً للتميز	26
					تدمج المؤسسة قدراتها في البحث والتطوير من أجل التسويق للمنتجات الجديدة بالسرعة والكفاءة اللازمة	27
					تستطيع المؤسسة الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة	28
					تجري المؤسسة دراسات معمقة حول الأسواق التي تهدف للدخول إليها	29
					تخطط المؤسسة بشكل استراتيجي للتميز في الأسواق التي تقدم	30



					منتجاتها فيها
<b>المرونة التنافسية</b>					
					31 تتابع المؤسسة دائما التطورات والتغيرات الصادرة من طرف المنافسين
					32 تتابع المؤسسة عن كثب توجهات المؤسسات المنافسة لها
					33 تعمل المؤسسة على ضبط تكاليفها لمواجهة منافسيها
					34 تقوم المؤسسة بإجراء دراسة شاملة للأسعار بما يتناسب مع قدرات الزبائن
					35 تستفيد المؤسسة من التطور في تكنولوجيا المعلومات لتحسين مستوى المنتجات المقدمة للزبائن
					36 تهتم المؤسسة بالإحاطة بالتغيرات التي تجري في بيئتها الخارجية
					37 تدرس المؤسسة انعكاسات منتجات المنافسين على منتجاتها
					38 تقيم المؤسسة علاقات تعاون قوية مع مورديها
					39 تسعى المؤسسة لتحسين قدرتها على مواجهة التغيرات الطارئة في بيئتها الخارجية
					40 تتمتع المؤسسة بالقدرة على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة

### المحور الثاني: قيمة الزبون

درجات سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		
قيمة الزبون الكلية						
قيمة المنتج						
					1 ما هي وجهة نظرك في عبارة "الزبون هو الملك"	
					2 تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية للزبائن	
					3 تتميز منتجات المؤسسة بسهولة الاستعمال	
					4 تتميز منتجات المؤسسة بالوفرة الدائمة	
					5 تعتبر منتجات المؤسسة صلبة	
					6 تعمل المؤسسة على انتاج منتجات تفوق توقعات الزبائن	
قيمة الخدمة						
					7 تبنى المؤسسة علاقات جيدة مع الزبائن	
					8 لم تتلق المؤسسة شكاوى عديدة فيما يخص منتجاتنا	

					ترفق المؤسسة منتجاتها بدليل واضح وبسيط	9
					تتابع المؤسسة مشاكل الزبائن عن بعد لتجنيبهم عناء التنقل	10
					تعمل المؤسسة على تحديث موقعها الالكتروني بكل ما هو جديد حول نشاطاتها ومنتجاتها	11
					توفر المؤسسة صيانة مجانية للمنتج أثناء مدة الضمان	12
قيمة الأفراد						
					تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن للتعامل مع الزبون بصفة شخصية وفردية	13
					تراعي المؤسسة أن يتميز البائعون على مستوى نقاط البيع باللباقة وحسن التعامل	14
					تراعي المؤسسة أن يتميز البائعون على مستوى نقاط البيع بحسن الاصغاء	15
					يتواصل رجال البيع مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم المتغيرة	16
قيمة الصورة						
					تبذل المؤسسة مجهودات إضافية من أجل ارضاء الزبون	17
					تبرز المؤسسة كثيرا في مجالات المسؤولية الاجتماعية	18
					تساهم المؤسسة بشكل لافت في البرامج الخيرية	19
					تبذل المؤسسة جهود اضافية لخلق قيمة لزيائنها	20
التكاليف الكلية						
التكاليف النقدية						
					تعتبر أسعار منتجات المؤسسة في متناول مختلف شرائح الزبائن	21
					لا تقوم المؤسسة باستغلال الأزمات الاقتصادية لزيادة أسعار منتجاتها	22
					تعتبر أسعار منتجاتنا تنافسية	23
التكاليف اللانقدية						
					تعمل المؤسسة على تقليل أخطائها لتجنب تكاليف إضافية للزبون	24
					تعمل المؤسسة على تقريب نقاط البيع من الزبائن	25
					تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها لمختلف ولايات الوطن	26
					لا تعتمد المؤسسة على إجراءات كثيرة لحصول الزبون على المنتج	27
					تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف حصول الزبون على المنتج	28



الملحق رقم (3): الاستبيان الموجه للزبائن

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة .

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال

وعلوم التسيير

استمارة الدراسة

موجهة لزبائن مؤسسة Condor للالكترونيات

أخي الفاضل... أختي الفاضلة..،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تضع بين أيديكم الباحثة هذه الاستمارة لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، حول " مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق القيمة للزبون ".  
لذا أرجوا أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم، ونعاهدكم بأن كافة المعلومات التي سنقدمونها تكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية. مقدرين لكم تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

الباحثة:

نوال عبداوي

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أما العبارة المناسبة.

1- الجنس:  ذكر.  أنثى.

2- العمر:  أقل من 20 سنة.  من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة.

من 30 إلى أقل من 40 سنة.  40 سنة فأكثر.

3- المستوى التعليمي:  ابتدائي .  متوسط.

ثانوي  جامعي.

طالب  موظف

أعمال حرة  بدون عمل

4- الحالة العملية:

أخرى.....

5- الدخل الشهري:  أقل من 10000 دج  من 10000 إلى أقل من 20000  
 من 20000 إلى أقل من 30000  أكثر من 30000 دج

6- نوع منتج Condor الذي تملكه:

هاتف  جهاز كمبيوتر  لوحة الكترونية (Tablette)  تلفاز  
 مكيف هوائي  ثلاجة  غسالة  مدفئة

أخرى أذكرها.....

7- من أين اقتنيت منتج "Condor"؟

قاعات العرض الخاصة بمؤسسة "Condor"  محلات بيع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية

أخرى اذكرها.....

8- منذ متى اشتريت منتج "Condor"؟

منذ 6 أشهر تقريبا  منذ سنة واحدة  منذ أكثر من سنة

9- على أي أساس اخترت منتج "Condor"؟

الجودة  السعر  العلامة التجارية  الدعاية والإعلان  نصيحة الأصدقاء

أخرى.....

## القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

درجات سلم القياس					العبارة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
المنفعة الكلية للزبون						
					يتميز منتج "Condor" بأنه صلب	قيمة المنتج
					يعتبر منتج "Condor" ذو جودة عالية	
					يتصف منتج "Condor" بسهولة الاستعمال	
					اخترت منتج "Condor" بسبب تصميمه الرائع	
					يتميز منتج "Condor" باحتوائه على مختلف التطبيقات التي احتاجها	
					يتميز منتج "Condor" بطول مدة الاستخدام مقارنة بالمنتجات الأخرى	
					ألاحظ أن جودة منتجات "Condor" في تحسن مستمر	
					اتواصل مع المؤسسة من خلال أرقام خدماتها	قيمة الخدمة
					أتواصل مع المؤسسة من خلال مواقع الانترنت (موقعها الخاص، صفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي)	

				ان وضع المؤسسة للرقم الأخضر ( 3075 ) تحت الخدمة مكنتني من حل العديد من المشاكل دون تكبد مشقة التنقل	
				حصلت على توصيل مجاني للمنتج الذي اشتريته	
				حصلت على تركيب مجاني للمنتج الذي اشتريته	
				استمرت علاقتي مع المؤسسة حتى بعد حصولي على المنتج	
				قدمت لي المؤسسة ضمانا على المنتج الذي اقتنيته	
				حصلت على صيانة مجانية للمنتج اثناء مدة الضمان	
				تضع المؤسسة تحت تصرفي قسما خاصا بخدمة ما بعد البيع اتجه إليه في حالة وجود اشكال بالمنتج	
				يتميز الدليل المرفق بالمنتج بالوضوح والبساطة	
				يتميز رجال البيع في قاعات العرض الخاصة بالمؤسسة بحسن الاستماع والتعامل	قيمة الأفراد
				يتعامل رجال البيع مع مشاكلي بسرعة	
				شجعني رجال البيع على الاتصال بهم في حالة مشكل ما في المنتج	
				يأخذ رجال البيع اقتراحاتي على محمل الجد	
				اتصل بي البائع هاتفيا بعد مضي وقت معين من عملية الشراء ليتأكد من أن المنتج لبي احتياجاتي	
				يسجل رجال البيع ملاحظاتي حول المنتج لنقلها للمعنيين بالأمر	
				تتميز مؤسسة "Condor" بسمعة جيدة	
				تعتبر العلامة التجارية "Condor" سببا كافيا بالنسبة لي لاشترى منتجاتها	
				تجذبني مساهمة المؤسسة في البرامج الخيرية	
				تطبق مؤسسة "Condor" مبادئ المسؤولية الاجتماعية	
				تبلغني المؤسسة بالمزايا التي تضيفها لمنتجاتها	
<b>التكاليف الكلية للزبون</b>					
				يتعبر سعر المنتج الذي اشتريته مناسباً جداً بالنسبة لي	التكاليف النقدية
				أرى أن سعر منتج "Condor" يتعبر تنافسيا مقارنة بالمؤسسات الأخرى	
				انا جد مقتنع أن منتج "Condor" هو الأقل سعرا في السوق	
				لم اضيع الكثير من الوقت في البحث عن المنتج	التكاليف اللا نقدية
				يمكنني الحصول على المنتج من أماكن عديدة (قاعات العرض الخاصة بالمؤسسة، محلات بيع الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية، الأكشاك...)	
				لم ابذل جهدا فكريا لاتخذ قرار شراء منتج "Condor"	
				إجراءات الحصول على منتج "Condor" لم تأخذ مني الكثير من	

					الوقت
					لم أبذل جهدا كبيرا في المقارنة بين العروض الموجودة في السوق قبل أن أشتري منتج "Condor"
					إجراءات الحصول على منتج "Condor" لم تأخذ مني الكثير الجهد البدني
					لم أبذل جهدا نفسيا كبيرا لكي اتخذ قرار شراء منتج "Condor"
					لم اتحمل مصاريف كثيرة جراء حصولي على منتج "Condor"
					منتجات "Condor" متوفرة بشكل دائم في المتاجر

- هل لبي منتج "Condor" توقعاتك؟  نعم  لا
- ما تقييمك لمنتجات "Condor"؟  جيدة  متوسطة  سيئة
- هل تفكر في اقتناء منتج آخر من منتجات "Condor"؟  نعم  لا
- هل ترى أن منتج "Condor" حقق لك منافع أكثر من المصاريف التي دفعتها؟  نعم  لا  نوعا ما

الملحق رقم (4): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة .

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: اقتصاديات إدارة الأعمال

وعلوم التسيير

## دليل المقابلة

عدد سنوات الخبرة:	المؤهل العلمي:	المنصب:	تاريخ المقابلة:
.....	.....	.....	...../...../.....

### أسئلة المقابلة

- 1- هل ترى أن مؤسسة "Condor" تتميز بالمرونة؟
- 2- هل تقومون بتجديد تجهيزاتكم باستمرار؟
- 3- هل سبق وأن سحبتم منتجاً من السوق؟ وهل كان هذا القرار نتيجة لتلقي شكاوى من الزبائن، أو كان قراراً خاصاً بالإدارة؟
- 4- كيف تواجهون التشكيلات الجديدة التي يطرحها منافسوكم؟ (المرونة الانتاجية)
- 5- هل ترى أن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة مستعدة لتقبل الزيادة في الحجم الساعي للعمل إذا ما اضطرتهم لذلك؟ وهل سبق وأن واجهتم موقفاً مشابهاً؟
- 6- هل ترون أن مؤسسة "Condor" قادرة على تبني ردود أفعال سريعة حيال التغيرات التي تجري في الأسواق الدولية؟ (المرونة التنافسية)
- 7- هل تتبنى مؤسسة "Condor" سياسة التسويق الالكتروني، أو أنها تكتفي بالتسويق العادي لمنتجاتها؟
- 8- من هو الزبون في وجهة نظركم؟
- 9- كيف تتعاملون مع التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن؟
- 10- هل تعتقد أن مؤسسة "Condor" تخلق قيمة حقيقية لزيائنها؟
- 11- إذا كانت الإجابة بنعم، فما هو الأساس المعتمد لدى المؤسسة في خلق القيمة للزبون؟
  - ❖ الزيادة في مزايا المنتجات مع الحفاظ على نفس التكاليف؛
  - ❖ الحفاظ على نفس المزايا مع تخفيض التكاليف؛
  - ❖ زيادة المزايا بنسبة أكبر من زيادة التكاليف؛
  - ❖ زيادة التكاليف وزيادة المزايا مع إظهارها بشكل واضح للزبون ليتقبل الزيادة السعرية في المنتج.





## الملحق رقم (5): الهواتف المنتجة على مستوى المؤسسة سنة 2016



### FEATURE PHONES:

• F1	53
• F2	53
• F3	54
• F4	54
• F4 Touch	56

### GRIFFE:

• W1	57
• G2	57
• G2S	58
• G4	58
• G4S	59
• G5	59

### PLUME:

• C7 MINI	61
• C8+	61
• C8 PRO	62
• P4	62
• P4 PRO	63
• P5	63
• P5	64
• P6 PRO	64
• P7	65
• P8	65

### ALLURE:

• A100	67
• A100 Lite	67
• A55	68
• A55 slim	68
• A9	69
• A9+	69
• Unique U1	70
• C7	70

### ACCESSOIRES:

• C-Watch	72
• TCare AGY602	72
• Watch ACR601	73
• Powerbank	73



Source : Catalogue produit Condor 2016, www.Condor.dz