

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## الموضوع

# العلاقة بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية لمعاملتي الهاتف النقال من منظور عينة من إداريي المتعاملين ببلدية المسيلة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الدكتور:

- بن البار موسى

إعداد الطالب :

- فودي محمد الأمين

## لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نوي نور الدين	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
بن البار موسى	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
تمار توفيق	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

# كلمة شكر و عرفان

اعترافا بالفضل الجميل أتوجه بخالص الشكر وعميق التقدير

والامتنان إلى الأستاذ

" بن البار موسى "

الذي أشرف على هذا العمل وتعهّد بالتصويب في جميع مراحل

انجازه وزودني بالنصائح والإرشادات التي أضاعت أمامي

سبيل البحث

فجزاه الله عني كل خير

## ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال الزبائني والميزة التنافسية لمعاملتي الهاتف النقال بالمسيلة وذلك حسب آراء عينة من اطارات والاداريين العاملين فيها ،حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة اساسية لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على بعض المقاييس الاحصائية المتاحة .

ولقد تم التوصل الى أن المؤسسات محل الدراسة لها اهتمام بكل من رأس المال الزبائني والميزة التنافسية , وتم التوصل الى عدم وجود علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة 0.05 بين جميع الابعاد المعتمدة في هذه الدراسة (العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين، التحالفات الاستراتيجية) لرأس المال الزبائني والميزة التنافسية.

كلمات المفتاح: رأس المال الزبائني ، الميزة التنافسية، العلاقة مع الزبائن ، العلاقة مع الموردين، التحالفات الاستراتيجية

## Résumé

Cette étude vise à déterminer la relation entre les dimensions du capital clients et l'avantage concurrentiel des utilisateurs de téléphones mobiles à M'sila, selon les opinions d'un échantillon des cadres et les gestionnaires qui y travaillent, Le questionnaire a été utilisé comme un outil de base pour collecter des informations et tester les hypothèses de l'étude sur la base de certaines mesures statistiques disponibles.

Il a été constaté qu'il n'y avait pas de relation de corrélation au niveau de signification de 0,05 entre toutes les dimensions retenues dans cette étude (relation avec les clients, relation avec les fournisseurs, alliances stratégiques) de capital clients et l'avantage concurrentiel.

Mots clés: capital client, avantage concurrentiel, relation client, relation fournisseur, alliances stratégiques.

## summary

This study aims to determine the relationship between the dimensions of customer capital and the competitive advantage of mobile phone users in M'sila, according to the opinions of a sample of executives and the managers who work there, The questionnaire was used as a basic tool to collect information and test the hypotheses of the study on the basis of some available statistical measures.

It was found that there was no correlation relationship at the 0.05 level of significance between all the dimensions retained in this study (customer relationship, supplier relationship, strategic alliances) of customer capital and competitive advantage.

Key words: customer capital, competitive advantage, customer relationship, supplier relationship, strategic alliances.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	شكر
	الاهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس الملاحق
أ-ك	المقدمة
13	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الزبائني و الميزة التنافسية
14	تمهيد
15	المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الزبائني
15	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
15	الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري
17	الفرع الثاني : رأس المال الزبائني كمكون لرأس المال الفكري
18	المطلب الثاني: ماهية رأس المال الزبائني <b>Customer Capital</b>
18	الفرع الأول: مفهوم رأس المال الزبائني
19	الفرع الثاني: أبعاد رأس المال الزبائني
20	أولا: العلاقة مع الزبون:
20	1- مفهوم وماهية العلاقة مع الزبون
21	2- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون. أهداف إدارة العلاقة مع الزبون
22	ثانيا : مفهوم وأهمية العلاقة مع العملاء
22	1- مفهوم العلاقة مع العملاء
23	2 - أهمية نظام إدارة علاقات العملاء
24	ثالثا: التحالفات الاستراتيجية
24	1- تعريف التحالف الاستراتيجي
25	2- محاور التحالف الاستراتيجي
27	3- خصائص التحالف الاستراتيجي
29	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

29	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية ومصادرها
29	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية
29	أولا - تعريف الميزة التنافسية
30	ثانيا - أهمية الميزة التنافسية
31	الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية
31	أولا: الابتكار
32	ثانيا: الزمن
32	ثالثا: المعرفة
33	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأبعادها
33	الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية
33	أولا - حجم الميزة التنافسية
34	ثانيا - نطاق التنافس:
35	الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
35	أولا- الكفاءة المتفوقة
35	ثانيا- الجودة المتفوقة
36	ثالثا- الإبداع المتفوق
36	رابعا- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون
37	الخلاصة
38	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالمسيلة
39	تمهيد
40	المبحث الأول: منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة
40	المطلب الأول: منهجية و أدوات الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة
40	الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات
45	الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
45	المطلب الثاني: وصف خصائص العينة
45	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

46	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
51	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها
52	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
52	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
52	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
53	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
55	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
56	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
58	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات
58	الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
61	الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية
64	الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة
64	الفرع الرابع: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة
66	الفرع الخامس: تحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة
67	الخلاصة
68	خاتمة
72	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المفاهيم المختلفة لرأس المال الفكري	01
	الاستبيانات الموزعة	02
	أقسام ومحاور الاستثمار	03
	يوضح درجات مقياس ليكرت	04
	قيم معامل ألفا كرونباخ حسب كل محور	05
	يبين خصائص وتكرار ونسب المتغيرات المدروسة	06
	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد والمتغيرات	07
	نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى	08
	اختبار ستودنت للفرضية الثانية	09
	اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة	10
	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة	11
	اختبار كروسكال واليز للفرضية الرابعة	12
	اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الخامسة	13
	اختبار كروسكال واليز للفرضية الخامسة	14
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات المحور الأول من القسم الأول للاستبيان.	15
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات لأبعاد رأس المال الزبائني	16
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات القسم الثاني للاستبيان.	17
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات القسم الثاني من الاستبيان.	18
	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لأبعاد المتغيرات فيما بينها	19
	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال الزبائني حسب كل مؤسسة	20



رقم الصفحة	رقم الشكل	عنوان الشكل
	01	أتمودج الدراسة
	02	هيكل رأس المال في المنظمات
	03	دورة حياة الميزة التنافسية
	04	أبعاد عملية بناء الميزة التنافسية
	05	نسبة المشاركين في الاستبيان حسب مؤسسة العمل
	06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن من خلال الشكل التالي
	07	يوضح نسبة المؤهل العلمي التعليمي
	08	يوضح نسبة مستوي الخبرة
	09	يوضح نسبة المنصب الوظيفي

## مقدمة:

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغيير والديناميكية الشديدة كون هذا العصر هو عصر اقتصاد المعرفة والعمولة والمنافسة الحادة، والثورة في نظم المعلومات والاتصالات مما أجبر إلى التحول إلى أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة، وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى بالرأس المال الفكري في توليد القيمة، حيث أصبح هذا الأخير من أهم المؤشرات لنجاح المنظمة والعامل المساعد في المنافسة وتحقيق التفوق.

إن هذه الموجودات غير المادية هي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات، لأنها تمنح لها قيمة للزبون، تحقيق التميز والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها: وتحقيق الفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعاملها عن طريق استثمار فعلي في موجوداتها الفكرية.

لكن تأثير أبعاد الموجودات الفكرية قد يختلف سوءاً في الجانب الهيكلي أو التنظيمي أو ما يصطلح عليه الزبائني أو العلائقي (رأس المال الزبائني) والمتمثل في علاقات المؤسسة بعملائها (زبائن وموردين) وكذا مع الحلفاء والشركات في شكل تحالفات استراتيجية.

## أولاً: الإشكالية:

في ظل بيئة شديدة المنافسة تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية من خلال إضافة قيمة للعميل أو كسب التميز والريادة من خلال شركات أو تحالفات، قصد تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

في إطار تحديد أهمية رأس المال الزبائني ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات بصفة عامة ومؤسسات متعاملي الهاتف النقال بصفة خاصة، جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين رأس المال الزبائني و الميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال بالمسيلة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية
- ما مدى اهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني
- ما مدى اهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة باكتساب ميزة تنافسية

ثالثا: متغيرات الدراسة:

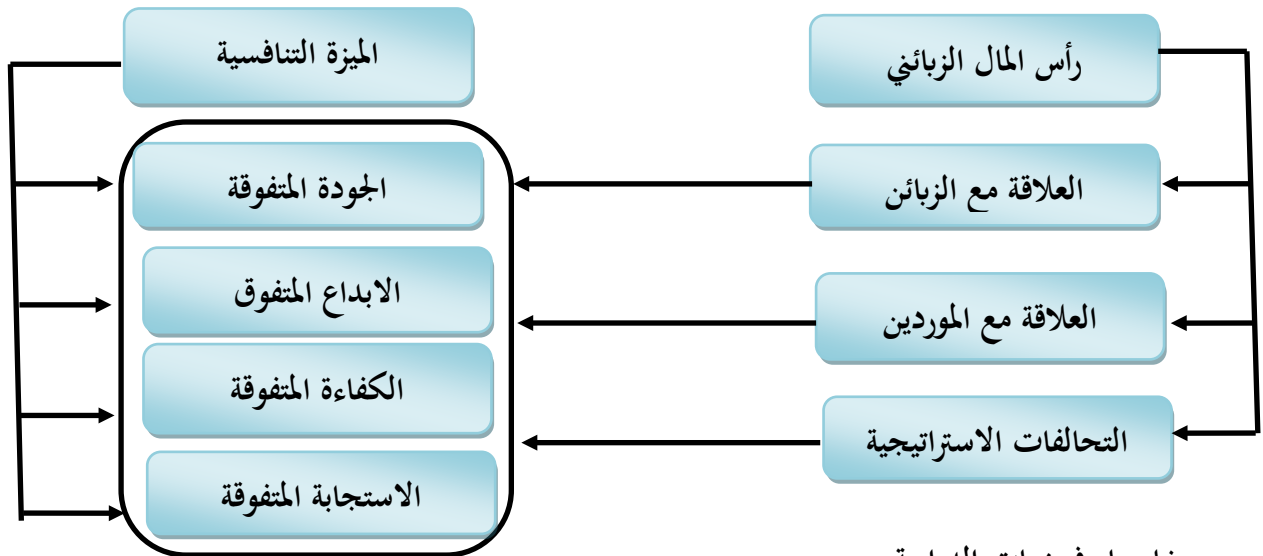
المتغير المستقل: رأس مال الزبون ويتمثل في: (العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين، التحالفات الاستراتيجية).

المتغير التابع: الميزة التنافسية ويشتمل على الأبعاد التالي: (الجودة المتوقعة، الكفاءة المتوقعة، الإبداع المتوقع، الاستجابة المتوقعة).

رابعا: أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



خامسا: فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة ونموذج الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

- يوجد اهتمام لدى متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس مال الزبون بدرجة مقبولة .

### الفرضية الثانية:

- يوجد اهتمام لدى متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة لاكتساب ميزة تنافسة .

### الفرضية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين أبعاد رأس مال الزبون والميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

تتفرع عنها الفرضيات التالية:

1-3. توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

2-3. توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

3-3. توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

### الفرضية الرابعة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني تعزي للبيانات المتعلقة بالمتعاملين (أوريدو، جازي ، موبليس).

### الفرضية الخامسة:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاكتساب ميزة تنافسية من قبل متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة تعزي للبيانات المتعلقة بالمتعاملين (أوريدو، موبيليس، جيزي).

#### سادسا: أهمية الدراسة:

- أهمية رأس المال الزبائني بوصفه موضوعا أكاديميا يتزايد الاهتمام به يوما بعد يوم في جل الدراسات والمؤسسات.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في إبراز الدور المهم لرأس مال الزبون.
- التأكيد على التحديات التي تواجه المؤسسات محل الدراسة في بيئة تتصف بعدم التأكد والتحقيق والتغيرات المتسارعة، الأمر الذي سترافقه اخطار يمكن مواجهتها بالاعتماد على دور رأس مال الزبون في تحقيق الميزة التنافسية.

#### سابعا: أهداف البحث:

- 1- تشخيص مدى اهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني.
- 2- تشخيص مدى اهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة بالميزة التنافسية.
- 3-التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض الاقتراحات التي يأمل الباحث أن تساهم في تفعيل رأس المال الزبون واستخدامه من المؤسسات محل الدراسة.
- 4-الإشارة إلى مكونات رأس مال الزبون في المؤسسات محل الدراسة.
- 5-معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام توليد رأس مال الزبون في المؤسسات محل الدراسة.

#### ثامنا: منهج الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي معتمدين على الاستمارة كأداة اساسية لجمع المعلومات، وتوزيعها على مجموعة من اطارات و موظفي متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة بالمسيلة، ثم تحليل البيانات المستخرجة منها باستعمال البرمجية الاحصائية Spss.

#### تاسعا: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: متعاملي الهاتف النقال بالمسيلة.

الحدود الزمانية: من أبريل إلى جوان 2018.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل (رأس مال الزبون) وأبعاده (العلاقة بين الزبائن، العلاقة بين الموردين، التحالفات الإستراتيجية) والمتغير التابع الميزة التنافسية (بأبعاده) (الجودة، الكفاءة والإبداع والاستجابة)

عاشرا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث وستعرض لدراسات تناولت رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، أو كلاهما، رأس المال الزبائني والميزة التنافسية، دراسات تناولت أحد أبعاد رأس المال الزبائني سواء كانت عربية أو أجنبية، محلية أو دولية وستعرض لهذا من خلال عدة جوانب كالأهداف والنتائج والتوصيات والفائدة من البحث وأوجه التشابه والاختلاف.

وفيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:

دراسة د حسين أحمد حسين المزوري قسم العلوم المالية والمصرفية سكول الإدارة والاقتصاد فاكليتي القانون والادارة جامعة دهورك ، مجلة دنانير ، 2014.

عنوان الدراسة	رأس المال الزبائني وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء
---------------	---

عينة من العاملين في مصارف محافظة دهوك	
مقال	نوع الدراسة
مديري المصارف ورؤساء الأقسام في المصارف العاملة في محافظة دهوك	مجتمع الدراسة
- تقديم رار نظري للدارسة يتعر فيه لمفهوم رأس المال الزبائني والميزة التنافسية. - التعرف على ربيعة العلاقة والتأثير بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية.	هدف الدراسة
تناول الباحث موضوعه مان خلال المباحث الآتية المبحث الاول تناول منهجية البحث ، فيما تناول المبحث الثاني متغير رأس المال الزبائني ، فيما عرض المبحث الثالث متغير الميزة التنافسية . أما المبحث الرابع فقد خص لوصف متغيرات البحث الميدانية وعرض لنتائج البحث وتحليلها، فيما خص المبحث الخامس لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.	خطوات الدراسة
48 فرد تم توزيع 48 استبيان	حجم العينة
الاستبيان	أدوات الدراسة
- وجود اهتمام برأس المال الزبائني لدى إدارات المصارف في محافظة دهوك . - وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة متوسطة بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية اذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.95 مما يشير الى ان المصارف العاملة في محافظة دهوك تركز على رأس المال الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية	أهم النتائج
تناول رأس المال الزبائني بصفة كلية بينما في هاته الدراسة تم تناوله من خلال الأبعاد الثلاث المكونة له.	نقاط الاختلاف
- نوع العينة المتكونة من الإداريين - تناول موضوع العلاقة بين رأس المال الزبائني والميزة التنافسية - كل من المؤسسات المدرسة خدمية	نقاط التشابه
الاستفادة من معلومات الجانب النظري.	الاستفادة من الدراسة

## دراسة (بوجمة عمار) جامعة سكيكدة 2016

العنوان	أثر استخدام ابعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك
---------	--

الفلاحة والتنمية، سكيكدة	
مذكرة مكلة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص تسويق.	نوع الدراسة
موظفي وعمال وإطارات البنك	مجتمع الدراسة
-تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية. -محاولة إبراز واقع التسويق بالعلاقات في المؤسسات الجزائرية. -محاولة معرفة الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات التي لها أثر في الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة	هدف الدراسة
-دراسات سابقة، جانب نظري، جانب تطبيقي، نتائج وتوصيات	خطوات الدراسة
30 موظف تم توزيع 30 استبيان واستعادتها كلها دون إلغاء أي منها	حجم العينة
-الاستبيان	أدوات الدراسة
-البنك يحرص على توظيف ما يملك من مؤهلات لرفع الأداء التسويقي. -حرص البنك على تقديم خدمة للعميل وفق معايير محددة من أجل الوصول إلى الجودة التي تلي توقعات العملاء. -يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستخدام ابعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للبنك عن مستوى الدلالة 0.05.	أهم النتائج
-استعمال أبعاد التسويق بالعلاقات بينما في دراستنا تم استعمال أبعاد رأس المال الزبائي. -دراسة الحالة كانت على مستوى مؤسسة واحدة بينما قمنا بدراسة متعددة لمختلف المؤسسات.	نقاط الاختلاف
-كلا الدراستين تدرس العلاقة والأثر -عينة الدراسة كانت من الموظفين. -البحث في سبل تعزيز الميزة التنافسية.	أوجه التشابه
-الاستفادة من المعلومات، الاستعانة بجزء من الاستبيان لبناء الاستبيان الخاص بالدراسة	الفائدة من الدراسة

دراسة (هاجر بوعزة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2012.

العنوان	أثر التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة)
نوع الدراسة	مذكرة مكلمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية
مجتمع الدراسة	موظفي وعمال وإطارات الشركة
هدف الدراسة	-توضيح العلاقة بين الزبون والمؤسسة. -فتح المجال أمام بحوث أخرى للإجابة عن الاشكالات الواردة في البحث وتدعيمها بحلول لأوجه القصورية
خطوات الدراسة	دراسات سابقة، جانب نظري، جانب تطبيقي ، نتائج وتوصيات.
حجم العينة	34 فرد، توزيع 34 استبيان واسترجاع الكل وعدم رفضها
أدوات الدراسة	-المقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة. -استمارة تملئ عن طريق المقابلة.
أهم النتائج	-المؤسسة تعتمد على أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون التي يمكنها من التعرف أكثر على عملائها. -يساهم التسويق بالعلاقات في زيادة الحصة التسويقية للمؤسسة. -يوجد تأثير لبعض أبعاد التسويق بالعلاقات على ولاء العملاء.
نقاط الاختلاف	-الاختلاف في أبعاد الدراسة بالنسبة للمتغير الأول. -الدراسة تمت على مستوى مؤسسة ممتكرة للسوق ، أما في دراستنا فتم تناول تشكيلة مختلفة من المؤسسات.
أوجه التشابه	-العينة. -الفرضيات. -تحسين الميزة التنافسية.
الفائدة من الدراسة	-الاستفادة من المعلومات الموجودة.

دراسة (مصطفى رجب علي شعبان)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2011

العنوان	رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الحكومية الفلسطينية (جوال)
نوع الدراسة	دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
مجتمع الدراسة	موظفي وعمال وإطارات الشركة
هدف الدراسة	- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية. - التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. - لفت انتباه الشركة إلى أهمية رأس المال ف.
خطوات الدراسة	دراسة سابقة ، جانب نظري، وآخر تطبيقي، نتائج ، توصيات
حجم العينة	120 موظف، تم توزيع 120 استبيان ، تم استرجاع 105.
أدوات الدراسة	استبيان
أهم النتائج	- وجود علاقة احصائية بين توافر رأس المال الفكري وأبعاده وتحقيق التنافسية للشركة. - امتلاك الشركة لمستوى مرتفع للميزة التنافسية. - هناك تفاوت في دور ر.م.ف، في تحقيق الميزة التنافسية لشركة(جوال)
نقاط الاختلاف	- استعملت الدراسة أبعاد ر.م.ف، بينما استعملت دراستنا بعد واحد فقط. - الدراسة كانت شمولية، بينما دراستنا كانت جزئية دقيقة
أوجه التشابه	- العينة. - الفرضيات. - طبيعة المؤسسة (متعامل للهاتف النقال) - البحث عن تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات الموجودة، وكذا أسئلة الاستبيان.

دراسة (هبة داؤد) جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية 2012.

العنوان	دور نظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية أداء المؤسسات التمويلية الصغيرة، دراسة ميدانية في مؤسسات التمويل الصغيرة في الساحل السوري.
نوع الدراسة	دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة أعمال اختصاص تسويق
مجتمع الدراسة	عمال المصارف بمختلف رتبهم وتصنيفاتهم
هدف الدراسة	تحديد الدور الذي يشغله نظام إدارة علاقات العملاء في الحفاظ على عملاء لخالتيين. تحديد أثر نظام إدارة علاقات العملاء في استقطاب عملاء جدد تحديد أثر نظام إدارة علاقات العملاء في تخفيض تكاليف تلك المؤسسات
خطوات الدراسة	دراسات سابقة، جانب نظري، آخر تطبيقي، نتائج، توصيات
حجم العينة	532 تم استرجاع 343 استبيان والباقي غير صالح.
أدوات الدراسة	استبيان
أهم النتائج	- يمكن نظام إدارة العلاقة مع العملاء المؤسسة من متابعة معاملاتها بشكل سريع. - يمنح نظام إدارة العلاقة مع العملاء المرونة للمؤسسة. - يساهم نظام إدارة العلاقة مع العملاء في تقديم مؤشرات كفاءة المؤسسة محل الدراسة.
نقاط الاختلاف	- البحث في فعالية الأداء بينما هذا البحث يبحث في تعزيز الميزة التنافسية. - استعمل بعد واحد من و.م.ز بينما في دراستنا نستعمل الأبعاد الثلاثة معا.
أوجه التشابه	- المؤسسات خدمية. - العينة عمال. - كلا الباحثين يهتم بإدارة العلاقة مع العملاء.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات الموجودة خاصة تلك التي تتكلم عن العلاقة مع العملاء.

دراسة (هشماوي كمال) جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2013

علاقة رأس المال الزبائني بالانتماء الاجتماعي للمستهلك	العنوان
-دراسة دكتوراه في علوم التسيير.	نوع الدراسة
13 نائب مدير وزبائن العلاقات التجارية	مجتمع الدراسة
-تحديد الدور الذي يلعبه الانتماء الاجتماعي للمستهلك في تكوين رأس المال الزبائني للعلامة. -إيجاد مقياس لقياس رأس المال الزبائني للعلامة. -اختيار العلاقة بين رأس المال الزبائني للعلامة والفئات الاجتماعية المهنية.	هدف الدراسة
ثلاث فصول في الجانب النظري، فصل رابع تطبيقي.	خطوات الدراسة
536 فرد تم توزيع 523 استبيان	حجم العينة
الاستبيان 13 مقابلة مع نواب مديرين.	أدوات الدراسة
-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانتماء الاجتماعي والمهني ورأس المال الزبائني للعلامة التجارية. -هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العضوية في طبقة اجتماعية معينة ورأس المال الزبائني للعلامة. -هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تعليم الفرد ومؤشر رأس المال الزبائني للعلامة.	أهم النتائج
-استخدمت الدراسة المقابلة، والاستبيان بينما دراستنا استخدمت الاستبيان فقط. -ركزت الدراسة على العلامة في حسن الدراسة الحالية، ركزت على الأبعاد. -الدراسة درست العلاقة مع الانتماء الاجتماعي للمستهلك بينما في دراستنا تم دراسة العلاقة مع الميزة التنافسية وأبعادها.	نقاط الاختلاف
-تناول موضوع رأس المال الزبائني. -الأسلوب التحليلي المعتمد.	أوجه التشابه
-الاستفادة من الفصل النظري الثاني. -الاستفادة من شكل الاستبيان.	الفائدة من الدراسة

دراسة (فاطمة الزهراء بن موسى) جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2015.

العنوان	دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة المديرية الجهوية لموبليس بورقلة.
نوع الدراسة	مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني علوم تجارية، تخصص تسويق خدمي .
مجتمع الدراسة	زبائن متعاملي الهاتف النقال
هدف الدراسة	-تقييم أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون واثرها على نمو المؤسسة. -الخروج بجملة من التوصيات واقتراحات التي تساعد المؤسسة على محل الدراسة
خطوات الدراسة	مدخل ،دراسات سابقة، الدراسة الميدانية، الدراسة التطبيقية، نتائج، توصيات
حجم العينة	135 ، توزيع استبيان، تم استرجاع 135 .
أدوات الدراسة	الاستبيان، المقابلات الشخصية.
أهم النتائج	-تؤثر معاملة مقدم الخدمة بالمؤسسة مع الزبون على الحصة السوقية. -حسن الإدارة للعلاقة مع الزبون هي الفاصل في القدرة على المحافظة عليه. -لا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لمعرفة حاجات الزبائن الشخصية.
نقاط الاختلاف	-اعتماد بعد واحد فقط من أبعاد ر.م.ز بينما في دراستنا تم الاعتماد على الأبعاد كلها. -التركيز على الأثر في رفع الحصة السوقية بينما في دراستنا تم التركيز على التحسين الميزة التنافسية. -عينة الدراسة زبائن ، أما في دراستنا العينة هي من الموظفين
أوجه التشابه	-كلا المؤسستين خدماتية، دراسة نفس المؤسسة . -كلا الباحثين يولي أهمية للعلاقة مع الزبائن.
الفائدة من الدراسة	-الاستفادة من المعلومات خاصة تلك المتعلقة بالعلاقة مع الزبون وكذا بعض أمثلة الاستبيان

## دراسة (د.عامر علي حسين العطوي، فاضل راضي عباس الغزالي) جامعة القادسية ، 2012

العنوان	أثر سلوكيات مقدم الخدمة في رأس المال الزبائني دراسة تحليلية في عدد من المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف
نوع الدراسة	مقال
مجتمع الدراسة	مقدمي الخدمة في البنوك، الزبائن (زبائن البنوك)
هدف الدراسة	- التعرف على مستوى السلوكيات أداء مقدم الخدمة في المصارف عينة الدراسة. - التعرف على مستوى إدراك الزبائن لأبعاد جودة الخدمة للمصارف في عينة الدراسة. - التعرف على مستوى رأس المال الزبائني للمصارف في عينة الدراسة
خطوات الدراسة	جانب نظري، جانب عملي
حجم العينة	112 فرد تم توزيع 112 استبيان
أدوات الدراسة	استبيان
أهم النتائج	- وجود توجه إيجابي من مقدم الخدمة اتجاه سلوك أداء المهمة وتوجه منخفض اتجاه التوجه السياقي وتوجه فوق المعتدل اتجاه سلوك لأداء المعاكس للإنتاج. - وجود توجه منخفض من قبل زبائن عينة البحث اتجاه أبعاد جودة الخدمة. - وجود توجه منخفض من قبل زبائن عينة البحث اتجاه رأس المال الزبائني.
نقاط الاختلاف	- تعاملت الدراسة مع متغير رأس المال الزبائني ككل بينما تم تقسيمه إلى أبعاد ثلاث في دراستنا. - ركزت الدراسة على سلوكيات مقدم الخدمة بينما ركزنا على تحسين الميزة التنافسية.
أوجه التشابه	- استخدام الاستبيان في كلا الدراستين - استخدام نفس الطرق الإحصائية في تحليل الفرضيات
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من المعلومات النظرية، خاصة الجانب النظري في التحليل

نجد أن بعض الدراسات السابقة تعاملت مع مفهوم رأس المال الزبائني كبنية واحدة دون التفصيل في الأبعاد ، وهناك من حصر دراسته على أحد ابعاد رأس المال الزبائني والمتمثل في العلاقة مع الزبائن كمتغير مستقل، ومنها من ركز في دراسته على العلاقة مع المدروس فقط ،فضلا عن دراسة أثر كل منها على متغير تابع آخر يختلف عن الميزة التنافسية.

أما الدراسة التي تكاد تتطابق مع دراستنا من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة فإن الاختلاف يتجلى في تفصيل الابعاد للمتغير المستقل في هذه الدراسة.

أما دراستنا فقد اقتصررت وركزت على أحد مكونات رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال الزبائني وأبعاده الثلاث (العلاقة مع الزبائن ،العلاقة مع الموردين ، التحالفات الاستراتيجية).

### تقسيمات البحث:

للإلمام بالموضوع من جميع جوانبه تم تقديم الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول: والذي جاء بعنوان مفاهيم اساسية حول رأس المال الزبائني والميزة التنافسية حيث تم تقسيمه الى مبحثين ، الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول رأس المال الزبائني، والثاني بعنوان مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

في حين جاء الفصل الثاني بعنوان دراسة تطبيقية بمؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالمسيلة في مبحثين الأول بعنوان منهجية الدراسة ووصف خصائص العينة ، أما المبحث الثاني فكان بعنوان اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

## تمهيد:

في ظل اقتصاديات المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تمثل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وأن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات واستراتيجية ادارتها، والتي من بينها رأس المال الزبائني وذلك بسبب دوره الفاعل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة.

يهدف هذا الفصل للتعرف على أهم المفاهيم الأساسية لرأس المال الزبوني و الميزة التنافسي من خلال مختلف التعاريف و الأبعاد، ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل لمبحثين رئيسيين تتناول الموضوعات التالية :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول رأس المال الزبائني.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول رأس المال الزبائني .

سوف نتطرق فيما يلي إلى استعراض المفاهيم المتعلقة برأس المال الزبائني حسب آراء ووجهات نظر الباحثين الكتاب المختلفين، كما سوف نتطرق إلى تبيان مكانة رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد.

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

لقد توسع استخدام مصطلح " رأس المال الفكري " مؤخرا وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت المصادر الطبيعية مثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، كما تعددت التسميات التي أطلقت عليه، كرأس المال العرقي، رأس المال اللاملموس والأصول غير المادية ...، إلا أنه وفي كمال هذه التسميات، يعبر عما يقابل رأس المال المادي، ونظرا لحداثة مفهوم رأس المال الفكري، فإنه لم ينعقد بعد اتفاق واضح بين الباحثين حول تحديد مفهوم موحد ومتكامل لهذا المصطلح الجديد، وعليه يمكن استعراض بعض مفاهيم رأس المال الفكري حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب المختلفين ومن خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): المفاهيم المختلفة لرأس المال الفكري.

الباحث والسنة	مفهوم رأس المال الفكري
(Marshall ; 1965)	جزء كبير من المعرفة والتنظيم وهي أكبر كحرك للإنتاج
(Stayer ; 1990)	"القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، والتي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها"
(HAMEL ? 1994°)	"قدرة متفردة تتفوق به المؤسسة على منافسيها، تتحقق من تكامل المهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".
(Youndt et al ; 1996)	"قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية، تساعد المؤسسة على زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات الأخرى".
(Spender ; 1996)	"امتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل النظام الإنتاجي بطرق متميزة".
(Stewart ; 1997)	"المادة الفكرية المتكونة من المعرفة، المعلومات، المهارات وكذا الخبرات، والتي يمكن وضعها موضع تطبيق بهدف خلق ثروة"، وبالتالي ليس كل أفراد رأس مال فكري، إذ يطلق هذا

<p>المفهوم فقط بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين، مهاراتهم ومعلوماتهم، أي يشترط أن يكون هذه المعرفة المتميزة (لا يوجد من يملك نفس المعلومات أو المهارات في المؤسسات المنافسة، وإستراتيجية (ذات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها للحصول عليها).</p>	
<p>"الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية تطوير الخلاق والاسراتيجي، المعتمدة على الابتكار والتجديد، الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة".</p>	(Hasen, et al 1999)
<p>"زيادة قدرة المؤسسات المجتمع على التكيف، من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها، وذلك بفضل تطوير وتنمية الإبداع، والتعلم المؤسسي والاستثمار في البشر تعليما وتدريباً".</p>	(عاشور، 1998)
<p>"المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة،" وهو يعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد. لا يمكن لمسه، ولا رؤيته، أو قياسه، أو تقديره بثمن".</p>	(العنزي، 2001)
<p>"جزء من رأس المال البشري للمؤسسة، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة و تطوير أفكار قديمة، التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية، وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرصة المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ويشترط توفر شهادات أكاديمية لمن يتصف به، بل يكفي توفر الكم المعرفي المتميز، امتلاك الخبرات والتجارب، وكذا المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة، والتي تضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية.</p>	(المفرجي وصالح، 2003)
<p>هو مجموعة الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم أيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، وقدرة على الابتكار وإبداع، من أجل إيجاد حل مخصص أو خلق قيمة".</p>	(Award&Gaziri, 2004)

المصدر: فرطاس فتيحة، "رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015، ص 30.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن العناصر التالية:

- قدرة فكرية غير ملموسة
- يعتمد على المهارات والخبرات
- مفتاح النجاح والاستمرارية للمؤسسات

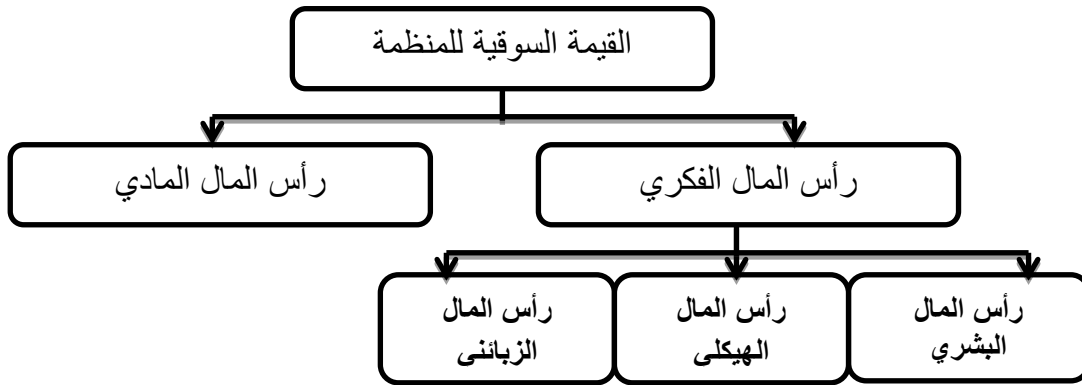
— القدرة على الابتكار والإبداع

— إنتاج الأفكار الجديدة

## الفرع الثاني: رأس المال الزبائني كمكون لرأس المال الفكري.

هناك تقسيمات عديدة لمكونات رأس المال الفكري وارتأينا اختيار تقسيم (Stewart) يعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى<sup>1</sup>:

الشكل رقم (02): هيكل رأس المال في المنظمات



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2005، ص 07.

إن رأس المال البشري يقع في قلب مفهوم رأس المال الفكري، إذ أن كل شيء في هذا النوع موجود في ضمن المهارات والخبرات والقدرات وإمكانية العاملين، فعملية الإبداع والابتكار والتفكير المستقبلي تدفع الشركات إلى الأمام، كما يمثل رأس المال الهيكلي قدرات الشركة التي تنظم وتلبي متطلبات السوق وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفطرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات أو براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها.<sup>2</sup>

يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق على هذا المكون عدة تسميات منها رأس المال العلاقي وأيضاً رأس المال الخارجي وأن هذا النوع من رأس المال يكون خارج الشركة ويتمثل بعلاقة الشركة مع الأطراف الخارجية التي تشكل الزبائن و المجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة وهو مجال بحثنا في المطلب الموالي .

1- مكرم منيب محمود الدباغ، أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، هيئة التعليم التقني، الموصل، العراق، 2010، صص 10\_12.  
2- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء المصارف الحكومية محافظة الديوانية، المحور الإداري، مجلة محكمة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008، صص 150.

## المطلب الثاني: ماهية رأس المال الزبائني Customer Capital

## الفرع الأول: مفهوم رأس المال الزبائني

تعد المنظمة هي عصب ومحور الاقتصاد **Economie Hop** وهي تختلف على باقي المؤسسات المغايرة لها بسبب طبيعة نشاطها و مطلوباتها التي تمثل رغبات الجمهور، مما يتطلب دراية ورعاية خاصة بها، وتأسيسا على ما ورد فإن **Kotter** يعد الزبون ملك السوق (**Customer is the King of the market**) ، و يرى أن الزبون هو مادة الاهتمام الرئيسية والميدان الذي يجب أن تركز عليه المؤسسة ويعد مفتاح الربحية، وتولى بعض المنظمات أهمية كبيرة للزبون، وذلك يجعل الزبون في أعلى مستويات الإدارة<sup>1</sup>، من هنا يعد الزبون رأس المال المهم في العمل المنظمي وهو ما يطلق عليه رأس المال الزبائني **Customer Capital**.

إن جوهر رأس المال الزبائني يتمثل بعلاقات المنظمة مع الأطراف المختلفة التي تتعامل معها.<sup>2</sup>

ويشكل رأس المال الزبائني الحجر الأساسي لنشاط المنظمة في بيئة تتميز بالمنافسة وديناميكية المستمرة لذا على المنظمة معرفة الزبائن وأنواع الخدمات التي يحتاجونها.

## تعريف رأس المال الزبائني:

إن من أكثر التعاريف تداولاً هو تعريف خبراء **MSI** (معهد العلوم التسويقية) عام 1988، والتي تعرف رأس المال الزبائني بأنه "مجموع سلوكيات المستهلك أو الزبون مع العلامة التجارية وقنواتها التوزيعية، والشركات المصنعة التي تنتمي إليها، والتي تمكن المنتجات المتميزة من تحقيق حجم مبيعات وهوامش أكبر مما يمكن تحقيقه دون ذكر اسم المؤسسة أو العلامة.

<sup>1</sup>-Kotler, Philip & Gray, Armstrong, 2001, **principles of marketing**, 11<sup>th</sup> ed., prentice –hall, New Jersey, p 140.

<sup>2</sup> -Bontise, Nick, 1991, **There is a price in your head** , article management Intellectuale capital , strategically , business quarterly 10 (4) summer,p40.

**Jonrdon et Jolibert** : أن رأس المال الزبائني تم تناوله من خلال مقاربتين مقارنة سلوكية مالية والثانية تسويقية ، وعرفوه " بجميع الخصوم والأصول المتعلقة بالعلامة التجارية، وباسمها ورموزها والتي تعطي الطاقة أو قيمة مضافة للشركة والعملاء لأنهم يضيفون زيادة قيمة أو خسارة للمنتجات والخدمات"<sup>1</sup>.

ويرى **الغنزوي**: أن رأس المال الزبائني هو ولاء الزبون للمنظمة ودرجة ارتباطه بها ، في حين يرى "أوسو" أن رأس المال الزبائني هو بناء و تكوين علاقات مع الأطراف المختلفة التي لها تأثير على مستعملي الشركة، ومن خلال العلاقات الخارجية ويمكن معرفة المعلومات على الأطراف جميعها، وهذا ما يساعد الشركة أو المؤسسة على استثمار الفرص المتاحة، وتعليل الشركة لتهديدات التي تستعرض لها.

**تعريف Aaker** : رأس المال الزبائني هو استعداد عاطفي دائم وظاهر من قبل المستهلكين الزبائن نحو العلامة التجارية"<sup>2</sup>.

**التعريف الاجرائي**: رأس المال الزبائني هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم للموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المنظمة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف؟

### الفرع الثاني :أبعاد رأس المال الزبائني:

وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضاهم وولائهم ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحات و الاستماع إلى الشكاوى من قبله وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية .

ويتكون رأس مال الزبائني لمنظمة ما من التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة بالإضافة إلى العلاقات تربطها بزبائنها و مورديها .

أما (mazlan) فقد حدد مكونات رأس مال الزبائني بأنها تشمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين و الجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة .

لقد توسعت بعض الكتابات في فئة رأس مال الزبائني حيث لم تقتصر على علاقات المنشأة بالزبائن فقط ولكن كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنشأة حيث قدم (meritum project) في إرشاداته تعتبر رأس المال

<sup>1</sup> -Aaker D., Lendrevie J. (1994), « **Le management du capital-marque : Analyser, développer et exploiter la valeur des marques** », éditionsDalloz. p21.

<sup>2</sup>- AackerD.lendervie J(1994) of .c.t, p63.

الزبائني بديلا لرأس العملاء، ويعرف رأس المال الزبائني بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل علاقة المنشأة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير، أيضا يتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يحتوي على علاقات المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة (مثل المساهمين والدائنين... الخ)، هذا بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنشأة معبرا عنها: بصورة المنشأة وولاء العميل ومدى رضاه، علاقة المنشأة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى .

وبالتالي فإن رأس مال الزبائني يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس مال الزبائني، فإن الأبعاد المكونة له هي: العلاقات مع الزبائن، العلاقات مع الموردين، التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المؤسسة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال.

أولا: العلاقة مع الزبون:

### 1- مفهوم العلاقة مع الزبون:

يتضمن مصطلح العلاقة ظهور عدة أحاسيس : جاذبية متبادلة، احترام، تقدير ترابط... تجمع في طرفين أو أكثر، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية أو مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تم فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية، ومن خلال ذلك تسعى المؤسسات ما أمكن إلى بناء علاقات منفردة مع كل زبون في المدى الطويل باعتبارهم مصدرا للمداخيل<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أن العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة تتوفر فيها:

- التفاعل بين الطرفين على الأقل.
- الاستمرارية في العلاقة لأن التفاعلات السابقة تؤثر على الحالية والمستقبلية سلبيا وإيجابا.
- ترتبط آثار التفاعل بين الأطراف بالأحداث الواقعية فتتطلب معالجة موضوعية من الطرفين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بن شوري عيسى، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث العدد 037، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 369.

<sup>2</sup> - Peelen et autres , **gestion de la relation client** , 2e17eedition , pearsoll lucation, Paris, 2006,p23.

اختلفت التعاريف حول مصطلح إدارة العلاقة مع الزبون وهذا لاختلاف وتعدد الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة.

فقد عرفها Sawney على أنها : " القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء في اتصال دائم مع الزبون " <sup>1</sup>.

كما يعرفها محمد عبد العظيم أبو النجا على أنها : " تلك العمليات الشاملة لبناء وتدعيم العلاقات مع هؤلاء المستهلكين المرشحين، وذلك من خلال إمدادهم بأكبر قيمة وأفضل إشباع ممكن "، أيضا هي : " علم وفن جذب مستهلكين جدد والاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع المستهلكين المرشحين " <sup>2</sup>.

ويعرفها Pepper end Rogers على أنها : " تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات هدف لإشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال التركيز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه " <sup>3</sup>؛

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها : "المنهجية التي تسعى إلى خلق وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبون وهذا باستعمال الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون لإشباع رغباته من أجل المحافظة عليه وكسب ولاءه وتحسين القيمة و ربحية المؤسسة من خلال ذلك " .

## 2- أهداف إدارة العلاقة مع الزبون.

يعد الزبائن شريان الحياة لأي مؤسسة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها وقادة الاقتصاد، حيث تسعى المؤسسة من خلال إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيق ما يلي : <sup>4</sup>

- تحسين وزيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة.
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة .
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء الزبائن.
- استهداف شرائح الزبائن المرشحين من مجموع محفظة الزبائن (إنفاق كل زبون).
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة الزبون.

<sup>1</sup>- محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، الاردن ، 2010، ص 132.

<sup>2</sup>-محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2008، ص 33.

<sup>3</sup>- عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير ، جامعة البليدة الجزائر 2018 ص 50.

<sup>4</sup>- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الة العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2012، ص 276.

ثانيا: مفهوم وأهمية العلاقة مع الموردين.

يعد المورد أحد أهم المحور في المؤسسة حيث يمثل محور عملية التموين وركيزة التكامل الخلفي وسيتم تناوله من خلال:

## 1 - مفهوم العلاقة مع الموردين:

إن الفكرة الأساسية للعلاقة مع الموردين تنطلق من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالعمل واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح و الاستمرار، وهناك مجموعة من التعريفات التي توضح معنى هذا المفهوم:

- **التعريف وفق مدخل تكنولوجيا المعلومات:** حيث عرفها Hamilton على أنها: "عملية تخزين كميات ضخمة وتحليلها من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الموردين، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الموردين، وللسماع بمعالجة الاختلافات المتنوعة بين الموردين"<sup>1</sup>.

- **التعريف وفق المدخل التسويقي الاستراتيجي:** حيث عرفها Swift<sup>2</sup> على أنها:

"مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب الموردين المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع الموردين المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الموردين غير المربحين".

كما عرفها بعضهم<sup>3</sup> : أنها استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، و الموردين على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ ب الموردين وتحقيق قيمة لهم.

كما عرفها ( Mohan & Jeff )<sup>4</sup> : بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الموردين باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم معهم.

1- البكري ثامر ، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر، عمان،2006، ص 69.

2- عبد المنعم، جيهان، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2006، ص32.

3- الطائي، يوسف. العبادي، هاشم، " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة ، مجلة العلوم إنسانية، السنة 5، العدد 36، العراق، 2008 ، ص3.

4- نفس المرجع السابق، ص3.

وعرفها مجلس جدة للتنمية البشرية: أنها الإدارة المعنية باكتساب معرفة فعالة ودقيقة عن المنشأة من خلال إجراءات شاملة ومفصلة بالاتصال المباشر مع الموردين لتتمكن من خلال ذلك في المساعدة على إيجاد برامج التزام متبادل واقعي وقابل للتنفيذ.<sup>1</sup>

كما عرفت العلاقة مع الموردين: أنها مجموعة الإجراءات الهادفة إلى التنسيق والتكامل بين أفراد المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وتكنولوجيا المعلومات، بهدف خلق وتحسين العلاقات الشخصية مع الموردين المختارين بعناية، مما يمكن المؤسسات من تبسيط العمليات، وخفض تكاليف المبيعات والتسويق، وتقديم خدمات أفضل بجودة عالية وتوفير معلومات أكثر اكتمالاً مما يسهم بصورة كبيرة في تحسين رضا العملاء.<sup>2</sup>

كما قدم البعض تعريف شامل لمفهوم العلاقة مع الموردين على أنها النظام القادر على جعل المؤسسة تستمر من خلال الطلب المستمر على منتجاتها عبر فترة زمنية طويلة نسبياً مع إكسابها مجموعة من الصفات التي تساعدها على الاحتفاظ بالموردين واكتساب عملاء جدد من خلال عملائها الأصليين الذين يعملون بطريقة عفوية ومجانية على تقديم الترويج المصاحب.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن نعرف نظام إدارة علاقات الموردين بأنه نظام لتخزين بيانات تخص كل مورد من موردي المؤسسة والذي يقوم بتسجيل الأنشطة كافة التي يقوم بها، من أخذ للأقساط و إيداع لطلبات والتسبيقات واتخاذ الإجراءات كافة لخدمة الموردين.

## 2 - أهمية نظام إدارة العلاقة مع الموردين :

تطورت الأسواق في العقدين الأخيرين بطريقة لم نشهدها من قبل ، وزادت المؤسسات المسؤولة عن تقديم المنتج نفسه، واحتدمت المنافسة فيما بينها على اجتذاب العملاء والمحافظة عليهم ومن هنا برزت أهمية الحصول على برامج تكون قادرة على وضع الخطوط الواجب إتباعها للحصول على المزيد من المكاسب والقدرة على التواصل مع متطلبات التجديد والتطوير ، لذلك لابد من الإشارة إلى بعض التفاصيل التي تبين أهمية نظام إدارة علاقات الموردين وفق الآتي:<sup>4</sup>

1- مجلة جدة لتنمية الموارد البشرية، 2012/ 4 / 3 منشور على الموقع الالكتروني:

<http://www.c.org.sa/JCC/AR/Specialized+Centers+Human+Resourses+Development+Center/customer+relations+department/>

2- مجموعة باحثين، بناء منظومة إدارة علاقات العملاء CRM، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 2.

3- المقصود بالترويج المصاحب: الترويج العفوي المرافق لحديث العميل القديم أمام معارفه و الذين يحتمل أن يتحولوا إلى عملاء جدد.

4- توفيق عمرو: إدارة علاقات العملاء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2007 ، ص 4.

- 1- في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق مكنت إدارة علاقات الموردين من الحصول على ميزة تخوض بها غمار هذه المنافسة ، من خلال التعرف على أنواع الموردين وفهمهم ومن ثم تحقيق أهدافهم .
- 2- أوضحت بحوث التسويق أن الموردين يرغبون دائما في إقامة علاقات مع بعض المؤسسات ، ولا يميلون إلى تغيير تعاملاتهم.
- 3- في ظل الأزمة المالية الراهنة التي طالت آثارها الاقتصاد ككل ، يصبح تقليل المصاريف أمرا حاسما وحتميا، وهو ما تقوم به إدارة علاقات الموردين من خلال التوجه الصحيح نحو الموردين المرشحين.

### ثالثا: التحالفات الاستراتيجية

#### 1- مفهوم التحالف الاستراتيجي:

يقصد بالتحالف الاستراتيجي " إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق, فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات, و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة."<sup>1</sup>

التحالف الاستراتيجي "هو عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة"<sup>2</sup>. إذن التحالف الاستراتيجي يكمن في روح التعاون وتطوير هذا الأخير الذي يرتكز على علاقة ثقة المتبادلة, وتسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك, فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة, الذي في إطاره مؤسستان تقومان بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية, و هو طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي باستمرار و مرادها الاشتراك مع منتجين محليين و ذلك لإنجاز استثمار, حيث تقسم فيه الملكية و التحكم, فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل أو يتفق الاثنان على خلق شركة جديدة.

"فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين."<sup>3</sup> "كما هو شكل تعاون دائم بين المؤسسات المستقلة, المشاريع المختصة التي تجمع مؤسستين بصفة دائمة يمكن أن توضح خاصة إذا كانت المبادلات تعتمد على علاقات التعاون ,تحتوي على معلومات متواصلة للمعارف المشتركة و لتبادل الإطارات "<sup>4</sup>, هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة.

1- فريد النجار ، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحدي والعشرين، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص14.

2- توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص437.

3- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 1996، ص69.

يقصد بالتحالفات الاقتصادية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق - التحالف الذي يؤدي إلى للتعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة المعنوية ويتم التحالف في رأس المال أو الدخول في كونسورتيوم أو شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات التعاقد , وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة ، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية الحركة<sup>1</sup>.

الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي يعتبر من الأمور الصعبة ,وفي كل هذه التحالفات والعديد من التحالفات الأخرى تتفق المؤسسات على التعاون و الاستثمار و هذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة( الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم و الملكية المشتركة- يقوم على الأجل المتوسط و الطويل- النتائج الموزعة ) ,و يكون هذا بشأن مشروع محدد و معين و ليكون تقديم منتج جديد , تطوير تكنولوجية, دخول أسواق أجنبية, توسيع حصة المؤسسة في السوق.

نظرا للثراء اللغوي للتحالف الاستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي, المساهمة, التنسيق, التحالف من الباطن, اتفاق بين المؤسسات, استراتيجية المرافقة, تنفيذ تشاور, اتفاق تعاقدية, اتفاق تعاوني, عمل جماعي, مشروع مشترك"<sup>2</sup>. وهو اتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة.

## 2- محاور التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض, وهو يركز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي:

(أ) المشروع: هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة, يعني استراتيجية بصدد التحقيق. و الهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع, والتحالفات الاستراتيجية تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع, أصول طبيعية, وسائل البشرية, مهارات تكنولوجية, معارف في التسويق.

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال.

<sup>1</sup> - فريد النجار, التحالفات الاستراتيجية , مرجع سابق, ص ص 14, 15 .

<sup>2</sup>-WORKING – Mohamed el filalisous la direction de Jorge Niosi« les alliances stratégiques entre les entreprises économiques" collection papers.avril 2000.p :16

- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف.

- الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة و مستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف.

- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون.

- اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج والمزايا المتبادلة في المشروع.

**ب) العلاقة:** هي ما يربط بين المتعاملين, وهذه العلاقة ليس بالضرورة مادية, و إنما هي أساسا إنسانية, إذن هي مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات, أما تفاعل يترجم بتجسيد الواقعي.

كما أن هذه العلاقة المميزة بين شركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل, وفق شروط تسمح بان تعود الفائدة المتماثلة على شريكين.

**ج) العقد:** الطابع المعقد و الغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها, فالتعرض للتعاون و التحالفات الاستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما :

**أولاً:** الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

**ثانياً:** الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل. وخاصة منه قانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى اجل طويل.

### 3- خصائص التحالف الاستراتيجي:

الأحداث في عالم اليوم تؤكد أن التحالف الاستراتيجي يمثل كمجداً لا يمكن للمؤسسات تجاهله, لأنها لا تستطيع العيش أو البقاء في انفرادية أو في استقلالية تامة بنشاطها لان العزلة كانت في اغلب التجارب سبباً أساسياً للفشل.<sup>1</sup>

فارتفاع تكاليف الإنتاج الذي لا يمكن التحكم فيه, البحث العلمي الذي يجب تشجيعه و تدعيمه, الجودة التي يجب تحسينها, التسويق الذي يجب تطويره, المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها, أي بعبارة أخرى كل هذه العوامل تجعل من التحالف الاستراتيجي أمراً حيويًا لا مفر منه, لذلك لا بد من تغيير جذري في الذهنيات, ولتوضيح هذا يجب التطرق لخصائص التحالف الاستراتيجي وهي كالآتي:

- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام, إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين و قد يكون أحياناً غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف.
- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين, وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.
- التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً أي التوازن في السلطة و المردودية.
- يختلف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم و حجم المخاطر و المعلومات و المصالح والظروف البيئية المحيطة, ولا يوجد أبداً تحالف استراتيجي جامد و لكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات والمخاطر, التجارة الدولية والعالمية, التكتلات الاقتصادية والدولية, حجم المخاطر السياسية.
- قد تكون التحالفات الاستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف, كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.

<sup>1</sup>Dahmani« le partenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises » l'économie n36 septembre 1996.p : 20.

- قد تكون التحالفات الاستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة, وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل, والتحالفات الاستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر والمصالح, كما قد تكون في صيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر ومخاطر الطرف الأخر, "كما أن التعاون هو إمكانية الاعتماد على الثلاثي ( المؤسسة-المجموعة-الأفراد) من اجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Dahmani« le prtenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises » l'économie n36 sptembre1996.p : 20.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية:

بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه نحو اقتصاد السوق، زاد الاهتمام بمصطلح التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير، وأصبح البقاء فيها مرهونا بامتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للإحلال أو التقليد، مما يحتم عليها ضرورة أخذ مكانة هامة مقارنة بمنافسيها، و نجاحها أو فشلها مرهون بامتلاكها لتلك المزايا، ويشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية و هي الفرصة الجوهرية لكي تحقق المنظمة الأرباح، وتعزز موقفها التنافسي، وتتناول الميزة التنافسية في هذا الجانب محاولة للإحاطة بأهم جوانبها المختلفة .

يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع المنظمة، والتي يمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية و مصادرها

سنتطرق في هذا المطلب الفرعين التاليين:

## الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية:

وستتناولها من خلال التعريف والأهمية

## 1- تعريف الميزة التنافسية:

- **التعريف 1:** "وتنشا الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup> يهتم التعريف بكيفية تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في الإبداع.
- **التعريف 2:** هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى والعامله في نفس النشاط والتي تتحقق من قبل الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها

<sup>1</sup> أعمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، وتنميتها، وتطويرها، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 01.

من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>1</sup>. "في حين يركز التعريف على قدرة تمييز المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءتها".

● **التعريف 3:** وتعد المزايا التنافسية نتاج لسعي الانسان واستعماله للمكاته، وموهبه، وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبديل واكتشافه الجديد<sup>2</sup>.

● **التعريف 4:** ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، ذلك أنه يعد أساسا لنجاح المؤسسة وكفاءتها الاقتصادية، فبدون ميزة تنافسية لا يمكن أن تحافظ المؤسسة على بقائها. لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلخص إلى تعريف إجرائي ألا وهو:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة العملاء تجعله في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها (الموارد بمختلف أنواعها)، هذه القيمة التي تقدمها لعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم ويكونون مستعدين للحصول عليها في جميع الحالات، ونعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جراء التعامل معها.

## 2 - أهمية الميزة التنافسية : تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- تعطي المنظمة تفوق نوعي او كمي او أفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية<sup>4</sup>.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل و إطالته.

- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

- تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها<sup>1</sup>.

1 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، صص 13-14 .  
2 محسن أبو الخضير، صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، صص 23.

3 العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكورة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، صص 108.

4 علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2013، صص 30.

كما تظهر أهميتها في كونها:<sup>2</sup>

- هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفضل بدون هذه الميزة.
- إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
- تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
- هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة و تقويتها.

### الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

#### أولاً: الابتكار:

إن التزايد المستمر في عدد المؤسسات أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسة بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج. بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر، هو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وبتراكم هذه التحسينات يصبح عندنا منتجاً جديداً.<sup>3</sup>

1- طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص 309 .  
 2- علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، العراق، 2012 ، ص 15.  
 3 محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البليدة، الجزائر 2007، ص ص 61-62.

ومن هذا المنطلق مثلا وفي قطاع الخدمات، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات البعيدة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفر في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة، وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة. بهذا الابتكار أول شركة طيران كبرى تقدم أربع درجات British Airways فأصبحت سياحية عل متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة.

يرتبط نمو المؤسسة على التنافس ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب فرض هذا الأخير على مؤسساتنا لتستجيب لتحديات هذا العصر.

ثانيا: الزمن: أما هذا المصدر فيتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول على الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبية الزبون والتسليم.
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.

ثالثا: المعرفة: والتي يمكن تعريفها وفقا للآتي : <sup>2</sup>

1 السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 29.  
2- المرجع السابق، ص 29.

فالمعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب، ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" في عصر المعلوماتية، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية المستمرة.

وفي ظروف التطور السريع في السواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

نرى بأن مصادر الميزة التنافسية هي ثلاثة: الزمن والابتكار والمعرفة، وكل من الابتكار والمعرفة هما عبارة عن رأس مال فكري للمؤسسة.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و أبعادها

للإحاطة بهذا المطلب سنتطرق أولا إلى:

#### الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عنصرين مهمين وهما<sup>1</sup>:

#### 1- حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وتمتلك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تحديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقيق قيمة أكبر للعميل. ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



سيتم شرح هذه المراحل وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

● **مرحلة التقديم:**

تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.

● **مرحلة التنبئ:**

تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

● **مرحلة التقليد:**

يتراجع حجم الميزة ويتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض الوفرات.

● **مرحلة الضرورة:**

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

**2- نطاق التنافس:**

<sup>1</sup>- المرجع السابق، ص ص 101 102.

يعتبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق

التنافس من أربعة أبعاد، وهي:<sup>1</sup>

● القطاع السوقى:

يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز

على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

● درجة تكامل الأمامى:

يشير إلى درجة الأداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامى المرتفع

مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

● البعد الجغرافى:

يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا

تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه

الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

● قطاع النشاط:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة

عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات

أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك

وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الاطار والحدود التي

تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثانى : أبعاد الميزة التنافسية

<sup>1</sup>- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، صص. 102 103 .

توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء المزايا التنافسية، وهي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية، ومن خلالها يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها، وستتطرق في هذا الجزء إلى أهم الأبعاد والتي يوجد فيها نوع من التطابق بين آراء الكتاب حولها، وهذه الأبعاد هي: <sup>1</sup>

**أولاً- الكفاءة المتفوقة:** للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين .

**ثانياً- الجودة المتفوقة :** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار .

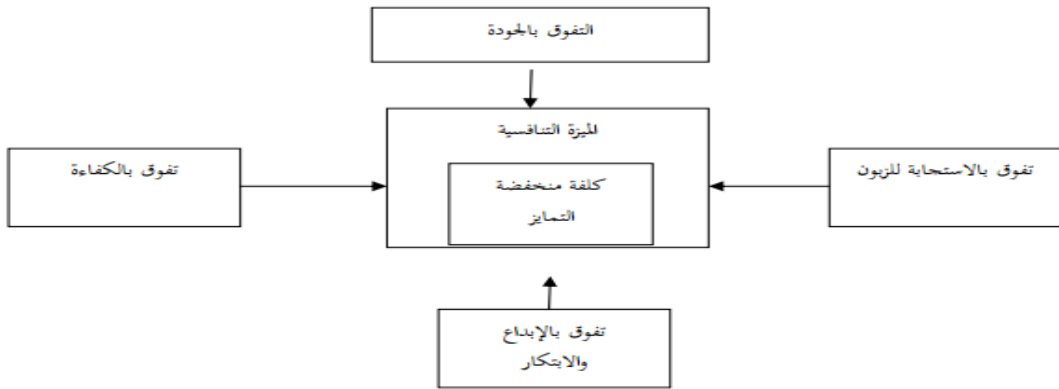
**ثالثاً- الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها من تقدم، بحيث يتحقق من خلال

تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، و التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.

**رابعاً- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم

وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

#### الشكل رقم (04) : أبعاد عملية بناء الميزة التنافسية .



المصدر : حسين الطائي ، خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية - منظور الميزة الإستراتيجية - دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009 ، ص 160 .

#### الخلاصة:

1- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحسين الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية دراسة حالة "جوال" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، 2011 . ص 71 .


في هذا الفصل تم تناول رأس المال الزبائني الذي هو أحد مكونات رأس المال الفكري ، كما نستطيع القول أن هنالك ثلاث أبعاد تبني المؤسسة عليها رأس مالها الزبائني ، ألا وهي العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين ، التحالفات الاستراتيجية.

كذلك تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية من خلال تعريفها واهميتها، كما أبرزنا أن هناك عنصرين أساسيين للميزة التنافسية هما نطاق التنافس أو الحصة السوقية.

وذكرنا مصادر الميزة التنافسية التي تضمن الوصول الى النتائج المرجوة وبأقل تكلفة وأقل وقت ممكن.

وفي الأخير من بين أهم الدعائم لتحقيق الميزة التنافسية أبعاد رأس المال الزبائني التي تمس كل من الزبون والمورد والشركاء والتحالفات ، و الاهتمام بهم وجعلهم ضمن أولويات استراتيجية المؤسسة بغرض تقديم خدمات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

ولما كان قطاع الاتصالات هو الأكثر احتكاكا بأبعاد رأس المال الزبائني كان لزاما علينا معرفة مدى علاقته و تأثيره في المؤسسات الناشطة في القطاع (أوريدو ، جازي، موبليس ) وهو موضوع الفصل الثاني من الدراسة.



## الفصل الثاني

دراسة تطبيقية ومؤسسية

معالجة الماتهن النقال

والمسيلة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال الزبائني والميزة التنافسية ، سيتم في هذا الفصل الإجابة على تساؤلات البحث من خلال تحليل محاور الاستبيان المعتمد عليه في الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم دراستها وتحليلها وتفسيرها، مستعينين في ذلك ببرمجية Spss وتفسير النتائج في إطار اختبار فرضيات الدراسة والخروج بجملة من الاقتراحات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين جاء كما يلي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة و وصف خصائص العينة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة و وصف خصائص العينة.

يتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك التعريف بمنهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات، ووصف لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها وبيان إجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

تتطلب كل دراسة منهجا علميا وأدوات بحثية تمكن من الوصول إلى الأهداف التي وضعها الباحث عند البداية وهذا ما يتضمنه هذا المطلب.

## الفرع الأول: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للبحث في العلاقة بين متغيرات الدراسة وفق الأسلوب العلائقي الى جانب الأسلوب المسحي الذي يعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

## الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات

من أجل بناء الخلفية النظرية للبحث وجمع المعلومات من ميدان الدراسة تم الاعتماد على ما يلي:

## 1- المصادر الثانوية:

لمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة.

## 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان صمم

خصيصا لهذا الغرض وكان كما يلي:

أ-تصميم الاستبيان: تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبيان صمم في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها.

وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي.
  - عرض الاستبيان على المشرف للأخذ برأيه في مدى ملائمته لجمع البيانات.
  - تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف بتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.
  - عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لغرض تحكيمه.
  - تعديل الاستبيان مرّة أخرى مع المشرف آخذين بآراء الأساتذة المحكمين.
  - توزيع الاستبيان على مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وبهدف الحصول على البيانات تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، و تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(02):الاستبيانات الموزعة.

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	60	47	00	47
النسبة	%100	%78.33	%00	%78.33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برمجية Exel.

من خلال الجدول رقم (02):

يتضح لنا أن عدد الاستبيانات الموزعة قدرت: 60 استبيان، تم استرجاع منها 47 استبيان ، لتتم عملية الدراسة على 47 استبيان أي ما يقدر بنسبة %78.33.

وفيما يلي سيتم تصميم وصدق وثبات الاستبيان على النحو التالي:

الجدول رقم (03): أقسام ومحاور الاستمارة

فروع كل محور		محاور كل قسم		عنوان القسم	أقسام الاستبيان		
عدد عبارات	عنوان الفرع	عنوان المحور	الرقم				
معلومات شخصية			1	البيانات العامة	القسم الأول		
5	بعد العلاقة مع الزبائن	رأس المال الزبائني	1	محاور الدراسة	القسم الثاني		
5	بعد العلاقة مع الموردين						
3	بعد التحالفات الاستراتيجية						
		الميزة التنافسية	2				
3	الجودة.						
4	الإبداع.						
3	الاستجابة						
4	الكفاءة.						
27	مجموع العبارات						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (03):

تمثلت بيانات الجدول في قسمين حيث تضمن القسم الأول منها البيانات الشخصية للمستجوبين وهي: المؤسسة، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب الوظيفي.

أما بيانات القسم الثاني فقد جاءت في محورين كما يلي:

المحور الأول:

تضمن هذا المحور عدد من العبارات عن رأس المال الزبائني، حيث ضم 05 عبارات عن بعد العلاقة مع الزبائن، 05 عن بعد العلاقة مع الموردين، 03 عن بعد التحالفات الإستراتيجية.

أما المحور الثاني:

فقد تضمن هذا المحور عدد من العبارات عن الميزة التنافسية والذي ارتكز على عدد من الأبعاد، حيث تضمن البعد الأول: الجودة 03 عبارات أما بالنسبة للبعد الثاني: الابداع فتضمن 04 عبارات، وتضمن البعد الثالث: الاستجابة 03 عبارات أما البعد الأخير: الكفاءة فتضمن 03 عبارات.

وقد صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية: "غير موافق بشدة"، "غير موافق"، "محايد"، "موافق"، "موافق بشدة"، وقد تم إعطاء كل خيار درجة لتتم معالجته إحصائيا على النحو التالي:

الجدول رقم (04): يوضح درجات مقياس ليكرت

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ب - صدق المحكمين:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين الأساتذة بجامعة المسيلة وكان عددهم 5 أساتذة متخصصين في الموضوع.\*

حيث أفادونا بمجموعة من الملاحظات تمثلت في:

- اقتراح إعادة صياغة بعض العبارات.
- حذف ما يرونه غير مناسب.
- التأكد من سلامة المصطلحات وبساطتها.
- وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية الموضحة بالملحق رقم (\*\*).

\* انظر صفحة رقم .

\*\* انظر صفحة رقم .

ج- ثبات الاستبيان:

للتحقق من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث تم توزيع أسئلة الاستبيان على مفردات عينة الدراسة وبعد استرجاعها ومعالجة الإحصائيات تم تلخيص الجداول الإحصائية في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيم معامل ألفا كرونباخ حسب كل محور:

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	
0.803	0.645	05	العلاقة مع الزبائن	رأس المال الزبائني
0.784	0.615	05	العلاقة مع الموردين	
0.796	0.635	03	التحالفات الاستراتيجية	
0.850	0.724	13	العام بالنسبة لرأس المال الزبائني	
0.893	0.799		14	العام بالنسبة للميزة التنافسية
0.904	0.819	27	عدد العبارات	الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (05):

يتبين أن معامل ثبات أبعاد الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.61-0.79) أما لجميع فقرات الاستبيان بلغت قيمة معامل الثبات 0.81 وهذا مما يدل على ان الاستبيان يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات.

مما سبق يتضح ان الاستبيان موضوع الدراسة يتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما تعزز النتائج التي سيتم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها للوصول للنتائج النهائية للدراسة.

## الفرع الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

بعد عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة، قام الباحث بتفريغ الإجابات التي تحملها تلك الاستبيانات باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Sciences, SPSS) الإصدار 22، ومن ثم معالجتها باستخدام الأسلوب الإحصائي الملائم بالاعتماد على نوع البيانات المراد تحليلها والغاية من وراء التحليل، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لبيان وصف خصائص مفردات العينة.
- 2- الوسط الحسابي: من أجل عرض متوسطات الدراسة.
- 3- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- 4- معامل الاختلاف: للمقارنة بين عبارات كل محور وترتيبها حسب درجة استخدامها وتأثيرها.
- 5- معامل ويكوكسن: لاختبار القيم الاحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي
- 6- معامل ستيودنت : لاختبار القيم الاحادية في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- 7- معامل شبيروويلك: لتحديد طبيعة البيانات والذي يستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50.
- 8- اختبار سبيرمان : لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة عندما يكون أحدها غير طبيعي .
- 9- اختبار بيرسون : لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة عندما يكون كل المتغيرات طبيعية .
- 10 - كرسكال وليز: لدراسة الفروق بين المتغيرات في حالة حجم العينة أكبر من اثنين والبيانات غير طبيعية

## المطلب الثاني: وصف خصائص العينة:

سيتم خلال هذا المبحث تناول مجتمع وعينة الدراسة من خلال المطلب الأول، والتطرق إلى خصائص العينة من خلال المطلب الثاني.

## الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة للبحث.

أولاً: مجتمع الدراسة

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث تحديد واضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويتمثل المجتمع محل الدراسة بعمال واطارات مؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالمسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل العينة من عمال واطارات مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبلدية المسيلة (أوريدو، جازي، موبليس)، وهي تعبر عن عينة عشوائية بسيطة حيث تم الوقوع على هذا الاختيار بناء على عدّة أسباب: كوني طالب ماستر مما يعني أن فترة الدراسة قصيرة والمتمثلة في السداسي الثاني، بالإضافة إلى أن هذا النوع من العينات يوفر الجهد والوقت والتكلفة...، كما أن العينة محل الدراسة تمثل مجتمع البحث أفضل تمثيل.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم وصف خصائص العينة بالاعتماد على بيانات الاستبيان الموجودة ضمن المبحث الأول، ويمكن تلخيص المعلومات المتحصل عليها في الجدول التالي:  
الجدول (06): يبين خصائص وتكرار ونسب المتغيرات المدروسة

الرقم	البيان	الفئات	التكرارات	النسب (%)
1	المؤسسة	أوريدو	15	31.9
		جازي	18	38.3
		موبليس	14	29.8
2	السن	أقل من 30 سنة	23	48.9
		من 31 إلى 40 سنة	15	31.9
		من 41 إلى 50 سنة	9	19.1
3	المؤهل العلمي	أكثر من 50 سنة	00	00.0
		متوسط فما دون	04	8.5
		بكالوريا	05	10.6
		ليسانس LMD	18	38.3

38.3	18	ماستر		
4.3	02	أخرى		
57.4	27	أقل من 5 سنوات	الخبرة	4
31.9	15	من 6 إلى 10 سنوات		
10.6	05	من 11 إلى 20 سنة		
00	00	أكثر من 20 سنة		
00	00	المدير	المنصب	5
12.8	06	رئيس المصلحة		
6.4	03	مدير تقني		
12.8	06	رئيس فرع		
68.1	32	موظف		

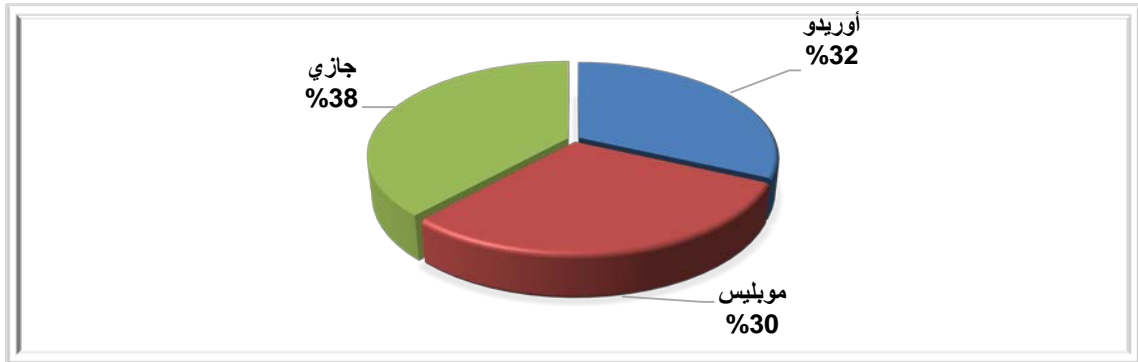
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

يمثل الجدول مجموعة من المعلومات عن العينة المدروسة والمتمثلة في المؤسسة، السن والمؤهل العلمي والخبرة والمنصب، بالإضافة إلى الفئات التي يمكن أن ينتمي إليها المستجوب، والتكرارات الموافقة، وكذلك النسب، وسيتم التطرق إليها بالتفصيل.

#### أولاً: المؤسسة:

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة حسب المؤسسة والبالغ حجمهم إجمالاً 47 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً يعملون في مؤسسة أوريدو بنسبة بلغت 31.9 %، أما جازي فقد بلغ عدد الأفراد 18 بنسبة قدرت بـ 38.3 %، كما بلغ عدد الأفراد المستجوبين في موبليس 14 فرد بنسبة قدرت بـ 29.8 % وهذا التباين راجع إلى عدد الاستبيانات المسترجعة من طرف المتعاملين محل الدراسة، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نسبة المشاركين في الاستبيان حسب مؤسسة العمل.

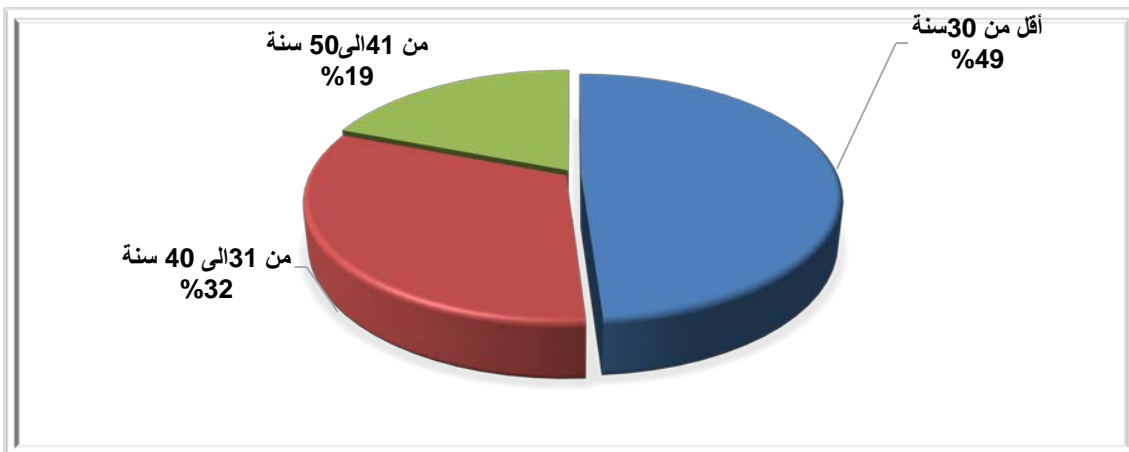


المصدر : من إعداد الباحث باستعمال Excel.

### ثانيا: السن

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ إن استجابات أفراد العينة حسب متغير السن، وعليه نسبة المشاركين في الإجابة على الاستبيان حسب الفئة الأولى قدرت: فئة السن . أقل من 30 سنة بـ 23، بنسبة 48.9% في حين بلغت فئة السن بين 31 إلى 40 سنة 15 وبنسبة 31.9%، في حين بلغت الفئة العمرية بين 41 إلى 50 سنة بـ 9 وبنسبة 19.1%، ومنه نستنتج ان اغلب فئة للسن هي أقل من 30 سنة ، أي أن هذه المؤسسات تعتمد إلى الاستثمار في الفئات الشابة والطاقات القوية كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن من خلال الشكل التالي:

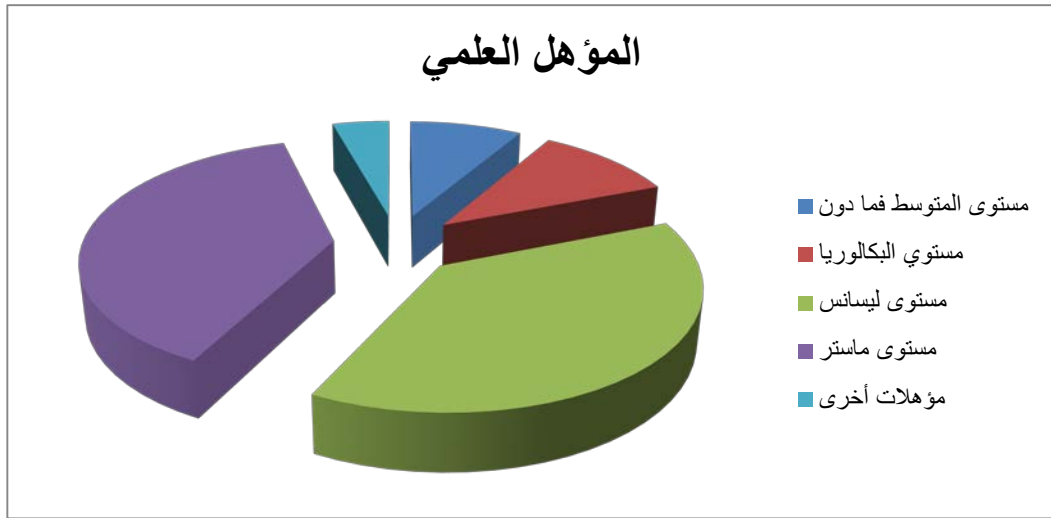


المصدر : من إعداد الطالب باستعمال Excel.

ثالثا: المؤهل العلمي:

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالتالي: حيث قدرت درجة متوسط فما دون بـ 04 وبنسبة 8.5%، درجة بكالوريا بـ 05 وبنسبة 10.6%، درجة ليسانس بـ 18 وبنسبة 38.3%، تليها درجت الماستر بـ 18 وبنسبة 38.3% كذلك وهي نسب كبيرة مقارنة بالباقي وهذا راجع إلى أن العدد الأكبر من المستجوبين إداريين، فيما تبقى نسبة 4.3% وتكرار 02 تخص مؤهلات أخرى، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (07): يوضح نسبة المؤهل العلمي التعليمي

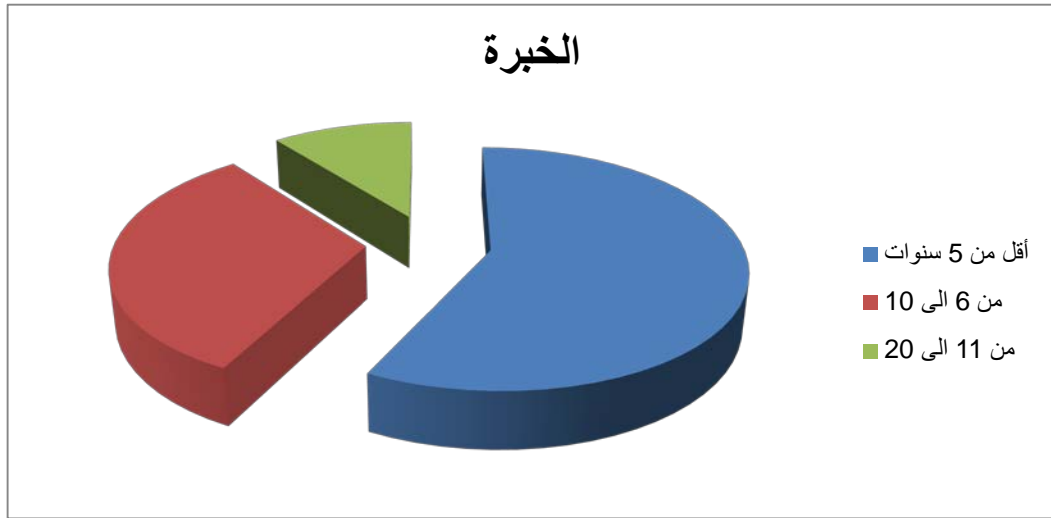


المصدر : من إعداد الباحث باستعمال Excel.

رابعا : الخبرة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة كالتالي: حيث قدرت درجة اقل من 5 سنوات بـ 27 وبنسبة 57.4% وهذا راجع الى الطاقم الشاب الذي تعتمد المؤسسات مما ينعكس سلبا على الخبرة لديهم، درجة من 6 إلى 10 سنوات بـ 15 وبنسبة 31.9% ونفس التعليق السابق، درجة من 11 إلى 20 سنة بـ 5 وبنسبة 10.6% وهي نسبة تكس الطاقم الإداري الأعلى، درجت أكثر من 20 سنة بـ 00 وبنسبة 0.0% وهي نسبة معدومة وهذا راجع إلى حداثة هاته المؤسسات التي تم إنشاؤها من سنة 2000 فما فوق، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (08): يوضح نسبة مستوى الخبرة :

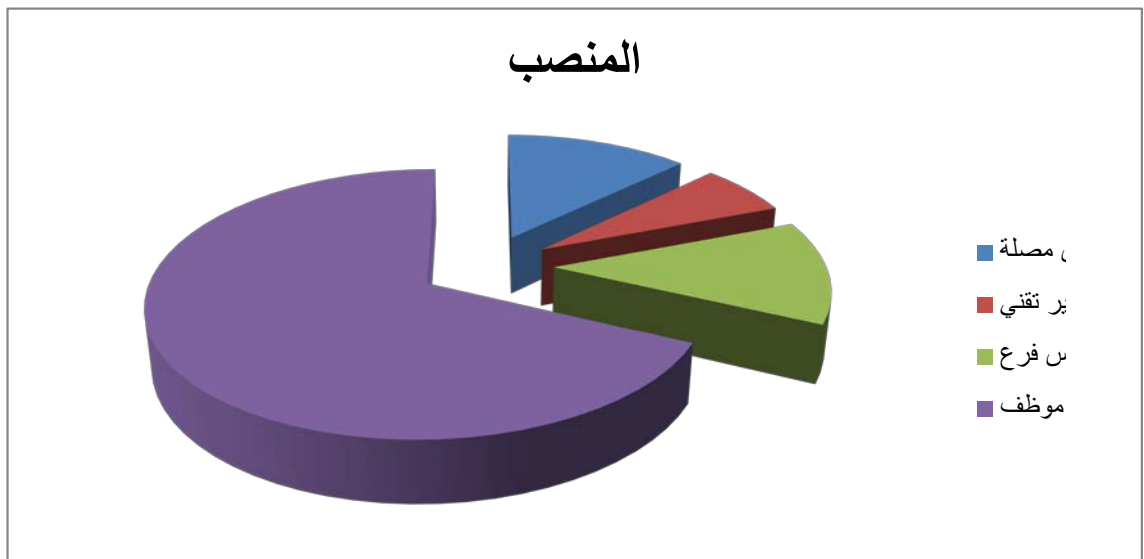


المصدر : من إعداد الباحث باستعمال Excel.

#### خامسا : المنصب

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب كالتالي: حيث قدرت درجة منصب المدير بـ 0 وبنسبة 0.0% وهذا راجع الى صعوبة الوصول الى هذا الأخير، منصب رئيس مصلحة بـ 06 وبنسبة 12.8% ، منصب مدير تقني بـ 5 وبنسبة 6.4% ، منصب رئيس فرع بـ 06 وبنسبة 12.8% ، منصب موظف 32 وبنسبة 68.1% وهم أعوان الشباك الذين يمثلون أغلب المجيبين، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): يوضح نسبة المنصب الوظيفي



المصدر : من إعداد الباحث باستعمال Excel.

**المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.**

في هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة 95% أي بمستوى دلالة 5%، وسيتم أولاً اختبار مدى اتباع البيانات في كل فرضية للتوزيع الطبيعي من أجل تحديد الاختبار المناسب لكل منها، علماً أن فرضية العدم تتضمن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك عندما تكون مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 في حين أن الفرضية البديلة تتضمن اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

كما سيتم اختبار الفرضيات التي تتضمن إجابات مفردات العينة حول رأس المال الزبائي وعلاقته بالميزة التنافسية وفق مقارنة المتوسط العام لكل محور مع المتوسط المعياري والذي قيمته تساوي 3 لأن فقرات المحور قد تم قياسها وفق سلم ليكارت الخماسي  $(3 = (1+2+3+4+5)/5)$  وذلك لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري أم لا بشكل دال إحصائي، بالنسبة للفرضيتين الأولى والثانية، أما الفرضية الثالثة فسيتم اختبارها وفق معامل الارتباط المناسب<sup>1</sup>.

وبعد إجراء اختبار التوزيع الطبيعي على متغيرات الدراسة وأبعادها تم التوصل إلى ما يلي:

**الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الأبعاد والمتغيرات**

القرار المناسب	طبيعة التوزيع	شايبرو ويلك		الاختبار البعد
		مستوى الدلالة	درجة الحرية	
سيرمان	غير طبيعي	0.001	47	العلاقة مع الزبائن
بيرسون	طبيعي	0.298	47	العلاقة مع الموردين
بيرسون	طبيعي	0.107	47	التحالفات الاستراتيجية
ويلكوكسن	غير طبيعي	0.027	47	رأس المال الزبائي
ستيودنت	طبيعي	0.101	47	الميزة التنافسية

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

نلاحظ من الجدول أن بعد العلاقة مع الزبون يتبع توزيع غير طبيعي مما يعني استخدام معامل سيرمان أثناء تحليل الفرضيات المتعلقة بهذا البعد، كما نلاحظ أن كل من البعدين العلاقة مع الموردين و التحالفات الاستراتيجية يتبع توزيع طبيعي مما يعني استخدام معامل بيرسون أثناء تحليل الفرضيات المتعلقة بهذا البعدين، بينما نستخدم معامل ويلكوكسن مع المتغير رأس المال الزبائي كونه يتبع توزيع غير طبيعي ، بينما نستخدم معامل ستيودنت مع متغير الميزة التنافسية كونه يتبع توزيع طبيعي.

<sup>1</sup>. بن البار موسى، تأثير تكنولوجيا على استراتيجيات المزيج التسويقي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية لبرح بوغريج ، 2016 ، ص ، بتصرف.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار كل فرضية على حدى كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي:

$H_{1-0}$  : لا يوجد اهتمام لدى متعلمي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزباني بدرجة مقبولة.

$H_{1-1}$  : يوجد اهتمام لدى متعلمي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزباني بدرجة مقبولة.

أظهرت نتائج اختبار ويلكوكسن\* ما يلي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
0.46012	3.7188	0.000

المصدر: مستنتجة اعتمادا على بيانات الاستمارة باستخدام برمجية SPSS.

من نتائج اختبار الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة معدوم 0.000 وهذا يعني رفض فرضية العدم

و قبول الفرضية البديلة على أساس أن:

$H_{1-1}$  : يوجد اهتمام لدى متعلمي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزباني بدرجة مقبولة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

$H_{2-0}$  : لا يوجد اهتمام لدى متعلمي الهاتف النقال محل الدراسة لاكتساب ميزة تنافسية بدرجة مقبولة .

$H_{2-1}$  : يوجد اهتمام لدى متعلمي الهاتف النقال محل الدراسة لاكتساب ميزة تنافسية بدرجة مقبولة .

أظهرت نتائج اختبار ستيودنت\* ما يلي:

الجدول رقم (09): اختبار ستيودنت للفرضية الثانية

الميزة التنافسية	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
	47	3.68	0.51	0.00

المصدر : من اعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة  $Sig = 0.00$  وحيث أن  $Sig/2$  أيضا

معدومة وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض  $H_{2-0}$  ونقبل الفرض البديل على أساس أنه يوجد اهتمام لدى

متعلمي الهاتف النقال محل الدراسة لاكتساب ميزة تنافسية بدرجة مقبولة.

\*. انظر الملحق رقم .....

\*. انظر الملحق رقم .....

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة:

$H_{3-0}$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين أبعاد رأس المال الزبائني والميزة التنافسية

لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

$H_{3-1}$ : توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين أبعاد رأس المال الزبائني والميزة التنافسية

لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

وسيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وفق ما يلي:

الفرضية الجزئية الأولى

$H_{3-0-1}$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين بعد العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية

لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

$H_{3-1-1}$ : توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين بعد العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية لمتعاملي

الهاتف النقال محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الثانية

$H_{3-0-2}$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين بعد العلاقة مع الموردين و الميزة التنافسية

لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

$H_{3-1-2}$ : توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين بعد العلاقة مع الموردين و الميزة التنافسية لمتعاملي

الهاتف النقال محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الثالثة:

$H_{3-0-3}$ : لا توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين بعد التحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية

لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

$H_{3-1-3}$ : توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين بعد التحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية

لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

وبعد اختبار هذه الفرضيات الجزئية أسفرت على نتائج\* تم تلخيصها في الجدول الموالي:

\* انظر الملحق رقم.....ص

الجدول رقم (10): اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة

الميزة التنافسية		المتغير البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.141	0.218 <sup>S</sup>	العلاقة مع الزبائن
0.058	0.279 <sup>P</sup>	العلاقة مع الموردين
0.169	0.204 <sup>P</sup>	التحالفات الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

**S:** معامل الارتباط سبيرمان

**P:** معامل الارتباط بيرسون

يلاحظ أن مستوى الدلالة في كل بعد من أبعاد رأس المال الزبائني وعلاقته مع الميزة التنافسية أكبر من 0.05 مما يدل على أن العلاقة في كل منا غير دالة إحصائيا، وبالتالي نقبل كل فرضيات العدم ونرفض الفرضيات البديلة المقابلة لكل منها على أساس :

**H<sub>3-0-1</sub>:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين بعد العلاقة مع الزبائن و الميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

**H<sub>3-0-2</sub>:** لا توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين بعد العلاقة مع الموردين و الميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

**H<sub>3-0-3</sub>:** لا توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين بعد التحالفات الاستراتيجية و الميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

وبناء على ما سبق سيتم قبول الفرض الصفري H<sub>0</sub> على أساس:

**H<sub>3-0</sub>:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى 0.05 بين أبعاد رأس المال الزبائني والميزة التنافسية لمتعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

$H_{4-0}$  : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني تعزى للبيانات المتعلقة بحسب المتعاملين ( أوريدو ، جازي ، موبليس ).

$H_{4-1}$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية لاهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني تعزى للبيانات المتعلقة بحسب المتعاملين ( أوريدو ، جازي ، موبليس ).

قبل اختبار الفرضية الرابعة سنقوم أولاً بتحديد طبيعة البيانات وفق اختبار شبيرو ويلك حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الرابعة

شبيرو ويلك		الاختبار المؤسسة	المتغير رأس المال الزبائني
مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0.489	15	أوريدو	
0.048	18	جازي	
0.254	14	موبليس	

المصدر : من اعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

بما أن قيمة Sig عند اختبار شبيرو ويلك بالنسبة للمتعامل جازي هي 0.048 وهي أقل من 0.05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم اختبار الفروق باستخدام اختبار كروسكال واليز\* .  
والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم ( 12 ): اختبار كروسكال واليز للفرضية الرابعة

المتغير	اسم المتعامل	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
رأس المال الزبائني	أوريدو	3.72	0.35	1.067	0.586
	جازي	3.77	0.57		
	موبليس	3.63	0.41		

المصدر : من اعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

\* انظر الملحق رقم .....ص  
\* انظر الملحق رقم .....ص

من نتائج الاختبار في الجدول السابق نجد أن قيمة  $Sig = 0.586$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي  $H_{4-0}$  على اساس لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني تعزى للبيانات المتعلقة بحسب المتعاملين ( أوريدو ، جازي ، موبليس).

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

$H_{5-0}$  : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاكتساب ميزة تنافسية من قبل متعاملي

الهاتف النقال محل الدراسة تعزى للبيانات المتعلقة بكل متعامل على حدى ( أوريدو ، جازي ، موبليس).

$H_{5-1}$ : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاكتساب ميزة تنافسية من قبل متعاملي الهاتف

النقال محل الدراسة تعزى للبيانات المتعلقة بكل متعامل على حدى ( أوريدو ، جازي ، موبليس).

قبل اختبار الفرضية الخامسة سنقوم أولا بتحديد طبيعة البيانات وفق اختبار شبيرو ويلك حيث كانت نتائج\*

الاختبار كما يلي:

جدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي للفرضية الخامسة

شبيرو ويلك		الاختبار المؤسسة	المتغير
مستوى الدلالة	درجة الحرية		الميزة التنافسية
0.682	15	أوريدو	
0.781	18	جازي	
0.013	14	موبليس	

المصدر : من اعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

بما أن قيمة Sig عند اختبار شبيرو ويلك بالنسبة للمتعامل موبليس هي 0.01 وهي أقل من 0.05

فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي سيتم اختبار وجود فروق باستخدام اختبار كروسكال واليز\* .

والجدول التالي يوضح ذلك :

\*. انظر الملحق رقم .....ص  
\*. انظر الملحق رقم .....ص

جدول رقم (14): اختبار كروسكال واليز للفرضية الخامسة

المتغير	اسم المتعامل	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	أوريدو	3.55	0.53	1.067	0.586
	جازي	3.77	0.48		
	موبيليس	3.70	0.52		

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة ببرمجية SPSS.

من نتائج الاختبار في الجدول السابق نجد أن قيمة  $Sig = 0.443$  وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرض العدمي  $H_0$  على أساس لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاكتساب ميزة تنافسية من قبل متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة تعزى للبيانات المتعلقة بكل متعامل على حدى (أوريدو ، جازي ، موبيليس).

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج التي أسفرت عليها اختبارات فرضيات الدراسة خلال المطلب السابق، ومن أجل ذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك معاملات الاختلاف لكل عبارة من عبارات كل محور بغرض ترتيب درجات استجابة المستجوبين لكل منها ومن ثم تفسيرها.

#### الفرع الأول: تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

يتضمن الجدول الموالي كل العبارات التي تتألف منها محاور القسم الأول للاستبيان المتعلق بأبعاد وعبارات رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم(15):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات المحور الأول من القسم الأول للاستبيان.

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
بعد العلاقة مع الزبون				
01	4.02	0.76	19,04	1
تقوم المؤسسة بدراسة مستمرة للسوق للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة				
02	3.47	1.03	29,97	3
تخصص المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبون				
03	3.49	1.17	33,73	5
تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير .				
04	4.04	0.99	24,71	2
توفر المؤسسة نقاط بيع واسعة الانتشار.				
05	3.45	1.11	32,46	4
توفر المؤسسة لزيائنها إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونيا.				
1	3.69	0.66	15,11	1
متوسط العلاقة مع الزبون				
بعد العلاقة مع الموردين				
01	3.98	0.70	17,76	1
تنظم المؤسسة فعاليات لتقوية العلاقة مع الموردين.				
02	3.79	0.95	25,19	3
لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين.				
03	3.74	0.87	23,27	2
تقوم المؤسسة بتجديد قاعدة البيانات بشكل مستمر.				
04	3.23	1.04	32,37	5
تحيل المؤسسة تنفيذ بعض وظائفها الثانوية إلى موردين متخصصين.				
05	3.60	1.13	31,58	4
تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المنتوجات التي يقدمونها .				
2	3.66	0.59	16,32	2
متوسط العلاقة مع الموردين				
بعد التحالفات الاستراتيجية				
01	3.53	1.13	32,25	3
تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها .				
02	3.91	1.12	28,59	2
تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها من خلال مقارنتها بخدمات المنافسين .				
03	3.79	1.02	26,93	1
المؤسسة قادرة على التعلم و إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية .				
3	3.74	0.83	22,21	3
متوسط التحالفات الاستراتيجية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن توزيع إجابات المستجوبين على :

**بعد العلاقة مع الزبائن:** حيث أن اعلي قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 4.02 وانحراف معياري قيمته 0.76 بالنسبة لعبارة رقم 01 و بمعامل اختلاف قدر ب 19.04 ويرجع السبب لحرص هذه المؤسسة على الدراسة المستمرة للسوق بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري قيمته 0.99 ومعامل اختلاف قدر ب 24.77 , ويرجع السبب لسعي المؤسسة توفير أكبر عدد من نقاط البيع أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري قيمته 1.04 ومعامل اختلاف قدر ب 29.97 ويرجع السبب لخدمات ما بعد البيع التي توفرها المؤسسة بينما في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري قيمته 1.119 و بمعامل اختلاف قدر ب 32.46 ويرجع السبب لتوفير المؤسسة للخدمات المطلوبة الكترونيا . أما المرتبة الأخيرة احتلتها العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري قيمته 1.177 ومعامل اختلاف قدر ب 33.73 . بسبب التأخير نوعا ما في حل مشاكل الزبائن.

**بعد العلاقة مع الموردين:** حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.98 وانحراف معياري قيمته 0.707 بالنسبة لعبارة رقم 01 و بمعامل اختلاف قدر ب 17.76 ويرجع السبب لحرص المؤسسة على العلاقة مع الموردين بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري قيمته 0.87 ومعامل اختلاف قدر ب 23.27 , ويرجع السبب لقاعدة البيانات الحينة باستمرار، أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري قيمته 0.95 ومعامل اختلاف قدر ب 25.19 كون المؤسسة تحوي قاعدة بيانات لكل الموردين، أما في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معيار قدره 1.13 ومعامل اختلاف قدر ب 31.58 كون الجودة هي اساس اختيار الموردين ، أما المرتبة الأخيرة احتلتها العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري قيمته 1.04 ومعامل اختلاف قدر ب 32.37 ، بسبب عدم الاعتماد على أسلوب المناولة بشكل كبير.

**بعد التحالفات الاستراتيجية:** حيث أن اعلي قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.79 وانحراف معياري قيمته 1.02 بالنسبة لعبارة رقم 03 و بمعامل اختلاف قدر ب 26.93 ويرجع السبب لقدرة المؤسسة علي التعلم من خلال التحالفات الاستراتيجية، بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري قيمته 1.12 ومعامل اختلاف قدر ب 28.59, ويرجع السبب للتحسين المستمر للخدمات مقارنة بالمنافسين, أما في المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري قيمته

1.13 ومعامل اختلاف قدر ب 32.25 ويرجع السبب لإعراض هذه المؤسسات عن فكرة التحالفات الاستراتيجية.

- كما يمكن تلخيص أبعاد متغير رأس المال الزبوني في الجدول الموالي:

**جدول رقم ( 16):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات لأبعاد رأس المال الزبائي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
رأس المال الزبائي					
01	بعد العلاقة مع الزبون	3.69	0.66	15,11	1
05	بعد العلاقة مع المورد	3.66	0.59	16,32	2
03	بعد التحالفات الاستراتيجية	3.74	0.83	22,21	3
	المتوسط العام	3.71	0.46		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان جميع المتوسطات تفوق المتوسط المعياري 3 مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما بأبعاد رأس المال الزبائي حيث يبرز الاهتمام بالعلاقة مع الزبون كأولوية لأن الزبون هو محور التسويق الاستراتيجي ثم تأتي العلاقة مع المورد الذين يلعبون دورا هاما في عملية المناولة وفي الأخير التحالفات الاستراتيجية كونها تتطلب دراسات وخبرات كبيرة .

### الفرع الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

الجدول الموالي يتضمن كل العبارات التي يتألف منها محور القسم الثاني للاستبيان المتعلق بالميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

**الجدول رقم(17):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات القسم الثاني

للاستبيان.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الترتيب
بعد الجودة المتفوقة					
01	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلي حاجيات ورغبات الزبائن.	4.21	0.90	21,53	2
02	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	4.21	0.75	17,80	1
03	تراعي المؤسسة عند تقديم خدمات مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	3.85	1.02	26,51	3
2	متوسط الجودة المتفوقة	4.09	0.71	17,54	2
بعد الإبداع المتفوق					

01	تتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم.	3.40	0.92	27,15	3
02	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3.79	0.85	22,65	1
03	تطور المؤسسة في خدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	4.02	1.01	25,13	2
04	أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	3.64	1.05	28,89	4
3	المتوسط الابداع المتفوق	3.71	0.71	19,25	3
بعد الاستجابة المتفوقة					
01	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة العملاء وفي الوقت والمكان المناسب .	3.57	1.09	30,72	3
02	تنصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها	3.47	0.92	26,78	2
03	تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.	3.70	0.65	17,73	1
4	المتوسط الاستجابة المتفوقة	3.58	0.75	21,21	4
بعد الكفاءة المتفوقة					
01	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليفها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	3.60	0.99	27,60	3
02	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات موحدة تمكن جميع مستخدميها من استعمالها (ERP).	3.47	1.13	32,84	4
03	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3.72	0.82	22,19	1
04	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	3.96	0.93	23,53	2
1	المتوسط الكفاءة المتفوقة	3.68	0.60	16,33	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

-بعد الجودة المتفوقة: حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 4.21 وانحراف معياري قيمته 0.75 بالنسبة لعبارة رقم 02 و بمعامل اختلاف قدر ب 17.80 ويرجع السبب للتحسين الدائم في الجودة بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري قيمته 0.90 ومعامل اختلاف قدر ب 21.53 , ويرجع السبب لجودة الخدمات التي تتماشى مع رغبات الزبائن أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري قيمته 1.02 ومعامل اختلاف قدر ب 26.51 ويرجع السبب الى المحدودية في مراعات ومطابقة مواصفات الجودة العالمية .

-بعد الإبداع المتفوق: حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.79 وانحراف معياري قيمته 0.85 بالنسبة لعبارة رقم 02 و بمعامل اختلاف قدر ب 22.65 ويرجع السبب كون ثقافة المؤسسة تعتمد

كجزء أساسي على التجديد، بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري قيمته 1.01 ومعامل اختلاف قدر ب 25.13، ويرجع السبب أن الإبداع هو حتمية لأجل التكيف ، أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري قيمته 0.92 ومعامل اختلاف قدر ب 27.15 ، ويرجع السبب لون أفكار العمال جزء من الابداع في المؤسسة بينما في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قيمته 1.05 و معامل اختلاف قدر ب 28.89 ويرجع السبب كون أفراد المؤسسة لا يشاركون كثيرا في خلق أفكار جديدة .

**-بعد الاستجابة المتفوقة:** حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.70 وانحراف معياري قيمته 0.65 بالنسبة لعبارة رقم 03 و بمعامل اختلاف قدر ب 17.73 ويرجع السبب للمرونة العالية للخدمات، بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري قيمته 0.92 ومعامل اختلاف قدر ب 26.78 ، ويرجع السبب لمرونة الخطط المتبعة، أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري قيمته 1.09 ومعامل اختلاف قدر ب 30.72 ويرجع السبب للمرونة المتوسطة في الاستجابة للعملاء.

**-بعد الكفاءة المتفوقة:** حيث أن اعلي قيمة للمتوسط الحسابي بلغت 3.72 وانحراف معياري قيمته 0.82 بالنسبة لعبارة رقم 03 و بمعامل اختلاف قدر ب 22.19 ويرجع السبب لكفاءة العمليات المتبناة من قبل المؤسسة، بينما في المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري قيمته 0.93 ومعامل اختلاف قدر ب 23.53 ، ويرجع السبب للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في المؤسسة، أما في المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري قيمته 0.99 ومعامل اختلاف قدر ب 27.60 ويرجع السبب للاستخدام الامثل لموارد المؤسسة، بينما في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري قيمته 1.13 و معامل اختلاف قدر ب 32.84 ويرجع السبب لعدم توفر المؤسسة على نظام ERP أو عدم تمكين جميع المستخدمين منه .

كما يمكن تلخيص أبعاد متغير الميزة التنافسية في الجدول الموالي:

جدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لعبارات القسم الثاني من الاستبيان.

الرقم	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
<b>الميزة التنافسية</b>					
01	بعد الجودة المتفوقة	4.09	0.71	17,54	2
02	بعد الإبداع المتفوق	3.71	0.71	19,25	3
03	بعد الاستجابة المتفوقة	3.58	0.75	21,21	4
04	بعد الكفاءة المتفوقة	3.68	0.60	16,33	1
	المتوسط العام	3.68	0.52		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان جميع المتوسطات تفوق المتوسط المعياري 3 مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي اهتماما بأبعاد الميزة التنافسية، ولكن بنسب متفاوتة حيث يبرز الاهتمام بالكفاءات كأولوية لأن المؤسسات تنشط في سوق يتميز بالتطور التكنولوجي السريع، وبالتالي هي في بحث دائم عن كفاءات وأدمغة وبراءات اختراع إن أمكن ، تأتي الجودة في الترتيب الثاني كون الزبون أصبح على دراية تامة بخدمات المنافسين وبالتالي فإنه يفاضل بين أحسنها خاصة عند تساوي العروض، وفي المرتبة الثالثة بعد الابداع وهو ما يلاحظ في كيفية عرض الخدمات ، تنوع العروض والخدمات عن المنافسين فزيادة الابداع يعني تحسين في الميزة التنافسية وبالعكس، وفي الأخير يأتي بعد الاستجابة المتفوقة وهو ما يعكس مرونة متوسطة في الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين محل الدراسة وضعف الخطط والسياسات المتبعة من قبلهم.

### الفرع الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

لتحليل اختبار هذه الفرضية سيتم حساب الارتباط بين كل من أبعاد رأس المال الزبائني وأبعاد الميزة التنافسية وهذا ما يلخصه الدول الموالي:

الجدول رقم (19): معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لأبعاد المتغيرات فيما بينها

البعد	الجودة		الإبداع		الاستجابة		الكفاءة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العلاقة مع الزبائن	0.53	0.00	0.06	0.68	0.22	0.12	0.25	0.09
العلاقة مع الموردين	0.39	0.007	0.18	0.23	0.12	0.39	0.21	0.14
التحالفات الاستراتيجية	0.29	0.04	0.31	0.03	0.09	0.53	0.19	0.18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي :

- لا توجد علاقة ارتباط بين بعد العلاقة مع الزبائن وجميع أبعاد الميزة التنافسية ما عدى بعد الجودة وهذا راجع الى التركيز على عامل جودة الخدمة المقدمة من طرف العميل.

- لا توجد علاقة ارتباط بين بعد العلاقة مع الموردين وجميع أبعاد الميزة التنافسية ما عدى بعد الجودة وهذا راجع الى قيام المتعاملين محل الدراسة يقومون باختيار الموردين على أساس جودة المنتوجات التي يقدمونها.

- اما بالنسبة لبعده التحالفات الاستراتيجية فإن هناك علاقة ارتباط بينه وبين كل من الجودة والاستجابة المتفوقة وهذا راجع كون المتعاملين محل الدراسة يسعون دائما الى تحسين خدماتهم من خلال مقارنتها بخدمات المنافسين، اما فيما يخص بعد الكفاءة فلا يوجد ارتباط.

#### الفرع الرابع: تحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

جدول رقم (20): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال الزباني حسب كل مؤسسة

المتغير	البعد	أوريدو		جازي		موبليس	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
رأس المال	العلاقة مع الزبائن	3.61	0.66	3.66	0.73	3.81	0.58
المال	العلاقة مع الموردين	3.7	0.53	3.70	0.73	3.5	0.44
الزبائني	التحالفات الاستراتيجية	3.66	1.02	3.96	0.74	3.54	0.68

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات متقاربة جدا والاختلاف في حدود 0.01 في جميع الأبعاد وعلى مستوى كل المتعاملين تفوق المتوسط المعياري 03 ، بمعنى أن المتعاملين محل الدراسة لديهم اهتمام برأس المال الزبائني، لكن هذا التقارب في القيم هو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني تعزى للبيانات المتعلقة بحسب المتعاملين ( أوريدو ، جازي ، موبليس)، و هو راجع الى التشابه الكبير في الجانب التنظيمي لهذه المؤسسات وكذا التشابه في التوجهات والسياسات الاستراتيجية المسطرة من طرف المتعاملين محل الدراسة.

#### الفرع الخامس: تحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة

لتحليل اختبار هذه الفرضية سيتم حساب الارتباط بين كل من أبعاد الميزة التنافسية و متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة وهذا ما يلخصه الدول الموالي:

جدول رقم (21): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية حسب كل مؤسسة

المتغير	البعد	أوريدو		جازي		موبليس	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
الميزة التنافسية	الجودة المتفوقة	4.08	0.64	4.25	0.68	3.88	0.82
	الإبداع المتفوق	3.61	0.70	4.84	0.71	3.64	0.75
	الاستجابة المتفوقة	3.35	0.84	3.64	0.68	3.73	0.75
	الكفاءة المتفوقة	3.60	0.55	3.68	0.47	3.78	0.79

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات متقاربة جدا والاختلاف بسيط في جميع الأبعاد وعلى مستوى كل المتعاملين تفوق المتوسط المعياري 03 ، بمعنى أن المتعاملين محل الدراسة لديهم نفس درجة الاهتمام تقريبا بالميزة التنافسية، لكن هذا التقارب في القيم هو ما يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لاكتساب ميزة تنافسية من قبل متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة تعزى للبيانات المتعلقة بكل متعامل على حدى ( أوريدو ، جازي ، موبليس )، يعزى هذا التقارب الى الاتفاقيات الضمنية فيما بينها في تسعيرة بعض الخدمات ، أما الفوارق وان ظهرت فيمكن ان تكون في جانب الكفاءة أو الجودة ، أما فيما يخص كل من الابداع والاستجابة فيلاحظ شبه تطابق بين المتعاملين محل الدراسة.

## الخلاصة:

في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تم وصف خصائص العينة المتمثلة في الإطار الإداريين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة (أوريدو، جازي، موبليس)، إلى جانب اختبار الفرضيات المقترحة حيث تم التوصل الى وجود اهتمام لدى كل المتعاملين محل الدراسة برأس المال الزبائني والميزة التنافسية، ورغم ذلك فقد تم التوصل الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد رأس المال الزبائني والميزة التنافسية

بالإضافة ايضا الى عدم وجود فروق للاهتمام برأس المال الزبائني والميزة التنافسية لكل المتعاملين لنخلص في الأخير إلى جملة من النتائج والتوصيات تم تناولها الخاتمة الموالية.

عرف عالم الأعمال تحديات فرضتها العولمة والتحالفات والابتكارات، فتحولت المنظمات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة ، هذه المعرفة التي أصبحت هي الميزة التنافسية للمنظمات، و لا يمكن لها النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار الجيد في رأس مالها الزبائني، فالتحدي الكبير أمامها هو توفير كفاءات ومهارات تمنحها التميز التنافسي، ورأينا أن مفهوم رأس المال الزبائني قد شاع حديثا وأصبح ينظر إليه على أنه من أبرز الثروات الحقيقية للمنظمة، بحيث تحقق من خلاله المنظمة التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها، وتدعيم الإمكانيات البشرية ، واستغلال المعرفة التي بحوزة الأفراد وتوظيفها لصالح المنظمة، فنتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها التنافسية، وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري الذي يضم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، و رأس المال الزبوني، بما يحقق لها التقدم والتميز والنجاح.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجزء النظري والتطبيقي معا، وأيضا أهم الاقتراحات في ضوء هذه النتائج والتي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ، و معالجة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الزبائني الذي تمتلكه المنظمات بصفة عامة و المؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة.

#### أولا - نتائج الدراسة..

- رأس المال الزبائني هو أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري ، والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية.
- رأس المال الزبائني يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- يوجد اهتمام لدى متعملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس المال الزبائني بدرجة مقبولة.
- يوجد اهتمام لدى متعملي الهاتف النقال محل الدراسة لاكتساب ميزة تنافسية بدرجة مقبولة.
- لا توجد علاقة ارتباط معنوي عند مستوى 0.05 بين العلاقة مع الزبائن والميزة التنافسية للمتعاملين محل الدراسة.

- لا توجد علاقة ارتباط بين العلاقة مع الموردين والميزة التنافسية للمتعاملين محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ارتباط بين التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية للمتعاملين محل الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاهتمام متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة برأس مال الزبون (أوريدو، جيزي، موبيليس)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لاكتساب ميزة تنافسية من قبل متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة.
- إهمال المؤسسات لتقديم الخدمات الالكترونية.
- بعد المؤسسات محل الدراسة عن المعني الحقيقي للمناولة.
- أهمية التحالفات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحسس مستوى الجودة كالتميز بخدمات عالية الجودة مع عدم توافقها أحيانا مع معايير الجودة العالمية.
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بجانب الإبداع .
- خدمات المؤسسة تتميز بمرونة مقبولة نوعا ما.
- تمتلك المؤسسات محل الدراسة كفاءات عالية، إلا أنها تعاني فيما يخص (E.R.P).

#### ثانيا: الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم لاقتراحات الموالية:

- زيادة الاهتمام بأبعاد رأس المال الزبائني.
- ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة.
- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لها.

- ضرورة تحسين العلاقة مع الموردين.

-محاولة إبرام شركات وتحالفات استراتيجية مع شركات عالمية أو محلية ضمن ما يعرف بالتكامل الأمامي أو الخلفي، قصد الاستفادة من خبرتهم في مجال عملهم.

-الاهتمام بالجانب التقني التكنولوجي في تقديم الخدمة.

-الاهتمام بجانب الإبداع خاصة حين يكون داخليا من أفراد المؤسسة.

**ثالثا: آفاق البحث:**

يقترح الطالب دراسات مستقبلية في مجالات البحث التالية:

-أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في جودة الخدمة المقدمة.

-دور إدارة العلاقة مع الموردين في جودة الخدمة المقدمة.

-دور التحالفات الاستراتيجية في جودة الخدمة المقدمة.

-دور التحالفات الاستراتيجية في مستوى الإبداع.

I الكتب

1. البكري ثامر ، الاتصالات التسويقية والترويج ، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
2. توفيق عمرو :إدارة علاقات العملاء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 2007 .
3. توماس هولين, ترجمة محمود عبد الحميد مرسى ،الإدارة الاستراتيجية, الإدارة العامة للبحوث, المملكة العربية السعودية, 1990.
4. السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية : مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999.
5. طاهر محسن الغالي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية : منظور متكامل ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2007.
6. عبد المنعم، جيهان، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2006.
7. عمرو خير الدين ،التسويق الدولي , دار النشر و التوزيع, الطبعة الأولى, لبنان، 1999 .
8. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحدي والعشرين، مركز الخبرات المهنية للإدارة،1998.
9. مجموعة باحثين، بناء منظومة إدارة علاقات العملاء CRM، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
10. محسن أبو الخضير، " صناعة المزايا التنافسية، منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
11. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2008.

12. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الة العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ، 2012.
13. محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر ، الاردن ، 2010.
14. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004 .
15. مكرم منيب محمود الدباغ، أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، هيئة التعليم التقني، الموصل، العراق، 2010.
16. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998.

## II المجالات

1. بن شوري عيسى، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، مجلة الباحث العدد 037، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.
2. الطائي، يوسف. العبادي، هاشم، " الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء" دراسة تطبيقية في معمل بييسي الكوفة ، مجلة العلوم إنسانية، السنة 5، العدد 36، العراق، 2008.
3. علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، العراق، 2012.
4. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء المصارف الحكومية محافظة الديوانية، المحور الإداري، مجلة محكمة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.

### III مذكرات التخرج

1. عبد الرزاق بن صالح، تسيير العلاقة مع الزبائن كمصدر للميزة التنافسية، مذكرة ماجستير ، جامعة البلدية الجزائر 2018.
2. علي محمد عليان علي ، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2013.
3. عمار بوشناف، " الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
4. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
5. محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة البلدية، الجزائر 2007.
6. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحسين الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية دراسة حالة "جوال" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، غزة، 2011 .

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Aaker D., Lendrevie J. (1994), « **Le management du capital-marque : Analyser, developer et exploiter la valeur des marques** », éditions Dalloz .
2. Bontise, Nick,1991, **There is a price in your head** , article management Intellectuale capital , strategically , business quarterly 10 (4) summer.
3. Dahmani « **le prtenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de développement des entreprises** » l'économie n36 sptembre1996.
4. Henri Make dictionnaire 1998 **de gestion vocabulaire. Concept et utiles** .édition économique paris.

5. Kotler, Philip & Gray, Armstrong, 2001, **principles of marketing**, 11th ed., prentice –hall, New Jersey .
6. Peelen et autres ,**gestion de la relation client** ,2e17edition , pearsoll lucation, Paris, 2006 .
7. WORKING – Mohamed el filali sous la direction de Jorge Niosi « **les alliances stratégiques entre les entreprises économiques**" collection papers.avril 2000.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1- مجله جده لتنمية الموارد البشرية، 2012 / 4 / 3 منشور على الموقع الالكتروني:

[http://www.c.org.sa/JCC/AR/Specialized+Centers Human Resourses Development Center/customer+relations+department/](http://www.c.org.sa/JCC/AR/Specialized+Centers+Human+Resourses+Development+Center/customer+relations+department/)

## ملحق رقم 01

قائمة المحكمين:

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية
01	لعشاش	أستاذ محاضر - ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
02	بيصار عبد المطلب	أستاذ محاضر - أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
03	بركاتي حسين	أستاذ محاضر - أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
04	جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر - ب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
05	زريق عمر	أستاذ مساعد - أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

## ملحق رقم 02

### Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La médiane de meanX est égale à 3.000.	Test de rang signé de Wilcoxon d'un seul échantillon	.000	Rejeter l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau d'importance est 05.

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
meanY	9.138	46	.000	.68262	.5323	.8330

**Statistiques sur échantillon uniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
meanY	47	3.6826	.51212	.07470

## Corrélations

		mean X2	meanX 3	meanX meanX	meanY 1	meanY 2	meanY 3	meanY 4	meanY	meanX 1N
meanX 2	Corrélation de Pearson	1	.251	.726**	.454**	.179	.128	.214	.279	.343*
	Sig. (bilatérale)		.089	.000	.001	.229	.392	.148	.058	.018
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanX 3	Corrélation de Pearson	.251	1	.650**	.222	.310*	-.092-	.198	.204	.231
	Sig. (bilatérale)	.089		.000	.133	.034	.536	.182	.169	.118
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanX	Corrélation de Pearson	.726**	.650**	1	.538**	.191	.093	.262	.285	.763**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.199	.534	.076	.052	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanY 1	Corrélation de Pearson	.454**	.222	.538**	1	.395**	.378**	.282	.577**	.515**
	Sig. (bilatérale)	.001	.133	.000		.006	.009	.055	.000	.000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanY 2	Corrélation de Pearson	.179	.310*	.191	.395**	1	.314*	.269	.739**	-.032-
	Sig. (bilatérale)	.229	.034	.199	.006		.031	.068	.000	.833
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanY 3	Corrélation de Pearson	.128	-.092-	.093	.378**	.314*	1	.471**	.755**	.180
	Sig. (bilatérale)	.392	.536	.534	.009	.031		.001	.000	.225
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanY 4	Corrélation de Pearson	.214	.198	.262	.282	.269	.471**	1	.735**	.173
	Sig. (bilatérale)	.148	.182	.076	.055	.068	.001		.000	.244
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanY	Corrélation de Pearson	.279	.204	.285	.577**	.739**	.755**	.735**	1	.178
	Sig. (bilatérale)	.058	.169	.052	.000	.000	.000	.000		.231
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
meanX 1N	Corrélation de Pearson	.343*	.231	.763**	.515**	-.032-	.180	.173	.178	1
	Sig. (bilatérale)	.018	.118	.000	.000	.833	.225	.244	.231	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

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

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

**Corrélations**

			meanX2	mean X3	mean X	mean Y1	mean Y2	mean Y3	mean Y4	mean Y	mean X1N
Rho de Spearman	meanX2	Coefficient de corrélation	1.000	.300*	.642**	.391**	.280	.122	.227	.305*	.222
		Sig. (bilatéral)	.	.041	.000	.007	.057	.412	.124	.037	.134
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanX3	Coefficient de corrélation	.300*	1.000	.714**	.294*	.395**	-.108-	.104	.234	.203
		Sig. (bilatéral)	.041	.	.000	.045	.006	.470	.487	.114	.171
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanX	Coefficient de corrélation	.642**	.714**	1.000	.552**	.368*	.101	.272	.363*	.681**
		Sig. (bilatéral)	.000	.000	.	.000	.011	.501	.064	.012	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanY1	Coefficient de corrélation	.391**	.294*	.552**	1.000	.452**	.354*	.201	.547**	.539**
		Sig. (bilatéral)	.007	.045	.000	.	.001	.015	.175	.000	.000
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanY2	Coefficient de corrélation	.280	.395**	.368*	.452**	1.000	.293*	.363*	.788**	.061
		Sig. (bilatéral)	.057	.006	.011	.001	.	.046	.012	.000	.685
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanY3	Coefficient de corrélation	.122	-.108-	.101	.354*	.293*	1.000	.448**	.709**	.228
		Sig. (bilatéral)	.412	.470	.501	.015	.046	.	.002	.000	.123
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanY4	Coefficient de corrélation	.227	.104	.272	.201	.363*	.448**	1.000	.707**	.250
		Sig. (bilatéral)	.124	.487	.064	.175	.012	.002	.	.000	.090
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanY	Coefficient de corrélation	.305*	.234	.363*	.547**	.788**	.709**	.707**	1.000	.218
		Sig. (bilatéral)	.037	.114	.012	.000	.000	.000	.000	.	.141
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
	meanX1	Coefficient de corrélation	.222	.203	.681**	.539**	.061	.228	.250	.218	1.000
	N	Sig. (bilatéral)	.134	.171	.000	.000	.685	.123	.090	.141	.
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

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

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

Tests de normalité

المؤسسة	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
meanX أوريدو	.948	15	.489
جازي	.893	18	.043
موبيليس	.924	14	.254
meanY أوريدو	.959	15	.682
جازي	.969	18	.781
موبيليس	.833	14	.013

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## Tests non paramétriques

## Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	المؤسسة	N	Rang moyen :
meanX	أوريدو	15	23.07
	جازي	18	26.53
	موبيليس	14	21.75
	Total	47	

Tests statistiques<sup>a,b</sup>

	meanX
Khi-deux	1.067
ddl	2
Sig. asymptotique	.586

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

## Tests non paramétriques

## Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	المؤسسة	N	Rang moyen :
meanY	أوريدو	15	20.40
	جازي	18	26.36
	موبيليس	14	24.82
	Total	47	

Tests statistiques<sup>a,b</sup>

	meanY
Khi-deux	1.629
ddl	2
Sig. asymptotique	.443

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement :

جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبيان بحث  
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير بعنوان: أثر رأس المال العلائقي (الزبائني) في تحسين الميزة التنافسية لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أن تفضلكم بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الاستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بسرية تامة.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

الطالب: فودي محمد الأمين  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
ملاحظة:

يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات، ثم البدء بوضع علامة (x) أمام

الإجابة المناسبة التي ترونها.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

في المربع المناسب (x) يرجى وضع علامة

السن: أقل من 30 سنة  ؛ من 30-40 سنة

من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: متوسط فما دون  ، بكالوريا  ؛ ليسانس   
ماستر  ؛ أخرى أذكرها .....

سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 20 سنة  ؛ أكثر من 20 سنة

المنصب الوظيفي: المدير  المدير التقني  رئيس الدائرة  رئيس المصلحة   
رئيس الفرع  إطار

الجزء الثاني : البيانات المتعلقة برأس المال العلائقي (الزبائني).

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
	<b>العلاقة مع الزبائن</b>				
01	تقوم المؤسسة بدراسة مستمرة للسوق للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة .				
02	تخصص المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبون				
03	تسعى المؤسسة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير .				
04	توفر المؤسسة نقاط بيع واسعة الانتشار.				
05	توفر المؤسسة لزبائنها إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً.				
	<b>العلاقة مع الموردين</b>				
06	تنظم المؤسسة فعاليات لتقوية العلاقة مع الموردين.				
07	لدى المؤسسة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين.				
08	تقوم المؤسسة بتجديد قاعدة البيانات بشكل مستمر.				
09	تحيل المؤسسة تنفيذ بعض وظائفها الثانوية إلى موردين متخصصين.				
10	تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المنتوجات التي يقدمونها .				
	<b>التحالفات الإستراتيجية</b>				
11	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها .				
12	تسعى المؤسسة إلى تحسين خدماتها من خلال مقارنتها بخدمات المنافسين .				
13	المؤسسة قادرة على التعلم و إضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية .				

الجزء الثالث : البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق بشدة
	<b>الجودة.</b>				
14	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.				
15	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.				
16	تراعي المؤسسة عند تقديم خدمات مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.				
	<b>الإبداع.</b>				
17	تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم.				
18	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.				
19	تطور المؤسسة في خدماتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.				
20	أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.				
	<b>الاستجابة.</b>				
21	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة العملاء وفي الوقت والمكان المناسب .				
22	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها				
23	تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.				
	<b>الكفاءة.</b>				
24	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليفها من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.				
25	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات موحدة تمكن جميع مستخدميها من استعمالها (ERP).				
26	تتبني المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.				
27	تتبني المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.				