الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الاعمال

أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة

دراسة تطبيقية على بنك التضامن

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس

إعداد

أشجان عبدالله محمد أحمد

أصيل عبدالله محمد أحمد

زكريا أحمد مصلح العفيف

محمد عبدالعزيز محمود عبدالحميد

وسيم عبدالله ناصر الاسدي

تحت إشراف الدكتور

جميل الجويد

2022/2021م


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

نهدي عملنا المتواضع هذا الى خير الانام سيدنا محمد ابن عبدالله

صلوات ربي وسلامه عليــه

الى من بذل الغالي والنفيس من أجلي ..... أبي

الى من سهرت الليالي وافنت العمر من أجلي ..... أمي

الى من أعطوا مذاق مختلف للحياة ومن اجلهم تهون الصعاب

اهلـــي

الى من لا يبذل علينا بالمعرفة والمعلومة والنصيحة والإرشاد

دكتورنا الغالي

اهداء الى من أشرف على هذا البحث

الدكتور الفاضل

جميل الجويد

الآيـة

قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا﴾

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

1. نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا من انجاز هذا البحث.

2. نتقدم بالعرفان والشكر الجزيل الى الأستاذ الفاضل: جميل الجويد

3. كما نشكر جميع الدكاترة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها، والى كل من قدم لنا تشجيعاً مهما بلغت درجته

4. كما نتوجه بخالص الشكر الى كافة دكاترتنا الكرام بقسم العلوم المالية والإدارية تخصص إدارة اعمال بجامعة المستقبل على ما قدموه لنا طيلة فترة تكويننا

قائمة المحتويات

الفهرس	الصفحة
البسملة	ب
الإهداء	ت
الآية	ث
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	ح
الفصل الاول: الإطار العام للبحث	
المبحث الأول: منهجية البحث	1
المقدمة	2
مشكلة البحث	3
أهداف البحث	3
أهمية البحث	4
فرضيات البحث	4
منهجية البحث	5
حدود البحث	5
مصادر جمع المعلومات	5
المفاهيم والمصطلحات	5
الدراسات السابقة	6
الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث	
مفهوم الميزة التنافسية- وتطوره التاريخي	11
تعريف الميزة التنافسية	12
أنواع الميزة التنافسية	15
خصائص الميزة التنافسية	22
ابعاد الميزة التنافسية	23
معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية	27
الفصل الثالث: جذب العملاء	

مقدمة حول رضا العميل	29
تعريف رضا العميل وخصائصه	29
أهمية رضا العميل	30
محددات وأسباب رضا وعدم رضا العمل عن البنك	30
نواتج الرضا وأدوات تحسينه	32
القياسات غير المباشرة حول تحقيق رضا العملاء	34
الدراسات الكيفية حول تحقيق رضا العملاء	35
أهداف تحقيق رضا العملاء	36
الدراسة الكمية حول تحقيق رضا العملاء	37
معوقات تحقيق رضا العملاء	39
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: إجراءات البحث	
منهجية البحث	41
مجتمع البحث وعينة البحث	41
مقياس أداة الدراسة الميدانية	42
صدق أداة الدراسة	43
الأساليب الإحصائية المستخدمة	44
1: التوزيع التكراري والنسب المئوية	44
2: المتوسط الحسابي	44
3: الانحراف المعياري	44
أولا: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	45
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان	50
المحور الأول: درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء	50
المحور الثاني: التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء	53
المحور الثالث: التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء	56
ثالثاً: عرض النتائج الاجمالية محاور الدراسة	59
رابعاً: اختبار الفرضيات	60

النتائج والتوصيات	62
أولا: النتائج	62
ثانياً: التوصيات	63
المراجع العربية	64
المراجع الأجنبية	65
الملاحق	66
الاستبيان	67

قائمة الجداول

الموضوع	الصفحة
الجدول رقم (1) الميزة التنافسية	26
الجدول رقم (2) أسباب رضا أو عدم رضا العميل عن البنك	32

قائمة الاشكال

الموضوع	الصفحة
الشكل رقم (1) معدل الاحتفاظ أو فقدان العملاء.	34

الفصل الاول / الإطار العام للبحث:

المقدمة:

تتميز بيئة الاعمال الحالية لأغلب المؤسسات بالتغير المستمر، وأصبحت القاعدة الرابحة للنمو والتطور هي المنافسة، كما تتميز هذه البيئة بالتزايد الهائل للمؤسسات، التحولات الجذرية التي تشهدها الأسواق، وكذا التطورات المتتابعة للتقنيات والتكنولوجيا، اذ بات من الصعب على المؤسسات المحافظة على بقائها واستمراريتها دون أن تصنع لنفسها مكاناً مميزاً، وهذا التميز يمكن أن يكون في المجال الإداري، الإنتاجي، التسويقي ....وغيرها، وهذا ما تحتمه التنافسية التي أصبحت لغة العصر والعامل الذي يضبط خطوات المؤسسات ويدفع الى تحفيزها على العمل والمزيد من الابداع والابتكار، وتحقيق القدر اللازم من الميزة التنافسية، والتنوع والتميز على منافسيها للوصول الى تحقيق أعلى المستويات من العائد والربحية.

وما يلاحظ حالياً من التنوع الكبير فيما تعرضه المؤسسات من سلع وخدمات، وتغير مفهوم التسويق التقليدي على أنه بيع الأمل للمستهلك من خلال التأثير في سلوكه باستخدام مجموعة من الأدوات المواجهة لزيادة حجم المبيعات، وأصبح هذا المفهوم ضيقاً وغير كاف لتضمن المؤسسة استمرارية موقعها التنافسي، فهذا التصور يهتم فقط بالجانب المعاملاتي للمبادلة، ويقود الى تحقيق الربح على المدى القصير، ومن هنا جاءت ضرورة تغيير طريقة التفكير لدى المؤسسة في علاقتها مع زبائنها والتوجه أكثر نحو البعد الاستراتيجي للتسويق.

وهو الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق، والذي يركز أكثر على الزبون باعتباره نقطة الانطلاق الرئيسية لجميع الأنشطة التسويقية في المؤسسة، ويسعى أيضاً لتطوير العلاقة معه، وابتكار وتبني الأفكار الجديدة القادرة على ملء فجوة العلاقة التسويقية لتحقيق أداء متميز، فالتوجه نحو الزبون والسوق مرتبط بروح التجديد والابداع، وهما مترابطان في كل مؤسسة، ويعني ذلك انجاز شي جديد أو مختلف استجابة لطلبات السوق، فالمؤسسة بحاجة الى التركيز على الزبائن واحتياجاتهم، وتحسن التحولات في اذواقهم، وعاداتهم الشرائية وبالتالي تكون أكثر وعياً بوجود منافسين يجتهدون في تلبية هذه الحاجات، والاستجابة لإشارات الزبائن باكراً وقبل المنافسين، ومن ثم تقديم منتجات وخدمات معدلة أو جديدة بالكامل.

وهي تعتبر التوجه نحو السوق والزبائن مصدراً للتميز، وهو ما يقصد به تشغيل فلسفة التسويق في الميدان، أي أن المؤسسات تستقي المعلومات عن احتياجات الزبائن من الزبائن أنفسهم، ثم تستعمل هذه المعلومات لاتخاذ قرارات إبداعية حول عروض المنتجات والخدمات، وبعد اطلاقها في السوق تقوم مرة أخرى باستقاء ردود أفعال الزبائن والفاعلين الاخرين أي أن المعرفة الجيدة للزبائن توظفها المؤسسة في الابداع في ظل تنامي المنافسة الى أداة للبقاء وليس النمو فقط. وتركز هذه الدراسة على معرفة **أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى الشركات لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن.**

مشكلة البحث:

وجدت مؤسسات المجتمع المدني لتقديم الخدمات، ولتكون ركيزة مهمة لحماية المجتمع، وتعزيز صموده في الدفاع عن قضيته؛ لذا كان من الواجب أن تتمتع بميزة تنافسية خاصة تعمل على استدامتها، وذلك لحساسية دورها في تغيير ثقافة المجتمع، ودعم مكوناته، وجهوده في الاستمرار، وضعف التدريب بسبب ضعف تدريب الكادر الوظيفي على أهمية الميزة التنافسية لجذب العملاء وعليه تتحدد مشكلة الدراسة. ولذلك أتت هذه الدراسة لتجيب عن إشكالية الدراسة التي تتمثل في المشكلة الرئيسية:

ما أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى الشركات؟

ونتج عن المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء؟

2- ما التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء؟

3- هل يوجد أثر للتركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء؟

أهداف البحث:

1- التعرف على أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى الشركات

2- التعرف على درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء.

3- التعرف على التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء.

4- التعرف على أثر للتركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء.

أهمية البحث:

علمية:-

1- تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية (تقدير العاملين في المؤسسات، التطور التكنولوجي، التركيز على الزبون) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف أهميتها ومنافعها.

2- زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات للدراسة عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين.

عملية: -

1- تبرز أهمية الدراسة من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية تطبيق طرق وأساليب لجذب العملاء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

2- تقديم توصيات من شانها المساهمة في تطوير في القطاع لأنه يعتبر من أهم القطاعات في الشركات.

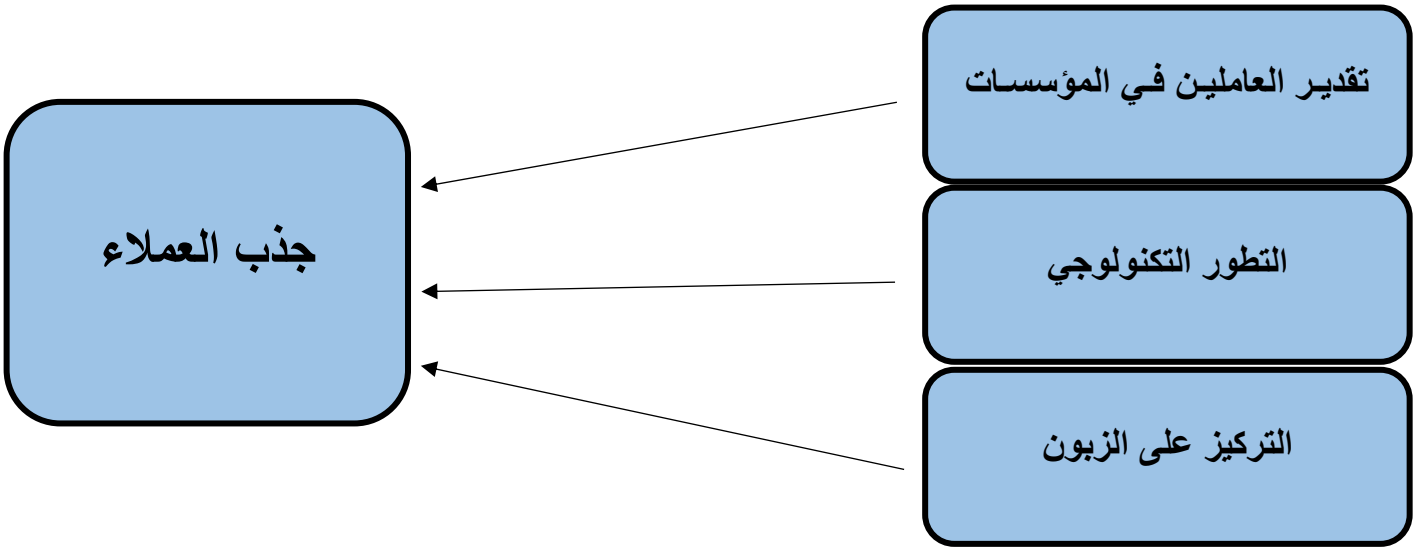
فرضيات البحث: من اجل الاجابة على تساؤلات المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

1- لا تؤثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى الشركات

2- لا يؤثر درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء.

4- لا يؤثر التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء.



متغيرات البحث:

المتغير المستقل: أثر الميزة التنافسية.

المتغير التابع: جذب العملاء لدى الشركات.

منهجية البحث:

المنهج الوصفي التحليلي أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية بوجه عام تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة ووضعها في اطارها الصحيح وتتميز بطريقتها الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان او المكان المتعلق بالدراسة ولذلك اعتمدت في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر ضروري في البحوث العلمية.

حدود البحث:

زمانية- 2022-2021

مكانية:- بنك التضامن

موضوعية:- أُثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن.

بشرية:- مدراء وموظفي بنك التضامن

مصادر جمع البيانات

يتم جمع البيانات لتحقيق أهداف واختبار الفرضيات البحث كالاتي:

- **مصادر أولية:**

الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة. كأداة رئيسة والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض.

- **مصادر ثانوية:**

تم فيها الاعتماد على المراجع والكتب والدوريات وتقارير المؤسسات والشركات وقد تم جمع المتاح من تلك المراجع وبما يخدم أهداف الدراسة.

المفاهيم والمصطلحات

الميزة التنافسية: يعرفها القطب (2012) بأنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة لنفسها من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال، واستثمار قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها. (القطب، 2012، ص80).

الميزة التنافسية إجرائياً: تقديم خدمات ما بعد البيع وأضافيه ومجتمعية يقيمها العميل بأنها أفضل مما تقدمه الشركات المناظرة، ويتضح فيها التنوع والتميز، مع وفرة التكلفة على المدى القريب والبعيد، بالإضافة إلى توافقها مع توجهات خطط التنمية.

إدارة علاقة الزبون: إدارة علاقة الزبون هي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه. أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون.

يرى Peppers and Rogers تسيير العلاقة مع الزبائن على انه تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات، بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه.

أما كوتلر فيعرف تسيير العلاقة مع الزبائن على أنه عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والمتعلقة بكل زبون على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة.

جذب العملاء: جذب عملاء جدد أمراً خداعاً عند اتباع ميزانية محدودة، إلا أن هناك الأساليب التي تجعل ذلك ممكناً. اتبع النصائح التالية لتعزيز استراتيجية الاستحواذ على العملاء التي تطبقها. وضع استراتيجية قابلة للتطور وحدد أهدافاً واضحة حيث أن خطوة لوضع استراتيجية استحواذ على العملاء ناجحة هي تحديد أهداف قابلة للقياس والتحقيق. ولتنفيذ هذا، أنت بحاجة إلى بيانات. ألقِ نظرة على عملائك الحاليين وانتبه إلى عادات الإنفاق التي يتبعونها وكيفية تفاعلهم مع عملك. استخدم معلومات ديموغرافية وسلوكية لإنشاء ملفات تعريف العميل وتحديد الجمهور المشابهة لاستهدافه

الدراسات السابقة

1- دراسة صديق، لمى (2019) " العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية - دارسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق":

وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية بين المتغيرين، وبالنسبة للمنهجية وعينة الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة من الكميات الاهلية في بغداد شملت (10) من الكليات العراقية الاهلية، شكلت

بمجملها (133) عضواً من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وكانت أهم نتائج الدراسة، وجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي الاداء الريادي، كما توصلت إلى أن الذكاء التنافسي فلسفة قبل أن يكون عملية، وعملية قبل أن يكوف ذكاء، بمعنى فلسفة قائمة على الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة، وكذلك عملية نظامية محددة بخطوات وأساليب للحصول على تلك المعلومات بأسلوب ذكي، حيث يختلف مفهوم الذكاء التنافسي عن مفاهيم الذكاء الأخرى (الوجداني)... لأنها مواضيع سلوكية غير أن الذكاء التنافسي عملية استخبارية نظامية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي اي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية وهذا يدل على أن الكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام ـ الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول الى الاداء الريادي.

2- دراسة القريوتي (2014) "تأثير المسئولية الاجتماعية، من خلال الأبعاد التالية: الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل مشكلات المجتمع، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية":

هدفت الدراسة الى تعرف تأثير المسئولية الاجتماعية، من خلال الأبعاد التالية: الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل مشكلات المجتمع، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (175) استبانة على فئتي المديرين والعاملين، عاد منها (115) استبانة صالحة للتحليل، وكان من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة أن:

- هناك دوراً إيجابياً للمسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل أبعاد المسئولية الاجتماعية محل الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

- أكثر أبعاد المسئولية إسهاماً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة هو المساهمة في الخطط التنموية، تلاها الاهتمام بالعاملين، ثم المنافسة الشريفة، ثم الاهتمام بالبيئة، ثم التركيز على العميل، ثم خدمة المجتمع.

3- دراسة الحوري وإسماعيل (2010) "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية":

هدفت إلى بيان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في شركات صناعة الدواء الأردنية المنتجة للأدوية البشرية والبالغ عددها

(14) شركة. تم استخدام أسلوب العينة القصدية. أظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية قيادة التكلفة كانت أفضل استراتيجية من استراتيجيات الميزة التنافسية، والتي يمكن استخدامها في بيئة عمل شركات صناعة الدواء، ومن ثم استراتيجية التمايز، وجاءت في الرتبة الأخيرة استراتيجية التركيز. كما أظهرت النتائج وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية أوصت الدراسة بالقيام بكل ما هو متاح من أجل خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين.

4- دراسة موندرا واخرون (Mundra & Others) (2007) "تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة والابتكار، الأدلة التجريبية من قطاع تكنولوجيا المعلومات الهندي":

هدفت التعرف إلى العوامل التي توفر ميزة تنافسية مبتكرة وتنافسية لإدارة المعرفة في المنظمات العالمية وموازنتها بالقطاع الهندي للتكنولوجيا، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/التحليلي وكانت الاستبانة أداة الدراسة طبقت على (260) من مديري الشركات، وأظهرت النتائج أن الابتكار هو العمل الأساسي المكون لإدارة المعرفة، وأن اكتشاف طرق جديدة لإدارة المعرفة له تأثير كبير على الميزة التنافسية وجودة الخدمات، كما أن الابتكار من أهم متطلبات جذب العملاء، وأن التكنولوجيا أمر ميسر ويزيد من التفاعلات وعزز تدفق المعرفة.

5- دراسة Porter & Kramer (2006) " Strategy and Society: The Link between competitive Advantage and corporate Social Responsibility".

"الإستراتيجية والمجتمع: الربط بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية الشاملة"

هدفت الدراسة لتحقيق التناغم والانسجام بين المسؤولية الاجتماعية وأعمال المنظمة وتأكيد أن المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية يمكن ان تكون مصدراً للفرصة والإبداع والفائدة التنافسية، وهي دراسة استطلاعية لمجتمع قطاع الصناعات الغذائية والعينة هي شركة (Nestle) واعتمدت استمارة الاستبيان وزعت على عينة من العاملين بلغت (352) موظفاً ادارياً وفنياً، وتوصلت الى أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة من منظور استراتيجي يمكنها ان تصبح مصدراً لتقدم منظمات الاعمال على نحو فاعل.

6- دراسة مراد رايس (2006) "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة – دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط":

هدفت الدراسة إلى بحث أهم آثار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية، أثبتت نتائج الدراسة أنه ليس هناك أي أثر واضح على الموارد البشرية ويرجع ذلك إلى:

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة لا تزال في مراحلها الأولى وكذلك إلى ضعف التأهيل لدى المورد البشري في استخدام هذه التكنولوجيا وقلة البرامج التكوينية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من الدراسات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو الميزة التنافسية، من حيث إبرازها مفهوم الميزة التنافسية، وتشابهت بعض من الدراسات السابقة مع الدارسة الحالية بان جميعها اهتم بجانب جذب العملاء بطرق مخلفة وحديثة وتحسين وضع الشركات، كما أن غالبية الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي نظراً لاعتباره أحد أهم المناهج في الدراسات العلمية نظراً لوجود الطالب في قلب الميدان، واعتمدت على أخذ العينة من المجتمع الأصلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتختلف هذه الدارسة عن الدراسات السابقة، من حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت الميزة التنافسية ومحاور أخرى محطيه بالعملاء، وركزت الدراسة الحالية بشكل أكبر على جذب العملاء واهميتها وكيف يمكن خلق ميزة تنافسية بينك وبين المنافسين وهذه هي الطرق الأمثل لجذب عملاء دائمين.

الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث:

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية

مفهوم التنافسية وتطوره التاريخي

ظهر مفهوم التنافسية في الخمسينيات وبداية الستينات من القرن العشرين في دول أوربا الغربية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية حين بدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق عوائد أكبر للمنظمات من خلال صياغة واضحة للاستراتيجيات التي تضمن وضع المنظمة في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل. (Campbell, David, 2001, p27).

وقد اشتد الجدل الفكري بين مفكري الاقتصاد والإدارة حول المفاهيم والمصطلحات المستخدمة للتعبير عن التنافسية وكيفية قياسها وذلك بعد أن أطلقت مدرسة إدارة الأعمال الأمريكية مفهوماً جديداً للتنافسية الدولية هو مفهوم الميزة التنافسية كبديل عن مفهوم الميزة النسبية. لقد ارتبطت الميزة التنافسية بشكل أساسي بكتابات "بورتر" الذي قدم أول مؤلف له حول التنافسية في عام 1980، وقد كان بعنوان الاستراتيجية التنافسية (Strategy Competitive) ثم في عام 1985 حيث ظهر له المؤلف الثاني بعنوان الميزة التنافسية (Advantage Competitive) وبناء على ذلك يمكن القول بأن مصطلح الميزة التنافسية قد ظهر فعليا عام 1985 بتحديد بورتر لنوعين أساسيين للميزة التنافسية وهما: (محمود عبدالرحمن نسرين، 2009، ص102).

1- ميزة التكلفة الأقل.

2- ميزة التمييز والاختلاف عن المنافسين.

كما ميز بورتر فيما بعد بين ثلاث استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية وهذه الاستراتيجيات هي:

استراتيجية قيادة التكلفة leadership Cost

وتعمل المنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية على تحقيق منتج بأقل تكلفة ممكنة ولتحقيق هذه الاستراتيجية لابد من امتلاك التقنيات الكاملة التي تخدم هذه الغاية وتساهم هذه الاستراتيجية في تحقيق امتيازات وتسهيلات للحصول على المواد الاولية اللازمة لإنتاج المنظمة

استراتيجية التمييز Differentiation

وتعمل المنظمة وفقا لهذه الاستراتيجية على التفرد في منتجاتها بناء على معايير مهمة من وجهة نظر عملائها بحيث تتمكن المنظمة من التفرد بصفة ذات أهمية كبيرة من صفات منتجها بالنسبة لعملائها مقابل زيادة في سعر المنتج مع ثقتها المسبقة بأن العملاء سوف لن يترددوا في الاقبال على منتجها ودفع هذه الزيادة في السعر مقابل الحصول على هذه الميزة.

قد تتعلق هذه الاستراتيجية بالمنتج نفسه أو بطريقة تسليمه أو إيصاله إلى العميل أو بعوامل أخرى خارج عن صفات المنتج الذاتية.

استراتيجية التركيز Strtegy Focus

وتقوم المؤسسة وفقاً لهذه الاستراتيجية بتضييق المجال الذي تعمل فيه ضمن سوق صناعتها وذلك بالتركيز على جزء ما أو عدة أجزاء ثم بعد ذلك تختار وتطبق إحدى الاستراتيجيتين السابقتين بعد أن تكون قد حصرت اهتمامها وتركيزها في الأجزاء التي اختارتها فإما أن تعمل على تمييز منتجها للعملاء أو أن تعمد إلى ضغط التكلفة إلى أدنى حد ممكن. (أحمد الخضيري، 2003)

إن المفهوم الكامل للميزة التنافسية لا يقف عند توصيف الحالة العامة فقط وإنما يتجاوزها ليحدد الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق هذه الميزة بشكل دائم سواء من خلال القدرات التنظيمية أو الإمكانات الأخرى، وعادة ما تكون هذه الإمكانات والقدرات ذات قيمة وغير قابلة للاستبدال كما لا يمكن للمنافسين الآخرين تقليدها ويتم بلوغ ذلك من خلال استثمارها لنقاط القوة الداخلية واستغلالها بالشكل الأمثل الذي يمكنها من الاستجابة للفرص المحيطة بها من جهة وتجنب التهديدات الخارجية من جهة ونقاط الضعف الداخلية من جهة ثالثة.

وتعتمد الميزة التنافسية على عدد من الأسس أو القدرات التي لابد للمنظمة من امتلاكها وأهمها:

1. البحث والدراسة بهدف الاكتشاف والتعريف وتحديد خصائص معينة للوصول إلى مالم يصل إليه الآخرون الأمر الذي يعتبر أساسا للميزة التنافسية.
2. ابتكار ما هو غير معروف أو مألوف من خلال المتميزين والمتفوقين في المنظمة أو ممن تتعاقد معهم المنظمة.
3. القدرة على التفرد بالخصائص الانتاجية والتمويلية والتسويقية من خلال المنافذ الجدية المختارة.
4. القدرة على خلق أسواق أكبر وأفضل ربحية وأكثر قدرة على استيعاب المنتجات الجديدة.
5. مواكبة التغيرات المستمرة سواء التكنلوجية أو غيرها.

تعريف الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية بالعموم إلى قدرة المنظمة على تلبية حاجات العملاء من منتجاتها بشكل أكثر كفاءة من المنظمات المنافسة الأخرى مما يحقق لها النجاح والتفوق المستمرين على الصعيد الداخلي في حال توافر الإجراءات والتشريعات والقوانين الحكومية التي تضمن حماية المنشأة أو على الصعيد العالمي

في ظل غياب مثل هذه الحماية وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنلوجيا). (بن محمد القحطاني، 2010، ص32).

لقد كان كل من Porter.M 2000 و Cotler Philip 2004 أبرز من عرفا الميزة التنافسية فعرفها Porter بأنها اكتشاف المنظمة لطرق جديدة تفوق بفعاليتها تلك التي تتبعها المنظمات المنافسة الأمر الذي يمكنها من تجسيد هذه الطرق بشكل عملي أي أنها عملية إبداعية بالمفهوم العام. (M.porter, 2000, P84)

أما Kotler فقد عرفها بأنها قدرة المنظمة على العمل بأسلوب وطريقة تجعل مهمة مجاراتها من منافسيها أمرا في منتهى الصعوبة على الأمدين القريب أو البعيد. (Kotler, Philip, 2004, P265).

في حين عرفها" أسامة محمد علماً" على أنها قدرة المنشآت الفردية على اكتساب نصيب سوقي والمحافظة عليه على أساس مستمر. (محمد علما، 2002، ص828).

وعرفها" نبيل مرسي خليل" بأنها ما تحققه المنظمة من تفوق على منافسيها اعتمادا على استراتيجية تنافسية معينة يمكنها من تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى سواء حققت ذلك من خلال استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز. (مرسي خليل، 2004، ص37)

فالميزة التنافسية وبحسب الاجتهادات الكثيرة لتعريفها تدل على مفهوم مركب من عدة نقاط أساسية أهمها أسلوب عمل مختلف مبتكر ومميز مع قدرة على توسيع حصة المنظمة من السوق الذي تعمل فيه من خلال التفوق الذي تحققه على المنافسين الآخرين اعتماداً على استراتيجية جودة مرتفعة يتم الوصول إليها باتباع استراتيجية قيادة التكلفة أو التميز مع التركيز بشكل أساسي على عامل الإبداع والابتكار.

تشكل الميزة التنافسية إذا عاملاً في منتهى الأهمية لتحقيق قيمة مضافة مرتفعة بفضل الاختيار الدقيق للاستراتيجية التي يمكن للمنظمة اتباعها.

لقد أكد بورتر أن دراسة البيئة الاقتصادية المتعلقة بالمنظمة على الصعيد المحلي والدولي تمثل الخطوة الأولى في تحليل التنافسية، إذ ان دراسة المنظمات المشابهة والسياسات التي تحيط بالمنظمة تساعد على اكتساب وتطوير ميزاتها التنافسية على الصعيد المحلي أما على الصعيد الدولي فعلى المنظمة أن تبحث عن استراتيجية عالمية دولية تمكن المنظمة من اتباع سياسات ترويجية لمختلف صناعاتها بحيث تتمكن من تحديد الكيفية والتوقيت الصحيحين لاختراق الأسواق الدولية واكتساب نصيباً مستمراً من هذه الأسواق.

أكد بورتر بأن البحث والتطوير داخل المنظمة قد أصبح عنصرا ضروريا لإضفاء الطابع الديناميكي على الميزة التنافسية. وذلك من خلال اكتشاف طرق جديدة للتسويق والتوزيع والتعديل الجيد على منتجات

المنظمة والمستمر بحيث تواكب الرغبات المتجددة للعملاء وكنتيجة لذلك فإن حجم الاستثمار في البحث والتطوير داخل المنظمة يلعب دوراً أساسياً فيها. (اسماعيل محمد يوسف، 1980)

وتشير التنافسية بأحد أوجهها إلى الصراع التنافسي القائم بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية ويمكن لهذا الصراع أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم أو الانفاق على الترويج والإعلان وخدمات ما بعد البيع فالميزة التنافسية إذن تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة لدى المنظمة ومواردها الفنية والمادية والتنظيمية إضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من القدرات الأخرى التي تتمتع بها المنظمة والتي يمكنها من تبوء مكانة مميزة في السوق المحلية والعالمية على حد سواء. (Hua Wang, 2011, P156)

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين كما تقدم وهما القيمة المدركة للعميل والتمييز، وتعني القيمة المدركة للعميل إدراك العملاء بأنهم سيحصلون نتيجة تعاملهم مع المنظمة على قيمة أكثر جودة فيما لو تعاملوا مع غيرها من المنظمات المنافسة ويتضمن مفهوم القيمة السعر والجودة ومدى الاقتناع بخدمة البيع وخدمة ما بعد البيع وسعر المنتج المقدمين وجودتها ومدى قدرة الاعتماد عليه، أما التمييز فيعني قدرة المنظمة على تحقيق التميز التي تتوقف على عدة عوامل من أهمها:

1. **الموارد المالية**

إن أهمية الموارد المالية تنبع من القدرة التي تتيحها للمنظمة في انتاج السلع والخدمات بسعر منافس يمكن المنظمة من تحقيق التميز والمنافسة بشكل أكبر، كما تضمن الموارد المالية إضافة إلى ذلك تحسين قدرة المنظمة في الحصول على الامدادات اللازمة لعملية الانتاج من معدات تكنلوجية وتقنية تسهل عليها انتاج خدماتها بشكل أسرع وأكثر جودة كما أنها تساهم في خفض التكلفة على المدى البعيد والمتوسط من خلال خفض تكلفة اليد العاملة والتكاليف الأخرى.

2. **الموارد البشرية**

تعتبر مهارات الكادر البشري ونوعيته عامل أساسي ومهم يمكن المنظمة من تحقيق تميزها مما يعزز قدرتها التنافسية إذ يعزى نجاح العديد من المنظمات إلى كفاءة كادرها البشري ومواردها البشرية.

3. **الإمكانات التنظيمية**

وهي مهمة لإدارة العوامل الثلاثة السابقة إذ تشير الإمكانات التنظيمية إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها ومقدراتها وأفرادها بالشكل الأمثل الذي يحقق لها أهدافها مما يمكنها من تعزيز موقعها التنافسي من خلال قدرتها على مقابلة حاجات عملائها بالشكل الأكفاء.

أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز ويمكن التعرض لهما من خلال:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس".

أ- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل: (فرحات غول، 2005، ص71)

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

1. مراقبة الحجم:

يمكن كل من التَّوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، فمثال الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب الا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2. مراقبة التعلم:

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب الا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك لا بد وأن يستند على مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3. مراقبة الروابط:

تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، و قد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

4. مراقبة الإلحاق:

يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المُهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5. مراقبة الرزنامة:

عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخَدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية، أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6. مراقبة الإجراءات:

يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

7. مراقبة التموضع:

إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له -عادَة- تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين

ب- تطبيق ميزة التكلفة الأقل: (M. Porter, op-cit, pp, :145, 147)

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

جـ- الأخطاء التي يجب تفاديها (M. Porter, op-cit, pp, :147, 150)

8. التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرون على تكلفة التصنيع، باعتبار أن هـذا الأخير فـي نظـرهـم يستهـلك الموارد الكثـيـرة، غيـر أن هنـاك أنشطـة كالبيــع، الخدمات، التطوير التكنولوجي والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزء هاماً من التكلفة الكلية.
9. إهمال أنشطة التموين: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي الا اهتماماً متواضعا حيال وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فَتسند مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفـة والخبـرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتـكاليف الأنشطة الأخرى المنتجـة للقيمـة، وقد يسمـح إحداث تغيرات بسيطـة فــي تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفورات معتبرة.
10. إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف عموما التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تـمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي ال تمثل سوى جزءً يسيراً من التكلفة الكلية، أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلاً. (نبيل مرسي خليل، 1998،ص74)
11. الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثال: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية، و من ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.
12. النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات في بعض الأحيان أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وبخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع. فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تطالب دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، الا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.
13. تخفيضات مناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة، فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته

تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من الزبائن، حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصر على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

14. التفكير في الهامش: عادة ما تهدف العمليات المعتمدة لتخفيض التكاليف، إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال جديد للتكاليف.
15. تهديد التميز: قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر الزبون، ومن ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف، يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تفرد المؤسسة بشكل رئيس.

ثانياً: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها، "عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".

أ- الحيازة على ميزة التميز: (نبيل مرسي خليل، 1998،ص74)

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي: (M. Porter, op-cit, pp, :152)

1. الإجراءات التقديرية:

تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمنا على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة و خبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط و المتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي)

2. الروابط:

يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

1. الروابط بين أنشطة المؤسسة:

يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثال، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبيات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

2. الروابط مع الموردين:

يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

3. الروابط مع قنوات التوزيع:

يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثال، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

4. الرزنامة:

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثال، المؤسسة التي كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

5. التموضع:

قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثال، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية

6. الإلحاق:

يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

7. التعلم وآثار بثه:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

8. التّكامل:

تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

9. الحجم:

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، فمثال، يمكن أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق)

تختلف عوامل التفرد من نشاط لأخر، ومن قطاع لأخر، حيث يحدد الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثال، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها الا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

ب- تكلفة التميز: (M. Porter, op-cit, pp, :162)

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثال، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، والإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أغلى سعر، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين، لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثال، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس ألن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات ال تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

جـ- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:

10. التميز المفرط:

يحدث الا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله، وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثال، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلاً للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

11. سعر إضافي مرتفع جدا:

يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

12. عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها، وتنسى المؤسسات عادة تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

13. التركيز الشديد على المنتج: لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز، الا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز .تسمح المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز، للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم نسبيا في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة الا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى ال تكون النتائج معاكسة للتوقعات، ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

14. جاذبية النشاط
15. المنافسة
16. التكنولوجيا المستعملة
17. ور احتياجات الزبائن خلال الزمن.
18. لفرص المستقبلية.

ويمكن إضافة عوامل أخرى، وذلك حسب نظرة المؤسسة لأهمية هذه الأخيرة

خصائص الميزة التنافسية

يجب أن تتميز الميزة التنافسية بخصائص ومن أهمها:

أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط، وأن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد، وأن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد

المؤسسة الداخلية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، وأخيراً يجب أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.

وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى (الغالبي، وادريس، 2009، ص309)

يجب ان تتوافر في المؤسسات الخاصة عدة متطلبات عامة لتحقيق قدرة تنافسية عالية متمثلة في الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة والتطوير التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة، والارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز، والاهتمام بالبحوث والتطوير، بالإضافة إلى دراسة الأسواق والبحث عن فرص التصدير والتطوير الإداري والتنظيمي للشركة (مجلة المستقبل العربي، 2000، ص88)

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بشكل أو بأخر بإحدى الوسائل الآتية (الشيخ، 2004، ص634)

1. الكفاية المتفوقة من خلال السيطرة على التكاليف.
2. الجودة المتفوقة من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن.
3. الإبداع المتفوق من خلال تقديم منتجات جديدة.
4. الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن من خلال معرفة دقيقة لاحتياجاتهم.

نظراً على ما سبق، فإنه يوجد عدة مصادر للميزة التنافسية ويمكن تحديدها بالكلفة الأقل والتمايز والمهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين، والموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة وقدرة الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، والكفاية والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين (بني هاني، 2004، ص62)

تظهر العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاك الشركة موارد متميزة (مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية، موارد طبيعية) التي بدورها تؤثر على توفر عناصر نجاح الإستراتيجية (الجودة، الكفاءة، الإبداع والابتكار، والاستجابة) والتي يمكن أن تطبق احد الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)، كل ذلك يؤدي بالمحصلة إلى الميزة التنافسية (شعبان،2011، ص67)

أما أولويات الشركة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فتتمثل في اعتماد سلسلة التجهيز وتهيئة القيادات الإدارية بالإضافة إلى سعي الشركة إلى تخفيض تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد ممكن على البيئة من خلال تخفيض تأثير عمليات الإنتاج، كما أن من ضمن أولوياتها إعادة الاستخدام والتدوير

والاستثمار الاجتماعي والعمليات والاهتمام بالعاملين وتصميم المنتجات بما يتوافق مع تخفيض الاستخدام للموارد الطبيعية وإمكانية إعادة تدويرها مرة أخرى (Jim&,Eric.6.2009)

ابعاد الميزة التنافسية

تسعى الإدارة العليا في الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات المستهلك، وما يتوقع المستهلك من قيمة لهذه المنتجات، ويرى اللامي (اللامي، 2008، ص19) بان العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد اجمع الباحثون والكتاب في هذا المجال على أبعاد الميزة التنافسية والأكثر شيوعاً والمتمثلة في أبعاد "الكلفة والجودة والمرونة والمنافسة والتسليم" (العزاوي، 2006، ص24-28)، ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للشركة فقد تم اعتمادها كأبعاد مستقلة للمتغير المعتمد في البحث (الميزة التنافسية).

1. بُعد الكلفة:

إن أية شركة عليها أن تركز على بعد الكلفة من اجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها (Dilworth58,2001-60)

وان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. حيث الكلفة الأقل هي الهدف الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (al.et,Slack44,2004)

ويشير (العزاوي، 2006، ص24) إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق، ويبين (Ritzman and Krajewsky 62,2005) بان تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة، وان الشركة تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة لها بالإضافة إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع والابتكار في تصميم المنتجات وحسن تشغيل العمليات، يعد ذلك اساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم واسناد استراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة (Collier and Evans, 2007, P124)، اما دراسة البستنجي (2011) فقد توصلت إلى أن

إدراك المستقصيين لأبعاد الميزة التنافسية (الإبداع والابتكار، والسرعة، المرونة، التميز والجودة) مرتبة حسب أهميتها كانت مرتفعة.

بناء على ما تقدم، يعد بعد الكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الشركة واستدامتها وتفوقها للوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة ببعد التكلفة وخاصة تخفيضها يسبب لها الفشل والانسحاب من السوق.

2. بُعد الجودة:

تستطيع القول إن بعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ويجب على الشركة الحصول على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها ويتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها (Slack al.et, 2004, P45)، ويتحدث (Zolghadar, 2007,. P29) بان بعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، ويؤكد (Collier and Evans, 2007, P126) على أن المنتجات ذات الجودة العالية تسهم في تحسين حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. تعني الجودة المطابقة مع المتطلبات وان الجودة العالية تعني في كل شي أي ان النظام الإنتاجي يجب أن يطور لتقليل المعاب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا موثوقية عالية (اللامي، البياتي، 2008، ص34)، والجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، وأظهرت دراسة نزال وآخرون (2011) أن الشركة تطور من كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية والاهتمام أكثر بالزبائن الجدد للشركة، كما توصلت دراسة (عتوم، 2009) إلى أن أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هو الجودة والبحث والتطوير.

انسجاماً مع ما تقدم، فان الجودة من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم مما يعزز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3. بُعد المرونة

يصف المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن، وان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة

واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة بالإضافة عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويشير (Chase al.et, 2001, p26) بأن بُعد المرونة يُعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. اما (Slack al.et, 2005, p45) فأشار إلى أن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات.

إن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. حيث أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ أنها تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون (العلي، 2006، ص39) كما يمكن القول إن المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغييرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون (William, 2007, p38)

تأسيساً على ما تقدم، فإن المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية يراد لها النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات وبكفاءة وفاعلية (أقل جهد ووقت وتكلفة وبنوعية عالية).

بُعد المنافسة والتسليم:

تأخذ المنافسة أشكالاً متعددة في السوق وذلك حسب قدرة المؤسسة على منافسة المنتجات الأخرى، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات التسويق المناسبة والفعالة، والقدرة على التحكم بسعر السلعة والتسليم في الوقت المناسب، حيث يُعد بُعد المنافسة والتسليم بمثابة القاعدة الأساسية للميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق وذلك بخفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن (Bragmang, 1990, p5)، والتسليم يأخذ أشكالاً منها سرعةِ التسليم وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار. والتسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، وسرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق (Ritzman and Krajewsky, 2005, P64)، ورى (اللامي، 2008، ص26) بان تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين الشركات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق، فالوقت في مجتمع اليوم يُعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة،

فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، وتقليل فترات انتظاره، فالعديد من الشركات توظف الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. وتتبع المؤسسات استراتيجيات مختلفة في المجال التنافسية والاستدامة لتحقيق أهدافها والوصول إلى درجة عالية من المنافسة، وقد صنفها (خليل، 1998، ص110-120) إلى ثالثة أصناف وهي :إ إستراتيجية قيادة التكلفة: والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وإستراتيجية التميز والاخلاف: وذلك بتميز منتجات الشركة عن الشركات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، وإستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

الجدول رقم (1) الميزة التنافسية

	التكلفة الأقل	التميز
سوق مستهدف واسع	استراتيجية الريادة في التكلفة	استراتيجية التميز
سوق مستهدف ضيق	استراتيجية التركيز على التكلفة	استراتيجية التركيز على التميز

المصدر: يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية،

تأسيسا على ما تقدم، فان بعد المنافسة والتسليم يُعد من أبعاد الميزة التنافسية المهمة بين الشركات، ومهمته تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد من قبل الشركة، ويظهر هذا البعد عن إمكانية استغلال العمليات في مواجهة المنافسين من خلال تحقيق طلبات الزبون في الوقت المحدد، وبذلك يعزز هذا العد من الميزة التنافسية للشركة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن (Porter.M) صنف استراتيجيات التنافس والتي يمكن ان تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. إلى ثلاثة أصناف (خليل، 1998، ص118-124)

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.
2. إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج.
3. إستراتيجية التركيز أو التخصص: وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق.

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحُدِد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية: (نبيل موسى ، 1998، ص100)

أولاً. مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج /الخدمة.
ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هده الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانيا. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ثالثا. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة .وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تخُ تار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

الفصل الثالث / الإطار النظري للبحث:

جذب العملاء

مقدمة حول رضا العميل

يوفر علم التسويق المصرفي مجموعة من القواعد التي تسمح للمؤسسة للوصول إلى أفضل أداء تسويقي ممكن، سواء كانت هذه المؤسسة توفر خدمات أو منتجات مادية، والبنك الذي يمثل إحدى المؤسسات الخدمية فإنه يرتكز بدوره على جملة من القواعد التسويقية التي من شانها أن تحقق له أهدافه التسويقية، ولعل أهمها الوصول إلى مستوى أو درجة عالية من رضا العميل على الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.

تقول إحدى هذه القواعد " اعرف عميلك connaissez votre client"، هذه القاعدة التي توجب التعرف على كل رغبات واحتياجات العملاء عن طريق مجموعة من السلوكيات " استقبال، استماع، سرعة، جودة، بساطة، وضوح، ..."، تعتبر من السلوكيات والعوامل المهمة في الحصول على رضا وقبول العميل.

تعريف رضا العميل وخصائصه

هناك العديد من التعاريف الخاصة بإرضاء الزبائن نذكر منها ما يلي: (Youssef bouskia, 2004, P25)

koler وDubois: فقد عرضا رضا الزبون " سلوك العميل ناتج عن حكم مقارنة بين أداء منتوج ما مع ما ينتظر منه".

أما lendrevie و lindon (1997): اقترح هذا التعريف " الرضا هو حالة نفسية بعد الشراء و الاستهلاك للمنتوج أو الخدمة، و التي تترجم إلى سلوك قصير المدة ناتج عن الاختلاف بين توقعات (رغبات) الزبون و الأداء المتوقع و المحتمل: الرضا متوقف أيضا على موقف الزبون المسبق حول الخدمة أو علامة المنتوج ".

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن رضا العميل هو سلوك ناتج عن عملية مقارنة بين أداء المحصل من طرف العميل جراء اقتناءه سلعة أو استفادته من خدمة معينة، ورغباته التي كان يرغب في الحصول عليها أو تحقيقها.

إن رضا العميل ليست عملية مادية محسوسة يمكن قياسها قياسا ماديا، وإنما هي عبارة عن شعور بالقبول والرضا يترجمه العميل عن طريق مجموعة من السلوكيات، ويتحدد بثلاثة خصائص أساسية هي: (Anna (Belle Belin, op.cit, p.9

الذاتية: الرضا ذاتي، يتعلق بطبيعة الشخص العميل، وتتعلق بشعوره وإحساسه اتجاه الخدمة المقدمة.

النسبية: رضا العميل نسبي، لأنه متغير حسب مستويات الرغبات المختلفة لدى العملاء.

التطور: رضا العميل متطور عبر الزمن، وذلك تبعا لتطور وتغير رغباته، من جهة، وكذلك لدورة استعمال المنتوج أو الخدمة.

أهمية رضا العميل

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للعميل والبنك في نفس الوقت منها: (كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص56)

- حالة الرضا تعتبر ميزة في حد ذاتها للعميل كونها تعبّر عن حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين؛

- رضا العميل يحقق ميزة تنافسية للبنك لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة

زمنية وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف البنك؛

- تدفع مستويات الرضا العالية العميل إلى تكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط البنك بال العميل وبالتالي يمكن أن تنشا علاقة واتصال دائم بينهما؛

- الرضا يخلق حافز لدى العميل ليكون وفيّا للبنك الذي يتعامل معه.

محددات وأسباب رضا وعدم رضا العميل عن البنك

1- تحليل محددات الرضا:

دراسة سلوك الرضا لدى العميل تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة)، الأداء الفعلي (القيمة المدركة)، المطابقة أو عدم المطابقة.

أ- التوقعات:

تعبّر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع العميل إلى الحصول عليه من خلال خدمة معينة، ويعبر عنه بالقيمة المتوقعة قبل تنفيذ قرار تلقي الخدمة ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكوّنه العميل عن الخدمة فيما يلي: (عائشة المناوي مصطفى، مرجع سابق، ص128)

- توقعات عن خصائص الخدمة (الجودة المتوقعة)؛

- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية؛

- توقعات عن تكاليف الخدمة.

ما يجدر الإشارة إليه هو أن العميل يكون توقعات على أساس الخبرة بالخدمة والتي تنشأ من استعماله السابق لها أو من خلال الاتصال بالآخرين "من الفم إلى الأذن"، إضافة إلى المعلومات التي يحصل عليها من الوعود التي يقدمها البنك من خلال الوسائل الترويجية.

ب- الأداء المـدرك:

يعبّر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا العميل نتيجة استعماله للخدمة، ويرى Churchill وPermant أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعي لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كوّنها العميل بخصوص الخدمة التي كانت محل اختيار من بين مجموع البدائل ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي والأداء المتوسط ...).

ج- المطابقة (التثبيت):

تمثِّل المطابقة عملية إيجاد الفرق بين مستوى التوقعات (الأداء المتوقع) ومستوى الأداء الفعلي الذي حصل عليه العميل بعد تلقي الخدمة فإذا كان الأداء الفعلي أو المدرك أكبر من أو يساوي التوقعات التي كوّنها العميل فهنا يتحقق عامل الرضا والعكس صحيح.

2- أسباب رضا أو عدم رضا العميل:

توصلنا سابقا إلى أن عملية رضا العميل عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، هي عبارة عن شعور العميل الذي يترجم عن طريق مجموعة من السلوكيات، ولعل أهم هذه السلوكيات يتمثل في إقبال العميل على خدمة معينة بذاتها دون الأخرى من مثيلاتها والتي قد تكون لها نفس المنفعة، ويرجع ذلك لعدة أسباب نستعرضها من خلال الجدول التالي: (عوض بدير، مرجع سابق، ص310)

أسباب رضا أو عدم رضا العميل عن البنك

أسباب الرضا (حسب الأهمية)	أسباب عدم الرضا (حسب الأهمية)
سهولة وسرعة انجاز المعاملات.	التأخر والبطء في انجاز المعاملات.
ملاءمة الموقع.	التفرقة في المعاملة.
المعاملة الحسنة.	عدم ملاءمة الموقع.
ساعات عمل مناسبة.	ساعات عمل غير مناسبة.
التعامل مع البنك منذ مدة.	المعاملة الربوية.
الشهرة والسمعة الطيبة.	عدم وجود قسم هاص للنساء.
الخدمة الآلية.	الازدحام المستمر.
التسهيلات (سعر الفائدة).	سوء الاستقبال.
أسباب أخرى.	أسباب أخرى.

نواتـج الرضـا وأدوات تحسيـنه.

يعبّر الرضا عن سلوك وممارسة يبديها العميل اتجاه الخدمة، فيخلق مجموعة من السلوكيات والعلاقات يسعى البنك لتوجيهها دائما في اتجاه ايجابي بالاعتماد على مجموعة من الوسائل التي تسمح بتعظيم الرضا وبالتالي زيادة ربحية البنك.

1- السلوكيات الناجمـة عن حالة الرضـا.

يُظهِر العميل الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم حاله ومستوى الرضا الذي حققه من اقتناء الخدمة، وتتمثل هذه السلوكيات في:

أ- سلوك تكرار الشراء:

يعتبر تأثير الرضا على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لان إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم تؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا، وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطعيّة، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا العميل.

ب- اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي:

يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج أو الخدمة من أهم السلوكيات الايجابية الناجمة عن الرضا إذا يقوم العميل بتخزين الشعور والانطباع الايجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله (P. Kotler, 2000, P68)، يشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب عملاء جدد للبنك.

- الـــولاء:

ما يميّز حالة الولاء هو وجود نوع من الارتباط والتعلق ينشأ بين العميل وبنكه، إذ أن العميل الراضي يكون لديه استعداد للولاء للبنك الذي يتعامل معه انطلاقا من حالة الارتياح النفسي اتجاه الخدمة التي قام باختيارها عن إرادة.

2- أدوات تحسين الرضـا.

لا يسعى البنك فقط لإرضاء عملائه، بل هو في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنه من تحسين مستويات الرضا وكذا الإجابة على حالات عدم الرضا ومعالجتها وذلك بالاعتماد على مجوعة من الوسائل.

أ- التحول من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا:

في مجال الخدمات تتولّد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات نتيجة الفروقات بين التوقعات والأداء الفعلي، والتي يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا وهذا يتوقف على قدرة البنك على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء وإمكانية تقليصها. (ibid, P912)

ب- متابعة العميل:

تهدف متابعة العميل واستمرار الاتصال بينه وبين البنك إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أنّ لكل عميل خصوصياته.

ج- تحسين الجودة المدركة:

سبق وأشرنا إلى أن الجودة المدركة من مقدمات الرضا، والتي يتم تقييمها من طرف العميل كجانب مهم من جوانب أداء البنك تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه.

قياس درجة رضا العميل. (Annabelle Belin, P6)

إن معنى قياس رضا العميل يختلف عن معنى قياس أداء المصرف، وفي الحقيقة قد تكون الجودة جيدة لكن رضا العملاء لن يكون بنفس النسبة. وعموما يمكن قياس رضا العميل عن طريق أحد هذه الأساليب:

* القياسات غير المباشرة؛

* القياسات الكيفية؛

* القياسات الكمية.

القياسات غير المباشرة حول تحقيق رضا العملاء

لا تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا لدى العميل في حد ذاته، بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط البنك والذي يتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدم الرضا عند العميل. وتتمثل هده العناصر في: (Robert Kaplan, 1998, P83)

- الحصة السوقية؛

- معدل الاحتفاظ أو فقدان العملاء؛

- تكرار تلقي نفس الخدمات.

1- الحصة السوقية:

يتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد العملاء بحيث يعبر عن زيادة الحصة السوقية للبنك بزيادة عدد عملائه، كما أن فقدان عميل بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية.

ويمكن معرفة درجة رضا العميل من خلال أن زيادة الحصة السوقية لبنك ما مثلا راجع إلى زيادة عدد عملائه وهو ما يفسر بأن العملاء راضون عن الخدمات المقدمة من طرف هذا البنك.

2- معدل الاحتفاظ أو فقدان العملاء:

نعني بالاحتفاظ بالعملاء استمرارهم في التعامل مع البنك، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء العميل عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن العميل الوفي يبقى وفيا للبنك نتيجة تحقيق أداء البنك لمستوى الرضا الكفيل بضمان ولائه، وفق المعادلة الآتية:

الرضا ⟺ الولاء

فيجد البنك في ولاء عملائها دليلا كافيا على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبي ويختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة هو زبون وفيّ (wolkerinformation, P2) وبالتالي لن يعبّر دائما فقدان الزبائن عن انخفاض مستوى الرضا لديهم. (j. Lendrevie, P17)

3- تكرار تلقي نفس الخدمات:

سبق وأن أشرنا إلى هذا العنصر في المقياس السابق، يحسب متوسط الشراء لمجموعة من الزبائن، فكلما كان المتوسط مرتفع دلّ على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح، إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة هو كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة فيوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جدا والمنخفضة جدا، ويصبح غير معبر عن الحقيقة.

الدراسات الكيفية حول تحقيق رضا العملاء

كون القياسات غير المباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك العميل في حد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا، ظهرت ضرورة التقرب من العميل وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه. (ثابت عبدالرحمن إدريس، 2005، ص138)

1- إدارة شكوى العميل :

تعتبر الشكوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا يعبر بها عن استياء من انخفاض أداء الخدمة، وتتركز عملية معالجة شكوى العميل على الاستماع إليه وتحقيق الاتصال لفترة معينة أو اتصال دائم، حيث يقوم البنك في معالجة بعض الحالات باستدعاء العميل وإجراء حوار مباشر معه.

2- بحوث الزبائن المفقودين: يســـعى البنك من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف الآتية: (Laurent Hermel, p 13)

- تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى العميل؛

- أسباب انقطاع بعض العملاء عن التعامل مع البنك.

يعتبر الهدف الثاني الدافع الأساسي للقيام ببحوث العملاء المفقودين، يقوم البنك بإجراء مقابلات مع بعض العملاء الذين تحولوا نحو بنوك أخرى، وذلك من أجل إجراء حوار والاستماع إلى إجابة العميل فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحول، وهذا لمعرفة الإجراءات التي يمكن اتخاذها، والتصرفات الواجب القيام بها من أجل التغلب على المشاكل التي طرحت من طرف العملاء الذين مستهم الدراسة.

3- البحوث الاستطلاعية:

يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروري للقيام بالبحث الكمي، فبنك يرغب في قياس رضا عملائه يجب أن يحدد أولا ماذا سيقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة. (ثابت عبدالرحمن إدريس، 2005، ص138)

أهداف تحقيق رضا العملاء:

أ- الأولويات لدى العميل: يهدف هذا القياس إلى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى العميل، ثم ترتيبها حسب أهميتها. (Oliver Netter, 2003, P101)

ب- أداء البنك: يسعى البنك من خلال هذه المرحلة إلى معرفة العناصر التي تكوّن صورته لدى العميل، وما يميزه عن المنافسين، وفي غالب الأحيان يقدم العميل إجابات تكون مقاربة لإجابات المرحلة الأولى، لأن العميل يتوقع من اختياره لخدمة بنك ما الحصول على كل ما هو مهم في رفع مستوى الرضا لديه.

ج -التطلعات المستقبلية: يسعى البنك لمعرفة اهتمامات وتنبؤات عميله المستقبلية، بمعنى التغيرات التي يمكن أن يحدثها على مجال عمله، وبالتالي يحاول البنك التكيف مستقبلا بشكل ملائم ويسمح بالحفاظ على هذا العميل الراضي، وكذا تجنب الأحداث والتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تسبب قطع العلاقة بين العميل وبنكه.

*** التقنيات المعتمدة:**

أ- المقابلة نصف موجهة (وجه لوجه): يتم إجراء مقابلات فردية مع العملاء وإجراء حوار يعالج فيه المستجوب مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول إليها.

ب- مقابلة المجموعة: يتم مقابلة مجموعات تضم حتى عشر أفراد، تستغرق وقتا أطول من المقابلة الفردية وأكبر تكلفة، تتطلب تقنيات تحليل وملاحظة واستماع كثيرة، تسمح المقابلات الجماعية بالحصول على أفكار المشاركين وتسهل التعبير عن اعتقاداتهم على خلاف المقابلات الفردية أين يكون العميل محرج وليس من السهل عليه التعبير عن أفكاره.

*** اختيار العينة:**

لا يشترط في الدراسة الاستطلاعية أن تكون العينة دقيقة وممثلة للمجتمع المدروس، يجب أن تسمح فقط بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تسمح بإعداد استبيان الدراسة الكمية..

الدراسـة الكميـة حول تحقيق رضا العملاء

تسمح الدراسة الكيفية بتوفير معلومات لكنها غير كافية للبنك، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن العميل، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح للبنك مجال للاستجابة لكن بناء إستراتيجية موجهة وصحيحة تتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكيات، الاعتقادات...).

يمر البحث الكمي بالمراحل الآتية:

1- تحديد أهداف حول تحقيق رضا العملاء:

تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛

- قياس مستوى الرضا عن أداء البنك المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛

- قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء البنك؛

- معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء البنك.

2- اختيار العينة من العملاء:

الدراسة الاستطلاعية قد انتهت، ولا يمكن أن نتصور بأن نفس العينة سوف تجرى عليها الدراسة الكمية، فعينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة، ويتم اختيار العينة وفق المراحل التالية:

1. **تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.**
2. **تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.**
3. **طرق المعاينة أو السحب:**
4. **حجم العينة:**

بعد القيام بعملية السحب، يأتي حجم العينة المطلوبة حيث يجب أن يراعي في تحديد حجم العينة ما يلي: (Kotler, P142)

- تكلفة المعاينة والتي تتناسب طردا مع حجم العينة؛

- الوقت المتاح لإجراء الدراسة؛

- شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة، هاتف، استبيان إداري)؛

- الأعمال المنجزة انطلاقا من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمة وإستراتيجية استلزمت مستوى دقة عالي وبالتالي حجم عينة أكبر.

3- طرق الاستقصاء:

قبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء طريقة الاستقصاء ونميز بين ثلاث طرق أساسية للاستقصاء هي:

1. المقابلات الفردية:
2. الاستقصاء بالهاتف
3. الاستبيان الإداري
4. إعداد الاستبيان:

4- تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة:

(ثابت عبدالرحمن، 2005، ص300)

5. يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد؛
6. تجنب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة؛
7. تجنب التحيز في طرح الأسئلة؛
8. تجنب توجيه المستوَجب إلى إجابة معينة؛
9. قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه؛
10. امتلاك المستوَجب للمعلومة اللازمة للإجابة.

5- تجميع البيانات:

بعد القيام بالمقابلات أو الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، والتي تحتاج إلى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها كمادة جاهزة لصناعة القرار.

6- تحليل البيانات وعرضها:

يتم تحليل البيانات انطلاقا من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق الإحصائية، ويتضمن التحليل عدة مستويات:

- مقاييس الأهمية والأولوية لدى العميل؛

- متوسطة الأهمية بالنسبة لكل عنصر على حدى.

- مقاييس الرضا، ومستويات الرضا عن كل عنصر.

- الرضا الإجمالي للعميل عن أداء البنك.

- الرضا الكلي للعيّنة المدروسة عن أداء البنك.

- مقارنة أهمية كل عنصر بأداء البنك.

معوقات تحقيق رضا العملاء

1. رفض الإدارات للتغيير ومقاومتها له، مع حرصها على التمسك بنمط اداري معين.
2. عجز الإدارة العليا عن تقديم الدعم لفريق الجودة في البنك.
3. حاجة العاملين الماسة للتدريب والتأهيل على تطبيقات الجودة وأدواتها
4. تقديم الإدارة العليا لمبررات غير مقنعة لتأكيد عدم وجود ضرورة لتطبيق الجودة
5. اقتناع الإدارة العليا بمثالية أدائها الذي تمارسه، وقدرتها على تحقيق رضا العملاء من خلال أدائها الحالي.
6. الافتقار لإدارة الجودة وأقسامها في البنك.
7. عدم المشاركة بين أفراد البنك في اتخاذ القرارات.
8. تفشي المركزية في البنوك، مع عجز المنشأة عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وأنشطتهم.
9. إهمال الشكاوى والملاحظات التي تتلقاها المنشأة من التغذية الراجعة للعملاء والمستفيدين من خدماتها.
10. جمود الهياكل التنظيمية في البنك.

الفصل الرابع

الدراســـة الميدانيــة

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، ومصادر بنائها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يأتي تفصيل تلك الإجراءات:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: **أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن**

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي ومدراء بنك التضامن، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من موظفي البنك، وقد تم توزيع (75) استبانة بطريقة الكترونية كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (75) استبانة من الاستبانات الموزعة بنسبة (100%)، وعدد الاستبانات المفقودة (0) بنسبة (0%)، وقد بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (75) استبانة بنسبة (100%).

مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

عند اختيار الباحثات الدرجة (5) للاستجابة " أوافق بشدة " بذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% تعطي نتائج إيجابية للفقرة حسب جدول الوزن النسبي رقم (1) وتم حساب الوزن النسبي بحسب الفقرات الإيجابية ويمكن تطبيق العكس في حالة الفقرات السلبية (Likert, R.1932)

جدول (1) يوضح الوزن النسبي

مسلسل	الدرجة اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة 100%
5	عالية	4.20 -5.00	%100
4	مرتفعة	3.40 -4.20	%89.8
3	متوسطة	2.60 -3.40	%68.5
2	منخفضة	1.80 –2.60	%49.8
1	متدنية	1 -1.80	%31.7

يتضح من الجدول رقم (1) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

1. إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36% وأقل من 52% فان التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52% وأقل من 68% فان التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68% وأقل من 84% فان التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84% حتى 100% فان التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

صدق اداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المستقبل، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

1. مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
2. مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
3. مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

م	المحـــــــور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
1	**درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء**	10	.865
2	**التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء**	10	.835
3	**التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء**	10	.856
	مجموع متوسط جميع المحاور	**30**	**.918**

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية spss برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على **" أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن "**، وشمل ذلك:

1- التوزيع التكراري والنسب المئوية:

لحساب وتكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة

2- المتوسط الحسابي:

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.

3- الانحراف المعياري:

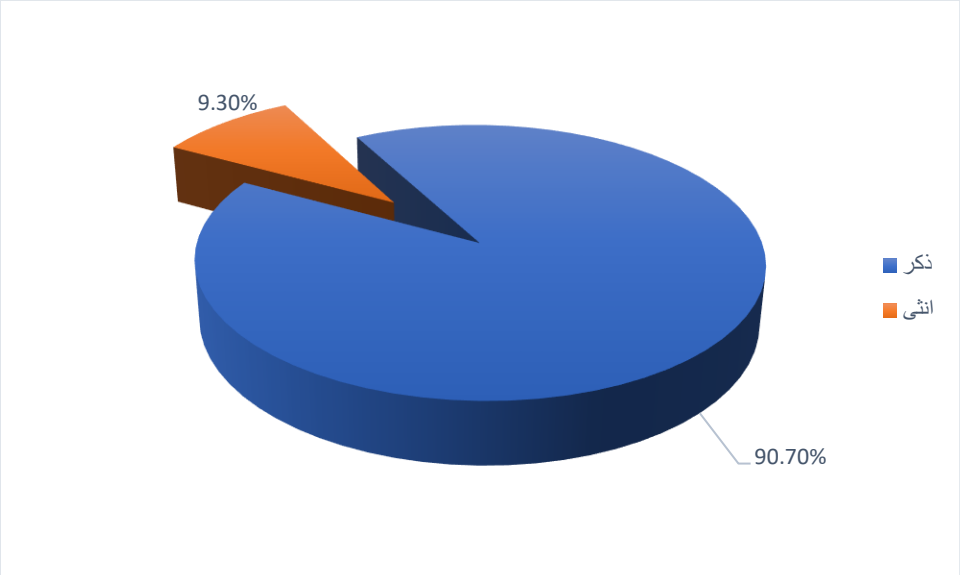
تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

أولاً / الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- حسب متغير النوع:

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	68	90.7%
انثى	7	9.3%
المجموع	**75**	**100%**



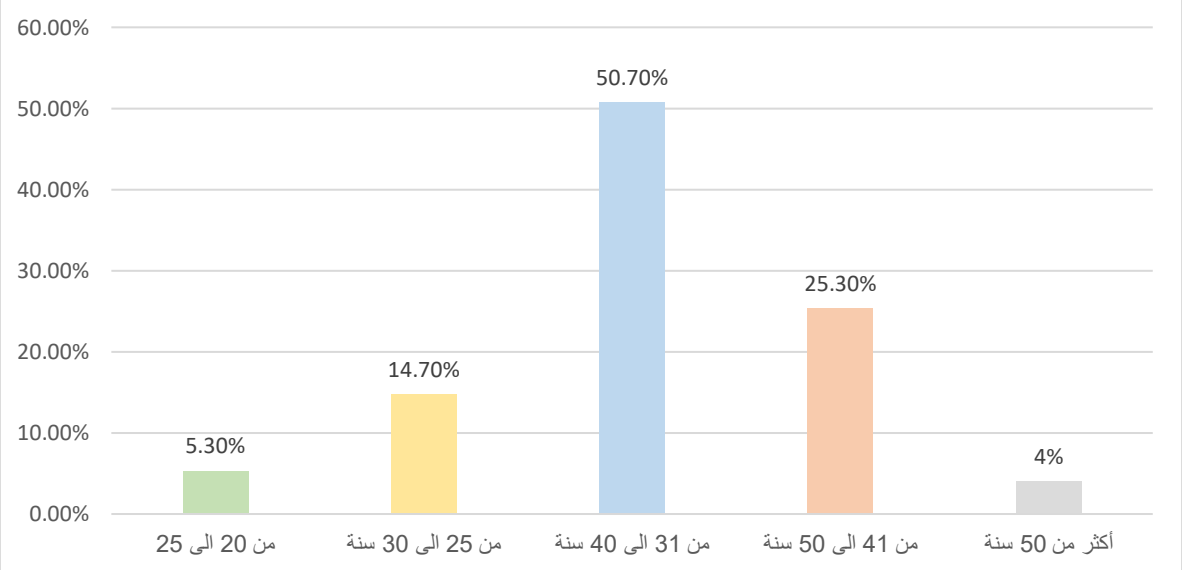
شكل رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير النوع

يتضح من الجدول (3) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (68) يمثلون ما نسبته 90.7% من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الاناث جاء بتكرار (7) وبنسبه 9.3%، لذا نجد أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور.

- متغير العمر:

جدول رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 25	4	5.3%
من 25 الى 30 سنة	11	14.7%
من 31 الى 40 سنة	38	50.7%
من 41 الى 50 سنة	19	25.3%
أكثر من 50 سنة	3	4%
الإجمـالي	75	100%



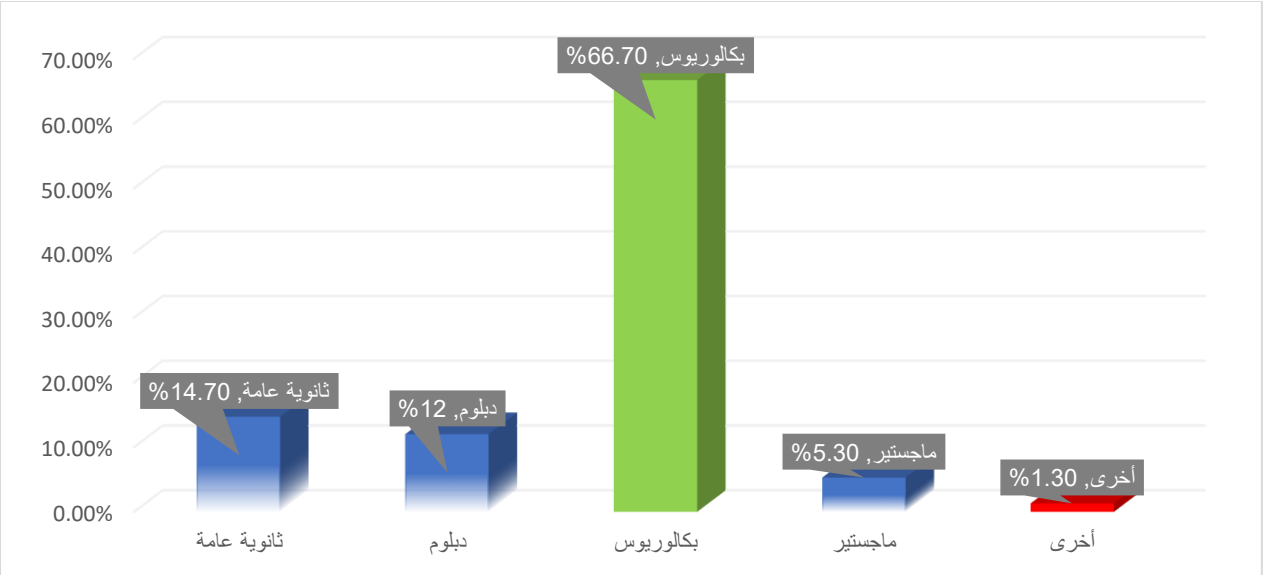
شكل رقم (2) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 31 الى 40 سنة) بنسبة 50.7% بتكرار بلغ (38)، ثم فئة العمر (من 41 – 50 سنة) بنسبة 25.3% وبتكرار بلغ (19)، ثم فئة العمر (من 25 – 30 سنة) بنسبة 14.7% وبتكرار بلغ (11)، ثم فئة العمر (من 20 – 25 سنة) بنسبة 5.3% وبتكرار بلغ (4)، وأخيراً فئة العمر (أكثر من 50 سنة) بنسبة 4% وبتكرار بلغ (4)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة العمر (من 31 الى 40 سنة).

- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة	11	14.7%
دبلوم	9	12%
بكالوريوس	50	66.7%
ماجستير	4	5.3%
أخرى	1	1.3%
الإجمالي	75	100%



شكل رقم (3) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة 66.7% وبتكرار بلغ (50)، ثم فئة المؤهل (ثانوية عامة) بنسبة 14.7% وبتكرار بلغ (11)، ثم فئة المؤهل (دبلوم) بنسبة 12% وبتكرار بلغ (9)، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة 5.3% وبتكرار بلغ (4)، واخيراً فئة المؤهل (دكتوراه) بنسبة 1.3% وبتكرار بلغ (1)، تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عينة البحث هم من ذوي المؤهلات الجامعية.

- **المركز الوظيفي**

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المنصب الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير اداري	7	9.3%
مدير تنفيذي	2	2.7%
رئيس قسم	17	22.7%
خدمة عملاء	39	52%
أخرى	10	13.3%
الإجمالي	75	100%



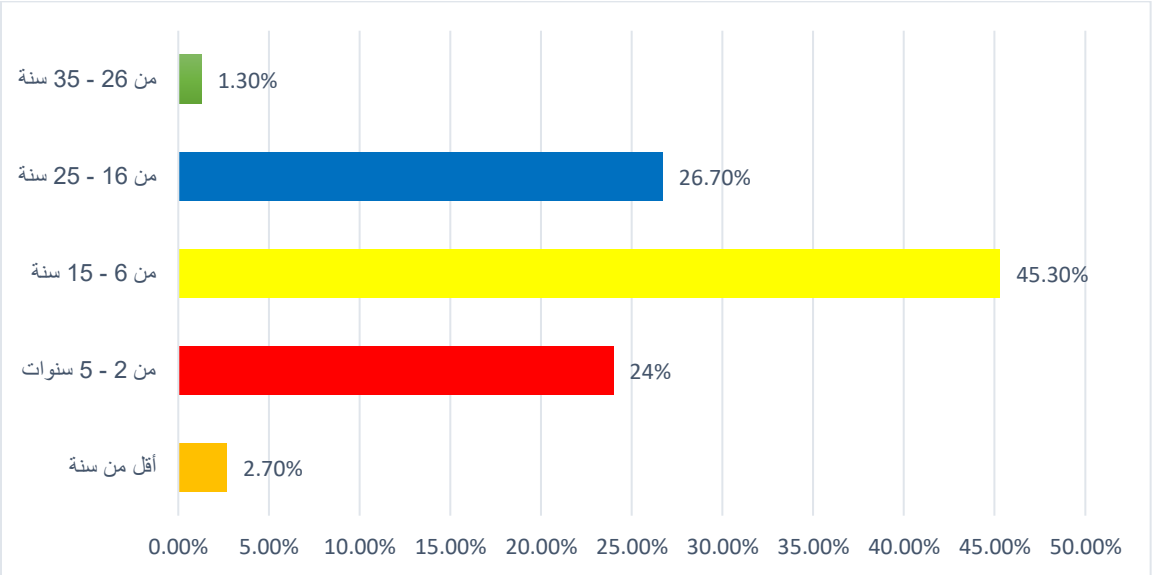
شكل رقم (4) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المركز الوظيفي

يتبين من الجدول رقم (6)، والشكل (4) الخاص بمتغير المركز الوظيفي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (خدمة عملاء) بنسبة 52% وبتكرار بلغ (39)، ثم فئة المركز الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 22.7% وبتكرار بلغ (17)، ثم فئة المركز الوظيفي (أخرى) بنسبة 13.3% وبتكرار (10)، ثم فئة المركز الوظيفي (مدير اداري) بنسبة 9.3% وبتكرار (7)، واخيراً فئة المركز الوظيفي (مدير تنفيذي) بنسبة 2.7% وبتكرار بلغ (2)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي المركز الوظيفي (خدمة عملاء) وهذا ما يميز البنك بتوفير كادر متكامل وكبير لتوفير الخدمة للعميل على اكمل وجه.

- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	2.7%
من 2 – 5 سنوات	18	24%
من 6 – 15 سنة	34	45.3%
من 16 – 25 سنة	20	26.7%
من 26 – 35 سنة	1	1.3%
الإجمالي	75	100%



شكل رقم (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

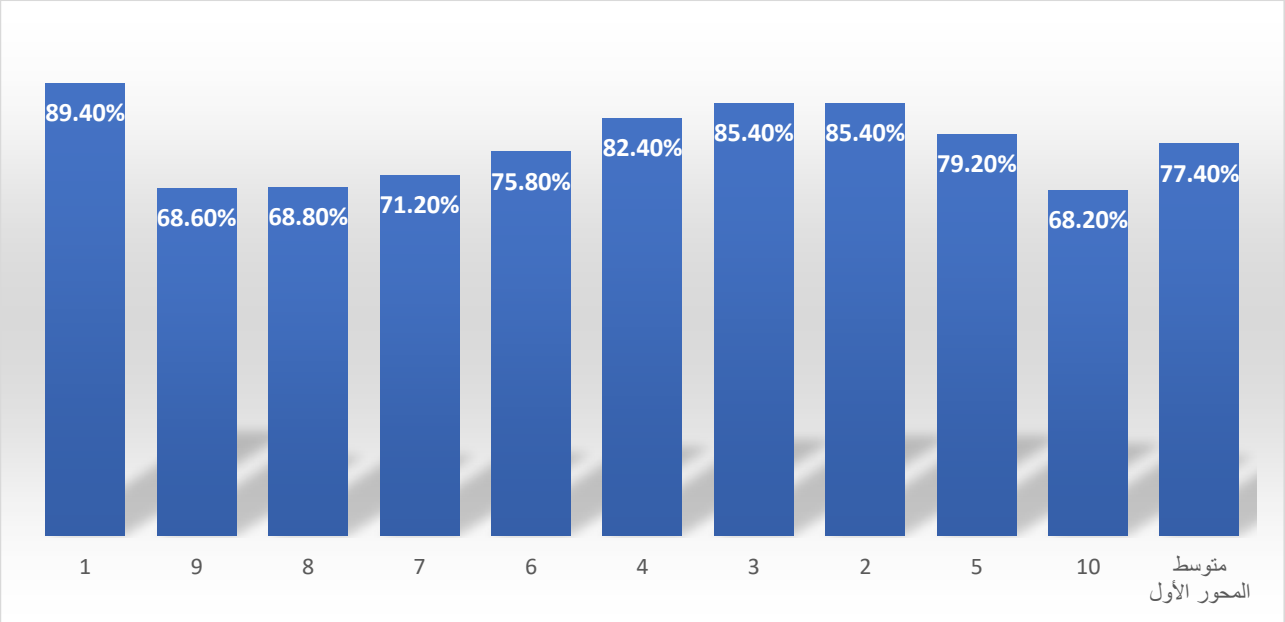
يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (5) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (من 6 – 15 سنة) بنسبة 45.3% وبتكرار بلغ (34)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 16– 25 سنوات) بنسبة 26.7% وبتكرار (20)، ثم فئة سنوات الخبرة (من 2– 5 سنوات) بنسبة 24% وبتكرار (18)، ثم فئة سنوات الخبرة (أُقل من سنة) بنسبة 2.7% وبتكرار (2)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (من 26– 35 سنوات) بنسبة 1.3% وبتكرار (1)، وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد عينة البحث هم من ذوي الخبرة الجيدة في مجال العمل.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

1- المحور الأول: درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يقوم العمل على أساس الاحترام المتبادل بين منسوبي البنك كافة.	1	4.47	0.600	89.4%	عالي
2	يوفر البنك رواتب واجوراً عادلة للعاملين فيه.	9	3.43	0.153	68.6%	مرتفع
3	يتيح البنك فرص الترقي لأعضائه.	8	3.44	0.933	68.8%	مرتفع
4	يتبع البنك معايير متعددة (الاختيارات، الأقدمية، الكفاءة) للترقية.	7	3.56	0.842	71.2%	مرتفع
5	يقدم البنك حوافز ومكافأت مناسبة للجهود المبذولة.	6	3.79	0.169	75.8%	مرتفع
6	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في محاولة منع أخطاء العاملين للوصول إلى مستوى عالي من الجودة بدون أي عيوب.	4	4.12	0.614	82.4%	مرتفع
7	يوفر البنك الرعاية الصحية المناسبة لموظفيه (تأمين صحي)	3	4.27	0.644	85.4%	عالي
8	يعزز استخدام وسائل التكنولوجيا في البنك التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.	2	4.27	0.502	85.4%	عالي
9	يستطيع البنك اخراج أفضل مجهود للعمل من العاملين من خلال التحفيز المستمر والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.	5	3.96	0.725	79.2%	مرتفع
10	يرى العامل في البنك انه يستحيل أن أتحول إلى التعامل مع بنوك أخرى مستقبلاً.	10	3.41	0.974	68.2%	مرتفع
	متوسط المحور الأول		**3.87**	**0.529**	**77.4%**	**مرتفع**



شكل رقم (6) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول رقم (8) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الأول؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (3.87)، والنسبة المئوية (77.4%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

1. أن الفقرة (1) والتي تنص على (يقوم العمل على أساس الاحترام المتبادل بين منسوبي البنك كافة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.47)، وبتقدير لفظي (عالي)
2. أن الفقرة (8) والتي تنص على (يعزز استخدام وسائل التكنولوجيا في البنك التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي (4.27)، وبتقدير لفظي (عالي).
3. أن الفقرة (7) والتي تنص على (يوفر البنك الرعاية الصحية المناسبة لموظفيه (تأمين صحي)) حصلت على الترتيب(الثالث) بمتوسط حسابي (4.27)، وبتقدير لفظي (عالي).
4. أن الفقرة (6) والتي تنص على (يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في محاولة منع أخطاء العاملين للوصول إلى مستوى عالي من الجودة بدون أي عيوب) حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي (4.12)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
5. أن الفقرة (9) والتي تنص على (يستطيع البنك اخراج أفضل مجهود للعمل من العاملين من خلال التحفيز المستمر والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي (3.96)، وبتقدير لفظي (مرتفع).

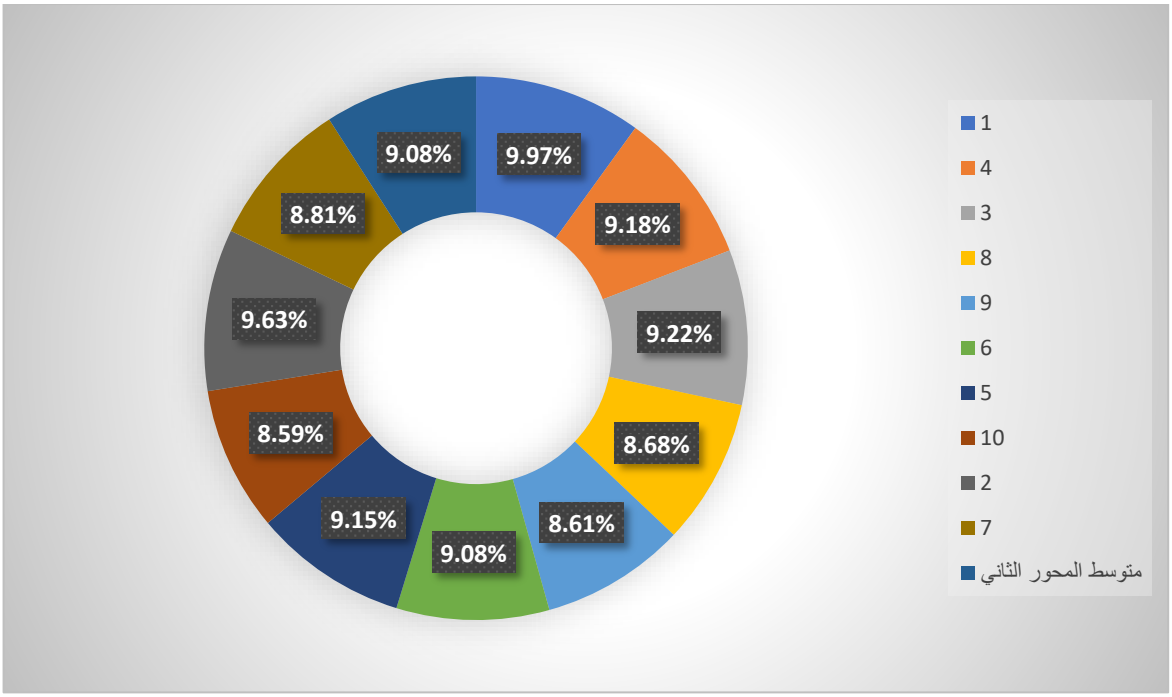
6. أن الفقرة (5) والتي تنص على (يقدم البنك حوافز ومكافأت مناسبة للجهود المبذولة) حصلت على الترتيب(السادس) بمتوسط حسابي (3.79)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
7. أن الفقرة (4) والتي تنص على (يتبع البنك معايير متعددة (الاختيارات، الأقدمية، الكفاءة) للترقية) حصلت على الترتيب(السابع) بمتوسط حسابي (3.56)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
8. أن الفقرة (3) والتي تنص على (يتيح البنك فرص الترقي لأعضائه) حصلت على الترتيب(الثامن) بمتوسط حسابي (3.44)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
9. أن الفقرة (2) والتي تنص على (يوفر البنك رواتب واجوراً عادلة للعاملين فيه) حصلت على الترتيب(التاسع) بمتوسط حسابي (3.43)، وبتقدير لفظي (مرتفع).
10. أن الفقرة (10) والتي تنص على (يرى العامل في البنك انه يستحيل أن أتحول إلى التعامل مع بنوك أخرى مستقبلاً) حصلت على الترتيب (العاشر) بمتوسط حسابي (2.40)، وبتقدير لفظي (متوسط).
11. الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الأول أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوثين.

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (3.87) وبانحراف معياري (0.529) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء**

2- المحور الثاني: التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	تتبنى الإدارة العليا في البنك فلسفة التوجه لإدخال تقنيات الأعمال الإلكترونية الجديدة في أعمال البنك.	1	4.40	0.545	88%	عالي
2	تعد البرامج البنكية لتغطية احتياجات السوق.	4	4.05	0.543	81%	مرتفع
3	تحديث البيانات المتعلقة بالبنك عبر الموقع الإلكتروني بصورة مستمرة يسهل عملية الاستقطاب	3	4.07	0.553	81.4%	مرتفع
4	يتميز المظهر الخارجي للبنك بديكورات ومناظر جميلة وتتسم بالأناقة.	8	3.83	1.070	76.6%	مرتفع
5	تراعي نظم وإجراءات البنك الزبائن ذوي المستوى الاقتصادي المحدود	9	3.80	0.697	76%	مرتفع
6	يتم تجديد برامج وخدمات البنك باستمرار على فترات زمنية محددة.	6	4.01	0.707	80.2%	مرتفع
7	يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة وفريدة عن باقي البنوك للعملاء.	5	4.04	0.706	80.8%	مرتفع
8	يقوم البنك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال لوحة الإعلانات.	10	3.79	0.827	75.8%	مرتفع
9	استخدام وسائل التكنولوجيا في خدمة الزبون يحقق ميزة تنافسية للبنك.	2	4.25	0.617	85%	عالي
10	الرسائل الاعلانية للبنك دائماً مبتكرة ومتجددة.	7	3.89	0.781	77.8%	مرتفع
	متوسط المحور الثاني		4.01	0.430	80.2%	مرتفع



شكل رقم (7) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول رقم (9) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثاني؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.01)، والنسبة المئوية (80.2%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثاني وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

12. أن الفقرة (1) والتي تنص على (تتبنى الإدارة العليا في البنك فلسفة التوجه لإدخال تقنيات الأعمال الإلكترونية الجديدة في أعمال البنك) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.40) وبتقدير لفظي (عالي).
13. أن الفقرة (9) والتي تنص على (استخدام وسائل التكنولوجيا في خدمة الزبون يحقق ميزة تنافسية للبنك) حصلت على الترتيب(الثاني) بمتوسط حسابي (4.25) وبتقدير لفظي (عالي).
14. أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على (تحديث البيانات المتعلقة بالبنك عبر الموقع الإلكتروني بصورة مستمرة يسهل عملية الاستقطاب) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.07) وبتقدير لفظي (مرتفع).
15. أن الفقرة (2) والتي تنص على (تعد البرامج البنكية لتغطية احتياجات السوق) حصلت على الترتيب(الرابع) بمتوسط حسابي (4.05) وبتقدير لفظي (مرتفع).
16. أن الفقرة (7) والتي تنص على (يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة وفريدة عن باقي البنوك للعملاء) حصلت على الترتيب(الخامس) بمتوسط حسابي (4.04) وبتقدير لفظي (مرتفع).

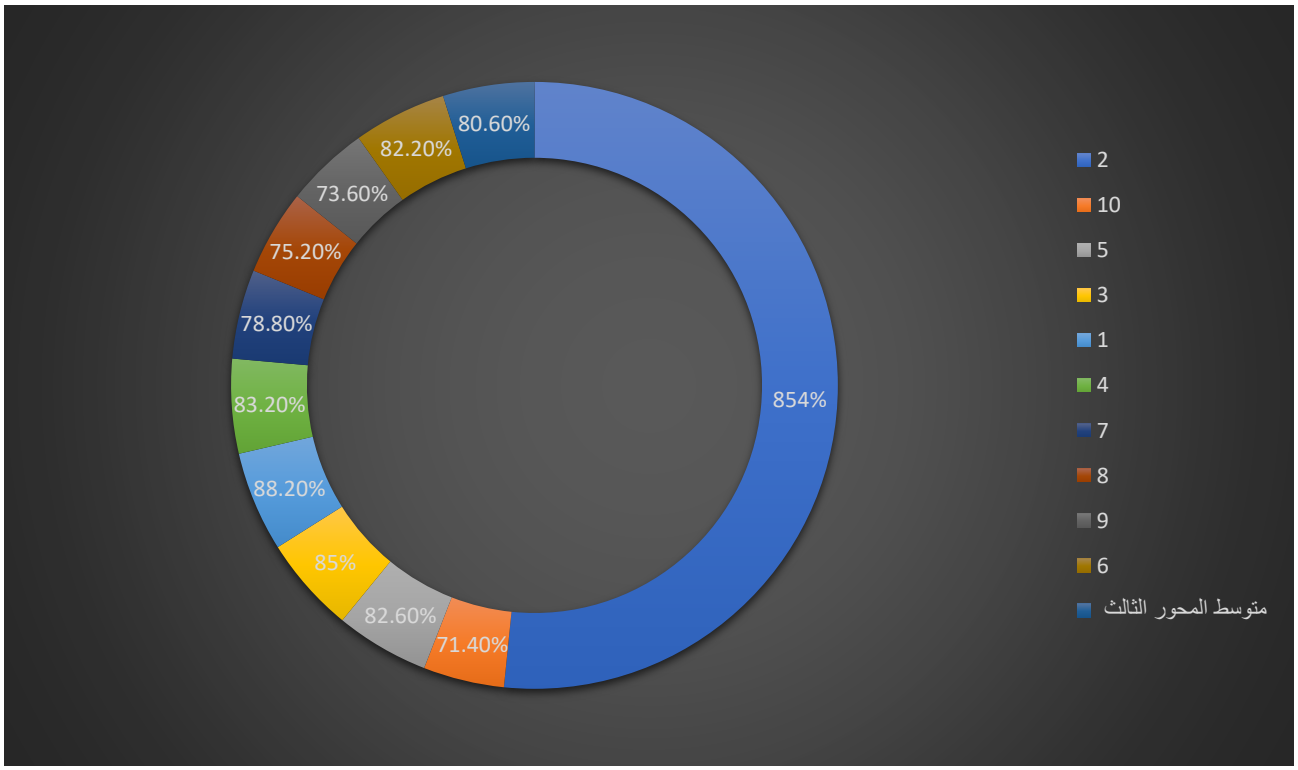
17. أن الفقرة (6) والتي تنص على (يتم تجديد برامج وخدمات البنك باستمرار على فترات زمنية محددة) حصلت على الترتيب(السادس) بمتوسط حسابي (4.01) وبتقدير لفظي (مرتفع).
18. أن الفقرة (10) والتي تنص على (الرسائل الاعلانية للبنك دائماً مبتكرة ومتجددة) حصلت على الترتيب(السابع) بمتوسط حسابي (3.89) وبتقدير لفظي (مرتفع).
19. أن الفقرة (4) والتي تنص على (يتميز المظهر الخارجي للبنك بديكورات ومناظر جميلة وتتسم بالأناقة) حصلت على الترتيب(الثامن) بمتوسط حسابي (3.83) وبتقدير لفظي (مرتفع).
20. أن الفقرة (5) والتي تنص على (تراعي نظم وإجراءات البنك الزبائن ذوي المستوى الاقتصادي المحدود) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.80) وبتقدير لفظي (مرتفع).
21. أن الفقرة (8) والتي تنص على (يقوم البنك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال لوحة الإعلانات) حصلت على الترتيب (العاشر) بمتوسط حسابي (3.79) وبتقدير لفظي (مرتفع).
22. الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثاني أعلى وأقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تشتت بشكل بسيط من قبل المبحوث.

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.430) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما سبق تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء.**

3- المحور الثالث: التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يوجد في البنك موقع إلكتروني يسهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء.	2	4.27	0.553	854%	عالي
2	تراعي نظم وإجراءات البنك الزبائن ذوي الاحتياجات الخاصة.	10	3.57	0.857	71.4%	مرتفع
3	يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا كالموقع الالكتروني في البنك الى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	5	4.13	0.644	82.6%	مرتفع
4	يعمل الأفراد داخل البنك بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء والزبائن.	3	4.25	0.595	85%	عالي
5	تساعد الإعلانات في بناء صورة ذهنية مميزة عن البنك والخدمات المقدمة.	1	4.41	0.496	88.2%	عالي
6	تتبنى الإدارة العليا للبنك استراتيجيات تستند على حاجات ورغبات العملاء.	4	4.16	0.521	83.2%	مرتفع
7	يسعى البنك على التواصل المستمر مع عملائه.	7	3.99	0.688	78.8%	مرتفع
8	يقوم البنك بأرسال الرسائل الاعلانية لعملائه عبر الرسائل النصية القصيرة.	8	3.76	0.883	75.2%	مرتفع
9	يقدم البنك مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.	9	3.68	0.791	73.6%	مرتفع
10	ان العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة.	6	4.11	0.831	82.2%	مرتفع
	متوسط المحور الثالث		4.03	0.436	**80.6%**	مرتفع



شكل رقم (8) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول رقم (10) أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (مرتفع) على جميع فقرات المحور الثالث؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (4.03)، والنسبة المئوية (80.6%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الثالث وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، عند تساوي قيم المتوسط للفقرات، مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

23. أن الفقرة (5) والتي تنص على (تساعد الإعلانات في بناء صورة ذهنية مميزة عن البنك والخدمات المقدمة) حصلت على الترتيب (الاول) بمتوسط حسابي (4.41) وبتقدير لفظي (عالي).
24. أن الفقرة (1) والتي تنص على (يوجد في البنك موقع إلكتروني يسهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء) حصلت على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (4.27) وبتقدير لفظي (عالي).
25. أن الفقرة (4) والتي تنص على (يعمل الأفراد داخل البنك بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء والزبائن) حصلت على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (4.25) وبتقدير لفظي (عالي).
26. أن الفقرة (6) والتي تنص على (تتبنى الإدارة العليا للبنك استراتيجيات تستند على حاجات ورغبات العملاء) حصلت على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (4.16) وبتقدير لفظي (مرتفع).

27. أن الفقرة (10) والتي تنص على (يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا كالموقع الالكتروني في البنك الى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن) حصلت على الترتيب (الخامس) بمتوسط حسابي (4.13) وبتقدير لفظي (مرتفع).
28. أن الفقرة (10) والتي تنص على (ان العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة) حصلت على الترتيب (السادس) بمتوسط حسابي (4.11) وبتقدير لفظي (مرتفع).
29. أن الفقرة (7) والتي تنص على (يسعى البنك على التواصل المستمر مع عملائه) حصلت على الترتيب (السابع) بمتوسط حسابي (3.99) وبتقدير لفظي (مرتفع).
30. أن الفقرة (8) والتي تنص على (يقوم البنك بأرسال الرسائل الاعلانية لعملائه عبر الرسائل النصية القصيرة) حصلت على الترتيب (الثامن) بمتوسط حسابي (3.76) وبتقدير لفظي (مرتفع).
31. أن الفقرة (9) والتي تنص على (يقدم البنك مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية) حصلت على الترتيب (التاسع) بمتوسط حسابي (3.68) وبتقدير لفظي (مرتفع).
32. أن الفقرة (2) والتي تنص على (تراعي نظم وإجراءات البنك الزبائن ذوي الاحتياجات الخاصة) حصلت على الترتيب (العاشر) بمتوسط حسابي (3.57) وبتقدير لفظي (مرتفع).
33. الانحراف المعياري لمتوسط فقرات المحور الثالث اقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى عدم وجود تشتت من قبل المبحوثين.

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثالث نجد أنه بلغ (4.03) وبانحراف معياري (0.436) وبتقدير لفظي (مرتفع)، **وعلى ضوء ما تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء**

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية محاور الدراسة:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	**درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء**	3	3.87	0.529	77.4%	مرتفع
2	**التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء**	2	4.01	0.430	80.2%	مرتفع
3	**التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء**	1	4.03	0.436	80.6%	مرتفع
	المتوسط العام لجميع المحاور		3.97	0.405	**79.4%**	مرتفع

يتضح من الجدول السابق والمتعلق بـ "**أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن**"، أن متوسط محاور الاستبانة ككل بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.405)، ودرجة قياس (مرتفع)، حيث حصل المحور الأول: **درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء** على المرتبة الثالث بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.436) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثاني: **التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء** على المرتبة الثاني بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.430) وتقدير لفظي (مرتفع)، وحصل المحور الثالث: **التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء** على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.436) وتقدير لفظي (مرتفع).

ويعزو الباحثون حصول محاور الدراسة بشكل عام على موافقة عينة الدراسة بدرجة قياس (مرتفعة) على أنه يوجد أثر للميزة التنافسية على جذب العملاء

رابعاً: اختبار الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تقدير العاملين في المؤسسات وجذب العملاء وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (12) يبين نتائج لاختبار درجة تقدير العاملين وجذب العملاء

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
درجة تقدير العاملين لا تحقق جذب العملاء	75	3.5513	0.05128	0.663	74	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة (a=0.05) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تقدير العاملين في المؤسسات وجذب العملاء وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة تقدير العاملين في المؤسسات وجذب العملاء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين التطور التكنولوجي وجذب العملاء وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (13) يبين نتائج لاختبار المشكلات التي تواجه التطور التكنولوجي وجذب العملاء

المحور	الرقم	المتوسط الحسابي	الفرق في المتوسط	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
لا يوجد ذكاء الاقتصادي يحقق جذب العملاء	75	2.8854	0.61458	7.014	74	0.000

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الثانية موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة (a=0.05) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد دور للذكاء الاقتصادي وجذب العملاء وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد دور للذكاء الاقتصادي وجذب العملاء.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا يوجد تركيز على الزبون وتحقيق جذب العملاء وتم التحقق من صحة الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (14) يبين نتائج لاختبار تركيز على الزبون وتحقيق جذب العملاء.

الجدول أعلاه يوضح نتائج اختبار T إذا كان قيمة T للفرضية الأولى موجبة ومستوى الدلالة اقل من مستوى الثقة (a=0.05) وفقاً لقاعدة القرار فان نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد تركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء وتم قبول الفرض البديل الذي ينص على انه يوجد تركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء.

جدول رقم (15) معامل ارتباط بيرسون بين المحاور وبعضها والدرجة الكلية

م	المحـــــــور	عدد الفقرات	معامل بيرسون
1	**درجـة تقديـر العامليـن فـي المؤسسـات لمتطلبات جذب العملاء**	10	.717**
2	**التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء**	10	.582**
3	**التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء**	10	.635**
	الدرجة الكلية	**30**	**.860**

** عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.001)

من خلال الجدول رقم (15) بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان الثلاثة، والدرجة الكلية للاستبيان ككل بوصفه محكاً داخلياً، وقد دلت النتائج أن جميع محاور الاستبيان الثلاثة دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ 0.01)، ويتضح وجود ارتباط موجب وقوي، كما تشير النتائج إلى تحقق الصدق للاستبيان، وبالتالي تطبيقه بكفاءة على عينة الدراسة.

النتائج والتوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاول الباحثون معالجة اشكالية البحث التي تدور حول أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن، فقد تم التوصل من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

أولاً: النتائج

1. وجود أثر للميزة التنافسية أصبح ضرورة حتمية يجب على كل البنوك الاهتمام والتركيز عليها.
2. تلتزم مجالس الإدارة بشكل كبير بضوابط تشكيل لجان التحقيق من رضا العملاء.
3. تهتم وتركز الإدارة بشكل كبير على المستفيد من الخدمة.
4. إن نجاح إدارة علاقة الزبون مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم بوضوح.
5. أن دراسة احتياجات البنك من الموارد البشرية والمالية اللازمة يساهم في تطبيق نظام يجب العملاء ويجعلهم دائمين.

ولخص البحث إلى عدد من النتائج بناءً على نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي شملها البحث فيما يلي أهم تلك الاستنتاجات:

6. وافقت العينة في المحور الأول: أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير العاملين في المؤسسات لمتطلبات جذب العملاء، بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.529) وبتقدير لفظي (مرتفع).
1. أن التزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الميزة التنافسية في مجال التسيير والخدمات.
2. أن الشركة بعملية فحص ومراجعة لجودة جميع المواد والخدمات المقدمة للعملاء.
3. أن الإدارة تقوم بوضع خطط طويلة الأمد للوصول إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية.
4. وافقت العينة في المحور الثاني: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء، بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.430) وبتقدير لفظي (مرتفع).
5. أن الإدارة العليا لديها وعي بأهمية تطبيق برنامج يجذب العملاء ويحقق ونتائجها.
6. أن صياغة قواعد الجودة في الخدمات المقدمة يتم بالتشارك بين القيادة العليا والعاملين.
7. أن مجلس الإدارة يلتزم بإعلام الهيئة العمومية عن كيفية تشكيل لجنة التطوير في الخدمات.

8. وافقت العينة في المحور الثالث: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتحقيق جذب العملاء، بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.436) وبتقدير لفظي (مرتفع).
9. أن استقطاب الكفاءات البشرية في العمل ينتج منه تحقيق أداء متميز.
10. أن تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة يبسط إجراءات العمل.
11. أن المراجعة الخارجية لها دور في جعل طرق القياس المتعبة قابلة للتحقيق.

ثانياً: التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة بالآتي:

1. توظيف كوادر وكفاءات تعمل على النهوض بالبنك منذ البداية.
2. تعزيز العمل على تطبيق ميزة تنافسية تميز العاملين والمدراء بالبنك عن غيرهم.
3. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها العملاء عن الخدمات تحسين الخدمات وتطويرها.
4. رسم السياسيات اللازمة لتحقيق اهداف برامج جذب العملاء والمتابعة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة.
5. توفير المساندة والدعم ومواجهة المعوقات والصعوبات امام ناجح برنامج وخطة البنك.
6. عمل نشرات توعوية للعاملين بالبنك عن كيفية جذب العملاء وبعد ذلك ارسالها للعملاء.
7. رفع المستوى والاستمرار بالتدريب المتواصل نظراً لوجود أشياء حديثة بشكل مستمر يجب تعليمها للموظفين لرفع مستوى الأداء

المراجع العربي

- محمود عبد الرحمن، نسرين – التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية – دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة – عين شمس 2009 ص102 وما بعد.
- أحمد الخضيري، محسن- صناعة المزايا التنافسية – منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر –كلية التجارة – عين شمس – 2003
- بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، فيصل – الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة – 2010 -المملكة المتحدة – الجامعة الدولية البريطانية- كلية إدارة الأعمال ص32
- محمد علما، أسامة – القدرة التنافسية عنصر حاكم الاستمرارية المنظمات في القرن الثاني والعشرين على المكشوف – مركز وايد سيرفيس – القاهرة 2002 ص828.
- مرسي خليل، نبيل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص37.
- اسماعيل محمد يوسف، آمال – تطوير مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية ابتداء من عام 1980 – رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – قسم الاقتصاد.
- يونس إبراهيم جعفر، الميزة التنافسية حرب على الخصوم دراسة واقع الميزة التنافسية في الصناعات الغذائية الوطنية الفلسطينية.
- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص71.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- ثابت عبد الرحمن إدريس،" بحوث التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 138
- قويدر لويزة، كشيدة جيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف
- الحداد، عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، 1999، مصر.

المراجع الأجنبية

- Campbell, David-Houston, Bill, “Business Strategy: An Introduction”,2001, P27.
- M.porter, “Avantage conscientiel des nation, Parism France2000, P84.
- Kotler, Philip- Dubine, Bernard, et de lphine manceaum “Management Marketing” 11eme edition peasson, Paris, France, 2004, P265.
- Youssef bouskia, le système de contrôle intérieur, CNEPnews, numéro 18 (juillet 2004), p.25.
- Hua Wang, Cheng- HuaKuo, Jen- Diversification strategy “Concepts and relationships, international conference on Economics and finance research (IPERDR) 2011 – Singapore, P156.
- wolkerinformation," fidélisation et relation client", http/www.Csa.tmo.fr/solution/cra-pdf, p2

الملاحق

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية والمالية

قسم إدارة الاعمال

الأخ/ة : ..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / التكرم بتعبئة نموذج استبانة لبحث بكالوريوس بعنوان:

أثر الميزة التنافسية على جذب العملاء لدى البنوك العاملة دراسة تطبيقية على بنك التضامن

أحيط سعادتكم علماً بأننا نجري دراسة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الاعمال بجامعة المستقبل.
وتقديراً لجهودكم فإننا نرجوا من سعادتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بما يتفق مع وجهة نظركم الكريمة، علماً بأن الإجابات سوف تتعامل بسرية وتستخدم لغاية البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الاحترام والتقدير

المعلومات الشخصية

1	الجنس	☐ ذكر ☐ انثى
2	العمر	☐ 20- 25 سنة ☐ 25- 30 سنة ☐ 31- 40 سنة ☐ 41- 50 ☐ أكثر من 50 سنة
3	المؤهل التعليمي	☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	المركز الوظيفي	☐ مدير اداري ☐ مدير تنفيذي ☐ رئيس قسم ☐ خدمة عملاء ☐أخرى .....
5	عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من سنة ☐ 2-5 ☐ 6-15 ☐ 16- 25 ☐ 26- 35 ☐ أكثر من 35

المحور الاول:- درجـة تقديـر العامليـن فـي المؤسسـات لمتطلبات جذب العملاء.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم العمل على أساس الاحترام المتبادل بين منسوبي البنك كافة.					
2	يوفر البنك رواتب واجوراً عادلة للعاملين فيه.					
3	يتيح البنك فرص الترقي لأعضائه.					
4	يتبع البنك معايير متعددة (الاختيارات، الأقدمية، الكفاءة) للترقية.					
5	يقدم البنك حوافز ومكافأت مناسبة للجهود المبذولة.					
6	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في محاولة منع أخطاء العاملين للوصول إلى مستوى عالي من الجودة بدون أي عيوب.					
7	يوفر البنك الرعاية الصحية المناسبة لموظفيه (تأمين صحي)					
8	يعزز استخدام وسائل التكنولوجيا في البنك التكامل بين القطاعات الوظيفية المختلفة.					
9	يستطيع البنك اخراج أفضل مجهود للعمل من العاملين من خلال التحفيز المستمر والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.					
10	يرى العامل في البنك انه يستحيل أن أتحول إلى التعامل مع بنوك أخرى مستقبلاً.					

المحور الثاني:- التطور التكنولوجي في تحسين وجذب العملاء

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتبنى الإدارة العليا في البنك فلسفة التوجه لإدخال تقنيات الأعمال الإلكترونية الجديدة في أعمال البنك.					
2	تعد البرامج البنكية لتغطية احتياجات السوق.					
3	تحديث البيانات المتعلقة بالبنك عبر الموقع الإلكتروني بصورة مستمرة يسهل عملية الاستقطاب					
4	يتميز المظهر الخارجي للبنك بديكورات ومناظر جميلة وتتسم بالأناقة.					
5	تراعي نظم وإجراءات البنك الزبائن ذوي المستوى الاقتصادي المحدود					
6	يتم تجديد برامج وخدمات البنك باستمرار على فترات زمنية محددة.					
7	يقوم البنك بتقديم خدمات مميزة وفريدة عن باقي البنوك للعملاء.					
8	يقوم البنك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال لوحة الإعلانات.					
9	استخدام وسائل التكنولوجيا في خدمة الزبون يحقق ميزة تنافسية للبنك.					
10	الرسائل الاعلانية للبنك دائماً مبتكرة ومتجددة.					

المحور الثالث:- التركيز على الزبون في تحقيق جذب العملاء.

م	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد في البنك موقع إلكتروني يسهل الوصول إليه ومعروف من قبل العملاء.					
2	تراعي نظم وإجراءات البنك الزبائن ذوي الاحتياجات الخاصة.					
3	يؤدي استخدام وسائل التكنولوجيا كالموقع الالكتروني في البنك الى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.					
4	يعمل الأفراد داخل البنك بمجموعة من الإجراءات من أجل تقديم خدمة تكون وفق تطلعات العملاء والزبائن.					
5	تساعد الإعلانات في بناء صورة ذهنية مميزة عن البنك والخدمات المقدمة.					
6	تتبنى الإدارة العليا للبنك استراتيجيات تستند على حاجات ورغبات العملاء.					
7	يسعى البنك على التواصل المستمر مع عملائه.					
8	يقوم البنك بأرسال الرسائل الاعلانية لعملائه عبر الرسائل النصية القصيرة.					
9	يقدم البنك مجموعة من الخدمات تحفيزية وتمييزية للزبائن مما يسهل عليهم الإجراءات الإدارية.					
10	ان العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة.					