

## اثر رضا الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية الخاصة

م.م. مؤمن أحمد حسين

جامعة الانبار \_ كلية الادارة والاقتصاد

[momoalheety214@gmail.com](mailto:momoalheety214@gmail.com)

### المستخلص:

ان الهدف الاساسي لمعالجة هذا الموضوع هو تقديم اطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالزبون والاحتفاظ بالزبائن وطرق قياس رضاه من جهة ومن جهة اخرى لمعرفة درجة الرضا من عدم الرضا للزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة وبالتالي ايجاد الاساليب والادوات الكفيلة لتحسين ذلك الشعور المتراكم لدى الزبون (الرضا من عدم الرضا).

بالاضافة الى تم التطرق من خلال هذا البحث الى مفاهيم متعددة للميزة التنافسية والى الاهمية، الانواع، الابعاد والى كيفية تنمية وتطوير وايجاد ميزات تنافسية جديدة يمكن للمؤسسة من خلالها التفوق على منافسيها وبالتالي جلب اكثر عدد من الزبائن، كما وتم التطرق الى كيفية ادارة العلاقة مع العملاء (العملية، التعاونية، التحليلية) حيث ان احد اهم اهداف منظمات الاعمال هي العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبون من خلال اشباع عالي لحاجاته ورجباته، لان التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع ان يفي بحاجاته ورجباته بشكل افضل.

### Abstract

The main objective of this subject is to provide a theoretical framework that defines and defines the various concepts related to the customer and the retention of customers and ways to measure satisfaction on the one hand and to know the degree of satisfaction of dissatisfaction with customers about the goods and services provided by the institution and thus find methods and tools to improve that feeling accumulated by the customer (Complacency).

In addition, the research dealt with various concepts of competitive advantage, importance, types, dimensions and how to develop and develop new competitive advantages through which the organization can outperform its competitors and thus attract more customers. They also discussed how to manage customer relationship (operational, cooperative, analytical) as one of the most important goals of business organizations is to work to achieve high levels of customer satisfaction by satisfying their needs and desires, because competition in the market will depend on who can meet his needs His wishes are better.

### المقدمة

يلاحظ في الآونة الاخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبائن او رضا العملاء، خاصة في ظل تزايد وزيادة عدد منظمات الاعمال التي تعمل في القطاع ذاته وخاصة مع اتساع الاسواق الدولية والعالمية ومع زيادة حجم ومعدل المخرجات السلعية والخدمية مما يتطلب من كل منظمة الحفاظ على قائمة عملائها كونهم الجزء الاكثر اهمية والغاية الأسمى التي تبذل هذه المنظمات مجهودا للإحتفاظ بها من منطلق انهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية. كما ويعج السوق بالعديد من الاطراف المتعارضة

التي يسعى كل منها لإستقطاب كافة الزبائن لصفه، حيث ان هدف كل طرف ان يسخر كافة الموارد المتوفرة لديه ليتغلب على الآخر وعليه ان يدرس جميع العوامل الخارجية والداخلية المتاحة ليكسب العملاء بصورة تضمن زيادة حجم المبيعات، تحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق الأهداف المادية، بالإضافة الى الحفاظ على موقعها في سوق التنافس. وان الامر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية وانما يتطلب منها ايضا السعي دوما وبشكل مستمر الى تمييزها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه وايصال ذلك الى السوق الذي تباع منتجاتها فيه، ويشار الى ذلك عادة الابداع التكنولوجي الذي يعتبر احد اشكال الابداع، اذ يودي الى الانتقال بالمزايا التنافسية الى حالة افضل وبخاصة عندما تفشل بقية المؤسسات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة او عندما تعجز تلك المؤسسات من الاستجابة لتحولات المحيط المختلفة ، ذلك ان اهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن الى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها او مزاياها التنافسية.

### المحور الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### اولاً: منهجية البحث

##### 1- مشكلة البحث:

يعد مفهوم رضا الزبون من ابرز المفاهيم التجارية العصرية التي تهدف الى تلبية حاجات ومتطلبات العملاء، والرد على كافة استفساراتهم، وتأمين متطلباتهم في الوقت المحدد، وحسب الخصائص المطلوبة، وضمن الشروط المحددة، بصورة تضمن استمرار تعاملهم معها، وتحقق مزيدا من المبيعات، وبالتالي تضمن زيادة الأرباح. ومن هنا يصاغ السؤال الرئيسي الآتي: هل لإدارة العلاقة مع الزبون وارضاءه دور في تحسين تنافسية المنظمات؟

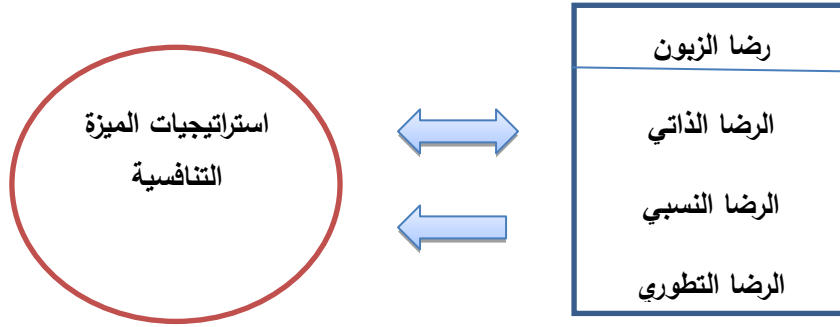
##### 2- اهمية البحث:

يعد هذا البحث دراسة تضاف الدراسات الجامعية الاخرى بالاضافة حداثه هذا الموضوع لكونه يجمع بين متغيرين مهمين ودراسة العلاقة بينهما، وان اهمية الموضوع تكمن في كيفية تقديم المنتج او الخدمة التي تلبي حاجات وتطلعات الزبون للمحافظة على ولائه لها.

##### 3- أهداف البحث:

- أ- التعرف على مفاهيم متعددة لرضا الزبون والميزة التنافسية.
- ب- التعرف على اهمية، خصائص، سلوكيات وتحديات رضا العملاء.
- ت- التعرف على اهمية، انواع، ابعاد، تنمية وتطوير الميزة التنافسية بالاضافة الى دورة حياتها.
- ث- بالاضافة الى دور ادارة العلاقة مع العملاء (العملياتية، التعاونية، التحليلية ) في تحسين تنافسية الشركات.

##### 4- المخطط الفرضي للبحث:



#### 5- فرضيات البحث:

- أ- الفرضية الاولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبون بابعاده واستراتيجيات الميزة التنافسية
- ب- الفرضية الثانية: هناك علاقة تاثير بين رضا الزبون بابعاده واستراتيجيات الميزة التنافسية.

### المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

#### اولاً: رضا الزبون

سيتم التطرق في هذا المحور عن الامور المتعلقة برضا الزبون وعدم رضاه فضلاً عن اهم الخصائص والسلوكيات المتعلقة برضا الزبون وكالاتي:

#### 1- مفهوم رضا الزبون:

يرى البعض بان هناك مفهومان لرضا الزبون، المستند على تبادل تجاري: حيث يعد هنا رضا الزبون ناتج نهائي للتقييم الذي يجربه المستهلك لعملية تبادل معينة.

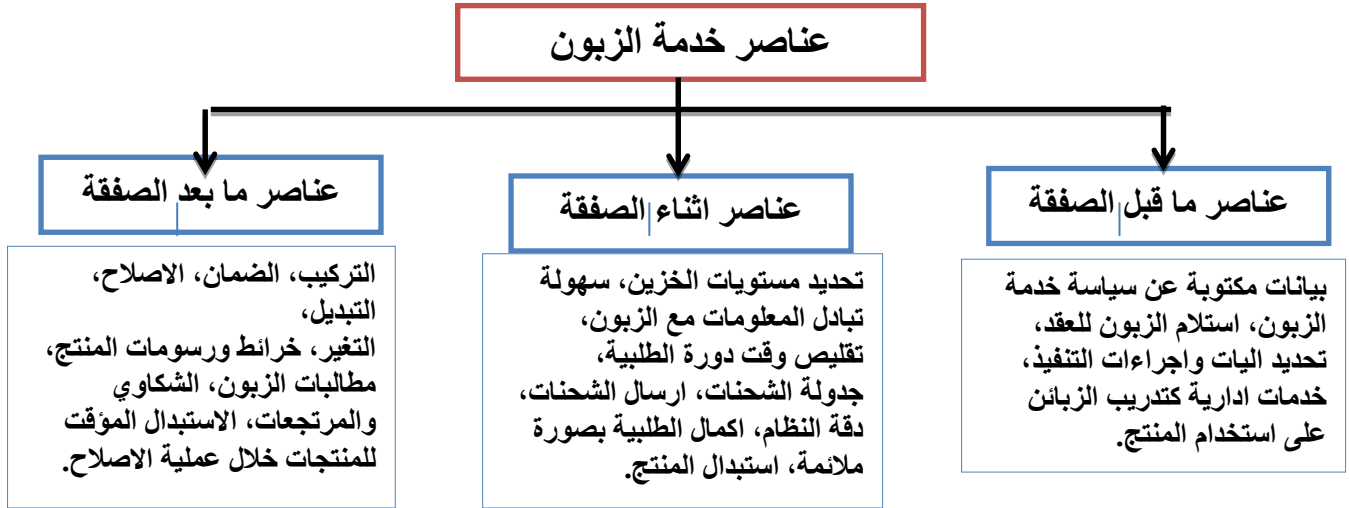
المستند على تبادلات تراكمية: فيستند الى اجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر فترة زمنية معينة، حيث يمكن لخبرة الزبون ان تحدد مستوى رضاه وفي نفس الوقت فأن رضا الزبون يعتمد على القيمة التي تمثل مركبا من السعر والجودة وهذا يعد مؤشرا مهما لتقييم اداء دور الخدمة في كل من الحاضر والماضي والمستقبل. ( الزهرة، 2010..19)، ويعرف مصطلح رضا العملاء على انه عبارة عن شعوره الشخصي بالسرور الناتج عن المنفعة التي حصل عليها من استخدام المنتج مع التضحيات التي قدمها للحصول عليها. ( ابووزع، 2015.. 19). كما عرفه اخرون بان الرضا هي تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة للوقوف على مدى رضى زبائنها عما تقدمه لهم ( الخفاجي، 2016..83)

ويمكن التعرف على مفهوم الزبون كونه يعتبر ذات وزن عالي بالنسبة للمؤسسة، فهو مصدر معلومات ومثلي مخرجات لذا تعددت الابحاث التي دار مضمونها حول الزبون ولكن كان لكل واحد منهم وجهة نظر يرى انها صحيحة وهذا حسب فرضياته التي اعتمدها. فالزبون هو ذلك الشخص الطبيعي(الافراد) او معنوي(المؤسسات) القادر على الدفع من اجل الحصول على السلع او الاستفادة من عدة خدمات من قبل المورد او المنتجين. اما رضى الزبون فيرى Hunt بانه تقييم يثبت بان التجربة كانت على المدرك الاقل مثلما كان من المفترض ان تكون. ( اسلام،محمد، 2014..35\_36). ويمكن تعريف رضا الزبون بانه نتيجة التقييم المعرفي والعاطفي بعد مقارنة الاداء مع المتصور

فعلياً. ( Deghgan, 2006..12 ). بالاضافة الى يمكن تعريف رضا الزبون مقارنة ماتم استلامه من المنتج او المورد مع ماكان متوقع سلفا لدى العميل. ( mostaghel, 2006..16 ).

2- عناصر خدمة الزبون:

يمكن تصنيف عناصر خدمة الزبون حسب تسلسل مراحلها المنطقي المرتبط بإنجاز الصفقة مع احتمالية تغير تفاصيل الإجراءات العملية المرتبطة بكل عنصر بسبب مختلف التطورات البيئية والتي يمكن ايجازها من خلال الشكل الآتي: ( الربيعاوي وآخرون، 2015..118 ).



### 3- خصائص رضا الزبون:

وتتمثل خصائص الرضا بالتالي: ( نور الدين، 2007..113\_114 ).

#### أ- الرضا الذاتي:

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين اساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية من جهة، والادراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة اخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن اخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضى، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال مايتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بان الخدمة المقدمة بانها احسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل اخر بانها اقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق.

ومن هنا تظهر اهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على ( الجودة\_ المطابقة ) الى النظرة الخارجية التي تعتمد على ( الجودة \_ الرضا )، فالمؤسسة يجب ان لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وانما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.

ان الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالانشطة الخدمية، اي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة حتى نجعل الخدمة مرئية، من اجل اظهار الرضا الخفي.

#### ب- الرضا النسبي:

لايتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وانما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق فبالرغم من الرضا ذاتي الا انه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس

الشروط يمكن ان يكون رأيهما يختلف تماما لان توقعاتهما الاساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا مايفسر لنا بانه ليست الخدمات الاحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس ان تكون الاحسن ولكن يجب ان تكون الاكثر توافقا مع توقعات العملاء.

ومن هنا يمكن ان نفهم بشكل افضل الدور المهم لتقسم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وانما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من اجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

#### ت- الرضا التطوري:

يتغير رضا العميل من خلال تطور هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الاداء المدرك من جهة اخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل ان تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة او تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة وذلك بزيادة المنافسة.

#### 4- قياس رضا الزبون:

يكتسب رضا الزبون اهمية كبيرة لذا تحتاج جميع المنظمات الراغبة في تحقيق الاستمرار والنمو في السوق قياسه، اذ ان رضا الزبون هو موضوع بالغ الاهمية لتحقيق النجاح في اي منظمة، وتبرز اهمية قياس رضا الاعمال سواء كانت تقليدية او عبر الانترنت للزبون من خلال الاتي: ( الخفاجي، 2016، 85 ).

- للوقوف على تحديد مدى رضا الزبون.
- تقديم النتائج للشركاء في منظمة ومنهم مثلا جميع الممولين.
- يساعد في تشخيص اسباب عدم تحقيق اهداف المنظمة.
- معرفة هل ان الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة.
- يساعد المشرفين على امكانية توسيع نطاق الانشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة لتشمل مجتمعات اخرى.
- تجنب تكرار نفس الاخطاء في الانشطة والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.
- معرفة اذا ما كان نمط الادارة المتبع يحقق رضا الزبون ام يحتاج الى مراجعة.

#### 5- السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا:

ان سلوك الرضا وعدم الرضا يظهر من خلال مرحلة ما بعد الشراء، يقوم الزبون باتخاذ مجموعة من السلوكيات المختلفة التي تعكس مستوى الرضا وعدم الرضا لديه، وتتمثل سلوكيات مابعد الشراء في: ( اسلام، محمد، 2014، 43، 45 ).

أ- السلوكيات المترتبة على حدوث الرضا: وتتمثل في مختلف السلوكيات التي تعبر عن رد فعل الزبون عند حدوث الرضا وتكون كالاتي:

- سلوك الولاء: يعد سلوك الولاء احد السلوكيات المترتبة على الرضا وهو يتميز بانه التزام بتكرار الشراء او اعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل، والولاء هو اصرار الزبون وتمسكه بعلامة معينه وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.
- سلوك التحدث بكلام ايجابي: ان الرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن المنتج ويمكننا القول ان هذا السلوك يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية لانها ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة

ايجابية تنقل من الفم الى الاذن مباشرة وعليه الزبون الراضي هو خير معن للمؤسسة ومنتجاتها ويعتبر تأثيره اقوى من القيام بالاعلان في الوسائل الاعلانية.

- **سلوك تكرار الشراء:** يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، بالرغم من ان البعض يعرف سلوك الولاء بانه تكرار الشراء، لكن الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث ان سلوك تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء اما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء كما يرى البعض ان الذين يكررون الشراء ليس لديهم ارتباط عاطفي مع العلامة على عكس اصحاب الولاء.

ب- **السلوكيات المترتبة على حدوث عدم الرضا:** يعود سلوك عدم الرضا نتيجة مجموعة من الاخفاقات مثل: اخفاق اداء المنتج، العمليات المصاحبة لاداء المنتج مثل الضمان، الصيانة، علاج الشكاوي... الخ، وهذا الاخفاق ينتج عنه اما التحول عن التعامل مع المؤسسة الى المنافسين او التوجه بالشكاوي، كما قد يضاف اليه غياب رد الفعل، وتتمثل ب:

- **التحول الى المنافسين:** يترجم عدم رضا الزبائن في هذه الحالة بهروبهم وتحولهم نحو مؤسسات منافسة، لذا يجب على المؤسسة تحقيق صفر عيب بنسبة 100% وهذا عن طريق القضاء على كل اسباب التحول والتي نذكر منها: عدم اهتمام الزبائن الداخليين بالزبون الخارجي اثناء تقديم الخدمة، استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبائن، عدم توفر المنتج المطلوب، مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين بسعر اعلى، معدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة والجودة التي تميز بها المنتج فعلا، عدم القدرة على التعامل مع شكاوي الزبائن بطريقة ترضيهم فعلا، وتقديم اعتذار بشكل مستمر حول الاخطاء التي تقع اثناء تقديم المنتج.

- **سلوك الشكاوي:** يعد سلوك الشكاوي رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون عن المنتج او الخدمة بسبب وجود اخطاء كالتأخير في تسليم المنتج او تقديم منتج لم يطلبه الزبون عدم توفير ما يطلبه الزبون في الوقت والمكان المتفق عليه، ولقد ادركت المؤسسات الحديثة ازدياد اهمية شكاوي الزبائن، وتبين لها بان تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات الزبائن وسماع ارائهم وتعليقاتهم المختلفة وبالتالي اصبحت المؤسسة تتفق الكثير من المال والجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة وتقديم الشكاوي من قبل الزبائن الغير راضين له نتائج ايجابية للمؤسسة تتمثل في:

- **اعادة الرضا:** يعتبر احتجاج الزبون الغير راضي فرصة لتصحيح الاخطاء وتحديد العيوب، كما تسمح الشكاوي بالتأثير على الزبون غير الراضي وذلك من خلال الاستماع اليه ليصبح احسن محامي للمؤسسة.

- **الولاء:** باعتبار الزبون صاحب الولاء زبونا جدا راضي عن منتجات المؤسسة فان شكواه تمكن المؤسسة من التعرف على جوانب القصور في ادائها والمجالات التي يمكن تحسينها وهذا بغرض المحافظة على ولائه.

- **التنوع:** انطلاقا من شكاوي الزبائن يمكن للمؤسسة التنوع في منتجاتها وهذا لتفادي منع تسرب زبائنها غير الراضين عن المنافسين.

- **مصدر للاقتصاد:** لا يمكن اعتبار معالجة الشكاوي تكلفة وانما هي اقتصاد في التكلفة وهي مصدر للمردودية، ذلك ان الزبون غير الراضي يفقد المؤسسة اموالا بسبب.

- الوقت الضروري لاعادة ارضاء الزبون والذي يشمل وقت التحصل على الشكوى، الوقت اللازم لمعالجة الشكوى والوسائل المستعملة لهذه المعالجة.

- فقدان الزبون وتكلفة استبداله، نقص الارباح.

- تقهقر صورة المؤسسة.

ت- غياب رد الفعل: هناك زبائن لا يحبذون فكرة تقديم الشكاوي، اي لا يكون لهم سلوك رد فعل، وهنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون، وبالتالي تأكل اصولها من الزبائن، وهذا بدون اعلام المؤسسة بسبب تنمرهم، وتتعدد حجج الزبون غير الرضي في الامتناع عن التعبير باعتبار:

- الشكوى مصدر ازعاج ونزاع شديد بين الزبون والمؤسسة.
- الادارة لاتشجع شكاوي الزبائن.
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها.

#### 6- تحديات رضا العملاء:

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي: ( نور الدين، 2007..116 ).

#### أ- النظرة الداخلية والخارجية للجودة:

منذ مده كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي والمؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات وتوفير الموارد من اجل الحصول وتحقيق منتجات ذات جودة عالية. فالمعايير والمواصفات الخاصة بالجودة كانت تحدها المؤسسة بالاعتماد على المعارف والوسائل التقنية المتاحة من اجل الاجابة بشكل افضل على حاجات ومتطلبات العميل. لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة بفضل دراسات السوق والدراسات المتعلقة بالمنتجات من اجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل ولم يبق الا ان تدمج في مسمى الجودة، قياس رضا العميل.

#### ب- جودة الخدمة:

فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة عملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل، فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها ويمكن الاستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة ، لكن لايمكن العودة الى اصلاح الخطأ وكمثال على ذلك في حالة ان عون الاستقبال نقل خبر سيء للعميل على ان الطائرة معطلة ولايمكنها الاقلاع فاذا كان عون الاستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتذمر فهذا لا يصلح الخدمة المخيبة للامل ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل. ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الاساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة له.

#### ث- من الجودة الى الربح:

ان ممارسات المؤسسة في الميدان وانجازها للكثير من الدراسات سمح لها بان تلمس بانه هناك علاقة بين الجودة والربح، فالجودة تعتبر مصدر للتنافسية للمؤسسة لانها تسمح بالتالي:

- ارضاء العميل.
- زيادة درجة الولاء لدى العميل.
- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

ثانياً: الميزة التنافسية واستراتيجياتها:

### 1- مفهوم التنافسية:

لقد ادى تحرير التجارة الدولية وفتح الاسواق امام المنتجات الاجنبية الى جعل التنافسية امرا حتميا امام مراكز الانتاج والخدمات، اذ تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الصناعية. فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي خاصة مع تلاشي الحواجز الجمركية وظهور متطلبات الجودة العالمية، ويقصد بالتنافسية الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة اكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها. ( فلة، 2005..83\_84 ). كما يقصد بالميزة التنافسية هي المزايا الفنية او التسويقية او غيرها التي اكتسبتها المنظمة وتفوقت بها على المنافسين ( انخفاض الاسعار، الفوائد الاضافية التي تبرر ارتفاع الاسعار او غيرها). (دحبور، 2010..12).

وقد حاول الباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد للميزة التنافسية على انها استغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لانشطتهم. ( العتوم، 2009..42 ). ان مصطلح الميزة التنافسية هي القدرة المكتسبة من خلال سمات مختلفة وموارد مستوى مختلف لاداء على مستوى اعلى من غيرها في نفس الصناعة او السوق، وهناك ميزة تنافسية عندما تكون الشركة قادرة على تقديم نفس الفوائد مع المنافسين ولكن بنكلفة اقل او تقديم الفوائد التي تتجاوز اكثر من المنتجات المنافسة. ( Braslina, 2014..35 ). ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية على انها تنشأ اساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن ان تأخذ شكل اسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية او تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. ( عبدالرؤوف، 2006..4 ).

### 2- اهمية التنافسية:

لم تعد التنافسية مجرد الانتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافس معلوم الى ترسيخ مبدأ الجودة/التميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية الى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وابداع اشكال التميز والاتقان في المنافسة. واذا كان الاندماج او الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي امرا حتميا امام الدول العربية والنامية عموما، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاه ليست نتيجة حتمية بل تخضع لقوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات وحتى الافراد، وتتمثل ابرز التحديات التي تطرحها البيئة العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي اصبح شعارها البقاء للافضل مما يستدعي تحديث الهياكل الانتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير التقانة والنهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الاعمال واجتذاب رأس المال الاجنبي.

ويعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات المذكورة وهو الامر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات واصبح لها مجالس وهيأت وادارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات. ونذكر على سبيل المثال ان مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية احد العناصر التي تهدد الامن القومي للبلاد.

وفي اقتصادنا المعاصر اصبحت التنافسية اكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج الى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء وفي الافراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الامم التي ترغب في استدامة



مستويات معيشية افرادها وزيادتها. ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي، اضافة التطورات العلمية والتكنولوجية ( النور، 2009..19 ).

### 3- انواع الميزة التنافسية:

لقد اشار Porter الى ان هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض او من خلال تمييز المنتج. ( وسيلة، 2011..12\_15 ).

#### أ- ميزة التكلفة الاقل:

يمكن لمؤسسة ما ان تحقق ميزة التكلفة الاقل اذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالانشطة المنتجة للقيمة اقل من تلك المحققة عند المنافسين بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الاقل في حال ما اذا كانت تكاليف انشطتها المنتجة للقيمة ادنى من تلك المحققة عند منافسيها. وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الاقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الاقل. وتتمثل هذه العوامل في:

- مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم اكبر عائق للدخول او الحركة في السوق والوصول الى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات او حيازة وسائل انتاج جديدة او التوسع في السوق وذلك بقصد تخفيض التكاليف.

- مراقبة التعلم: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة المبذولة من قبل الاطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب ان يتعداه الى الاخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والانشطة الاخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص او سوء المعرفة، بمعنى ان تخفيض التكاليف الى ادنى حد ممكن، لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية الى تدني التكاليف الى اقصى حد ممكن.

- مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها ان تضمن الاستخدام الامثل لقدرات وموارد المؤسسة.

- مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الاطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه امكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

- مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل او تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الامكانات المشتركة احسن استغلال.

- مراقبة التكامل: بمعنى دراسة امكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار انها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

- مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار افضل اما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، واما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بمعرفة اكبر للاوضاع التنافسية السائدة، ومن جهة

اخرى فانه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة اعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الاصل المستعمل في صنع تلك السلع.

- مراقبة الاجراءات التقديرية: قد يحدث ان تقوم المؤسسة بتطبيق اجراءات بصفة طوعية وسرعان مايكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء او تغيير بعض الاجراءات التي لاتساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الاقل، بل اكثر من ذلك فهي تكلف اكثر مما يجب، وبالتالي فان مراقبة الاجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

- مراقبة التمويع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الاقل اذا ما احسنت التمويع الجيد لانشطتها، حيث ان التمويع الخاص بمختلف الانشطة سواء كان ذلك بالنسبة للانشطة فيما بينها او بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجر، فعالية الامداد وامكانية الوصول الى الموردين.

ب- ميزة التميز:

يمكن ان تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى ان تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج او خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين ان المنظمة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية او التصميم الفني او الاسم التجاري او العلاقة التجارية وغيرها من الامور التي تستحوذ على تصور وادراك العميل.

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد الى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في:

- الاجراءات التقديرية: من بين الاجراءات التقديرية الاكثر شيوعا:
  - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
  - الخدمات المقدمة.
  - كثافة نشاط ما كمستوى نفقات الاعلان.
  - كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
  - جودة عوامل الانتاج المسخرة لنشاط ما.
  - الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كاجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش.
- الروابط: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الانشطة، اذ يشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للانشطة المرتبطة فيما بينها. وكذلك من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الاحيان او في بعض القطاعات يمكن ان تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول الى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا اكثر حداثة.
- التمويع: قد تحوز المؤسسة على ميزة التمايز اذا ما احسنت اختيار الموضع الملائم لانشطتها.
- اللاحق: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
- التعلم وآثاره: قد تتجم خاصية التفرد لمنتج معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الانتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يودي الى تميز متواصل.

- التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة الى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل احسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها او حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

- الحجم: يمكن ان يؤدي الحجم الكبير الى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه اذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الاحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز .  
لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي الى تميز متواصل ، نفس الشيء بالنسبة للتكاليف. ويعتبر التعلم العامل الاكثر اهمية، بحيث ان امتلاكه من شأنه ان يؤدي الى استمرار التميز .

#### 4- ابعاد الميزة التنافسية:

تتألف الميزة التنافسية من بعدين رئيسيين ينبغي ان تفكر ادارة المؤسسة بها وهذا من خلال مايلي: ( صلاح الدين، 2014..91\_92 ).

#### أ- بعد القيمة المدركة لدى العميل:

لكي تتحقق الميزة التنافسية يجب ان يدرك العملاء ان ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو اعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الاخرون، من خلال هذا تسعى المؤسسة لان تستغل وتوظف مواردها وامكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء. في حقيقة الامر هناك عدة عوامل تفعل هذا الادراك، اهمها عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر ودرجة الاقتصادية وخدمات ما بعد البيع...الخ. هناك من يرى ان الامر اعقد من مجرد امتلاك واحد او اكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء او ما يطلق عليه (CRM) ادارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على انه: تكامل بين الافراد والاساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين والعملاء الداخليين، حتى الموردين. ان تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على اساس اعتماد ( CRM ) لابد ان تستند على اربعة مبادئ:

- زيادة ولاء العملاء.

- مواجهة ضغط المنافسة.

- الحصول على عنصر التمايز القائم على اعطاء اولوية لخدمة العملاء.

- زيادة فعالية السوق.

كما يقول كل من ( Dwightgerty et Jaobaptista ) بان اساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في اعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء اكبر من المنافسين فسوف يجني حصص في السوق.

#### ب- بعد التمييز:

يقصد بالتمييز اللغة او الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة او حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في اربعة مصادر:

- الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها، بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الاسعار.
- الموارد المادية: وهي تقريبا نتائج العملية السابقة والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة الى حد امتلاك ادوات وتجهيزات والآت وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الاخيرة وعن طريق استغلالها واستعمالها تتوج في الاخير على شكل منتج او خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.
- الموارد البشرية: وهي العنصر الالهم في المعادلة، فهذا المورد البشري ومايمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمؤسسة.
- د. الإمكانات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على ادارة انظمتها البشرية والتسويقية، افرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها.

#### 5- تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

- ان عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة الى اخرى، فتتخطى عن واحدة لحساب اخرى تكون حاسمة للمنافسة. ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة اسباب من بينها: ( عبدالوهاب، 2011..99).
- أ- **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذلك تغير اسعار المواد الاولية والالات ووسائل الانتاج وغيرها.
- ب- **التغير في القيود الحكومية:** تمس هذه التغيرات اساسا في مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود الدخول الى السوق.
- ت- **ظهور حاجات جديدة الى المستهلك او تغييرها:** يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الاسباب الاساسية لتعديل او حتى تنمية ميزة جديدة.
- ح- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي ان يخلق فرصا جديدة واسواقا جديدة يتيح للمؤسسة ان تبرز مزايها جديدة تتنافس بها.

### المحور الثالث: الاطار لعملي للبحث

#### أولاً: عرض وتحليل آراء عينة البحث

سيتم عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها الاستبانة وتحليل استجابات العينة فيما يخص خصائص رضا الزبون: (الرضا الذاتي، الرضا النسبي، والرضا التطوري) كمتغير مستقل واستراتيجيات الميزة التنافسية وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة (اعلى قيمة - اقل قيمة/اعلى قيمة) أي  $(5-1)/5=0.80$  ثم يضاف طول الفئة  $(0.80)$  الى اقل قيمة او يطرح من اعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات  $(1-1.80)$  ضعيف جداً،  $1.81-2.60$  ضعيف،  $2.61-3.40$  حول الوسط،  $3.41-4.20$  عالي،  $4.20-5$  عالي جداً وبالتالي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وكالاتي:

#### 1- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول خصائص رضا الزبون:

بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير  $(3.88)$  وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره  $(0.95)$  وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة، واكد ذلك قيمة  $(t)$  المعنوية والبالغة  $(7.69)$ .

- أ. الرضا الذاتي: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.94) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (0.98) وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة، واكد ذلك قيمة (t) المعنوية والبالغة (7.90).
- ب. الرضا النسبي: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.91) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (0.94) وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة، واكد ذلك قيمة (t) المعنوية والبالغة (7.66).
- ج. الرضا التطوري: بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.79) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (0.94) وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة، واكد ذلك قيمة (t) المعنوية والبالغة (7.51)

جدول (2): الوسط الحسابي والانحراف المعياري و (t) المعنوية لخصائص رضا الزبون وابعاده n=70

مقياس الاجابة	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المعنوية
الرضا الذاتي	1	3.70	0.88	7.66
	2	4.00	1.02	7.19
	3	4.21	1.12	8.90
	4	3.50	0.91	7.98
	5	4.33	0.99	7.77
المجموع		3.94	0.98	7.90
الرضا النسبي	6	4.02	1.02	7.90
	7	3.90	0.90	6.77
	8	4.00	1.00	8.91
	9	3.78	1.01	7.89
	10	3.89	0.80	6.85
المجموع		3.91	0.94	7.66
الرضا التطوري	11	3.81	0.91	6.60
	12	4.09	1.07	8.99
	13	4.01	1.00	8.34
	14	3.07	0.78	6.66
	15	3.97	0.98	7.00
المجموع		3.79	0.94	7.51
المجموع الكلي للمتغير		3.88	0.95	7.69

2- عرض وتحليل آراء عينة البحث حول الميزة التنافسية:

بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.10) وهو وسط حسابي عالي وبانحراف معياري قدره (1.06) وهذا يشير الى تجانس اجابات العينة، واكد ذلك قيمة (t) المعنوية والبالغة (7.93).

جدول (3): الوسط الحسابي والانحراف المعياري و (t) المعنوية لمتغير الميزة التنافسية n=70

مقياس الاجابة	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المعنوية
الميزة التنافسية	1	4.15	0.99	8.00
	2	4.09	1.07	7.14
	3	4.22	1.21	8.90
	4	3.78	0.99	7.93
	5	4.30	1.08	7.71
المجموع		4.10	1.06	7.93

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سنتناول في هذه الفقرة اختبار وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين خصائص رضا الزبون كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع معتمد وكالاتي:

**1- اختبار فرضية الارتباط بين متغيرات البحث:**

تنص الفرضية على ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين خصائص رضا الزبون والميزة التنافسية والجدول (4) يختبر هذه الفرضية لقبولها من عدمه وكالاتي:

جدول (4): علاقات الارتباط بين خصائص رضا الزبون والميزة التنافسية n=70

قيمة t الجدولية	الخصائص			خصائص رضا الزبون	المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الرضا التطوري	الرضا النسبي	الرضا الذاتي		
2.662	0.700**	0.631**	0.797**	0.799**	الميزة التنافسية

من خلال الجدول (4) يتضح ما ياتي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين خصائص رضا الزبون والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.799)، وما يدعم ذلك وبلغت قيمة معاملات الارتباط بين الميزة التنافسية وكل من الرضا الذاتي والرضا النسبي والرضا التطوري (0.797 ، 0.631 ، 0.700) هذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير الرئيسي المستقل وهو خصائص رضا الزبون والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

**2- اختبار فرضية التأثير بين متغيرات البحث**

تنص الفرضية على ان هناك علاقة تأثير بين خصائص رضا الزبون والميزة التنافسية، وادناه معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط والمستخدم في قياس تأثير خصائص رضا الزبون في الميزة التنافسية

جدول (5): علاقات التأثير بين التوجه الريادي والنجاح التنظيمي n=70 df (1,59)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		خصائص رضا الزبون B	المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية (1%)	المحسوبة		
0.690	7.085	203.61	0.805	الميزة التنافسية

ويتضح من النتائج انه قد بلغت قيمة (B) (0.805) ويدل ذلك على أن أي تغير في قيمة (المتغير المستقل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في قيمة (المتغير المعتمد) بمقدار (80.5%) ، أما قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار البسيط فقد بلغت (203.61) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.085) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى أن خصائص رضا الزبون تؤثر معنوياً في الميزة التنافسية. و بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) (0.690) وهذا يعني أن (خصائص رضا الزبون) تفسر ما نسبته (69%) من التغيرات التي تطرأ على (الميزة التنافسية) أما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث.

### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لخصائص رضا الزبون في الميزة التنافسية ويرجع ذلك لاهتمام المصارف ب:
  - أ- الرضا الذاتي والذي اوضح بانه اكبر علاقة ارتباط لتحقيق الميزة التنافسية
  - ب- الرضا النسبي والذي يحدد الميزة التنافسية من عدها وهو عنصر مهم من عناصر الميزة بالنسبة للزبائن.
  - ت- الرضا التطوري والذي اذا ما اهتمت به المصارف سوف ينعمس ايجاباً على مزاياها التنافسية مستقبلاً.
- 2- اهتمام المصارف العراقية الخاصة برضا الزبون وبابعة وبطريقة قياسه.
- 3- ظهرت هناك علاقة تأثير لخصائص رضا الزبون في الميزة التنافسية وان هذا التأثير مقاداره عالي (203.61) واذا ما وظفته المصارف لصالحها سوف تعمل على تحقيق مزايا تنافسية مستقبلاً والتقدم بادائها وعلى نحو واضح.
- 4- تول البحث الى وجود تركيز على الزبائن باعتبارهم العنصر الالهم وحلقة الوصل للمصارف ببيئتها الخارجية.
- 5- ان المقدمة للزبون والعمل على تطويرها لانها العنصر الالهم لكسب الرضا وصولاً للولاء.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- الاهتمام برضا الزبون باعتباره العنصر الالهم لنجاح اي منظمة ومنها المصارف العراقية الخاصة.
- 2- العمل على تحسين الرضا بالزبون بخصائص (الذاتي، النسبي، التطوير) ودعمها بشكل متواصل لتحقيق مستويات اداء عالية.
- 3- ضرورة توظيف علاقات الارتباط ودعمها في تحقيق مزايا تنافسية اقوى مستقبلاً.
- 4- العمل على تدعيم علاقات التأثير الحاصلة بين خصائص رضا الزبون والميزة التنافسية.

## المصادر:

## المصادر العربية

1. . الربيعاوي، سعدون حمود جثير وآخرون، 2015، سلسلة الامدادات التسويقية، دار غيداء للنشر والتوزيع، جامعة بغداد.
2. الخفاجي، حاكم جبوري، 2016، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثامنة، العدد 25، النجف الأشرف.
3. ابوفزع، عاصم رشاد محمد، 2015، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
4. الزهرة، زوزو فاطمة، 2010، دور جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
5. اسلام، قراوي، محمد غازي، 2014، تأثير جودة الخدمة على رضا الزبون الخارجي، رسالة ماجستير، جامعة اكلي امحنند اولحاج، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6. العتوم، محمد فوزي علي، 2009، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
7. العيهار، فلة، 2005، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
8. بوعزيز، شيشون، 2012، دور ادارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
9. دحور، لؤي صبحي، 2010، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية.
10. ررفافي، محمد، 2013، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
11. سويدان، نظام موسى، 2010، تقييم تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1 (A).
12. صلاح الدين، شويحة، 2014، دور ادارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة اكلي امحنند اولحاج، الجزائر.
13. عبدالرؤوف حجاج، 2006، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية.
14. عبدالوهاب، بويعة، 2011، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر.
15. نور الدين بوعنان، 2010، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.



16. وسيلة بوازيد، 2011، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
17. النصور، عبدالحكيم عبدالله، 2009، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.

المصادر الأجنبية

1. Braslina, k. viksne, 2014, Innovative competitive advantage determination model, Economic Science for Rural Development, NO. 35, 2014, university of Latvia.
2. Hakkak, Mohammad, Ghodsi, Masoud, 2015, Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard, International Journal of Asian Science, 5(5): 298\_308.
3. Dehghan, Ali, 2006, Relationship between service quality and customer satisfaction, master s thesis, Lulea university of Technology.
4. Mostaghel, Rana, 2006, Customer satisfaction, service quality in online purchasing in Iran, master s thesis, Lulea university of Technology.