



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء
دراسة حالة مؤسسة بيجو - فرع بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

وهيبة غربي

إعداد الطالب:

إكرام مريزيق

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016-2017



شكر و عرفان

أتوجه بأول شكر للمولى عز وجل بالثناء على نعمه وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

كلمة تقدير ووفاء وإخلاص.

تحية ملؤها الأخوة والصدافة.

أجمل تحية وأعطر شكر إلى أستاذتي المشرفة " وهيبة غربي " والأستاذة " سلاف رحال " على رحابة صدرهما وطول صبرهما،

وعلى مرافقتهما لي في هذه المرحلة الطويلة وكلها دعم وتشجيع، وعلى تكريسها لي وقتها الثمين.

فجازاك الله يا أستاذتي كل الخير والتوفيق في حياتك وعملك وأطعمك الله مما تتمنين.

فلكل مبدع إنجاز ولكل مقام مقال ولكل نجاح شكر و عرفان، فجزيل الشكر نهديك ورب العرش يحميك.

ولم يتبق لي سوى أن أشكر كل الأساتذة الذين مدوا لي يد العون وأفادوني بأرائهم ومقترحاتهم، وكل من ساعدني من

قريب أو من بعيد.

شكرا لكم يا من كنتم لنا قدم السبق في ركب العلم.

شكرا لكم يا من بذلتم ولم تنتظروا العطاء.

إليكم أهدي عبارات الشكر والتقدير.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء، حيث تكون مجتمع الدراسة من عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-، وتم أخذ عينة قدرها (105 فرد)، واستخدمت أسلوب الحصر الجزئي لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستمارات عليهم وذلك عبر زيارات ميدانية، حيث استرجعت (100) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود عوامل رئيسية متفاوتة الأهمية تساهم في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وتمكننا من معرفة الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل القيمة المدركة لدى العميل، حيث احتل تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه صدارة ترتيب العوامل المساهمة في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، تليه قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته، ثم قيمة الخدمة المقدمة المدركة، وبعدها قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، وفي الأخير قيمة السعر والتكلفة المدركة، وبالتالي نستطيع القول بأن عملاء مؤسسة بيجو أدركوا القيمة وعبروا عنها بمدى حصولهم على منافع فاقت كافة التكاليف التي تحملوها للحصول على هذا المنتج، وأخيرا خلصت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات والاقتراحات.

الكلمات المفتاحية:

الأفضلية التنافسية، العميل، القيمة المدركة لدى العميل.

Abstract

This study aim to exposing the factors of achieving competitive advantage from the customers' perspective. The sample is 105 Peugeot' customers, Biskra Agency. 105 questionnaires were distributed, but only 100 were retrieved. SSPS was used to statistical analysis of the results, like: the mean, standard of deviation, among other indexes.

This study revealed some fruitful results, such as: the existence of some varying factors that contribute to realizing competitive advantage to Peugeot Biskra from its customers' perspective (level of signification $\alpha=0.05$). We have come to realize the relative importance of each factor. In this respect, ameliorating and developing customer's service and their satisfaction is the top priority factor. While the value of the product for the customers is the second, the mental image is the third factor that contribute in realizing the competitive advantage. The last factor is the price and perceived expanse. We may conclude that Peugeot' customers have realized the value and exhibited it in the ways they earn benefits beyond the paid expanses. Finally, this study reached several conclusions and recommendations.

Key words: competitive advantage, customer, perceived value of customer.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنصر
—	البسمة
—	الملخص
—	Résumé
—	Abstract
—	شكر و عرفان
—	قائمة الجداول
—	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة
33-01	الفصل النظري: العمل وتحقق الأفضلية التنافسية
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: الأفضلية التنافسية -مدخل نظري-
03	المطلب الأول: مفهوم الأفضلية التنافسية
03	أولا: تعريف الأفضلية التنافسية
04	ثانيا: أبعاد الأفضلية التنافسية
05	ثالثا: خصائص وأهمية الأفضلية التنافسية
06	رابعا: العوامل المؤثرة على الأفضلية التنافسية
09	المطلب الثاني: علاقة الأفضلية التنافسية بمفاهيم أخرى
09	أولا: القدرة التنافسية
09	ثانيا: التنافس
09	ثالثا: المنافسة
10	المطلب الثالث: أنواع الأفضلية التنافسية
10	أولا: التكلفة الأقل
11	ثانيا: التميز
11	المبحث الثاني: الأفضلية التنافسية -مدخل استراتيجي-
11	المطلب الأول: أساليب تحقيق الأفضلية التنافسية
13	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
13	أولا: استراتيجية السيطرة بالتكاليف

15	ثانيا: استراتيجية التمييز
16	ثالثا: استراتيجية التركيز
19	المطلب الثالث: تسيير الاستراتيجيات التنافسية
20	المبحث الثالث: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من خلال مدخل القيمة المدركة لدى العميل
21	المطلب الأول: مفهوم القيمة المدركة لدى العميل
21	أولا: تعريف العميل
21	ثانيا: تعريف القيمة المدركة لدى العميل
21	ثالثا: أهمية القيمة المدركة لدى العميل
22	المطلب الثاني: محددات القيمة المدركة لدى العميل
25	المطلب الثالث: سلسلة قيمة العميل
25	أولا: سلسلة القيمة
26	ثانيا: هرمية سلسلة قيمة العميل
27	المطلب الرابع: عوامل القيمة المدركة لدى العميل المساهمة في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة
27	أولا: قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته
29	ثانيا: قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل
29	ثالثا: قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل
30	رابعا: قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل
30	خامسا: المرونة
31	سادسا: تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه
33	خلاصة الفصل
60-34	الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة-
36	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بيجو
36	المطلب الثاني: كرونولوجيا الأحداث لمؤسسة بيجو
37	المطلب الثالث: استراتيجيات التعاون والتحالف والشراكة التي اعتمدها مؤسسة بيجو
37	المطلب الرابع: تطور شعار أسد بيجو
37	المبحث الثاني: إجراءات البحث

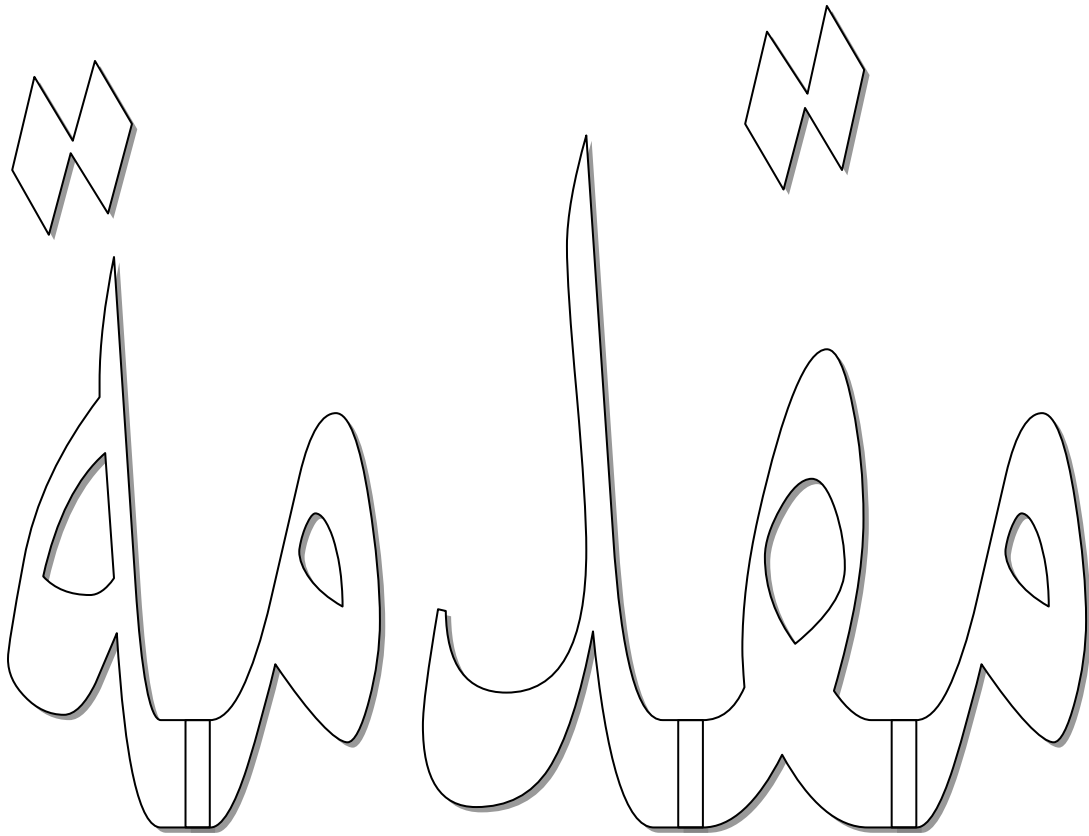
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث
38	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والمعلومات
38	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
39	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث (الاستمارة)
39	أولاً: أداة البحث
39	ثانياً: صدق وثبات أداة البحث
40	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
40	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
42	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
43	المطلب الرابع: تحليل فقرات محور عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء واختبار فرضيات البحث
55	المطلب الخامس: تفسير الفرضيات
60	خلاصة الفصل
61-65	الخاتمة
66	قائمة المراجع
—	الملاحق
—	الملحق رقم 01: استمارة البحث
—	الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
20	حجم السوق والتنافسية	01
40	نتائج معاملي الصدق والثبات	02
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	03
42	معاملات الالتواء والتفرطح لأبعاد الدراسة	04
44	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	05
44	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	06
45	تحليل الآراء حول بعد قيمة المنتج المدركة وجودته	07
47	تحليل الآراء حول بعد قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل	08
49	تحليل الآراء حول بعد قيمة السعر والتكلفة المدركة	09
51	تحليل الآراء حول بعد قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل	10
53	تحليل الآراء حول بعد تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه	11

قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
26	سلسلة القيمة	02
43	التوزيع الطبيعي لمتغير الدراسة	03



يعتمد بقاء منظمات الأعمال ونجاحها في الوقت الحاضر على ما تقدمه لعملائها من قيمة وذلك في إطار علاقة التعامل المباشر بينها وبين العميل من جهة وما تقدمه من منتجات أثناء عملية التبادل من جهة ثانية، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وضع استراتيجيات مهمة في التفكير إلى ما هو أبعد من عملية تقديم المنتجات والخدمات بل تحقيق مستوى جيد وعميق لعلاقة المنظمة بالعميل وفلسفة فهم محددة تمكن المنظمات من تحقيق رضا العميل والاحتفاظ به طويلاً، فقد حظي تكوين قيمة العميل باهتمام الإدارة لأنه أصبح يمثل محور عمل المؤسسات وعمودها الفقري، واستعمل مصطلح قيمة العميل أيضاً ضمن مواضيع إضافة القيمة والتي تستعمل كمؤشر للمنفعة المستلمة من طرف العميل، فمدخل إضافة القيمة هي فلسفة يستعملها المدافعون عن قيمة العميل، وتستعملها المؤسسة لفهم الكيفية التي ينظر بها العميل إلى منتجاتها وبالتالي التعرف على العناصر المهمة لدى العميل والتي يعتبرها ذات قيمة، فقيمة العميل هي مخرجات العمليات التي تبدأ مع تثبيت استراتيجيات الأعمال وفهم عميق لحاجات العملاء والتي تبنى وفق أبعاد القيمة الأساسية والقيمة المحفزة، إذ تعكس القيمة الأساسية القيمة الإجمالية المدركة للمنافع المتحققة جراء استعمال المنتج أو استهلاك الخدمة مقارنة بالعروض التنافسية الأخرى، أما القيمة المحفزة أو الدافعة فهي الخصائص أو الصفات الإضافية والتي إذا ما أستطاع المنافسون تقليدها تتحول إلى قيم أساسية، ولتعظيم قيمة العميل يجب العمل على تحسين القيم الأساسية والمضافة لكل بعد من أبعاد قيمة العميل، ومنه فإن أساس التفوق والاحتفاظ بالعميل يكمن في فهم حاجاته ورغباته وعملية الشراء بصورة أفضل من المنافسين، والعمل على إيصال أكبر قيمة له من خلال التركيز خاصة على العناصر التي تجعل من منتجات وخدمات المؤسسة متفوقة على منتجات وخدمات المنافسين، ومنه تنشأ الأفضلية التنافسية من خلال القيمة التي تقوم المنظمة بتكوينها للعملاء، لذلك فإن الأفضلية التنافسية تعني بعض المظاهر المهمة في منتجات العميل التي تكون لها قيمة أكبر من منتجات المنافسين.

فالعميل يعتبر أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال، وهو المطلع الأول على تغيرات السوق، لذا يتوجب على المؤسسات أن تستفيد من معارفه لرصد التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث تكون لدى العملاء ومن ثم المؤسسات (منتجات جديدة، التعرف على أسعار المنافسين، ...)، فالعملاء هم أفضل مصممي منتجات المؤسسة عكس ما كان يعتقد الكثيرون، فقد شاركوا بأرائهم وأفكارهم مع المؤسسات وصمموا منتجات رائعة، فالعميل إذا لم يوافق على التصميمات التي وضعتها، فإن ذلك لن يؤدي إلى أية فائدة، لهذا من الضروري العمل من أجل المحافظة على هذا الزبون وكسبه كعميل دائم لها، خاصة إذا ما نظرنا إلى حجم البدائل والخيارات المتوفرة أمامه والآخذة في التزايد أكثر فأكثر، وهو ما فرض حتمية السعي للحصول على المعرفة الجيدة به، بدراسة سلوكه والعوامل المؤثرة على قراراته، واكتشاف توقعاته، والتكهن بآماله و أحلامه، ومنه اكتشاف طرق أمثل للوصول إليه، إلى كسبه ونيل رضاه وولائه.

إن العميل بقدر ما هو فرد عام يتصرف وفقاً لمعطيات موضوعية وبطريقة عقلانية يمكن أن يعتمد أي فرد، فإنه من جهة أخرى شخص خاص له خصائص ومواصفات معينة تجعله يستجيب لجوانب من المنتج لا يستجيب لها الآخرون بنفس الطريقة، لذلك وجب على المؤسسات القيام بجهد علمي وعملي للحصول على تلك المعارف والاستفادة منها، لأن هذه المعرفة تكون عبر عدة جوانب، من بينها المعرفة التي تتعلق بشخص العميل وسلوكه الشرائي وأسلوب يليق

بالتعامل بالشكل الإيجابي، هذا كله لأن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على ما تقدمه للعملاء من معلومات عن عرضها، وكفاءة منتجاتها فحسب، بل ويتطلب قدرة كبيرة على تحديد نوعية العميل والسعي لتوأمته وتكييف عرضها معه، للتمكن بدورها من تحديد احتياجاته بدقة ومن ثم إشباعها، وبالتالي خلق قيمة أسرع للعملاء.

ومن خلال التغيرات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، تكون المؤسسات مؤهلة أكثر للحصول على الفرص أمام منافسيها وأيضاً لخلق أسرع قيمة للمؤسسات والعملاء، وبالتالي كسب ولائهم ومن ثم الاحتفاظ بهم ليصبح العملاء يمثلون بدورهم أحد المكاسب الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات، هذا ما دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن السبل والمناهج التي تمكنها من جذبهم والاحتفاظ بهم، وعليه فمن أجل استمالة العميل وكسبه، تقوم المؤسسة باستعمال وسائل جذب دقيقة ومركزة لنيل إعجابهم ثم اقناعه وتوجيهه لاتخاذ القرار الإيجابي بشأن تعامله مع المؤسسة، ولعل أهمها وأحدثها على الإطلاق خلق القيمة التي يدركها العميل في سلع وخدمات المنظمة، فالمؤسسات التي تريد النجاح والاستمرار في المنافسة لا تبيع فقط في الحدود التي تفرضها المنافسة، ولكن في الحدود التي تفرضها رغبات وأذواق العملاء لأنه لدى هذا الأخير عدة بدائل تجعله يقيم المنافع والتكاليف التي يدفعها عند اقتنائه لمنتج ما، ومن هنا أصبح التعرف على ما يريده العميل ضرورة لا بديل عنها لضمان أفضلية تنافسية في السوق، وبالتالي تزداد أهمية التعرف على القيمة المدركة لأهميتها في زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة، والتركيز على احتياجات العميل للبقاء في المنافسة، لأن العملاء عادة ما يقتنوا تلك المنتجات التي تمثل بالنسبة لهم قيمة كبرى، لذلك ومن أجل كسب العملاء والحفاظ عليهم ينبغي على المؤسسة أن تتحلى بادراك أعمق لحاجاتهم، مقارنة مع غيرها من المؤسسات المنافسة، وبالتالي تحقق المؤسسة التفوق التنافسي إذا كانت تسعى لشغل موقع تستطيع من خلاله توفير وتلبية متطلبات سوقها المستهدف، من خلال طرح سلع وخدمات بأسعار تنافسية، أو من خلال تقديم منافع كبيرة للمستهلك، أي تحديد الخيارات الاستراتيجية التنافسية الممكنة للعملاء.

أ. إشكالية البحث

يمثل العميل مميّزا رئيسيا وأقوى سلاح تنافسي ومركز اهتمام تتسابق جميع المنظمات للظفر بأكبر عدد منهم سواء الحاليين والمرقبين والذين يعتبرون من الأصول الأكثر أهمية، وقد شهد هذا السوق تنافس حر ومفتوح نسبيا لأن للعملاء بدائل أكثر للاختيار من بينها ووفقا لما يناسبهم ويشبع رغباتهم، إذ ينظروا إلى عدة معايير في هذه السوق التنافسية ليتخذوا قرار الشراء الأنسب، وهو ما فرض على المنظمات فهم احتياجات العملاء بهدف تحقيق رضاهم وإضافة قيمة لهم، ويعد هذا الأخير عاملا مهما لمواجهة المنافسة القوية نتيجة التوجهات الحديثة التي تركز على العملاء بدل الارتكاز على المنتجات، وبما أن المنافسة بين المنظمات التي تركز تفكيرها حول العملاء وتستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها وتقدم منتجات ذات قيمة مضافة تتجه نحو الازدياد، فإنه على كل منظمة أن تكون قادرة على توفير منتجات عالية الجودة تساهم في الحفاظ على العملاء لأن كل منتج خال من هذه المعايير محكوم عليه بالفشل لا محال لأنه لا يحمل المواصفات المرغوب فيها في نظر مشتربيه ولا يدرك القيمة من خلاله.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية دراستنا على النحو التالي:

ما هي عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء؟

ب. تساؤلات الدراسة

يمكن التعرف على مضامين إشكالية دراستنا من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتبر قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء؟
- هل تعتبر قيمة الخدمة المدركة لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء؟
- هل تعتبر قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء؟
- هل تعتبر قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء؟
- هل تعتبر تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء؟

ج. أهمية البحث

يمكن إنجاز أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتركيزه على مفهومين مهمين هما الأفضلية التنافسية والقيمة المدركة لدى العميل.
- يعد موضوع القيمة المدركة لدى العميل من المواضيع الحديثة التي لم تلق الاهتمام الكافي من الناحية الأكاديمية.
- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر العميل الخاصة بمؤسسة بيجو فرع بسكرة.
- بناء الركائز الأساسية لتوجه المؤسسة بالعميل والمتمثلة في الفهم الجيد لتموقع العميل ضمن استراتيجياتها وأهدافها واستيعاب مدى أهمية إعطاء دور كبير للعميل في خلقه للأفضلية التنافسية وكذا تحديد مفهوم القيمة من وجهة نظره.
- إظهار مدى أهمية القيمة المدركة لدى العميل في نجاح واستمرارية المؤسسة من خلال تحقيق هذه الأخيرة للأفضلية التنافسية.

د. أهداف البحث

- تهدف الدراسة إلى معرفة عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء من خلال:
- معرفة الأهمية النسبية لقيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء.
- معرفة الأهمية النسبية لقيمة الخدمة المدركة لدى العميل في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء.

➤ معرفة الأهمية النسبية لقيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء.

➤ معرفة الأهمية النسبية لقيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء.

➤ معرفة الأهمية النسبية لتحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء.

هـ. فرضيات البحث

تحاول الدراسة الإجابة على خمسة تساؤلات أساسية منبثقة أساساً من مختلف العوامل التي تناولها الباحثون، والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو التالي:

*الفرضية الرئيسية

تشير الفرضية الرئيسية إلى وجود عوامل رئيسية تساهم في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

*الفرضيات الفرعية

✓ **الفرضية الأولى:** تعتبر قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

✓ **الفرضية الثانية:** تعتبر قيمة الخدمة المدركة لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

✓ **الفرضية الثالثة:** تعتبر قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

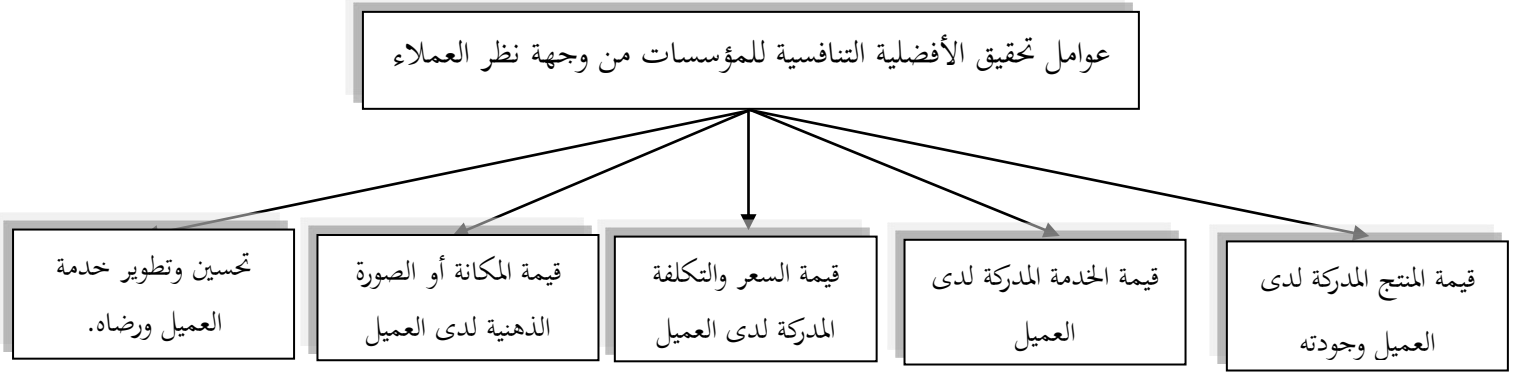
✓ **الفرضية الرابعة:** تعتبر قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

✓ **الفرضية الخامسة:** يعتبر دور تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

نموذج الدراسة

يتكون نموذج البحث من متغير واحد وهو عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء، ويتم قياسه من خلال العوامل التالية: قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته، قيمة الخدمة المدركة لدى العميل، قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه، والشكل رقم (01) الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

و. حدود البحث ومنهجه وهيكله

* حدود البحث

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصر بحثنا الحالي على دراسة عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء، بأبعادها المتمثلة في قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته، قيمة الخدمة المدركة لدى العميل، قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه.

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث على عملاء في مختلف الأماكن وتم التركيز أكثر على جامعة محمد خيضر بسكرة إضافة إلى بعض المؤسسات.

✓ **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على عملاء مؤسسة بيجو فرع بسكرة.

✓ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة على عينة البحث من 2017/05/07 إلى غاية 2017/05/10.

* منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو فرع بسكرة من وجهة نظر عملائها.

* هيكل البحث

سنقوم بتقسيم المذكرة إلى فصلين، حيث يكون الفصل النظري بعنوان العميل وتحقيق الأفضلية التنافسية، ويتكون من ثلاث مباحث؛ أولاهم يعنون بماهية الأفضلية التنافسية، وسندرج ضمنه التعاريف المتعددة للأفضلية التنافسية، أبعاد تحقيقها، خصائصها، أهميتها، العوامل المؤثرة فيها وعلاقتها بمفاهيم أخرى كالقدرة التنافسية والتنافس والمنافسة، إضافة إلى أنواعها، وثانيهم يدرج تحت عنوان الأفضلية التنافسية -مدخل استراتيجي-، ويتضمن في فحواه

أساليب تحقيق الأفضلية التنافسية ومختلف الاستراتيجيات التنافسية وتسييرها، وآخريهم عنون بعوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من خلال مدخل القيمة المدركة لدى العميل، وتناول فيه تعريف العميل والقيمة المدركة لديه، أهميتها، محدداتها وكذا سلسلة قيمة العميل وأيضا تناول لب ومحور بحثنا المتمثل في عوامل القيمة المدركة لدى العميل المساهمة في تحقيق أفضلية تنافسية للمؤسسة، والتي تم التطرق فيها إلى مختلف أبعاد دراستنا والمتمثلة في قيمة المنتج وجودته، قيمة الخدمة المدركة، قيمة السعر والتكلفة المدركة، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية، المرونة، تحسين وتطوير قيمة العميل.

أما الفصل التطبيقي يتعلق بعوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة سيارات Peugeot ولاية بسكرة، حيث سنتناول فيه تعريف المؤسسة محل الدراسة وبعدها إجراءات البحث المتمثلة في مجتمع وعينة البحث، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها وكذا أداة البحث وصدقها وثباتها، وكذلك خصائص مبحوثي الدراسة ومن ثم تحليل محاور الاستمارة واختبار الفرضيات لنصل في الأخير إلى تفسيرها.

ز. المصطلحات الإجرائية

❖ **الأفضلية التنافسية:** هي ميزة أو خاصية متفردة عن المنافسين تسمح للمؤسسة من تحقيق رغبات العملاء من خلالها وتحقيق رضاهم، وهو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتقوم هذه الأخيرة على تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم لتحقيق قيمة أعلى لهم، وتكون إما بسعر أقل من أسعار المنافسين، أو بتميز المنتج عن غيره من المنتجات حيث يقدم منفعة فريدة.

❖ **القدرة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على مواجهة ومزاومة المنافسين، مما يسمح لها بتزويد العميل بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق.

❖ **المنافسة:** هي حالة التحدي أو الصراع الحاصل بين المنافسين.

❖ **العميل:** هو الطرف الذين يتعامل مع المؤسسة أو تربطه علاقة معينة بها، حيث يقوم بدفع قيمة نقدية للمنتج الذي يشبع رغباته وحاجاته ويتمكن من الحصول عليه.

❖ **القيمة المدركة لدى العميل:** الفرق بين تقييم العميل لكافة المنافع وكافة التكاليف وبين البدائل المتوفرة، أي أنها الفرق بين ما يحصل عليه العميل وبين ما يقدمه بالنسبة للخيارات المطروحة.

ح. الدراسات السابقة

1. متناوي محمد وقلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل في قطاع الخدمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة لدى العميل من خلال التركيز على تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه، وبرز ذلك من خلال ظهور الحاجة لدى الفرد التي تولد لديه دافع التفكير لاقتناء منتج معين، وهذا الأخير يُعبر عن القيمة المدركة التي يدركها الفرد أي مدى حكمه الشخصي على المنتج ومدى قدرته على تلبية الحاجات والرغبات، والذي بدوره يحدد نسبة الرضا من خلال التعرف على مجموع المنافع من جراء استخدام هذا المنتج مقابل أعباء التحصيل والاستعمال.

وإن ما توصل إليه الباحث أيضا هو أن المؤسسة تفضل الاحتفاظ بعملائها وتحاول تشكيل علاقة قوية ومتينة معهم لتعظيم مجموعة من القيم حسب وجهة نظره، حيث أنه فرق بين القيمة المتوقعة التي اعتبرها معيارا للمفاضلة بين المنتجات والقيمة المدركة التي اعتبرت معيارا لاتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه، والتي تساهم بطريقة أو بأخرى في تعظيم القيمة المدركة من خلال تحسين وتطوير قيمة العميل وذلك بالعمل على تطوير سلسلة القيمة لديهم ومنه المساهمة في تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم.

2. علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الإيصال الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 18، 2010.

حدد الباحث عدة عوامل تخلق التكامل بين الإيصال الواسع وقيمة العميل، وركز على تصميم المنتج الذي يتشارك فيه العميل والمؤسسة لتلبية حاجاته وترد بسرعة على رغباته، فأحد طرق تعظيم القيمة تتمثل في اكتساب معلومات دقيقة حول العملاء المميزين وكذا عملاء المنافسين، وتوصل إلى أنه لتعظيم هذه القيمة لا بد من العمل على تحسين القيم الأساسية المضافة لكل بعد من أبعادها، والمتمثلة في قيمة المنتج والسعر والمكانة الذهنية لتكوين علاقة طويلة الأمد تمهد الطريق نحو نظام علاقتي متكامل مع العميل، مع ضرورة إعادة هيكلة هذه العلاقات كلما تطلب ذلك، وذلك للحفاظ على هذا العميل وضمان ولائه، وأن ذلك يتحقق من خلال المدخل المدرس وهو نظام الإيصال الواسع.

3. جودة عيطة، أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 31، الجزء 2، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى حث المؤسسات على إدراك الأثر المهم للجودة والقيمة المدركة من قبل العميل لتعزيز الولاء نحو العلامة التجارية، وقد أدلى بأن إدراك العميل للعلامة التجارية ذات الجودة والقيمة المرتفعة يولد ميزة تنافسية مقارنة بالعلامات التجارية الأخرى، والتي بدورها تؤدي إلى تعزيز الولاء، وقد تناول الباحث القيمة المدركة لدى العميل بأنها مجموع التكاليف مقيمة من قبل العميل حول ما حصل عليه وما تخلى عنه للحصول على هذه القيمة، واعتمد من خلال دراسته على سلسلة تعظيم القيمة وذلك بتعظيم قيم كل نشاط، مما يؤدي إلى تعظيم القيمة النهائية التي يحصل عليها العميل.

وإن أهم ما تم استخلاصه من هذه الدراسة هو وعي العميل واهتمامه بمقارنة المنافع التي تمنحها له علامة تجارية معينة مقابل المصاريف والجهد والوقت الذي يتحمله للحصول عليها، وأن هذه المنافع إذا زادت عن السعر زاد ولاء المستهلك أكثر للعلامة التجارية.

4. محمودي محمد وزيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال - حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر **DJEZZY GSM**، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 15، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية القيمة المدركة لدى العميل، وأدلى في هذه الدراسة بأن القيمة المدركة تتمثل في الفرق بين قيمة المستهلك الكلية التي تشمل قيمة المنتج، قيمة الخدمة، قيمة الأفراد وكذا تكلفة المستهلك الكلية المتمثلة في التكلفة النقدية، تكلفة الوقت، تكلفة الطاقة والتكلفة المعنوية، كما أنه قسم القيمة المدركة إلى مجموعة مكونات تتمثل في: الوقت، كفاءة المنتج وتحمله للمسؤولية، الثقة والأمان، الرغبات والتوقعات، وتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن العميل هو محور عمل المؤسسة ومركز اهتمامها، بالتالي فهي تسعى لتحقيق حاجاته ورغباته لتعظيم القيمة المدركة لديه، إضافة إلى توصله لمشاركة وظائف المؤسسة وتكاملها في خلق القيمة لدى العميل، ولأن هذه القيمة تعبر عن المنافع المتحصل عليها مقابل التكاليف المتحملة، يجب على المؤسسة أن تبحث عن مجال معين لاكتساب الميزة التنافسية من خلاله، بافتراض أن العميل يبحث عن تعظيم هذه القيمة، واستعداده لدفع سعر مرتفع مقابل الجودة العالية، وبالتالي فإن المؤسسة تعمل على التوجه نحو منطق القيمة الذي يربط ويوضح العلاقة بين السعر والجودة ليخلق قطاع سوقي متمثل في زبائن القيمة.

الفصل النظري:

العمل والتفكير
الأفضلية الذاتية
الشفافية

تمهيد

ألزمت كثافة المنافسة منظمات الأعمال على إعادة هيكلة أفضليتها التنافسية لتحقيق الموازنة بين أسبقيات الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف، والفاعلية عبر المحافظة على العميل وكسب ثقته، فالتحديات الأساسية أمام المسيرين تكمن في تحديد الموجهات المفتاحية أو الأبعاد الحرجة لقيمة العميل، وكيفية إدارة تلك الموجهات بشكل استباقي مقارنة بالمنافسين، والتحدي الآخر يتمثل في أن مشاريع إعادة هندسة قيمة العميل تكون ذات طابع غير مستقر وديناميكي، وهذا ما يعني أن دخول المنافسين الجدد قد يغير قواعد اللعبة وأدوارها إذا أستطاع هؤلاء تقديم الخدمة الأفضل من أجل سحب السوق أو قيادة التكنولوجيا، وبالتالي أصبح فهم القدرات الاستراتيجية للمنظمة غير كافية للنظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فحسب، بل يتجاوز مداه إلى أكثر من ذلك من خلال تكوين قيمة أكبر لما يمكن أن يحدث في سلسلة الموردين والموزعين، وكل هذه العمليات لا تزال بحاجة إلى فهم وتحليل عميق يصل إلى المستهلك النهائي وليس فقط بالتركيز على الأنشطة التي تحدث داخل المؤسسة، ولكنها تتأثر بجودة المكونات و أداء الموزعين وقدرة المنظمة على التأثير على أداء الآخرين في سلسلة القيمة، وهو ما يمكن أن يكون عاملاً مهماً ومصدراً للأفضلية التنافسية.

ومن أجل معرفة عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من خلال مدخل القيمة المدركة للعميل، نحاول من خلال هذا الفصل أن نعطي صورة عامة حول الأفضلية التنافسية من خلال التطرق إلى التأطير النظري للأفضلية التنافسية لتتعرف من خلاله على تعريفها، أبعادها، خصائصها، أهميتها، أنواعها والعوامل المؤثرة فيها، ثم نوضح الخط الفاصل بين الأفضلية التنافسية وبعض المصطلحات المشابهة لهذا المصطلح، وكذلك سنتطرق إلى مدخل استراتيجي للأفضلية التنافسية لتتطرق من خلاله إلى أساليب تحقيق الأفضلية التنافسية وكذا مختلف الاستراتيجيات التنافسية وكيفية تسيير هذه الأخيرة، وأخيراً نوضح عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من خلال مدخل القيمة المدركة لدى العميل الذي يلم بتعريف العميل والقيمة المدركة له، أهميتها، محدداتها وكذا سلسلة قيمة العميل لنصل لخور بحثنا المتمثل في عوامل القيمة المدركة لدى العميل المساهمة في تحقيق الأفضلية التنافسية، مما يسمح لنا بالإلمام ببعض جوانب هذا المفهوم.

المبحث الأول: الأفضلية التنافسية -مدخل نظري-

تسعى أي مؤسسة لضمان البقاء والاستمرار مع جميع العوامل المحيطة بها، أن تمتلك أفضلية تنافسية تمكنها من الصمود في وجوه المنافسين مما يعني قدرتها في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، ويتم ذلك من خلال اختيار الاستراتيجية المثلى لنطاق نشاطها بحيث تنسجم مع بيئتها، وذلك باعتبار أن الأفضلية التنافسية تمثل القاعدة التي يركز عليها أداء منظمات الأعمال، كما تعتبر مفتاحا للنجاح أمام المنافسين مما يؤدي لتحقيق التفوق والتميز عليهم، ومنه فإن تحقيق أفضلية تنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها.

المطلب الأول: مفهوم الأفضلية التنافسية

أولاً: تعريف الأفضلية التنافسية

حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للأفضلية التنافسية، ولكن النتيجة أدلت بعدم الاتفاق في ذلك، و ورغم تعدد المفاهيم إلا أننا نجد أن أغلبهم يتناولها على أنها ما يلي:

عرفت الأفضلية التنافسية من طرف PORTER بأنها "القيمة التي تخلقها مؤسسة ما لعملائها والتي يمكن أن تكون بسعر أقل من أسعار المنافسين مع موازاتها لمنافعهم، أو بتميز المنتج عن غيره بحيث يقدم منفعة فريدة من نوعها تبرر الزيادة السعرية التي سيدفعها العميل".¹

كما عرفت بأنها "إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أنها تجعلها فريدة ومتميزة عن بقية المنافسين الآخرين".²

وعرفت من طرف ROPPAPORT بأنها "قدرة المؤسسة على عصر تكاليفها إلى أدنى مستوى ممكن والذي يمكنها من تحقيق مزايا أخرى مقارنة بمنافسيها من خلال التكلفة الأقل والتي تساهم في إضفاء قيمة أكبر للعميل".³

وعرفها أيضا EVANS بأنها "القابلية في تحقيق قيمة أعلى للعميل".⁴

كما عرفها FAHEY على أنها "أي شيء يميز منتجات المؤسسات بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر العميل".⁵

وعرفت أيضا بأنها "قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".⁶

وعرفت كذلك بأنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أدائها لأنشطتها بشكل مميز

¹ Michel Porter, *L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris, 1999, p 13.

² Heizer Jay and Render Barry, *Principales of Operations Management*, 4rd éd, Prentice Hall, U.S.A, 2001, p33.

³ محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 34.

⁴ Evans and Collier, *Operation management an integrated goods and services approach*, South western, U.S.A, 2007, p118

⁵ نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية -تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 230.

⁶ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 192.

وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة وفائدة لزبائننا لا يستطيع منافسوها تقديمه".¹ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأفضلية التنافسية تعني إيجاد ميزة أو خاصية متفردة عن المنافسين بما يسمح لها من تحقيق رغبات العملاء باعتبار أن هذا الأخير هو الحكم في السوق، فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالأفضلية التنافسية تقوم على تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم لتحقيق قيمة أعلى لهم، وتكون إما بسعر أقل من أسعار المنافسين، أو بتميز المنتج عن غيره من المنتجات حيث يقدم منفعة فريدة.

وبالتالي فإن تحقيق المؤسسة لأفضلية تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة، وكذلك أن تكون هذه الأفضلية دائمة للمؤسسة من خلال عدم قدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين على تطبيق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وكذا عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تطبيق نفس مزايا الاستراتيجية المتبعة.²

ثانياً: أبعاد تحقيق الأفضلية التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:³

○ **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن لأي مؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات والتي تقدمها تلك المؤسسة، مما يساهم في بناء الأفضلية التنافسية لها، كما أن فشلها في استغلال هذه الإمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقيق الأفضلية التنافسية إذا ما أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع الشركة على قيمة أعلى من القيمة التي يقدمها منافسوها جراء التعامل مع المؤسسة، حيث لا يلعب السعر دوراً كبيراً في تحديد مفهوم القيمة المدركة لدى العميل، بل مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة، ومدى الاعتمادية عليه وخدمات ما بعد البيع....

○ **التميز:** هو غاية استراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي، حيث يمكن تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال عرض سلع وخدمات لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، ويعتبر مفهوم نسبي من وجهين:

* أنه متغير تبعاً لبعدي المكان والزمان.

* إن دلالاته تنبثق من عملية المقارنة بالمنافسين.

¹ موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPES في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 131.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادى - رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 4.

³ شريف غياط وفيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 23.

حيث أن التميز ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الرضا؛ رضا أصحاب المؤسسة ورضا المجتمع ككل، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح فهو أداء لكسب احترام الغير ورضاهم، وفي هذا السياق نجد عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، الموارد البشرية، الإمكانيات التنظيمية.

ثالثاً: خصائص وأهمية الأفضلية التنافسية

أ: خصائص الأفضلية التنافسية

من أهم خصائص الأفضلية التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الأفضلية التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الأفضليات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال أفضليات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام الأفضليات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.¹
- تشتق من حاجات ورغبات العملاء.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقديم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.²

ب: أهمية الأفضلية التنافسية

في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال اليوم من تغيرات متلاحقة وسريعة، وانفجار معرفي كبير، فإنه بات من الضروري بالنسبة للمؤسسات الراغبة في البقاء امتلاك أفضلية تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين، وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها السوقي المفضل وذلك عن طريق تقديم خدمات أو منتجات متميزة، هذا على جانب إرضائها للعملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وهذا ما أشار إليه بورتير بقوله: "إن الابتكارات والمعارف المتلاحقة قد تجعل الأفضلية التنافسية لأية مؤسسة في أحسن الأحوال حالة مؤقتة"، وبالتالي وتلعب الأفضلية التنافسية دوراً هاماً على مستوى المؤسسة، فهي تعد من بين العناصر التي تقود المؤسسة للنجاح وتوضح أهميتها فيما يلي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص102.

² داسي وهيبه، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2012، ص167.

- تعد الأفضلية التنافسية بمثابة الأداة الأساسية لمواجهة تحديات السوق، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معارفها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل بتقديم التحسينات والتغيرات المستقبلية، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
 - أهمية موقع الأفضلية التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ عد البعض الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.
 - تمثل معيارا للحكم على المؤسسات الناجحة، حيث تمتاز هذه الأخيرة بقدرتها على إيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل أوسع، وأن المنافسين على علم كامل بها.
 - تعتبر الأفضلية التنافسية عاملا مهما وأساسيا لعمل المؤسسات على اختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها، لأنها تعتبر المرتكز الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة.
 - تعتبر الأفضلية التنافسية مؤشرا إيجابيا للحكم على توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي ومميز في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، إلى جانب حصولها على عملاء أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، وأكثر حجما من المبيعات والأرباح.
 - تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والفرص البيئية.¹
 - تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على التنافس، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
 - تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو فيما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
 - تتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
 - نظرا لكون الأفضلية التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجاهتها بما فيها عملائها، فهي بذلك تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.²
- رابعا: العوامل المؤثرة على الأفضلية التنافسية**

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة ومتفاوتة الأهمية، نذكر منها ما يلي:

القدرات الإبداعية

طالما أنه ليس بإمكان المنظمة واستطاعتها تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات العملاء، والحصول على حصة معتبرة من السوق، وهذه العملية تعتمد أساسا على ما يلي:

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 24، 2013، ص ص 306، 307.

² مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار - دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاديات التأمين، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015، ص ص 63، 64 .

- دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، والاستماع إلى شكاوي وآراء العملاء حول ما تقدمه المنظمة من منتجات، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه المعرفة.
 - الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نقطة تقاطع بين ما هو ممكن تكنولوجيا، وما هو مقبول اجتماعيا واقتصاديا.
- ويمكننا القول فإن دور الإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها، بل يتعداها إلى تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية، واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة، وتخفيف المعاناة عن العمال... إلخ¹

✿ القدرات الإنتاجية

إن القدرة الإنتاجية تعني عنصرين مهمين وهما الجودة، والإنتاجية.

***الجودة:** وهي في نظر العميل تتمثل في قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرف بأنها مجمل مظاهر وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على الإشباع لرغبات محدودة أو مفترضة، وبالتالي فجودة المنتج مرتبطة بخصائصه الناتجة من مكوناته، وكذلك بالخدمات المرافقة له، ومن بين أهم مرتكزات إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات العملاء.
 - الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها العملاء فيما يتعلق بالمنتج.
 - إرضاء العملاء عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسر المناسب أي التمتع بالمرونة الكافية لمواكبة المستجدات الحادثة في المحيط.
- *الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات، ومن ثمة فإن رفع الإنتاجية يعتبر من بين أهم الأهداف الرئيسية للمنظمة، كما أنها معيارا رئيسيا لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.²

✿ القدرات التسويقية

- تشكل وظيفة التسويق في المنظمة أحد مرتكزات الأفضلية التنافسية، بما يلزم توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذا عن تغيرات المحيط الخارجي وتقلباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.
- بحوث التسويق: تعنى بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع أو للخدمات، ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

¹ عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية -دراسة صنف منتجات التلفاز-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 7.

² مرجع سابق، ص 7، 8.

- دراسة السوق: تتم بجمع وتحليل البيانات الخاصة بكل من:
 - * المشتريين الحاليين والمتوقعين للسلعة أو للخدمة التي تقدمها المنظمة.
 - * المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، وسياساتهم... الخ.
 - * القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الاقتصاد، والتسويق خصوصا، وانعكاس ذلك على نشاط المنظمة.
 - * الواقع الاجتماعي من عادات، وتقاليد، وديانات... الخ
- تحليل سلوك المستهلك: والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالمستهلكين لمعرفة أسباب ودوافع الشراء لديهم وعاداتهم الاستهلاكية، للعمل على توفير هذه المتطلبات وفي أحسن الأحوال، اعتبارا أن القدرة على إرضاء العملاء تعد أكبر ركائز الأفضلية التنافسية.¹

✿ القدرة على الترصّد

إن المحافظة على الأفضلية التنافسية للمنظمة يتطلب منها المتابعة المستمرة والدائمة لما يجري في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التغيرات والتطورات الواقعة أو التي سوف تحدث، والتي تشكل إما فرصا لاستثمارها، أو تهديدات لتجنبها، وذلك باعتمادها جميع الوسائل المتاحة فيما يتعلق بجمع المعلومات، ومعالجتها وتخزينها ووضعها تحت تصرف المعنيين بها لاستغلالها في اتخاذ القرارات التصحيحية والاستراتيجية، كما يجب أن تأخذ عملية الترصّد هذه مسارا شاملا يضم جميع فعاليات المنظمة ويحوي جميع العناصر الداخلية والخارجية فيها من عمال، وموردين، وزبائن، ومنافسين... الخ، ويجب أن يكون دائما ومستمرًا.²

كما أن هناك عوامل أخرى مهمة جدا ينبغي إدراكها واستيعابها عند مناقشة الأفضلية التنافسية، وتمثل هذه العوامل في أن:

- الأفضلية التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي فهذا يعني عدم وجود منافسين.
- ينبغي النظر إلى الأفضلية التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي لآخر، وبالتالي فإن مصادر الأفضلية التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى.
- مصدر الأفضلية التنافسية الأمثل هو الذي سيكون مستداما، لكن إذا ما نجح منافسو مؤسسة معينة في القيام بتحليل تسويقي محكم فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر تميز المؤسسة.
- تقاس الأفضلية التنافسية مقارنة بالمنافسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد المنافسة.
- الأفضلية التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المؤسسة قادرة على إضافة قيمة لعميل، وقد يبدو هذا واضحا ومنطقيا، إلا أن هناك أمثلة كثيرة حول مؤسسات تعتقد أنها استطاعت تحديد الأفضلية التنافسية بينما واقع الحال يشير إلى أنها لم تضيف شيئا ذات قيمة للعميل.³

¹ بتس ولي ديفيد، الإدارة الاستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 32.

² مرجع سابق، ص 32.

³ أحلام عديلة، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 63.

المطلب الثاني: علاقة الأفضلية التنافسية بمفاهيم أخرى

أولاً: القدرة التنافسية أو التنافسية *La compétitivité*

تمثل "قدرة المؤسسة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، حيث تتمكن المؤسسة من خلال ذلك من تزويد العملاء بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"،¹ كما أنها تعني "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"،² وتمثل أيضاً قدرة المؤسسة على منافسة ومزاومة المؤسسات الأخرى التي تعمل وتنشط في نفس السوق، وتنتج نفس المنتج، أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة، حيث تخصص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى،³ كما أنها تعني "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، أو القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁴

ثانياً: التنافس *La compétition*

يعرف بأنه "الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي الشروط التي تصف السوق المعنية".⁵

ثالثاً: المنافسة *La concurrence*

تعبّر عن "حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي، أداء المؤسسة، والصراع المتواصل من أجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه، وحصوله على الموارد والافراد بأفضليات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار"،⁶ كما أنها تعرف بأنها "التقاء العارضين والطالبين في سوق معينة، ما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتماً إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة".⁷

¹ داودي الطيب ومحبوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، 2007، ص 38.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي - آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية -، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

³ هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 25.

⁴ تشارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 195.

⁵ كمال رزيق ومسعود فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2003، ص 203.

⁶ موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز -، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص 169.

⁷ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 20.

يتبين من العناصر أن المنافسة هي الظاهرة التي تتضمن مختلف المفاهيم سالفة الذكر، والتي تتضمن مختلف العناصر والعلاقات التي تنشأ بينها عند سعي كل منها لتحقيق الأفضل لها، وبذلك تتداخل وتتعارض مصالحها في هذا الإطار، أما التنافسية فتختص بالتحليل الساكن كونها تعبر عن مستوى المنافسة المحقق في لحظة ما من خلال جملة من التحليلات كالمقارنة بين المستويات السابقة والحالية للمنافسة أو المقارنة مع المؤشرات والمعايير المحددة للقياس أو من خلال المقارنة مع المستويات المحققة من قبل المنافسين، ويتحدد كل ذلك في القدرة التنافسية التي تعني امتلاك الأسباب والقوة لتحقيق مستويات أفضل من التنافسية والذي يتحقق بالتأكيد من حال الأفضلية التنافسية المحققة، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية بالضرورة تملك قدرة تنافسية تمكنها من تحقيق تنافسية أفضل وتسمح لها بالاستمرار في المنافسة.¹

المطلب الثالث: أنواع الأفضلية التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من الأفضلية التنافسية هما: التكلفة الأقل Cost Leadership، والتمييز Differentiation، ونتطرق فيما يلي لكل منهما بنوع من التفصيل:

أولاً: التكلفة الأقل

تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى تخفيض كافة أوجه التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن وذلك بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، وتمثل التكاليف المراد تقليصها في تكلفة التسويق، الإدارة، التوزيع... أو من خلال تملكها للتكنولوجيا الأفضل، مصادر للمواد الأولية، الاستغلال الفضل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية، فعالية نظام الإنتاج...²، وبالتالي فإن تحقيق ميزة التكلفة الأقل يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة، ويتحقق ذلك من خلال التعلم الذي يعتبر نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة المبذولة من قبل الإدارات والعمال على حد سواء، والتي لا تهتم فقط بتكاليف اليد العاملة، بل تأخذ بعين الاعتبار تكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجحة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة...، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن،

¹ حبة نجوى، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها -دراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر -من 2000 إلى 2011-، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 60.

² كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC" بسطيف-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 144.

وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية،¹ فحسب بورتر فإن المؤسسة التي لديها تكاليف أقل تعتبر الأكثر تنافسية، وبالتالي فإنها تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة قيمة المؤسسة، والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة الأقل، ولاشك بأن هذا سينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح للمؤسسة أفضلية تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون بها العملاء أكثر حساسية اتجاه الأسعار، والذي يتوقف شراؤه للمنتج (سلعة أو خدمة) من عدمه على أساس ذلك.²

ثانيا: التميز

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح تميز المؤسسة بزيادة تمتعها بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.³

المبحث الثاني: الأفضلية التنافسية -مدخل استراتيجي-

تنبع الأفضلية التنافسية للمؤسسات بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها، ومنه فإن تحقيقها يتطلب وضع استراتيجيات خاصة تمكنها من دوام التفوق والتميز على منافسيها في تخفيض تكاليفها وتحسين مستوى وجودة منتجاتها، من خلال تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها بل وإحلال مكان الصدارة والقيادة أو الريادة في خفض التكاليف أو من خلال تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتمييزها بل والسعي دائماً لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الخلق والإبداع والتجديد.

المطلب الأول: أساليب تحقيق الأفضلية التنافسية:

إن الأساليب الأساسية في تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال أربع عناصر ضرورية لضمان

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص ص 12، 13.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

مواصلة نجاح وتفوق المؤسسات، وهي:¹

الكفاءة: وتتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة ترضي العملاء، فالمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، المكان، رأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن الخدمات التي تنتجها الشركة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين، ولعل من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من الشركات هي الموارد البشرية حيث تعتبر المسؤولة عن خلق القيمة فيها وذلك من خلال تنميتها وتحفيزها.

الجودة: أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عادية وأصبحت المؤسسات في العالم توليها اهتماما خاصا، حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكينها من الحصول على أفضلية تنافسية تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وظهور الأسواق، وتزايد طلبات العملاء للجودة وزيادة حدة المنافسة، فقد أصبحت الجودة بمثابة سلاح استراتيجي للحصول على أفضلية تنافسية، حيث أن للجودة العالية للمنتج تأثيرا مضاعفا على الأفضلية التنافسية، فالأول يظهر من خلال أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في نظر العملاء، الشيء الذي يسمح بدوره للمؤسسة بفرض سعر عال لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على الأفضليات التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للمنتج الواحد، كما أن اختصار الوقت يؤدي إلى إنتاجية عالية وتكاليف أقل، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها فحسب، بل يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة ومن ثم رفع مقدار الأرباح، وتقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد العميل وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة.

الإبداع: أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، كما أن التجديد يساهم في تميز وتفرد المؤسسة عن باقي المنافسين، بالإضافة إلى فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين الآخرين، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

الاستجابة للعملاء: يتطلب ذلك وجود حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالعملاء أولا، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 69.

لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء، كما يجب أن يكون قادرا على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق، وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكدا وغير مطلوب من طرف العملاء، ما يجدر الإشارة إليه أن المؤسسة يجب أن تراعي في عملية الاستجابة لحاجات العميل مواءمة الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية وكذا وقت الاستجابة للعميل أي المدة المستغرقة بالنسبة للمنتج حتى تسليمه أو الخدمة حتى أدائها، فعدم أخذ المؤسسة بوقت الاستجابة للعميل يولد عدم الرضا لدى العملاء ومن ثم التعارض مع هذا المبدأ، فالوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلا عن فترات الانتظار القصيرة، فالعديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل، فتزايد أهمية الوقت لدى العميل أدت إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على أساس الوقت، والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

يعتبر بورتر أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، حيث يقول في هذا السياق بأنه يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح، وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي أفضلية تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات كفيلة بتحقيق التفوق على المنافسين،¹ وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أولا: استراتيجية السيطرة بالتكاليف

تبحث استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر، وبالتالي فهي استراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع،² وبالتالي تتمكن المؤسسة في النهاية من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين، ويتم في هذه الاستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وذلك ما يحقق مزايا جمّة نذكر منها:

- فيما يتعلق بالمنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين: المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة تجاه العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الموردون: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة أن قيادة التكلفة تتطلب عادة الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، وبالتالي شراء كميات كبيرة نسبيا، مما يعزز قوتها

¹ توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999، ص 20.

² بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 33، 34.

التفاوضية في مواجهة الموردين.

- الداخولون الجدد: تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، مما يجعلها تساهم في إرساء عوائق الدخول طالما هي قادرة على الاحتفاظ بهذه الميزة.
- المنتجات البديلة: إذا ما ظهرت المنتجات البديلة في السوق، فإن المؤسسة تلجأ لاستخدام التخفيضات في السعر كسلاح ضد هذه المنتجات التي قد تتمتع بأسعار جذابة.¹
- يضمن السعر التنافسي وحجم المبيعات الكبير حصة سوقية كبيرة للمؤسسة.
- تشكيل عوائق دخول واضحة المعالم أمام المنافسين المحتملين.
- إتباع المؤسسة لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف لا يعني بالضرورة تقديم منتجات قليلة أو عديمة الجودة.² أما عيوب إتباع استراتيجية السيطرة بالتكاليف تتمثل في:
- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل.
- قد يتحول اهتمام العملاء إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.³
- لا تستطيع المؤسسة إنتاج منتج وحيد لمدة زمنية طويلة لتتمكن من الاستفادة الكبيرة من إتباعها لهذه الاستراتيجية، وهو ما يشكل خطرا على المؤسسة باعتبار دورة حياة المنتجات قصيرة في ظل تغيرات المحيط.
- إتباع المنافسين لنفس الاستراتيجية السارية، واعتمادهم على تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض مردودية النشاط، وهو ما قد يؤثر على المؤسسات الناشطة في نفس المجال وبالتالي يؤدي بها إلى الإفلاس أو الخروج من الصناعة.
- الخطر الذي تفرضه المنتجات البديلة خاصة إذا تميزت بتكنولوجيا عالية.⁴ ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب:
- عدم المساس بجودة المنتجات.
- البحث عن أنظمة توزيع وتوريد بأقل التكاليف الممكنة.
- توفير منتجات تضيف قيمة للعملاء.
- الدراسة المتواصلة لظروف المنافسة والمنافسين.⁵

و خلاصة لما سبق فإن تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات /خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا، إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق أفضلية تنافسية،

¹ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 57، 58.

² Alain Charles Martinet, **Stratégie**, Vuibert, Paris, 1983, pp 166, 167.

³ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁴ Stratégor, op cit, pp 74,75.

⁵ Gérard Garibaldi, **l'analyse stratégique**, 3^{ème} édition, éditions d'organisations, Paris, 2001, p 57.

وأن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.¹

ثانياً: استراتيجية التمييز

تعد استراتيجية التمييز استراتيجية تنافسية تنطوي على الافراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة، وبشكل يتم إدراكه من قبل العملاء على أنه شيء فريد ومتميز،² وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة، بالتالي فهي تمثل استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب حاجيات ورغبات العملاء الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، أي أن هذه الاستراتيجية تركز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها، ويمكن تحقيق التمييز من خلال التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى العملاء مقابل سعر زائد، وتتجلى هذه الجوانب في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة، التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات العملاء، شبكات التوزيع...³ وتحقق هذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا نذكر منها:

- المنافسين: إن التمييز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان تجاه المنافسين.
 - المشترين: يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مع العملاء الأقوياء، نظراً لكون المنتج المتميز يقدم منتجا متميزا للعميل، وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.
 - الموردين: بما أن استراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج، بالتالي فإنه نادراً ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته.
 - الداخلون الجدد: يشكل كل من التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسة الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءتها المتميزة لكسب القدرة على المنافسة علماً أن إنجاز ذلك يعتبر أمراً مكلفاً للغاية.
 - المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء باحتياجات العملاء، بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المنتج المتميز، وفي قدرتها أيضاً على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.⁴
- أما عيوب اتباع استراتيجية التمييز تتمثل في:⁵

¹ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 147.

³ بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁵ Gérard garibaldi, Op cit, p 68.

- عدم قبول العملاء للسعر المرتفع أو سعر التميز.
- تغير أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.
- التخوف من المؤسسات المتبعة لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف، من تقليد منتجات المؤسسة المتميزة وبالتالي تستطيع إعطاء منتجات متميزة وذات سعر أقل.
- التخوف من التقليد وشراء التكنولوجيا خاصة بالنسبة للمؤسسات المعتمدة على التطور التكنولوجي.
- ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب:
- شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج، بحيث تتمكن من احتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العميل التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية له، صيانة أسرع، وخدمات إصلاح أفضل.
- استخدام نظام تسليم في أقصر زمن.
- توفير خدمات إضافية تساهم في تقديم قيمة مضافة للعميل.
- توفير معلومات أكثر للعميل على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.¹

يتم اعتماد هذه الاستراتيجية عندما تملك المنظمة مدى واسعا وواضحا من المنتجات المتميزة التي يمكن أن تقدم في أسواق ذات تقسيمات أو أجزاء مختلفة، بالإضافة إلى أن تنفيذ هذه الاستراتيجية بنجاح يخفف من حساسية السعر لدى العميل ويزيد من ولائه، حيث أن المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية مستعدة لقبول حصة سوقية صغيرة في مقابل ولاء أعلى للعملاء عكس المنظمات التي تمارس قيادة التكلفة، وبالرغم من تأكيد بورتر على ضرورة عدم التركيز على بعد واحد (التكلفة أو التميز) وتجاهل البعد الأخر، مشيرا إلى أنه على القائد في التكلفة أن يتطلع إلى تحقيق التعادل في التميز مع المنافسين حتى يكون أداؤه فوق المستوى المتوسط للقطاع، كما أن المنظمة التي تتبنى التميز لا يمكن أن تتجاهل موقفها فيما يتعلق بهيكل التكلفة لكون السعر الإضافي للتميز سوف يتلاشى بسبب ارتفاع التكلفة.²

ثالثا: استراتيجية التركيز

تعتبر استراتيجية التركيز استراتيجية تنافسية موجهة نحو قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة

¹ رفراني محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش، بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 66.

² سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمؤسسة قارورات الغاز بباتنة-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 55.

من المشترين دون غيرهم، والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى، بدلا من التعامل مع السوق ككل،¹ أو بمعنى آخر فإن هذه الاستراتيجية تُعنى بتقديم منتجات تشبع حاجات ورغبات قطاع سوقي معين أو تخدم رقعة جغرافية محددة، أو تركز على استخدامات محددة للمنتج، موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من العملاء، وتركز هذه الاستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج، معنى ذلك أن إتباع هذه الاستراتيجية يتم بالتركيز على منتج أو خدمة وكذا التركيز على جزء ضيق (أو أجزاء ضيقة) من السوق (شريحة معينة من الزبائن، أو منطقة جغرافية معينة ومحددة...)، فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، بالتالي تنقسم استراتيجية التركيز إلى فرعين أساسيين هما:

☒ **التركيز على أساس التكاليف:** تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة. وتتمثل أهم عوامل نجاح هذه الاستراتيجية في:

* اختيار الهدف الذي يحتوي على حاجات وزغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.

* إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.

* الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

☒ **التركيز على أساس التميز:** تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف،² ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب:

* خلق عرض ذو قيمة تبرر سعر البيع.

* توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات

* اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.

* اختيار من الأحسن هدف يحتوي على رغبات كبيرة لشدة حساسيته للتمييز.

* التركيز على رغبات الهدف المختار.³

وهنا يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التركيز عن طريق خطوتين أساسيتين هما: تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه، ومن ثم تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

² الزهرة بريش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل" بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 64.

³ حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب -سعيدة-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 175.

- ولتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها لابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم ورجحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.¹
- ولهذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا، نذكر منها:²
- المنافسين: إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز، فهي تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
 - المشترين: إن القدرة على تقديم منتجات متميزة يمنح للمؤسسة قوة ضغط على مشتريها، نظرا لأنها تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنحهم وضعاً أقوى على حساب المشترين، إلا أنه ما دامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء للعلامة التجارية، وبذلك لا يمثل هذا العيب مشكلة كبيرة.
 - الداخولون الجدد: عليهم التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة التي تنتهج استراتيجية التركيز، وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.
 - المنتجات البديلة: بتطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات، وذلك كون ولاء العملاء للعلامة التجارية يعمل على التخلص من تمديداتها.
 - وهذه الاستراتيجية مجموعة من العيوب نوجزها فيما يلي:³
 - ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع قائد التكلفة، وهذا نظرا لصغر حجم الإنتاج.
 - احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة العملاء المستهدفين من قبل المؤسسة، بسبب التغيرات التقنية أو على مستوى أذواق المستهلكين.
 - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المجالات التي تركز عليها المؤسسة، ويقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة عملائها.
 - إمكانية اضمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المؤسسة والصناعة ككل.
 - كما أنه لتطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة، وهي:⁴
 - وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.
 - عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقية المستهدف.

¹ معارف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009، ص 9.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 61، 62.

³ مرجع سابق، ص 62.

⁴ قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 15.

- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو والربحية.

إلى جانب استراتيجيات بورتر، اقترح المستشاران ميشيل تريسي و فريد فيزروما استراتيجيات تنافسية جديدة، يكمن موضوعها الأساسي في أن المؤسسات تحصل على موقع المتصدر في السوق من خلال تقديم القيمة الأعلى للعميل، ولتحقيق هذه القيمة تستطيع المؤسسات أن تطبق إحدى الاستراتيجيات الثلاث والمسماة بالأنظمة القيمة، وهي:¹

أ. **التفوق الوظيفي**: تضمن الشركة قيمة عالية بتصدرها في مجالها الصناعي من حيث السعر، وهي تعمل على تخفيض النفقات وإحداث نظام فعال لتقديم القيمة الاستهلاكية، وهي تخدم العملاء الذين يتطلبون صفات وخواص جيدة ومضمونة للسلع أو الخدمات، ولكن الذين يريدون أن يكون سعرها أقل، ولا تتطلب جهود كبيرة.

ب. **العلاقة الوثيقة مع المستهلكين**: تؤمن الشركة قيمة عليا بمساعدة التجزئة للأسواق، وتكثيف مستمر لسلعتها وخدماتها، مع احتياجات مستهلكيها المستهدفين، وتتخصص في تلبية الحاجات الاستهلاكية الفريدة من نوعها بإقامة علاقات مشتركة مع المستهلكين، وجمع المعلومات التفصيلية عن أفضلياتهم الشخصية وعاداتهم، وهي تقييم قواعد بيانات تفصيلية عن المستهلكين لتجزئة السوق وجذب العملاء المستهدفين.

ج. **الموقع المتصدر من خلال السلع**: تؤمن الشركة قيمة استهلاكية عالية، بطرح سبل متدفق من السلع أو الخدمات الجديدة، وتكون الشركة منفتحة الأفكار الجديدة ومنغمسة في عملية بحث مستمرة لاتخاذ القرارات الجيدة، وتعمل على تقليص فترة إعداد وإنتاج السلع كي تتمكن من طرحها فوراً في السوق، وهي تخدم وترعى المستهلكين المحتاجين إلى سلع وخدمات عصرية، دون النظر إلى النفقات الموجودة في الأسعار.

المطلب الثالث: تسيير الاستراتيجيات التنافسية

إن اختيار وتسيير هذه الاستراتيجيات التنافسية، هو تحدي حقيقي للمسيرين، ومن أجل تكوين أسس حقيقية للميزة التنافسية تتصف بالديمومة يجب إتباع ما يلي:

- توفير المعلومات الكافية حول الكفاءات وهياكل التكلفة بالنسبة للمنافسين، من أجل متابعة تطورات أفضليتهم التنافسية.

- التحديد بوضوح شريحة المشتركين أو المستعملين الذين يكونون الفئة الاستراتيجية المختارة.

- تحديد حاجات العملاء ومصادر خلق القيمة لكل جزء من أجزاء السوق بوضوح.

- ضمان أن تطبيق الاستراتيجية يتلاءم ويتطابق مع الاستراتيجيات التنافسية المختارة.

- تطبيق الاستراتيجيات التنافسية بالطريقة التي تلي احتياجات المستهلكين وتختلف عن المنافسين.

وعليه فالهدف من الاستراتيجيات الثلاث التي قدمها بورتر هو محاولة زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، غير أن هذه الاستراتيجيات اتسمت بالعمومية فلم يخصصها في مجال بعينه بل يمكن تطبيق أي منها في أكثر من مجال وبأكثر

¹ كباب منال، مرجع سبق ذكره، ص 138.

الفصل النظري: العميل وتحقيق الأفضلية التنافسية

من طريقة¹ وتجدد الإشارة أن الأفضلية التنافسية التي تبني عن طريق إحدى الاستراتيجيات لا يمكن أن تكون دائمة وهذا نظرا لعدة عوامل منها تكنولوجية، اقتصادية، أو ثقافية أو حتى سياسية، ولكن على المؤسسة أن تطيل عمر هذه الميزة من جهة ومحاولة تطوير وابتكار أفضلية تنافسية إضافية جديدة تمكنها من احتلال موقع الصدارة من جديد وإحداث تغيير مستمر، كما يجب عليها أن تفتح على المحيط إضافة إلى التمتع بالمرونة الكافية معه دون أن تغفل قدراتها ومواردها وهيكلها.²

الجدول رقم (01): حجم السوق والتنافسية

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة الشاملة للتكاليف	السوق	
إدراك الزبائن في القطاع للشئ الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التمييز		
إدراك الزبائن في القطاع للشئ الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: لطرش رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

من خلال الجدول المبين أعلاه فإن الاستراتيجية التنافسية الأفضلية التنافسية تختلف باختلاف حجم السوق المستهدف، بحيث قد تنشط المؤسسة في جميع قطاعات السوق أو قد تحدد قطاع معين وحيد، وبالتالي فإن الاستراتيجية التنافسية قد تكون قيادة شاملة للتكاليف، أو بالتمييز إذا كانت المؤسسة تنشط في جميع القطاعات، أو بالتركيز في حالة قطاع معين، كما أن الأفضلية التنافسية تختلف من شعور العميل بالانخفاض في السعر أو إدراكه بالشئ الفريد الذي تقدمه المؤسسة.³

المبحث الثالث: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من خلال مدخل القيمة المدركة لدى العميل

يعتبر العميل من الموجودات المهمة جدا بالنسبة لأي مؤسسة، فمخرجات هذه الأخيرة تهدف أساسا إلى تعزيز قيمة العميل حيث أن مفتاح بناء علاقة طويلة معه هي تكوين أفضل لرضا وقيمة العملاء الذين يكونون عملاء موالين، ومن هنا فإن عملية جذب العملاء والحفاظ عليهم يمكن أن تكون من المهام الصعبة، لأن العميل عادة يواجه تشكيلة مذهلة ومغيرة من المنتجات ليختار منها، وبالتالي فهو يشتري من المؤسسة التي تقدم أعلى قيمة مدركة له، حيث يقوم هذا العميل بتقييم الاختلافات بين المنافع والتكاليف الناتجة من منتجات المؤسسة ومقارنتها مع عروض المنافسين، وذلك بتحسين القيم الأساسية والمضافة لكل بعد من أبعاد قيمة العميل والعمل على تعظيمها.

¹ Gerry Johnson and Hevan Scholes, **Stratégique**, Public Union, Paris, 2000, pp 318-319.

² لطرش رمضان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة ملينة الأوراس باتنة-، مذكرة ماستر، تخصص تسويق شامل، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 42.

³ مرجع سابق، ص 42.

المطلب الأول: مفهوم القيمة المدركة لدى العميل

أولاً: تعريف العميل

يتمثل التعريف التقليدي للعملاء في أنهم أشخاص يشتركون أو يستعملون ما تنتجه المؤسسة، أو هم مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها،¹ أما العميل في ظل إدارة الجودة الشاملة فيتمثل في الأفراد أو الجهات أو كل شخص معنوي أو طبيعي دفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو استفاد من خدمة أو عدة خدمات، وتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة. ويتطلب التوجه بالعميل أن تتعرف المؤسسة بدقة على احتياجاته ورغباته وتوقعاته وآرائه ومقترحاته في التصميم، التنفيذ، الصيانة، وخدمات ما بعد البيع تحت شعار "العميل يدير المؤسسة" واعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة لا غنى عنها في خلق أفضلية تنافسية، فالاستثمار في إرضائه بمثابة الحصول على وثيقة تأمين.²

ثانياً: تعريف القيمة المدركة لدى العميل

رغم تعدد التعاريف حول مفهوم القيمة المدركة لدى العميل، إلا أننا نجد أن أغلب الباحثين يتناولها على أنها: عرفت القيمة المدركة للعميل بأنها "الاختلاف بين تقييم العميل المتوقع لجميع المنافع والتكاليف لعرض تنافسي معين مقارنة مع البدائل التنافسية المتاحة".³ كما عرفت بأنها "نتاج تفاعلي إيجابي بين الأعمال والعملاء من أجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها إلى أفضلية تنافسية أساسها إسعاد العميل وإبداعه وولاءه".⁴ ونجد من عرفها بأنها "تقييم العميل بشكل عام لمنفعة المنتج بالاعتماد على توقعات ما تم استلامه وما تم إعطاؤه، إذ أن القيمة ومن وجهة نظر العميل تعبر عن سعر أقل أو استلام العميل ما يتوقع استلامه إضافة إلى أنها تعكس جودة الخدمة السعر المدفوع".⁵ وعرفت أيضاً بأنها "الفرق بين تقييم العميل لكافة المنافع وكافة التكاليف وبين البدائل المتوفرة، أي أنها تستند على الفرق بين ما يحصل عليه العميل وبين ما يقدمه بالنسبة للخيارات المحتملة المختلفة".⁶

ثالثاً: أهمية القيمة المدركة لدى العميل

إن المؤسسات التي تركز على قيمة منتجاتها هي المؤسسات الأكثر تأثيراً في عملائها، الأكثر مرونة، الأكثر

¹ محمد حافظ حجازي، مقدمة في التسويق، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 28.

² عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12.

³ علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الإيضاء الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 18، 2010، ص 268.

⁴ مرجع سابق، ص 267.

⁵ رونق كاظم حسين شير، دور القيمة المدركة، جودة الخدمة، السعر والصورة الذهنية في تعزيز ولاء الزبون -دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية التجارية العاملة في محافظة الديوانية-، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 16، العدد 02، 2014، ص 67.

⁶ هلا الحج محمد وآخرون، القيمة والجودة المدركة من قبل عملاء المصارف التجارية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير، قسم التسويق، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011، ص 29.

استمرارية، والأكثر نجاحاً مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك لأن مفهوم القيمة هو أحد العناصر الأساسية بالنسبة للعميل، وبالتالي فإن أهمية القيمة المدركة لدى هذا الأخير بالنسبة له وللمؤسسات في حد ذاتها تتمثل فيما يلي:

- الازدياد في تفضيل العملاء.
- يظهر الاختلافات.
- يوضح قادة الصناعة.
- يساعد في تبرير تسعير القيمة.
- الالتزام بالمعايير الصناعية.
- المسؤولية البيئية والاستمرارية.¹

المطلب الثاني: محددات القيمة المدركة لدى العميل

بعد شراء واستخدام المنتج تنشأ لدى العميل نظرة وحكم على مدى ملائمة ونجاح المنتج في تلبية احتياجاته وتحقيق رغباته، وهذا الحكم مبني على تقييم شخصي بناء على حاجات ورغبات الفرد والقيمة التي كان يتوقعها وحجم ونوع المنافع التي حصل عليها من جراء استخدامه لمنتج معين، فبناء على هذه الأمور الثلاث تتحدد القيمة المدركة للعميل أي القيمة المحصل عليها من جراء استخدام المنتج، وعليه تكون القيمة المدركة عبارة عن الحكم النهائي الذي يصدره العميل عن المنتج ويأتي بعد عملية الاستخدام، أي هو صافي القيمة المتحصل عليها من طرف العميل من جراء استخدامه لمنتج بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، ومن هنا يتضح أن هناك عنصران أساسيان يساهمان في تحقيق القيمة المدركة للعميل وهما المنافع والمزايا المحصلة من جهة والأعباء والتكاليف التي يتحملها العميل في الحصول على المنتج من جهة أخرى،² ويمكن تحديد مجملها فيما يلي:

أولاً. المنافع والمزايا المحققة من جراء استخدام المنتج: وهي كل المزايا والفوائد التي يحصل عليها العميل من خلال شرائه واستخدامه لمنتج معين، سواء كانت ناتجة عن المنتج في حد ذاته أو كانت مقدمة من طرف المؤسسة أو جهات أخرى، وتتمثل هذه المزايا والمنافع فيما يلي:

✓ **عدد وحجم المهام والأعمال المؤداة:** فكلما تعددت مهام المنتج واستخداماته، حيث أنه لا يقتصر على أداء المهمة أو الوظيفة الرئيسية فقط، فكلما تعددت وكثرت المهام المؤداة من طرف المنتج كلما زاد في حجم المنافع المحققة.

✓ **مدة صلاحية المنتج الفعلية:** ويقصد به الفترة المعيارية التي يسمح خلالها باستخدام المنتج، أو هي الفترة الزمنية النظرية التي يمكن خلالها استخدام المنتج دون آثار سلبية وبمستوى أداء طبيعي، وهنا نميز بين مدة صلاحية المواد الغذائية والأدوية حيث استهلاكها بعد هذه الفترة تسبب آثار سلبية على صحة المستهلك، وهناك المواد غير غذائية كالألبسة والتلفاز والآلات وغيرها، وهذه يمكن استخدامها بعد فترة الصلاحية النظرية، ونشير هنا إلى أنه كلما كانت مدة الصلاحية طويلة كلما زاد ذلك في حجم المنافع المحصلة من المنتج.

¹ رونق كاظم حسين شبر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 116.

✓ **الصلابة والمتانة والمقاومة:** ويقصد بذلك قدرة المنتج على التحمل في مختلف الظروف وقابليته للاستخدام بمعدلات أداء عالية في مختلف الظروف وبأقل قدر من التعطل.

✓ **درجة الملائمة والاعتمادية:** ويقصد به مدى ملائمة المنتج لتحقيق الغرض من شرائه ودرجة الثقة التي يتمتع بها من طرف المستخدم.

✓ **مستوى الأداء:** وهو قدرة المنتج على أداء وظيفته بالشكل المطلوب ويتحدد بسرعة الأداء وحجم الأداء ومدته، ومستوى الأداء علاقة طردية مع جودة المنتج، كما أنه كلما كان مستوى الأداء عالي للمنتج زاد حجم المنافع المحققة من المنتج.

✓ **السهولة في الاستعمال والاستخدام:** كلما كان المنتج سهل الاستخدام والاستعمال، وعملية استخدامه بسيطة وواضحة زادت قيمته المحصلة، أي درجة الوضوح والبساطة في الاستخدام تكون مناسبة.

✓ **تحقيق الراحة والإشباع للرغبات والحاجات:** وتشير إلى قدرة المنتج على تحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلك ومدى توافقه مع حاجياته وميولاته، وكذا مدى نجاح المنتج في تحقيق الراحة والاستقرار النفسي للعميل، كما تمكنه من القضاء التام على القلق والشعور بالحرمان الذي كان الدافع من وراء عملية الشراء.¹

✓ **محدودية الاستخدام من حيث المكان والزمان والظروف:** وتشير هذه إلى المدى الزمني والمكاني والظرفي الذي يسمح باستخدام المنتج وبمستوى أداء طبيعي ودون آثار جانبية سلبية، فمن حيث المكان نجد أن بعض المنتجات يمكن استخدامها في مناطق معينة دون الأخرى كتلك التي تستخدم في المناطق الصحراوية فقط، أما البعد الزمني نجد مثلا أن بعض المنتجات يمكن استخدامها لفترة زمنية محدودة جدا كتلك التي تستخدم لمرة واحدة فقط، أما البعد الظرفي فيشير إلى قابلية المنتج أن يستخدم في عدة ظروف سواء كان ظرف مناخي كالاستخدام في الفصول الأربعة، أو ظرف اجتماعي أو اقتصادي وغيرها.

✓ **الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة:** وتشير إلى حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى العميل في سبيل إرضائه أو تحفيزه على الشراء، وسواء كانت خدمات ما قبل البيع أو الخدمات المرفقة أو خدمات ما بعد البيع فهي تساهم في تعظيم المنافع المحصلة من المنتج.

✓ **مكافآت وإغراءات:** وتشمل كل الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعملائها بغرض تشجيعهم على الشراء أو زيادة حجم مبيعاتها، فهي تتمثل في الجوائز الممنوحة والخصومات السعرية.

✓ **تسهيلات بيعية:** وهي التسهيلات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لعملائها كتبسيط الإجراءات البيعية، وتقليص فترة الانتظار وغيرها من تلك التسهيلات التي تحققها المؤسسة لعملائها.

✓ **إمكانية الاستفادة من المنتج بعد انتهاء مهامه الرئيسية أو انتهاء مدة صلاحيته:** فكثيرا من المنتجات يمكن استخدامها بعد انتهاء فترة صلاحيتها أو انتهاء مهامها الرئيسية، وهذا كله يرفع في حجم المنافع المحققة من المنتج.

¹ ثامر البكري، التسويق - أسس ومفاهيم معاصرة -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 229.

✓ **القابلية للصيانة والإصلاح:** كلما كان المنتج قابل للإصلاح والصيانة كلما زاد ذلك في حجم المنافع المحققة لأن ذلك يحول دون التخلي عن المنتج، موفرا على العميل أعباء شراء منتج جديد، لأن بعض المنتجات لا يمكن تصليحها بعد التعطل.¹

ثانيا: **أعباء وتكاليف التحصيل والاستعمال:** وهي تمثل كل النفقات والأتعاب التي يتحملها العميل من جراء حصوله على المنتج ومن جراء استخدامه له، وتمثل في العناصر التالية:

✓ **تكاليف الشراء:** وتشمل كل المصاريف التي يتحملها العميل من أجل شراء المنتج بما فيها سعر الشراء وتكاليف النقل وغيرها من المصاريف التي يمكن أن يتحملها العميل من جراء عملية الشراء، وهذه التكاليف تساهم في رفع أعباء الحصول على المنتج واستخدامه ومن ثم فهي تساهم في تقليل القيمة المدركة للعميل.

✓ **أعباء التنقل والبحث والاستخدام:** وهي الجهود التي يبذلها العميل في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه وما يلحق بها من إرهاق نفسي وبدني وغيرها، حيث كلما كان المنتج صعب الحصول عليه وصعب الاستخدام كان ذلك زيادة في حجم الأتعاب البدنية والنفسية التي يتلقاها العميل، حيث تتأثر هذه الأتعاب طردا بالعوامل التالية:

* **الغموض وعدم الوضوح حول مكان ووقت تواجد المنتج:** فإذا كان مكان ووقت تواجد المنتج مجهول للعميل فهذا يزيد في حجم الأتعاب البدنية والنفسية التي يتحملها العميل وذلك نتيجة البحث والتنقل الإضافي الذي يتحمله.

* **عدم الاستقرار في مكان ووقت تواجد المنتج:** فهذا يجعل العميل دائم البحث عن المنتج ما دام هذا الأخير مكان أو وقت تواجده متغير، مما يجعل العميل يجدد عمليات البحث عنه دائما.

* **نقص المعلومات من طرف المؤسسة والمتعلقة بالمنتج وسياساتها التجارية:** وخاصة ما يتعلق بكيفيات الاستخدام.

✓ **تكاليف الصيانة والإصلاح:** حيث تساهم في رفع الأعباء والتكاليف الناتجة عن عملية استخدام المنتج وكلما كان المنتج منخفض الجودة زادت تكاليف الإصلاح والصيانة.

✓ **تكاليف الاستعمال والاستخدام:** وتتضمن تكاليف وأعباء التعلم والتدريب على استخدام المنتج، الضرائب التي تفرضها الدولة عن استخدام المنتج، التكاليف التي يتحملها العميل.

✓ **الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتج:** فكثيرا ما يمكن أن ينتج عن استخدام منتج معين بعض الآثار السلبية سواء على المستخدم أو على المجتمع، حيث أن زيادة هذه المؤثرات السلبية يؤدي إلى تعظيم تكاليف وأعباء استخدام المنتج سواء كانت تلك الآثار صحية أو مالية أو اجتماعية أو نفسية.

✓ **موانع الاستخدام:** يمكن أن تكتنف عملية استخدام المنتج بعض الموانع سواء كانت قانونية أو تقنية كما هو حاصل لبعض المنتجات التي تقيد القوانين الحمية أو الدولية عملية استخدامها بظرف معين أو منطقة معينة أو أشخاص معينين،

¹ علي توفيق وآخرون، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 195.

كما أن بعض المنتجات لا يمكن استخدامها وظيفيا لأكثر من شخص أو استخدامها يقتصر على فئة معينة كما هو الحال بالنسبة لكثير من الأدوية التي يتحدد استخدامها حسب العمر أو الجنس.¹

إن القيمة المدركة للعميل تمثل الاستفادة التي يحصل عليها العميل من جراء حصوله واستخدام هذا المنتج، بعد طرح الأعباء التي واجهته أثناء البحث واستخدام هذا المنتج، كما أنها تحدد مستوى رضا العميل ومدى قبوله للمنتج بناء على ما كان يتوقعه من أداء للمنتج وبناء على احتياجاته ورغباته، لأن لهذه الأخيرة دور كبير في بناء توقعات العميل حول المنتج، فاختلاف رغبات العملاء يساهم في اختلاف توقعاتهم، ومن ثم فالقيمة المدركة للعميل تلعب دورا في اتخاذ قرار إعادة الشراء من عدمه، وبالتالي فهي تعتبر وسيلة أو أداة مهمة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بعملائها وتقوية العلاقة معهم، فعليها إذا الرفع من مستوى القيمة المدركة وذلك من خلال التحسين في العوامل والعناصر المكونة لها والمتمثلة في العناصر المذكورة أعلاه، كما أنها تعتبر مدخل مهم لتحسين مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العميل.²

المطلب الثاني: سلسلة قيمة العميل

أولاً: سلسلة القيمة

سلسلة القيمة هي "مجموعة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ومنه طريقة نظامية لفهم المصادر الحالية والمحتملة لتحقيق أفضلية تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة لدى العميل بشكل أفضل من منافسيها، لذلك فسلسلة القيمة تساعد على تشخيص النشاطات التي يمكن تحليلها وتحويلها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات"،³ حيث يتم تقسيم أنشطة المؤسسة ضمن هذا النموذج كما يلي:

أ . **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

- ← **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- ← **الإنتاج:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
- ← **الإمداد الخارجي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
- ← **البيع والتجارية:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

¹ نعمة عباس الخفاجي وعز الدين علي السويسي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 102.

² مقري زكريا، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص 169.

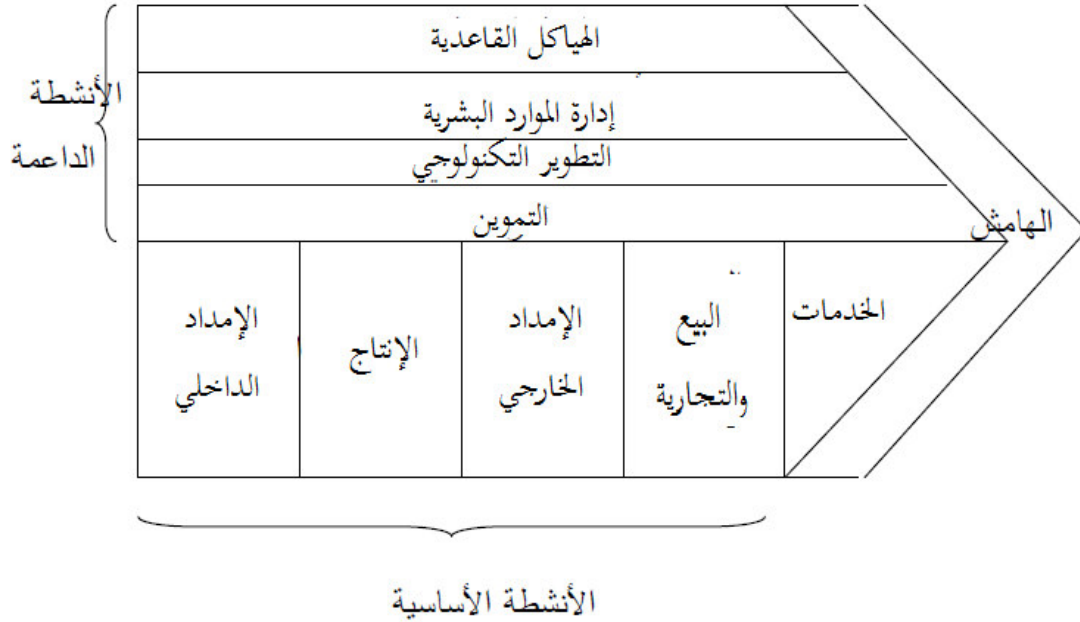
³ موسي سهام والعمودي أمينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2010، ص 8.

الفصل النظري: العميل وتحقيق الأفضلية التنافسية

- ← **الخدمات:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساسا في خدمات ما بعد البيع.
- ب. **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتمثل فيما يلي:
- ← **البنية التحتية للمؤسسة:** وتشمل مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.
- ← **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، فالموارد البشري في الأخير يمثل أصل الأفضلية التنافسية.
- ← **التطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.
- ← **التموين:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.¹

والشكل رقم (02) الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة:

الشكل رقم (02): سلسلة القيمة



المصدر: Op cit, p50

ثانيا: هرمية سلسلة قيمة العميل

حضي تكوين قيمة العميل باهتمام الإدارة في التسعينيات، واستعملت سلسلة قيمة العميل ضمن مواضيع إضافة القيمة، فهي تستعمل كمؤشر للمنفعة المستلمة من طرف العميل أو المستهلك النهائي، ومدخل إضافة القيمة هي

¹ Aust Dennies, **Adding More Value To Customer**, journal of strategy and business, Volume 35, Issue 03, 2002, p 50.

فلسفة يستعملها المدافعون عن قيمة العميل، وتستعمل المؤسسة سلسلة قيمة المنظمة لفهم الكيفية التي ينظر بها العميل إلى منتجات المؤسسة والتعرف على العناصر المهمة للعميل ويعتبرها ذات قيمة، وقيمة العميل هي مخرجات العمليات التي تبدأ مع تثبيت استراتيجيات الأعمال وفهم عميق لحاجات العملاء والتي تبنى وفق أبعاد القيمة الأساسية والقيمة المحفزة،¹ إذ تعكس القيمة الأساسية القيمة الإجمالية المدركة للمنافع المتحققة جراء استعمال المنتج أو استهلاك الخدمة مقارنة بالعروض التنافسية الأخرى، أما القيمة المحفزة أو الدافعة فهي الخصائص أو الصفات الإضافية والتي إذا ما أستطاع المنافسون تقليدها تتحول إلى قيم أساسية، ولتعظيم قيمة العميل يجب العمل على تحسين القيم الأساسية والمضافة لكل بعد من أبعاد قيمة العميل،² ومنه فإن أساس التفوق والاحتفاظ بالعميل يكمن في فهم حاجاته ورغباته وعملية الشراء بصورة أفضل من المنافسين، والعمل على إيصال أكبر قيمة له من خلال التركيز خاصة على العناصر التي تجعل من منتجات وخدمات المؤسسة متفوقة على منتجات وخدمات المنافسين، ومنه تنشأ الأفضلية التنافسية من خلال القيمة التي تقوم المنظمة بتكوينها للعملاء، لذلك فإن الأفضلية التنافسية تعني بعض المظاهر المهمة في منتجات العميل التي تكون لها قيمة أكبر من منتجات المنافسين.³

المطلب الثالث: عوامل القيمة المدركة لدى العميل المساهمة في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة

أولاً: قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته

تشير قيمة المنتج إلى السمات الكلية للمنتج، ملموسة كانت أو غير ملموسة، أو أنها المنافع الإجمالية من استعمال المنتج أو من استهلاك الخدمة،⁴ ويقصد بقيمة المنتج الخصائص المادية للمنتج نفسه، وتتضمن الخصائص المادية مثل الأداء، القيمة، المطابقة، المتانة، التعاطف، الجمالية...
○ الأداء Performance: ويقصد به مستوى الخصائص الابتدائية للمنتج مثل السرعة، التنافسية، الدقة.
○ القيمة Value: وترتبط قيمة المنتج مع ما يشعر به العميل من الخدمة التي حصل عليها مقابل ما دفعه.
○ المطابقة Conformance: ويقصد بها الدرجة التي يتطابق بها تصميمات المنتج وخصائص العمليات للمواصفات المتوقعة، كما تعبر عن مدى مطابقة المواصفات لما أعلن للعميل.
○ المتانة Durability: وتعني العمر المتوقع للمنتج أي مدى استدامته.
○ التعاطف Embathy: وتعني أن يكون لدى العاملين القدرة على مخاطبة العملاء بأسلوب ودي يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء الحوار وأثناء تقديم الخدمة للعملاء.

¹ أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 58.

² علي عبود علي حسون الرفيعي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

³ أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 62.

⁴ علي عبود علي الغري، مرجع سبق ذكره، ص 271.

○ الجمالية aesthetic: وتعني كيفية بيان المنتج للعميل مثلا من ناحية التصميم.¹

○ الجودة: تعد الجودة مطلبا لجميع المنظمات سواء الصناعية منها أو الخدمية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملا أساسيا لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق، وفي ضوء أهمية الجودة فقد برز اتجاهان مختلفان لتعريفها وفقا لوجهة نظر كل من المنظمة والعميل، إذ تعني الجودة داخل المنظمة بالمطابقة للمواصفات المحددة مسبقا، وبالنسبة للعميل فإنها تعني القيمة، أي مستوى خدمة المنظمة ومدى تحقيقها للغرض المقصود فيها بالسعر الذي يرغب العملاء دفعه، كما يشير اتجاه آخر أيضا إلى أن هناك أفضليتين تنافسيتين تتعاملان مع الجودة هما جودة التصميم وجودة المطابقة، وتشير الأولى إلى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع العميل، أما جودة المطابقة فتتمثل بدرجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالتصميم، ومنه فإن الجودة تشير إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والذي تعطيه جاذبية تنافسية وتكون ذات فائدة للعملاء،² فالجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء، لذا ينبغي على المؤسسة تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، ويتفق بعض الباحثين بأن بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء الذين يرغبون بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان. فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة، كما أن الجودة تدل على نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمؤسسة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا العميل، حيث أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المؤسسة وتحقيق رضا العملاء، فضلا على أن المؤسسة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء، وبالتالي الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات، فهي أيضا تماثل جودة المؤسسة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

أ- المطابقة للمواصفات

ب- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجودة Juran في المواءمة للاستخدام Fitness for Use.

اتساقاً مع تقدم يمكن القول بأن بعد الجودة يعد من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم ومن ثم إيسادهم، وهذا ما يسهم في تحقيق وتعزيز الأفضلية التنافسية للمؤسسة في السوق.³

¹ Falldin Daniel and Perrersson Daniel, **Customer Perceived value Over Time**, Journal of the Academy of marketing scienc, 2002, p 45.

² نزار عبد المجيد البراوي وحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتنميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص7.

³ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص14.

ثانيا: قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل

وهي إحدى العوامل الحرجة في تشكيل القيمة المدركة للعميل على الأخص عند تماثل العروض التنافسية للقيمة، فهي الساحات الأهم للتمايز والتفرد في القيمة المضافة لدى العميل، وتمثل مدى قدرة المؤسسة على حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة كفاءة التصحيح)¹، وتتحقق هذه القيمة عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها، ومنه فإن جودة الخدمة هي نتيجة مقارنة العملاء بين توقعاتهم للخدمة وإدراكهم لمستوى أدائها حيث تنحصر في:

✓ خدمات ما بعد البيع: وتندرج ضمنه مجموعة من المهام نذكر منها:

* قابلية الصيانة.

* توفير قطع الغيار اللازمة باستمرار في السوق.

* توفير الملحقات للمنتج باستمرار.

* الضمان.

✓ الأداء الصحيح للعمل في المرة الأولى.

✓ الخلو من العيوب والأخطاء.

✓ القدرة على الوفاء باحتياجات الزبائن.

✓ توافق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاتهم.

✓ تعظيم القيمة المسلمة لهم.²

ثالثا: قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل

يعتبر السعر مقياس يعبر عن القيمة وليس هو بحد ذاته قيمة، فهو يعمل على الربط بين القيمة الاستعمالية التي يحددها العميل والقيمة التبادلية التي تتحدد في التبادل السوقي، حيث يعرف على أنه كمية النقود لتشمين المنتج أو الخدمة أو مجموع القيم التي يستبدلها العميل بمنفعة امتلاك أو استعمال المنتج أو الخدمة، إذن فهو يشير إلى أنه عبارة عن المبلغ المدفوع في المنتج من زاوية، وأيضا عملية المبادلة أي مبادلة القيم بالمنافع من زاوية أخرى، لأن مجموع القيم هي عمقا مجموع التكاليف التي يتحملها العميل في سبيل الحصول على السلعة، وبالتالي فهو يشير إلى ما يحصل عليه العميل من منافع جراء تحمله لهذه التكلفة، فالسعر هو نتيجة التبادل التسويقي، وعلى أساسه تتحدد القيمة التبادلية للمنتج أو الخدمة، ويشار إليها بالسعر، فهناك من التكاليف ما هو نقدي وهناك ما هو غير ذلك، وهذه التكاليف الأخيرة تتضمن تكلفة الوقت، تكلفة الجهود والتكاليف النفسية، فالبعض يعد تكلفة الوقت أعلى تكلفة باعتباره أثن من تكلفة النقود، وهذا ما يظهر بوضوح لدى العملاء الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع، أما تكلفة الجهود هو الجهود الذي يقوم به العميل للحصول على المنتج أو الخدمة، حيث أن الجهود البدني والعقلي هي أيضا تكاليف يدفعها العميل، أما

¹ علي عبود علي الغري، مرجع سبق ذكره، ص 271.

² منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 205.

بالنسبة للكلف النفسية تتضمن التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم المجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء والحاجات الجديدة ومقدار السعادة المحقق من جراء اقتناء هذا المنتج، ومنه فالمؤسسة تحاول جاهدة عرض أسعارها لعملائها بطريقة جذابة ومتميزة تغريهم بها تجعل العميل يتقدم نحو اقتناء منتجات المؤسسة، كونها منتجات متميزة من جهة وذات أسعار تبدو أقل من المنافسين من جهة أخرى.

تأسيسا على ما تقدم نرى بأن بعد السعر والتكلفة المدركة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الأفضلية التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة¹.

رابعا: قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل

تُعرف الصورة الذهنية بأنها انطباع عام في ذهن العملاء كنتيجة للمشاعر المتجمعة، والأفكار، والمواقف، والتواصل مع المؤسسة، حُزنت في الذاكرة وتحولت إلى معنى إيجابي/سليبي، استرجعت لإعادة بناء الصورة وإعادة استدعائها عندما يسمع اسم المؤسسة أو تجلب إلى ذاكرة أحد ما، فالصورة الذهنية هي تحملها المؤسسة بواسطة أصحاب المصالح والمهم للمؤسسات أن يكون عندها معرفة بجميع أصحاب المصالح، وحاجاتهم ورغباتهم ومدى تفاعلهم مع المؤسسة قبل محاولة بدء الحملة التي تستهدف التأثير على تصورات أصحاب المصالح في المؤسسة، فهذه الصورة تخلق ثقة بشكل عام في النهاية وانطباع إيجابي عن المنظمة، ولقد قسمت إلى عدة أنواع نذكر منها: صورة سمعة المؤسسة، صورة المنتج، صورة العلامة التجارية، الصورة المنشورة، وصورة طلب العميل... فالصورة الذهنية للعلامة التجارية هي أحد أكثر العوامل التي تؤثر في الولاء، وبالتالي فإنه للصورة الذهنية أهمية كبيرة تتمثل في تحفيز المبيعات، تحسين سمعة المؤسسة، التأثير على المستثمرين والمؤسسات المالية، تحقيق الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال أفضل عروض للقيمة والعلامات التجارية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال، فالمحافظة على الصورة الذهنية لدى العملاء من خلال إحداث التميز في منتجات المؤسسة يمكن أن يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما تقدمه المؤسسة من منتجات وما تقدمه المؤسسات المنافسة الأخرى.

وبالتالي فإن الصورة الذهنية الجيدة مهمة جدا عندما يحتاج العميل لتقييم منتج معين، فذلك يساعد في اختيار علامة محددة ذات سمعة حسنة ومنه يسهل اتخاذ قرار الشراء، فالصورة الذهنية موجه رئيسي لخلق ارتباطات ذات علاقة في أذهان العملاء.²

خامسا: المرونة

تعني المرونة قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من عميل لآخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث

¹ علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق-مدخل منهجي إداري-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 75.

² رونق كاظم حسين شبر، مرجع سبق ذكره، ص 71.

أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات العميل بصورة مستمرة، فالمرونة تضيف بعداً قوياً إلى الاستراتيجية التنافسية للمنظمة فضلاً عن التكلفة والجودة، لذا فهي تعد معياراً مهماً لنجاح المؤسسات في صناعة اليوم من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء¹ وبالتالي فإن المرونة تعنى بقدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعملاء يحتاجون إلى ما يلي:

■ **سرعة الاستجابة لتوقعاتهم ورجباتهم:** وهي القدرة على مجاراة ومواكبة ومسيرة التغيرات التي تحدث في الأذواق والمتطلبات والحاجات المفردة للعملاء واتجاهاتهم السلوكية، وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، أي القدرة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

■ **المرونة في التسليم (الوقت):** التي تعني القدرة على التسليم بأوقات مختلفة، ويتعين على المؤسسة تقليصه قدر الإمكان، عن طريق الوفاء بالوعد، حسن العرض والترتيب وسهولة النقل،... إلخ وتوفير السلع والخدمات في الوقت المناسب لحاجة العميل وهو ما يبرر القابلية على التغير والاستجابة بأقل جهد ووقت وتكلفة، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن، فعندما تريد المؤسسة أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات العملاء للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي، فالوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، لأن العملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من المؤسسات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى العملاء بشكل أسرع وأفضل، وتزايد أهمية الوقت لدى العميل أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق، مما يولد الثقة في التعامل مع المؤسسة المواكبة لهته التطورات.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بعد المرونة أصبح يمثل أفضلية تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.²

سادساً: تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه

يقصد بتحسين وتطوير خدمة العميل العمل الدائم والمستمر من أجل رفع جودة الخدمة وتطويرها وتحديثها وتكييفها حسب مختلف المستجدات والتطورات التي تحدث في الميادين والمجالات المتعمقة بها، سواء ما تعلق بحاجيات العميل ونفسه أو الأساليب المستخدمة من طرف المنافسين أو المجالات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بميدان الخدمة،

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم اسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية-، <http://dr-ama.com/p=3428>، تمت الزيارة يوم 20-04-2017، على الساعة 18.00.

ويشمل تطوير وتحسين المنتج بما يتضمنه من مواد أولية وتقنيات وأساليب الإنتاج والخدمات والمنافع التي يمكن أن يؤديها وخصائصه التركيبية والشكلية وغيرها، كما يتضمن طرق وكيفيات التسليم والخدمات المرفقة مع المنتج كخدمات ما بعد البيع. ومن أجل تحقيق التطور والتحسين المستمر لخدمة العميل يتطلب توفير الأساليب التالية:

✓ حل مختلف المشاكل التي يطرحها العملاء حول المنتج واستخداماته: سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع نفس الحاجة التي تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن المؤسسة تقدم منتجاتها بشكل أفضل، مع التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مرحلة التدهور.

✓ دراسة احتياجات العميل المحتملة والمتوقعة (المعلنة والغير معلنة).

✓ الاستعداد الدائم لمساعدة العميل وتزويده بكافة المعلومات الضرورية حول المنتجات.

✓ تحسين وتطوير الكفاءات والأساليب التقنية والإدارية والإنتاجية والتسويقية.

✓ المعرفة الكاملة والشاملة بمختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية المتعلقة بالخدمة.

✓ العمل على مسايرة ومتابعة مختلف التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والتنافسية.¹

✓ الإبداع والابتكار المستمر: إن على هذا الأخير خلق منتجات وأساليب جديدة تجعل المنظمة متميزة، متفردة ومتفوقة عن منافسيها في خدمة عملائها مما يكسب المنظمة أفضلية تنافسية.

تأتي ميزة الإبداع و الابتكار من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة، وأن حالة الإبداع أو الابتكار تعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وبناء عليه فإن بورتر أرجع كيفية خلق القيمة إلى قيام المؤسسة بالتحديد والابتكار في مجالات الإنتاج أو التوزيع أو التسويق.²

إن التحديات الأساسية أمام المديرين تكمن في تحديد الموجهات المفتاحية للقيمة أو الأبعاد الحرجة لقيمة العميل وكيفية إدارة تلك الموجهات بشكل استباقي مقارنة بالمنافسين، والتحدي الآخر يتمثل في أن مشاريع إعادة هندسة قيمة العميل ذات طابع غير مستقر وديناميكي وهذا يعني أن دخول المنافسين الجدد قد يغير قواعد اللعبة وأدوارها إذا أستطاع هؤلاء تقديم الخدمة الأفضل من أجل سحب السوق أو قيادة التكنولوجيا.³

¹ متناوي محمد وقلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل في قطاع الخدمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 6.

² سليمة غددير أحمد وسلمي كيجلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2011، ص 715.

³ علي عبود علي الغري، مرجع سبق ذكره، ص 271.

خلاصة الفصل

أصبحت المؤسسة على قناعة تامة بأن بقائها مرهون بمدى ارتباطها بالعميل، ذلك الذي أصبح يتصف بتطور سريع في ميوله و اتجاهاته، وعي استهلاكي عالي وعقلانية في الاختيار، لذلك كان عليها الاستجابة لكل هذا عن طريق اكتساب المرونة اللازمة والقدرة على التكيف واليقظة لكل ما يطرأ في السوق من جديد.

يمكن القول بأن الأفضلية التنافسية هي الميزة التي تنفرد بها المؤسسة عن منافسيها، وتخلق لها قيمة لدى عملائها، والتي تتحقق من خلال بعدين يتمثلان في القيمة المدركة لدى العميل والتميز، حيث أن أهميتها تكمن في الأخير في تقديم منتجات متميزة تساهم في إرضاء عملائها، وبالتالي المحافظة عليهم.

تتأثر الأفضلية التنافسية بمجموع القدرات الإبداعية الإنتاجية التسويقية والقدرة على التردد، وأيضا فإنه يتوجب علينا ضرورة الفصل الحتمي بين المفاهيم التي تشابه وتمتزج مع هذا المجال من قدرة تنافسية، تنافس، منافسة، ومن ثم نفصل بين أنواعها المتمثلة في التكلفة الأقل والتميز .

وباعتبار أن الأفضلية التنافسية تنبع بشكل أساسي من خلق القيمة لدى العميل، فإنه لا بد من وضع

استراتيجيات وأساليب تمكنها من خلال ذلك من تحقيق موقع تنافسي في السوق من تخفيض للتكلفة، تميز وتركيز.

وبما أن العميل هو الهدف الأول و الأساسي في حياة المؤسسات، لأنه المشتري الأول للتشكيلة المطروحة من المنتجات، فإنه يقوم بتقييم المنافع والتكاليف الناتجة عن عروض المؤسسة و منافسيها، وهو ما يعرف بالقيمة المدركة لما لها من أهمية تمهد أرضية خصبة للمؤسسات التي تنصب تركيزها أكثر على قيمة منتجاتها والتي تعد الأكثر تأثيرا في عملائها. و ما تم الإشارة إليه أيضا أن معرفة القيمة المدركة لدى العميل ضرورة حتمية قادتنا لمعرفة محدداتها المتمثلة في مجموع المنافع والمزايا المحصلة من جراء استخدام المنتج و كذا أعباء وتكاليف تحصيله واستعماله.

وفي هذا المجال الواسع من عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مدخل القيمة المدركة، والتي سبق الإشارة إلى عدم إمكانية حصرها، نستطيع على الأقل إبراز أهم العوامل المساهمة في تحقيق ذلك، والتي تتضمن قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته، قيمة الخدمة المقدمة المدركة، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، المرونة، تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه.

وبغرض التأكد من صحة وفعالية دراستنا سنحاول التعرف على عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء ميدانيا، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية لعينة من عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة- وهذا ما يوضحه الفصل الموالي.

الفصل الطبي

عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة بيجو

- فرع بسكرة -

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لعملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة- وذلك بغرض معرفة عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية لهذه المؤسسة على أرض الواقع، وهذا من خلال تحليل معلومات الاستمارة الموزعة لعملاء المؤسسة محل الدراسة.

وستتناول في هذا الفصل خمس نقاط أساسية، تكون كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بيجو

المبحث الثاني: إجراءات البحث

المبحث الثالث: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية واختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الرابع: تحليل فقرات محور عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء واختبار فرضيات البحث

المبحث الخامس: تفسير الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بيجو

سنحاول الإلمام قدر الإمكان بما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة بيجو.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بيجو

بيجو هي علامة تجارية كبرى لشركة سيارات فرنسية، تعتبر ثاني أكبر شركة تصنع السيارات في أوروبا بعد فولكس واجن، تعود أصول الشركة إلى سنة 1882 على يد الأخوان بيجو، حيث كانت تصنع مطاحن الفلفل والملح والبن والصلب والدراجات الهوائية، ثم الدراجات في نهاية القرن 19، المقر العالمي في باريس بالقرب من محطة المترو Porte Maillot وفندق كونكورد لافيت، وتأتي أصول الشركة من سوشو فرنسا، حيث تمتلك شركة بيجو مصنع كبير هناك بجانب متحف بيجو، كما ترعى الشركة فريق سوشو لكرة القدم الذي أسس في عام 1928 من قبل إحدى أفراد عائلة بيجو، وشعار الفريق هو نفس شعار الأسد كشعار الشركة.

المطلب الثاني: كرونولوجيا الأحداث لمؤسسة بيجو

في عام 1847 وضع المجهري جاستين بليزر من مدينة مونبيليه الفرنسية أول تصميم لشعار بيجو الشهير.



كان أول إنتاج سيارات شركة بيجو عام 1889.



في عام 1910 اندمجت شركة أرمند بيجو مع شركة أوجيني بيجو، وفي هذا الوقت استخدمت الشركة ثلاث شعارات لمنتجاتها - فالمنتجات المتميزة شعارها أسد له سهم أسفل أرجله والمنتجات الأقل تميزا كان الهلال أما منتجات الفرز الثالث فكانت شعارها يد بشرية-، ومن أهم سيارات بيجو على مر تاريخها الأسد 504 فعلا أسد بمعنى الكلمة، وكان لهذه السيارة دور كبير في تكوين اسم بيجو في العالم وخاصة في بعض الدول العربية، فقد حازت الأسد 504 على ثقة واسعة من جانب عملائها، ونجحت نجاحا مذهلا للغاية في السبعينيات حتى الآن، وهناك أيضا بيجو 505 وبيجو 405 و406 وكلها سيارات نجحت في معظم الدول بفضل أسد بيجو الكاسر آنذاك.



في سنة 1974 كان الحدث الهام وهو استحواذ مؤسسة بيجو على نسبة (38.2%) من شركة ستروين، حيث



كانت بيجو وسيتروين شركتين منفصلتين.

في سنة 1976 ازدادت هذه الحصة لتصل (89.95%) مما أدى إلى كبر أسهم شركة بيجو، وأدى ذلك إلى تكون المجموعة بيجو سيتروين، وفي وقت إنشاء هذه المجموعة كانت شركة ستروين تنتج إصدارين وكلاهما ناجحين وهما CX وGS، وكانت شركة بيجو حكيمة بأمورها المالية، ومجازفة أيضا من الناحية المالية وذلك بين 1976-1979.




في عام 1979 قامت بيجو بشراء الأصول الأوربية لشركة كرايسلر، وذلك بمبلغ قدره 1مليار دولار، مما أدى إلى تكبد خسائر كبيرة لهذه المجموعة وكان ذلك في الفترة بداية من عام 1980 حتى عام 1985، ومنذ ذلك الوقت لم تقدر الشركة والمجموعة علي السباق التنافسي الذي ظل معها إلى الآن ولم تنتهي منه بعد، وأبقت الشركة على العلامتين التجاريتين للشركة منفصلتين وذلك من ناحية المبيعات والتسويق، ولكنها استفادت المجموعة من التكنولوجيا وأيضا تجميع الأصول والتصنيع المشترك، وذلك من أجل أن تتواجد في الأسواق والمبيعات، وانتشرت المجموعة بالأسواق سريعا وذلك



في الدول النامية وأيضاً أنحاء بلاد عديدة في مختلف العالم، وهو ما أدى إلى استثمارات كبيرة وضخمة وعمل شركات في الصين وتونس وفرنسا.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعاون والتحالف والشراكة التي اعتمدها مؤسسة بيجو

قامت بيجو سيترين بالتعاون مع مؤسسة فيات، وسمي هذا بالتجمع الأوربي للمركبات الخفيفة  "societeuropeenne de vehicules" واختصرت بـ "serval"، وكانت نسبة المساهمة مؤسسة فيات (50%) و(25%) لبيجو و(25%) لسيتروين. ونتيجة للإتفاق الذي حدث بينهم أقيم مصنعين يقومان بتجميع السيارات التي تنتجها الثلاث شركات "serval nord" و "serval sud".

هناك شراكة أخرى قامت بها المؤسسة، وكانت مع مؤسسة "تويوتا" واعتمدت لتطوير وتصنيع طرازات من السيارات التي تتماشى مع المدن العظمى، وهذا يتم في مصنع بدولة التشيك وهو حديث في كافة إمكاناته، وهذه الشراكة هي التي أنتجت الشركة الجديدة والتي عرفت باسم تويوتا بيجو سيترين للسيارات "Toyota Peugeot Citroën automobile"، وهذا الاسم له اختصار وهو "tpca"، والمصنع يقوم بإنتاج سيترين سي "Citroën"، "Peugeot 107" وتويوتا أيجو "Toyota aygo".

قامت شركة بيجو سيترين بتعاون آخر، ولكن هذه المرة كان مع شركة بي أم دبليو "BMW" ويهدف هذا التعاون إلى إنتاج محركات من نوع جديد "Prince engines" لتحل محل "TU enginefamily".
في سنة 2005، قامت الشركة بالتحالف مع الشركة ميتسوبيشي، وكان بناء على التحالف الذي تم بينهم أن تقوم هذه المجموعة باستيراد السيارتين "سيتروين وبيجو 4007" لكي تقوم ببيعهم في الأسواق الأوربية.

المطلب الرابع: تطور شعار أسد بيجو

ظل شعار أسد بيجو يتطور من أسد داخل درع إلى رأس أسد فقط إلى أسد خلفيته سوداء ومحدد بالأبيض وهو الشعار الذي تم تعديله الآن، وأصبحت الخلفية زرقاء، أما الاسد فيحمل اللون الفضي، وهذا الشعار بدأ في سنة 1998 وتم تعديله عام 2002 بإضافة بعض الخطوط ليصبح الأسد أكثر وضوحاً وتحديداً، ويذكر أن معنى شعار أسد بيجو هو قوة الأسد وسرعته في تقطيع فريسته، بالإضافة إلى أنه ملك الغابة، فكأن بيجو تريد أن تقول بكلمة أو بأخرى أنها ملكة السيارات الفرنسية.

المبحث الثاني: إجراءات البحث

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم إنشاء وكيل مؤسسة بيجو بسكرة سنة 2012، وكان الهدف منه هو توسيع نشاط المؤسسة والتي تطمح هذه الأخيرة من خلاله من تلبية جزء من احتياجات السوق المحلي لهذه العلامة التجارية، ومن مجمل المعلومات التي تم الحصول عليها من الأعوان التجارية أنه يتم بيع ما يقارب (1000) سيارة سنويا منذ بداية انشائها إلى غاية 2015، أما

بالنسبة للسنتين 2016، 2017 فقد عبروا عنهم بأنهم أعوام غير عادية، فقد حدث سقوط حر للمبيعات لتصل إلى (20) سيارة سنويا وهذا بسبب أزمة التقشف التي مست الدولة الجزائرية، والتي نتج عن أحد قراراتها تخفيض فاتورة استيراد المركبات مما أدى إلى جنون حاد في الأسعار، وبالتالي نستطيع القول بأن إجمالي العملاء الذين اقتنوا سيارة بيجو قد بلغ حوالي (5040) فردا، وقد قمنا بمحصر جزئي لمفرداته (أي أن عينة البحث شملت عينة من عملاء مؤسسة بيجو)، حيث تم توزيع الاستثمارات على (105) فرد، واسترجع منها ما مجمله (103) استثمار، وبعد فحصها تم استبعاد (03) استثمارات وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (100) استثمار، بنسبة (95.23%).

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والمعلومات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

➤ **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال:

* **الاستمارة:** التي تم تصميمها وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالاستعانة ببرنامج Spss .

* **المقابلة:** التي أجريت مع عملاء مؤسسة بيجو الذين تم استجوابهم، وكذا الأعوان التجاريين بالمؤسسة ومقدمي خدمات ما بعد البيع وأيضا أصحاب محلات الإكسسوارات وقطع غيار بيجو للحصول على معلومات تساهم في تفسير النتائج.

➤ **البيانات الثانوية:** من خلال مراجعة الكتب، الدوريات، المنشورات، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

فالهدف الأساسي من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو أخذ تصور عام عن المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V21) وذلك لحساب:

أ. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. **اختبار T للعينة الواحدة (T-test pour une échantillon unique):** لاختبار الفرضيات.

ج. **اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

د. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

هـ. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: أداة البحث

تمثل استمارة البحث المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

✓ عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

✓ تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

✓ تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

✓ توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة.

القسم الثاني: وينقسم إلى محور خاص بعوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء بأبعاده المختلفة، وتتضمن (31) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 3) والذي يدعى بسلم ليكارت الثلاثي، بحيث كلما اقتربت

الإجابة من (3) كلما تمت الموافقة على البعد.

ثانياً: صدق وثبات أداة البحث

أ. صدق أداة البحث (صدق الاستمارة)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستمارة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة

بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستمارة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين

الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلبت إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد

العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما

يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة

التحكيم لتصبح الاستمارة أكثر فهماً وتحقيقاً لأهداف البحث، كما اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين

وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

• صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمحور البحث كبير ومناسب لأهداف هذا البحث، لهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. ثبات أداة البحث (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" " coefficient alpha " cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02) التالي:

جدول رقم (02): نتائج معاملي الصدق والثبات

المحور	عبارات المحور	عدد عبارات المحور	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء	قيمة المنتج المدركة وجودته	06	0.723	0.850
	قيمة الخدمة المدركة	06		
	قيمة السعر والتكلفة المدركة	06		
	قيمة المكانة أو الصورة الذهنية	07		
	تحسين وتطوير خدمة العميل	06		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.V21

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.723) وهي قيمة مرتفعة، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو اعاذتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ أيضا معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.850) وهو يدل على صدق أداة الدراسة.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

أولا: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

في الجدول رقم (03) الموالي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية

والوظيفية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	59%
	أنثى	41	41%
	المجموع	100	100%
السن	من 18 سنة إلى أقل من 30 سنة	53	53%
	من 30 سنة إلى 45 سنة	36	36%
	أكبر من 45 سنة	11	11%
	المجموع	100	100%
المهنة	موظف	21	21%
	متقاعد	04	04%
	مهن حرة	31	31%
	طالب	39	39%
	بطل	05	05%
	المجموع	100	100%
المستوى التعليمي	ابتدائي	01	01%
	متوسط	05	05%
	ثانوي	19	19%
	جامعي	75	75%
	المجموع	100	100%
الدخل الشهري	أقل من 35.000 دج	38	38%
	من 35.000 دج إلى 60.000 دج	40	40%
	أكبر من 60.000 دج	22	22%
	المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

يظهر من الجدول (03) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (59%) في حين بلغت نسبة الإناث (41%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك للاستخدام الواسع للفئة الرجالية للسيارات أكثر من النساء. أما بالنسبة للسن، فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 18 سنة وأقل من 30 سنة وذلك بنسبة (53%)، في حين أن نسبة (36%) أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونجد أن نسبة (11%) تتجاوز أعمارهم 50 سنة، مما يدل على أن المتحصلين على رخصة السياقة الجدد والفئة الشبانية هم الأكثر استخداماً لسيارة بيجو دون غيرها من الفئات، إضافة إلى أن هذه السيارة شبانية تستهوي فئة الشباب أكثر، وهذا ما أكدته الأعمان

الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-

التجارية بالمؤسسة محل الدراسة.

وعند التدقيق في طبيعة عمل المبحوثين نجد أن (39%) منهم طلبة، و(31%) من المبحوثين من أصحاب المهن الحرة، في حين نجد أن (21%) من المبحوثين موظفين، أما المبحوثين من فئة المتقاعدين والبطالين بلغت نسبتهم (04%) و(05%) على التوالي، وهذا لتوجهي الكبير نحو مواقف سيارات جامعة محمد خيضر وكذا بعض المؤسسات وسكان المنطقة لتنوع العينة والحصول على آراء مختلفة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين، فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم (75%)، مقابل (19%) من أصحاب المستوى الثانوي، في حين بلغت نسبة المبحوثين ذوي كلا من المستويين الابتدائي والمتوسط (01%) و(05%) على التوالي، وهي نسب تتماشى مع توجهي لأفراد من جامعة محمد خيضر بسكرة وبعض المؤسسات، وهو ما يتماشى أيضا مع متغير طبيعة عمل المبحوثين.

وبالنسبة لمتغير الدخل الشهري نجد أن (40%) من المبحوثين دخلهم يتراوح بين 35.000 دج و60.000 دج، و(38%) من عملاء مؤسسة بيجو دخلهم أقل من 35.000 دج، في حين نجد أن (22%) من المبحوثين دخلهم الشهري أكبر من 60.000 دج، و يعود ذلك للتوجه الكبير للأفراد متوسطي الدخل نحو اقتناء سيارات بيجو.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لعوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء بالمؤسسة محل الدراسة، لا بد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغير الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وستقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفرطح (kurtosis و Asymétrie)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن معاملات الإلتواء يجب أن تكون محصورة بين [-3،-3]، ومعاملات التفرطح محصورة بين [-10،-10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن معاملات الإلتواء يجب أن تكون محصورة بين [-1،-1] ومعاملات التفرطح محصورة بين [-3،-3].

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفرطح للإجابات حول الفقرات المكونة لمتغير الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت الثلاثي.

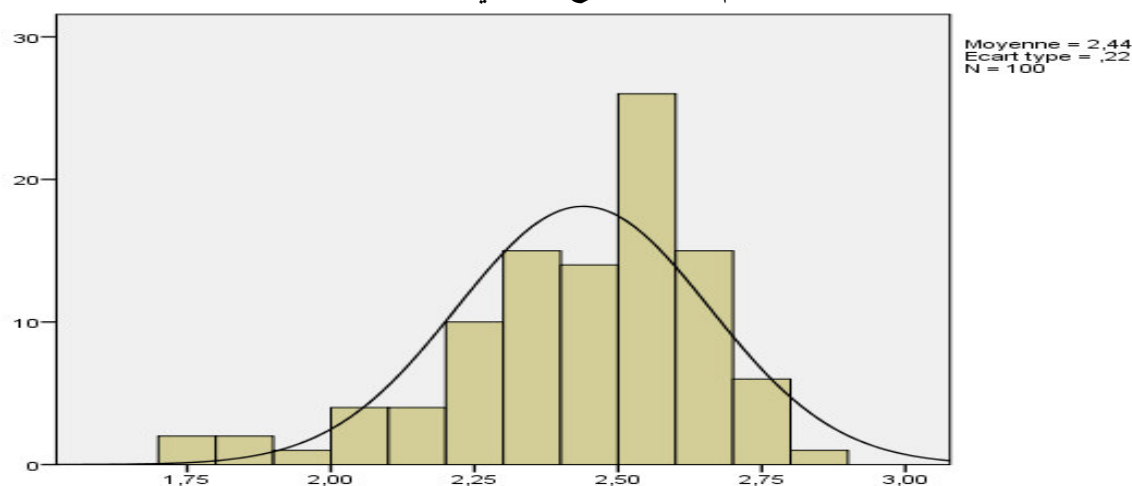
الجدول رقم (04): معاملات الالتواء والتفرطح لأبعاد الدراسة

Kurtosis		Asymétrie		المتغيرات الأبعاد
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
1.041	0.478	-0.992	0.241	عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر العميل
0.013	0.478	-0.591	0.241	قيمة المنتج المدركة وجودته
-0.212	0.478	-0.593	0.241	قيمة الخدمة المدركة
-0.591	0.478	-0.319	0.241	قيمة السعر والتكلفة المدركة
0.967	0.478	-0.631	0.241	قيمة المكانة أو الصورة الذهنية
1.144	0.478	-1.071	0.241	تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن معاملات الالتواء محصورة بين [-0.319، -1.071]، وهي ضمن المجال المقبول [10،-10]، ومنه فمتغير الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفرطح التي نجدها محصورة بين [-0.212، 1.144] وهي أيضا ضمن المجال المقبول [-3، 3]، والشكل رقم (03) الموالي يوضح التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة.

الشكل رقم (03): التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

المطلب الرابع: تحليل فقرات محور عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء واختبار فرضيات البحث

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هي عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها؟

ونتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (1-3) الموضح في الجدول رقم (05) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمحور عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء، حيث يتم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي كما يلي: موافق (3 نقاط)، محايد (2 نقاط)، غير موافق (1 نقطة).

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد مول المدى (3-1=2)، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (2/3=0.66)، وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى (1-1.66)، وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

- (1 - 1.66) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة غير موافق.
- (1.67 - 2.33) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة محايد.
- (2.34 - 3) القيمة التي تنحصر داخل مجال الفئة تعتبر إجابة موافق.

والجدول رقم (05) التالي يوضح مقياس الحكم على إجابات الأفراد حسب سلم ليكارت الثلاثي:

جدول رقم (05): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق	(1 - 1.66)
محايد	(1.67 - 2.33)
موافق	(2.34 - 3)

المصدر: من إعداد الطالبة

وسيتم أيضا التطرق إلى اختبار الفرضيات والتعرف على آراء عينة الدراسة حول عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظرهم، حيث تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق عن جميع العبارات، وكذلك سيتم استخدام اختبار (T) للعينة الواحد من أجل اختبار الفرضيات وحساب قيمة (T) ومستوى المعنوية sig المحققة لكل عبارات ومحاور الدراسة.

أ. اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : وجود عوامل رئيسية تساهم في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (T Test pour échantillon unique) للتأكد من صلاحية هذا النموذج واختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (06) الآتي:

جدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة المحسوبة (sig)
عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء	2.4391	0.22025	110.740	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.V21

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة الوسط الحسابي (2.4391)، وانحرافها المعياري العام قدره (0.22025)، وقيمة (T) تساوي (110.740) وهي موجبة، أي أنها تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة (2.34)، وجاء مستوى الدلالة المحسوبة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فكل هذا يدل على أن الاتجاه العام لأفراد اتجه نحو الموافقة على كل عبارات الاستبيان، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على وجود عوامل رئيسية تساهم في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

ب. الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى حول قيمة المنتج المدركة وجودته

H_{01} : تعتبر قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته وتحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، وهو ما يوضحه الجدول رقم (07) التالي:

جدول رقم (07): تحليل الآراء حول بعد قيمة المنتج المدركة وجودته

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق						
01	التكرار	84	09	07	2.77	0.566	48.944	0.000	1	موافق
	النسبة	%84	%9	%7						
02	التكرار	77	15	08	2.69	0.615	43.772	0.000	2	موافق
	النسبة	%77	%15	%8						
03	التكرار	44	31	25	2.19	0.813	26.947	0.000	6	محايد
	النسبة	%44	%31	%25						
04	التكرار	64	26	10	2.54	0.673	37.741	0.000	3	موافق
	النسبة	%64	%26	%10						
05	التكرار	55	26	19	2.36	0.785	30.055	0.000	4	موافق
	النسبة	%55	%26	%19						
06	التكرار	48	29	23	2.25	0.806	27.821	0.000	5	محايد
	النسبة	%48	%29	%23						
		الإجمالي			2.46	0.4237	58.209	0.000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

تشير بيانات الجدول (07) إلى أن إجابات أفراد العينة بلغ متوسطها الحسابي العام (2.46)، وانحرافها المعياري العام قدره (0.4237)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (58.209) وهي موجبة، حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو (2.34)، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن قيمة المنتج المدركة وجودته تمثل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أما بالنسبة لمستوى العبارات

فلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات كل محور، لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارة.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي العبارة التي تدل على رضا عملاء مؤسسة بيجو على تصميم السيارة، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.77) وانحراف معياري يقدر بـ (0.566)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (48.944) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (84%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما (9%) اتجهوا نحو خيار الحياد، في حين نجد نسبة (7%) منهم اتجهوا نحو عدم الموافقة للعبارة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية، فجاءت العبارة المتمثلة في ملاءمة سيارة بيجو المقتناة لحاجات ورغبات العملاء، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.69) وانحراف معياري يقدر بـ (0.615)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة (43.772) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن توجه (77%) من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و(15%) من إجابات المبحوثين متجهة نحو الحياد، بينما توجه (8%) من المبحوثين نحو عدم الموافقة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على أن المؤسسة تسعى باستمرار لتقديم سيارات متميزة، وقدر متوسطها الحسابي (2.54) بـ وانحرافها المعياري بـ (0.673)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (37.741) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن (64%) من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة، ونجد نسبة (26%) أكدوا على الحياد، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة (10%).

أما المرتبة الرابعة فهي للعبارة التي تعتبر أن سيارة بيجو تتوفر على كل ما يرغبون فيه وبجودة عالية حسب وجهة نظرهم، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري قدره (0.785)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (30.055) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (55%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته (26%) من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة للعبارة بـ (19%).

وكانت المرتبة الخامسة للعبارة التي تعبر عن إدراك المبحوثين لمنافع استعمال سيارة بيجو والتي فاقت توقعاتهم، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.25) وانحراف معياري (0.806)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة (27.821) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة (48%) من إجابات المبحوثين موافقة للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد للعبارة بـ (29%)، أما الذين اختاروا عدم الموافقة لهذه العبارة فكانت نسبتهم (23%).

بينما جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تدل على حصول مستعملي سيارة بيجو على منافع تفوق توقعاتهم عند اقتنائهم للسيارة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.19) وانحراف معياري (0.813)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (26.947) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة

الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-

(44%) من إجابات المبحوثين موافقة للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد للعبارة ب (31%)، أما الذين اختاروا عدم الموافقة لهذه العبارة فكانت نسبتهم (25%).

2. الفرضية الفرعية الثانية حول قيمة الخدمة المدركة

H_{02} : تعتبر قيمة الخدمة المدركة لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على قيمة الخدمة المدركة لدى العميل وتحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، وهو ما يوضحه الجدول رقم (08) التالي:

جدول رقم (08): تحليل الآراء حول بعد قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق						
07	التكرار	63	10	27	2.36	0.745	26.753	0.000	4	موافق
	النسبة	%63	%10	%27						
08	التكرار	50	22	28	2.22	0.821	25.825	0.000	5	محايد
	النسبة	%50	%22	%28						
09	التكرار	81	11	08	2.73	0.670	45.455	0.000	1	موافق
	النسبة	%81	%11	%08						
10	التكرار	67	08	25	2.42	0.863	27.923	0.000	3	موافق
	النسبة	%67	%08	%25						
11	التكرار	43	30	27	2.16	0.810	26.171	0.000	6	محايد
	النسبة	%43	%30	%27						
12	التكرار	82	08	10	2.72	0.927	42.706	0.000	2	محايد
	النسبة	%82	%08	%10						
		الإجمالي			2.43	0.3448	68.240	0.000	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

تشير بيانات الجدول (08) إلى أن إجابات أفراد العينة بلغ متوسطها الحسابي العام (2.43)، وانحرافها المعياري العام قدره (0.3569)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (68.240) وهي موجبة، حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو (2.34)، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل تعتبر العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية

التنافسية للمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أما بالنسبة لمستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات كل محور، لكن أغلب أفراد العينة أكدوا الموافقة نحو هذه العبارة.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي العبارة التي تدل على عدم وجود خلل في السيارة الجديدة المكتناة في أول مرة، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.73) وانحراف معياري يقدر ب (0.601)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب (45.455) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (81%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما (11%) اتجهوا نحو خيار الحياد، في حين نجد نسبة (8%) منهم اتجهوا نحو عدم الموافقة للعبارة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية، فجاءت العبارة المتمثلة في توفر قطع غيار سيارات بيجو باستمرار في السوق، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.72) وانحراف معياري يقدر ب (0.637)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب (42.707) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن توجه (82%) من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، بينما توجهوا (10%) من المبحوثين نحو عدم الموافقة، و(8%) من إجابات المبحوثين متجهة نحو الحياد.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على تقديم مؤسسة بيجو ل ضمانات مرضية، وقدر متوسطها الحسابي (2.42) ب وانحرافها المعياري ب (0.867)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب (27.923) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن (67%) من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة (25%)، ونجد نسبة (8%) أكدوا على الحياد.

وكانت المرتبة الرابعة للعبارة التي تعبر عن استفادة المبحوثين من تغيير زيت سيارة بيجو من المؤسسة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (0.882)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب (26.753) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة الإجابات التي أكدت الموافقة لهذه العبارة (63%)، وما نسبته (27%) من إجابات المبحوثين غير موافقة للعبارة، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا الحياد للعبارة وقدرت نسبتهم ب (10%).

بينما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة التي تدل على استفادة المبحوثين من فحص سيارة بيجو سنويا من المؤسسة (سكانير)، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري (0.860)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب (25.825) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة المبحوثين الذين اختاروا الموافقة لهذه العبارة (50%)، أما (28%) من إجابات المبحوثين تأكد عدم موافقة العبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد للعبارة ب (22%).

أما المرتبة السادسة فهي للعبارة التي تعتبر على استفادة عملاء مؤسسة بيجو من الضمانات المقدمة لهم، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.16) وانحراف معياري قدره (0.825)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة ب (26.171) وهي

الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-

موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (43%) من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته (30%) من الباحثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة الباحثين الذين اختاروا عدم الموافقة للعبارة ب (27%).

3. الفرضية الفرعية الثالثة حول قيمة السعر والتكلفة المدركة

H₀₃: تعتبر قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على قيمة الخدمة المدركة لدى العميل وتحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، وهو ما يوضحه الجدول رقم (09) التالي:

جدول رقم (09): تحليل الآراء حول بعد قيمة السعر والتكلفة المدركة

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق						
13	التكرار	64	21	15	2.49	0.745	33.410	0.000	3	موافق
	النسبة	%64	%21	%15						
14	التكرار	33	35	32	2.01	0.810	26.547	0.000	5	محايد
	النسبة	%33	%35	%32						
15	التكرار	77	12	11	2.66	0.670	39.702	0.000	1	موافق
	النسبة	%77	%12	%11						
16	التكرار	64	11	25	2.39	0.863	27.683	0.000	4	موافق
	النسبة	%64	%11	%25						
17	التكرار	53	12	35	2.49	0.810	30.732	0.000	2	موافق
	النسبة	%53	%12	%35						
18	التكرار	68	17	15	1.90	0.927	20.505	0.000	6	محايد
	النسبة	%68	%17	%15						
					2.35	0.3448	68.198	0.000	/	موافق
الإجمالي										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

تشير بيانات الجدول (09) إلى أن إجابات أفراد العينة بلغ متوسطها الحسابي العام (2.35)، وانحرافها المعياري العام قدره (0.3448)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (68.198) وهي موجبة، حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو (2.34)، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل

الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن قيمة السعر والتكلفة المدركة تعتبر العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أما بالنسبة لمستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات كل محور، لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارة.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن عدم ندم عملاء مؤسسة بيجو على اقتناء سيارات من هذا النوع، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.66) وانحراف معياري يقدر بـ (0.670)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (39.702) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (77%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم للعبارة، أما (12%) اتجهوا نحو خيار الحياد، في حين نجد نسبة (11%) منهم اتجهوا نحو عدم الموافقة للعبارة.

بينما جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تدل على عدم تفضيل عملاء المؤسسة في اقتناء سيارات من نوع آخر دون بيجو، وقدر متوسطها الحسابي (2.49) بـ وانحرافها المعياري بـ (0.810)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (30.732) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن (53%) أكدوا على موافقة العبارة، و(35%) من المبحوثين اختاروا عدم الموافقة، ونجد نسبة (12%) أكدوا على الحياد.

أما المرتبة الثالثة فهي للعبارة التي تعبر على أن أسعار سيارات بيجو معقولة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.49) وانحراف معياري قدره (0.745)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (33.410) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (64%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم على العبارة، أما ما نسبته (21%) من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة للعبارة بـ (15%).

أما فيما يتعلق بالمرتبة الرابعة، فجاءت العبارة المتمثلة في رغبة عملاء مؤسسة بيجو في اقتناء سيارات من نوع بيجو دون غيرها، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.39) وانحراف معياري يقدر بـ (0.863)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (27.683) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن توجه (64%) من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، بينما توجهوا (25%) من المبحوثين نحو عدم الموافقة، و(11%) من إجابات المبحوثين متجهة نحو الحياد.

وكانت المرتبة الخامسة للعبارة التي تعبر على أن أسعار سيارات بيجو تبدو أقل من أسعار سيارات المنافسين بنفس المواصفات، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.01) وانحراف معياري (0.810)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (26.547) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة (35%) من إجابات المبحوثين الذين اختاروا الحياد للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت على موافقة هذه العبارة بـ (33%)، وقدرت نسبة المبحوثين الغير موافقين على العبارة بـ (32%)، وهي نسب متقاربة جدا.

وجاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تنص على عدم تجاوز مدة انتظار تسليم سيارة جديدة المدة المتفق عليها،

الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-

وجاءت بمتوسط حسابي قدره (1.90) وانحراف معياري (0.927)، وقد تدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (20.505) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة المبحوثين الذين اختاروا موافقة هذه العبارة (68%)، أما (17%) اتجهوا نحو خيار الحياد، في حين نجد نسبة (15%) منهم اتجهوا نحو عدم الموافقة للعبارة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة حول قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل

H₀₄: تعتبر قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل وتحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (10): تحليل الآراء حول بعد قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق						
19	التكرار	86	11	03	2.83	0.451	62.791	0.000	2	موافق
	النسبة	%86	%11	%3						
20	التكرار	87	10	03	2.84	0.443	64.090	0.000	1	موافق
	النسبة	%87	%10	%3						
21	التكرار	65	25	10	2.55	0.672	37.928	0.000	3	موافق
	النسبة	%65	%25	%10						
22	التكرار	54	29	17	2.37	0.761	31.149	0.000	5	موافق
	النسبة	%54	%29	%17						
23	التكرار	26	31	43	1.83	0.817	22.394	0.000	6	محايد
	النسبة	%26	%31	%43						
24	التكرار	65	18	17	2.48	0.772	32.136	0.000	4	موافق
	النسبة	%65	%18	%17						
25	التكرار	11	31	58	1.53	0.688	22.227	0.000	7	محايد
	النسبة	%11	%31	%58						
					2.35	0.3074	76.345	0.000	/	موافق
الإجمالي										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.V21

تشير بيانات الجدول (10) إلى أن إجابات أفراد العينة بلغ متوسطها الحسابي العام (2.35)، وانحرافها المعياري العام (0.3074)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (76.345) وهي موجبة، حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو (2.34)، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل تعتبر العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أما بالنسبة لمستوى العبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات كل محور، لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارة.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي العبارة التي تدل على تلقي علامة بيجو لشهرة وقبول واسعين في سوق السيارات، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.84) وانحراف معياري يقدر بـ (0.443)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (64.060) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (87%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها للعبارة، أما (10%) اتجهوا نحو خيار الحياد، في حين نجد نسبة (3%) منهم اتجهوا نحو عدم الموافقة للعبارة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية، فإن العبارة المتمثلة في أن سيارة بيجو تمتاز بسمعة جيدة، جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.83) وانحراف معياري يقدر بـ (0.451)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (62.791) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن توجه (86%) من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و (11%) من إجابات المبحوثين متجهة نحو الحياد، بينما توجهوا (3%) من المبحوثين نحو عدم الموافقة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على أنه لمؤسسة بيجو مصداقية عالية، وقدر متوسطها الحسابي (2.55) بـ وانحرافها المعياري بـ (0.672)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (37.928) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن (65%) من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة، ونجد نسبة (25%) أكدوا على الحياد، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة (10%).

أما المرتبة الرابعة فهي للعبارة التي تدلي بوجود تشجيع خارجي يحفز العملاء على شراء سيارة من نوع بيجو، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.48) وانحراف معياري قدره (0.772)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (32.136) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (65%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته (18%) من المبحوثين اتجهوا لتأكيد الحياد، تليها نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة للعبارة بـ (17%).

وكانت المرتبة الخامسة للعبارة التي تعبر على أن المؤسسة تولي اهتماما خاصا بمنتجاتها وعمالئها، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.37) وانحراف معياري (0.761)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (31.149) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة (54%) من إجابات المبحوثين

موافقة للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد للعبارة بـ (29%)، أما الذين اختاروا عدم الموافقة لهذه العبارة فكانت نسبتهم (17%).

وتليها المرتبة السادسة للعبارة التي تعبر على أن سيارة بيجو تمثل الخيار رقم واحد بالنسبة للمبحوثين، وجاءت بمتوسط حسابي قيمته (1.83) وانحراف معياري يقدر بـ (0.817)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (22.394) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن توجه (43%) من المبحوثين كان نحو عدم موافقة العبارة، و (31%) من إجابات المبحوثين متجهة نحو الحياد. بينما توجهوا (26%) من المبحوثين نحو خيار الموافقة.

بينما جاءت في المرتبة السابعة العبارة التي تدل على أن سيارة بيجو هي الأحسن في سوق السيارات مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (1.53) وانحراف معياري (0.688)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (22.227) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة (58%) من إجابات المبحوثين غير موافقة للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد بـ (31%)، أما الذين اختاروا الموافقة لهذه العبارة فكانت نسبتهم (11%).

5. الفرضية الفرعية الخامسة حول تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه

H₀₅: يعتبر تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال العبارات التي يتضمنها هذا المحور نحاول التعرف على مساهمة تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه وتحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (11): تحليل الآراء حول بعد تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه

رقم العبارة	التكرار والنسبة	الخيارات			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية (Sig)	الأهمية النسبية	اتجاه الآراء
		موافق	محايد	غير موافق						
26	التكرار	80	17	03	2.77	0.489	56.602	0.000	1	موافق
	النسبة	%80	%17	%03						
27	التكرار	60	29	11	2.49	0.689	36.142	0.000	4	موافق
	النسبة	%60	%29	%11						
28	التكرار	73	19	08	2.65	0.626	42.357	0.000	2	موافق
	النسبة	%73	%19	%08						
29	التكرار	73	16	11	2.62	0.678	38.621	0.000	3	موافق
	النسبة	%73	%16	%11						

الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-

موافق	5	0.000	33.410	0.745	2.49	64	21	15	التكرار	30
						%64	%21	%15	النسبة	
موافق	6	0.000	28.958	0.829	2.40	62	16	22	التكرار	31
						%62	%16	%22	النسبة	
موافق	/	0.000	74.304	0.3459	2.57	الإجمالي				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.v21

تشير بيانات الجدول (11) إلى أن إجابات أفراد العينة بلغ متوسطها الحسابي العام (2.57)، وانحرافها المعياري العام (0.3459)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (70.594) وهي موجبة، حيث تقع على يمين قيمة الوسط الحسابي المعتمد للموافقة وهو (2.34)، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن تحسين وتطوير خدمة العميل تعتبر العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، أما بالنسبة لمستوى عبارات فنلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت متفاوتة حسب عبارات كل محور، لكن أغلب أفراد العينة أكدوا موافقة هذه العبارة.

حيث نجد أن العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى هي العبارة التي تدل أن مؤسسة بيجو تسعى لتغيير تشكيلة منتجاتها تماشياً مع المنافسة القوية وكذا أذواق عملائها، وجاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.77) وانحراف معياري يقدر بـ (0.489)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (56.602) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (80%) من إجابات المبحوثين تؤكد موافقتهم للعبارة، أما (17%) اتجهوا نحو خيار الحياد، في حين نجد نسبة (03%) منهم اتجهوا نحو عدم الموافقة للعبارة.

أما فيما يتعلق بالمرتبة الثانية، فجاءت العبارة المتمثلة في ملاءمة أن العاملون بالمؤسسة يوجهون العملاء نحو المنتجات التي توافق قدراتهم ورغباتهم، والتي جاءت بمتوسط حسابي قيمته (2.65) وانحراف معياري يقدر بـ (0.626)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (42.357) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن توجه (73%) من المبحوثين كان نحو موافقة العبارة، و(19%) من إجابات المبحوثين متجهة نحو الحياد. بينما توجهوا (08%) من المبحوثين نحو عدم الموافقة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على أن المؤسسة توفر للعميل كافة المعلومات الضرورية عن سياراتها من خلال العرض، وقدر متوسطها الحسابي (2.62) بـ وانحرافها المعياري بـ (0.678)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (38.621) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث نجد أن (73%) من المبحوثين أكدوا موافقة العبارة، ونجد نسبة (16%) أكدوا على الحياد، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين اختاروا عدم الموافقة (11%).

أما المرتبة الرابعة فهي للعبارة التي تعتبر أن منتجات بيجو تتميز بأفكار مبدعة سواء في تصاميمها أو ملحقاتها، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.49) وانحراف معياري قدره (0.689)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (36.142) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وأن ما نسبته (60%) من إجابات الباحثين تؤكد موافقتها على العبارة، أما ما نسبته (29%) من الباحثين اتجهوا نحو خيار الحياد، تليها نسبة الباحثين الذين اختاروا عدم الموافقة للعبارة بـ (11%).

وكانت المرتبة الخامسة للعبارة التي تعبر عن توفير المؤسسة لسجل اقتراحات والشكاوي خاص بالعملاء، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.49) وانحراف معياري (0.745)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (33.410) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة (64%) من إجابات الباحثين موافقة للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد للعبارة بـ (21%)، أما الذين اختاروا عدم الموافقة لهذه العبارة فكانت نسبتهم (15%).

بينما جاءت في المرتبة السادسة العبارة التي تدل على تسهيل فرع سيارات بيجو بسكرة من عمليتي الاقتناء والصيانة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (2.40) وانحراف معياري (0.829)، وقدرت قيمة (T) المحسوبة بـ (28.958) وهي موجبة، وكان مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فكانت نسبة (62%) من إجابات الباحثين موافقة للعبارة، تليها نسبة الإجابات التي أكدت الحياد للعبارة بـ (16%)، أما الذين اختاروا عدم الموافقة لهذه العبارة فكانت نسبتهم (22%).

المطلب الخامس: تفسير الفرضيات

في ظل سوق العمل الحالي الذي تتنافس فيه آلاف المؤسسات لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، يتعين على من يرغب بالتميز العمل على تبني السياسات والأساليب التي تركز بشكل رئيسي على العميل لكسب رضاه، فهذا الأخير هو المعيار الذي يحدد مدى تميز المؤسسات، لذا يتعين عليها السعي جاهدة لتقديم منتجات متميزة لعملائها وتعمل على تعزيز شعورهم بالرضا، الراحة والسعادة، وهو الذي يساهم في نهاية المطاف في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين، وفيما يلي تفسير لفرضيات الدراسة كما يلي:

احتلت الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على اعتبار أن تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه يعد العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المرتبة الأولى مقارنة بباقي عوامل القيمة المدركة، حيث أن مسألة التركيز على العميل تعتبر كنقطة البدء للسعي نحو تحقيق القيمة له والتي تعتبر سبب وجود الفلسفة المتعلقة برضاه، وتتجلى أهمية التعرف على حاجات ورغبات عملاء مؤسسة بيجو في الصراع القائم بين المؤسسات المتنافسة في قطاع السيارات المنتمة لنفس المجموعة الاستراتيجية مثل سيارات الاستهلاك الواسع: رونو، سيمبول، هيونداي، وسيارات الرفاهية مثل مرسيدس، أودي، BMW.... فأفضل وسيلة لحسم هذا الصراع تتمثل في معرفة ما يدور في مخيلة العميل والتي تساهم من خلال تحقيقها في خلق قيمة لديه، وبالتالي كلما كانت المؤسسة أكثر اطلاعا ومعرفة بحاجات العميل كلما كانت قادرة أكثر على تحقيق التفوق على

منافسيها، وهو ما بررته موافقة ما نسبته (80%) من المبحوثين على أن تشكيلة بيجو تسعى دوماً لتتماشى وفقاً للمنافسة القوية، فالمؤسسة التي تستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات عملائها سوف تستحوذ على الأفضليات التنافسية بدون شك، إضافة إلى ذلك فإن العاملون بمؤسسة بيجو يسعون لتوفير كافة المعلومات الضرورية عن طريق العرض وكذا العمل على توجيه العملاء نحو السيارات التي تفي بحاجاتهم وتكون في مستوى قدراتهم وهو ما يؤكد موافقة ما نسبته (73%) من العينة المختارة، وتعتبر هذه المنفعة صعبة نوعاً ما من حيث إدراكها في البداية من عنصري المكان والزمان، حيث تتعلق منفعة سهولة الحصول على المنتج بوضع الأسعار التي تساعد في تقليل الأعباء على العميل، وكذا قيام الأعوان التجاريون بتوضيح طريقة السداد وأيضا الضمانات وكل المعلومات المتعلقة بالمنتج والتي تتضمن كافة الوسائل التي من شأنها تسهيل امتلاك العملاء لسيارة بيجو وضمان الوثوق بها، ويمثل مثل هذا الضمان قيمة كبيرة لدى العميل، إذ أن (67%) من العملاء راضين عن الضمانات المقدمة من قبل المؤسسة سواء كان هذا الضمان حسب المسافة أو الزمن (50.000 كلم - 3 سنوات)، وفي نهاية المطاف فإن للعميل حرية الاختيار واتخاذ القرار بشأن هذا الضمان، وهذا ما قد يجعل عروض مؤسسة بيجو أكثر جاذبية.

احتلت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على اعتبار أن قيمة المنتج المدركة وجودته هي العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المرتبة الثانية مقارنة بباقي عوامل القيمة المدركة، حيث أن (84%) من عينة عملاء مؤسسة بيجو يعبرون على رضاهم على تصميم سيارة بيجو، وهو ما أدلى به بعض العملاء وكذا الأعوان التجاريون بخصوص التصميم الداخلي أو الخارجي للسيارة خاصة فيما يخص سيارة 208، 308، 4008، ... وتتضمن هذه القيمة المدركة في عدة جوانب تخص الشكل والأداء، ويشتمل هذا النوع من المنفعة في القيمة الاستعمالية من خلال سهولة الاستخدام وجمالية الشكل، المتانة، التحمل، الصلابة والاستدامة... الخ، فالتصميم في العصر الحالي يمثل مدخلاً لإضافة أفضلية تنافسية من خلال دعم عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، وهذا ما تأكده رسالة الماجستير للباحث دانه خالد عمرو حول علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، الذي اعتبر أن قيادة المنظمة تبدأ من إدارة التصميم فيها لأنه في نهاية المطاف يضيف الكثير لقيمة المؤسسة عند وضع هذا التصميم في سياق الاستراتيجية، فكلاهما متصل بقوة بالآخر، ويجب ألا تقوم المؤسسات فقط بالقيام بالتصميم فقط، بل عليها أن تأخذ هذا التصميم بعين الاعتبار عند تخطيط استراتيجية الأعمال، وذلك لكي لا تقع في محيط أساليب المتاجرة الضعيفة التي تكون فيها وجود طلب فعلي على المنتج ولكنه غير متوافق مع الحاجات نظراً لبعض العوامل كرداءة التصميم، إضافة إلى ذلك فإن نسبة المبحوثين الذين أدلوا بملائمة سيارة بيجو المقتناة باحتياجاتهم تقدر بـ (77%) من العينة المختارة، وهو ما صرح به أيضاً الأعوان التجاريون بالمؤسسة بأن العملاء يقوموا بحساب ذهني يساعدهم في تقييم السيارة المقتناة على أساس المهمة التي ستنجزها، أي معرفة مدى الاستفادة من استعمالها وتقييمه لمنافعها، وبالتالي استيعاب قيمتها، وهي نقطة البداية للاتصال بالعميل والتحقق من مدى اشباع حاجاته ورغباته، فكل عميل راضٍ عن المنتج سيخبر 3 أشخاص آخرين بالمنتج، أما في حالة عدم الرضا فإنه سيقوم بذلك مع 11 شخص آخر، حيث يرى (64%) من العملاء بأن مؤسسة بيجو تسعى دوماً لإشباع الحاجات من خلال تقديم منتجات مميزة

تحافظ بها على عملائها أو تكسب بها عملاء جدد، فحسب رايشالد فإن المؤسسة إذا تمكنت من توسيع قاعدة عملائها بنسبة (5%) فإنها تستطيع أن تحقق زيادة في أرباحها بقيمة (100%)، وهو من أهم المبادئ التي ترعاها المؤسسات في مختلف القطاعات.

احتلت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على اعتبار أن قيمة الخدمة المدركة هي العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المرتبة الثالثة مقارنة بباقي عوامل القيمة المدركة، إذ يعتبر توفير قطع الغيار في السوق والملحقات باستمرار من المهام الحرجة بالنسبة لمقدمي خدمات ما بعد البيع، خاصة إذا كان تواجد وكلائها المعتمدين يمتد على رقعة جغرافية واسعة، الشيء الذي يجعل توفير هذه القطع في كل الأوقات وفي كل الأماكن أمر عادي بالنسبة للمؤسسة على عكس بعض ماركات السيارات الأخرى التي لا تستطيع تلبية احتياجات السوق ككل بالرغم من جودتها العالية وصلابتها مثل طويوطا، ميتسوبيشي...، إذ أن عدم وجود إشكال في توافر قطع الغيار يعد عامل رئيسي لتوجه (82%) من العملاء نحو اقتناء سيارة بيجو، ولكن بعض من هذه الفئة تشتكي من ارتفاع أسعار قطع الغيار بالرغم من توفرها مع الإبقاء على بعض التحفظ بأنها معقولة نسبيا مقارنة ببعض العلامات الأخرى مثل طويوطا، مرسيدس بانز، فولف التي تعرف التهاب حاد في أسعار قطع الغيار...، ولكن هناك بديل آخر يتوجه إليه عملاء مؤسسة بيجو ألا وهو استعمال قطع الغيار المستعملة لأن أسعارها معقولة جدا، وهي ميزة تتوفر في سيارات بيجو وبعض السيارات الأخرى مثل رونو، كما أن (81%) من العينة المدروسة لعملاء مؤسسة بيجو أدلوا بعدم وجود خلل في السيارة المقتناة من المصنع في أول مرة، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على أدائها للأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة لكي تتجنب الوقوع في العيوب والأخطاء وبالتالي التقليل من قيمة المنتج والذي ينتج عنه التقليل من ادراك القيمة لدى العميل، وهو ما صرح به الأعوان التجاريون بإجبار الأفراد على تجريب السيارة، وأيضا فهي أول لافتة تقابل مدخل المؤسسة في ساحة العرض. إذن فالاستماع للعملاء في تلبية حاجاتهم من خلال الملاحظات التي يقوم بها أعوان مصلحة خدمات ما بعد البيع أو الوكلاء المعتمدين من طرف المصلحة، وكذلك التنظيم الجيد لهذه المصلحة يساهم بقيمة عالية في خدمة أهداف المؤسسة، ويتجلى ذلك في زيادة الحصة السوقية عن طريق ترقية المبيعات أو في تعزيز مركزها التنافسي مقارنة مع منافسيها في السوق، أو بمعنى آخر أن الحكم الإجمالي للعميل على الخدمة قد يكون على كل من إجراءات التسليم والنتائج المقارنة مع التوقعات الخاصة به كعميل، والمنافع التي يرغب في الحصول عليها، وهذا ما يقود نحو ادراك الخدمة التي تمثل حكم العميل على خدمة المؤسسة في تلقيه للخدمة.

احتلت الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على اعتبار أن قيمة المكانة أو الصورة الذهنية هي العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المرتبة الرابعة مقارنة بباقي عوامل القيمة المدركة، إذ أن مؤسسات بيجو هي مؤسسة تنشد النجاح، وفي الحقيقة فإنها توصلت له بفضل سمعتها الجيدة وهذا ما أكدته الأغلبية أي ما قيمته (86%) من عملائها، حيث أن المؤسسات في وقتنا الحاضر تدرك جيدا أهمية الانطباع الذي تتركه الصورة الذهنية للمنتج لدى العملاء، حيث تساهم في خلق قيمة لها من خلال

استخدامها كأداة للتعبير عن قدرات المؤسسة وسمعتها، والتي تترجم في الأخير بإقامة علاقة طويلة الأجل مع العميل، فأحد قواعد الدعاية هي "قبل أن تبدأ بالعمل الدعائي أعر صورتك الذهنية اهتماما خاصا"، وترتكز على مبدأ يضم في فحواه الأهمية الكبيرة لترسيخ الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى العملاء، فحسب تصريح أعوان المؤسسة التجاريون فإن سمعة مؤسسة بيجو تعتبر ثروة استراتيجية لا تقدر بثمن وتساهم في زيادة العمر الزمني لها، وتعد الركيزة الأساسية في تقدمها واستدامة نجاحها وأداءها المتميز، وترسخ من خلالها قيم النزاهة والشفافية، الجودة والمسؤولية، الصدق والثقة، حيث أن (65%) من العملاء فضلوا هذا العلامة لأنها دليل على مصداقيتها، وبالتالي فسمعة مؤسسة بيجو تعمل على تقوية الثقة بينها وبين عملائها وتغدو من خلالها أكثر فعالية وتأثيرا فيهم، كما تعمل على زيادة فرص نجاحها وتقدمها، وهو ما صرح به أيضا مقدمي خدمات ما بعد البيع بالمؤسسة والأعوان التجاريون بأن سمعة علامة بيجو في الأسواق الجزائرية جيدة جدا، إذ أنهم اكتسبوا ثقة عملائهم والتي اعتبروها سبب تواجدهم ومركز هدفهم، وهو ما ترجم أيضا من خلال دراستنا الميدانية بأن (87%) من عملاء المؤسسة أدلوا بأن هذه الماركة تلقى قبولا واسعا في أسواق بيع السيارات، إذ أن هذه المؤسسة تسعى للمحافظة على المكانة الواسعة لها خاصة وأن لديها صورة جد مرضية مرسخة في أذهان العامة وذلك راجع لأن مؤسسة بيجو أولى المؤسسات الداخلة المستثمرة في هذا القطاع في السوق الجزائرية.

احتلت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على اعتبار أن قيمة السعر أو التكلفة المدركة هي العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) المرتبة الأخيرة مقارنة بباقي عوامل القيمة المدركة، إذ أن (77%) من عملاء مؤسسة بيجو لم يندموا على اقتناء منتجات المؤسسة، أي عدم دفعهم لتكاليف نفسية كبيرة من جراء اقتناء سيارات المؤسسة حيث أنهم وجدوا أنفسهم مرتاحين وراضين عند استخدامهم لسيارة بيجو، فحسب تصريحات مجموعة من العملاء فإنهم عبروا عن ندمهم عند اقتنائهم لسيارات أخرى دون علامة بيجو ولكنهم سرعان ما استبدلوا سياراتهم للحصول على سيارة الأسد (وهذا راجع لأسباب شخصية)، كما أن هناك مجموعة من عملاء المؤسسة رغبوا عند تغييرهم لنوع سياراتهم المقتناة البقاء داخل حيز مؤسسة بيجو وقدرت نسبتهم ب (64%)، كما أن (53%) منهم لم يفضلوا تبديل بيجو بل عبروا عن قناعتهم التامة بسياراتهم لأنهم تحصلوا على منافع تفوق توقعاتهم عند اقتنائهم للسيارة، وبالتالي فهذه الأخيرة أشبعت رغباتهم ولبت حاجاتهم وهو ما يعادل (44%) من العملاء الراضين عن منتجات المؤسسة، كما أن (64%) من العملاء عبروا على أن أسعار سيارات بيجو معقولة في ظل التسهيلات والخدمات المقدمة خاصة وأنها تتفق مع بعض البنوك لتسهيل طريقة السداد ولكن (33%) منهم صرحوا أيضا بأن أسعارها لا تقل عن أسعار المنافسين عند اقتناء سيارة بنفس المواصفات، وهو ما أدلى به أيضا أعوان التجارة بالمؤسسة بتقارب أسعار السيارات التي لديها نفس المواصفات لأنهم في ظل المنافسة الشرسة ويصعب تطبيق استراتيجية السيطرة بالتكاليف في هذا القطاع الحساس.

وبالتالي فإن كل عوامل القيمة المدركة لدى العميل تتفاوت في درجة تأثيرها عليه، ولكن العامل الأكثر تأثيرا يتمثل في تحسين وتطوير قيمة العميل ورضاه، يليه قيمة المنتج المدركة وجودته، تليه قيمة الخدمة المقدمة المدركة، ثم قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل وفي الأخير قيمة السعر والتكلفة المدركة، وبالتالي نستطيع القول بأن عملاء

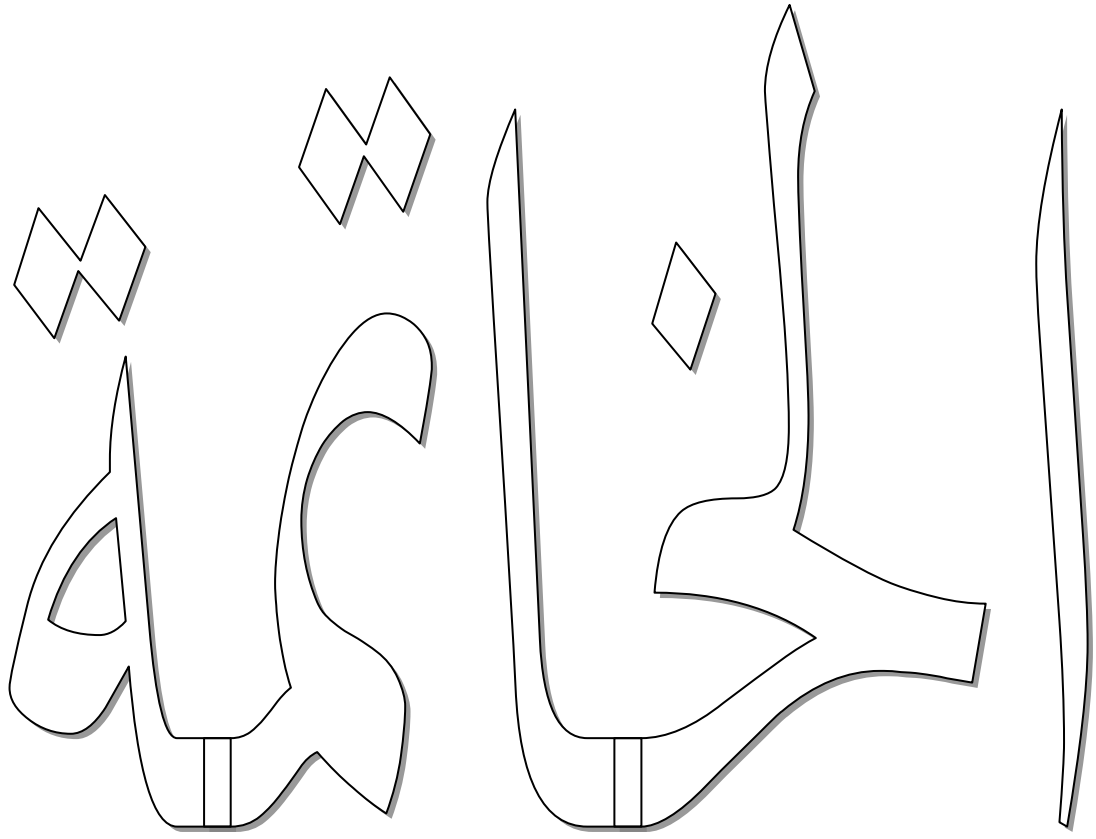
الفصل التطبيقي: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية من وجهة نظر عملاء مؤسسة بيجو - فرع بسكرة-

مؤسسة بيجو أدركوا القيمة وعبروا عن رضاهم الكبير عند اقتنائهم لسيارة الأسد، وبالتالي نتحقق من الفرضية الرئيسية ألا وهي وجود عوامل رئيسية تساهم في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

خلاصة الفصل

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها من خلال استمارة تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد تضمنت محورين؛ المحور الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما المحور الثاني فقد اشتمل على متغير عوامل القيمة المدركة لدى العميل (قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته، قيمة الخدمة المقدمة المدركة، قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه)، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستمارة تمت معالجتها بالأساليب الإحصائية المناسبة مستعينين ببرنامج (Spss) من خلال قياس معامل صدق وثبات الاستمارة، وبعدما قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود عوامل رئيسية تساهم في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء.

وعلى ضوء ما تم ذكره يتضح من نتائج الدراسة أن تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه هي العامل الرئيسي في تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- من وجهة نظر عملائها، تليها كل من قيمة المنتج المدركة لدى العميل وجودته، قيمة الخدمة المدركة لدى العميل، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل، ومنه نستطيع القول أن مؤسسة بيجو تعمل على طرح منتجات تساهم في تحقيق رضا العملاء وتلبية مختلف حاجاتهم، وذلك من خلال تحسيس العميل بالقيمة الاستعمالية للمنتج وتثمينها لديه، والتي تؤدي في الأخير إلى إدراك القيمة، وهو الهدف الذي تسعى المؤسسة بلوغه.



أيقنت المؤسسات بأن توجهها نحو العميل هو الاختيار الأنسب والذي يجب وضعه في صميم استراتيجياتها، انطلاقاً من سعيها الجاد نحو تحقيق رغباته واحتياجاته بالجودة المناسبة كخطوة أولى، ثم البحث عن كفاءات منحه قيمة مضافة تساعد على الحفاظ على ولائه، ومساعدته على التماسها والتمتع بها من خلال استعماله لمنتجات المؤسسة. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها حول عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء، وكدراسة حالة لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- توصلنا إلى:

أ. النتائج النظرية

- ❖ الأفضلية التنافسية هي ما تقوم به المؤسسات من بحث متواصل، تتمكن من خلاله من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عناصر تميزها عن منافسيها في السوق.
- ❖ تستطيع المؤسسة تحقيق أفضلية تنافسية من خلال اتباعها لمختلف الاستراتيجيات التنافسية، من سيطرة بالتكاليف أو تمييز أو تركيز، وتعتبر هذه الاستراتيجيات من الاستراتيجيات القاعدية التي صاغها أبو الإدارة الاستراتيجية مايكل بورتر في سبيل تحقيق التفوق على المنافسين مما يسمح بإضافة قيمة لدى العملاء، والتي تكون إما بتقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن وبالتالي تخفيض السعر، أو تمييز المنتج عن باقي منتجات المنافسين، أو من خلال التركيز على قطاع سوقي محدد أو فئة معينة تشبع حاجاتها دون الفئات الأخرى.
- ❖ تتحقق الأفضلية التنافسية إذا ما أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من القيمة التي يقدمها منافسوها من جراء التعامل معها، حيث لا يولي السعر دوراً كبيراً في تحديد مفهوم القيمة المدركة لدى العميل، بل مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ومدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة واشباعه للحاجات وكذا اهتمام العاملين بالعميل في حد ذاته...، أي إضافة شيء ذات قيمة للعميل.
- ❖ على المؤسسات الرغبة في البقاء ضمن حلبة المنافسة امتلاك أفضلية تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين، وذلك عن طريق اختيارها وتنفيذها لاستراتيجية قادرة على الاحتفاظ وإدامة موقعها السوقي وذلك عن طريق تقديم خدمات أو منتجات متميزة، إضافة إلى جانب إرضائها للعملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم.
- ❖ تمثل القيمة المدركة لدى العميل الحكم النهائي الذي يصدره عن المنتج ويأتي بعد عملية الاستخدام، أي هو صافي القيمة المتحصل عليها من طرف العميل من جراء استخدامه لمنتج بعد حذف أعباء وتكاليف التحصيل، أي أن العاملين المحددين للقيمة المدركة يتمثلان في المنافع والمزايا التي يحصل عليها العميل من جراء استخدام المنتج وكذا تكاليف وأعباء التحصيل والاستخدام.
- ❖ تؤثر عوامل القيمة المدركة على قرارات الشراء لدى العميل، فهو هنا يركز تفكيره في البحث عن المنتجات التي تشبع حاجاته وتلبي رغباته، من خلال تقييمه المتوقع لجميع المنافع والتكاليف لعرض تنافسي معين مقارنة مع البدائل التنافسية المتاحة.
- ❖ اتسع موضوع القيمة المدركة لدى العميل ولم يعد هناك مجالاً محدداً لحصرها، ونستطيع على الأقل إبراز أهم عوامل القيمة المدركة المساهمة في تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات، والتي تضمنت قيمة المنتج المدركة وجودته، قيمة الخدمة

المقدمة المدركة، قيمة السعر والتكلفة المدركة، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه.

ب. النتائج الميدانية

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال البحث عن المفاهيم السائدة فيما تعلق بعوامل تحقيق الأفضلية التنافسية لمؤسسة بيجو - فرع بسكرة- إلى:

❑ الفئة الغالبة من العملاء ضمن العينة المدروسة هي من الفئة العمرية بين (18 سنة وأقل من 30 سنة)، ونسبة الذكور تتغلب على نسبة الإناث، وهذا ما يعتبر انعكاساً لأصحاب رخصة السياقة الجدد والفئة الشبانية هم الأكثر استخداماً لسيارة بيجو، أي أن هذه السيارة شبانية تستهوي فئة الشباب أكثر.

❑ أن أغلبية العملاء من العينة المختارة من الطلبة وذوي المستوى الجامعي وهي نسب تتماشى مع التوجه الكبير نحو أفراد من جامعة محمد خيضر بسكرة وبعض المؤسسات وسكان بلدية بسكرة لتمس العينة المدروسة كافة أفراد المجتمع وبالتالي الاستفادة من آرائهم ومعلوماتهم حول المؤسسة.

❑ معظم عملاء مؤسسة بيجو في هذه العينة هم من ذوي الدخل المتوسط، أي أن هذا النوع من السيارات يتماشى أكثر مع الأفراد ذوي الدخل المنخفضة نسبياً والمتوسطة أكثر.

❑ عملاء مؤسسة بيجو أدركوا القيمة وعبروا عنها بمدى حصولهم على منافع فاقت التكاليف التي تحملوها للحصول على هذا المنتج، واعتبرت عوامل القيمة المدركة من العوامل الأساسية المساهمة في تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال قيمة المنتج المدركة وجودته، قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل، قيمة السعر والتكلفة المدركة لدى العميل، قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل، تحسين وتطوير خدمة العميل.

❑ تصدر تحسين وتطوير خدمة العميل ورضاه المرتبة الأولى من حيث إدراك القيمة لدى العميل حيث اعتبر العامل الرئيسي في تحقيق ذلك، فالاهتمام بالعميل وتزويده بكافة المعلومات الضرورية حول المنتجات يساهم في إشباع حاجاته وتلبية رغباته وبالتالي تحقيق رضاه ومن ثم ضمان ولاؤه، حيث أصبح هذا العميل محور اهتمام المؤسسات إذ أنه أصبح يشكل أفضلية تنافسية لها.

❑ تعتبر قيمة الخدمة المقدمة المدركة لدى العميل عامل أساسي من ناحية الأهمية النسبية والذي ينتج بسبب مقارنة العملاء بين توقعاتهم للخدمة وإدراكهم لمستوى أدائها، حيث أنه إذا تحقق ذلك فإنه سيؤدي إلى تحقيق الرضا النسبي للعملاء على بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفي مقدمتها الضمانات المتضمنة في خدمات ما بعد البيع، وكذا أداء الأعمال بالشكل الصحيح في أول مرة.

❑ تعتبر قيمة المكانة أو الصورة الذهنية لدى العميل أيضاً عامل أساسي في تحقيق القيمة المدركة لدى العميل حيث أنها تخلق ثقة في النهاية وانطباع إيجابي عن المؤسسة بشكل عام، حيث عُبر عنها بالسمعة الجيدة للمؤسسة والإقبال الواسع نحوها.

❑ تمثل قيمة السعر والتكلفة المدركة أيضاً عامل أساسي في تحقيق القيمة المدركة لدى العميل حيث تضمنت التكاليف النقدية المعبر عنها بالسعر المعقول، إضافة إلى التكاليف الغير نقدية من خلال عدم تحمل أي تكاليف نفسية كبيرة تولد

ندما عند اقتناء سيارات بيجو (تكلفة الندم ضئيلة) أي أن التكاليف الأخرى الغير نقدية أيضا ساهمت في إدراك القيمة لدى العميل.

ج. الاقتراحات

تتمثل التوصيات التي نقدمها في هذا البحث تشكيلة للوصفات العملية التي من شأنها تشكيل خارطة طريق للأعمال المستقبلية للمؤسسة بهدف المحافظة على أفضليتها التنافسية، وعليه تمثلت التوصيات في:

✿ يفضل للمؤسسات العاملة في مجال السيارات التركيز على الخصائص الملموسة للمنتج والخدمات المقدمة للعمل على توصيل الأبعاد المرغوبة نحو العميل ليتمكن هذا الأخير من التماس قوة العلامة التجارية وبنائها في ذهنه، لأنها تعتبر من أقوى العناصر التي يتعامل معها العميل وبالتالي يمكن له أن يحس بهذه الأبعاد ويدرك قيمتها أثناء تفاعله معها أي القيمة الاستعمالية للمنتج.

✿ ينبغي على المؤسسة باعتبارها أول الداخلين للسوق الجزائرية أن تعمل باستمرار للحفاظ على الصورة القوية في ذهن العميل خاصة في ظل توفر البدائل المتاحة الخاصة بالمنافسين الذين أخذوا جزء كبير من حصتها السوقية بما فيها السيارات الألمانية المعروفة بالجودة العالية جدا، لأن شخصية هذه العلامة التجارية هي جزء من الصورة المدركة لها والتي ينبغي أن تكون واضحة المعالم، لأنها هي التي تتحكم بحجم القيمة الذي يدركه العميل.

✿ نتيجة تأثر إدراكات العملاء بمستويات دخولهم، ينبغي على هذه المؤسسة أن تحاول تقسيم سوقها المستهدف وفق هذا المعيار، حتى يتسنى لها أن تخصص احتياجات كل قطاع سوقي يمكنها من استقطاب الشريحة ذات الدخل المرتفع مع حفاظها على ذوي الدخل المتوسط، وهو ما يسمح بالتنوع وفق طبقات المجتمع، والأمر ذاته من خلال محاولتها تخصيص اتصال شبابي واسع معهم للمحافظة عليهم باعتبار هذه الفئة من أكبر مستهلكي منتجاتها وأكثرهم إدراكا لقيمتها، فهذه المنتجات تعري وتجذب الفئة الشبابية، وعلى المؤسسة حتى تتمكن من متابعة مسيرتها في استقطاب العملاء أكثر أن تراعي لهذا الجانب وبالتالي تتمكن من تقوية أفضليتها التنافسية القائمة على التنوع.

✿ دعم عوامل القيمة المدركة الإيجابية لتعزيز الأفضلية التنافسية، والأخذ بعين الاعتبار الفئة الغير راضية على منتجات المؤسسة وذلك بمحاولة اعطاء تسهيلات أكثر للعملاء وتقليل أوقات الانتظار لأن الوقت في العصر الحالي أصبح يمثل سلاح تنافسي بالنسبة للمؤسسات، إضافة إلى الاهتمام أكثر بالشكاوي والاقتراحات المقدمة ومحاولة أخذها في الحسبان للتمكن من القيام بتحسين المستمر لما تقدمه المؤسسة، وبالتالي تحافظ من خلاله على عملائها وتكسب رضاهم وتحاول توسيع قاعدة عملائها أكثر فأكثر، لأن العملاء إذا وجدوا خيارا أو بديلا آخر سوف يتجهون تلقائيا للمنتجات التي تحقق له قيمة مضافة أعلى، كما أنه يمكن للمؤسسة أن تسعى لتقديم خيارات أخرى مثلا فيما يخص خدمات ما بعد البيع لتصبح مرضية أكثر لعملائها.

د. إسهامات الدراسة

يتلخص جوهر البحث العلمي في العثور على المزيد من المعرفة، وإضافتها إلى المعارف القائمة، فإذا لم تسهم البحوث التي نقوم بها في إيجاد حلول بطرق مختلفة، فإن الباحثين القادمين لن يكون بإمكانهم تطوير المعرفة وتقديم بحوث جديدة لأنهم لا يستطيعون القيام بذلك بالاعتماد على البيانات والنظريات والطرق القديمة، لذا غالبا ما يسأل الباحث

عن الإضافة العلمية التي قدمها في دراسته الحالية إلى المعارف القائمة، في الحقيقة إن المساهمة لا تعني البحث عن المستحيل أو التطرق إلى مجال بحثي لم يطرق من قبل في أي وقت مضى، فهذا النمط من البحوث حتى وإن وجد فهو قليل، لكن القصد من المساهمة، هو إدراك الباحث بأنه يستطيع أن يحرز تقدماً مع موضوع بحثه وإضافة مساهمة فعالة في مجموعة المعارف القائمة، يمكن أن نوجز إسهامات هذه الدراسة فيما يلي:

❑ ندرة الأدبيات حول موضوع القيمة المدركة لدى العميل وذلك من خلال طريقة تناول الموضوع محل الدراسة، فقد تطرقت الدراسات السابقة لمعرفة مدى فاعلية القيمة المدركة في بعض المؤسسات مثل موبيليس، أوراسكوم تيليكوم...، ولكن لم يتم دراستها في قطاع السيارات بالرغم من الاستعمال الرائج لهذا المنتج والمنافسة الشديدة في هذا القطاع، أي اختلاف طريقة معالجة الموضوع من مؤسسة لأخرى ومن قطاع سوقي لآخر.

❑ خروج هذه الدراسة عن روتينية البحوث، أي أن الأساس الذي عولج من خلاله البحث يسعى لمعرفة الوزن النسبي لعوامل القيمة المدركة لدى العميل في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى محاولة معرفة مدى مساهمتها في تحقيق الأفضلية التنافسية، خاصة في ظل رغبة المؤسسات في كسب أكبر عدد ممكن من العملاء والذي أصبح محور عمل المؤسسات، لذا فهذه الأخيرة تسعى جاهدة لتحقيق رضاهم ومحاولة الحفاظ عليهم وزيادة عددهم.

❑ تشير القيمة المدركة لدى العميل اهتمامات بحثية في العديد من القطاعات، لكن الدراسات التي تناولته في قطاع تنافسي حرج ممثل في قطاع السيارات، وعليه هدفت هذه الدراسة لحل إشكالية تتعلق بمعرفة تفضيلات المستهلك عند اقتنائه لسيارة معينة أي معرفة أسس ومعايير اختيار الفرد لسيارة ما (الجودة، القدرة الشرائية مثلاً)، حيث أن مسألة المحافظة على العملاء موضوع جدير بالبحث، لذا فإن الاقتراحات الواردة في الدراسة تعكس أهم الحقول البحثية للقيمة المدركة لدى العميل في قطاع السيارات.

هـ. آفاق الدراسة

على الرغم من المساهمات التي قدمتها هذه الدراسة، فإنها وكغيرها من الدراسات لا تخلو من محددات، ومن اليقين الذي يشوبه شك أن كل دراسة لا تعد سوى امتداداً لماضي من الدراسات السابقة، وامتداداً لمستقبل من الدراسات اللاحقة، يصبو فيه المجتمع العلمي إلى تطوير وتحسين البحوث وهي خاصية كل العلوم، تتعلق المحددات بـ:

- ❖ استخدام أسلوب التشخيص لبيانات المؤسسة في معالجة الموضوع.
- ❖ استخدام المصفوفات من خلال التقارير المالية للمؤسسة.
- ❖ استخدام أسلوب المقابلة.
- ❖ الاتجاه نحو عينة مقصودة مثلاً مستهلكي سيارات الاستهلاك الواسع، أو تغيير الفئة المختارة والتوجه نحو زبائن معنويين.

❖ دراسة مقارنة بين مؤسسات في نفس القطاع.

❖ تعميم الدراسة نحو منتجات استهلاكية أخرى.

فائده المراجع

I. قائمة الكتب

1. أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. بتس ولي ديفيد، الإدارة الاستراتيجية-بناء الميزة التنافسية-، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
3. تشارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
4. توماس وهيلن ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1999.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. ثامر البكري، التسويق -أسس ومفاهيم معاصرة-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
10. عبد الرحمان ثابت إدريس وجمال محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
11. علي توفيق وآخرون، تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق-مدخل منهجي إداري-، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
13. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي -آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية-، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
14. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
15. محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
16. محمد حافظ حجازي، مقدمة في التسويق، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
17. محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

18. نبيل محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. نزار عبد المجيد البراوي وحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
20. نعمة عباس الخفاجي وعز الدين علي السويسي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
21. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
22. هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2014.

II. قائمة الرسائل والمذكرات

1. بربيش الزهرة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "فرع جنرال كابل" بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
2. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
3. حبة نجوى، الشروط القاعدية للصناعة والمنافسة في القطاع: مساهمة في تحديد التأثيرات وآلياتها -دراسة قطاع الهاتف المحمول في الجزائر -من 2000 إلى 2011-، رسالة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
4. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها -دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007.
5. حريق خديجة، استراتيجية التدرّب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب -سعيدة-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
6. رفراني محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش، بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

7. قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.
8. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
9. سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية لمؤسسة قارورات الغاز بباتنة-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
10. عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية -دراسة صنف منتجات التلفاز-، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
11. عديلة أحلام، دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة -دراسة حالة اتصالات الجزائر-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
12. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC" بسطيف-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
13. لطرش رمضان، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة ملينة الأوراس باتنة-، مذكرة ماستر، تخصص تسويق شامل، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
14. مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار -دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاديات التأمين، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.
15. موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPES في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
16. هلا الحج محمد وآخرون، القيمة والجودة المدركة من قبل عملاء المصارف التجارية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير، قسم التسويق، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2011.

III. قائمة المجالات والدوريات

1. داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 11، 2012.
2. داودي الطيب ومحجوب مراد، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، 2007.
3. رونق كاظم حسين شبر، دور القيمة المدركة، جودة الخدمة، السعر والصورة الذهنية في تعزيز ولاء الزبون -دراسة تطبيقية في المصارف الأهلية التجارية العاملة في محافظة الديوانية-، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 16، العدد 02، 2014.
4. علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الإيصال الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 18، 2010.
5. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 24، 2013.

IV. قائمة الملتقيات والمؤتمرات

1. رزيق كمال ومسعود فارس، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2003.
2. غدير أحمد سليمة وسلمي كيحلي عائشة، دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، نوفمبر 2011.
3. غياط شريف وفيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.
4. متناوي محمد وقلش عبد الله، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل في قطاع الخدمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.
5. معاريف محمد وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 2009.

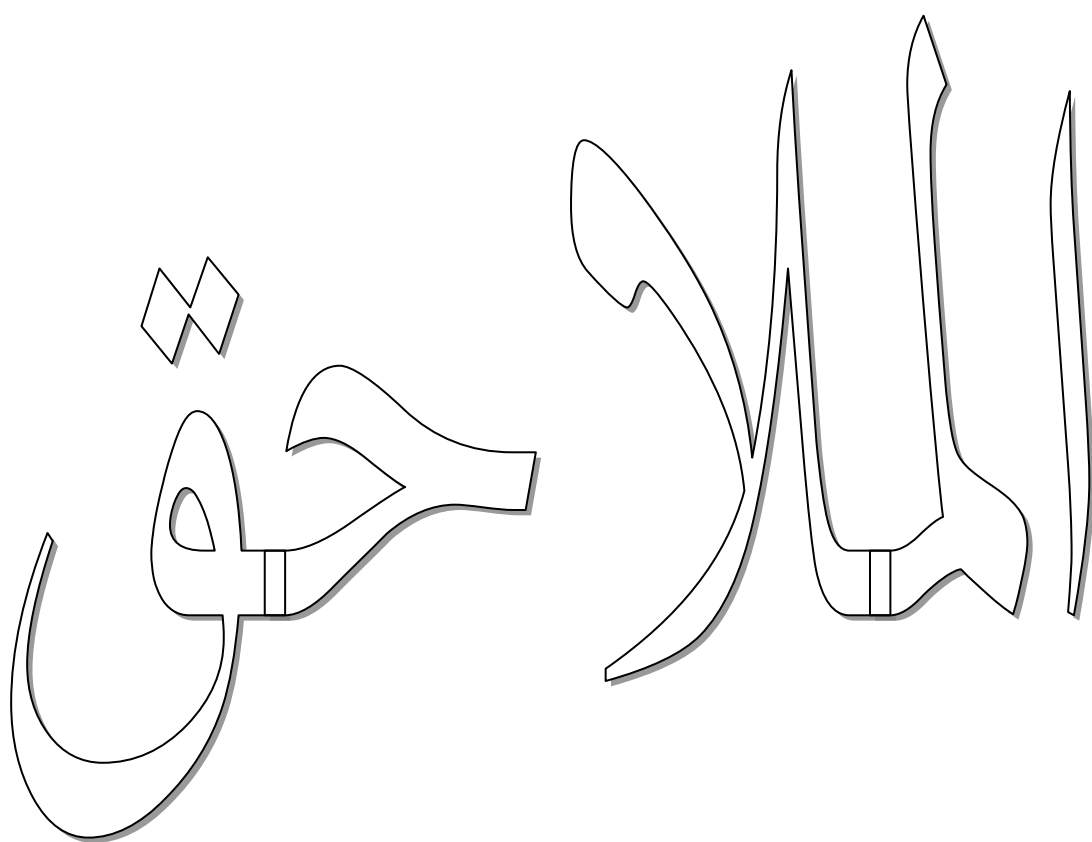
6. مقري زكريا، التوجه بالمستهلك كمدخل استراتيجي لزيادة القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
7. موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز-، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
8. موسي سهام والعمودي أمينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، ورقة عمل 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، 2010.

V. قائمة المراجع الأجنبية

1. Alain Charles Martinet, **Stratégie**, Vuibert, Paris, 1983.
2. Aust Dennies, **Adding More Value To Customer**, journal of strategy and business, Volume 35, Issue 03, 2002.
3. Evans and Collier, **Operation management an integrated goods and services approach**, South western, U.S.A, 2007.
4. Falldin Daniel and Perrersson Daniel, **Customer Perceived value Over Time**, Journal of the Academy of marketing dcienc, 2002.
5. Gérard Garibaldi, **l'analyse stratégique**, 3^{eme} édition, éditions d'organisations, Paris, 2001.
6. Gerry Johnson and Hevan Scholes, **Stratégique**, Public Union, Paris, 2000.
7. Heizer Jay and Render Barry, **Principales of Operations Management**, 4rd éd, Prentice Hall, U.S.A, 2001, p33.
8. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999.

VI. المواقع الإلكترونية

1. أكرم أحمد الطويل ورغيد ابراهيم اسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية-، <http://dr-ama.com/p=3428>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات



استمارة البحث

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء، دراسة حالة عينة من عملاء مؤسسة بيجو -ولاية بسكرة-"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات من جامعة بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة، فصحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، والطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم، ونحيطكم علماً بأن كافة معلومات هذه الاستمارة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

* وهيبة غربي

من إعداد الطالبة:

* إكرام مريزيق

الملاحق

اليانات الشخصية

يهدف هذا القسم بالتعرف على بعض الخصائص بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة عن التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في الخيار المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: من 18 سنة إلى أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 45 سنة

أكبر من 45 سنة

3- المهنة: موظف متقاعد مهنة حرة

طالب بطل

4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

5- الدخل الشهري: أقل من 35.000 دج من 35.000 دج إلى 60.000 دج

أكبر من 60.000 دج

المحور الأول: عوامل تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسات من وجهة نظر العملاء
ضع إشارة (x) في المربع المناسب لخيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
أولاً: قيمة المنتج المدركة وجودته				
01	تصميم سيارة بيجو جد مرضي بالنسبة لي			
02	تتلاءم سيارة بيجو المقتناة وحاجاتي			
03	تحصلت على منافع أكبر من توقعاتي عند اقتنائي لسيارة بيجو			
04	ترى أن المؤسسة تسعى باستمرار لتقديم سيارات متميزة			
05	تتوفر سيارة بيجو على كل ما أرغب فيه وبجودة عالية			
06	أدركت أثناء اقتنائي للسيارة كل ما توقعته حولها			
ثانياً: قيمة الخدمة المدركة				
07	استفدت من تغيير زيت سيارة بيجو من المؤسسة			
08	استفدت من فحص سيارة بيجو سنوياً من المؤسسة (سكانير)			

الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
09	وجدت خلل في سيارتي الجديدة المقتناة من المصنع لأول مرة.			
10	تقدم مؤسسة بيجو ضمانات مرضية			
11	استفدت من الضمانات المقدمة من طرف مؤسسة بيجو			
12	توفر مؤسسة بيجو قطع الغيار باستمرار في السوق			
ثالثا: قيمة السعر والتكلفة المدركة				
13	أسعار سيارات بيجو معقولة			
14	تبدو أسعار سيارات بيجو تبدو أقل من أسعار المنافسين بنفس المواصفات			
15	لم أندم لاقتنائي سيارة بيجو			
16	فضلت اقتناء سيارة أخرى من نفس العلامة بعد استعمالني لسيارة بيجو			
17	لم أفضل اقتناء سيارة أخرى من علامة أخرى بعد استعمالني لسيارة بيجو			
18	لا تتجاوز مدة انتظار تسليم سيارة بيجو جديدة المدة المتفق عليها			
رابعا: قيمة المكانة أو الصورة الذهنية				
19	اخترت علامة بيجو لأنها تمتاز بسمعة حسنة			
20	تلقي سيرة بيجو قبولا كبيرا في أسواق بيع السيارات (شهرة واسعة)			
21	تفضل علامة بيجو لأنها دليل على مصداقيتها			
22	تولي المؤسسة اهتماما خاصا بعملائها ومنتجاتها			
23	أعتبر سيارة بيجو هي خيارى الأول			
24	شجعني آخرون لشراء سيارة بيجو			
25	نجد سيارة بيجو هي الأحسن مقارنة بالعلامات الأخرى			
خامسا: تحسين وتطوير خدمة العميل				
26	تسعى مؤسسة بيجو لتغيير تشكيلة منتجاتها طبقا للمنافسة القوية			
27	تتميز منتجات مؤسسة بيجو بأفكار مبدعة في التصميم وفي الملحقات			
28	يوجه العاملون بمؤسسة بيجو العملاء للمنتجات التي تتوافق ورغباتهم			
29	توفر مؤسسة بيجو كافة المعلومات الضرورية عن منتجاتها من خلال العرض			
30	تتوفر مؤسسة بيجو على سجل للاقتراحات والشكاوي			
31	سهل فرع بيجو بسكرة من عملية اقتناء وصيانة السيارة			

شكرا لتعاونكم

قائمة المحكمين

- برني لطيفة ← أستاذة بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة
- بوريش نور الدين ← أستاذ بقسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة
- رحال سلاف ← أستاذة بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة
- شرون رقية ← أستاذة بقسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة
- شين فيروز ← أستاذة بقسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة