



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

خدمة الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالتي - قالمة - و- عنابة -

إشراف الأستاذ(ة):

د/ سمية حرنان

إعداد الطالبة:

ملاك برقاش

السنة الجامعية 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

قال الله تعالى {وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} سورة إبراهيم-07-

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

ها نحن اليوم نقف أمامكم بقلوب تملؤها مشاعر متناقضة بين فرح الإنجاز وحزن الفراق، وذكريات جميلة لرحلة تعليمية مليئة بالتحديات.

نود أولا أن نوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل وتقييمه.

ونتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير لأستاذتي التي عملت على توجيهي وإرشادي ومتابعتها طيلة إنجاز هذا العمل الأستاذة " سمية حرنان " راجين من الله توفيقها ورفعها إلى أعلى المناصب.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة " بوناب محمد " "قيوم لزهرة" لما بذلوا معنا من مجهودات وما أسلوه لنا من نصائح أعانتنا على إثراء هذا الموضوع.

ولا يفوتنا أن نوجه الشكر إلى مسؤولي بنك الخليج الجزائر وكالتي قائلة-عناية على حسن استقبالهم والمساعدة التي قدمها لنا حتى تمكنا من إنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والتوفيق من عنده.





الإهداء

بعد مسيرة دامت سنوات ها أنا اليوم على عتبة التخرج أقطف ثمار تعبي، وأرفع قبعتي بكل

فخر وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي المتواضعة:

إلى من أوصانا الله تعال يبرهما وطاعتهما

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها من رافقتني دعواتها في دربي.... ومن منحتني الحب

والحنان، أمي العزيزةأسأل الله أن يجزيها الخير الصحة والعافية.

إلى من علمني حب العلم..... ودعمني في كل مرة تعثرت فيها..... إلى من أحمل اسمه بكل

فخر..... أطال الله في عمره.

إلى من كانتا سندا لي بكل حب وشجعاني طيلة طريقي..... من مداني بالقوة والثقة....وكانتا لي

جناحا ألبأ إليه في أوقاتي الصعبة ... أختاي سمية وأميرة.

إلى رفيقات دربي آية، إكرام وفاطمة الزهراء أتمنى لهم كل التوفيق.

وأخيرا، ما عساي أقول أنها ليست النهاية بل بداية رحلة جديدة وتحديات تؤدي في نهاية الطريق إلى تحقيق

الأحلام والطموحات بأذن الله.



رقم الصفحة	العنوان
I	الآية.....
II	شكر وتقدير.....
III	الإهداء.....
IV	فهرس المحتويات.....
أ	مقدمة الموضوع.....
1	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.....
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
3	أولاً: تطور مفهوم الميزة التنافسية.....
4	ثانياً: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.....
5	ثالثاً: خصائص ومصادر الميزة التنافسية.....
8	المبحث الثاني: أسس تحقيق الميزة التنافسية.....
8	أولاً: محددات الميزة التنافسية.....
10	ثانياً: مؤشرات الميزة التنافسية.....
11	ثالثاً: دوافع تطوير الميزة التنافسية.....
13	المبحث الثالث: أبعاد وإستراتيجيات الميزة التنافسية.....
13	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية.....
14	ثانياً: نموذج القوى التنافسية لبورتر Porter.....
16	ثالثاً: إستراتيجيات الميزة التنافسية.....
19	خلاصة.....
20	الفصل الثاني: أساسيات حول خدمة الزبون.....
21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: ماهية الزبون.....
22	أولاً: مفهوم الزبون وأنواعه.....

فهرس المحتويات

25	ثانيا: أهمية سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة فيه.....
27	ثالثا: كيفية التعامل مع شكاوى الزبائن.....
29	المبحث الثاني: ماهية خدمة الزبون.....
29	أولا: نشأة خدمة الزبون.....
31	ثانيا: جودة خدمة الزبون وأسس تفعيل الخدمة.....
35	ثالثا: عناصر واتجاهات خدمة الزبون.....
40	المبحث الثالث: دور خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.....
40	أولا: مساهمة خدمة الزبون في تحقيق الرضا والولاء والميزة التنافسية.....
42	ثانيا: التحسين المستمر لخدمة الزبون ودوره في تحقيق ميزة تنافسية.....
44	خلاصة.....
45	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.....
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
47	أولا: تقديم مجموعة الأعمال الكويتية KIPCO.....
47	ثانيا: بنك الخليج الجزائر AGB.....
50	ثالثا: تعريف بنك الخليج الجزائر AGB وكالتي قلمة-عناية.....
53	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، منهجها وحدودها.....
53	أولا: منهج الدراسة.....
53	ثانيا: حدود الدراسة.....
54	ثالثا: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة.....
61	المبحث الثالث: أداة الدراسة.....
61	أولا: بنية أداة الدراسة.....
63	ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة.....
66	ثالثا: التناسق الداخلي لأداة الدراسة.....
72	رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية.....
74	خلاصة.....

فهرس المحتويات

75	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
76	تمهيد.....
77	المبحث الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالميزة التنافسية.....
77	أولاً: بعد التكلفة.....
78	ثانياً: بعد الجودة والتميز.....
80	ثالثاً: بعد المرونة.....
81	رابعاً: بعد الوقت.....
85	المبحث الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بخدمة الزبون.....
85	أولاً: بعد العنصر المادي.....
86	ثانياً: بعد العنصر التفاعلي.....
88	ثالثاً: بعد الصورة الذهنية.....
91	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
91	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.....
93	ثانياً: اختبار العلاقة بين خدمة الزبون والميزة التنافسية.....
97	ثالثاً: اختبار الفروقات في إجابات الأفراد.....
102	خلاصة.....
103	خاتمة الموضوع.....
-	قائمة المراجع.....
-	الملاحق.....
-	ملخص الدراسة.....

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
13	أبعاد الميزة التنافسية	02
24	أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم	03
37	أنواع الخدمة المقدمة للزبون	04
54	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	05
55	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	06
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	07
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	08
59	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	09
65	مجالات معامل "Cronbach's alpha"	10
65	معامل "Cronbach's alpha" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	11
66	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد	12
67	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة والتميز" والدرجة الكلية للبعد	13
68	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد	14
68	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الوقت" والدرجة الكلية للبعد	15
69	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العنصر المادي" والدرجة الكلية للبعد	16
70	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العنصر التفاعلي" والدرجة الكلية للبعد	17

فهرس المحتويات

71	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الصورة الذهنية" والدرجة الكلية للبعد	18
73	مقياس "ليكرت" الخماسي	19
77	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول من الميزة التنافسية "التكلفة"	20
79	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "الجودة والتميز"	21
80	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "المرونة"	22
81	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع "الوقت"	23
83	ترتيب أبعاد "الميزة التنافسية" في المؤسسة محل الدراسة	24
85	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "العنصر المادي"	25
87	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "العنصر التفاعلي"	26
88	إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "الصورة الذهنية"	27
89	ترتيب أبعاد "خدمة الزبون" في المؤسسة محل الدراسة	28
92	نتائج اختبار "Kolmogorov-Smirnov" للمؤسسة محل الدراسة	29
93	مجالات معامل الارتباط "Spearman"	30
94	نتائج اختبار "Spearman" للفرضيات وترتيب أبعاد خدمة الزبون حسب درجة الارتباط	31
96	نتائج اختبار "Spearman" للمحورين	32
98	نتائج اختبار "Mann-Whitney u" بالنسبة لمتغير الجنس	33
99	نتائج اختبار "Kruskal Wallis" لمتغيرات الدراسة	34

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نمذج الدراسة	01
8	دورة حياة الميزة التنافسية	02
14	نمذج القوى الخمس لبورتر	03
23	علاقة الزبون الداخلي بالزبون الخارجي	04
26	أهمية دراسة سلوك المستهلك	05
32	مفهوم جودة الخدمة	06
37	عناصر خدمة الزبون	07
39	الصورة المثلى لخدمة الزبون	08
48	مساھي بنك الخليج الجزائر AGB	09
50	توزيع وكالات AGB في الجزائر	10
51	الهيكل التنظيمي لبنك AGB وكالة قالمة	11
55	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	12
56	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	13
57	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	14
58	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	15
60	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	16
84	ترتيب أبعاد الميزة التنافسية	17
90	ترتيب أبعاد خدمة الزبون	18
96	أبعاد خدمة الزبون حسب درجة ارتباط كل بعد بالميزة التنافسية	19

فهرس المحتويات

قائمة المختصرات:

المختصرات	المفردات
CRM	Customer Relationship Management
CKM	Customer Knowledge Management
AGB	Gulf Bank Algeria
KIPCO	Kuwait Projects Company
CEDAC	Comptes Etrangers en Dinars Algérien Convertibles
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
K-s	Kolmogorov-Smirnov

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	وثيقة التربص
02	الاستمارة
03	قائمة المحكمين
04	نتائج اختبار معامل ثبات أداة الدراسة "Cronbach's alpha"
05	نتائج اختبار التناسق الداخلي لأداة الدراسة "Pearson"
06	نتائج اختبار "Kolmogorov-Smirnov"
07	نتائج اختبار "Spearman"
08	نتائج اختبار "Mann-Whitney u" بالنسبة لمتغير الجنس
09	نتائج اختبار "Kruskal Wallis"

مقدمة الموضوع:

تعمل المؤسسات اليوم على إثبات ذاتها في بيئة تنافسية شرسة، وذلك من خلال محاولتها للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي هي ذات طبيعة ديناميكية ومعقدة نتيجة الانفتاح الاقتصادي والتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو ما يجبر المؤسسات على التكيف والتأقلم معها لضمان بقائها واستمراريتها في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية، وبالإضافة إلى التغيرات المستمرة لمتطلبات واحتياجات الزبون وتغير سلوكه، أصبح من الصعب التعامل معه وبالتالي صعوبة الحفاظ عليه وهذا لوحده يشكل تحدياً للمؤسسة من أجل البقاء في ساحة المنافسة.

ولعل تركيز وتوجيه كل جهود المؤسسة نحو الإهتمام بجودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون يقودها نحو الحصول على رضاه وولائه، حيث أصبح الزبون اليوم يهتم بجوانب لم يكن يهتم لها من قبل كالأمان، العناية، الإهتمام والمعاملة الجيدة، وذلك باعتبار أن الزبون لا يقبل بالمستويات المتدنية للخدمة، ومن أجل ذلك ظهر ما يعرف بخدمة الزبون التي تعتبر جوهر إستراتيجيات الأعمال وهي بمثابة العمود الفقري لعلاقة المؤسسة بزبائنهم، وهنا تلعب الجودة دور كبير في رسم علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وبالتالي تحدد مكانة المؤسسة في السوق، وذلك من خلال الإدراك والفهم الجيد لحاجاتهم والتي تعتبرها المؤسسة أولويتها القصوى، والعمل على تلبيتها بطريقة متميزة تفوق توقعاتهم، وتزيد من مستوى رفاهيتهم فتصبح المؤسسة حتماً في خدمتهم.

وتهدف خدمة الزبون إلى مساعدته من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاستفساراته، بتقديم حلول فريدة ومبتكرة لحل مشاكله، بالإضافة إلى سعيها للتطوير والتحسين المستمر لاستراتيجياتها وتعزيزها بتقنيات وتكنولوجيا حديثة، بحيث يجب على المؤسسة تحفيز موظفيها وتدريبهم على هذه التقنيات وتعزيز قدراتهم من أجل تقديم خدمة ممتازة وباحترافية عالية.

وهنا تظهر أهمية دراستنا باعتبارها تسلط الضوء على أحد أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية وهو خدمة الزبون، التي تساعد على فعالية كسب زبائن مريحين والاحتفاظ بهم وكسب رضاهم وولائهم وبناء علاقة وطيدة ومستمرة معهم، من خلال تبني مختلف الوسائل والتكنولوجيات وترجمتها إلى منتجات وخدمات متميزة بأقل تكاليف وجودة عالية، وبهذا تعتبر خدمة الزبون فرصة للمؤسسة للتفرد والتميز في سوق تشتد فيه المنافسة اليوم.

1. إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق ولأهمية متغيري الدراسة، سنحاول دراسة موضوعنا من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي والذي يتمحور في:

ما مدى مساهمة خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قائمة-عناية؟

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي أعلاه يقتضي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل المؤسسة محل الدراسة تطبق خدمة الزبون؟
- هل يوجد أثر لخدمة الزبون على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات في إجابات الأفراد حول مدى توفر خدمة الزبون في البنك محل الدراسة تنسب للمتغيرات الشخصية لديهم؟

2. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة سالفة الذكر يقتضي طرح فرضيتين رئيسيتين، تدور الأولى حول الكشف عن طبيعة العلاقة بين خدمة الزبون والميزة التنافسية، والثانية كانت حول وجود أي فروقات ترجع للمتغيرات الشخصية للأفراد.

— الفرضية الرئيسية الأولى:

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى على الشكل الموالي:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة الزبون والميزة التنافسية في بنك الخليج وكالتي قائمة-عناية عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)."

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تعالج كل منها بعد معين من أبعاد خدمة الزبون، وهي ثلاث فرضيات نوضحها فيما يلي:

— " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر المادي والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قائمة-عناية عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)."

مقدمة الموضوع

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر التفاعلي والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الصورة الذهنية والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- **الفرضية الرئيسية الثانية:**

وجاءت صياغتها كما يلي:

"لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة تنسب إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

وللتأكد من صحتها وجب الإجابة على الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة تنسب إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة تنسب إلى متغير العمر عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة تنسب إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة تنسب إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة تنسب إلى متغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

3. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في:

- موضوع الدراسة الذي يعتبر من الموضوعات الحديثة، حيث تفتقر المكتبات العربية خاصة للدراسات التي تتناول متغير دراستنا.
- إبراز مفهوم خدمة الزبون كمصطلح حديث في المنظمات يساعد على التعامل مع الزبائن وفهمهم وتحقيق التميز بين المنافسين.
- استيعاب موضوع خدمة الزبون يمكن المؤسسة من معرفته فعلا والاعتماد على ذلك في تحديد احتياجاته والاستجابة لها بأفضل طريقة وفي الوقت المناسب بما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية.
- كان الإمام بالجانب النظري وعرض النتائج الإحصائية لمتغيرات الدراسة التطبيقية دور كبير لاستيعاب كيفية التعامل مع الزبون، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مما يساهم في تحقيق رضا وولاء الزبون.

4. أهداف الموضوع:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري يلم بجميع جوانب خدمة الزبون والميزة التنافسية؛
- التعرف على عناصر خدمة الزبون المتميزة؛
- إسقاط الجانب النظري الذي تم دراسته على الواقع الميداني؛
- معرفة العلاقة بين خدمة الزبون والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر.

5. أسباب اختيار الموضوع:

لقد كانت هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع نذكر منها:

- السعي لإضافة مادة نظرية وتطبيقية جديدة وإثراء الرصيد المكتبي يستفاد به في الدراسات القادمة؛
- نظرا لأهمية وحداثة الموضوع وقلة الدراسات العربية التي تطرقت إليه؛
- الرغبة والفضول الدافع للاستطلاع ورفع الستار على كل ما هو حديث؛
- هذا النوع من الدراسات قد يساهم بشكل كبير في حل المشاكل والخلافات الحاصلة بين المؤسسة وزبائنها؛

مقدمة الموضوع

- الميل الشخصي واشتداد الانتباه للموضوع كونه يستحق الإهتمام والمتابعة.

6. منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والتحقق من الفرضيات المطروحة قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي بالنظر إلى طبيعة الموضوع، حيث تم استجواب عينة من موظفي البنك محل الدراسة من أجل وصف الظاهرة وتوضيح العلاقة بين المتغيرات، بالاعتماد على أكثر الأدوات استعمالا وهي الاستمارة لغرض جمع أكبر عدد من المعلومات، لنتقل إلى تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية ومن ثم تفسيرها، وبهذا سنحيط بكافة جوانب الدراسة.

7. الدراسات السابقة:

- دراسة الياس سالم، 2021، بعنوان: التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهومي "التنافسية والميزة التنافسية" في منظمات الأعمال، حيث أجبرت الطبيعة الديناميكية والمعقدة لبيئة المؤسسات على ضرورة تطوير تنافسياتها لمواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، وهذا ما جعلها تسعى إلى كسب مكانة تنافسية في السوق من خلال إمتلاك مقومات التنافس والمتمثلة في المزايا التنافسية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر الميزة التنافسية عن عنصر الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وهو يعتبر مقوم لتنافسياتها.
- تقاس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات: الربحية، التكلفة، الإنتاجية والحصة السوقية.
- يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر أهمها: الاستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة، الإبداع والابتكار، الاستجابة للملاءمة لطلبات الزبائن.
- هناك العديد من الأبعاد التي يمكن للمؤسسة التنافس من خلالها والتي تشكل بدورها أبعاد الميزة التنافسية وهي: التكاليف المنخفضة، الجودة العالية، المرونة والوقت.

- Researchers study : Ousidhoum Souhila, Aokrane Abdellazi,2019 "Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage ."

هدفت هذه الدراسة إلى فهم مشكلة خلق الميزة التنافسية انطلاقا من الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تعزيزها واستدامتها، لذلك قام الباحثين بدراسة المتغيرات الثلاث: الميزة التنافسية، الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وقد سمح ذلك بالوصول إلى مجموعة من النتائج فيما يلي عرضها:

-تواجه المؤسسات صعوبات تنظيمية، حيث إذ فشلت في الحفاظ على تنظيم داخلي مستقر فقدت قدراتها التنافسية.

-يكون المورد البشري مصدرا للميز التنافسية المستدامة يجب أن يخلق قيمة، وأن يكون نادر وفريد وغير قابل للاستبدال.

-دراسة واله عائشة، 2011، بعنوان: أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين طاية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى أهمية جودة الخدمة الصحية، ودورها في تحقيق رضا الزبون في المستشفى محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

— نظام إدارة الجودة الشاملة، هو نظام متكامل يؤدي إلى فعالية الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتنظيمية؛

— يعتبر معيار الجودة أهم مؤشر يستند إليه الزبائن للمفاضلة بين المؤسسات الصحية؛

— جودة خدمة الزبون ونجاحها مرتبط بمجموع النظم والأساليب التي يستعملها العاملون لتقديم خدمات.

- Researchers study: Lucie Kanovska, "CUSTOMER SERVICES-A PART OF MARKET ORIENTATION",2010.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهمية خدمة الزبون كجزء من التوجه نحو السوق، حيث ينظر إليها على أنها ضرورة للبقاء في السوق اليوم، بالإضافة إلى عرض أهم خصائص خدمة الزبون من وجهة نظر الزبون، ومن خلال نتائج مسح شركة التكنولوجيا الفائقة في جمهورية التشيك، تبين أن إدارة الشركة تدرك أهمية رضا زبائنها وجودة تقديم خدمة الزبون أيضا.

وتظهر نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

مقدمة الموضوع

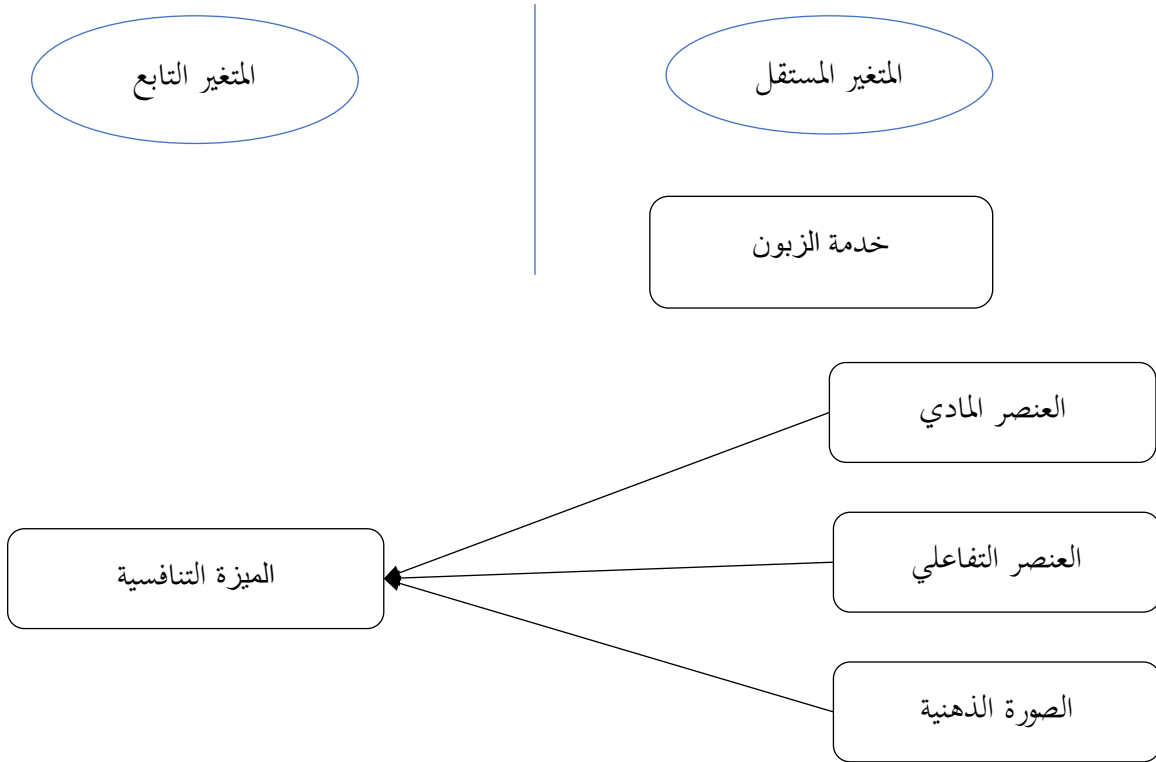
- خدمة الزبون تعتبر عامل رئيسي للتوجه نحو السوق والبقاء فيه؛
- جودة خدمة الزبون تؤدي حتما إلى رضا الزبائن على المؤسسة.
- التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد قمنا في العنصر السابق بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي قمنا بالاعتماد عليها لإنجاز هذا العمل، ونلاحظ أن معظم هذه الدراسات تناولت أحد المتغيرات كل مستقل عن الآخر، نجد إما التركيز على الميزة التنافسية دون التطرق للجودة والزبون بينما باقي الدراسات تدور حول التركيز على الزبون وعلاقته بالمؤسسة. لكن من خلال دراستنا حاولنا الإلمام وتحليل العلاقة بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات للزبون بحثا عن رضاه وولائه، وبالتالي إبراز دور خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.

8. نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط بينهم من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

9. هيكل الدراسة:

إن دراسة هذا الموضوع ومن أجل الإلمام بكافة جوانبه استدعى ذلك تقسيم الدراسة إلى جزئين أساسيين، الأول تم تخصيصه للإطار النظري وقسم بدوره هو أيضا إلى فصلين، وقد افتتحنا موضوعنا بمقدمة عامة بما تحتويه من إشكالية، فرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة إلى المنهج المتبع والدراسات السابقة التي قمنا بالاعتماد عليها، ومن ثم نموذج وهيكل الدراسة وفي الأخير قمنا بعرض الصعوبات والعوائق التي واجهتنا.

الفصل الأول جاء بعنوان الميزة التنافسية والذي قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التعرف فيه على تطور مفهوم الميزة التنافسية تعريفها، أهميتها، خصائصها ومصادر الحصول عليها، أما بالنسبة للمبحث الثاني تحدثنا فيه عن محددات، مؤشرات والدوافع التي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وأخيرا ومن خلال المبحث الثالث تعرفنا على أبعاد الميزة التنافسية وتم عرض أحد أشهر النماذج اعتمادا لتحليل المنافسة الخارجية وهو نموذج تحليل القوى التنافسية لبورتر Porter ولنختم الفصل الأول باستراتيجيات الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان خدمة الزبون وقسم هو أيضا إلى ثلاث مباحث، من خلال المبحث الأول حاولنا عرض بعض المفاهيم حول الزبون وأنواعه، بالإضافة إلى سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة فيه وكيفية التعامل مع شكاوى الزبائن، في حين تحدثنا في المبحث الثاني عن ماهية خدمة الزبون نشأتها، جودتها، أسس تفعيلها، عناصرها واتجاهاتها، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقمنا من خلاله بالتعرف على الدور الذي تلعبه خدمة الزبون في الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وجاء الفصل الثالث بعنوان "الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية"، والذي تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والتي كانت بنك الخليج الجزائر AGB من خلال المبحث الأول، ومن ثم منهج وحدود الدراسة، وأخيرا خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة، كما قمنا بعرض نتائج صدق وثبات أداة الدراسة والتناسق الداخلي لها، وفي آخر هذا الفصل قمنا بذكر مختلف الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

والفصل الرابع كان تحت عنوان "تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية"، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، يدور المبحث الأول والثاني حول تحليل بيانات المحورين الأول الخاص بالميزة التنافسية والثاني الخاص بخدمة الزبون وتفسير الإجابات المتحصل عليها، وفي المبحث الثالث تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية والإجابة عن التساؤلات المطروحة.

مقدمة الموضوع

وفي الأخير قمنا بتلخيص كافة النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة في شكل خاتمة، كما قدمنا بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في إصلاح بعض النقائص التي تواجه المؤسسات.

10. صعوبات الدراسة:

لكل عمل صعوبات وعوائق ولا يمكن القيام بأي بحث علمي دون مواجهة صعوبات، خاصة بما يتعلق بالدراسة الميدانية، وفيما يلي أهمها:

- كان هناك قلة في المراجع الخاصة بمتغير خدمة الزبون؛
- وجود صعوبة كبيرة في إيجاد مؤسسة مناسبة، حيث اضطرت الطالبة إلى التنقل لخارج ولاية قالمة بحثا عن المؤسسة الأنسب والتي تتبنى الموضوع بمتغيره؛
- مواجهة صعوبة كبيرة في تكبير حجم العينة بسبب طبيعة عمل البنوك، كونها تتميز بقلّة عدد الموظفين؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول البنك محل الدراسة كونه بنك أجنبي؛
- مواجهة تحديات في استعمال برنامج SPSS لأول مرة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تمهيد:

بفعل العديد من التغيرات التي تواجهها المؤسسات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي وبالإضافة إلى التغير المستمر لأذواق وحاجيات الزبون، وتحديات المنافسين أصبح من الصعب على المؤسسات البقاء صامدة ومحافظه على مكانتها في السوق، ومع ملامستها لهذا الخطر وزيادة حدته، هي تسعى اليوم بشكل فعال أن تبقى رائدة، وهذا ما يستدعي بالمؤسسة للبحث عن استراتيجيات متعددة من أجل التميز في مجال عملها بين منافسيها، ولتحقيق هذا التفوق يستوجب أن تستوفي مجموعة من الخصائص التي تجعلها متميزة ومنفردة عن غيرها، لذلك تبحث معظم المؤسسات عن التميز في منتجاتها التي توجهها إلى زبائنها والتي تفوق توقعاتهم بالإضافة أيضا لطرق تقديمها لهم، وكل هذا شريطة خلق قيمة للمؤسسة ولزبائنها لا يستطيع المنافسين الآخرين تحقيقها، ويقال أن الميزة التنافسية متينة عندما يكون مالكيها قادرًا على الحفاظ عليها بشكل مستدام.

وللتعرف على الميزة التنافسية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أسس تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: تطور مفهوم الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية راجع إلى التحول في مفهوم الميزة النسبية، وتعود مظاهر الميزة التنافسية تحديداً إلى بداية الثمانينات، ثم بدأت تتوسع من خلال تفاعل قرارات الرئيس ريغان بتكوين لجنة تنافسية الصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية الأمريكية أمام المنتجات اليابانية، وظهر كتابات Porter التي شكلت ثورة في عالم الأعمال.¹

لقد تم تقديم مفهوم الميزة التنافسية في الإدارة الاستراتيجية من قبل مجموعة من الباحثين على مرور عدة سنوات:²

- في عام 1978 من قبل Hofer et Schendel الذين قاموا بتوضيح أنه يمكن تحقيقها من خلال تطوير مورد فريد مقارنة بالمنافسين.

- Porter يرى من خلال كتابه المعروف بـ "الميزة التنافسية" (1985)، أن الشركة يمكن أن تحقق ميزة عندما تخلق أفعالها قيمة اقتصادية إضافية ويحاول منافسوها تنفيذ نفس الإجراءات من أجل التقدم، بالإضافة إلى Day في مرحلة 1984 الذي يرى أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية وليست ضمنها.

- 1986 أشار Harrvy إلى أن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بين منافسيها في السوق، بما يحقق لها القيمة من خلال تفوقها عليهم.

- في عام 1990 يضيف Porter أن الميزة التنافسية يتم تطويرها بشكل أساسي من خلال القيمة التي يمكن للشركة أن تخلقها لربائنها بينما تتجاوز تكلفة إنشائها.

- في 2000 أوضح Hoffman أن الميزة التنافسية موجودة منذ أن وجدت المنظمات.

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2015، ص 73.

² بتصرف:

- Ousidhoum Souhila, Aokrane Abdellaziz, **Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage**, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Vol12, Tizi Ouzou, 06/2019, PP 580-581.

- يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي (مدخل لتحقيق التنافسية)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص92.

ثانيا: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

1) مفهوم الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية نظرا لاختلاف التوجهات الاستراتيجية ووجهات نظر الباحثين وأصحاب الاختصاص، بالإضافة إلى تعدد وتنوع العناصر التي يتفاعل معها هذا المفهوم.

يمكن أن نعرف التنافسية على أنها " هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد."¹

➤ وتعرف الميزة التنافسية على أنها: "العنصر الذي يجعل المؤسسة متميزة بشكل كبير عن منافسيها، ويوفر للمؤسسة التي تمتلكها مكانة مهيمنة في سوقها، كما تشكل الميزة التنافسية عامل نجاح رئيسي حقيقي."²

➤ كما عرفها M. Porter أنها " الطرق الجديدة التي تكتشفها المنظمة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع في المنظمة بمفهومه الواسع."³

➤ ويعرفها Pitts & Lei على أنها "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم."⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الميزة التنافسية هي مجموعة الخصائص التي تميز منتج أو علامة المؤسسة عن منافسيها في السوق بطريقة يصعب تنفيذها، ويكون ذلك من خلال إدخال التكنولوجيا والإبداع والتطوير في منتجاتها وتفعيل علاقتها مع زبائنها.

¹ الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، المسيلة، جوان 2021، ص 232.

² Guillaume Delemarle, **Avantage concurrentiel**, via le site <https://www.l-expert-comptable.com>, consulté le 18/02/2024, 19:00.

³ يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁴ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط 1، الاردن، 2012، ص 80.

(2) أهمية الميزة التنافسية

أصبح التميز سمة العصر وضرورة قصوى ليس فقط لإحداث تطور وتقدم وإنما لارتباط أهميته بالبقاء والتواجد في السوق وذلك راجعا لاشتداد التنافس، فهي تمثل مؤشر إيجابي وقوي على هيمنة المنظمة في السوق وضمان استمرارها وحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، كما أنها تعتبر معيارا مهما للمنظمات الناجحة التي تتميز بنماذجها الجديدة والمنفردة التي يصعب تقليدها، كما أنها تمثل سلاحا تنافسيا نتيجة قيام المؤسسة بتنمية معارفها ومهاراتها الإنتاجية والإبداعية لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمنافسين.¹

وتسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق الميزة التنافسية لمواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق سواء المحلية أو الدولية، واكتساب الميزة يدل بشدة على تقبل الزبائن لمنتجات المؤسسة.

ثالثا: خصائص ومصادر الميزة التنافسية

(1) خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من الخصائص التي تحققها للمنظمة إذا طبقت هذا المفهوم، ونذكر منها:²

- نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة؛
- تسمح بتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق لها القيمة؛
- تنعكس في كفاءة المنظمة في أداء مهامها أو في قيمة ما تقدم لزبائنها أو لكليهما؛
- تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها؛
- يجب أن تقوم بالتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من الحفاظ عليهم.

¹ يحيى قحطان محمود، مرجع سبق ذكره، ص 98 – 99.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) مصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت مصادر الحصول على الميزة التنافسية نتيجة التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وهو ما يجبر المؤسسة على حسن اختيار مصادرها وتنويعها.

أ- الموارد الملموسة: وتشمل الأجهزة والمعدات، المواد الأولية، البنايات، نذكر البعض منها:¹

(1) المواد الأولية:

تعتبر المواد الأولية المدخلات المسؤولة عن جودة المنتجات لكي تتمتع بقوة تنافسية في السوق، لذلك يجب على المؤسسة حسن اختيار مورديها والتفاوض معهم حول أسعار وجودة المواد.

(2) معدات الإنتاج:

باعتبارها أهم أصول المؤسسة التي تحقيق القيمة مضافة نتيجة تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، يجب على المؤسسة عند اختيارها الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا الحديثة، وضمان سلامة استعمالها وصيانتها.

(3) الموارد المالية:

تسمح الموارد المالية بتنوع منتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أوسع بإيجاد قنوات تسويقية جديدة، ويساهم هذا بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة.

ب- الموارد غير الملموسة: وتشمل المعلومات، التكنولوجيا، كفاءات العاملين نوضحها كما يلي:²

(1) الكفاءات:

تمثل مجموعات المهارات والقدرات الفردية والجماعية، وهي أصل من أصول المؤسسة ذات طبيعة تراكمية مكتسبة من التجربة والجهود، وبقاء المؤسسة تطورها وانسحابها مرهون بهذا المورد.

(2) الجودة:

نتيجة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن، أصبحت المؤسسة تعمل على إرضائهم والحفاظ عليهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة تفوق توقعاتهم، إذ لم يعد السعر هو المحرك الوحيد لسلوكهم.

¹ عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2021، ص 27.

² طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(3) المعرفة:

تعتبر مورداً أساسياً لبناء القيمة، لذا يجب استغلالها بشكل جيد وفعال، وباعتبارها مورد استراتيجي هذا يؤكد على إمكانية تسييرها، استعمالها وتخزينها بسهولة، والمؤسسة التي تتمد إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها بل القدرة وإمكانية توظيفها بكفاءة وفعالية.

(4) الابتكار:

فالمؤسسة التي تقوم بالابتكار تساهم في تخلق قيمة وثروة لنفسها، ويشمل الابتكار كلاً من المنتج، الخدمة والعملية لذلك تعتبر قدرة المؤسسة على التنافس مرتبطة بالبحث والتطوير.¹

¹ Wang Wen-Cheng, Lin Chien-Hung, Chu, Ying-Chien, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol6, N5, Taiwan, May 2011, p101.

المبحث الثاني: أسس تحقيق الميزة التنافسية

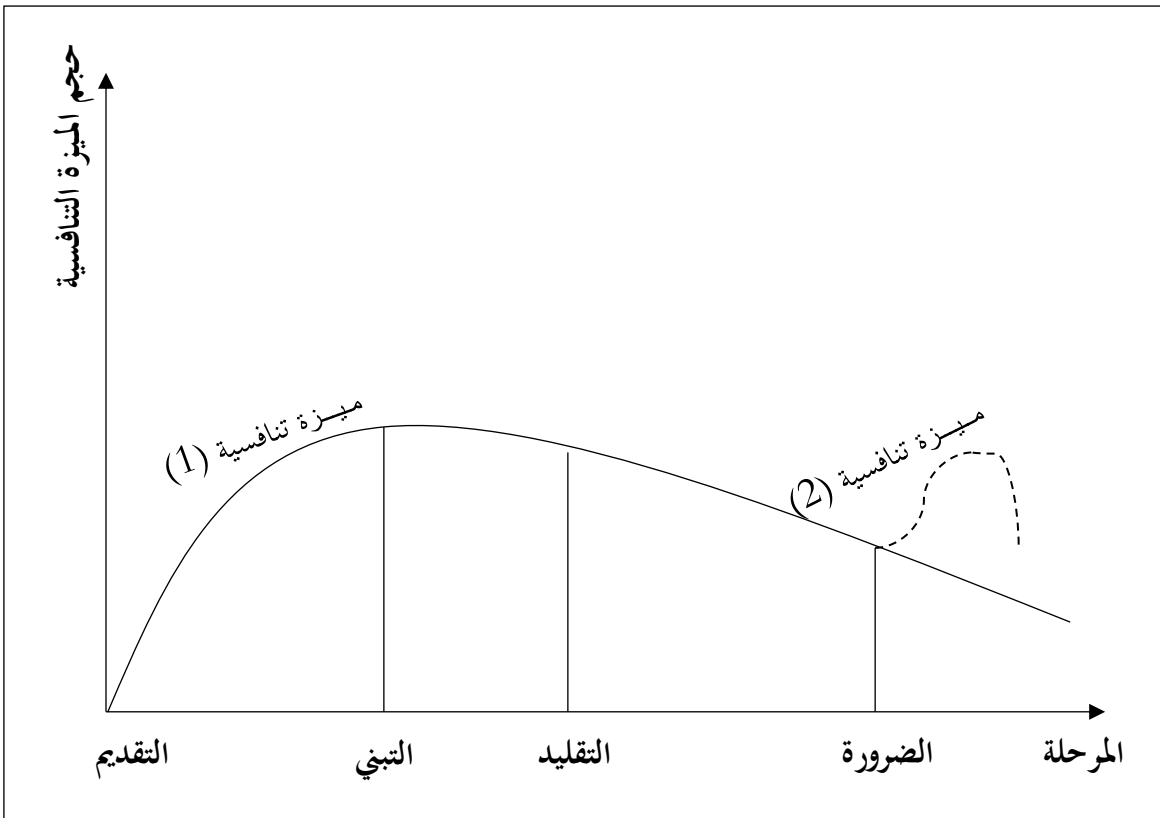
أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحديد الميزة التنافسية للشركة وفقاً لمتغيرين أساسيين، يتم من خلال ذلك تحديد مدى قوة الميزة التنافسية ويتمثل ذلك في:

1. حجم الميزة التنافسية:

من أجل تحقيق استمرارية الميزة التنافسية، يجب على المؤسسة الحفاظ أولاً على ميزة التكلفة والتميز، ونقصد بالاستمرار أن للميزة التنافسية دورة حياة مثل المنتج، كما يبينه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص 78.

¹ سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2016، ص 107.

وتتم الميزة التنافسية بالمراحل التالية:¹

أ- **مرحلة التقديم:** بعد تحقيق الشركة للميزة التنافسية، وتقبلها من طرف الزبائن فهي تعرف نموا معتبرا وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة.

ب- **مرحلة التثبيت:** تتميز الميزة في هذه المرحلة بنوع من الاستقرار نسبيا والثبات بفعل ارتفاع عدد المنافسين وتركيزهم عليها ومحاولتهم قدر المستطاع تبنيتها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد:** هنا يعمل المنافسين على إبطال مفعول هذه الميزة بكل ما لديهم من إمكانيات أو محاولة تقليدها ويبدأ حجم الميزة الأصلية للشركة المنشئة لها بالتراجع، وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود وبالتالي تشهد انخفاض في الوفورات.

د- **مرحلة الضرورة:** نتيجة تراجع الميزة التنافسية يجب على المؤسسة تقديم تكنولوجيا جديدة وتدعيم تميز منتجاتها، أي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

ويمكن توضيح الأبعاد المحددة لنطاق التنافس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	المفهوم
النطاق السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فتكامل الرأسي مرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي لشركة بتحقيق مزايا تنافسية، من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 78.

والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي.	
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.	نطاق الصناعة Industry scope

المصدر: طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان-الأردن، 2015، ص 79-80.

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية

قياس تنافسية المنظمة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل فيما يلي:¹

➤ الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

➤ تكلفة الإنتاج:

تمثل تكلفة الإنتاج بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الإنتاج المتوسط.

➤ الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية الكلية تحويل عوامل الإنتاج في المنظمة إلى منتجات، وهذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستوى المحلي أو الدولي أيضا، ويمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التكنولوجية أو التكلفة.

¹ الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 234-235.

➤ الحصة السوقية:

مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، وتعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشر تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة فإنها رائدة في السوق، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول إن تنافسية المنظمة ضعيفة.

➤ الحصة الزبونية:

مقدار ما يشتره كل زبون من زبائن المؤسسة وتهدف إلى تعظيم عمليات الشراء التي يقوم بها زبائنها الحاليون، وتسعى المؤسسات التي تركز على الحصة الزبونية إلى بيع منتجاتها أو خدماتها إلى نطاق أوسع من الزبائن مقارنة بمنافسيها.¹

ثالثاً: دوافع تطوير الميزة التنافسية:

باعتبار أن البيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار بالإضافة إلى ظهور تطورات جديدة، ويمكن لهذه التطورات أن تغير الطريقة التي تتنافس بها الشركات، ونذكر منها:²

❖ التكنولوجيا الجديدة:

تواجه الشركات تهديد التقادم المحتمل، وبالأخص عندما تهدد التكنولوجيا الجديدة بالتقليل من شأن تصميم منتج أو تكنولوجيا عملية قائمة، هذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل وتدعيم ميزة تميز المنتج وبالتالي تحقيق قيمة أكبر.

❖ التحولات الاقتصادية:

يمكن للتحولات الاقتصادية أو هيكل صناعة ما أن يؤدي إلى تحولات جذرية في طبيعة الميزة التنافسية، ونجد من بين هذه التحولات مثلاً: التغيير في معدلات أجور العمال؛ تدهور الاقتصاد المحلي التغيير في العملة؛ معدلات سعر الصرف... وبالتالي تتخذ المؤسسة خطوات لتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة من جديد.

¹ Indeed Editorial Team, **Customer Share Marketing**, Via the website <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-share>, Date 12/03/2024, 14:06.

² روبرت أ. بتس. ديفيد. لي، ترجمت عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 420.

❖ التغيرات في اللوائح الحكومية:

يمكن للإجراءات التي تتخذها الحكومة أن تحدث تحولا أو تهديد لمصادر الميزة التنافسية كالتعريفات الجمركية العالية التي تفرضها الحكومة (أي قيود الدخول الى السوق)، بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة وهذا ما يجعل المؤسسة في مواجهة هذه التغيرات والصمود أمام المنافسين.

❖ ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها:

عندما يرغب الزبائن في تلبية حاجات جديدة لهم أو تغيير أولوياتهم، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والزبون هي علاقة تأثير وتأثر متبادل.¹

❖ ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرر فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من الزبائن، ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن.²

¹ صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص120.

² المرجع نفسه، ص121.

المبحث الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

تعمل المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكلفة الأقل أو تحقيق الأسبقية، وهذا بالإضافة إلى جملة من الأبعاد التي أصبحت تعتمد عليها اليوم.¹

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02): أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الشرح
التكاليف	الشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النجاح، تقدم منتجات بكلفة أدنى من منافسيها، وهو ما يمكنها من التفوق عليهم مع اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.
الجودة	تعتبر من أهم أبعاد الميزة التنافسية فإذا تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات ذات الجودة التي يرغب بها الزبون "وهي الخصائص التي يتوقعها أو يشاهدها في الإعلانات"، هذا ما يساهم في تحسين سمعة الشركة وتعزز ميزتها التنافسية في السوق.
المرونة	تعد المرونة أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة، وحتى في أذواق الزبائن ووسائل إشباعها. <ul style="list-style-type: none"> • مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. • مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. • مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
الوقت	يعتبر الوقت بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق، من خلال التركيز على القليل من المهل الزمنية والسرعة في تقديم منتجاتها إلى الزبائن، وتكلفة وإدارة الوقت تعتبر ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية.
الاستجابة إلى الزبائن	للوصول إلى استجابة فائقة للزبائن، على المؤسسة أن تكون قادرة على إنجاز المهام بشكل يرضيهم أكثر من المنافسين، وذلك من خلال الاستجابة لمجموعة من القيم: <ul style="list-style-type: none"> • السرعة: سرعة الاستجابة عنصر أساسي لتحقيق رضا الزبون لأنها تختصر الوقت. • المرونة: للقدرة على تغيير المنتجات والأحجام للاستجابة لتغيرات الحاصلة.

¹ الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 240.

• الموثوقية: طرح منتج يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

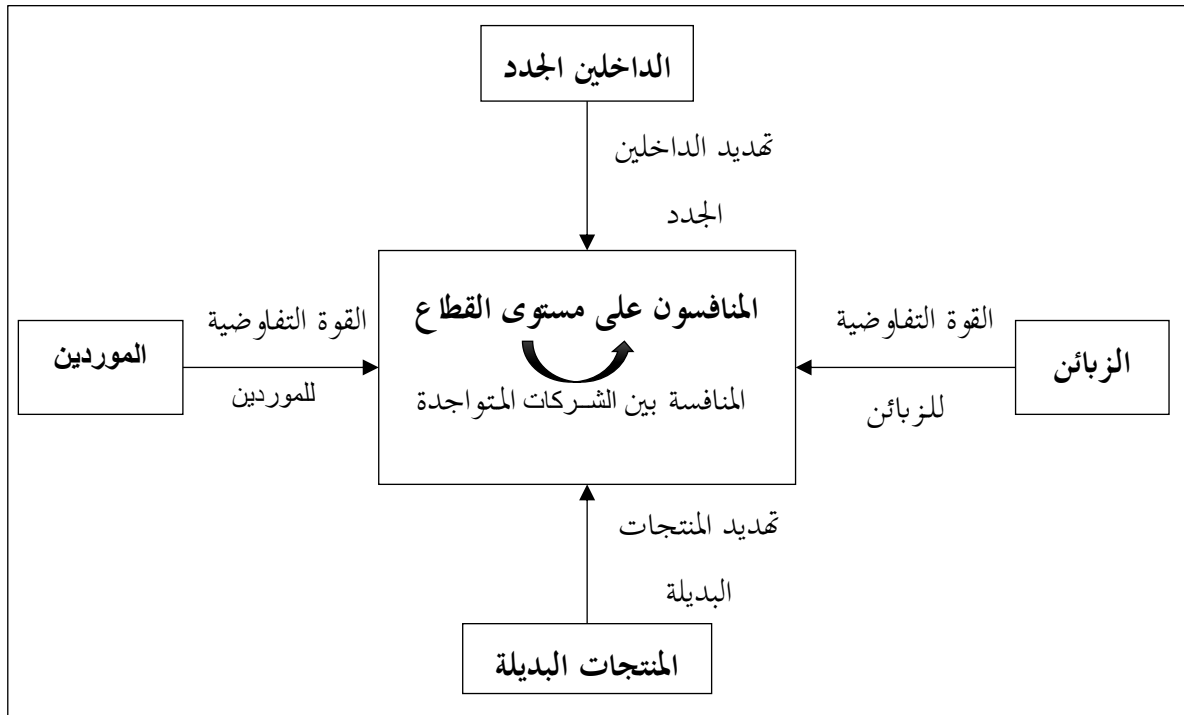
- الياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، المسيلة، جوان 2021، ص 240.
- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 183.

ثانيا: نموذج القوى التنافسية لبورتر Porter

صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ويعد نموذج بورتر Porter لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من أكثر النماذج قبولا وشمولية.¹

والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة:

الشكل رقم (03): نموذج القوى الخمس لبورتر



Source : Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Traduit de l'américain par Philippe de

¹ إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، المسيلة، 2016، ص 342.

Lavergne, 1^{ère} édition, inter Éditions, Paris, 1999, P15.

ويمكن توضيح كل قوة كما يلي:¹

(1) حدة المنافسة:

إذا كان عدد المنافسين في السوق كبير، هذا يعني ازدياد شدة المنافسة ووضعية السوق غير مناسبة للدخول، وذلك حسب porter إذا كان:

- نمو القطاع وزيادة عدد المنافسين في السوق؛
- التكاليف الثابتة وعدم تمايز المنتجات؛
- ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

(2) تهديد الداخلين الجدد:

دخول منافسين جدد يشكل تهديدا على التنافسية في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق يجب على المؤسسة المتابع التامة والمستمرة لمنافسيها الحاليين في السوق، ومحاصرة المحتملين منهم وذلك عن طريق:

- اقتصاديات الحجم، حيث كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل؛
- إنشاء حواجز دخول المنافسين الجدد؛
- تنوع أو تمايز المنتج؛
- اختراق قنوات التوزيع.

(3) تهديد المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل تهديدا على اعتبار إنها تشكل خطرا على المؤسسة في حالة ما إذا:

¹ بتصرف بالاعتماد على:

– Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, 1^{ère} édition, inter Éditions, Paris, 1999, P17.

– إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مرجع سبق ذكره، ص 343-344.

- كانت أسعار المنتجات البديلة أقل من أسعار المنتجات الاصلية؛
- انخفاض تكاليف تحول الزبائن وميلهم لشراء المنتجات البديلة.

4) القوة التفاوضية للزبائن:

يمكن أن يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك:

- توافر العديد من المنتجات البديلة؛
- الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز عالية لدى الزبائن؛
- فائض في العرض فيرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم؛
- انخفاض تكاليف تحول الزبون عند تغيير المؤسسة التي كان يتعامل معها.

5) القوة التفاوضية للموردين:

تتم المؤسسات عادة بدراسة الموردين في القطاع تمارس فيه نشاطها، حيث يؤثر الموردون عليها من خلال رفعهم للأسعار أو تخفيضهم للجودة، ويكسب الموردون قوة تفاوضية في حالة:¹

- السيطرة على مصادر التوريد، وعدد الموردين محدود؛
- عدم وجود منتجات بديلة يمكن للمؤسسة اللجوء إليها؛
- إذا كان منتج المورد يشكل أحد المدخلات المهمة لنشاط المؤسسة؛
- إمكانية المورد التكامل الأمامي للحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطابه الدائم للزبائن المحتملين.

ثالثا: إستراتيجيات الميزة التنافسية

القول أن المؤسسة لديها ميزة تنافسية هذا يعني أنها تتفوق على منافسيها في السوق، وذلك راجع إما لانخفاض تكاليفها وانجذاب الزبون إلى السعر المنخفض أو تفوقها عن طريق التمايز في مختلف سياساتها التسويقية، ويمكن تلخيص الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة فيما يلي:

¹ سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص158.

1) إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة،¹ وذلك من خلال تخفيض تكلفة كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق، التوزيع، فحسب بوتر المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل، ويتحقق ذلك من خلال:²

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم أو الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة، من خلال التحكم في التكاليف الثابتة بزيادة حجم الإنتاج على المدى القصير؛
- موارد منخفضة التكلفة للمواد الأولية؛
- التخلص من الوسطاء كالاتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.

2) إستراتيجية التمييز

ويتمثل هذا النوع من الميزة في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات فريدة للزبائن سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز، وهذا ما يسمح للمؤسسة البيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات وإمكانية تحقيق ربحية عالية خاصة إذا كانت تكاليف إنتاجها أقل مقارنة بالمنافسين.³

ويتم تحقيق التمييز في مجالات عديدة تسمح بتحقيق ميزة تنافسية أفضل ولفترة طويلة وهي:⁴

- التمييز على أساس التفوق التقني؛
- التمييز على أساس الجودة؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة للزبون؛
- التمييز على أساس تقديم المنتج بطريقة مناسبة للمبلغ المدفوع.

¹ مسعودي سارة، سماش كمال، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأسلوب فعال لإدارة التكاليف في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد6، العدد2، عنابة، ديسمبر 2021، ص219.

² عبلة عوقة، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص53.

³ آمال إسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019، ص63.

⁴ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص115.

3) إستراتيجية التركيز

هي الإستراتيجية الموجهة إلى قطاع محدود في السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من الزبائن وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات ذات جودة ومواصفات تفوق توقعات الزبائن.¹

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:²

- التمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- تكاليف أقل للمنتج المقدم للقطاع السوقي المستهدف؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

¹ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص115.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص308.

خلاصة:

ومن خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل تبين أن الميزة التنافسية تظهر فقط بمجرد اكتشاف المؤسسة طرق جديدة مختلفة عن منافسيها، وهو ما يكسبها مكانة مهيمنة في السوق، كما يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، بالإضافة إلى الاستفادة من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة؛ التمايز والتركيز مع مراعاة القوى التنافسية الخمس ل Porter .

ويمكن القول في الأخير أنه أصبح اليوم في عالم المنظمات من المهم كيفية المحافظة على استدامة الميزة التنافسية إلى أطول فترة ممكنة وجعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين، وذلك من خلال العنصر الأهم بالنسبة للمؤسسة والممثل في الزبون الذي يلعب دورا هاما في استمرارها، فالحصة الزبونية تعتبر مرآة عاكسة لمدى نجاحها في مجال نشاطها ومؤشر لإمكانية استمرارها.

الفصل الثاني:

أساسيات حول خدمة الزبون

تمهيد:

يعتبر الزبون من أهم العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، إذ ارتقت اليوم في كل ما تقدمه لتلبي احتياجات ورغبات زبائنها تماشيًا مع التطورات الحاصلة، باعتبار أن الأساليب التقليدية لم تعد ذات جدوى بسبب التغيرات البيئية والتغير المستمر في أذواق الزبائن واشتداد المنافسة في الأسواق.

وقد أصبح اهتمام معظم المؤسسات هو العمل على المعرفة الصحيحة لأنماط وخصائص الزبون الذي تتعامل معه، كونه يعد أهم عضو وشريك لها، ولضمان النجاح الدائم يجب معرفة الشيء الذي يريده الزبون من خدمة أو سلعة، الجودة المقدمة، مواصفاتها، أسعارها، والخدمات المصاحبة للبيع والتعامل بشفافية معهم هو ما يكسبها ثقتهم من خلال القيمة المقدمة للزبون وبالتالي رضاهم وولائهم، وجوهر هذه العمليات هو ما يعرف "بخدمة الزبون" التي تحدد العلاقة معه، إذ تعمل على الرد على استفسارات الزبائن وشكاويهم وحل مشاكلهم، وبالتالي الزيادة من قيمتهم.

وللتعرف على "خدمة الزبون" قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الزبون

المبحث الثاني: ماهية خدمة الزبون

المبحث الثالث: دور خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الزبون

يعتبر الزبون من أهم العناصر التي تركز عليها المؤسسات الذي أصبح يعد أهم شريك لها، حيث أدركت اليوم أن نجاحها مرهون به وبمستوى ثقته وولائه وذلك في ظل حدة المنافسة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية الزبون، وذلك انطلاقاً من مفهومه، سلوكه، معرفة أنواعه وكيفية التعامل معه وحل مشاكله قبل وقوعها.

أولاً: مفهوم الزبون وأنواعه

1) مفهوم الزبون

كثيراً ما نشهد تداخل بين مصطلح مشتري؛ مستهلك؛ عميل وزبون وذلك راجع إلى إمكانية تأدية فرد واحد لكل هذه الأدوار في وقت واحد، ويمكن الإشارة إلى هذه المصطلحات كما يلي: ¹

- **المشتري:** هو كل شخص يقوم بدفع قيمة المنتج بعد أن يكون مقتنع باقتنائها تماماً وعن رغبته للحصول عليه، وهو ما يدفعه لدفع المال للحصول عليه.
- **المستهلك:** كل شخص يقدم إليه أحد المنتجات لإشباع احتياجاته الشخصية أو العائلية أو يجري التعامل أو التعاقد معه بهذا الخصوص.
- **العميل:** هو الشخص تعتمد عليه المؤسسة في التخطيط لحاضرها والمستقبل وأيضا يقوم بالتعبير عن رغباته ومتطلباته وتصبح مهمتها هي تلبيةها، يمكن أن يكون العميل فرصة للمؤسسة للاستمرار وتحقيق نجاح أو سبب خروجها من السوق.

أما عن الزبون فقد تعددت التعاريف حوله وستناول أهمها:

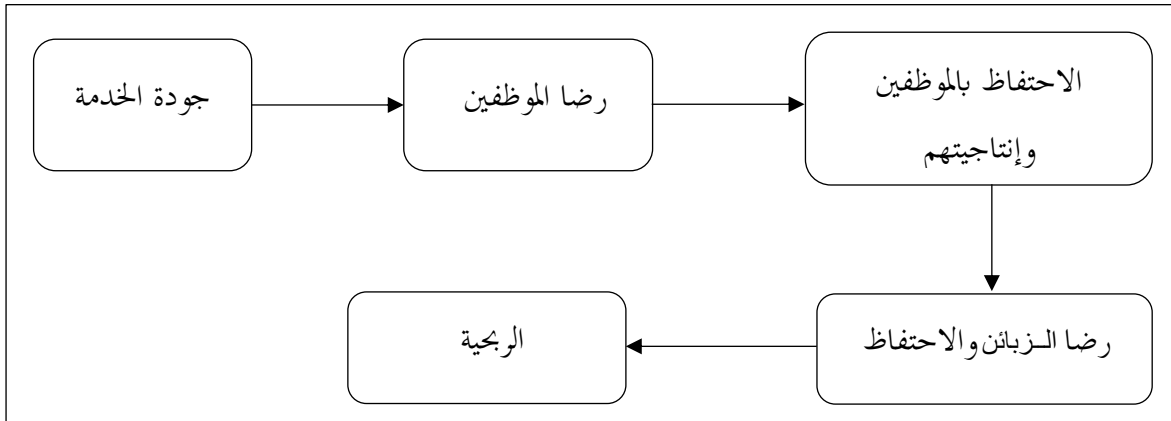
- الزبون هو "المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة وتتأثر قراراته بالعوامل الداخلية مثل الشخصية والمعتقدات، وعوامل خارجية مثل الموارد، التأثيرات العائلية، وقد يكون الزبائن أفراد أو المؤسسات، أو هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق، لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك." ²

¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2017، ص17.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص 59-60.

- يعرف KOTLER "الزبون بأنه أكثر الأفراد أهمية في أي مؤسسة، كذلك فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، كما أشار أيضا أن هو الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمؤسسة التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا."¹
 - "الزبون هو "الشخص الذي يتعامل مع المنظمة ويتلقى السلع والخدمات منها."²
 - ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الزبون هو كل شخص يطمح للحصول على سلعة أو خدمة، سواء لاستخدامه الشخصي أو لغيره قصد اشباع حاجاته ورغباته، كما يعتبر الزبون مصدر استمرارية وربحية المؤسسات. ويمكن تقسيم الزبون إلى نوعين أساسيين:³
 - **الزبائن الداخليون:** هم العاملون في جميع الإدارات والأقسام والذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم (إدارة الحسابات؛ الرئيس المباشر في العمل؛ زملاء العمل...).
 - **الزبائن الخارجيون:** هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وهم (الزبائن؛ المرضى؛ الطلاب؛ المدعوون...).
- والشكل أسفله يوضح العلاقة بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي.

الشكل رقم (04): علاقة الزبون الداخلي بالزبون الخارجي



Source: Tshepo Tlapana, Kwanele Mduba, **Customer Service and its impact on consumer buying patterns**, Modern Management Review, Vol 26, No 2, South Africa, June 2021, P68.

¹ مسعي محمد سليمة، تطبيق أبعاد إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق ولاء الزبون، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق ونظم المعلومات، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، 2022، ص 57.

² إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 119.

³ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 182-183.

يوضح الشكل أعلاه تأثير رضا الزبون الداخلي على رضا الزبون الخارجي للمؤسسة، فرضا الموظف يلعب دورا حاسما في نجاح المؤسسة إذ كان مرتاح في هذه المؤسسة، وهذا ما يجعلهم على استعداد للبقاء في المؤسسة لفترة أطول بحيث يساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يصبحون أكثر إنتاجية وإبداع في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات الزبون الخارجي، وهذا بدوره يحقق رضاهم وتعزيز ولائهم والاحتفاظ بهم مما يؤدي بهم إلى تكرار قرار الشراء ومن ثم زيادة ربحية وإيرادات المؤسسة.

(2) أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم

بسبب الاختلافات في سلوك وشخصية كل فرد أصبح من الضروري على كل مؤسسة الإهتمام بالتعرف على كل زبون من زبائنها لكي تعرف كيف تتعامل معه من أجل تفادي خطورة فقدانه.

والجدول التالي يوضح مختلف أنواع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة:

الجدول رقم (03): أنواع الزبائن وكيفية التعامل معهم

نوع الزبون	مواصفاته	طريقة التعامل معه
الزبون السلبي	<ul style="list-style-type: none"> • خجول. • مزاجي. • كثير الأسئلة والرغبة في الاصغاء. • البطء في اتخاذ القرار. • ضعيف التركيز والاستيعاب. 	<ul style="list-style-type: none"> • الصبر عليه والبحث عن أسباب عدم القدرة على اتخاذ القرار. • عدم اجباره على شيء لا يرغب به. • مسابته حتى الوصول إلى رغباته. • تدعيم الحديث معه بالأدلة.
الزبون الثرثار	<ul style="list-style-type: none"> • مرح جدا. • كثير الحديث. • يضيع الوقت في أحاديث جانبية. • يعطل العمل يؤخر عملية تقديم الخدمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • جذبه إلى الخدمة المقدمة إليه، وما يمكن اقتراحه لتحسين هذه الأخيرة. • عدم رفض اقتراحاته ومقابلتها بالإحسان. • بعد تقديم الخدمة يجب شكره وتقديره على اقتراحاته.
الزبون الهادئ	<ul style="list-style-type: none"> • هادئ الطباع ويتعامل بهدوء. • منصت جيد لكل ما تقوله إليه. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعامل معه بدرجة عالية من النضج. • كن أمينا اثناء التعامل معه واخباره

<ul style="list-style-type: none"> ● بالمعلومات الدقيقة. ● كن يقظاً ومنتبهاً. 	<ul style="list-style-type: none"> ● يقدم اقتراحات هدفها جعل الخدمة متميزة. ● يتعامل بأسلوب متعقل وموضوعي. 	
<ul style="list-style-type: none"> ● كن صبوراً ولا تنفعل. ● الرد على جميع استفساراته. ● اظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن. ● اظهر له مساوئ تأجيل اتخاذ القرار. ● مساعدته على اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> ● شديد القلق. ● من الصعب أن يتخذ القرار. ● كثير التردد والتفكير. ● يحتاج إلى حجج وتأكيدات. ● يعتمد على الآخرين في اتخاذ القرار. 	الزبون المتردد
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم مجادلته فيما يقول. ● معرفة الأسس التي يبني عليها شكه وعدم ثقته، محاوله إزالتها من خلال الحوار. ● محاولة بناء جسور الثقة من خلال إعطائه ادلة صادقة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● كثرة الشك وعدم الثقة. ● لهجة السخرية لما يقوله له الغير. ● صعوبة معرفة الشيء الذي يريده. ● صعوبة التعامل معه. 	الزبون الشكاك
<ul style="list-style-type: none"> ● الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه. ● محاولة معرفة مشاكله وأسباب غضبه ومحاولة تسويتها. ● الانضباط والتحكم في الردود. ● عدم مجادلته ومحاولة تهدئته. 	<ul style="list-style-type: none"> ● سرعة الغضب والإثارة بسرعة. ● يبحث عن مبررات صغيره لافتنال الغضب. ● من الصعب ارضائه. ● آراء متشددة وفيها نوع من التهجم. 	الزبون الغضبان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2017، ص18.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص54.
- مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص183.

ثانياً: أهمية سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة فيه:

يعرف سلوك المستهلك على أنه: "التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع والخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته أو حاجاته وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة."¹

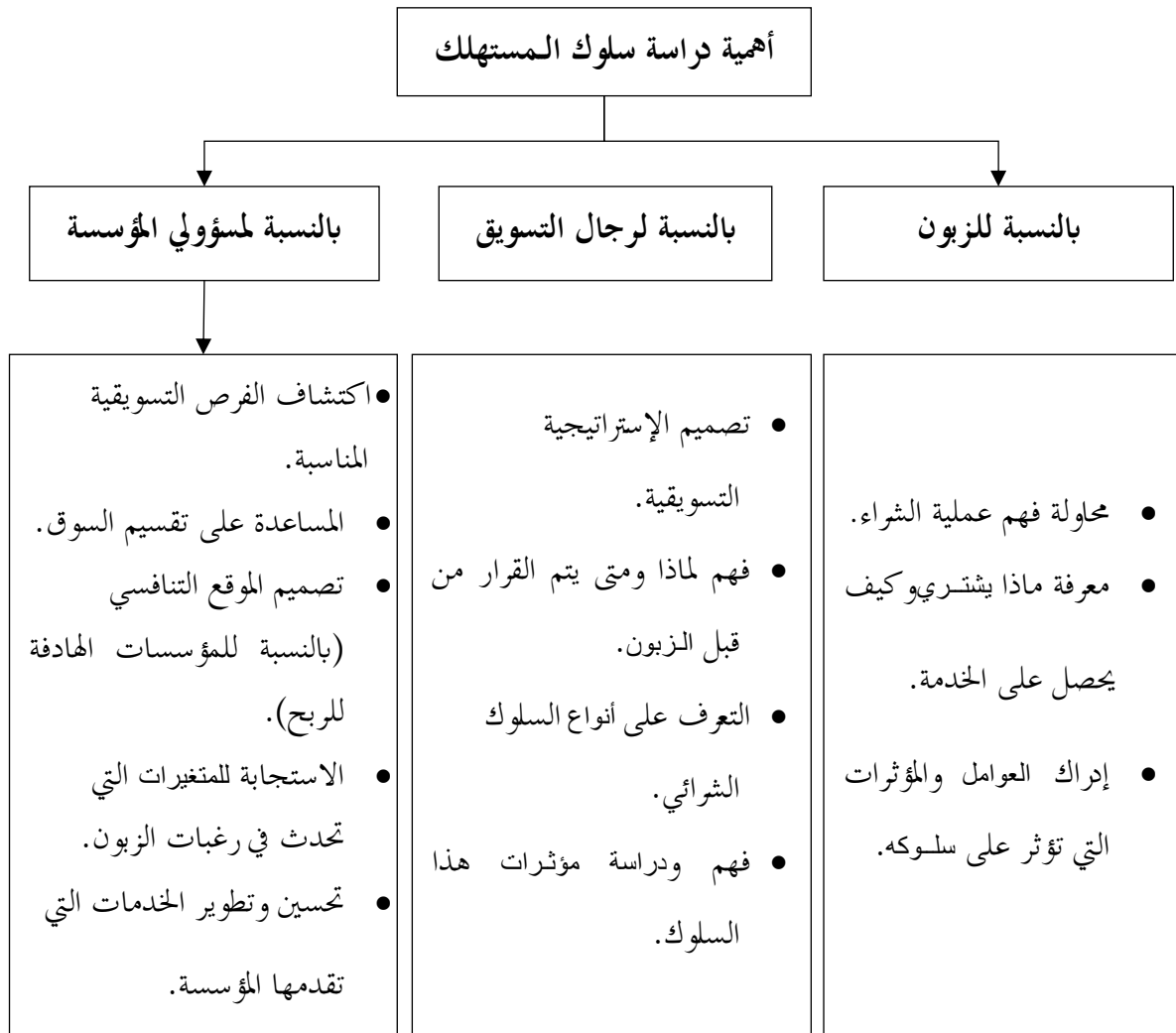
¹ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2004، ص 13.

(1) أهمية دراسة سلوك المستهلك:

تعتبر دراسة سلوك المستهلك من بين المواضيع التي أصبح الاهتمام بها كثير سواء من الأفراد؛ رجال الأعمال؛ مديري المنظمات؛ مسؤولي التسويق وطلاب إدارة الأعمال وحتى الزبائن.¹

الشكل رقم (05) يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): أهمية دراسة سلوك المستهلك



المصدر: والة عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 98.

¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك:

إن الاختلاف في سلوك المستهلك راجع إلى عدة عوامل ومؤثرات، وكونه متواجد ضمن بيئة فحتمًا سوف يؤثر ويتأثر بها، وتتمثل العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك فيما يلي:¹

- **عوامل ثقافية:** ويعود هذا إلى الثقافة التي تتمثل في العادات والتقاليد والمهارات المشتركة بين الأفراد في مجتمع معين ويتم انتقالها من جيل إلى آخر، والاختلاف في الثقافة يعكس الاختلاف في أنماط الاستهلاك.
- **عوامل اجتماعية:** تتمثل في الدخل والمهنة والأسرة، وباعتبار أن أنماط الاستهلاك تختلف باختلاف أنماط الحياة، فإن العديد من الشركات تعتبر الطبقات الاجتماعية كأساس يرجع إليه خلال وضع الإستراتيجية التسويقية.
- **وسائل التسويق:** الوسائل التي تعمل على التأثير في قرار المستهلك مثل: الإعلانات؛ الدعاية؛ البيع الشخصي؛ الخصومات؛ الهدايا وكل المغريات التي يتم تقديمها إلى المستهلك.
- **الادراك:** يمثل العملية التي تعمل على تشكيل انطباعات ذهنية للفرد عندما يتلقى مؤثر معين فالمستهلك يدرك السلع ومؤثرها عن طريق انطباعه عن الإسم التجاري، فهناك مستهلك مستعد أن يدفع سعر أعلى مقابل حصوله على علامة معينة.
- **الشخصية:** تعكس اختلاف الأفراد في السلوك أي يختلفون في درجة استجابتهم للمؤثرات تبعًا للتغيير في الشخصيات والصفات التي يتمتعوا بها.

ثالثًا: كيفية التعامل مع شكاوى الزبائن:

يمكن اعتبار شكاوى الزبون "هي توقعاته التي خابت والتي لم يتم اشباعها، وتدور هذه التوقعات حول جودة المنتجات والخدمات وأمانة التعاملات"²، وللتعامل مع شكاوى الزبائن بطريقة فعالة، يجب اتباع الخطوات التالية دون تقديم خطوة عن أخرى:

¹ يتصرف عن:

– محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 33.

² شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 249-255.

1. قدر شكوى الزبون: الشكوى تعتبر هدية من الزبون إلى الشركة ومن واجبها قبولها، ولا يجب أن يشعر الزبون بالتذمر من ممثل الخدمة عند تلقي شكواه، مع التذکر الدائم للابتسامة حتى عبر الهاتف.
2. أشكر الزبون: قد يسيء الزبون فهم كلمة ((شكرا))، لذلك على ممثل الخدمة أن يوضح ذلك ويقول: ((نشكرك لأنك تساعدنا على تفادي هذا العيب مستقبلاً)).
3. اعتذر للزبون: من الضروري أن يتقدم ممثل الخدمة باعتذاره إلى الزبون بكلمات صريحة لكن بعد أن يشكره، إذ قام بالاعتذار قبل الشكر فهو يشجعه على اتخاذ موقف متعالٍ من المؤسسة.
4. ذلل أسباب الشكوى على الفور: قبل البدء في استجواب الزبون بخصوص مشكلته يجب على ممثل الخدمة تقديم له وعد بأنه سيزيل سوء الفهم وهذا ما يجعل الزبون يرتاح ويقوم بالمبادرة.
5. اجمع المعلومات اللازمة: قد تختلف وجهة نظر الزبون عن وجهة نظر المؤسسة، فقد يقول الزبون أن الجهاز لا يعمل بينما المشكلة هي أنه لم يستطع تشغيله، لذلك يجب على ممثل الخدمة جمع المعلومات الكافية لمعرفة أصل المشكلة.
6. حل المشكلة فوراً: إن لم يتم حل مشكلة عبر الهاتف فيجب استدعاء أحد المختصين فوراً فيشعر الزبون بأنه مهم بالنسبة للمؤسسة.
7. تابع الزبون: لا ينتهي الأمر بإزالة أسباب الشكوى فقط بل مسح الأثر السلبي الذي تركته تلك المشكلة، ويجب متابعة الزبون للتأكد من أن كل شيء على ما يرام.

المبحث الثاني: ماهية خدمة الزبون

أصبحت خدمة الزبون جزءا من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومن أجل تحقيق الشفافية مع الزبون بالدرجة الأولى يجب محاولة توضيح وتبسيط الخدمة المقدمة له.

أولا: نشأة خدمة الزبون

يعد مفهوم خدمة الزبون تطور لما يعرف بإدارة علاقات لزبون وإدارة معرفة الزبون.

(1) إدارة علاقات الزبون (CRM):

ظهرت في بداية التسعينات تزامنا مع ظهور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وزيادة متطلبات الزبون، ويعرفها Kotler على أنها "عملية جمع المعلومات المتعلقة بزبائن المؤسسة والإدارة بعناية لكل لحظات الاتصال معه، من أجل الاحتفاظ بولاء الزبون للمنظمة."¹

(2) إدارة معرفة الزبون (CKM) :

يلتقي هذا المفهوم مع CRM حيث تعرف على أنها "تطبيق لتقنيات وأنشطة إدارة المعرفة لدعم تبادل المعرفة بين المنظمة وزبائنهما بما يمكنها من اتخاذ قرارات صياغة وتنفيذ إستراتيجية ملائمة."²

(3) خدمة الزبون:

لقد تطور مفهوم خدمة الزبون على مر السنين، حيث في البداية كان ينظر لها على أنها أداة مكملة لأنشطة المؤسسة، ومن ثم تطورت النظرة التسويقية للخدمة وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضا الزبون، وكان لتطور الرؤية اللوجستية للخدمة الزبون دور كبير في ضمان تسليم المنتج للزبون مما يمكن من إضافة قيمة للمنتج، واليوم خدمة الزبون هي الأنشطة التي تلعب دور رئيسي في ضمان تقوية العلاقة بين المؤسسة وزبائنهما بدأ من تسليم المنتج وحتى المساعدة في استعماله.³

لقد تعدد واختلفت آراء الباحثين حول تعريف خدمة الزبون، إذ أن البعض يصنفها ضمن البرنامج التسويقي وهناك من يراها وظيفة من وظائف الإدارة المستقلة، فتعرف على أنها:

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 123-239.

² بن حمو نجا، أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد16، بشار، 2017، ص69.

³ Lucie Kanovska, **CUSTOMER SERVICES-A PART OF MARKET ORIENTATION**, Economics and Management, Brno university of technology, No 15, Czech Republic, 2010, P563.

- ❖ "نشاط غير ملموس يمكن أحد الأطراف من تقديمها إلى طرف آخر، وهي نتيجة الأنشطة الناشئة عن التفاعل بين المؤسسة وزبائنها."¹
- ❖ "مجموعة التدابير والإجراءات التي تقوم بها إدارة المؤسسة لخلق مستوى من الرضا للزبون، من حيث زمن، توقيت تقديم الخدمة، وجودة الخدمات المعروضة للبيع، وهذا ما يؤدي إلى زيادة المبيعات والربحية بالإضافة إلى تحسين صورة المنظمة في أذهان زبائنها."²
- ❖ "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقدمها المؤسسة لزبائنها، بغرض تلبية حاجياتهم ومتطلباتهم ورغباتهم بأفضل الطرق حيث تسمح ببناء علاقات مع الزبائن وتقليل معدل خسارتهم، وخلق سمعة إيجابية وزيادة المبيعات والإيرادات."³
- ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن خدمة الزبون هي تلك الخدمة غير الملموسة التي تقدمها المؤسسة لتحقيق حاجات ورغبات زبائنها وإرضائهم سواء قبل شرائهم واستخدامهم لمنتجاتها أو بعدها.
- وخدمة الزبون الجيدة تعتبر عموداً أساسياً لنجاح أي مؤسسة إذ تعود بالضرورة على المؤسسة بفوائد عديدة نذكر منها:⁴

- زيادة عدد الزبائن:

عدد الزبائن المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة على تجربة زبون إيجابية، حيث إذا لم تتمكن المؤسسة من تقديم تجربة مرضية للهم فمن المرجح لجؤهم للبحث عن المنتجات والخدمات في مؤسسات أخرى، بينما تحسيسهم بأن المؤسسة على علم تام ومهتمة بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم فيكون قرار العودة إلى المؤسسة قراراً سهلاً، ويؤدي بذلك تكرار الشراء والذي ينتج عنه الإخلاص والرضا والولاء وبذلك تتشكل تجربة زبون إيجابية يتم نشرها عن طريق الزبائن وكسب بذلك زبائن جدد.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص53.

² نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسات الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014، ص117.

³ Nguyen Quoc Huy, Nguyen Minh Huong, **Factors Affecting the Quality of Customer Care Service**, International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, Vol 3, No 6, Vietnam, November 2023, P198.

⁴ Tshepo Tlapana, Kwanele Mduba, **Customer Service and its impact on consumer buying patterns**, Modern Management Review, Vol 26, No 2, South Africa, June 2021, P70.

- تحقيق الأرباح:

مع زيادة رضا الزبون وتحوله مع الوقت إلى أداة ترويج مجانية ينتج عنه زيادة الحصة الزبونية للمؤسسة بتكلفة أقل وتزايد معها احتمالية تحقيق أرباح أكثر، حيث زيادة عدد الزبائن يؤدي إلى زيادة نسبة المبيعات كما يميل الزبائن المخلصون إلى أن يكونوا أقل حساسية للسعر وهذا يشير إلى زيادة التدفق النقدي وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

- خلق بيئة عمل جيدة:

تقديم خدمة زبون جيدة يمكن أن يكون له تأثير كبير على بيئة عمل المؤسسة، فتقديم تجارب إيجابية يساهم في رضا الزبون الخارجي الذي هو ناتج عن رضا الزبون الداخلي، حيث أن شعور الموظفين بالانتماء يخلق بيئة عمل قائمة على روح التعاون والتفاعل بينهم وهذا ما يحفزهم على تقديم أفضل أداء.

وبالإضافة إلى فوائد أخرى لخدمة الزبون تعود بها على المؤسسة ك: كسب ثقة زبائنها، تقليل تكلفة جذب زبائن جدد، تميز المنتجات والخدمات في السوق واكتساب سمعة جيدة في السوق...

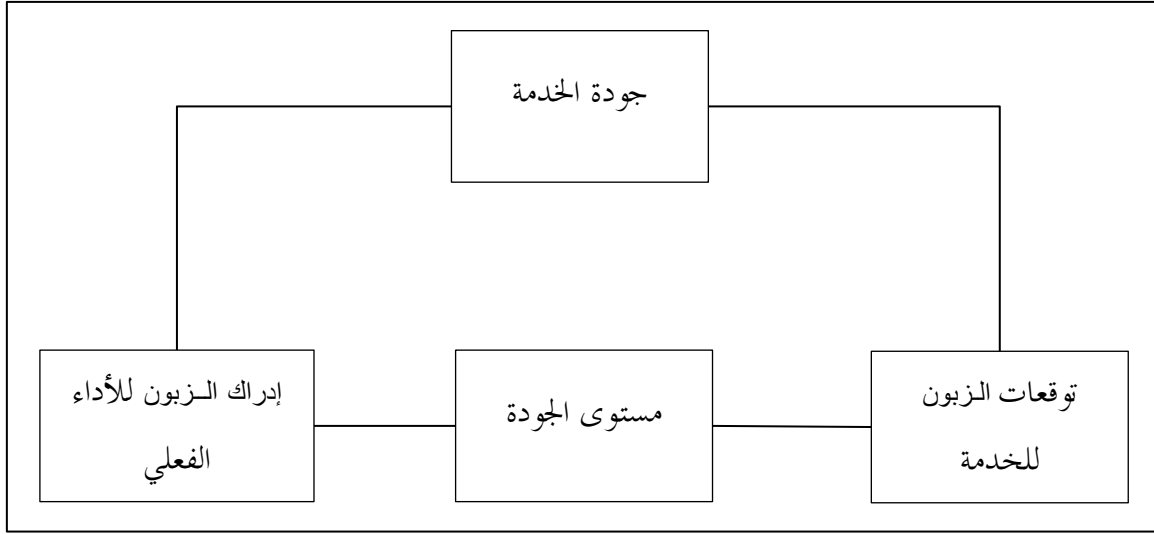
ثانيا: جودة خدمة الزبون وأسس تفعيلها

(1) تعريف جودة خدمة الزبون

تعبر جودة الخدمة على " مدى التوافق بين ما يرغب فيه الزبون وما يحصل عليه فعليا، فإذا تطابقت توقعات الزبون مع ما يقوم مقدم الخدمة بتقديمه فإنه حتما يعبر عن جودة الخدمة المقدمة، مما يحقق رضا الطرفين وهذا ما يسمح باستمرار الاتصال وبناء علاقة طويلة الأجل بينهم، باختصار فجودة الخدمة تعتبر معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة."¹

¹ واله عائشة، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2011، ص

الشكل رقم (06): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: والة عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

وتشكل جودة خدمة الزبون حاجزا قويا أمام المنافسين، حيث تضمن رضا وولاء الزبائن وتساهم في تمييز المنتج وتقليل تكاليف التسويق وزيادة أرباح المؤسسة.¹

(2) خطوات تحقيق جودة خدمة الزبون

هناك عدة خطوات لتقديم خدمة زبون ذات جودة، تتضمن ما يلي:²

أ- اظهار الموقف الإيجابي اتجاه الزبون:

ويتمثل في الطريقة الإيجابية الذي يُبديها مقدم الخدمة للزبون أثناء تعامله معه، حيث يجب على مقدم الخدمة حسن معاملته للزبون، فإحداث انطباع ذهني أول جيد وضروري بالنسبة للمؤسسة إذ يعزز الرغبة للزبون في الحصول على الخدمة، بالإضافة إلى أنها تؤدي لولائه المستمر للمؤسسة، ويمكن للمواقف التي يبديها مقدم الخدمة أن تتلخص في حسن المظهر والمقابلة؛ الابتسام والرقرة في التعامل؛ الثقة بالنفس والإيجابية في التعامل؛ قوة الشخصية والاستعداد النفسي لمواجهة الزبون...

¹ Lucie Kanovska, Op.cit., P562.

² خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص220.

ب- تحديد حاجات الزبون والعمل على توفيرها:

تحديد حاجات الزبون وتطلعاته يقف على المهارات البيعية والتسويقية والواجبات التي يجب أن تتوفر لدى كل موظف مقدم الخدمة، والتي يكون فيها نوع من التفاعل الشخصي مثلاً: ¹

- اعتماد مهارات تسويقية للتأثير على حواس الزبون من خلال العرض السليم لمزايا المنتج؛
- تسجيل معلومات الزبائن واستقبال المحادثات الهاتفية؛
- توضيح للزبون اجراءات الخدمة وتحسيسه بالراحة؛
- ترك فرصة لزبون للاستفسار عن كافة الأمور.

ج- اقناع الزبون ومعالجة مشاكله:

اقناع الزبون وخلق الرغبة لديه لاقتناء منتجات المؤسسة ليس بالأمر السهل، إذ يتطلب ذلك جهود سلوكية كبيرة لخلق القناعة لديه حيث كثيراً ما يضع الزبون عوائق واعتراضات أمام عملية الشراء، لذا من واجب مقدم الخدمة إزالة هذه الأخيرة وذلك بالاعتماد على مجموعة من القواعد التي تتمثل في: ²

- يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً؛
- اظهار مقدم الخدمة للزبون اتفاقه مع وجهة نظره في جزء منها؛
- قلب اعتراض أو شكوى الزبون إلى ميزة؛
- توجيه أسئلة للزبون تقوم على تفنيد اعتراض الزبون؛
- يجب على مقدم الخدمة أن يجعل الزبون يشعر بأنه خسر النقاش.

د- التأكد من استمرارية الزبائن من التعامل مع المؤسسة:

والتأكد من عودة الزبائن واستمراريتهم في التعامل مع المؤسسة راجع إلى مجموعة من الممارسات التسويقية لإرضائه وضمن الاستمرار في الشراء، ويمكن تلخيصها في: ³

- الإهتمام بشكاوى الزبائن وتحسيسهم بالاهتمام؛

¹ مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2015، ص 198-199.

² خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ إياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- الترحيب بمقترحات الزبون ومحاولة تفهمها؛
- التعامل بلطف والابتسامه باستمرار.

(3) أسس تفعيل خدمة الزبون

- للحفاظ على الزبون الحالي والطموح للحصول على آخرون محتملين وضمان عدم انجذابهم إلى منتجات المنافسين، يجب على المؤسسة تقديم خدمة زبون فعالة ومن أسس تحقيقها ما يلي:¹
- الاعتماد على نظام المعلومات الإدارية في حل مشكلات الزبائن، وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم التي هي في تغيير مستمر، وتجهيزها لهم للحصول عليها بسهولة في الوقت والمكان المحددين؛
- تشجيع الزبائن على تقديم شكاويهم ومشاكلهم، وتسهيل عملية الاتصال بالمؤسسة وقسم خدمة الزبون وجعلها متاحة في أي وقت، مثلاً تقديم خدمة الرقم المجاني والإعلان عنها، وكذلك رقم الفاكس والبريد الإلكتروني وعنوان المؤسسة، فقد يأخذ الزبون صورة سلبية عن المؤسسة في حالة ما لم يتم الوصول لها؛
- يجب توفر لدى موظف خدمة الزبون مجموعة من القدرات ومهارات التعامل مع كافة أنواع الزبائن، بالخصوص أنهم غالباً ما يتعاملون مع الزبون الغاضب، لذا يجب عليه أن يتصف بالخبرة والمرونة والقدرة على فهم والاستماع الجيد للزبون والتعاطف معه؛
- تنمية روح الفريق الواحد بين الموظفين وتشجيعهم على التعاون، من أجل أداء الخدمة بكفاءة وسرعة عالية، وتذكيرهم أن أداء فرد واحد قد يؤثر على أداء كافة الفريق؛
- التأكيد على أهمية خدمة الزبون الداخلي "أي زميل العمل"، لأن التقصير في خدمة الزبون الداخلي يؤدي حتماً إلى تقصير أكبر في خدمة الزبون الخارجي، فالشركة التي لا تستطيع خدمة موظفيها لا يمكنها خدمة زبائنها بكفاءة؛
- إيمان الإدارة العليا أولاً وأخيراً بأهمية خدمة الزبون، وقدرتها على تنمية هذه الثقافة بين الأفراد وتحفيزهم للعمل سوياً من أجل إرضاء الزبائن، واستعدادها الكلي لتخصيص كل إمكانياتها من أجل ذلك.

¹ شيماء السيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 246.

ثالثاً: عناصر واتجاهات خدمة الزبون

1) عناصر خدمة الزبون

تتكون خدمة الزبون من مجموعة عناصر حسب الباحثين، والتي يجب على المؤسسة الاهتمام بتحسينها وتطويرها من أجل القدرة على تقديم خدمة جيدة للزبون، وتمثل هذه العناصر في:

➤ **العنصر المادي:** ويمثل الأشياء الملموسة الموجودة لخلق وتقديم الخدمة، وتمثل البيئة التي تقدم فيها الخدمة، وتشمل بدورها عناصر فرعية أخرى كالمباني؛ الديكور والألوان؛ الإضاءة والتهوية؛ أماكن تقديم الخدمة؛ اللوحات الإرشادية؛ التكنولوجيا المستخدمة؛ مظهر الموظفين الخارجي.¹

ويلعب العنصر المادي دوراً مهماً في إدراك الزبون للخدمة والتأثير على قرار شرائه، كونه يساعد في تقييم الخدمة قبل عملية الشراء كما أنه يعتبر أحد أبعاد جودة الخدمة، فهذا العنصر يسمح ب:²

- ترك انطباع لدى مستخدم الخدمة عن مستوى جودة المنتج؛
- تحسين الصورة المدركة من قبل الزبون؛
- يسهل عملية تقديم خدمة الزبون.

ونقول أنه يمكن لهذا العنصر أن يكون له تأثير إيجابي أو سلبي على الصورة الذهنية التي تتشكل لدى الزبون على المؤسسة، لذا يجب عليها إدارة بيئتها بشكل جيد من أجل خلق صورة إيجابية وترسيخها في أذهانهم.

➤ **العنصر التفاعلي:** ومن خلال هذا العنصر تحدد الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، ويسمى أيضاً بمدى تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، ويشمل: المعاملة الودية لمقدم الخدمة التعاطف وحسن الإنصات إظهار الاهتمام والاستجابة؛ وبالتالي ترك انطباع جيد عنها لدى الزبون.³

¹ نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسات الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014، ص121.

² سلامي سمية، سعودي نجوى، أثر الدليل المادي في تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء البنك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، اوت 2021، ص558.

³ جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، 2006، ص24.

ونستنتج أن جودة المنتج المقدم مرتبطة بشكل كبير بجودة التفاعل الحاصل بين المؤسسة وزبائنها، وينتج التفاعل بين المؤسسة وزبائنها من خلال عدة مراحل ابتداء من وضع الإستراتيجية والخطط البيعية، مع اختيار الموظفين الذين يتمتعون بمهارات التعامل مع الزبائن، ومن ثم اللقاء بين مقدم الخدمة والمستفيد منها في مكان وفترة زمنية محددين ومن هنا بداية التفاعل المباشر بينهم، حيث أن مقدم الخدمة سيقوم بالتعرف على الزبون عن قرب من خلال الحوار وتبادل المعلومات بين الطرفين، وبالتالي معرفة حاجاته والمشاكل التي تواجهه ومحاولة إيجاد حلول لها، ويتم الاحتفاظ بالمعلومات المتحصل عليها في قاعدة بيانات المؤسسة لسهولة الرجوع إليها لاحقاً، وأخيراً تتم عملية تقديم الخدمة التي تكون بعد عملية البيع وعقد الصفقة بين الطرفين وتمثل في خدمات ما بعد البيع، وهذا يساهم بشكل كبير في بناء أفكار وانطباعات في عقل الزبون حول المؤسسة.

➤ **الصورة الذهنية للمؤسسة:** الصورة الذهنية هي عبارة عن توليفة من الانطباعات الذهنية المتشكلة لدى الزبون عن المؤسسة نتيجة تعاملاتهم معها، ويمكن اعتبارها الطريق الذي تسلكه المؤسسة لكي تصل إلى أذهان الزبائن والترسخ فيها.¹

والصورة الذهنية للمؤسسة ليست بالشيء المطلق، فهي نسبية يمكن أن تتغير نتيجة مجموعة من العوامل المتعلقة بالصورة في حد ذاتها أو بالأخبار المنتشرة عنها ونذكر منها:²

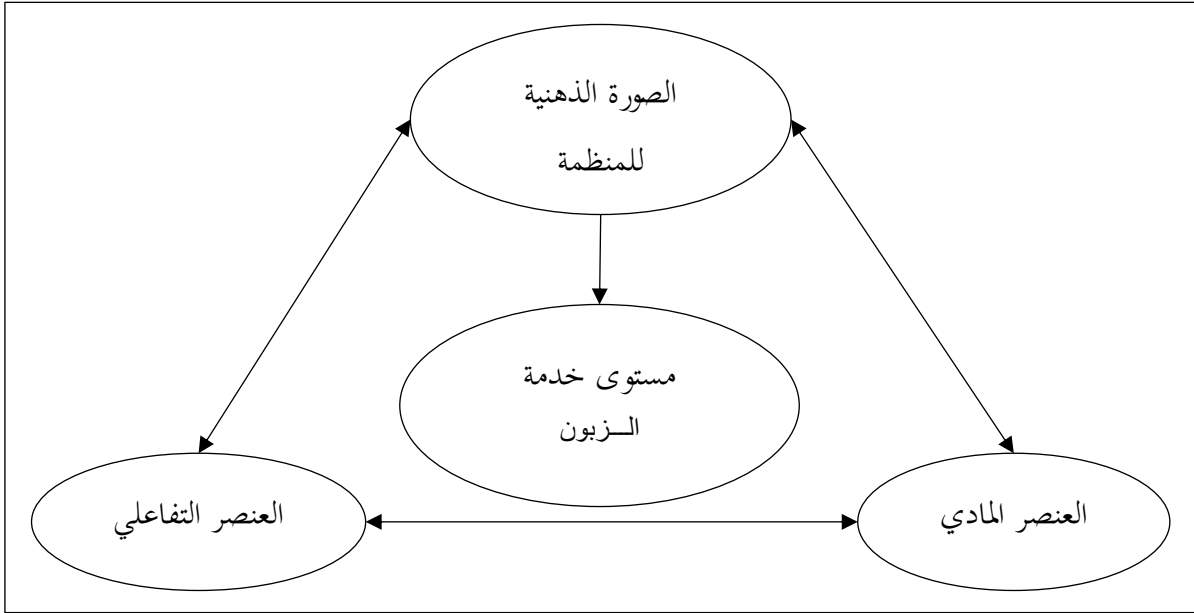
– هوية المؤسسة – السمعة – طريقة تقديم الخدمة – البيئة المادية – تواصل الموظفين مع الزبائن.

ومما سبق نرى أن هناك علاقة بين جميع العناصر سابقة الذكر، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ بوترة وليد، خروف منير، الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء عملاء البنوك الخاصة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، قلمة، جوان 2022، ص 96.

²Saeid Reza Beigi, **Organizational Mental Image, the Key to Organization's Development and Excellence**, New Science Series Journals, Vol 2, No 8, Iran, P46.

الشكل رقم (07): عناصر خدمة الزبون



المصدر: جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، 2006، ص25.

2) أنواع خدمة الزبون

إن الخدمات التي يمكن تقديمها إلى الزبائن تأخذ أنواع مختلفة ومتنوعة حسب رأي البعض، والتي يمكن أن نشير إلى أكثرها انتشارا واتساعا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) أنواع الخدمة المقدمة للزبون

نوع الخدمة والرسالة الموجهة	الجانب الإجرائي للمؤسسة	المستوى الإدراكي للزبون
الخدمة الباردة ("نحن لا نهتم")	<ul style="list-style-type: none"> إجراءات سيئة بطيئة وغير متناسقة في تقديم الخدمة. غير منظمة وتمتاز بالفوضى. تعاملات غير جيدة مع الزبون. 	<ul style="list-style-type: none"> غير شفافة في الإجراءات المحددة وغير واضحة. خدمة باردة او فاترة. متحفظة وجدية بعيدة عن أجواء الانبساط والفرح. عدم الاهتمام بالزبائن ومتطلباتهم. غير مرغوبة من قبل الزبون.

<ul style="list-style-type: none"> ● غير شفافة. ● فاترة. ● متحفظة. ● غير مرغوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تأتي في الوقت المناسب. ● متناسقة وموحدة للجميع الزبائن. ● منظمة وبعيدة عن الفوضى. 	<p>طريقة المصنع للخدمة</p> <p>"أنتم مجرد ارقام ونحن هنا لمعالجتكم"</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تقدم بطريقة ودية. ● جذابة وملفتة للنظر. ● طرق بارعة في تقديمها. ● مرغوب بها من طرف الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> ● بطيئة. ● غير متناسقة وغير موحدة للجميع. ● غير منتظمة في التقديم. 	<p>طريقة الحديقة الوردية للخدمة</p> <p>"نحن نبذل اقصى ما بوسعنا"</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تتسم بالود والمحبة في التقديم. ● جذابة وملفتة. ● تقدم بطرق بارعة. ● مرغوب بها من قبل الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تأتي في الوقت المناسب. ● منتظمة ومتناسقة. ● موحدة بين جميع الزبائن. 	<p>طريقة جودة وخدمة الزبون</p> <p>"نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم"</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مأمون الدراكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 190.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002، ص 209.

3) اتجاهات خدمة الزبون

مع تنوع المنتجات وانتشار التكنولوجيا أصبح الزبون يستطيع أن يفاضل بين السلع والخدمات المقدمة بحثا عن رغباته واحتياجاته، وبالتالي عملية جذب الزبون لا تتحقق إلا من خلال الخدمات التي ينبغي تقديمها له بصورها المختلفة والتي تم تقسيمها الى:¹

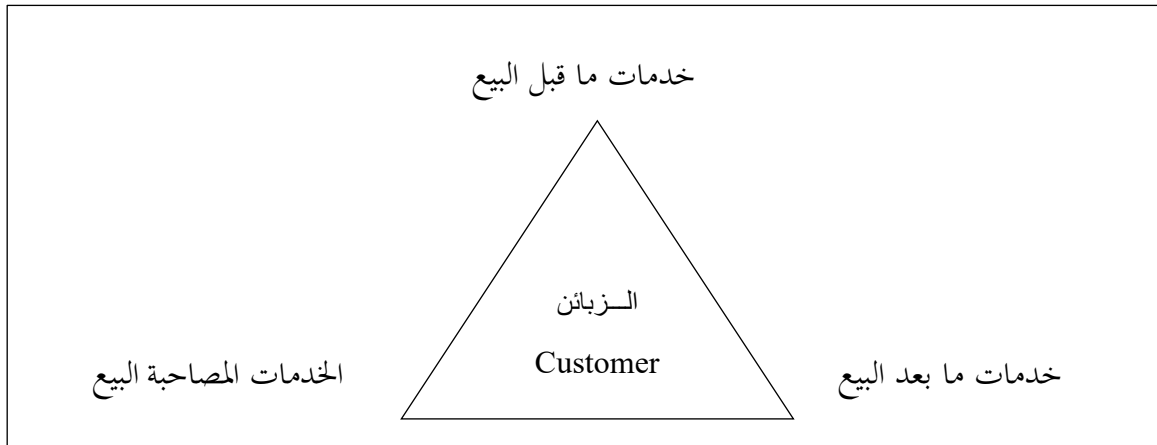
أ- خدمات ما قبل البيع: تعتبر مفتاح بناء علاقة قوية مع الزبائن وهي تساهم أيضا في زيادة المبيعات والخدمات التي تختص في الاتصال بالزبون ومعرفة رغباته وحاجاته وميولاته في طلب السلعة، تتم هذه العملية من خلال دراسة سلوك المستهلك والتعرف على دخله وقدراته الشرائية، وهذا ما يستدعي العمل الكثيف والدائم ومتابعة كل ما يتعلق بتطلعاته وطموحاته الاستهلاكية الحالية والمستقبلية.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 205.

ب- الخدمات المرافقة للبيع: وهي مجموعة من الخدمات الإضافية التي تقدمها المؤسسة رفقة بيع منتجاتها وتشمل التعريف بالسلعة للمستهلك ومواصفاتها القياسية ودرجة الاعتمادية وشرح طرق وسبل استخدام هذه المواصفات كأداة مثلى لجذب الزبائن، وهي تهدف بشكل كبير إلى زيادة قيمة المنتج وتحسين تجربة الزبائن.

ج- خدمات ما بعد البيع: وتعد عنصر أساسي في استراتيجية أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز، فهذه الخدمات تركز على عمليات الصيانة واستبدال السلعة أو أحد أجزائها التالفة عند الاستعمال، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالتركيب والنقل وكذلك خدمة الضمان التي تعبر عن التزام بين البائع والمشتري في شكل مكتوب أو شفهي، فيما يتعلق بضمان سلامة السلعة على فترة زمنية معينة. والشكل رقم (07) يوضح ذلك.

الشكل (08): الصورة المثلى لخدمة الزبون



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 206.

"والصورة المثلى لخدمة الزبون تظهر من خلال تكامل كل من خدمة ما قبل البيع مع الخدمات المصاحبة للبيع مع خدمات ما بعد البيع، وهذا التكامل يعطي ميزة للمؤسسة كونه يحفز الزبون على الشراء ويظهر له أنه سيحصل على أكبر اشباع ممكن."¹

¹ نبيلة ميمون، مرجع سبق ذكره، ص121.

المبحث الثالث: دور خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية تعتمد على خدمة الزبون، باعتبارها أنها بمثابة أحد العوامل التي فقود المؤسسة نحو التميز بين منافسيها في السوق الذي تنشط فيه، إذ أن تنمية خدمة الزبون مع الوقت ستصبح أحد نقاط القوة للمؤسسة وإدراك الفجوة بين الخدمة المقدمة وتجاوز توقعات الزبائن يلعب دورا هاما في ذلك، وهذا ما يعتبر أمرا حاسما لنجاح عمل أي مؤسسة.

أولاً: مساهمة خدمة الزبون في تحقيق الرضا والولاء والميزة التنافسية

يعبر رضا الزبون عن خدمة الزبون المقدمة تفسير لولائه على المؤسسة، حيث أنه يعتبر مؤشرا هاما لجودة الخدمة أو المنتج، ويعتبر غالبا عاملا رئيسيا في نجاح أي مؤسسة.

ويمكن القول أن رضا الزبون:

❖ هو "مدى تطابق الخدمة المقدمة من المؤسسة مع توقعات الزبون، فهو يعبر عن شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل، أو يمكن اعتباره نتيجة مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون."¹

❖ هو "المحور الأساسي لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمنظمة، وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته، وتهدف منه المؤسسة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين، تحقيق الرضا التام للزبون والمنظمة تحقق بذلك أرباح معقولة."²

ويعبر الرضا عن حصول الزبون على رغبته وعلى ما يحتاجه بالضبط، أي ان المؤسسة عندما تقدم منتجات تلي رغبة الزبون وتتجاوز توقعاته من حيث تطوي الجودة على وجه الخصوص، وهذا ما يسمح بتعظيم قيمة الزبون، والتي يمكن أن نعرفها على أنها "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها الزبون، ويتم تقديمها من خلال مجموعة من الممارسات والأنشطة ذات الصلة التفاعلية التي تتم بين المنظمة وزبائنهم وبناء علاقة طويلة

¹ محمد خثير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، عين الدفلى، جانفي 2017، ص33.

² ساهرة عبد الخضر وادي، زينب شلال عكار، الايضاء الواسع ورضا الزبون (العلاقة والأثر)، عن جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8، العراق، ماي 2012، ص74.

الأجل معهم"¹.

ومن أجل تقوية هذه العلاقة وجب على المؤسسة أن تتبع مبدأ "اعرف زبونك"، وذلك من خلال توظيف إدارة المعرفة لفهم خصائص واحتياجات ورغبات زبائنهم عن قرب وبشكل أفضل، والتي نلخصها فيما يعرف بمعرفة الزبون " التي تعمل على جمع معلومات وبيانات حول الزبون من خلال عدة طرق كمعاهد استشارات المعلومات، واستخدام بيانات المعلومات تحليلات المواقع الإلكترونية وغيرها من الطرق، ثم يتم تحليل المعلومات التي جمعها وهذه الأخيرة يمكن أن يكون لها تأثير مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسة فيما يخص اتخاذ قراراتها حول المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنهم"²، وفي هذا السياق يمكن القول أن لمعرفة الزبون مساهمة كبيرة في تحقيق رضا وولاء الزبون.

وعند الوصول إلى مستوى رضا معين وإدراك لجودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة فهذا يدل على احتمال استمرار الزبون في التعامل معها وتفضيل منتجاتها أو خدماتها على ما يقدمه منافسيها، وبالتالي الارتقاء إلى مستوى الولاء وبناء الثقة واكتساب المؤسسة سمعة في السوق تسمح لها بالتميز على منافسيها، كما أن رضا الزبون على ما قدمته له المؤسسة يؤكد على القيمة التي تقدمها له، ورضا الزبون على جودة الخدمة يسمح له باتخاذ قرار تكرار الشراء، وهذا الأخير يؤدي لزيادة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة وبالتالي ارتفاع أرباح المؤسسة، كما أنه يسمح للزبون بنشر تجربته مع المؤسسة إلى البيئة الخارجية (العائلة، الأصدقاء، مواقع التواصل الاجتماعي...)، أي تحوله إلى أداة ترويج مجانية وبالتالي جذب المزيد من الزبائن وزيادة الحصص الزبونية بتكلفة أقل.

¹ رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، دور ابعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، العراق، 2018، ص33.

²Ogund A. O. et. al, **Towards an agent-based customer knowledge management system**, (IJCSSE) International Journal on Computer Science and Engineering, Vol 2, No 6 ,Nigeria, 2010, P2182.

ثانيا: التحسين المستمر لخدمة الزبون ودوره في تحقيق ميزة تنافسية

يمكن تعريف التحسين المستمر على أنه: " البحث المنسق والجهود المستمرة للمؤسسة في البحث لاكتشاف أفضل الطرق والسبل في تدعيم البحث والتطوير، لإنجاز الأنشطة والعمليات التي تهتم بها المؤسسة لتقديم خدمة للزبائن وضمان توافقها مع توقعاتهم، وتحديد مشاكلهم وحلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة."¹

العمل على التطوير والتحسين المستمر للخدمة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها، وفهم احتياجاتهم واذواقهم المتغيرة باستمرار من خلال البقاء على تواصل دائم مع الزبائن ومواكبة التغيرات الحاصلة في السوق واستغلال الفرص وبالتالي الارتقاء إلى مستوى أفضل من الجودة، يسمح للمؤسسة بالتفوق على منافسيها اللذين يعتمدون الطريقة التقليدية، كما يمكن للمؤسسة من تطبيق التحسين والتطوير المستمرين في إستراتيجيتها التسويقية وإرفاق منتجاتها بخدمات إضافية وبالتالي خلق قيمة للزبون مما يؤدي إلى جذب انتباهه وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.

وعلى سبيل الخدمة المبتكرة الخدمات الإلكترونية والتي تدخل فيها الابتكارات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات، وحتى تسمح للمؤسسة بالاتجاه نحو تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتمتع بمجموعة من المزايا مثل:

- يجب أن تتمتع بسهولة الاستخدام بعيدا عن التعقيد وكذلك سهولة الوصول إلى المعلومات المطلوبة؛
- اعتماد تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات مما يساهم في سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن؛
- ضمان التواصل الدائم مع الزبائن بتوفير التواصل الإلكتروني على مدار 24 ساعة كالردشة الحية والإجابة على أسئلة الزبائن بشكل تلقائي؛
- اعتماد أنظمة وإجراءات أمنية تضمن سلامة وخصوصية بيانات الزبائن؛
- يجب أن تقدم قيمة مضافة للزبائن وتلبي حاجاتهم بطريقة أفضل؛
- توفير الصيانة التنبؤية للأعطال في المنتجات قبل وقوعها وإبلاغ الزبون بذلك؛
- تعزيز تجارب الزبائن الافتراضية من خلال الأجهزة القابلة للارتداء.

¹ قصير بن عودة، استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 2، وهران، 2022، ص18.

والأهم هنا نجاح المؤسسة في استخدام هذه التقنيات والأساليب وتدريب الموظفين على ذلك بشكل فعال، لذا الإستراتيجيات المطورة والخدمات ذات الجودة العالية التي تلبي حاجيات الزبائن وتفوق توقعاتهم تجعل المؤسسة تحظى بثقة وتقدير زبائنها مما يرفعها إلى مستوى التفوق والتألق بين منافسيها.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن خدمة الزبون من بين أهم العناصر التي يجب الاهتمام بها واعطائها قيمة، واتباعها بشكل مستمر لما لها من فوائد تعود على المؤسسة وزبائنها على حد سواء، إذ تساعد على تقوية العلاقة بينهم من خلال سماعها وفهمها لما يحتاجه ويتوقعه الزبون بالإضافة إلى مدى كفاءة المؤسسة في التفاعل والتعامل مع زبائنها، باعتبارهم أحد أهم عناصرها التي تساهم في تفوقها على منافسيها واستمراريتها في مجال تخصصها، لذلك نجد أن المؤسسات دائما في حالة منافسة مستمرة من أجل إرضاء زبائنها الحاليين والعمل على اكتساب زبائن جدد في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وهذا ما يستوجب التأقلم معها للمحافظة على زبائنها.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجوانب النظرية للدراسة وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بكل من خدمة الزبون والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل عرض الجانب التطبيقي لدراستنا التي أقيمت في إحدى البنوك في الجزائر المتمثل في بنك الخليج وكالتي قالمة-عنابة واسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، ولفهم السليم والصحيح فقمنا أولاً بالتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أداة الدراسة

المبحث الأول: التعريف ببنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة

نظرا لكون الدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع مذكرتنا سيتم إجراؤها في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة فإنه لا بد لنا من تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأة بنك الخليج أولا.

أولا: تقديم مجموعة الأعمال الكويتية KIPCO

تأسست مجموعة الأعمال الكويتية عام 1975، وأصبحت منذ ذلك الحين واحدة من أكبر الشركات القابضة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بمجموع أصول أكثر من 19 مليار دولار مع إمتلاك مجموعة حصص في أكثر من 60 شركة تعمل في 24 دولة خاصة في العالم العربي، وتهتم المجموعة بالخدمات المالية والأغذية والبتروكيماويات والخدمات النفطية والإعلام والعقارات والتعليم، وتشمل اهتماماتها الخدمات المالية الخدمات المصرفية التجارية وإدارة الأصول والخدمات المصرفية الاستثمارية يعد بنك الخليج العربي أحد رواد السوق في مجال الخدمات الإلكترونية، وهو أول بنك يقدم البطاقات الدولية (Visa و MasterCard) في السوق.

ثانيا: بنك الخليج الجزائر AGB

بنك الخليج الجزائر (AGB) هو بنك تجاري وشركة تابعة لمجموعة "بنك برفان" وعضو في واحدة من أبرز مجموعات الأعمال في الشرق الأوسط وهي المجموعة الكويتية للأعمال KIPCO، بدأ نشاطه عام 2004 ويعتبر أحد البنوك الخاصة الثلاثة الرئيسية في الجزائر.¹

وبدأ بنك الخليج الجزائر برأس مال قدره 20.000.000.000,00 دج، ومهمته الرئيسية هي المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية للجزائر، من خلال تقديم مجموعة واسعة ومتغيرة باستمرار من المنتجات والخدمات للشركات والمهنيين والأفراد خدمات،² وقد تم افتتاح رسميا للمقر الرئيسي لبنك الخليج الجزائر في 14 مارس 2022، وسُمي برج بنك الخليج الجزائر" ويقع مقره في الأبيار الجزائر العاصمة.

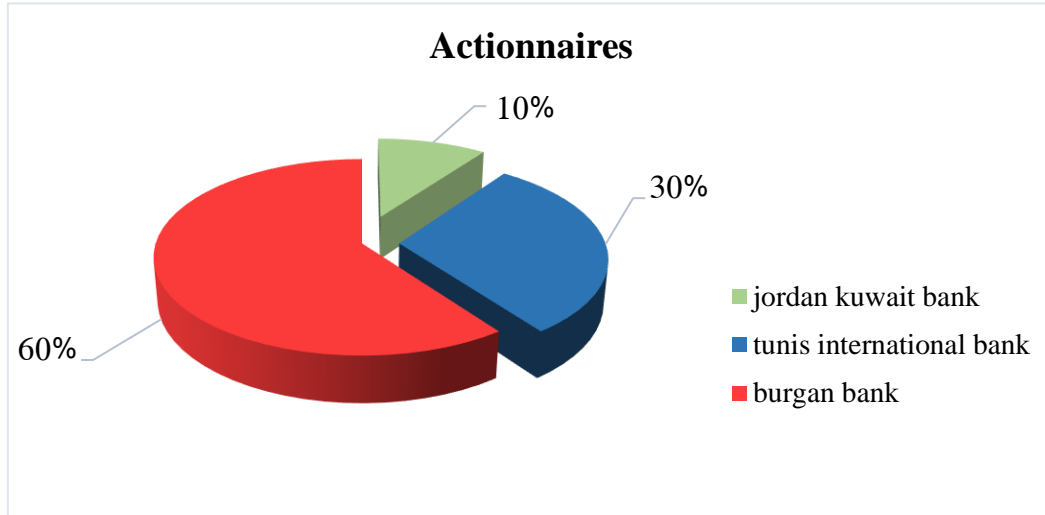
¹ <https://www.agb.dz>, consulte le 26/04/2024, 12 :30.

² <https://www.agb.dz>, consulte le 26/04/2024,15 :52.

1. مساهمي AGB:

تم إنشاء بنك الخليج الجزائر بمساهمة ثلاثة بنوك رائدة في السوق، وهو ما يمثله الشكل الاتي:

الشكل رقم (09): مساهمي بنك الخليج الجزائر AGB



Source : rapport annuel 2022 de l'AGB, p05.

أ- بنك برقان Burgan Bank

هو المساهم الأكبر ويمتلك 60% من أسهم AGB، تأسس البنك عام 1977، وهو ثاني أكبر بنك تجاري تقليدي، وأحد البنوك الأكثر تنوعاً في الكويت. معروف بمكانته القوية وعروضه المتميزة في مجال الخدمات المصرفية للشركات والخاصة والمؤسسات المالية، فضلاً عن عملاء الخدمات المصرفية للأفراد الذين يتزايدون باستمرار.

ب- بنك تونس العالمي Tunis International Bank

يمتلك بنك تونس العالمي 30% من أسهم AGB، تأسس بنك TIB في جوان 1982، وهو أول بنك تجاري يتم تأسيسه في تونس كشركة مصرفية مرخصة بالكامل، وتنبع سمعته الممتازة من الجودة العالية للمنتجات والخدمات التي يقدمها لعملائه، ويهدف بنك TIB اليوم إلى لعب دور رئيسي في تعزيز الأعمال والشراكات بين المستثمرين من الخليج والمغرب العربي ودول أوروبا الغربية ودول البحر الأبيض المتوسط الأخرى.

ج- البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank

يمتلك البنك الأردني الكويتي 10% من أسهم AGB، وهو شركة أردنية عامة محدودة، تأسس في عام 1976 وأصبح بنجاح لاعبا رئيسيا في النظام المصرفي الأردني في السنوات الأخيرة، ويدير البنك حاليا شبكة وطنية

تضم 62 فرعاً ومكتباً في جميع أنحاء الأردن، بالإضافة إلى أربعة فروع في فلسطين وفرع واحد في قبرص.

2. مهام بنك الخليج الجزائر AGB

تتمثل مهمته الأساسية السعي للمساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية بالجزائر، حيث يقوم البنك بمنح مجموعة من المنتجات والخدمات المالية، نجد منها:¹

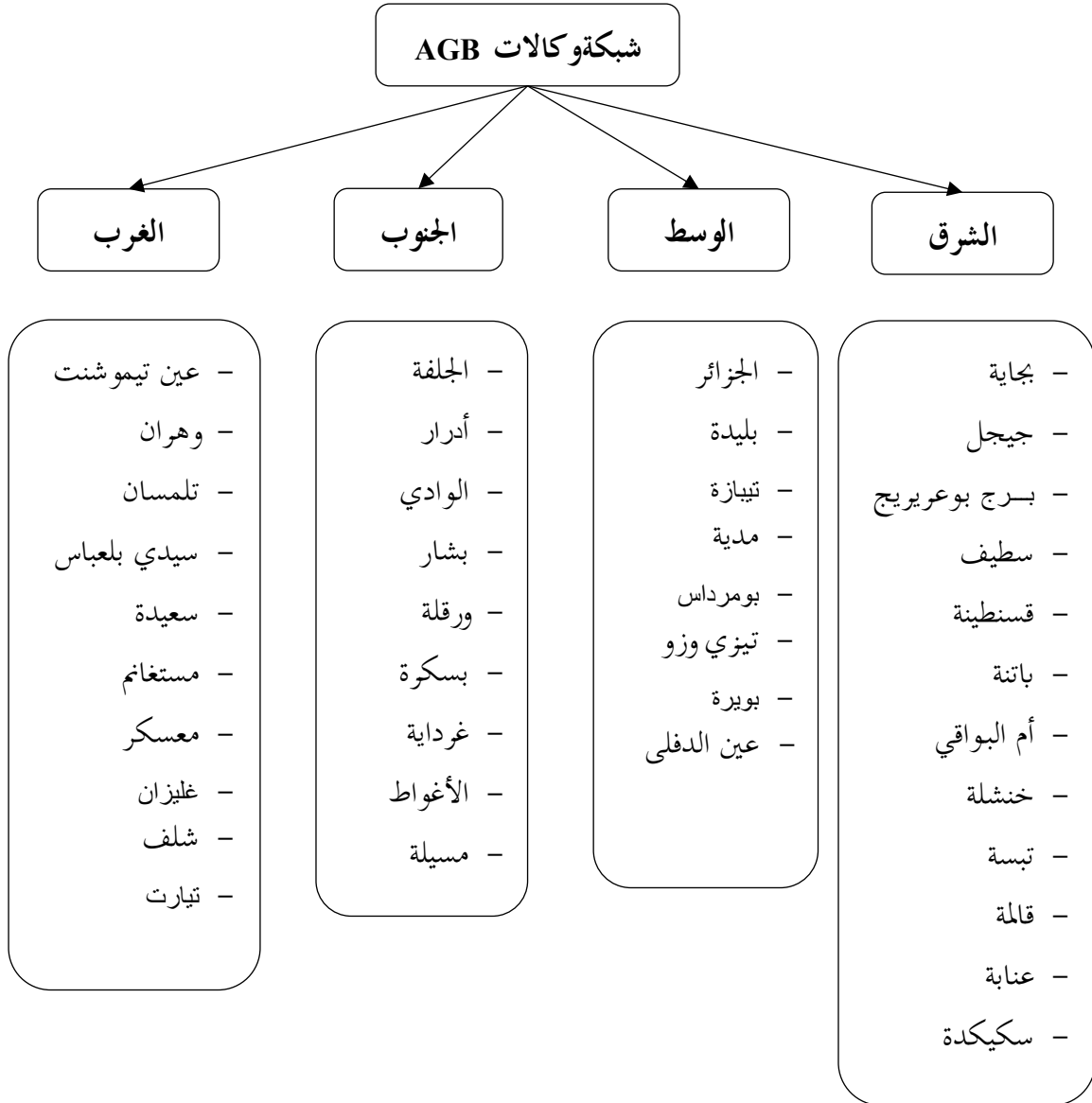
- **AGB y Pack START** : عروض حصرية مخصص للشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 19 إلى 23 عامًا لدعمهم في الإدارة اليومية لدخلهم والسماح لهم ببدء حياة عملية بسهولة أكبر.
- **الادخار والاستثمار**: يسمح بالحفاظ على دخل زبائنه وتأمين استقرار مالي مع زيادة قيمة رأس المال على المدى الطويل من خلال الاستثمار، ويوفر AGB حسابات التوفير؛ التوفير الذكي؛ حساب للقاصر؛ الودائع لأجل.
- **الحسابات**: يوفر AGB حسابات لتخزين الأموال وإدارتها بطريقة آمنة، كحسابات الجارية؛ حساب العملة؛ الحسابات الأجنبية بالدينار القابلة للتحويل CEDAC.
- **القروض الاستهلاكية**: والتي تمنح للأفراد لتلبية احتياجاتهم الشخصية والاستهلاكية، ونجد قرض Sayarati؛ قرض TESHILAT.
- **القروض العقارية**: قروض يقدمها البنك تستخدم لتمويل شراء أو تمويل عقار، ويوفر نوعان من القروض العقارية " Bayti acquisition و Bayti aménagement".
- **بطاقات**: بطاقة دفع وسحب دولية يمكن إعادة شحنها بعملة اليورو € ، ويسمح AGB استخدامها في ملايين المحلات والمتاجر حول العالم أو عبر الإنترنت، "Mastercard؛ Visacard".

3. شبكة وكالات AGB:

تتكون شبكة فروع بنك الخليج الجزائر من 60 وكالة منتشرة على 39 ولاية عبر التراب الوطني، ونلخص ذلك في الشكل التالي:

¹<https://www.agb.dz> , consulte le 26/04/2024, 01 :10.

الشكل رقم (10): توزيع وكالات AGB في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على rapport annuel 2022 de l'AGB

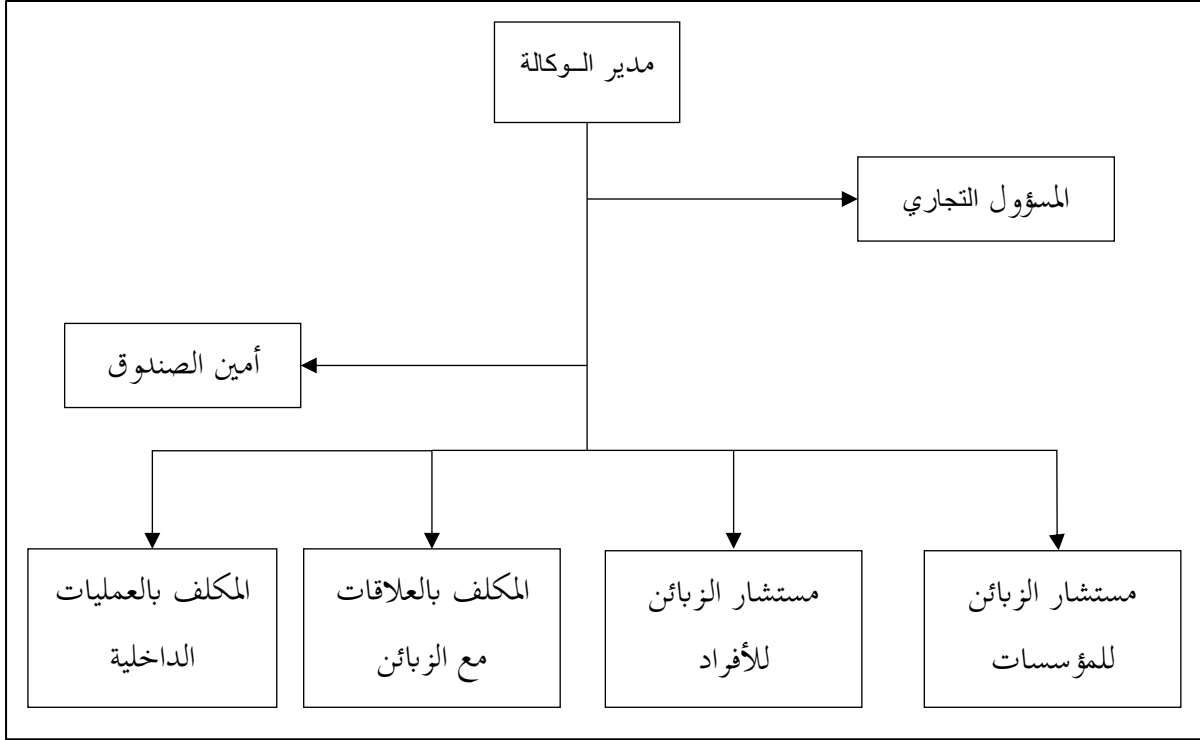
ثالثا: لمحة عن بنك الخليج الجزائر AGB وكالتي قالمة-عنابة

1) وكالة قالمة:

أنشئت وكالة بنك الخليج الجزائر في ولاية قالمة في 30 ماي 2015، ويعتبر موقع البنك الواقع في وسط المدينة موقع إستراتيجي لما يشهده من حركة كبيرة، وتعد وكالة قالمة ل AGB من أفضل البنوك في الولاية، وذلك لما تقدمه لزبائنها من خدمات وتسهيلات سواء تعلق الأمر بجودة الخدمة المقدمة له أو لسرعة الحصول عليها وهي وكالة معظم خدماتها تتم بطريقة إلكترونية.

- الهيكل التنظيمي ل AGB - وكالة قالمة-

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة



المصدر: مدير بنك الخليج الجزائر -وكالة قالمة-

- مدير الوكالة:

يعتبر الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الوكالة، وهو المسؤول عن توفير النظام الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية، مع الاهتمام المستمر بإدارة الجودة والمخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية التي تم تحديدها من طرف إدارة البنك، بالإضافة إلى ضمان الشفافية الاقتصادية للبنك وإدارة ميزانية الوكالة، ومن مهامه أيضا السهر على مراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية في إطار قانوني، مع مهمة إدارة موظفي الوكالة والإشراف عليهم.

- المسؤول التجاري Commercial Responsible:

من مهامه الرئيسية الإشراف على فريق المبيعات وتنشيطهم من أجل مساعدته على تحقيق أهداف العمل التي تتعلق بالوكالة، كما أنه يعمل على تزويد الزبائن بجميع المنتجات التي يقدمها البنك واحترام تطبيق القرارات الائتمانية ومراقبة فتح الحسابات والإشراف على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد والسهر على ضمان

سلامة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع القانون، بالإضافة إلى وضع ضمانات لجميع المنتجات المسوقة من طرف الوكالة لزيائنها ومهام أخرى في إطار تحقيق الجودة.

– أمين الصندوق:

هو المسؤول عن الصندوق وضمن حسن سير عملياته من خلال التحقق من المعاملات والإجراءات السارية والمعمول بها في الوكالة، والسهر على تدقيق الحسابات والمراجعة الداخلية والخاصة بالزيائن من أفراد ومؤسسات.

– مستشار الزيائن (للمؤسسات):

يجهز العمل من مجموعة المنتجات التي تقدمها الوكالة لزيائنها، بالإضافة إلى إدارة حساباتهم من فتح وغلق أو تغيير الحساب، وتسيير الكفالات والضمانات والقروض والاستثمارات وجمع وتحليل سجلاتها.

– مستشار الزيائن (للأفراد):

يوجد مكتبين يقومان بالتنسيق معاً، من خلال تنفيذ كل العمليات لصالح الأفراد كفتح حسابات ودفاتر وتسيير القروض الموجهة للأفراد، الصكوك وتحليل القروض.

– المكلف بالعمليات الداخلية:

يقوم بمعالجة العمليات الداخلية لضمان فعالية العمليات التي تقوم بها الوكالة، والتأكد من تطبيق السياسات والإجراءات المعمول بها، كإدارة الخطط والحسابات وتجهيز المعاملات وتوفير الفواتير والشيكات.

– المكلف بالعلاقات مع الزيائن:

وظيفته جذب الزيائن للبنك بحيث يعرض الخدمات المصرفية والائتمانية والتمويلية التي يتمتع بها البنك، بحيث يرسم علاقات متينة مع الزيائن.

أ- وكالة عنابة A

أنشئت وكالة عنابة A في جوان 2008 بعد الحصول على تصريح من بنك الخليج فرع الجزائر، وتقع الوكالة في شارع 1 نوفمبر 1954 وسط المدينة، وموقع الوكالة يعتبر موقع إستراتيجي لما يشهده من حركة كبيرة بالإضافة إلى سهولة الوصول إليها، وهي وكالة مجهزة بوسائل حديثة تسهل عمل الموظفين وتضمن تقديم خدمات ذات جودة لزيائنها.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة في الدراسة، منهجها وحدودها

بعد التعرف على بنك الخليج فرع الجزائر وكالتي قالمة-عنابة سنتطرق في هذه الجزئية إلى التعرف على منهج الدراسة وتوضيح حدودها، كذلك مجتمع وعينة الدراسة، كما سنقوم بتعريف خصائص أفراد مجتمع الدراسة وفق المتغيرات السوسيو-مهنية.

أولاً: منهج الدراسة

ونقصد بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما، وأسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، والوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة محل الدراسة."¹

ويمكن تعريفه أيضاً على أنه "جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة."²

وبما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى معرفة مدى الاهتمام بخدمة الزبون في بنك الخليج فرع الجزائر وعلى أنها مؤشر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، فإن الباحثة ترى بأن أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي، حيث اعتمدت الباحثة على استجواب عينة من أفراد المجتمع المدروس في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أداة صممت خصيصاً لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة هذا الموضوع، ما مكن من جمع معلومات دقيقة بناء على إجابات الأفراد، ومن ثم بعد ذلك قمنا بضبط المعلومات المتحصل عليها من أجل وصفها وصفا إحصائياً، ثم العمل على تحليل البيانات، مما يسمح بالتعرف على نتائج العلاقة التي تربط خدمة الزبون بالميزة التنافسية، وكيف أنها الأساس في تحقيقها في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عينة عشوائية، سحبت من موظفي بنك الخليج فرع الجزائر، بما في ذلك إطارات وموظفي البنك.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية ببنك الخليج فرع الجزائر وكالتي قالمة-عنابة.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، *منهج البحث العلمي*، دار الكتب، ط3، صنعاء-اليمن، 2019، ص35.

² ليندا لطاد وآخرون، *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية*، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين_ألمانيا، 2019، ص14.

- الحدود الزمنية: فترة الدراسة في بنك الخليج فرع الجزائر وكالتي قالمة-عنابة كانت خلال شهر أبريل.
- الحدود الموضوعية: سوف تركز الدراسة الميدانية على معرفة مساهمة خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الخليج فرع الجزائر وكالتي قالمة-عنابة.

ثالثا: خصائص أفراد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة أو مجتمع الدراسة الأصلي هو كامل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، سيتم في النهاية تعميم نتائج الدراسة عليه.¹

أما العينة فهي " مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي، تتضمن بعض العناصر التي يتم اختيارها منه بغرض الحصول على معلومات عن المجتمع نفسه، وتعرف أيضا على أنها العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع."²

يملك AGB شبكة مكونة من 60 وكالة منتشرة على 39 ولاية، حيث يتكون مجتمع الدراسة إجمالاً أكثر من 1,100 موظفًا باختلاف رتبهم، وقد سحبت عينة عشوائية من ضمن وكالات AGB، حيث تم توزيع (31) استمارات على موظفي بنك الخليج فرع الجزائر وكالتي قالمة-عنابة، وتم استرجاع إجمالي الاستمارات أي بنسبة استرجاع تعادل (100%) والتي هي قابلة للتحليل.

وفيما يلي عرض خصائص أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات السوسيو-مهنية:

1. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

تتمثل خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

البيان	العدد	النسبة %
ذكر	19	61,3%
أنثى	12	38,7%
المجموع	31	100%

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص84.

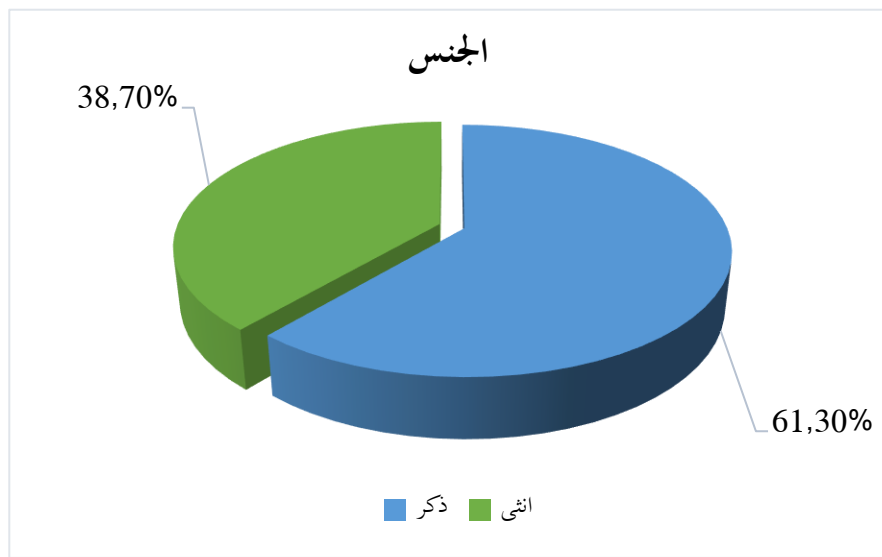
² ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2016، ص82.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن نسبة الذكور في العينة المأخوذة من بنك الخليج الجزائر وكالتي قائمة- عنابة أكبر من نسبة الإناث، ويشكلون ما نسبته (61,3%) من إجمالي العينة المسحوبة، حيث بلغ عددهم (19) بينما يمثل جنس الإناث (38,7%) من إجمالي عدد الموظفين، بتكرار (12) مفردة.

والشكل رقم (12) يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

2. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير العمر:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب متغير العمر إلى أربع فئات عمرية كما يوضحه الشكل التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

البيان	العدد	النسبة %
من 20 إلى 30 سنة	2	6,5%
من 31 إلى 40 سنة	13	41,9%
من 41 إلى 50 سنة	10	32,3%
أكثر من 50 سنة	6	19,4%

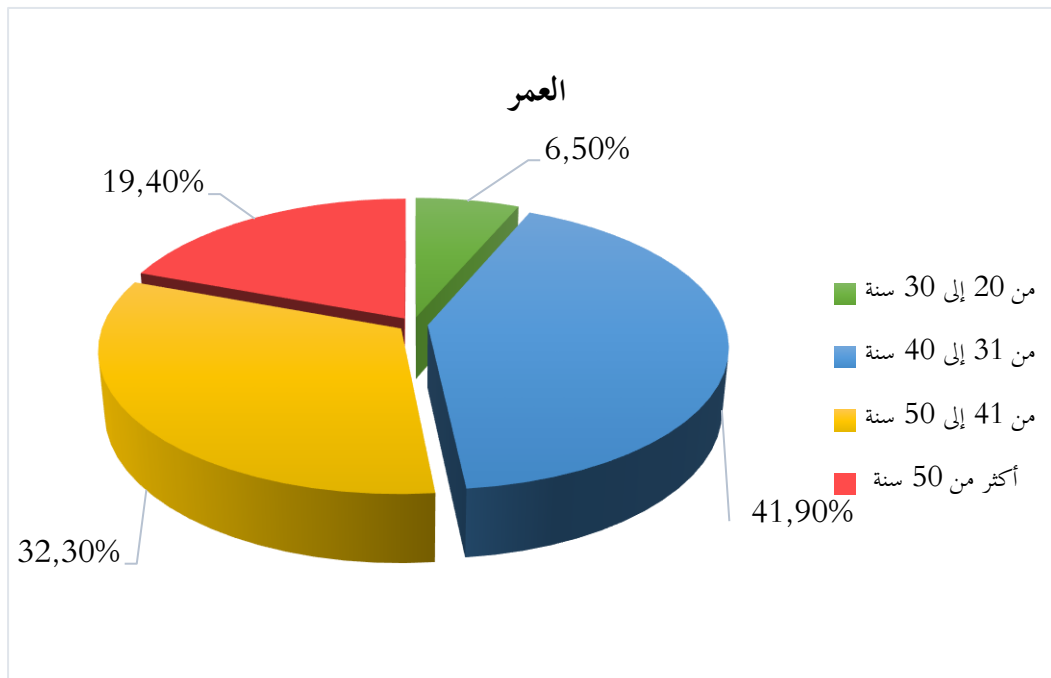
المجموع	31	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة بنك الخليج الجزائر وكالتي قلمة-عنابة تتركز أعمارهم في الفئة الثانية (من 31 إلى 40 سنة) حيث بلغ تكرارها (13) مفردة بنسب قدرها (41,9%)، تليها الفئة الثالثة والرابعة ذوي الأعمار (من 41 إلى 50 سنة) و (أكثر من 50 سنة) بنسب (32,3%) و(19,4%) على التوالي، بينما تعتبر الفئة الأولى (من 20 إلى 30 سنة) أقل نسبة وبلغت (6,5%).

والشكل (13) يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

3. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي:

تم تحديد ثلاث مستويات لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي والجدول التالي بين ذلك:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

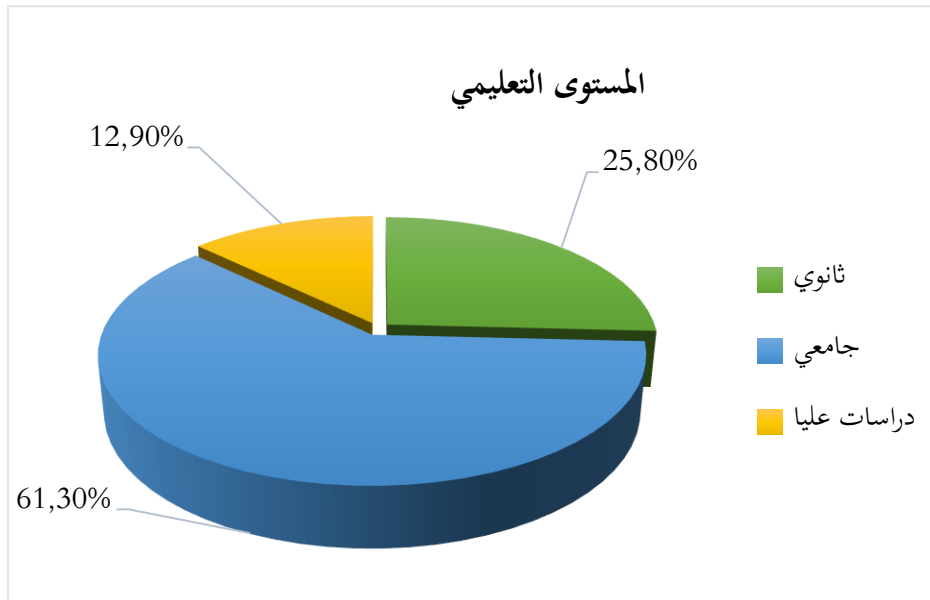
البيان	العدد	النسبة %
ثانوي	8	25,8%
جامعي	19	61,3%
دراسات عليا	4	12,9%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم (61,3%) من إجمالي العينة، تليها النسبة (25,8%) التي تمثل المستوى الثانوي، ويشكل (12,9%) من إجمالي أفراد العينة موظفين ذوي مستوى الدراسات العليا.

كما هو موضح في الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

4. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي:

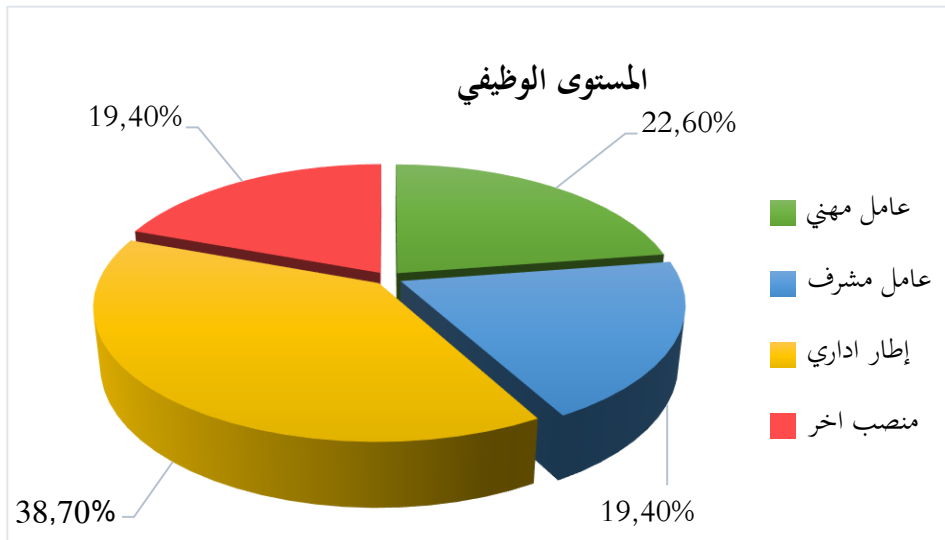
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

البيان	العدد	النسبة %
عامل مهني	7	22,6%
عامل مشرف	6	19,4%
إطار إداري	12	38,7%
منصب اخر	6	19,4%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن منصب إطار إداري يشكل أعلى نسبة وبلغت (38,7%) بعدها منصب عامل مهني وبلغ عددهم (07) أفراد أي (22,6%)، أما بالنسبة لكل من عامل مشرف ومنصب آخر يمثل كل منصب (19,4%) وهي أقل نسبة، ونوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

5. خصائص أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة:

نوضح خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة في الجدول التالي:

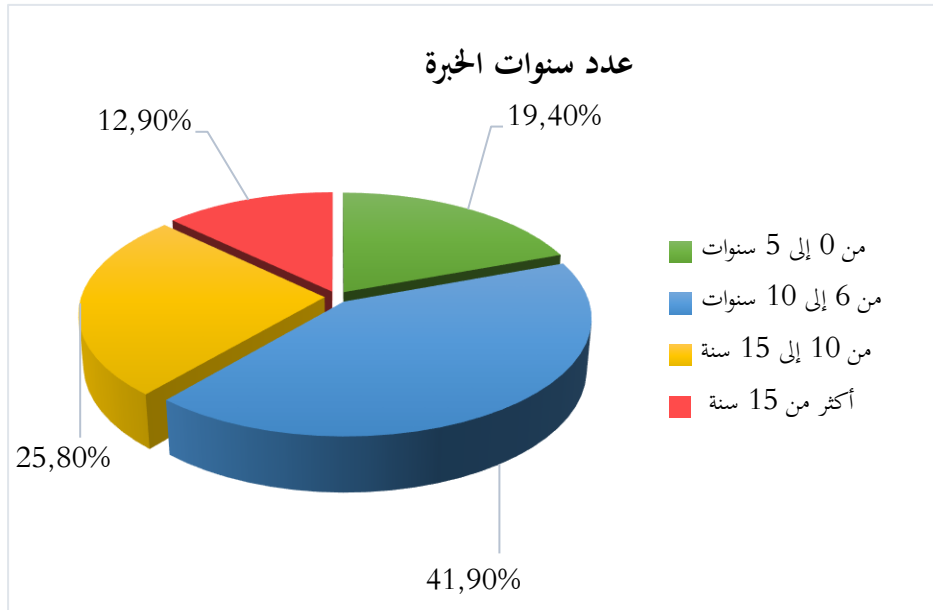
الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

البيان	العدد	النسبة %
من 0 إلى 5 سنوات	6	19,4%
من 6 إلى 10 سنوات	13	41,9%
من 10 إلى 15 سنة	8	25,8%
أكثر من 15 سنة	4	12,9%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

بالرجوع إلى الجدول رقم (09) يتضح أن (41,9%) من موظفي بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عناية تتراوح خبرتهم من (6 إلى 10 سنوات) وهي أعلى نسبة، ثم الأفراد ذوي الخبرة من (10 إلى 15 سنة) بنسبة (25,8%)، ونلاحظ أنه (06) أفراد من العينة أي (19,4%) هم ذو خبرة (من 0 إلى 5 سنوات) أما (12,9%) فقط تمثل ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) بتكرار (04) أفراد. ونوضح ذلك بالشكل (16):

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

المبحث الثالث: أداة الدراسة

بغية الحصول على المعلومات الضرورية لإثراء موضوعنا وللإجابة عن إشكالية الدراسة، لابد من الاعتماد على مجموعة أدوات الإحصاء الوصفي للحصول على المعلومات المرغوب بها، ونظرا لموضوع دراستنا وطبيعة وخصائص عينة الدراسة، قمنا بالاعتماد على أكثر أدوات البحث العلمي شيوعا وهي الملاحظة والاستبيان من أجل تحديد أهداف الدراسة والاستفادة من مزايا كل أداة، وتسعى الباحثة فيما يلي إلى عرض وصف شامل لكيفية بنائها وإثبات صدقها وثباتها.

- **تعرف الملاحظة على أنها** "مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس، أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات تسجيلها وتحليلها."¹
- **ويعرف الاستبيان على أنه** " مجموعة من الأسئلة تهدف لجمع المعلومات والبيانات من العينات محل الدراسة بما يتعلق بمشكلة معينة، ويتضمن الاستبيان عبارات خبرية تقريرية وليس عبارات استفهام خاصة في الاستبيان المغلق الذي يكون محدد الإجابة أو متعدد الاختيارات، ويعتبر الاستبيان أكثر الأدوات فائدة عندما يكون عدد العينات ضخماً."²

أولا: بنية أداة الدراسة

لقد قمنا في تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استمارة اسئلة شاملة تراعي أهداف الدراسة، وبعد صياغتها في شكلها النهائي قمنا بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم تقسيمها إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

والغرض من هذا الجزء هو التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وهي كالتالي:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى التعليمي؛

¹ مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، ورقة، جوان 2017، ص42.

²Trupti Rathi, Bindu Ronald, **Questionnaire as a Tool of Data Collection in Empirical Research**, Journal of Positive School Psychology, Vol6, No 5, India, 2022, P7697.

- المستوى الوظيفي؛
- عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:

1. المحور الأول: الميزة التنافسية

يمثل هذا المحور معرفة مستوى الحصول على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ويعبر هذا المحور عن المتغيرات التابعة والذي قسم بدوره إلى متغيرات جزئية وبلغ عددها أربع متغيرات، وقد تم التعبير عنها بمجموعة من العبارات التي يقابلها خمس إجابات تعبر عن مدى إحساس أفراد العينة بتوفر متغيرات الميزة التنافسية في بيئة عملهم، وهي كالآتي: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة.

ويشتمل هذا المحور إجمالاً على (17) عبارة تم تقسيمها كما يلي:

- العبارة من (01) إلى (04) خاصة بمتغير التكلفة؛

- العبارة من (05) إلى (09) خاصة بمتغير الجودة والتميز؛

- العبارة من (10) إلى (12) خاصة بمتغير المرونة؛

- العبارة من (13) إلى (17) خاصة بمتغير الوقت.

2. المحور الثاني: خدمة الزبون

يهدف هذا المحور للتعرف على مدى تطبيق خدمة الزبون في البنك، وهذا يعبر عن المتغير المستقل للدراسة، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات مقسمة إلى ثلاث متغيرات، فيما يقابلها هي الأخرى خمس إجابات كما في المحور السابق تعبر عن مدى قبول العبارات المطروحة، وكانت الإجابات كما يلي: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة.

واشتمل هذا المحور على (15) عبارة قسمت كالآتي:

- العبارة من (18) إلى (23) خاصة بمتغير العنصر المادي؛

- العبارة من (24) إلى (29) خاصة بمتغير العنصر التفاعلي؛
- العبارة من (30) إلى (32) خاصة بمتغير الصورة الذهنية.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما، فهو "يعد شرطا من الشروط الأساسية الواجب توفرها في أداة القياس والافتقدت هذه الأخيرة قيمتها، وعليه فالصدق يقيس الظاهرة محل القياس دون غيرها."¹

كما أن صدق الاستمارة "يعبر عن مدى صدق أسئلة الاختبار من حيث صياغتها ومحتواها وطريقة تطبيقها على المبحوثين لتحقيق الهدف من الاختبار."²

ويشير ثبات المقياس إلى مدى اتساق النتائج ومدى خلوها من الأخطاء، فيمكن أن نعرف الثبات على أنه "مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج القياس، وضمان الحصول على نتائج ثابتة النتائج إذا أعيد تطبيق الاختبار بعد فترة زمنية."³

1. صدق أداة الدراسة

إن صدق الاستمارة يعتبر من أهم الأمور ذات الأهمية البالغة التي يجب أن يهتم بها الباحث، مع سعي الباحثة لجمع بيانات كافية ودقيقة ويمكن تعميمها على كافة جوانب الموضوع، ومن أجل ذلك وجب الالتزام بقواعد كتابة الاستمارة وصياغة عبارات موجزة وبأسلوب واضح ومفهوم بتجنب المصطلحات المعقدة والصعبة مع اقتراح إجابات بسيطة بعيدا عن الغموض، وبعد انجاز الاستمارة في شكلها الأولي وبعد موافقة الأستاذة المشرفة تم عرضها للتحكيم على عدة أساتذة أكفاء من ذوي الاختصاص، تم العمل على تصحيح الاستمارة مع الاخذ بعين الاعتبار

¹ خطاب رضا، مطاطلة موسى، إشكالية الصدق والثبات في البحوث النفسية والتربوية دراسة نظرية تشخيصية، مجلة القياس والدراسات النفسية، المجلد 2، العدد 2، سكيكدة، 2023، ص178.

² بشته حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة المجلد 3، العدد 2، جيجل، جوان 2020، ص118.

³ علي سراوي، محمد الجموعي سراوي، مفاهيم أساسية في التعامل مع الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 7، العدد 1، الوادي، 2023، ص253.

ملاحظات واقتراحات الأساتذة حول مضمون الاستمارة ومدى ملائمة العبارات ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، وبناء على التوجيهات المقدمة تم استخراج الاستمارة في شكلها النهائي.

ومن بين التعديلات التي تم إجرائها على الاستمارة نجد:

- حذف وإضافة بعض المفردات؛
- إعادة صياغة بعض العبارات؛
- تبسيط بعض العبارات وإزالة الغموض عنها؛
- حذف بعض العبارات تفاديا للتكرار.

2. ثبات أداة الدراسة

يعتبر (Cronbach's alpha) أحد أشهر المقاييس المعتمدة التي تمكن من معرفة مدى ثبات الاستبيان وكل الفقرات الداخلة في الاختبار، وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة.

وتتأثر معادلة (Cronbach's alpha) بمستوى متوسط الارتباطات أو متوسط التغير بين الفقرات، وتباين الدرجات التي تشكل الدرجة الكمية للاختبار، وبطول أو عدد فقرات المقياس،¹ وتكون أصغر قيمة مقبولة (Cronbach's alpha) هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و (0.8) وكلما تزيد تكون أفضل،² وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، ونلخص ذلك في الجدول الآتي:

¹ احمد تيغرة، توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقومي وتطبيقي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 1، وهران، 2017، ص10.

² محمود مهدي بيادي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص 49.

الجدول رقم (10): مجالات معامل "Cronbach's alpha"

الحكم	Cronbach α
ممتاز	$\alpha > 0,9$
جيد	$0,7 < \alpha < 0,9$
مقبول	$0,6 < \alpha < 0,7$
ضعيف	$0,5 < \alpha < 0,6$
غير مقبول	$\alpha < 0,5$

Source: Loren Leclezio et al, **Pilot Validation of the Tuberos Sclerosis-Associated Neuropsychiatric Disorders (TAND) Checklist**, Pediatric Neurology, Published by Elsevier Inc, No 52, South Africa, 2015, P18.

وقد تم حساب معامل لكل محور من محاور الاستمارة على حدى بالإضافة إلى "Cronbach's alpha" لكافة المحاور، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معامل "Cronbach's alpha" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معامل "Cronbach's alpha"	محاور الاستمارة
0,881	الميزة التنافسية
0,880	خدمة الزبون
0,901	للمحورين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة مرتفع ومقبول، كما تم حساب معامل (Cronbach's alpha) لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغت قيمته (0,901)، وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثالثاً: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

يعبر التناسق الداخلي لأداة الدراسة عن تجانس عبارات كل محاور الاستمارة وصدقها، ولمعرفة ذلك يتم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا ما كان المحور مقسماً إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض، كما هو الحال بالنسبة لمحوري استمارة موضوع هذه الدراسة، وعليه كان من الضروري حساب معامل "Pearson" للتناسق الداخلي لمحاور الدراسة، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "الميزة التنافسية"

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "الميزة التنافسية" إلى (04) أبعاد، وعليه تم حساب معامل "Pearson" لعبارات كل بعد على حدى والدرجة الكلية البعد، وكانت النتائج كما يلي:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التكلفة":

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
01	التكلفة الأقل أساس تنافس بنك الخليج.	0,663	0,000
02	تساهم خدمة الزبون في التخفيض من تكاليف معالجة الشكاوى.	0,866	0,000
03	يسعى البنك للاحتفاظ بزبائنه الحاليين تفادياً لتكلفة خسارتهم.	0,900	0,000
04	يقوم البنك بابتكار طرق جديدة للتخفيض من التكلفة.	0,784	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول اعلاه أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول "التكلفة" من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الجودة والتميز":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "الجودة والتميز":

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الجودة والتميز" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
05	الآليات المستخدمة في البنك تساهم في جودة تقديم الخدمات.	0,868	0,000
06	يعمل البنك على التطوير المستمر لمعايير جودة تقديم الخدمات.	0,849	0,000
07	يعمل البنك على تحسين موقعه في السوق من خلال تقديم منتجات متميزة.	0,788	0,000
08	تستقطب المؤسسة موارد ذات كفاءة تساهم في تحقيق جودة للخدمات المقدمة.	0,831	0,000
09	هدف المؤسسة هو تقديم خدمة متميزة في السوق تختلف عما يقدمه المنافسون.	0,724	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (13) أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الجودة والتميز" والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "المرونة":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "المرونة":

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
10	يتمتع البنك بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في سلوك الزبائن.	0,857	0,000
11	يملك البنك الإمكانيات والكفاءات التي تسمح له بالتكيف مع حاجات زبائنه.	0,864	0,000
12	يسعى البنك للتكيف والتجاوب مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في سوق البنوك.	0,911	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسب معاملات الارتباط بين عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

د- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الوقت":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "الوقت":

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الوقت" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
13	يعمل البنك على معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	0,903	0,000
14	يعتبر البنك الوقت قاعدة أساسية في بناء علاقته مع الزبائن.	0,887	0,000

0,000	0,946	يمتلك البنك إمكانيات تسمح له بتلبية حاجات زبائنه في الوقت المناسب.	15
0,000	0,850	يعمل البنك على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة.	16
0,000	0,800	يسعى البنك لتقليل وقت إجراءات الحصول على الخدمات البنكية.	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أن نسب معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الوقت" والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "خدمة الزبون":

ينقسم المحور الثاني لاستمارة الأسئلة "خدمة الزبون" إلى (03) أبعاد، وعليه تم حساب معامل "Pearson" لعبارات كل بعد على حدة والدرجة الكلية للبعد، وكانت النتائج كما يلي:

أ- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "العنصر المادي":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "العنصر المادي":

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العنصر المادي" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
18	لافتة اسم البنك مكتوبة بشكل جميل وواضح.	0,808	0,000
19	موقع البنك استراتيجي بحيث يسهل تحديد مكانه والوصول إليه.	0,469	0,008
20	تعتبر التسهيلات المادية متطورة تكنولوجيا وجاذبة.	0,769	0,000
21	لدى البنك بريد الكتروني للتواصل مع زبائنه وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة واللازمة.	0,810	0,000

0,000	0,881	يلتزم العاملون في البنك بمظهر أنيق ومرتب.	22
0,000	0,724	يعتبر التصميم الداخلي للبنك عصري جذاب ومريح للزبائن.	23

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول "العنصر المادي" من المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ب- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "العنصر التفاعلي":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني "العنصر التفاعلي":

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "العنصر التفاعلي" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
24	يعتمد بنك الخليج على فرق عمل مؤهلة في تأدية مهامه.	0,843	0,000
25	يعتمد البنك قواعد بيانات الزبائن.	0,805	0,000
26	يهتم العاملون في البنك بكسب ثقة الزبائن وتعزيزها.	0,679	0,000
27	يتمتع البنك بالأمن المعلوماتي بشكل مضمون وآمن.	0,792	0,000
28	يشجع موظفو البنك على الحوار مع الزبائن وطرح انشغالاتهم دون تحسيسهم بالإحراج.	0,699	0,000
29	يتمتع البنك ببيئة مادية داخلية تساعد على زيادة التفاعل مع الزبائن.	0,628	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول أن نسب معاملات الارتباط بين عبارات بعد "العنصر التفاعلي" والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

ج- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الصورة الذهنية":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "الصورة الذهنية":

الجدول رقم (18): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "الصورة الذهنية" والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig
30	بنك الخليج معروف وله سمعة حسنة.	0,857	0,000
31	يملك البنك تموقع جيد مقارنة بباقي البنوك.	0,929	0,000
32	يعمل البنك باستمرار على تقديم العديد من المزايا المادية والعينية لتحسين صورته لدى الزبائن.	0,763	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن نسب معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الصورة الذهنية" والدرجة الكلية للبعد، هي موجبة وقوية عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تقديم إجابات واضحة حول تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social science) (Spss v.25)، وهذا لغرض معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الدراسة، وفيما يلي أدوات تحليل البيانات المستخدمة:

1- معامل "Cronbach's alpha" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛

2- معامل الارتباط "Pearson" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة؛

3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛

4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛

5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛

6- مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس سلوكيات وآراء أفراد العينة؛

ولحساب الحدود الدنيا والعظمى لمقياس "ليكرت" الخماسي نقوم بحساب المدى العام، وذلك من خلال القانون $E = X_{max} - X_{min}$ أي $(5 - 1 = 4)$ ، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات على النحو التالي $(4/5 = 0.8)$ بعد ذلك تم إضافة العدد 0,8 إلى أقل قيمة في المقياس والتي تمثل الواحد الصحيح (1) بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى لتحديد الحد الأعلى لكل فئة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): مقياس "ليكرت" الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من (1 - 1,8)	منخفض جدا
غير موافق	من (1,8 - 2,6)	منخفض
محايد	من (2,6 - 3,4)	متوسط
موافق	من (3,4 - 4,2)	عالي
موافق بشدة	من (4,2 - 5)	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

7. اختبار "Kolmogorov-Smirnov" للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
8. معامل الارتباط "Spearman" لاختبار فرضيات الدراسة؛
9. اختبار "Mann-Whitney" و "Kruskal-Wallis" لاختبار فرضيات الدراسة.

خلاصة:

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في بنك الخليج الجزائر وكالتي فالمة-عنابة من خلال تعريف البنك إعطاء نبذة تاريخية عن نشأته وهيكله التنظيمي وعرض بعض الخدمات التي يقدمها، وبعد ذلك تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وتحليل خصائص أفراد العينة حسب أبرز المتغيرات الشخصية، وبذلك تطرقنا إلى بنية أداة الدراسة وهي الاستمارة، وتوضيح كيفية توزيع عبارات هذه الأخيرة على مختلف محاورها، كما تم اختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق اختبار "Cronbach's alpha" والتي قد بينت مدى صدقها وثباتها وهو ما يثبت صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، كما تم تبين تناسق وتجانس جميع العبارات المكونة للاستمارة مع البعد الذي تنتمي إليه عن طريق اختبار التناسق الداخلي باستعمال معامل "Pearson"، وأخيرا أوضح هذا الفصل أهم الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

الفصل الرابع:

تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد:

من خلال أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم التطرق لها سابقا، فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى عرض تحليل وتفسير نتائج المتحصل عليها ميدانيا، من خلال التعرف على تطبيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك انطلاقا من مختلف أبعادها المتمثلة في التكلفة، الجودة والتميز المرونة والوقت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى جودة خدمة الزبون المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، وذلك أيضا من خلال مختلف أبعادها التي كانت "العنصر المادي، العنصر التفاعلي والصورة الذهنية".

كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى تحليل الفرضيات الموضوعية مسبقا وبالتالي تحديد مدى صدقها أو بطلانها، والهدف الرئيسي هو الكشف عن دور خدمة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قلمة-عناية.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تحليل بيانات المحور الخاص بالميزة التنافسية

المبحث الثاني: تحليل بيانات المحور الخاص بخدمة الزبون

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالميزة التنافسية

إن التعرف على أسس اعتماد الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان هل تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تحقيق الميزة التنافسية؟

سنتطرق في المحور الأول لأداة الدراسة لأربع أبعاد، يشير كل منها إلى بعد معين من أبعاد الميزة التنافسية، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

وللإجابة على التساؤل الفرعي يستلزم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول لاستمارة الدراسة "الميزة التنافسية"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات موضحة فيما يلي:

أولاً: بعد "التكلفة"

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالبعد الأول للميزة التنافسية والممثل بالعبارات الأربعة الأولى على النحو التالي:

الجدول رقم (20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول من الميزة التنافسية "التكلفة"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	التكلفة الأقل أساس تنافس بنك الخليج.	1	23	7	0	0	3,81	0,477	عالي
		3,2	74	22,6	0	0			
02	تساهم خدمة الزبون في تخفيض تكاليف معالجة الشكاوى.	3	22	6	0	0	3,90	0,539	عالي
		9,7	71	19,4	0	0			

عالي	0,577	4,00	0	0	5	21	5	ت	يسعى البنك للاحتفاظ بزبائنه الحاليين تفاديا لتكلفة خسارتهم.	03
			0	0	16,1	67,7	16,1	%		
عالي	0,547	4,03	0	0	4	22	5	ت	يقوم البنك بابتكار طرق جديدة للتخفيض من التكلفة.	04
			0	0	12,9	71	16,1	%		
عالي	-	3,93	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التكلفة نلاحظ أن جميع عبارات هذا البعد متوفر بدرجة عالية، حيث تتراوح قيم متوسطاتها الحسابية ما بين (3.81 و 4,03)، انحراف معياري محصور بين: (0,477 و 0,577).

وهذا يدل حسب رأي العينة على سعي البنك لتحقيق التوازن بين تكلفة وجودة الخدمة التي يقدمها لزبائنه وما يسمح له بتقديم عروض تنافسية لجذب زبائن أكثر، وهذا يعني أن التكلفة أحد أهم الأبعاد التي يركز عليها البنك في تحقيق ميزة تنافسية.

وإجمالاً بينت نتائج المتوسط الحسابي العام للبعد والذي قدر ب (3,93)، أنه يمكن الحكم على المتوسط على أن بعد التكلفة متوفر بدرجة عالية وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "موافق".

ثانياً: بعد "الجودة والتميز"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني للميزة التنافسية على النحو التالي:

الجدول رقم (21): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "الجودة والتميز"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
05	الآليات المستخدمة في البنك تساهم في جودة تقديم الخدمات.	7	22	2	0	0	4,16	0,523	عالي
		22,6 %	71	6,5	0	0			
06	يعمل البنك على التطوير المستمر لمعايير جودة تقديم الخدمات.	8	21	2	0	0	4,19	0,543	عالي
		25,8 %	67,7	6,5	0	0			
07	يعمل البنك على تحسين موقعه في السوق من خلال تقديم منتجات متميزة.	6	22	3	0	0	4,10	0,539	عالي
		19,4 %	71	9,7	0	0			
08	تستقطب المؤسسة موارد ذات كفاءة تساهم في تحقيق جودة للخدمات المقدمة.	6	21	4	0	0	4,06	0,574	عالي
		19,4 %	67,7	12,9	0	0			
09	هدف المؤسسة هو تقديم خدمة متميزة في السوق تختلف عما يقدمه المنافسون.	4	22	5	0	0	4,00	0,577	عالي
		12,9 %	71	16,1	0	0			
		المتوسط الحسابي العام					4,10	-	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن جميع عبارات هذا البعد متوفر بدرجة عالية، حيث تتراوح قيم المتوسط الحسابي ما بين (4,00 و 4,19)، وانحراف معياري محصور بين: (0,523 و 0,577)، وهذا يدل على أن المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك تتميز بالجودة التي تعزز سمعته في سوق البنوك، بالإضافة إلى وجذب زبائن جدد، كما توضح قيم الانحراف المعياري التجانس والاتفاق الكبير في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

وإجمالاً يمكن الحكم على المتوسط الحسابي العام للبعد على أن مستوى الجودة والتميز مرتفع بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,10)، وهي قيمة تندرج ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "موافق".

ثالثاً: بعد "المرونة"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث للميزة التنافسية على النحو التالي:

الجدول رقم (22): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "المرونة"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
10	يتمتع البنك بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في سلوك الزبائن.	4	24	3	0	0	4,03	0,482	عالي
		12,9 %	77,4	9,7	0	0			
11	يملك البنك الإمكانيات والكفاءات التي تسمح له بالتكيف مع حاجات زبائنه.	6	24	1	0	0	4,16	0,454	عالي
		19,4 %	77,4	3,2	0	0			
12	يسعى البنك للتكيف والتجاوب مع التطورات	4	23	4	0	0	4,00	0,516	عالي

			0	0	12,9	74,2	12,9	%	التكنولوجية الحاصلة في سوق البنوك.
عالي	-	4,06	المتوسط الحسابي العام						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم لانحراف المعياري يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المرونة أخذت اتجاهها إيجابيا، حيث يتراوح انحرافها المعياري ما بين (0,454 و 0,516) وبمتوسط حسابي من (4,00) إلى (4,16) إذن نلاحظ أن العبارات متوفرة بدرجة عالية.

وهذا ما يفسر أن البنك يتكيف بسرعة مع التغييرات الحاصلة في السوق وهذا ما يتيح للبنك الاستجابة الفعالة لمتطلبات زبائنه وهو ما يساعد على بناء علاقة قوية وطويلة المدى معهم، لذلك يمكن نقول أن المرونة بالنسبة لبنك الخليج الجزائر هي ليست فقط ميزة بل هي أساس بناء الميزة التنافسية.

وعموما وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي للبعد فقد تبين أن البنك يعتمد على المرونة من أجل اكتساب ميزة تنافسية، حيث بلغ (4,06) وقيمه تندرج ضمن الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "موافق".

رابعا: بعد "الوقت"

الجدول رقم (23) يمثل نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الرابع للميزة التنافسية.

الجدول رقم (23): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع "الوقت"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
13	يعمل البنك على معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.	12	18	1	0	0	4,35	0,551	عالي جدا
		38,7	58,1	3,2	0	0			
14	يعتبر البنك الوقت	12	16	3	0	0	4,29	0,643	عالي

جدا			0	0	9,7	51,6	38,7	%	قاعدة أساسية في بناء علاقته مع الزبائن.	
عالي جدا	0,558	4,39	0	0	1	17	13	ت	يمتلك البنك إمكانيات تسمح له بتلبية حاجات زبائنه في الوقت المناسب.	15
			0	0	3,2	54,8	41,9	%		
عالي جدا	0,558	4,39	0	0	1	17	13	ت	يعمل البنك على سرعة تطوير وتنوع الخدمات المقدمة.	16
			0	0	3,2	54,8	41,9	%		
عالي جدا	0,529	4,29	0	0	1	20	10	ت	يسعى البنك لتقليل وقت إجراءات الحصول على الخدمات البنكية.	17
			0	0	3,2	64,5	32,3	%		
عالي جدا	-	4,34	المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات هذا البعد متوفرة بدرجة عالية جدا حيث نلاحظ العبارات (15) و(16) جاءت بمتوسط حسابي وانحراف معياري متساويين وبلغ كل منهما (4,39) و(0,558)، ثم تليهم العبارة رقم (13) " يعمل البنك على معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب " وبلغ متوسطها الحسابي (4,35) وانحراف معياري (0,551)، ثم العبارات (14) و(17) التي كانت أيضا ذات متوسطات حسابية متساوية (4,29) وانحراف معياري كان على التوالي (0,643) (0,529).

وهذا يفسر أن البنك يعطي أهمية كبيرة لعامل الوقت أثناء تعامله مع زبائنه وتلبية حاجاتهم في الوقت المناسب والعمل على التقليل من زمن الإجراءات والحصول على الخدمة، إذن نقول أن الوقت يعتبر كقاعدة أساسية للبنك في سباق المنافسة في السوق.

وعلى ضوء ما سبق ومن خلال قيم المتوسط الحسابي العام للبعد يمكن الحكم على مدى أهمية الوقت بالنسبة للبنك محل الدراسة حيث بلغ (4,34) وهي القيمة التي تندرج ضمن حدود الفئة الخامسة أي ما بين (4,2 و 5) والتي تقابلها الخلية "موافق بشدة".

نتيجة للجداول (20، 21، 22، 23) التي توضح توفر كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية بينك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة، نلخص ترتيب توفر هذه الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): ترتيب أبعاد "الميزة التنافسية" في المؤسسة محل الدراسة

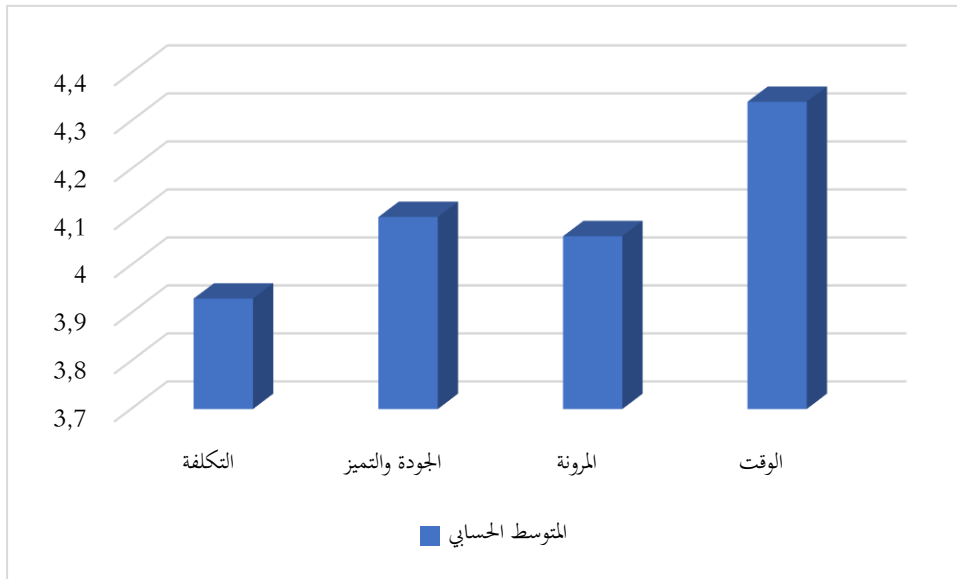
أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
التكلفة	3,93	عالي	4
الجودة والتميز	4,10	عالي	2
المرونة	4,06	عالي	3
الوقت	4,34	عالي جدا	1
الميزة التنافسية	4,11	عالي	/

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بينك لخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة يرون أن بعد الوقت توفر بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي قدر ب (4,34)، أما باقي أبعاد الميزة التنافسية فقد توفرت بدرجة عالية حيث تنحصر متوسطاتها الحسابية ما بين (3,93) و(4,10) والتي تقابلها خلية "موافق".

كما يتضح أيضا أن أكثر الأبعاد توفرا بالمؤسسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي الوقت والذي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,34) أي توفره بدرجة عالية جدا، ثم تليها بعد ذلك الجودة والتميز في المرتبة الثانية، ثم المرونة وفي المرتبة الأخيرة نجد بُعد التكلفة، بمتوسطات حسابية أخذت على التوالي القيم (4,10)، (4,06)، (3,93) وهي تنحصر كلها ضمن حدود الفئة الرابعة أي أنها تقابل الخلية "موافق" في بيئة عمل بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): ترتيب توفر أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

وبصفة عامة وكإجابة على التساؤل الفرعي الأول القائل: " هل تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تحقيق الميزة التنافسية؟"، ومن خلال المتوسط العام للمحور والذي بلغ (4,11)، فإنه يمكن القول بأن الميزة التنافسية متوفرة في البنك محل الدراسة بدرجة "عالية".

المبحث الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بخدمة الزبون

إن التعرف على توفر أبعاد خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني والذي كان هل المؤسسة محل الدراسة تطبق خدمة الزبون؟

وللإجابة على التساؤل الفرعي يستلزم حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لاستمارة الدراسة "خدمة الزبون"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات موضحة فيما يلي:

أولاً: بعد "العنصر المادي"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الأول للمحور الثاني ممثل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول "العنصر المادي"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
18	لافتة اسم البنك مكتوبة بشكل جميل وواضح.	5	25	1	0	0	4,13	0,428	عالي
		16,1 %	80,6	3,2	0	0			
19	موقع البنك استراتيجي بحيث يسهل تحديد مكانه والوصول إليه.	6	23	2	0	0	4,13	0,499	عالي
		19,4 %	74,2	6,5	0	0			
20	تعتبر التسهيلات المادية متطورة تكنولوجيا وجاذبة.	7	24	0	0	0	4,23	0,425	عالي جدا
		22,6 %	77,4	0	0	0			
21	لدى البنك بريد إلكتروني للتواصل مع	9	20	2	0	0	4,23	0,560	عالي جدا

			0	0	6,5	64,5	29	%	زيائته وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة واللازمة.		
عالي جدا	0,425	4,23	0	0	0	24	7	ت	يلتزم العاملون في البنك بمظهر أنيق ومرتب.	22	
			0	0	0	77,4	22,6	%			
عالي	0,499	4,13	0	0	2	23	6	ت	يعتبر التصميم الداخلي للبنك عصري جذاب ومريح للزبائن.	23	
			0	0	6.5	74,2	19,4	%			
عالي	-	4,17	المتوسط الحسابي العام								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه هو أن العبارات (18)، (19) و(23) متوفرة بدرجة "عالية" بمتوسطات حسابية متساوية قدرت ب (4,13)، وكان انحرافها المعياري على التوالي (0,428)، (0,499) و(0,499)، على اختلاف العبارات (20)، (21) و(22) التي أيضا كانت قيم متوسطاتها الحسابية متساوية وبلغت (4,23) وانحرافات معيارية بشكل متتالي: (0,425)، (0,560) و(0,425) فنقول أن العبارات متوفرة بدرجة "عالية جدا".

وعليه ومن خلال المتوسط الحسابي الذي بلغ (4,17) تبين أن موظفي البنك يتفوقون على توفر جميع عناصر الخدمة المادية التي يقدمها البنك لزيائته، أي أن هذا البعد توفر بدرجة عالية وتندرج قيمته ضمن الفئة الرابعة "موافق".

ثانيا: بعد "العنصر التفاعلي"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني للمحور الثاني ممثلة بالعبارات على النحو التالي:

الجدول رقم (26): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني "العنصر التفاعلي"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
24	يعتمد بنك الخليج على فرق عمل مؤهلة في تأدية مهامه.	10	19	2	0	0	4,26	0,575	عالي
		32,3	61,3	6,5	0	0			جدا
25	يعتمد البنك قواعد بيانات الزبائن.	10	20	1	0	0	4,29	0,529	عالي
		32,3	64,5	3,2	0	0			جدا
26	يهتم العاملون في البنك بكسب ثقة الزبائن وتعزيزها.	10	21	0	0	0	4,32	0,475	عالي
		32,3	67,7	0	0	0			جدا
27	يتمتع البنك بالأمن المعلوماتي بشكل مضمون وآمن.	7	23	1	0	0	4,19	0,477	عالي
		22,6	74,2	3,2	0	0			جدا
28	يشجع موظفو البنك على الحوار مع الزبائن وطرح انشغالاتهم دون تحسيسهم بالإحراج.	6	20	5	0	0	4,03	0,605	عالي
		19,4	64,5	6,5	0	0			جدا
29	يتمتع البنك ببيئة مادية داخلية تساعد على زيادة التفاعل مع الزبائن.	6	23	2	0	0	4,13	0,499	عالي
		19,4	74,2	6,5	0	0			جدا
		المتوسط الحسابي العام					4,20	-	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (25) يتبين أن العبارات الثلاث الأولى لهذا البعد توفرت بدرجة عالية جدا وبلغت

متوسطاتها (4,26) للعبارة الأولى، (4,29) للعبارة الثانية و(4,32) للعبارة الثالثة، وبانحراف معياري أخذ القيم التالية على التوالي (0,575)، (0,529) و(0,475)، أما باقي العبارات فقد توفرت بدرجة عالية بمتوسطات حسابية بلغت (4,19)، (4,03) و(4,13) وانحرافات معيارية (0,477) (0,605)، (0,499).

وهذا ما يفسر الاعتماد على العنصر التفاعلي في البنك واهتمامه بانشغالات زبائنه وسعيه لتعزيز التفاعل والتفاوض المستمر معهم وتحسيسهم بالثقة والأمان، وقد بينت نتائج المتوسط الحسابي العام توفر البعد بدرجة عالي وتقع ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية "موافق" والتي بلغت (4,20) وهذا يعكس الدور الذي يلعبه العنصر التفاعلي في توطيد العلاقة مع الزبائن.

ثالثا: بعد "الصورة الذهنية"

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث للمحور الثاني والممثل بالعبارات (30، 31، 32) على

النحو التالي:

الجدول رقم (27): إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "الصورة الذهنية"

الرقم	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الحكم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
30	بنك الخليج معروف وله سمعة حسنة.	12	18	1	0	0	4,35	0,551	عالي جدا
		38,7	58,1	3,2	0	0			
31	يملك البنك توقع جيد مقارنة بباقي البنوك.	13	15	3	0	0	4,32	0,653	عالي جدا
		41,9	48	9,7	0	0			
32	يعمل البنك باستمرار على تقديم العديد من المزايا المادية والعينية لتحسين صورته لدى الزبائن.	13	17	1	0	0	4,39	0,558	عالي جدا
		41,9	54,8	3,2	0	0			

عالي جدا	-	4,35	المتوسط الحسابي العام
-------------	---	------	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع العبارات الثلاث للبعد توفرت بدرجة عالية جدا وبلغت قيم متوسطاتها الحسابية على التوالي (4,35) للعبارة الاولى، (4,32) للعبارة الثانية و(4,39) للعبارة الثالثة وانحرافات معيارية قدرت على التوالي ب (0,551)، (0,653) و(0,558).

وهذا يدل على أن بنك الخليج الجزائر هو بنك معروف ويتميز بصورة وسمعة جيدة بين باقي بنوك الجزائر، ووضح ذلك إجابات أفراد العينة حول هذا البعد التي كانت جد متقاربة بالنظر لقيم الانحرافات المعيارية لكل عبارة. وعموما يمكن الحكم من خلال المتوسط الحسابي العام للبعد على أن مستوى الصورة الذهنية مرتفع بدرجة عالية جدا، حيث بلغت قيمته (4,35) وتندرج ضمن الفئة الخامسة وتقابلها الخلية "موافق بشدة".

نتيجة استغلال الجداول (25، 26، 27) التي توضح مدى توفر كل بعد من أبعاد خدمة الزبون بينك الخليج الجزائر وكالة قائمة-عناية كل على حدى، هذا ما سمح بتلخيص ترتيب توفر هذه الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): ترتيب أبعاد "خدمة الزبون" في المؤسسة محل الدراسة

أبعاد خدمة الزبون	المتوسط الحسابي	الحكم	الترتيب
العنصر المادي	4,18	عالي	3
العنصر التفاعلي	4,20	عالي	2
الصورة الذهنية	4,35	عالي جدا	1
خدمة الزبون	4,24	عالي جدا	/

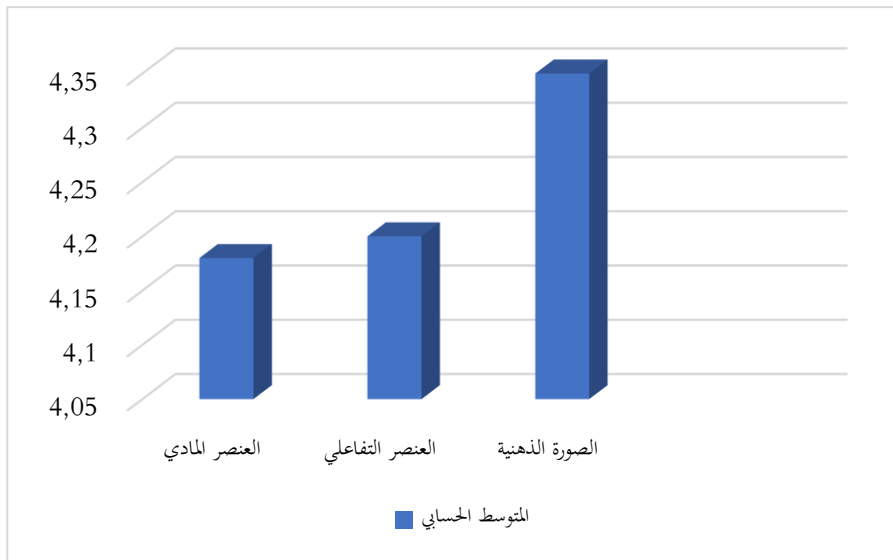
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الصورة الذهنية توفر بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي ينتمي للفئة من (4,2 ؛ 5)، أما البعدين الآخرين فتوفرا بدرجة عالية وبمتوسطات جد متقاربة كانت على وتنحصر هذه القيم ضمن حدود الفئة الرابعة والتي تقابلها الخلية "موافق".

ومن ذات الجدول وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ببنك الخليج وكالتي قالمة-عناية يتضح أن أكثر بُعد توفراً هو بُعد الصورة الذهنية التي حازت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,35) مما يدل على توفرها بدرجة عالية جداً، أما باقي الأبعاد أخذت متوسطاتها الحسابية على التوالي القيم التالية: (4,20) لبعد العنصر التفاعلي الذي احتل المرتبة الثانية، و(4,18) للعنصر المادي للخدمة الذي كان في المرتبة الثالثة والأخيرة، وتنحصر هذه القيم ضمن الفئة الرابعة التي تقابلها الخلية موافق.

والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (18): ترتيب توفر أبعاد خدمة الزبون



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

وبصفة عامة وكإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي كان "هل المؤسسة محل الدراسة تطبق خدمة الزبون؟"، ومن خلال المتوسط العام للمحور والذي بلغ (4,24)، فإنه يمكن القول بأن خدمة الزبون متوفرة في البنك محل الدراسة بدرجة "عالية جداً".

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها وجب صياغة نموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهذا ما أوجب علينا اللجوء إلى بعض الأساليب الإحصائية، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لتطابقه مع طبيعة وأهداف الموضوع، والذي يعمل على إيجاد معادلة رياضية تبحث عن العلاقة بين المتغيرات عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، وبالتالي التأكد من صحة أو بطلان الفرضية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يجب معرفة توزيع بياناتها، حيث تم الاعتماد في هذا الاختبار على "Kolmogorov-Smirnov" أو (k-s) باختصار، ويهدف هذا الأسلوب إلى مقارنة الطريقة التي تتوزع بها بيانات ما.

للتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية (H_0): متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة (H_1): متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية (Sig) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

ولاختبار هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار (k-s) لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار "Kolmogorov-Smirnov" للمؤسسة محل الدراسة

		X1	X2	X3	X4	Y
N		31	31	31	31	31
Normal Parameters a,b	Mean	3,9355	4,1032	4,0645	4,3419	4,2455
	Std. Deviation	0,43286	0,44683	0,42530	0,49851	0,32355
Most Extreme Differences	Absolute	0,301	0,312	0,367	0,334	0,163
	Positive	0,247	0,301	0,367	0,334	0,163
	Negative	-0,301	-0,312	-0,278	-0,208	-0,103
Test Statistic		0,301	0,312	0,367	0,334	0,163
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,000 ^c	0,000 ^c	0,000 ^c	0,000 ^c	0,035 ^c

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) وهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن متغيرات الدراسة كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه لا يمكن إجراء الاختبارات المعلمية، وبالتالي استحالة الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي، وسنعمد في هذه الحالة على الاختبارات البديلة (No-parametric test).

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بالاعتماد على اختبار "Spearman" أو ما يسمى باختبار ارتباط الرتب وهو اختبارات إحصائية غير معلمية قائمة على الرتبة لقياس العلاقة الرتبية بين متغيرات عادة ما لا يتم توزيعها بشكل طبيعي.¹

ويعتمد هذا الاختبار على معنوية الإحصائية (r) التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ويمكن أن نلخص قيم (r) في الجدول التالي:

¹ IBM Knowledge center, Power analysis of one-sample spearman correlation test : <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/saas?topic=correlations-power-analysis-one-sample-spearman-correlation-test>, Date 25/05/2024, 20 :08.

الجدول رقم (30): مجالات معامل الارتباط "Spearman"

العلاقة	(r)
علاقة قوية جدا	$r \geq 0,70$
علاقة قوية	$0,40 < r < 0,69$
علاقة معتدلة	$0,30 < r < 0,39$
علاقة ضعيفة	$0,20 < r < 0,29$
لا توجد علاقة او ضعيفة جدا	$0,01 < r < 0,19$

Source: Loren Leclezio et al, Op.cit. P18.

ويقوم هذا الاختبار على الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5 \%)$ أي $r = 0$.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5 \%)$ أي $r \neq 0$.

ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة $(\alpha = 5 \%)$ ، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار العلاقة بين خدمة الزبون والميزة التنافسية

ولاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة والفرضيات الفرعية للدراسة التي تم وضعها قمنا بالاعتماد على اختبار "Spearman".

وتتمثل الفرضيات فيما يلي:

- الفرضية الاولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر المادي والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة عند مستوى معنوية $(\alpha = 5 \%)$ ".

- الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر التفاعلي والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الصورة الذهنية والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار "Spearman" لكل بعد من أبعاد خدمة الزبون مع الميزة التنافسية، وترتيبها حسب معامل الارتباط.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار "Spearman" للفرضيات وترتيب أبعاد خدمة الزبون حسب درجة الارتباط

الأبعاد	Spearman (r)	Sig	قوة العلاقة	الترتيب
العنصر المادي	0,120	0,521	علاقة ضعيفة جدا	03
العنصر التفاعلي	0,483	0,006	علاقة قوية	01
الصورة الذهنية	0,208	0,260	علاقة ضعيفة	02

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط "Spearman" بين بعد العنصر المادي والميزة التنافسية يساوي (0,120) أي هناك ارتباط طردي (إشارة موجبة) ومستوى (Sig) بلغ (0,521) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، وهذا يدل على عدم معنوية العلاقة والحكم بأنها ضعيفة جدا ونتيجة ذلك أخذ هذا البعد الترتيب (03) أي الأخير.

ويتضح أن العنصر المادي لخدمة الزبون لم يساهم بالرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي يمكننا القول أنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر المادي والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة".

2- الفرضية الفرعية الثانية:

يمكن أن نلاحظ من نفس الجدول أن قيمة معامل "Spearman" بين بعد العنصر التفاعلي والميزة التنافسية يساوي (0,483) أي هناك ارتباط طردي ومستوى (Sig) بلغ (0,006) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، وهو ما يدل على معنوية العلاقة أي أن العنصر التفاعلي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية حيث ان التفاعل بين المؤسسة وزبائنها يساهم في معرفتها لهم عن قرب والتعرف على احتياجاتهم و رغباتهم المتغيرة باستمرار، وبالتالي تصدر هذا البعد للترتيب الأول بعلاقة قوية مع الميزة التنافسية.

إذن يمكننا الحكم برفض الفرضية الثانية القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر التفاعلي والميزة التنافسية" وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العنصر التفاعلي والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قلمة-عنابة".

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

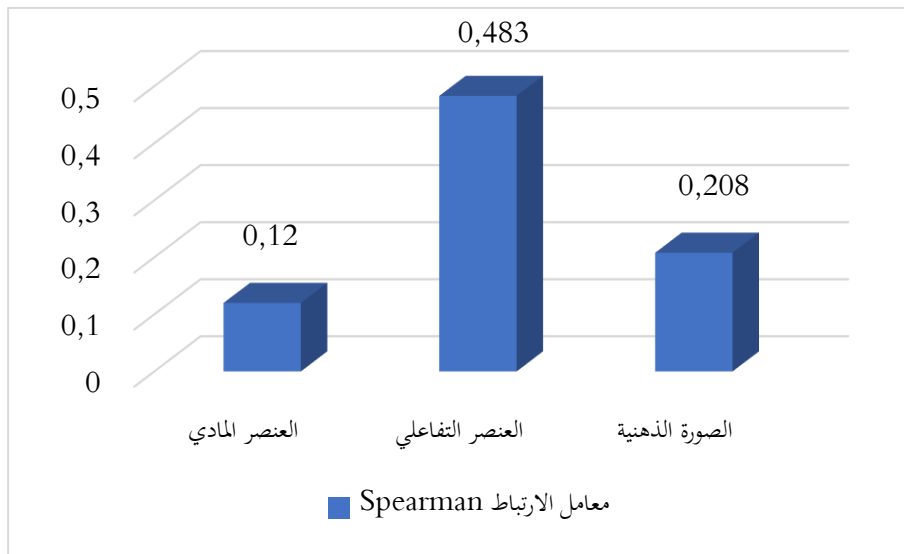
ويتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط "Spearman" بين بعد الصورة الذهنية والميزة التنافسية بلغت (0,208) وهذا يدل على أن الارتباط بينهما طردي، أما بالنسبة لمستوى (Sig) فقد ب (0,260) وهي أكبر من (0,05) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة، مما يدل على عدم معنوية العلاقة، كما نلاحظ من الجدول أيضا أن العلاقة كانت علاقة ضعيفة وكان ترتيب هذا البعد (02) أي بعد العنصر التفاعلي.

إذن كلما زاد بعد الصورة الذهنية فهذا لا يؤثر على الميزة التنافسية، وبالتالي فهذا البعد لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فيمكننا الحكم بقبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الصورة الذهنية والميزة التنافسية في بنك الخليج الجزائر وكالتي قلمة-عنابة".

ويمكن القول أن الأبعاد سالفه الذكر ليست دالة معنوية ما عدا العنصر التفاعلي والشكل التالي يوضح

ذلك:

الشكل رقم (19): أبعاد خدمة الزبون حسب درجة ارتباط كل بعد بالميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

للتأكد من طبيعة العلاقة التي تجمع بين جميع أبعاد خدمة الزبون والميزة التنافسية، قمنا بحساب معامل "Spearman" للمحورين معا، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار "Spearman" للمحورين

الميزة التنافسية	—	
0,401	Spearman	خدمة الزبون
0,025	Sig	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول أعلاه قيمة معامل "Spearman" بين خدمة الزبون والميزة التنافسية حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig) (0,025) وهي أقل من (5%) التي تمثل مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو ما يدل على معنوية العلاقة، وبالنظر إلى قيمة معامل "Spearman" الذي يساوي (0,401) بمعنى وجود ارتباط طردي كما توضح قيمة (r) أن العلاقة بين المتغيرين قوية كونه يقع في المجال من (0,40) إلى (0,69).

وعليه فإن خدمة الزبون تساهم في تحقيق والرفع من الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذن يمكننا الحكم برفض الفرضية الرئيسية القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة الزبون والميزة التنافسية في بنك الخليج وكالتي قلمة-عنابة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)، وقبول الفرضية البديلة القائلة أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة الزبون والميزة التنافسية في بنك الخليج وكالتي قلمة-عنابة".

ثالثا: اختبار الفروقات في إجابات الأفراد

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع يقتضي التعرف على الفروقات الحاصلة في إجابات الأفراد مدى إدراكهم لتوفر خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة، لذا يقتضي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي كانت: "لا توجد فروق في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون ترجع للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)". وللتأكد من الفرضية السابقة سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك بالاعتماد على اختبار (Mann-Whitney) (Kruskal Wallis) وذلك باعتبارنا في سياق توزيعات غير معلمية.

ومن أجل اصدار الحكم على نتائج الاختبار صياغة الفرضيتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

- الفرضية البديلة (H_1): توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا كانت درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تقول الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

للكشف عن الفروق في إجابات الأفراد بالنسبة للمتغير الجنس سنقوم باختبار (Mann-Whitney u)، وذلك لتحقق الشروط التالية:

- أن تكون المتغيرات المعنية بالاختبار متغيرين إحداهما سلمي (خدمة الزبون)؛
- أن يكون المتغير المعني بالمقارنة فئوي (لا يتعدى الفئتين).

الجدول رقم (33): نتائج اختبار (Mann-Whitney u) بالنسبة لمتغير الجنس

(Sig)	(Mann-Whitney u)	متغير الجنس
0.682	104,00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق تظهر أن قيمة (Sig) والتي قدرت ب (0.682) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 5\%$)، إذن نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة.

وبالتالي نقول أنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير الجنس عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

أما باقي الفرضيات كانت:

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير العمر عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

- "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)."
 - "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)."
 - "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)."
- في هذه الحالة سنقوم بالاعتماد على اختبار (Kruskal Wallis) الكشف عن الفروق في إجابات الأفراد نتيجة توفر الشرطين التاليين:

- أن تكون المتغيرات المعنية بالاختبار أكثر من متغيرين إحداهما سلمي (خدمة الزبون)؛
- أن يكون المتغير المعني بالمقارنة فئوي (يتعدى عدد فئاته الفئتين).

الجدول رقم (34): نتائج اختبار "Kruskal Wallis" لمتغيرات الدراسة

Sig	Kruskal Wallis	
0,517	2,279	متغير العمر
0,179	3,441	متغير المستوى التعليمي
0,05	7,837	المستوى الوظيفي
0,071	7,020	عدد سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (Sig) لمتغير العمر أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، حيث قدرت ب (0,517)، إذن نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة.

وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير العمر عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بالرجوع إلى الجدول رقم (33) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغ (0,179) وهي أكبر من 5% إذن نقوم برفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية.

وعلى ضوء ذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "بعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يتبين من الجدول أعلاه ان قيمة (Sig) قدرت ب (0,05) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 5%، ونقوم في هذه الحالة برفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة.

وعليه فإننا نقوم برفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

من خلال الجدول السابق تظهر أن قيمة (Sig) والتي قدرت ب (0,071) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 5\%$)، إذن نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة.

وبالتالي نقول أنه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)".

وعليه وعلى ضوء قبول الفرضيات الأولى، الثانية والثالثة والخامسة الخاصة بالمتغيرات الشخصية التي تنص على "عدم وجود فروق في إجابات أفراد بنك الخليج وكالتي قالمة-عناية حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة على التوالي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$)"، ورفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$) و قبول الفرضية البديلة التي تقبل وجود فروقات في الإجابات،

وبهذا نقوم برفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$) تنسب إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لديهم".

خلاصة:

انطلاقاً من تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات والاختبارات الإحصائية، تم التوصل إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية لبحثنا، حيث وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة "التكلفة؛ الجودة والتميز؛ المرونة والوقت" معمول بها وهي متوفرة بدرجة عالية في البنك محل الدراسة، أما بالنسبة لعناصر خدمة الزبون والمتمثلة في "العنصر المادي؛ العنصر التفاعلي والصورة الذهنية"، فموجودة في المؤسسة محل الدراسة ومتوفرة بدرجة عالية جداً، وفي الجزئية الأخيرة لهذا الفصل توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد خدمة الزبون السابقة الذكر والميزة التنافسية، كما تم التوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول أنه "لا توجد فروق في إجابات أفراد الدراسة حول خدمة الزبون تنسب إلى المتغيرات الشخصية لديهم".

خاتمة الموضوع

خاتمة الموضوع:

في ظل ازدياد حدة المنافسة في السوق باتت المؤسسات اليوم تسعى جاهدة لتحسين علاقاتها وصورتهما أمام زبائنها، وجذبهم والحفاظ عليهم من خلال تحسين الخدمات التي تقدمها لهم، والتغيرات السريعة في العالم اليوم تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة وهو الأمر الذي نتج عنه العديد من الأساليب والإجراءات التي من خلالها تمكنت المؤسسة من الارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها لكسب ثقة زبائنها وتوثيق حبال التواصل معهم وبناء قاعدة زبائن راضية على أمل تحقيق التميز وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

ومن خلال دراستنا لموضوع "خدمة الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة تم إبراز الدور الكبير والفعال لخدمة الزبون في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عناية حيث حاولنا تحديد مستوى جودة خدمة الزبون ومدى توفر عناصرها ومساهماتها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وبالتحديد على السوق البنكي (AGB) عن طريق تفريغ استمارة أسئلة موجهة لموظفي المؤسسة محل الدراسة وتحليلها بالاعتماد على أساليب إحصائية مختلفة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ما مكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة.

ومما سبق كان لنا أن توصلنا من خلال هذا الموضوع الى مجموعة نتائج نظرية منها وأخرى ميدانية، سنوردها فيما يلي:

- 1- الميزة التنافسية هي كل ما يميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين في السوق، والوصول لها ليس بالأمر الهين بالنظر إلى إمكانيات المؤسسة والمتغيرات الحادثة في السوق.
- 2- تحقيق الميزة التنافسية لم يعد مرتبط بميزة التكلفة والتميز فقط بل امتد ذلك إلى المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن وصولاً إلى تحقيق الولاء.
- 3- أصبح الزبون والاهتمام به الطريق الذي يمكن المؤسسة من الرفع من ميزتها التنافسية، ورؤية نقاط قوتها وضعفها بصورة أوضح مما يساعدها على تحقيق حصة زبونية أكبر.
- 4- تتكون خدمة الزبون من ثلاث عناصر لكل منها دور، فالعنصر المادي يتمثل في الأشياء الملموسة لخلق الخدمة، العنصر التفاعلي يعبر عن مدى تفاعل المؤسسة مع زبائنها إما بالنسبة للصورة الذهنية فهي انطباعات الزبائن المتشكلة عن المؤسسة نتيجة التعامل معها.

خاتمة الموضوع

- 5- كل مؤسسة تقدم نوع معين من الخدمة، وكل خدمة تحمل رسالة موجهة لربائنها.
- 6- جودة الخدمة المقدمة تخضع لرأي الزبون والراجع إلى مجموعة من المتغيرات: كوقت الاستجابة لطلباته ومكان تقديم الخدمة وطريقة التعامل معه.
- 7- وبينت نتائج الدراسة التطبيقية ان موظفي بنك (AGB) وكالتي قالمة-عنابة يشعرون بأن مستوى الميزة التنافسية كان عالي بمتوسط حسابي (4,10)، وبالتالي تمكنا من الإجابة على التساؤل الفرعي الأول القائل: "هل تمكنت المؤسسة محل الدراسة من تحقيق الميزة التنافسية؟"، بأن الميزة التنافسية متوفرة في البنك محل الدراسة بدرجة "عالية".
- 8- كما أوضحت الدراسة أيضا بتوفر جودة خدمة الزبون التي يقدمها البنك وذلك بدرجة "عالية جدا" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4,35)، وأن مظاهر هذه الخدمة تظهر من خلال الصورة الذهنية بدرجة عالية جدا وباقي العناصر توفرت بدرجة عالية بمتوسط حسابي كان على التوالي (4,18) و(4,20)، وهذا ما يفسر سعي البنك إلى تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون.
- 9- وسمح اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بنفيها وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمة الزبون والميزة التنافسية في بنك الخليج وكالتي قالمة-عنابة عند درجة معنوية ($\alpha = 5\%$)".
- بمعنى أن بنك (AGB) وكالتي قالمة-عنابة يسهر على تطبيق والاهتمام بخدمة الزبون لتحقيق التميز والريادة بين منافسيه في السوق الذي ينشط فيه.
- 10- وبينت نتائج الدراسة أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كان لها أثر على إجاباتهم، حيث كانت هناك فروقات في إجابات الموظفين حول خدمة الزبون بينك الخليج وكالتي قالمة-عنابة تنسب إلى متغير المستوى الوظيفي.

- التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه النتائج تمكنا من الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن اعتبارها مساندة للكثير من المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع المؤسسة محل الدراسة، والمساعدة على تحقيق جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، وفيما يلي عرض بعض هذه التوصيات والاقتراحات:

- 1- على المؤسسات إعطاء اهتمام كبير بعنصر الخدمة لأنها من أكثر الأسباب تأثيرا على قرار الشراء.
- 2- عقد دورات تدريبية بالمؤسسات وتكوين موظفيها باختلاف مستوياتهم الإدارية على كيفية التعامل والتواصل المباشر مع الزبائن، قصد تبادل المعلومات معهم ومحاولة فهمه بشكل واضح وتزويدهم بالمعلومات الكافية وتلبية احتياجاته بمستوى توقعاته، مما يساعد على نشر الثقة بين الطرفين.
- 3- يجب على المؤسسات توفير جو داخلي مناسب للموظفين ومحاولة تلبية احتياجاتهم وإرضائهم باعتبارهم زبائن داخليين لكي تتمكن من إرضاء زبائنهم الخارجيين.
- 4- على المؤسسات الترحيب بالشكاوى المقدمة من طرف الزبون، والاهتمام بها ومعالجتها واعتبارها شيء إيجابي إذ أنها تساهم في كشف الأخطاء وبالتالي مباشرة الإجراءات التصحيحية وتحويل الزبون من مشتكي إلى زبون ممتن.
- 5- تزويد المؤسسات بكافة الإمكانيات والوسائل اللازمة لتسهيل التواصل والوصول إلى زبائنهم.
- 6- الاهتمام بتحقيق الجودة وجعلها هدف تسعى كل المؤسسات لتحقيقه من خلال تبني أنظمة إدارة الجودة لتحسين جودة العمليات والمنتجات بشكل مستمر.
- 7- ضرورة استغلال الكفاءات والطاقات البشرية وتوظيف قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على ابتكار طرق جديدة للسير نحو التميز.

آفاق الدراسة:

وفي الختام يمكن القول أن موضوع خدمة الزبون هو من المواضيع الجد واسعة والمرتبطة بمفاهيم جانبية والتي تعتبر مهمة في مجال الإدارة، وهذا ما يسمح بفتح المجال أمام الباحثين الراغبين في التوسع فيها في دراسات مستقبلية وربطها بمواضيع أخرى يمكن أن تؤثر فيها، ومن أمثلتها:

- تأثير تجربة الزبون على خدمة الزبون؛
- دور خدمة الزبون في تفعيل القدرات الابتكارية في المؤسسات الخدمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I. المراجع باللغة العربية

- الكتب:

- 1- آمال إسماعيل جالوس، تطور مفهوم الميزة التنافسية وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019.
- 2- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 3- جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، 2006.
- 4- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
- 5- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 6- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2017.
- 7- طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2015.
- 8- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 9- يحيى قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي (مدخل لتحقيق التنافسية)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019.
- 10- ليندا لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين _ألمانيا، 2019.
- 11- مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 12- مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2015.

- 13- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012.
- 14- محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2004.
- 15- محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 16- محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، صنعاء-اليمن، 2019.
- 17- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 18- محمود مهدي بيادي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرامج الإحصائية SPSS ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005.
- 19- ناهدة عبد زيد الدليمي، أسس وقواعد البحث العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.
- 20- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 21- نبيلة ميمون، البيع الشخصي وخدمة العملاء في المؤسسات الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014.
- 22- سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2016.
- 23- علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 24- روبرت أ. بتس. ديفيد. لي، ترجمت عبد الحكيم الخزامى، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008.
- 25- شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الآفاق المشرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
- 26- خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.

- المجالات:

- 27- احمد تيغزة، توجهات حديثة في تقدير صدق وثبات درجات أدوات القياس: تحليل نظري تقويمي وتطبيقي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 1، وهران، 2017.
- 28- إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، المسيلة، 2016.
- 29- إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، المسيلة، جوان 2021.
- 30- وليد بوترة، منير خروف، الصورة الذهنية كمدخل لكسب ولاء عملاء البنوك الخاصة في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، قلمة، جوان 2022.
- 31- حنان بشتة، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة الدراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة المجلد 3، العدد 2، جيجل، جوان 2020.
- 32- مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، ورقلة، جوان 2017.
- 33- مؤيد عبد الحميد رفل، رعد عدنان رؤوف، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 119، العراق، 2018.
- 34- محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، عين الدفلى، جانفي 2017.
- 35- نجات بن محو، أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 16، بشار، 2017.
- 36- ساهرة عبد الخضر وادي، زينب شلال عكار، الايحاء الواسع ورضا الزبون (العلاقة والأثر)، عن جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8، العراق، ماي 2012.

37- سارة مسعودي، كمال سماش، دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة كأسلوب فعال لإدارة التكاليف في تحقيق ميزة التكلفة الاقل بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد6، العدد2، عنابة، ديسمبر 2021.

38- سمية سلامي، سعودي نجوى، أثر الدليل المادي في تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء البنك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، اوت 2021.

39- علي سراوي، محمد الجموعي سراوي، مفاهيم أساسية في التعامل مع الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 7، العدد 1، الوادي، 2023.

40- عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد6، العدد1، الجزائر، 2021.

41- قصير بن عودة، استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بترشيد الأداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 2، وهران، 2022.

42- رضا خطاب، موسى مطاطلة، إشكالية الصدق والثبات في البحوث النفسية والتربوية دراسة نظرية تشخيصية، مجلة القياس والدراسات النفسية، المجلد 2، العدد 2، سكيكدة، 2023.

- مذكرات وأطروحات:

43- سليمة مسعي محمد، تطبيق أبعاد إدارة المعرفة التسويقية ودورها في تحقيق ولاء الزبون، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق ونظم المعلومات، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2022.

44- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

45- عائشة واله، أهمية جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 3، 2011.

46- عبلة عوقة، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص: تسيير موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018.

47- صفا فرحات، دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الادارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.

- مراجع باللغة الأجنبية:

48- Loren Leclezio et al, **Pilot Validation of the Tuberos Sclerosis-Associated Neuropsychiatric Disorders (TAND) Checklist**, Pediatric Neurology, Published by Elsevier Inc, No 52, South Africa, 2015

49- Lucie Kanovska, **CUSTOMER SERVICES-A PART OF MARKET ORIENTATION**, Economics and Management, Brno university of technology, No 15, Czech Republic, 2010.

50- Michael Porter, **L'avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par Philippe de Lavergne, 1^{ère} édition, inter Éditions, Paris, 1999.

51- Nguyen Quoc Huy, Nguyen Minh Huong, **Factors Affecting the Quality of Customer Care Service**, International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, Vol 3, No 6, Vietnam, November 2023.

52- Ogund A. O. et. al, **Towards an agent-based customer knowledge management system**, (IJCSE) International Journal on Computer Science and Engineering, Vol 2, No 6, Nigeria, 2010.

53- Ousidhoum Souhila, Aokrane Abdellaziz, **Les ressources humaines comme atout stratégique pour la création d'avantage**, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Vol12, Tizi Ouzou, june 2019.

54- Saeid Reza Beigi, **Organizational Mental Image, the Key to Organization's Development and Excellence**, New Science Series Journals, Vol 2, No 8, Iran, August 2014.

55- Trupti Rathi, Bindu Ronald, **Questionnaire as a Tool of Data Collection in Empirical Research**, Journal of Positive School Psychology, Vol6, No,5 India, 2022.

56- Tshepo Tlapana, Kwanele Mduba, **Customer Service and its impact on consumer buying patterns**, Modern Management Review, Vol 26, No 2, South Africa, June 202.

57– Wang Wen-Cheng, Lin Chien-Hung, Chu, Ying-Chien, **Types of Competitive Advantage and Analysis**, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol6, N5, Taiwan, May 2011.

– المواقع الإلكترونية:

58– Guillaume Delemarle, Avantage concurrentiel, via le <https://www.l-expertcomptable.com> 18/02/2024, 19 :00.

59– Indeed, Editorial Team, **Customer Share Marketing**, Via the website <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-share> , Date 12/03/2024, 14:06.

60– Rapport annuel 2022, <https://www.agb.dz/rapports/rapportannuel/rapportannuel2022>

61– <https://www.agb.dz/>.

62– IBM Knowledge center, Power analysis of one-sample spearman correlation test : <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/saas?topic=correlations-power-analysis-one-sample-spearman-correlation-test>, Date 25/05/2024, 20 :08

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref :..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

الرقم: 16... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / 2024
قالمة في : 27... 2024

إلى السيد: هويد بن براك الخليل

وخاله جلال

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): هويد بن براك الخليل

الطالب (ة): هويد بن براك الخليل

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : إدارة الأعمال... في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض بمؤسستكم

موضوع الزيارة: تنمية الزبون كإجراء لتحقيق الجودة

التنمية البشرية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

سعيد حرتان



ALLAGUE Tahar
Directeur d'Agence

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

الرقم: 06..... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / 2024

Guelma le :

قالمة في :

06 ماي 2024

إلى السيد: مدير بنسلا الخليج الجزائر
وخاله: عنايدة

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): بنسلا الخليج

الطالب(ة):

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص: إجازة راحة أخصائ في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تريض بمؤسساتكم.

موضوع الزيارة: خدمة الزبون كإجراء لتحقيق الطريقة

..... إن شاء الله

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير والاحترام



FERPAX Agence
Directeur d'Agence

اسم ولقب و إمضاء الأستاذ المشرف

.....
.....



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

قسم: علوم التسيير

الموضوع: استمارة موجهة لموظفي بنك الخليج الجزائر وكالتي -قالمة- و-عنابة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته السادة الأفاضل والسيدات الفضليات تحية طيبة وبعد،

إلى موظفي بنك الخليج الجزائر وكالتي -قالمة- و-عنابة- في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة
الماستر تحت عنوان: "خدمة الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية"، قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم
مجموعة من العبارات والأسئلة التي نأمل منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية من خلال وضع علامة (x) أمام
الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها من طرفكم تستخدم لأغراض علمية بحتة
وفي ظل طابع من السرية والأمانة العلمية.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء الدراسة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

- د/ سمية حرنان

- ملاك برفاش

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

- ذكر - أنثى

2- العمر:

- من 20 الى 30 سنة - من 31 الى 40 سنة
 - من 41 الى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ثانوي - جامعي
 - دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي:

- عامل مهني - عامل مشرف
 - إطار اداري - منصب اخر

5- عدد سنوات الخبرة:

- من 0 الى 5 سنوات - من 6 الى 10 سنوات
 - من 10 الى 15 سنة - أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة
المحور الأول: الميزة التنافسية
ما مدى تحكمكم فيما يلي؟

الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					الرقم
					التكلفة
					01 التكلفة الأقل أساس تنافس بنك الخليج.
					02 تساهم خدمة الزبون في التخفيض من تكاليف معالجة الشكاوى.
					03 يسعى البنك للاحتفاظ بزبائنه الحاليين تفاديا لتكلفة خسارتهم.
					04 يقوم البنك بابتكار طرق جديدة للتخفيض من التكلفة.
					الجودة والتميز
					05 الاليات المستخدمة في البنك تساهم في جودة تقديم الخدمات.
					06 يعمل البنك على التطوير المستمر لمعايير جودة تقديم الخدمات.
					07 يعمل البنك على تحسين موقعه في السوق من خلال تقديم منتجات متميزة.
					08 تستقطب المؤسسة موارد ذات كفاءة تساهم في تحقيق جودة للخدمات المقدمة.
					09 هدف المؤسسة هو تقديم خدمة متميزة في السوق تختلف عما يقدمه المنافسون.

المرونة						
					10	يتمتع البنك بمرونة عالية في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في سلوك الزبائن.
					11	يملك البنك الإمكانيات والكفاءات التي تسمح له بالتكيف مع حاجات زبائنه.
					12	يسعى البنك للتكيف والتجاوب مع التطورات التكنولوجية الحاصلة في سوق البنوك.
الوقت						
					13	يعمل البنك على معالجة شكاوى الزبائن في الوقت المناسب.
					14	يعتبر البنك الوقت قاعدة أساسية في بناء علاقته مع الزبائن.
					15	يملك البنك إمكانيات تسمح له بتلبية حاجات زبائنه في الوقت المناسب.
					16	يعمل البنك على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة.
					17	يسعى البنك لتقليل وقت إجراءات الحصول على الخدمات البنكية.

المحور الثاني: خدمة الزبون

الإجابة						العبرة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
العنصر المادي						الرقم
					لافتة اسم البنك مكتوبة بشكل جميل وواضح.	18
					موقع البنك استراتيجي بحيث يسهل تحديد مكانه والوصول إليه.	19
					تعتبر التسهيلات المادية متطورة تكنولوجيا وجاذبة.	20
					لدى البنك بريد الكتروني للتواصل مع زبائنه وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة واللازمة.	21
					يلتزم العاملون في البنك بمظهر أنيق ومرتب.	22
					يعتبر التصميم الداخلي للبنك عصري جذاب ومريح للزبائن.	23
العنصر التفاعلي						
					يعتمد بنك الخليج على فرق عمل مؤهلة في تأدية مهامه.	24
					يعتمد البنك قواعد بيانات الزبائن.	25
					يهتم العاملون في البنك بكسب ثقة الزبائن وتعزيزها.	26
					يتمتع البنك بالأمن المعلوماتي بشكل مضمون وآمن.	27

					يشجع موظفو البنك على الحوار مع الزبائن وطرح انشغالاتهم دون تحسيسهم بالإحراج.	28
					يتمتع البنك ببيئة مادية داخلية تساعد على زيادة التفاعل مع الزبائن.	29
الصورة الذهنية						
					بنك الخليج معروف وله سمعة حسنة.	30
					يملك البنك توقع جيد مقارنة بباقي البنوك.	31
					يعمل البنك باستمرار على تقديم العديد من المزايا المادية والعينية لتحسين صورته لدى الزبائن.	32

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين:

الرتبة	الجامعة	الأساتذة
أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-	بوخرؤف حياة
أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-	بوناب محمد
أستاذ محاضر	جامعة 8 ماي 1945 -قلمة-	قيدوم لزهر

الملحق رقم (04): نتائج اختبار معامل ثبات أداة الدراسة " Cronbach's alpha "

1- الميزة التنافسية:

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	17

2- خدمة الزبون:

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	15

Fiabilité**Echelle : ALL VARIABLES****Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	32

الملحق رقم (05): نتائج اختبار التناسق الداخلي لأداة الدراسة "Pearson"

أولاً: للمحور الأول

1- بعد "التكلفة":

Corrélations

		A1.	A2	A3	A4	X1
A1.	Corrélacion de Pearson	1	,573**	,484**	,152	,663**
	Sig. (bilatérale)		,001	,006	,413	,000
	N	31	31	31	31	31
A2	Corrélacion de Pearson	,573**	1	,643**	,577**	,866**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,001	,000
	N	31	31	31	31	31
A3	Corrélacion de Pearson	,484**	,643**	1	,739**	,900**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31
A4	Corrélacion de Pearson	,152	,577**	,739**	1	,784**
	Sig. (bilatérale)	,413	,001	,000		,000
	N	31	31	31	31	31
X1	Corrélacion de Pearson	,663**	,866**	,900**	,784**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31

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

2- بعد "الجودة والتميز":

Corrélations

		A5	A6	A7	A8	A9	X2
A5	Corrélacion de Pearson	1	,826**	,653**	,631**	,442*	,868**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,013	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A6	Corrélacion de Pearson	,826**	1	,732**	,494**	,425*	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,005	,017	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A7	Corrélacion de Pearson	,653**	,732**	1	,518**	,321	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,078	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A8	Corrélacion de Pearson	,631**	,494**	,518**	1	,705**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,003		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A9	Corrélacion de Pearson	,442*	,425*	,321	,705**	1	,724**
	Sig. (bilatérale)	,013	,017	,078	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31

X2	Corrélation de Pearson	,868**	,849**	,788**	,831**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- بعد "المرونة":

Corrélations

		A10	A11	A12	X3
A10	Corrélation de Pearson	1	,584**	,670**	,857**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	31	31	31	31
A11	Corrélation de Pearson	,584**	1	,710**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	31	31	31	31
A12	Corrélation de Pearson	,670**	,710**	1	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	31	31	31	31
X3	Corrélation de Pearson	,857**	,864**	,911**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

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

4- بعد "الموقت":

Corrélations

		A13	A14	A15	A16	A17	X4
A13	Corrélation de Pearson	1	,830**	,839**	,622**	,665**	,903**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A14	Corrélation de Pearson	,830**	1	,791**	,698**	,529**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A15	Corrélation de Pearson	,839**	,791**	1	,786**	,736**	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A16	Corrélation de Pearson	,622**	,698**	,786**	1	,623**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
A17	Corrélation de Pearson	,665**	,529**	,736**	,623**	1	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,000

	N	31	31	31	31	31	31
X4	Corrélation de Pearson	,903**	,887**	,946**	,850**	,800**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

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

ثانيا: للمحور الثاني

1- بعد العنصر المادي:

Corrélations

		A18	A19	A20	A21	A22	A23	X5
A18	Corrélacion de Pearson	1	,232	,568**	,570**	,751**	,544**	,808**
	Sig. (bilatérale)		,210	,001	,001	,000	,002	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A19	Corrélacion de Pearson	,232	1	,329	,131	,172	,198	,469**
	Sig. (bilatérale)	,210		,071	,484	,354	,285	,008
	N	31	31	31	31	31	31	31
A20	Corrélacion de Pearson	,568**	,329	1	,619**	,631**	,329	,769**
	Sig. (bilatérale)	,001	,071		,000	,000	,071	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A21	Corrélacion de Pearson	,570**	,131	,619**	1	,759**	,488**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,001	,484	,000		,000	,005	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A22	Corrélacion de Pearson	,751**	,172	,631**	,759**	1	,643**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,354	,000	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A23	Corrélacion de Pearson	,544**	,198	,329	,488**	,643**	1	,724**
	Sig. (bilatérale)	,002	,285	,071	,005	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X5	Corrélacion de Pearson	,808**	,469**	,769**	,810**	,881**	,724**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31

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

2- بعد العنصر التفاعلي:

Corrélations

		A24	A25	A26	A27	A28	A29	X6
A24	Corrélacion de Pearson	1	,622**	,539**	,783**	,454*	,344	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000	,010	,058	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A25	Corrélacion de Pearson	,622**	1	,809**	,694**	,283	,232	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,124	,209	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A26	Corrélacion de Pearson	,539**	,809**	1	,597**	,079	,100	,679**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,674	,594	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31

A27	Corrélation de Pearson	,783**	,694**	,597**	1	,324	,171	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,075	,357	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A28	Corrélation de Pearson	,454*	,283	,079	,324	1	,869**	,699**
	Sig. (bilatérale)	,010	,124	,674	,075		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
A29	Corrélation de Pearson	,344	,232	,100	,171	,869**	1	,628**
	Sig. (bilatérale)	,058	,209	,594	,357	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X6	Corrélation de Pearson	,843**	,805**	,679**	,792**	,699**	,628**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- بعد الصورة الذهنية:

Corrélations

		A30	A31	A32	X7
A30	Corrélation de Pearson	1	,784**	,406*	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000	,024	,000
	N	31	31	31	31
A31	Corrélation de Pearson	,784**	1	,561**	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	31	31	31	31
A32	Corrélation de Pearson	,406*	,561**	1	,763**
	Sig. (bilatérale)	,024	,001		,000
	N	31	31	31	31
X7	Corrélation de Pearson	,857**	,929**	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (06): نتائج اختبار "Kolmogorov-Smirnov"

Tests non paramétriques

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X1	X2	X3	X4	Y
N		31	31	31	31	31
Paramètres	Moyenne	3,9355	4,1032	4,0645	4,3419	4,2455
Normaux ^{a,b}	Ecart type	,43286	,44683	,42530	,49851	,32355
Différences les plus extrêmes	Absolue	,301	,312	,367	,334	,163
	Positif	,247	,301	,367	,334	,163
	Négatif	-,301	-,312	-,278	-,208	-,103
Statistiques de test		,301	,312	,367	,334	,163
Sig. Asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,035 ^c

الملحق رقم (07): نتائج اختبار "Spearman"

1- لأبعاد خدمة الزبون

Corrélations non paramétriques

Corrélations

			X5	X6	X7	X
Rho de Spearman	X5	Coefficient de corrélation	1,000	,469**	,406*	,120
		Sig. (bilatéral)	.	,008	,023	,521
		N	31	31	31	31
	X6	Coefficient de corrélation	,469**	1,000	,234	,483**
		Sig. (bilatéral)	,008	.	,206	,006
		N	31	31	31	31
	X7	Coefficient de corrélation	,406*	,234	1,000	,208
		Sig. (bilatéral)	,023	,206	.	,260
		N	31	31	31	31
X	Coefficient de corrélation	,120	,483**	,208	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,521	,006	,260	.	
	N	31	31	31	31	

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2- نتائج اختبار "Spearman" للمحورين

Corrélations

		X	Y
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	31
Y	Y	Coefficient de corrélation	,401*
		Sig. (bilatéral)	,025
		N	31

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (08): نتائج اختبار (Mann-Whitney u) بالنسبة لمتغير الجنس

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

		Rangs		
	التوزيع حسب الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
Y	ذكر	19	16,53	314,00
	انثى	12	15,17	182,00
	Total	31		

Tests statistiques ^a

	Y
U de Mann-Whitney	104,000
W de Wilcoxon	182,000
Z	-,410
Sig. asymptotique (bilatérale)	,682
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,704 ^b

a. Variable de regroupement : التوزيع حسب

الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

الملحق رقم (09): نتائج اختبار (Kruskal Wallis)

Tests non paramétriques

1- متغير العمر:

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	التوزيع حسب العمر	N	Rang moyen :
Y	من 20 الى 30 سنة	2	20,75
	من 31 الى 40 سنة	13	17,04
	من 41 الى 50 سنة	10	12,70
	أكثر من 50 سنة	6	17,67
	Total	31	

Tests statistiques^{a,b}

	Y
H de Kruskal-Wallis	2,279
ddl	3
Sig. asymptotique	,517

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

التوزيع حسب العمر

2- متغير المستوى التعليمي

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	التوزيع حسب المستوى التعليمي	N	Rang moyen :
Y	ثانوي	8	11,88
	جامعي	19	16,50
	دراسات عليا	4	21,88
	Total	31	

Tests statistiques^{a,b}

	Y
H de Kruskal-Wallis	3,441
ddl	2
Sig. asymptotique	,179

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

التوزيع حسب المستوى التعليمي

3-متغير المستوى الوظيفي

Test de Kruskal-Wallis

		Rangs	
التوزيع حسب المستوى الوظيفي		N	Rang moyen :
Y	عامل مهني	7	10,64
	عامل مشرف	6	23,42
	إطار اداري	12	17,29
	منصب اخر	6	12,25
	Total	31	

Tests statistiques a,b

Y	
H de Kruskal-Wallis	7,837
ddl	3
Sig. asymptotique	,050

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

التوزيع حسب المستوى الوظيفي

4-متغير عدد سنوات الخبرة:

Test de Kruskal-Wallis

		Rangs	
التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة		N	Rang moyen :
Y	من 0 الى 5 سنوات	6	17,42
	من 6 الى 10 سنوات	13	16,00
	من 10 الى 15 سنة	8	10,50
	أكثر من 15 سنة	4	24,88
	Total	31	

Tests statistiques a,b

Y	
H de Kruskal-Wallis	7,020
ddl	3
Sig. asymptotique	,071

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه خدمة الزبون في بنك الخليج الجزائر وكالتي قالمة-عنابة، باعتبارها عامل أساسي في خلق الرضا لدى الزبون واعطائه قيمة مما يسمح بخلق الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف وجب الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، حيث تم الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة عشوائية من أفراد بنك الخليج وكالتي قالمة-عنابة (وقد اشتملت عينة الدراسة على 31)، وبعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss (v.25).

وقد بينت النتائج المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة مدى مساهمة خدمة الزبون بمختلف عناصرها في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$) حول خدمة الزبون تنسب إلى المتغيرات الشخصية لديهم".

الكلمات المفتاحية: خدمة الزبون، الميزة التنافسية، رضا الزبون.

Abstract:

This study aimed to explain the role of customer service in Gulf Bank Algeria Guelma-annaba agency, as a fundamental factor in creating value and satisfaction for the customer, which allows creating a competitive advantage. To achieve this objective, it was necessary to address the study's problem by employing the descriptive-analytical methodology to collect and analyze data, and we used a questionnaire which was distributed to a random sample of individuals from the bank under study. After distributing the questionnaire to bank's employees, the obtained data were analyzed, and hypotheses were tested using the statistical analysis program SPSS (v.25).

The results obtained from the study institution indicated the extent to which various elements of customer service contribute to achieving competitive advantage, the results also showed that there were differences in individuals answers due to their personal characteristics.

Keywords: customer service, competitive advantage, customer satisfaction.