

## صوت الزبون ودوره في تحقيق المزايا التنافسية \* دراسة لأراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل

الباحث : هاني احمد حسن الحرباوي

أ.م.د. نجلة يونس محمد آل مراد

### المستخلص

تعتمد معظم المنظمات الصناعية على صوت الزبون لما له دور كبير في نموها واستمرارها من خلال الحصول عليه وذلك بتحديد حاجاته، ورغباته وتوقعاته، وأهدافه بوسائل عديدة وإمكانية تلبيتها للحصول على المزايا التنافسية.

وعلى وفق هذا المنطلق تم إثارة التساؤلات البحثية الآتية لتكون حدوداً لمشكلة الدراسة

1. هل هناك علاقة اثر معنوية لصوت الزبون و تحقيق المزايا التنافسية ؟

2. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين صوت الزبون في تحقيق المزايا التنافسية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات وضع أنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين صوت الزبون من جهة والمزايا التنافسية من جهة أخرى، ونتج عنه فرضيتين رئيسيتين وتم اختيارهما باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للبيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة الاستبانة من المنظمات الصناعية المبحوثة . اذ وزعت 100 استمارة على العاملين فيها استرجع منها 77 استمارة قابلة للتحليل، ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي وجود علاقة ارتباط واثري بين صوت الزبون وتحقيق المزايا التنافسية.

الكلمات المفتاحية: customer voice

المزايا التنافسية: Compittive advantage

## . The Voice of the Customer and its Role in Achieving Competitive Advantages

### Abstract

Most of industrial organizations depends on customer voice , it has a big effect on its growth and continuation, so industrial organizations must determine customer needs , desire , expectations and aims by using several methods to compliance it to occur the competitive advantage .

According to that the researcher deducted the following question to be the scope of the research problem :

-Is there any moral affect relation for the customer voice on the competitive advantage ?

-Is there any correlation between the customer voice and competitive advantage ?

To answer these question the researcher designed suppositive model that reflect the nature of the relation between customer voice and competitive advantage , this results tow main hypothesis that trialed by using statistical program (spss) on the data that collected from a questionnaire which distributed in some of industrial organizations.

Whereas 100 questionnaire sheet were distributed on the workers,77 sheet were recovered .the research concludes that there is a correlation between the customer voice and competitive advantage.

\*بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة ( صوت الزبون كأداة لتعزيز المزايا التنافسية : دراسة لأراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل ) للطالب هاني احمد حسن الحرباوي .

## المقدمة

منذ تطبيق المفهوم التسويقي بدأت المنظمات تهتم بصوت الزبون بل تتجاوز توقعاته وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها ومهارات وخبرات عاملها وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات الصناعية.

وبناءً على ما تقدم ونظراً لمحدودية الدراسات التي اهتمت ببعدي هذه الدراسة والاستناد إلى الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها صوت الزبون وما يمكن أن يضيفه إلى المزايا التنافسية في المنظمات الصناعية ، فقد سعى البحث إلى تقديم إطار نظري وميداني وضمن إطار شمولي لبيان دور صوت الزبون في المزايا التنافسية من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وبخاصة في مدينة الموصل، وتقديم المقترحات للمنظمات الصناعية والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً.

وعليه سيتناول البحث الحالي المحاور الآتية:-

- المحور الأول: منهجية البحث
- المحور الثاني: صوت الزبون (إطار نظري)
- المحور الثالث: الميزة التنافسية (إطار مفاهيمي)
- المحور الرابع: تحليل متغيرات البحث.
- المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.

## المحور الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات المبحوثة مشكلات\* عديدة تتعلق بكيفية إيصال صوت الزبون، وبما أن صوت الزبون يعد أحد المرتكزات الأساسية لهذه المنظمات فإنها اكتسبت أهمية كبيرة في المعالجات النظرية والميدانية. وبالتالي أمكانية تبني المنظمات مفاهيم وفلسفات وأدوات محددة، من خلال ما تحصل عليه المنظمة من بيانات عن حاجات الزبون ورغباته، وتوقعاته، وأهدافه، كما أن صوت الزبون له دور في اختيار المنظمة للاستراتيجيات التنافسية لتحقيق الهدف.

وبموجب ما تقدم فإن المنظمات الصناعية العراقية تلجأ إلى محاولة تحقيق أهدافها في إدارة الإنتاج والعمليات على نحو خاص في أبعاد المزايا التنافسية المتمثلة بالجودة، والكلفة، والمرونة، والتسليم، والابداع وباهتمام غير كافٍ لأبعاد صوت الزبون والمنسجمة مع المزايا التنافسية. ومن المهم على وفق ما تم طرحه من ضرورة تقديم إطار يحقق نوعاً من التكامل بين طروحات المعنيين في إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والية العلاقة المنطقية بين بعدي البحث، لذا قام الباحثان بإجراء دراسة أولية في المنظمات الصناعية المبحوثة في مدينة الموصل للمدة (1/أيلول/2007\_15/أيلول/2007) للتعرف على مدى قدرة المنظمات في تحقيقها للمزايا التنافسية من خلال صوت الزبون واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات الآتية يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة البحث.

1. هل توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين صوت الزبون وتحقيق المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة؟
2. هل توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لصوت الزبون في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة؟

\* بناءً على المقابلات التي أجريت مع مدراء أقسام التخطيط في المنظمات المبحوثة

## ثانياً: أهمية البحث

1.1. الأهمية الأكاديمية : تتجسد هذه الأهمية من خلال النفع الذي يقدمه البحث الحالي في المجال العلمي عبر الأطار النظري المأخوذ من المصادر العربية والأجنبية النظرية والتطبيقية وتتبع بعض النتائج التي ساهمت فيها المصادر في بناء الأطار النظري لصوت الزبون والمزايا التنافسية.

2. الأهمية الميدانية : تكمن أهمية البحث في جانبها الميداني في محاولة لتقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها المنظمات المبحوثة في تبني المزايا التنافسية من خلال الاستفادة من صوت الزبون إذ أن له دوراً مهماً في تبني المنظمة للمزايا التنافسية.

## ثالثاً: أهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن أهداف البحث تتمثل بالآتي:
1. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والاثربين صوت الزبون وتحقيق المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة.
  2. بناء نموذج افتراضي واختباره والوصول إلى صورة تعكس دور صوت الزبون في المزايا التنافسية.
  3. الوصول إلى استنتاجات ووضع المقترحات المناسبة لها.

## رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج افتراضي كما في شكل (1) والذي يفترض وجود علاقة ارتباط واثربين صوت الزبون والمزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة ويتضمن الأنموذج بعدين رئيسيين يتمثل الأول في صوت الزبون بوصفه بعداً مفسراً في حين تمثل البعد الثاني بالمزايا التنافسية ممثلة بعداً مستجيباً.



الشكل (1)  
أنموذج البحث

#### خامسا: فرضيات البحث:

##### الفرضية الأولى :-

لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين صوت الزبون وتحقيق المزايا التنافسية وبدلاله متغيراتها.

##### الفرضية الثانية :-

لا يوجد تأثير معنوي لصوت الزبون في تحقيق المزايا التنافسية وبدلاله متغيراتها.

#### سادسا :أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المصادر العربية، والأجنبية المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات، والرسائل، و الاطاريح الجامعية، فضلا عن المصادر التي تم الحصول عليها من الانترنت.

اما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت استمارة الاستبانة التي تعد المورد الرئيس للبيانات والمعلومات لتي حصل عليها الباحثان من الافراد المبحوثين والتي تخص بعدي البحث وقد تضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة اجزاء جدول (1) ركز الجزء الأول على المعلومات التي

تخص المنظمات المبحوثة: حدد هذا الجانب للحصول على معلومات بخصوص اسم المنظمة وتاريخ تأسيس المنظمة والقطاع الذي تنتمي اليه.

وركز الجزء الثاني في المقاييس\* (الخاصة بصوت الزبون، فقد ضم أربعة متغيرات فرعية (الحاجات، الرغبات، التوقعات، الأهداف) وقد تم تحديد (23) مقياسا لقياسه ويشكل كل منها (5) مقاييس محددات لمتغير الحاجات، وحدد (7) مقاييس لقياس الرغبات و (6) مقاييس لمتغير التوقعات، و (5) مقاييس لقياس متغير الأهداف.

أما الجزء الثالث فقد ركز في المقاييس الخاصة بالمزايا التنافسية فقد ضم أربعة متغيرات فرعية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) تقيس المزايا التنافسية وتم تحديد (27) مقياسا لقياسه وتم تحديد (7) مقاييس لمتغير الكلفة و(7) مقاييس لمتغير الجودة و(7) مقياس للمرونة و(6) مقياسا للتسليم. وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي اذ حقق كل خيار وزن وأعطى لإجابات المبحوثين درجات اتفق بشدة (5-4-3-2-1) ولا اتفق بشدة. وبوسط فرضي قدره (3)

#### جدول (1)

##### متغيرات البحث الواردة في الاستبانة

الجزء	الابعاد	المتغيرات الفرعية	مؤشرات القياس	رمز المؤشر للقياس
الأول	معلومات عامة	عن المنظمة	3	1-3
الثاني	صوت الزبون	الحاجات	5	$X_1 - X_5$
		الرغبات	7	$X_6 - X_{12}$
		التوقعات	6	$X_{13} - X_{18}$
		الأهداف	5	$X_{19} - X_{23}$
الثالث	المزايا التنافسية	الكلفة	7	$X_{24} - X_{30}$
		الجودة	7	$X_{31} - X_{37}$
		المرونة	7	$X_{38} - X_{44}$
		التسليم	6	$X_{45} - X_{50}$

المصدر: من إعداد الباحثان

\* تم اعتماد مقاييس البحث من خلال المؤشرات في المصادر المعتمدة في البحث التي أوردها الباحثون وتطورت اعتماداً على متطلبات البحث في الموقع الميداني وبسري هذا الأسلوب على جميع متغيرات البحث.

### ثامنا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

استخدم البرنامج الإحصائي (Spss) لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة والأدوات المستخدمة هي:-

1. معامل الارتباط المتعدد :- استخدم في تحديد قوة العلاقة بين مجموعة متغيرات مفسرة والمتغيرات المستجيبة.
2. معامل الارتباط البسيط استخدم في تحديد العلاقة بين المفسر والمستجيب.
3. الانحدار البسيط:- استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المفسر في المتغير المستجيب.
4. الانحدار المتعدد :- استخدم في قياس التأثيرات المعنوية للمتغير المفسر في المتغيرات المستجيبة.

### المحور الثاني

### صوت الزبون (اطار مفاهيمي)

#### أولاً: مفهوم صوت الزبون

إن مدخل نشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) هو من الأدوات الحديثة التي تستخدم لفهم احتياجات الزبائن والاستجابة لهذه الاحتياجات.(إدريس ، 2006 ، 227) إذ يسعى نشر وظيفة الجودة الى ارضاء كل متطلبات الزبون بأفضل ما يمكن، ويرمز لها اختصاراً QFD وهي تقنية أنشئت في اليابان في شركة لبناء السفن اليابانية Mitsubishi في أوائل السبعينيات، (الطائي وقداة ، 2008 ، 79). أنشأها العالمان اليابانيان shinger mizuno و yoji akao في كتابهم الرابع تسهيلات وتدريبات عن QFD عام 1978. وكان لجون هاريس ودون كلاوسنك دور فعال في نشر مفهوم QFD في مقالة نشرت في مجلة Harvard Business Review في عام 1988 بعنوان بيت الجودة The Hose Of Quality (Katz,2001,11).

ويشير (Evans,1997,184) إلى أن نشر وظيفة الجودة هو أسلوب يركز في صوت الزبون لمعرفة احتياجاته ومتطلباته من خلال الحصول على المعلومات التي تعد الأساس في تقديم منتجات تسهم في تحقيق الميزة التنافسية والربحية المتميزة للمنظمة .

ولقد وردت مفاهيم عديدة لصوت الزبون ومن وجهة نظر العديد من الباحثين نعرض بعضاً منها على سبيل المثال لا الحصر في جدول(2).

#### جدول (2)

#### مفاهيم صوت الزبون من وجهة نظر العديد من الباحثين

ت	اسم الكاتب	السنة والصفحة	التعاريف
1 -	Davis& Aquilano& Chase	2003:55	هو التغذية العكسية للزبون الذي يستخدم في عملية نشر وظيفة الجودة لتحديد خصائص المنتج .
2 -	Taylor	2004:1	أورد تعاريف عديدة منها: - أداة إدارية لتقييم حاجات الزبون على منتجات المنظمة . - وهي طريقة للتأكد من ملاءمة المنظمة لاحتياجات الزبائن - هي خارطة طريق لقياس تطور المنتج و منافعه من إدراك تكرار الأعمال.
3 -	Hauser	2005:5	هو تدرج حاجات الزبون وتحديد أولوية كل حاجة والتي تشير إلى أهميتها للزبون .

4-	Katz	2006:1	هو أحد أشكال بحوث التسويق الذي يختار المدخلات من الزبائن أنفسهم وعلى هذا الأساس يشير صوت الزبون بالتحديد إلى تطوير المنتجات من التفاصيل والأولويات لرغبات واحتياجات الزبون لغرض دعم المنتج الجديد
5-	الطائي	2007:1	هو رأي الزبون عن ما ستقدمه المنظمة فهو يدخل في كل أنشطة المنظمة من التصميم وصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع
6-	الباحثان	2008	بأنه أداة تستخدمها الإدارة العليا لتحديد حاجات الزبون وتلبيتها للحصول على رضا الزبون وإبعاده من خلال إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات الموضوعة من الزبون وهو طريقة جيدة لتقييم منتجات المنظمة وأداء المنظمة لاكتساب الفرصة السوقية بإنتاج منتجات بأقل كلفة وذات جودة عالية والإسراع في تطوير وتسليم المنتج إلى الزبون .

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

### ثانياً:- أهمية صوت الزبون

أن مفهوم صوت الزبون هو نتيجة لحركة وتطور الجودة في منتصف الثمانينات، إذ استخدم لتحسين عملية تصميم وتطوير المنتج . (Katz, 2001,1)

وقد حدد (والمين، 1998، 16-17) أسباب تزايد أهمية صوت الزبون بالآتي

1. تزايد المنافسة، فالزبون يتمتع بحق الاختيار .
  2. تحسين معرفة الزبائن، حيث أصبح الزبون يعرف أكثر بكثير من قبل عن منتجات المنظمات. ويعود ذلك إلى المنافسة من جهة وإلى الدراسات الشاملة التي تجريها مجموعات حماية الزبون جهة أخرى .
  3. تزايد المطالبة بتحسين خدمة الزبائن .
  4. رغبة الزبائن بدفع القيمة الحقيقية أو المقدرة للمنتج .
  5. تكامل عمل الزبائن مع منتجات الموردين وخدماتهم .
  6. الرغبة بالتركيز الاتجاه السائد للنشاطات الخاصة بميدان العمل.
- وعلى هذا الأساس فإن الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال استخدام صوت الزبون تتمثل بالآتي: (الفضل، 2007، 41)

1. يساعد صوت الزبون في تحديد أسباب عدم رضا الزبون الخارجي وكيفية حل هذه المشكلة.
2. تقليص وقت تطور المنتج الجديد من خلال استخدام صوت الزبون بوصفه عاملاً مهماً في نشر وظيفة الجودة (Quality Function Deployment) بما يسمح للمنظمات محاكاة تأثير الأفكار والمفاهيم الجديدة للتصميم وهو ما يحقق ميزة تنافسية.
3. يعرف المنظمة ويساعدها على إزالة العوائق التي تواجهها نحو أرضاء الزبون.
4. يشارك صوت الزبون في عملية التعلم المنظمي حيث تعد بيانات صوت الزبون مفاتيح للحصول على إجابات للتساؤلات الآتية:

Source: <http://www.orgdynamics.com/voc.pdf>

1. ماذا يسعد زبائن المنظمة ؟
2. ما مستوى جودتك في الوقت الحالي ؟
3. كيف يمنع مستوى أدائك الحالي تحقيق إسعاد الزبون ؟
4. ما أفضل الأفضل (best of the best) الذي يمكن أن تقدمه لإسعاد الزبون ؟
5. إن إسعاد الزبون يعتمد بالأساس على صوت الزبون من حيث إنه يجب في البداية مقابلة احتياجات الزبون ومنع ظهور شكاوى الزبون من خلال تقديم جودة تفوق توقعات الزبون.

Source: <http://www.asigroup.net/voc.pdf>

واشار (Taylor,2004,1) إلى أن المنظمات تصغي إلى الزبون لتكوين منتجات مطابقة لاستخداماته والتسليم في الوقت والمكان المناسب، فضلا عن انها تطور:-  
 أ\_ خصائص المنتج ازاء احتياجات الزبون .  
 ب\_ مستويات الخدمة.  
 ت\_ صفات الزبائن المؤثرة .  
 ث\_ الأهداف التسويقية.  
 ج\_ اتجاهات تأثير تفضيل الزبون .  
 والمنظمات تعمل على فهم صوت الزبون للحصول على أعظم حصة سوقية ، وأعظم ربحية وأكثر ولاء للزبون .

**ثالثا: طرائق الحصول على صوت الزبون هناك نوعان من الطرائق للحصول على صوت الزبون**  
**النوع الأول :الطرائق التقليدية وتتمثل بالاتي**  
**1. المجاميع المركزة**

عبارة عن مجموعة أفراد يلتقون ببعضهم في منظمات بحثية متخصصة للحصول على رؤية أو فكرة تمثل رأي الجماعة ككل. (Mastronardi,2001,16) .

**2. استطلاعات الزبائن**

إن استخدام أسلوب الاستطلاع للحصول على صوت الزبون يأتي من خلال وضع منظمة ما مجموعة أسئلة (استبانة) توزع على مجموعة زبائن مستهدفين أو زبائن عشوائيين للحصول على وجهات نظر مختلفة (Mastronardi, 2001, 17)

**3. المقابلات الشخصية**

وتعد أكثر الطرائق استخداماً في جمع البيانات الأولية وبإمكان الباحث الاستعانة بعدد من الوسائل المرئية المساعدة كالصور ، والأشكال ، والمنتجات ،أو أمكانية إعادة عرض الرسالة الإعلانية في المقابلات الشخصية. (الديوه جي، 2000، 103)

**4. نظام معالجة الشكاوى والمقترحات**

من المهم الترحيب بأي شكوى من الزبون إلى المنظمة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها . فالشكاوي يمكن النظر إليها على انها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة ومن خلال الشكاوى يمكن أن نحول الأشخاص غير الراضين عن المنظمة الى اشخاص لديهم ولاء للمنظمة ولمنتجاتها .(جودة، 2004، 77\_78) .

**النوع الثاني : الطرائق الحديثة وتتمثل بالاتي**

**1.مستودع البيانات**

اشار (نويل، 1998، 121) بأن مستودع البيانات هو عبارة عن عملية تجميع للبيانات المختلفة وتحويلها الى مادة متسقة موحدة من المعلومات التي تساعد في عمليات اتخاذ القرارات . وأكد (مرسى، 2005 ، 225) بان مستودع البيانات يمثل مخزون البيانات من اعوام حالية وسابقة ومستخلصة من قواعد البيانات التشغيلية السابقة للمنظمة

ويرى (العاني وجواد، 2008، 175) أن مستودع البيانات هو مصدر مركزي للبيانات التي تم غربلتها، ومراجعتها، وتوحيدها أو تكاملها بما يمكن من استخدامها بواسطة المديرين والمستخدمين الآخرين في مجالات عديدة مثل تحليل الأعمال ، ودعم القرار . و يقوم مستودع البيانات بثلاث خطوات هي الحصول على البيانات ، خزن البيانات ، الوصول الى البيانات .

## 2. تنقيب البيانات

ان عملية تنقيب البيانات DM (Data Mining) هي غرلة ما بين كميات من البيانات لإيجاد المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار (Noonan, 2000,6) ويرجع السبب في زيادة الاهتمام بتنقيب البيانات إلى اهتمامها بالاكتشاف والتحليل من قواعد البيانات، فضلا عن مساعدتها في الكشف عن نماذج وقواعد ذات مغزى تسهم في تحسين فهم الزبون وحل العديد من مشاكل العمل (Soni & Tang and Yang, 2002,1) أن تنقيب البيانات هو أسلوب يمكن من خلاله الوصول إلى المعلومات المخزونة في مستودع البيانات ويتضمن استخدام التحليل الإحصائي لاكتشاف العلاقات الخفية في البيانات (Romeny & Steintart, 2000, 599). ويمكن الاستعانة بثلاث فئات من المستخدمين لغرض البحث عن البيانات هم: التنفيذيون، المستخدمون النهائيون، المحللون (احمد والدوري، 2007، 48)

## 3. ضخ المعلومات

طوّر أسلوب ضخ المعلومات من قبل أستاذ علوم الإدارة (Drazen Prelec) في معهد Sloan (School of Management) للتقنية، ويعد هذا الأسلوب طريقة للحصول على معلومات الزبائن على شبكة الانترنت في ما يتعلق بمنتج جديد وتناقش هذه المعلومات بين مجموعة من الزبائن من خلال رسائل البريد الالكتروني بين بعضهم بعضا ويعتمد هذا الأسلوب على وضع باعث تشجيعي للزبائن يحرك دوافع الزبون للمشاركة في هذه الطريقة ويساعد استخدام مدخل الباحث التشخيصي على التعرف على الزبائن الأقوى من المجموعة وهم ما يطلق عليهم بزبائن المعلومات، فضلا عن أن هذه الطريقة تتطلب بعض التقنيات وتناسب الفئات ذات الخبرة لأنها تتطلب بعض التقنيات. (Mastronardi, 2001, 18).

## رابعا: متغيرات صوت الزبون

لإرساء التصور النظري والتأسيسي لهذا البحث ولأجل أن تكون معالجتها النظرية والتطبيقية مستندة إلى تأسيس واضح يمثل وجهة نظر الباحثان بإسناد يتفق مع متطلبات المنهجية العلمية فقد تناولنا اجتهادات بعض الباحثين بصدد صوت الزبون وبهذا الصدد اتفق كل من (Dale, 1999, 320) و (Crow, 2004, 2-4) و (Krajwaski & Ritzman, 2005, 71) و (الفضل، 2007، 474) إلى أن صوت الزبون يتضمن حاجات الزبون ورغباته، وأكد (Hauser, 2005, 2-7) إلى أربعة متغيرات لصوت الزبون هي الحاجات، التدرج، الأسبقيات، التقسيم السوقي. ويؤكد (عقيلي، 2001، 249) بأن متغيرات صوت الزبون تضم الحاجات، الرغبات، التوقع، الأهداف.

وسيستخدم الباحثان رأي عقيلي باعتبار هذه المتغيرات ممكن بحثها في المنظمات المبحوثة.

## 1. الحاجات

أشار (الطائي وقداة، 2008، 144) إلى مفهوم الحاجة بأنها شعور بالحرمان وهي احتياج أو مطلب بصورته الأساسية. ويبين (عقيلي، 2001، 249) تمثل وجود نقص ما لدى الزبون يسبب له قلقاً وتوتراً، ويسعى إلى تلبيته أو إشباعه من خلال شرائه المنتج. ويذكر (Hauser, 2005, 2) هي وصف لكلمات الزبون عن المنتج أو الخدمة من خلال المنفعة التي يحصل عليها. ورضا الزبون يتضمن ثلاثة أنواع من الحاجات ويتفق عليها كل من (Griffin & Hauser, 1991, 5) و (Mazur, 1996, 2-3) و (الطائي وقداة، 2008، 158-156) و (نجم، 2008، 326-327) و (جودة، 2004، 80-82) ممثلة بالاتي:-

1- الحاجات الأساسية: وتسمى المتطلبات الطبيعية او الظاهرية او الواجب توفرها هذه المجموعة لايعبر عنها الزبون لافتراضه ضمناً حتمية توفرها .



- 2- حاجات الأداء :ويطلق عليها أيضا" المتطلبات المتوقعة أو الأكثر أفضلية على وفق متطلبات الأداء التي هي باتجاه واحد فأن مستوى رضا الزبون يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه الحاجات ، وبدرجة عالية وبالعكس، وهذه المتطلبات يطلبها الزبون صراحة .
- 3- الحاجات المثيرة أو المبهجة: وهي صعبة الاكتشاف وابتعد من توقعات الزبون وغيابها لا يؤدي إلى عدم رضاه ووجودها يثيره .

## 2. الرغبات

تمثل الرغبات وجود نقص ما لدى الزبون لكنه ليس ملحا ولا يسبب لديه توترا كبيرا (عقلي، 2001، 249). ووضح (Kotler&Gary,2003,12) الى انه ينبغي على المنظمة ان تكون لها معرفة بالسوق المستهدف، وعلى الرغم من ذلك تفشل هذه المنظمات في تحديد رغبات الزبون وفهمهم بشكل واضح وصحيح ، وبشكل اوضح فهم رغبات الزبون وما يريده وهي ليست بالطريقة البسيطة حيث ان بعض الزبائن قد لا يكونون واعين بالكامل لرغباتهم ولا يستطيعون التعبير بالكلمات عن الرغبات والتي تتطلب بعض التفسير. ويشير (الطائي وقداة ، 2008 ، 144) إلى أن الرغبات هي عبارة عن تعبير عن حاجة إنسانية ويتأثر تشكيلها بثقافة وشخصية الفرد، والحاجة عندما تتجه إلى شيء محدد يشبعها تصبح رغبة .

## 3. التوقعات

واوضح (عقلي، 2001، 249) ان التوقع يمثل تنبؤ الزبون حول مدى قدرة المنتج على تلبية أهدافه وحاجاته ورغباته في حالة شرائه له. و ذكر (عباس، وآخرون، 2005، 49) بان التوقعات تمثل الأداء المتوقع أو (الانجاز المتوقع) وقد عرفت التوقعات بانها احتمالية حدوث حدث ايجابي أو سلبي إذا ما التزمنا بتصرف ما. ويشير (الطائي وقداة، 2008، 144) بان التوقع يقصد به تصور ذهني لدى الزبون للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق ولكن الزبون هو قلب معادلة القيمة لا يتعامل مع ما تقدمه المنظمة على اساس التكلفة وإنما هناك عوامل تحدد القيمة لدى الزبون حيث:-

$$\text{القيمة} = \text{التكلفة} \times \text{التوقعات}$$

والتوقعات هي المكافئ الأساس للمعرفة التي يجب ان تبدأ من الزبون لتتحول إلى أفكار واضحة ومحددة وقابلة للتحويل الى سمات وخصائص تجعل الزبون في وضع أفضل وربما هو أكثر من ذلك يجعل الزبون مبهجاً (نجم، 2008، 326)، وتكون توقعات الزبائن على مستويين مختلفين :- (ادريس، 2006، 312) المستوى المرغوب والمستوى الكافي يعكس المستوى المرغوب لتوقعات الزبون نحو المنتج ماذا يريد ،أو ماذا يأمل في الحصول عليه عند شراء المنتج، بينما يعكس المستوى الكافي لتوقعات الزبون مستوى المنتج الذي يكون الزبون على استعداد لقبوله كحد أدنى وتقع بين هذين المستويين لتوقعات الزبون منطقة التسامح التي تعبر عن المدى الخاص بالأداء المرضي للمنتج بالنسبة للزبون.

## 4. الأهداف

اشار(العلي، 2000، 48) إلى أن هدف المنظمة في تحقيق الرضا الكامل لدى الزبون من خلال تحقيق المتطلبات التي يرغب الزبون في الحصول عليها من المنتج بالشكل الذي يحقق العوائد الضرورية لإدامة حياة هذه المنظمة، وان على المنظمة إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل وهذا يعني ماذا يريد الزبون أو بمعنى آخر ما هي القيمة التي يريدونها؟.

### المحور الثالث المزايا التنافسية/اطار مفاهيمي

#### أولاً مفهوم المزايا التنافسية

بغية إرساء التصور النظري والتأسيسي لهذا البحث ولأجل أن تكون معالجته النظرية والتطبيقية لاحقاً مستندة إلى تأسيس واضح يمثل وجهة نظر الباحثين بإسناد يتفق مع المتطلبات المنهجية العلمية فقد تناولت هذه الفقرة مفهوم المزايا التنافسية ومن وجهة نظر العديد من الباحثين الجدول(3).

#### الجدول (3)

##### مفهوم المزايا التنافسية من وجهة نظر العديد من الباحثين

ت	الباحث	السنة والصفحة	المفهوم
1-	Lynch	2000 :153	القدرة على ابتكار سلعة منفردة تتمتع بها المنظمة عن بقية المنظمات المنافسة.
2-	Heizer	2001: 192	هي تقديم المنظمة مستوى عالياً وكفناً للزبون وجعله أكثر قناعة بأن تلك المنظمة تتميز عن باقي المنظمات فيما يخص صناعيتها على نحو منفرد يميزها عن باقي المنظمات الأخرى.
3-	النجار ومحسن	2004:16	تتبع حاجات كل تقسيم من أجزاء السوق وتحويل تلك الحاجات إلى قدرات مرغوبة.
4-	Krajwaski	2005:62	هي الأبعاد الحرجة للعملية التي يجب أن تحقق رضا الزبون الداخلي والخارجي في الوقت الحاضر والمستقبل.
5-	Evans & Collier	2007:118	يشير إلى قدرة المنظمة على كسب أفضل حصة سوقية وربحية أعلى من المنافسين .
6-	الباحثان	2008	هي تفوق المنظمة عن باقي المنظمات بتقديم منتجات ذات مواصفات وخصائص عالية الجودة تتميز فيها عن المنتجات الأخرى البديلة والمطروحة في السوق.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة

#### ثانياً أهمية المزايا التنافسية

##### يمكن تحديد أهمية المزايا التنافسية بالاتي:

1. تمثل الميزة التنافسية مؤشر ايجابي نحو توجه المنظمة للحصول على مكانة مميزة في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من المنظمات المنافسة الأخرى وهذا بدوره يؤدي إلى أرضاء الزبائن وولائهم مقارنة بالمنظمات المنافسة مما يجعل زبائنهم اقل عرضة لمواجهته المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى. (John,1992,40).
2. تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة التحديات التي يفرضها السوق والمنظمات المنافسة ويأتي ذلك نتيجة قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية باستمرار وامتلاك القدرات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الإنتاجية والإبداعات التقنية بصورة تمكنها من التكيف واستغلال الفرص المتغيرة استغلالاً سريعاً. (white hill,1997,25).
3. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها من المنظمات الناجحة التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة على نحوٍ أوسع وإن المنافسين على علم كامل بها. (الحياي، 2006، 72).

4. تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية للمنتجات واستخدام مرونة الانتاج واعتمادية التسليم حيث ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل إدارة العمليات وترتب وفقا للأهداف التي تصنعها إستراتيجية المنظمة. (Hiezer&Render,1999,9) . ويرى الباحثان بأنه في ظل التطورات التي تحدث في أدواق الزبائن على المنظمات أن تسعى جاهدة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بالحصول على منتج ذي جودة عالية وبكلفة اقل وسرعة وسهولة التسليم وابتكار منتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق اكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

### ثالثاً: متغيرات المزايا التنافسية

#### 1. الكلفة

اتفق الباحثان على المزايا التنافسية الاتية (Krajewski& Ritzman,2005,37) (Slack et al.,1998,54-59)

عرف (الطويل والحافظ،2002، 16) الكلفة بأنها تمثل مجموعة مبالغ نقدية تدفع من قبل المنظمة من اجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من اجلها. واكد (الزعبي، 2005، 162) ان الكلفة لا تعني أن تقدم المنتجات بأقل مستويات الكلفة فقط وإنما تكون المنتجات بكلفة ذات علاقة بالجودة و ينبغي أن تكون المنتجات جذابة في السوق لتعطي عائداً مقبولا على الاستثمار والكلفة لا تتضمن كلفة معالجة البيانات فقط اذ تشمل تحقيق كلفة متغيرة اقل او تحقيق مستوى قليل من نفقات التسويق، او تحقيق مستوى قليل من النفقات التشغيلية او الإدارية او قد تكون في تخفيض كلفة الوقت والجهد في انجاز الانشطة الخاصة بالاداء. ويرى (النعمة، 2006، 24) ان تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين ينبغي أن لا يرتبط بالتضحية بالجودة لان ذلك سيؤدي الى انهيار المنظمة.

ويشير (Slack& etal.,1998: 56) (Krajewski& Ritzman,2005,37) إلى أن الكلف تصنف إلى ثلاثة أنواع: هي كلف العمالة، وكلف المواد الأولية، وكلف المواد التالفة والنفقات وتكاليف أخرى ومن ما تقدم نرى أن ميزة الكلفة تمثل سلاحا تنافسيا قويا لا يمكن تجاهله لأنها تمثل سر نجاح الكثير من المنظمات وإذا كانت المنظمة ترغب بالنمو والاستمرار والبقاء والثبات بوجه المنافسين من خلال خفض كلفة المنتج لجذب اكبر عدد من الزبائن والحفاظ على الزبائن من خلال تخفيض تكلفة الإنتاج وبالتالي كلفة الوحدة المنتجة مما يؤدي بالمحصلة النهائية إلى خفض أسعار المنتجات وتكون مقبولة من قبل الزبائن ويتم ذلك من خلال تقليل فرص الضياع في وقت الإنتاج، وزيادة المبيعات، ولكن في بعض الأحيان يعتقد الزبون بان السعر المنخفض يمثل الحالة الرديئة للمنتج مما يؤدي بالمنظمة إلى خسارة مالية وخسارة الزبائن.

#### 2. الجودة

تسعى إدارة العمليات إلى تقديم منتجات تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما يحقق رضا الزبون، إذ أن الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج وينبغي أن يكون هدف الجودة حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية (Russell& Taylor,2000:84) ولكن المفهوم التقليدي للمطابقة للمواصفات لا يتفق مع المفاهيم المعاصرة التي تتطلب التعرف بصورة تفصيلية على حاجات الزبائن ورغباتهم، فضلا عن الإطراف المستفيدة الأخرى. (محبوب، وآخرون، 2005: 137) وتعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج في إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية " (Heizer& Render,2001:171).

ويرى (Davis& Aquilano,2003:34) انه يمكن تقسيم الجودة على فئتين:

أ- جودة التصميم

ب- جودة العملية

إذ أن الغرض من إنشاء المستوى الملائم للجودة يركز في متطلبات الزبون ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتج على وفق السوق الخاص الذي يسعى إلى خدمته. فان الهدف من إقامة جودة المنتج الصحيح التركيز في احتياجات الزبون.

واما جودة العملية فهي امر جوهري في كل جزء من السوق؛ لان الغرض منها إنتاج منتجات خالية من العيوب من خلال مفهوم التحسين المستمر للزبائن الذين يرغبون بمنتجات صالحة بغض النظر عن ماهية المنتج (Chase & Aquilano, 1995:25).

### 3-التسليم

ويعبر عن الغرض من التسليم بكل من الاعتمادية وسرعة التسليم للمنتجات في الوقت المحدد (Slack et al., 1998, 54-59) فاعتمادية التسليم تعني عمل الأشياء في الوقت المحدد لتسليم المنتج او الخدمة للزبائن في الوقت المتفق مع الزبون.

ويشير (Krajwaski & Ritzman, 1999, 33\_34) أن المنافسة على أساس التسليم يتضمن ثلاث

مزايا هي:

أ- السرعة في التسليم: وتقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار .

ب- التسليم في الوقت المحدد: ويقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلته بوقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالآوقات المحددة في المنظمات الصناعية، ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة اقل من خمس دقائق (المنظمات الخدمية).

ت- السرعة في التطوير : ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتصميم منتج جديد وتطويره وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي منذ لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً، كلما كان للمنظمة القدرة على قيادة السوق وتتفوق بها على المنافسين.

وتأسيساً على ما تقدم نرى إن تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل تكلفة وبجودة عالية من خلال الالتزام بمواعيد التسليم وسرعة التسليم والقدرة على التطوير بسرعة من قبل المنظمات واستخدام كافة الإمكانيات والجهود للحصول على رضا الزبون بتسليم المنتج في الوقت المحدد وبأقل كلفة وذات جودة عالية.

### 4- المرونة

لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تمايزاً تنافسياً بعد ان زادت رغبات الزبائن سرعة في التغير والتنوع ، وكذلك وسائل إشباعها، ونتيجة لذلك أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج، مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون والمتغيرات في التصميم (محمود، 2007، 131). وأشار (Evans & Collier, 2007, 129) إلى أن المنافسة في الأسواق العالمية تتطلب وجود طاقة لتحقيق مرونة الطلب، ومرونة التصميم. وأشار (Dilworth, 1996, 57) إلى المرونة بأنها " القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي". ويرى (العزاوي، 2005، 71) ان المرونة هي "قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة وبالمقدار المطلوب وإجراء تحسين على الجودة والأخذ بعين الاعتبار أذواق ورغبات الزبائن وضرورة الاستجابة لتلك الرغبات". وأشار (Dilworth, 1996, 58) إلى أن المرونة يمكن تقسيمها الى مرونة الإيصاء ، ومرونة الحجم، ومرونة مزيج المنتج. وقسم (Krajwaski & Ritzman, 2005, 65) المرونة إلى ثلاثة أنواع مرونة الإيصاء الواسع، ومرونة التنوع، ومرونة الحجم . اما (Slack, et al. 1998, 59) فقد قسمها إلى أربعة أنواع: مرونة المنتج /الخدمة، ومرونة المزيج، ومرونة الحجم، ومرونة التسليم.

## المحور الرابع تحليل بعدي البحث

اولاً: وصف المنظمات المبحوثة والأفراد المبحوثين

1. وصف المنظمات المبحوثة ومسوغات اختيارها :-

قد تم اختيار منظمات القطاع الحكومي لأجراء البحث ومنها :-  
أ\_ الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة متمثلة بمعملها الاثنين.

معمل الألبسة (ولدي).

مصنع الغزل والنسيج.

ب\_ الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع ألبان الموصل.

وتم اختيار هذه المنظمات للمبررات الآتية:

يتسم القطاع الصناعي في محافظة نينوى بالعراقة؛ فصناعة الغزل والنسيج بدأت في أواخر الخمسينات من القرن الماضي وكذلك الألبان في السبعينات والألبسة في بداية الثمانينات مما يدل على تراكم الخبرة لدى العاملين في هذا القطاع في التعامل مع متغيرات البحث ، فضلاً عن المبررات الآتية

1- تقدم هذه المنظمات منتجات متنوعة وضرورية مما يعني تمتعها بخبرات واسعة في مجال صنع القرارات الخاصة بالإنتاج والعمليات.

2- استمرار هذه المنظمات في عملياتها دون توقف من خلال مواكبة التطورات التقنية على الرغم من أن بيئاتها تتسم بالاضطراب النسبي.

3- كونها أكبر المنظمات العاملة في مدينة الموصل وتنتج كل منظمة من هذه المنظمات أكثر من منتج وتتسم بعضها بإنتاج كميات كبيرة، فضلاً عن أن هذه المنظمات ذات أهمية كبيرة تغطي أسواق محافظات أخرى وقريبة من أسواقها المحلية مما يساعد في الحصول على صوت الزبون.

4- أن أهمية هذه المنظمات تزيد من أهمية تبني صوت الزبون فيها مما يساعد على التعرف على مدى نجاح (كفاءة وفاعلية) المنظمات من خلال معرفة حاجات الزبون ورغباته وتوقعاته لتحقيق المزايا التنافسية وبعد التعرف على المبررات الرئيسة لاختيار المنظمات المبحوثة، الجدول(4).

### جدول (4)

#### نبذة تعريفية بالمنظمات المبحوثة

المنظمات قيد الدراسة	تاريخ التأسيس	عدد الافراد
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /معمل الألبسة (ولدي).	1983	1000
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / مصنع الغزل والنسيج	1957	1655
الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع ألبان الموصل	1976	114

المصدر : الجدول اعداد الباحثين.

2. وصف الافراد المبحوثين

حاول الباحثان اختيار فئة من العاملين في المنظمات المبحوثة على المواقع التي تكون عادةً مسؤولة عن تصاميم منتجات المنظمة بما يناسب حاجات ورغبات الزبون، وكذلك مدى معرفتهم بأهمية تحقيق المزايا التنافسية في الاسواق ومدى سعيهم الى إحراز ميزة تنافسية لمنتجاتهم لدى

الزبون، وقد تم توزيع (100) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم، تم استرجاع (77) استمارة جدول (5).

### جدول (5)

#### توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة

اسم المنظمة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /معمل الألبسة (ولدي).	35	29	82%
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / مصنع الغزل والنسيج	35	29	82%
الشركة العامة لمنتجات الالبان / مصنع البان الموصل	30	19	63%
المجموع	100	77	

المصدر: من إعداد الباحثين

#### ثانياً : تحليل بعدي البحث

#### 1. تحليل علاقة الارتباط بين صوت الزبون وتحقيق المزايا التنافسية

تنصرف هذه الفقرة الى التحقق من صحة الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين صوت الزبون وتحقيق الميزة التنافسية وبدلالة متغيرتها"، إذ يعد صوت الزبون متغيراً مفسراً والمزايا التنافسية متغيراً مستجيباً وعلى مستوى المنظمات المبحوثة.

### جدول (6)

نتائج علاقات الارتباط بين صوت الزبون وتحقيق المزايا التنافسية وعلى مستوى المنظمات المبحوثة

صوت الزبون	البعد المفسر البعد المستجيب
*0.811	المزايا التنافسية

$$*P \leq 0.05$$

$$N=77$$

المصدر : أعداد الباحثين بالاعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية يشير جدول (6) إلى وجود علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين صوت الزبون والميزة التنافسية وعلى المستوى الكلي. إذ بلغ معامل الارتباط (0.811) عند مستوى معنوية (0.05) وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد الاهتمام من قبل المنظمات المبحوثة بالحصول على صوت الزبون زاد ذلك من تحقيق الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة لدى الزبون ويحقق مكانه في الاسواق وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Hizezer Rend، 1999,9 ) ،

### جدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين صوت الزبون ومتغيرات المزايا التنافسية وعلى مستوى المنظمات المبحوثة

البعد المفسر البعد المستجيب	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم
صوت الزبون	*0.730	*0.703	*0.785	*0.641

$$*P \leq 0.05$$

$$N=77$$

المصدر : أعداد الباحثين بالاعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية

يشير الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين صوت الزبون والكلفة وبمعامل ارتباط تتراوح بين (0.735). وتشير هذه القيمة إلى أن صوت الزبون يسهم في تخفيض الكلف سواء كانت كلف المواد الأولية أو كلفة الوحدة الواحدة والتي تنعكس على انخفاض الكلف التسويقية.

كما اظهر الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين صوت الزبون والجودة وبمعامل ارتباط قدره (0.703) وتشير هذه النتيجة الى مدى علاقة صوت الزبون بجودة المنتجات التي تقدمها المنظمات المبحوثة وذلك لان هدف الجودة تلبية حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Russell and Taylor, 2000, 84.

كما تبين من جدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين صوت الزبون والمرونة وبمعامل ارتباط قدره (0.785) وتشير هذه النتيجة الى ان صوت الزبون يعزز من ميزة المرونة لدى المنظمات المبحوثة ولانها من متطلبات المزايا التنافسية في الاسواق العالمية. Evan and Collier, 2007, 129

واظهر جدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين صوت الزبون وميزة التسليم وبمعامل ارتباط قدره (0.641) وتشير هذه النتيجة الى ان المنافسة في التسليم ترتبط بالسرعة في عملية التسليم والتسليم في الوقت المحدد، والسرعة في التطوير وتتفق هذه النتيجة مع دراسة krajwaski and Ritzman, 1994, 33-34 ، وبهذا ترفض الفرضية الاولى والتي تنص على لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الزبون والمزايا التنافسية وتقبل البديلة.

## 2. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث

### 1. تحليل علاقة تأثير صوت الزبون في تحقيق المزايا التنافسية

تنصرف هذه الفقرة إلى التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لصوت الزبون في المزايا التنافسية للمنظمات المبحوثة. جدول (8) .

### جدول (8)

#### تحليل علاقة أثر صوت الزبون في المزايا التنافسية

F		R <sup>2</sup>	صوت الزبون		البعد المفسر
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	البعد المستجيب
4.00	144.369*	0.658	0.811 (12.015)*	0.717	المزايا التنافسية

الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  $t$ : المحسوبة  $df=(1,75)$   $N=77$   $P \leq 0.05$  \*

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي لصوت الزبون في المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (144.369) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1,75) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.658) يستدل من هذا ان (65%) من الاختلاف في المزايا التنافسية يفسره صوت الزبون، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (12.015) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات النظرية والعلمية ومنها دراسة (Mastronardi, 2001) التي تشير إلى أن عملية تطوير المنتج تبدأ بتحديد حاجات الزبون من خلال الحصول على صوت الزبون مما يؤدي تحقيق ميزة تنافسية. وبذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

اما علاقات تأثير صوت الزبون في كل ميزة من المزايا التنافسية توضحها جداول (11\_10\_9)

### 1- تأثير صوت الزبون في ميزة الكلفة

الجدول (11\_10\_9) تشير الى تبين نتائج تحليل الانحدار على مستوى جميع المنظمات المبحوثة الى وجود تأثيرات معنوية لصوت الزبون في ميزة الكلفة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.420) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتى حرية (1,75) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.532) يستدل من هذا أن (53%) من التباين في ميزة الكلفة يفسره صوت الزبون، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة (9.242) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05).

### جدول (9)

#### تحليل علاقة أثر صوت الزبون في ميزة الكلفة

F		$R^2$	صوت الزبون		البعد المفسر
الجدولية	المحسوبة		$B_1$	$B_0$	البعد المستجيب
4.00	85.420*	0.532	0.592 (9.242)*	730	الكلفة

( ) t: المحسوبة df=(1,75) N=77 \*  $P \leq 0.05$   
الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

### 2- تأثير صوت الزبون في ميزة الجودة

ويشير الجدول (10) إلى أن صوت الزبون يؤثر معنويًا في ميزة الجودة ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (73.148) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتى حرية (1,75) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.494) يستدل من هذا أن (49%) من التباين في ميزة الجودة يفسره صوت الزبون، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (8.553) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)

### جدول (10)

#### تحليل علاقة أثر صوت الزبون في ميزة الجودة

F		$R^2$	صوت الزبون		البعد المفسر
الجدولية	المحسوبة		$B_1$	$B_0$	البعد المستجيب
4.00	73.148*	0.494	0.532 (8.553)*	0.703	الجودة

( ) t: المحسوبة df=(1,75) N=77 \*  $P \leq 0.05$   
الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

### 3- تأثير صوت الزبون في ميزة المرونة

يوضح جدول (11) وجود تأثير معنوي بين صوت الزبون وميزة المرونة ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (120.621) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتى حرية (1,75) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.617) يستدل من هذا أن (61%) من التباين في ميزة المرونة يفسره صوت الزبون، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (10.983) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05)، وينسجم ذلك مع العديد من الدراسات النظرية والعملية ومنها



دراسة (عسكر، 2007) التي بينت ان تدريب الموارد البشرية ويمكن تنمية الأفراد ويحقق ميزة تنافسية.

### جدول(11) تحليل علاقة أثر صوت الزبون في ميزة المرونة

F		R <sup>2</sup>	صوت الزبون		البعد المفسر
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	البعد المستجيب
4.00	120.62*	0.617	0.600 (10.981)*	0.785	المرونة

\* P ≤ 0.05 N=77 df=(1,75) t:( ) المحسوبة  
الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

#### 4-تأثير صوت الزبون في ميزة التسليم

يشير جدول (12) إلى وجود تأثير معنوي بين صوت الزبون وميزة التسليم ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (52.354) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1,75) وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.411) يستدل من هذا ان (41%) من التباين في ميزة التسليم يفسره صوت الزبون، ومن خلال متابعة معاملات بيتا واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (7.236) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (0.05)

### جدول(12) تحليل علاقة أثر صوت الزبون في ميزة التسليم

F		R <sup>2</sup>	صوت الزبون		البعد المفسر
الجدولية	المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	البعد المستجيب
4.00	52.354*	0.411	0.511 (7.236)*	0.641	التسليم

\* P ≤ 0.05 N=77 df=(1,75) t:( ) المحسوبة  
الجدول: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

وبهذا ترفض الفرضية الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لصوت الزبون في المزايا التنافسية وبدلالة متغيراتها وتقبل الفرضية البديلة

### المحور الخامس الاستنتاجات والمقترحات المبحث الأول

#### اولا :الاستنتاجات

- 1.أفرزت نتائج الارتباط بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على المستوى الكلي بين صوت الزبون والمزايا التنافسية .
2. كما أفرزت نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباط وعلى المستوى الجزئي بين صوت الزبون وكل متغيرات المزايا التنافسية وكالاتي :

أ. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية فوق المتوسط بين صوت الزبون وميزة الكلفة وذلك لان المنظمات المبحوثة تشتري المواد الأولية بسعر اقل مما يؤدي الى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة.  
ب تبين ان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين صوت لزبون وميزة الجودة، أي كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة بالزبون أدى إلى تحقيق منتجات ذات جودة عالية وتقليل نسبة الأخطاء.

ت. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين صوت الزبون وميزة المرونة، وهذا يدل على الاستجابة السريعة لحاجات الزبون والتغير في تصميم المنتجات والمنافسة تتطلب مثل هذه الميزة.

ث. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين صوت الزبون وميزة التسليم، وهذا يعني كلما زاد اهتمام المنظمات المبحوثة بالزبون أدى ذلك إلى تعزيز عملية التسليم في الوقت المحدد وتعزيز موقف المنظمة لدى الزبون.

3. وجود علاقة تأثير معنوية وعلى المستوى الكلي في المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة.

4. كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط في المنظمات المبحوثة وجود علاقات تأثير معنوية للمتغير المفسر المتمثل بصوت الزبون في المتغيرات المستجيبة المتمثلة بـ (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) وعلى النحو الآتي:

أ- وجود علاقة تأثير معنوية لصوت الزبون في ميزة الكلفة والعناصر المتعلقة به من تكاليف المواد الأولية والمعدات والمنتجات في المنظمات المبحوثة.

ب- هناك علاقة تأثير معنوية لصوت الزبون في ميزة الجودة في المنظمات المبحوثة.

ت- اتضح من نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة تأثير معنوية بين صوت الزبون وميزة المرونة في المنظمات المبحوثة وهذا يدل أن لصوت الزبون اثر في تعزيز مهارات العاملين في المنظمة.

ث- هناك علاقة تأثير منخفضة نسبيا لصوت الزبون في ميزة التسليم، وقد يعود السبب إلى عدم التقليل في المنظمات المبحوثة من وقت انتظار وتسليم المنتجات إلى الزبائن.

#### ثانياً: المقترحات

1. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بوضع وسائل حديثة (طرائق الحصول على صوت الزبون) للحصول على صوت الزبون والأخذ بمقترحات وشكاوي الزبائن.

2. العمل على تركيز الاهتمام بعملية التسليم (تقدم المنظمة المنتجات على وفق الوقت المحدد) ولاسيما الشركة العامة للألبسة والغزل والنسيج والألبان، وذلك لتلبية متطلبات الزبائن في الوقت المحدد.

3. ضرورة اهتمام المنظمات بالزبائن والسعي إلى تحقيق رضاهم من خلال تحسين جودة المنتجات على وفق لمتطلباتهم.

4. ضرورة التعمق في دراسة صوت الزبون وذلك لماله من أهمية في تحقيق المزايا التنافسية.

5. نظراً لقوة ارتباط صوت الزبون بميزة الكلفة، ينبغي للمنظمات المبحوثة تعزيز هذا المتغير على نحو اكبر لتحقيق رضا الزبون.

6. نظراً لضعف تأثير صوت الزبون بميزة الجودة ينبغي على المنظمات المبحوثة أن تهتم بهذه الميزة التي تمكن العاملين من اكتساب مهارات في كل أقسام المنظمة.

7. ينبغي على المنظمات المبحوثة أن تستخدم أساليب تنبؤية (المجاميع المركزة، استطلاعات الزبائن)، فضلاً إلى العناصر الاستخبارية لمعرفة توقعات الزبون عن المنتج لتحقيق رضاه وإسعاده.

## المصادر

### أولاً : الرسائل والاطاريح:

1. الحبال، أحمد مؤيد عطية، (2006) ، الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. الطائي، هبة محمد حسين، (2007) ، أثر عمليات تحسين الجودة في تحقيق أركان إسعاد الزبون دراسة موقفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. عسكر، سامي شاهر، (2007)، اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/ نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### ثانياً: الدوريات

1. الدباغ، جمال، (2008)، الاطار العام لاستراتيجية العمليات  
[http:// www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/anauen1.htm](http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/anauen1.htm) - 47k -.
2. الطويل، أكرم أحمد، الحافظ، علي عبد الستار، (2002)، اثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية المساهمة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24/3، العدد 69، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. العزاوي، غانم رزوقي، (2005) ، تحليل أبعاد الميزة التنافسية بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (3) ، العدد (29).
4. عباس، جرجيس عمير، واليماني، علاء عبد السلام، والمهدي، منذر خضر (2005)، عناصر الرضا المفهوم والقياس اطار فلسفي، مجلة بحوث مستقبلية، (11).
5. محمود، دجلة مهدي، (2007) ، اثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، (20) العدد (2) .

### رابعاً: الكتب

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2006) ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
2. جودة، محفوظ احمد، (2004) ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
3. الديوه جي، ابي سعيد، (2000)، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
4. الزعبي، حسن علي، (2005)، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
5. الطائي، رعد عبد الله، وقادة، عيسى، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
6. العاني، ماهر شعبان وجواد ، شوقي ناجي، (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
7. العلي، عبد الستار محمد، (2000) ، إدارة الإنتاج والعمليات : مغل كمي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
8. عقيلي، عمر وصفي، (2001) ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
9. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2007) ، تخطيط ومراقبة الإنتاج : منهج كمي مع حالة دراسية، دار المريخ للنشر والرياض - المملكة العربية السعودية.
10. مرسى، نبيل محمد، (2005)، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر.

11. النجار ، صباح مجيد، ومحسن ، عبد الكريم، (2004) ، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى ، مكتبة الذاكرة، بغداد – العراق.
12. نجم، عبود نجم، (2008) ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
13. نويل، فريدريك، (1998) ، أنظمة التسويق الجديدة، بيت الأفكار الدولية – أمريكا.

## English Sources:

### A-Dissertations& Thesis:

1. Mastronadri, Ronald J., (2001), Developing Product Requirements Through The Voice Of The Customer and Their Link to Product Development – Amustang Study, Lawrence Technological University, Master of Science in Engineer and Management.

<http://hdl.handle.net/1721.1/29161>

### B-Periodicals:

2. Crow, Kenneth, (2004), Quality Function Deployment: What, Why, How. [http:// www. npd- solution.com/Why qfd.html](http://www.npd-solution.com/Why_qfd.html).
3. Hauser, John R., (2005), Note On The Voice of The Customer, MIT, University Sloan Management. <http://www.Customerfocusconsult.com>.
4. Griffin, Abbie, Hauser, John R.,(1991), The Voice of the Customer, Sloan School of Management. <http://hdl.handle.net/1721.1/2425>.
5. Katz, Gerry, (2006), Hijacking The Voice of the Customer, Applied marketing Science, Inc. [http:// www.ams-inc.com/publications/reprints/voc\\_hijack.pdf](http://www.ams-inc.com/publications/reprints/voc_hijack.pdf)
6. Mazur, Gleen , Zultner, Richard (1996), Voice of the Customer Tutorial In Tutorial Of Eighth Symposium On Quality, Ann Arbor, MI: QFD Institute. <http://www.mazur.com>.
7. Noonan, Jack, (2000), Data Mining Strategies "DM Review Magazine, EcMedia Group.
8. Soni, Sanjay, Tang, Zhohni& Yang jim, (2002), Performance Study of Microsoft Data Mining Algorithms, Microsoft Corp.
9. Taylor, Gerald,2004,Voice of The Customer Strategy Services, The Performance Management Group LLC(TPMG).P2. [http://www.helpingmakeithappen.com/images/Professional\\_Services\\_Overview.ppt](http://www.helpingmakeithappen.com/images/Professional_Services_Overview.ppt).
10. Whitehill, m, (1997), Knowledge – based strategy To deliver sustained competitive Advantage , Long Range Planning , vol, 30 , no4.

### c-Books:

11. Chase& Aquilano, Nicholas J., Richard B., (1995), Production And Operations Management Manufacturing and Services, 7<sup>th</sup>.ed., McGraw- Hill Companies, Inc, U.S.A.
12. Dale, Barrie G., (1999), Managing Quality,3<sup>rd</sup>.ed, Blackwell Publishers ltd, U.S.A.
13. Davis, Aquilano& Chase, Mark M., Nicholas J., Richard B., (2003), Fundamental of Operations Management, 4<sup>th</sup>. ed, MCGRAW- Hill / Irwin.
14. Dilworth, James, B., (1996) , Operation Management, 2<sup>nd</sup>.ed., McGraw- Hill, U. S. A.
15. Evans, James, R., (1997), Production /Operation Management, 5<sup>th</sup>. ed, West Publishing co., U. S. A.
16. Evans& Collier, David& James, (2007), Operations Management an Integrated Goods and Services Approach, Thomson, South- Wstern, printed in China.
17. Heizer, Jay, Rennder, Barry, (2001), Operations Management,6<sup>th</sup>, Prentice Hall, U.S.A.
18. Heizer, Jay, Rennder, Barry, (1999), Principles of Operations Management, 3<sup>rd</sup>.ed. , Prentice Hall,New Jersey.
19. John, A. Czepiel (1992) competitive marketing strategy , Prentice Mall , Inc.
20. Krajewski, Lee& Ritzman, Larry P., (1999), Operations Management: Strategy And Analysis, 5<sup>th</sup>.ed., Addison Wesely, New York.

21. Kraiweski, Lee& Ritzman, Larry P., (2005), Operations Management Processer and Value chains, 7<sup>th</sup>.ed, Prentice Hall, New jersey, U. S. A.
22. Kotler& Armstrong, Philip& Gary,(2003), Marketing Management , Prentice Hall, New jersey,U.S.A.
23. Lynch, Richard,(2000), Corporate Strategy, 2<sup>nd</sup>, FT Prentice Hall.
24. Romney, Marshall P.& Steinbart, Paul John, (2000), Accounting Information Systems, 8<sup>th</sup>, Prentice Hall, Inc., U.S.A.
25. Russell, Roberta, Taylor, Barnard, (2000), Operations Management, Prentice Hall, U.S.A.
26. Slack, Nigle, Chabers, Stuart, Harland, Chabers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan and John Ston, Robert, (1998) , Operations Management, 2<sup>nd</sup>., Pittman Publishing, London ,U.K.

#### D-Internet Wep:

27. <http://www.orgdynamics.com/voc.pdf>.
28. [http:// www.asigroup.net/voc.pdf](http://www.asigroup.net/voc.pdf).

### المقاييس الخاصة ببعدي البحث

أولاً : المقاييس الخاصة ببعيد صوت الزبون:

1.الحاجات: هي التعبير عن ما يريده الزبون في المنتج.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1.	تراعي منظمتكم متطلبات زبائنكم عند تصميم منتجاتها .					
2.	تصغي منظمتكم الى شكاوي زبائنكم.					
3.	تسعى منظمتكم إلى إيجاد قاعدة بيانات عن حاجات زبائنكم.					
4.	المنتجات التي تقدمها منظمتكم تدعم مستوى الرضا لدى زبائنكم.					
5.	توظف منظمتكم مختلف التقانات لمعرفة متطلبات زبائنكم.					

2.الرغبات: هي الافتقار إلى شيء ما بحيث لو كان موجوداً لأسهم في تحقيق درجة ما من الإشباع والرضا.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
6.	تحسين منتجات منظمتكم يكون من خلال معرفة رغبات زبائنكم.					
7.	لدى منظمتكم القدرة على الاستجابة لرغبات الزبائن.					
8.	تسعى منظمتكم على تلبية رغبات زبائنكم من خلال ابتكار المنتجات الجديدة.					

9.	تسعى منظمتكم إلى تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها لإرضاء زبائنكم.				
10.	تسعى منظمتكم إلى استخدام الوسائل الحديثة لمعرفة رغبات الزبون المستقبلية.				
11.	تعتمد منظمتكم على إجراء مقابلات مع الزبائن.				
12.	تخصص منظمتكم بعض الأشخاص لمتابعة الزبائن.				

### 3. التوقعات: يقصد به تصور ذهني لدى المشتري للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13.	تحرص منظمتكم على تخطي توقعات زبائنكم عن طريق تقديم منتجات مبتكرة.					
14.	تتبع منظمتكم إحساس زبائنكم في عرض منتجاتها.					
15.	تقدم منظمتكم مجموعة من السيناريوهات عند إعداد خططها بشأن الزبون.					
16.	توظف منظمتكم مجموعة من الأساليب التنبؤية للكشف عن صوت الزبون.					
17.	تعتمد منظمتكم بمجموعة من العناصر الاستخبارية ليصلها صوت الزبون.					
18.	تنتهج منظمتكم أسلوب الإفادة من القنوات غير الرسمية للكشف عن صوت الزبون					

### 4. الأهداف: هي القيمة التي يرغب الزبون الحصول عليها من شراء المنتج.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
19.	تسعى منظمتكم إلى تحقيق أكبر المنافع للزبون عند الشراء.					
20.	تحرص منظمتكم على إعطاء قيمة للزبون من خلال خفض كلف الإنتاج					
21.	تتكفل منظمتكم بتقديم أفضل الضمانات لزبائنكم.					
22.	تركز منظمتكم على تبسيط إجراءات شراء منتجاتها.					
23.	تعتمد منظمتكم اقصر القنوات لتسويق منتجاتها.					

### ثانياً: المقاييس الخاصة ببعد المزايا التنافسية:

## 1. الكلفة: بأنها تمثل مجموعة مبالغ نقدية تدفع من قبل المنظمة من أجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
24.	تسعى منظمتكم إلى تخفيض كلف المواد الأولية قياساً بالمنظمات الأخرى.					
25.	تحرص منظمتكم على تحقيق منتجات ذات جودة عالية وبأقل الأسعار.					
26.	تحقق منظمتكم عائداً أكبر وزيادة مبيعاتها من خلال خفض كلف منتجاتها.					
27.	تعتمد منظمتكم سياسة خفض الكلف التسويقية مقارنة بالمنافسين.					
28.	تركز منظمتكم على أنشطة البحث والتطوير في ميدانها الإنتاجي .					
29.	تتسم منظمتكم بانخفاض كلفها الإدارية مقارنة بالمنظمات الأخرى.					
30	تعتمد منظمتكم أنظمة صيانة متطورة عند أداء أنشطتها					

## 2. الجودة: المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج في إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والمستقبلية

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
31.	تهتم منظمتكم بجودة منتجاتها لإرضاء زبائنهم.					
32.	تقدم منظمتكم منتجات ذات جودة مناسبة مقارنة بالمنظمات الأخرى.					
33.	تمتلك منظمتكم برامج لتحسين جودة المنتجات التي تقدمها.					
34.	تحرص منظمتكم على تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن.					
35.	تقوم منظمتكم بتطوير إنتاجها باستمرار.					
36.	توجد وحدة متخصصة في منظمتكم لمراقبة الجودة.					
37.	تمتلك منظمتكم كوادر متخصصة في مجال إدارة الجودة.					

### 3. المرونة: قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن بما يتماشى والتوجهات السائدة في البيئة العالمية.

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
38.	التنوع المهاري أساس العمل في منظماتكم.					
39.	تسود فكرة التناوب الوظيفي عند أداء الأنشطة في منظماتكم.					
40.	تستجيب منظماتكم لطلبات زبائنكم الكمية والنوعية.					
41.	توظف منظماتكم وقت العمل لتغطية طلبات الزبائن.					
42.	تتصف منظماتكم بامتلاكها معدات ومكائن ذات مرونة عالية للتحويل من عملية إلى أخرى وبسرعة.					
43.	تتسم مصادر التجهيز في منظماتكم بالتنوع.					
44.	تحرص منظماتكم على إدخال العاملين في دورات لتطوير مهاراتهم في أنشطة منظماتكم كافة.					

### 4. التسليم: تعني عمل الأشياء في الوقت المحدد لتسليم المنتج او الخدمة للزبائن في الوقت المتفق مع الزبون

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
45.	تقدم منظماتكم منتجاتها على وفق الوقت المحدد.					
46.	تتعهد منظماتكم بالإيفاء بالتزاماتها تجاه زبائنكم.					
47.	تلتزم منظماتكم بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه زبائنكم.					
48.	تقلل منظماتكم من وقت انتظار الزبائن وتسليمها المنتجات التي يحتاجونها.					
49.	تحرص منظماتكم على إدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في عملية التسليم.					
50.	تعتمد منظماتكم قنوات توزيعية عديدة لمنتجاتها بغية إيصالها إلى زبائنكم					