

## المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

عرض لمواصفات المجيبين من العينة:

الجدول رقم: 18 وصف لعينة الدراسة

فئة العميل	بنية العينة	عدد المجيبين	نسبة المجيبين من كل فئة	النسبة من عدد المجيبين
مقاول	51	24	% 47.06	%85.7
تاجر	5	1	% 20	%3.6
مستهلكين	3	3	% 100	%10.7
المجموع	59	28	% 47.46	%100.0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما تم الحصول عليه من بيانات عند إفراغ استمارات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المجيبين الإجمالية حوالي %47.46، حيث كانت الردود 28 رد من أصل 59، هذه الأخيرة تتميز بالانخفاض النسبي نظرا لاعتمادنا بشكل رئيسي على طريقة التوزيع بالبريد والتي تتراوح نسبة الرد فيها بين %20 إلى %40<sup>(1)</sup>، حيث تعذر على الباحثة الاتصال بهم بشكل مباشر نظرا للبعد و التشتت الجغرافي لأغليبيتهم، و فيما يخص الهاتف و الفاكس فإن قاعدة البيانات لدى المؤسسة حول عملائها ناقصة جدًا، ولا يوجد ملفات متابعة للعملاء، فقط وثائق رسمية مثل: نسخة عن السجل التجاري، وصل الطلبية، بيانات عن الضرائب والتأمين. هذا ما لاحظناه من خلال تعاملنا الشخصي مع هذه الوثائق أثناء البحث عن عناوين و وسائل للاتصال بعناصر العينة المختارة. ما يمكن ملاحظته أيضا أن نسبة كبيرة من المجيبين تأخذ صفة المستهلك الصناعي ( المقاولين )، 24 من أصل 28 مجيب، أي حوالي %85.71 تقريبا النسبة نفسها في بنية العينة، و عليه فإن هذه الفئة ممثلة تمثيلا حقيقيا في النتائج المتحصل عليها، ويتميز العميل الذي ينتمي لهذه الفئة عن العميل النهائي ببعض الخصائص التي تتعلق أساسا بطبيعة عملية القرار:<sup>(2)</sup>

- أول اختلاف بينهما عدد الأطراف المتدخلة في صنع قرار الشراء، ففي الحالة التي يكون فيها عملاء المؤسسة عبارة عن مؤسسات، فإن قرار الشراء يتخذ من طرف فريق من الأشخاص يسمى ب فريق الشراء *groupe d'achat* أو مركز الشراء *centre d'achat* و يصف كل من (Reeder, Brierty, 1991) خمس أطراف مشاركة في قرارات الشراء الصناعي:

1. أصحاب القرار *les décideurs*: الذين يملكون سلطة توجيه تعامل المؤسسة مع مورد معين.
2. المشتريين *les acheteurs*: الذين يحددون شروط الشراء.
3. الموجهين أو المؤثرين *les prescripteurs*: الذين يحددون خصائص ومعايير اختيار المنتجات.
4. المستعملين *les utilisateurs*

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, Op.cit, p 116.

<sup>2</sup> Ruben Chumpitaz, Valérie Swaen, Op.cit, p 03.

5. الجهات التي تعمل على المراقبة أو التأثير على تدفقات المعلومات داخل المؤسسة

. les filtres

إذن عملية صنع القرار يتدخل فيها أطراف ذوي انتماءات وظيفية مختلفة داخل المؤسسة مع الإشارة إلى إمكانية تدخل أطراف خارجية فيما يخص المؤثرين *les prescripteurs* مثل: مكاتب الدراسات.

- الاختلاف الثاني يتمثل في درجة الاحتراف *Degré de professionnalisme* والتي تظهر أكثر

وبوضوح لدى العميل الصناعي، حيث يمتلك هذا الأخير التكوين اللازم والخبرة، ويستعلم أكثر حول المنتجات و الأسواق التي يتعامل معها. ويمكن الاستنتاج من كل ما سبق أن آراءه وقراراته تتميز بالعقلانية لا الذاتية.

فيما يخص الفئة الثانية، تجار الجملة، فنسبة الرد كانت ضعيفة 20 % وبالتالي تمثيل هذه الفئة في النتائج سيكون ضعيفا.

أما بالنسبة لفئة المستهلكين العاديين، فكانت نسبة الرد 100 %، وبالتالي تمثيلها في النتائج سيكون حقيقيا، لكن لا بد من إضافة ملاحظة، فمن عناصر هذه الفئة من يملك صفة المستهلك الصناعي حيث وجدنا البعض منهم عبارة عن مؤسسات لكن تعمل خارج مجال البناء.

**تحليل الإجابة عن السؤال الثاني:** هل تبحثون عن معلومات قبل القيام بالشراء من مؤسسة معينة ؟

الجدول رقم: 19 البحث عن المعلومة حسب فئة العميل المجيب

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
23	22	1	مقاول
العدد			
النسبة من الفئة	95.7%	4.3%	100.0%
النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	84.6%	100.0%	85.2%
تاجر	1	1	
العدد			
النسبة من الفئة	100.0%	100.0%	100.0%
النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	3.8%	3.7%	
مستهلك	3	3	
العدد			
النسبة من الفئة	100.0%	100.0%	100.0%
النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	11.5%	11.1%	
المجموع	27	26	1
العدد			
النسبة	96.3%	3.7%	100.0%

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان

الجدول رقم: 20 درجة الارتباط بين فئة المجيب والإجابة عن السؤال الثاني

الإجابة		
.079	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل
.695	الدلالة الإحصائية	
27	عدد الملاحظات	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

لا يوجد ارتباط بين فئة العميل والإجابة المعطاة، أي أن الإجابة عن السؤال غير متأثرة بصفة العميل، وببين ذلك معامل الارتباط الضعيف و المقدر بـ 0.079 عند دلالة إحصائية 0.695 و التي تفوق  $\alpha=0.05$  مما يؤدي بنا إلى رفض فرضية وجود علاقة سلبية كانت أم ايجابية بين فئة العميل و نوع الإجابة، والمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي في حال ظهور تباين بين إجابات الفئات المختلفة للعملاء فإن ذلك يرجع لمحض الصدفة، وهذا يؤكد صحة النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق. إذن من خلال الجدول ومن أصل 27 إجابة من 28 عن هذا السؤال، فإن العملاء المجيبين بنعم يمثلون النسبة العالية 96.3% والتي ترجع في 84.6% منها للمقاولين، وفي 3.8% لتجار الجملة وفي 11.5% منها للمستهلكين. أما فيما يخص الإجابات داخل كل فئة فإن أغلبية المقاولين وهو ما يعادل 95.7% منهم أجابت بنعم، أما فئتي التجار والمستهلكين فأجابتا بشكل مطلق بنعم. إذن ما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أن عميل المؤسسة باختلاف صفته و انتماءه يبحث عن المعلومة قبل قيامه بالشراء.

### كيفية الحصول على المعلومة:

الجدول رقم: 21 البديل الأول توظيف عمال للبحث عن المعلومة

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	12	12	العدد
100.0%	50.0%	50.0%	النسبة من الفئة
85.7%	92.3%	80.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.6%		6.7%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
10.7%	7.7%	13.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
28	13	15	العدد
100.0%	46.4%	53.6%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 22 البديل الثاني الإطلاع على العروض المنشورة ( الإشهار مصدر للمعلومة )

المجموع	الإجابة	فئة العميل
---------	---------	------------

	نعم	لا		
مقاول	24	11	13	العدد
	100.0%	45.8%	54.2%	النسبة من الفئة
	85.7%	91.7%	81.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
تاجر	1		1	العدد
	100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
	3.6%		6.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
مستهلك	3	1	2	العدد
	100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
	10.7%	8.3%	12.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
المجموع	28	12	16	العدد
	100.0%	42.9%	57.1%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.  
الجدول رقم: 23 البديل الثالث اقتراح المؤسسات المنتجة لعروض على العملاء بواسطة رجال البيع

المجموع	الإجابة			فئة العميل
	نعم	لا		
مقاول	24	7	17	العدد
	100.0%	29.2%	70.8%	النسبة من الفئة
	85.7%	77.8%	89.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
تاجر	1	1		العدد
	100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
	3.6%	11.1%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
مستهلك	3	1	2	العدد
	100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
	10.7%	11.1%	10.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
المجموع	28	9	19	العدد
	100.0%	32.1%	67.9%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 24 درجة الارتباط بين فئة المجيب والإجابة عن كيفية الحصول على المعلومة

فئة العميل	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل	البديل الأول	البديل الثاني	البديل الثالث
فئة العميل	1.000		-0.141	-0.114	0.090
		الدلالة الإحصائية	0.473	0.564	0.647
		عدد الملاحظات	28	28	28

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة العميل والإجابة المعطاة عن كل بديل من بدائل الحصول على المعلومة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$  ، وعليه يمكننا تحليل نتائج الجداول السابقة كما يلي (مع العلم أن العميل قد يعتمد على أكثر من كيفية للحصول على المعلومة):

- نلاحظ أن 46.4% من العملاء يبحثون على المعلومة بالاعتماد على أنفسهم، أي أنهم يوظفون أفراد وميزانية خاصة للحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بمصادر التمويل الممكنة.

من العملاء على العروض المنشورة كمصدر للمعلومة. 42.9% يعتمد -

- يتضح من خلال الجدول الذي يبين الإجابات على البديل الثالث، بأن 32.1 فقط تقترح المؤسسة الممولة عليهم عروضاً بواسطة ممثليها، والواضح أيضاً أن هذا الأسلوب في التعامل موجه أساساً لفئة المقاولين وبعض التجار و المستهلكين ذوي المشتريات ذات الوزن الكبير في رقم أعمال المؤسسات الممولة، وهذا الأسلوب تتبعه المؤسسة محل الدراسة مع العملاء الذين تبلغ مشترياتهم السنوية مليار سنتيم فما فوق.

عموماً ومن خلال احتكاكنا ببعض العملاء عند ملاء الاستمارات، فإن أغلبهم يعتمدون على الكلمة المنقولة في الحصول على المعلومة، حيث يستعينون في ذلك بمكاتب الدراسات وسائقي الشاحنات، أو الاستعلام بشكل شخصي باستشارة الذين استعملوا المنتج من قبل.

**تحليل الإجابة عن السؤال الثالث:** هل تملكون بدائل لاختيار المؤسسة التي تشترون منها ؟

الجدول رقم: 25 وجود بدائل للاختيار بين المؤسسات الممولة

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	22	2	العدد
100.0%	91.7%	8.3%	النسبة من الفئة
88.9%	88.0%	100.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1	1		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
3.7%	4.0%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
2	2		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
7.4%	8.0%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
27	25	2	العدد
100.0%	92.6%	7.4%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 26 درجة الارتباط بين فئة العميل والإجابة عن وجود بدائل للاختيار بين المؤسسات الممولة

فئة العميل	الإجابة
------------	---------

0.096	1.000	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل
.635	.	الدلالة الإحصائية	
27	28	عدد الملاحظات	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المجيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، إذن يجمع أغلب العملاء على وجود بدائل لاختيار المؤسسة الممونة وذلك بنسبة 92.6%. وبالتالي السؤال الذي يفرض نفسه ماهي معايير اختيار المؤسسة الممونة؟

معايير اختيار المؤسسة الممونة: (مع العلم أن العميل قد يعتمد على أكثر من معيار)

الجدول رقم: 27 معيار القرب (الموقع الجغرافي)

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	14	10	مقاول
100.0%	58.3%	41.7%	
85.7%	77.8%	100.0%	
1	1		تاجر
100.0%	100.0%		
3.6%	5.6%		
3	3		مستهلك
100.0%	100.0%		
10.7%	16.7%		
28	18	10	المجموع
100.0%	64.3%	35.7%	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 28 معيار جودة المنتج ( التكنولوجيا المستعملة )

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	

العدد	15	24		
النسبة من الفئة	37.5%	100.0%		
النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	78.9%	85.7%		مقاول
العدد	1	1		
النسبة من الفئة	100.0%	100.0%		
النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	5.3%	3.6%		تاجر
العدد	3	3		
النسبة من الفئة	100.0%	100.0%		
النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	15.8%	10.7%		مستهلك
العدد	9	28		
النسبة	32.1%	100.0%		المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 29 معيار حسن التعامل مع الزبون

المجموع	الإجابة			فئة العميل
	نعم	لا		
24	12	12	العدد	
100.0%	50.0%	50.0%	النسبة من الفئة	
85.7%	75.0%	100.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مقاول
1	1		العدد	
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	
3.6%	6.3%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	تاجر
3	3		العدد	
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	
10.7%	18.8%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
28	16	12	العدد	
100.0%	57.1%	42.9%	النسبة	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 30 درجة الارتباط بين فئة المجيب والمعيار المختار(1)

معيار القرب	معيار جودة المنتج	معيار حسن التعامل	
.294	.271	.342	معامل الارتباط لـ بيرسون
.129	.162	.075	الدلالة الإحصائية

عدد الملاحظات	28	28	28
---------------	----	----	----

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المحيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، والمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي في حال ظهور تباين بين إجابات الفئات المختلفة للعملاء فإن ذلك يرجع لمحض الصدفة. وعليه يمكننا تحليل نتائج الجداول السابقة كما يلي:

64.3% من العملاء يعتبرون القرب الجغرافي معياراً لاختيار المؤسسة الممونة أما البقية فتعتمد على معايير أخرى تراها ذات أولوية، و كما نلاحظ من الجدول فهي عبارة عن مقاولين أي مستهلكين صناعيين، حيث أن قرارهم يتميز بالعقلانية والرشادة، والواضح أنهم يمثلون العملاء البعيدين جغرافياً عن المؤسسة محل الدراسة. 67.9% من العملاء يعتبرون جودة المنتج ونوع التكنولوجيا المستعملة معياراً مهماً لاختيار المؤسسة الممونة. 57.1% فقط من العملاء من يعتبر معيار حسن التعامل مع الزبون مهماً لاختيار المؤسسة الممونة.

الجدول رقم: 31 معيار حجم الطاقة الإنتاجية

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	6	18	العدد
100.0%	25.0%	75.0%	النسبة من الفئة
85.7%	75.0%	90.0%	النسبة من مجموع المحييين بـ لا / نعم
1	1		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
3.6%	12.5%		النسبة من مجموع المحييين بـ لا / نعم
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
10.7%	12.5%	10.0%	النسبة من مجموع المحييين بـ لا / نعم
28	8	20	العدد
100.0%	28.6%	71.4%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 32 معيار احترام آجال التسليم

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	16	8	العدد
100.0%	66.7%	33.3%	النسبة من الفئة
85.7%	80.0%	100.0%	النسبة من مجموع المحييين بـ لا / نعم
1	1		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة

3.6%	5.0%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
3	3		العدد	
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	
10.7%	15.0%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
28	20	8	العدد	
100.0%	71.4%	28.6%	النسبة	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 33 معيار خبرة المؤسسة

المجموع	الإجابة		النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا		
24	4	20	العدد	
100.0%	16.7%	83.3%	النسبة من الفئة	
85.7%	66.7%	90.9%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مقاول
1	1		العدد	
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	تاجر
3.6%	16.7%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
3	1	2	العدد	
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة	
10.7%	16.7%	9.1%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
28	6	22	العدد	
100.0%	21.4%	78.6%	النسبة	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 34 معيار السعر

المجموع	الإجابة		النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا		
24	17	7	العدد	
100.0%	70.8%	29.2%	النسبة من الفئة	
85.7%	81.0%	100.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مقاول
1	1		العدد	
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	تاجر

3.6%	4.8%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
3	3		العدد	مستهلك
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	
10.7%	14.3%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	المجموع
28	21	7	العدد	
100.0%	75.0%	25.0%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 35 درجة الارتباط بين فئة المجيب والمعيار المختار (2)

معيار السعر	معيار خبرة المؤسسة	معيار احترام آجال التسليم	معيار حجم الطاقة الإنتاجية	
.228	.206	.249	.125	معامل الارتباط - بيرسون
.244	.293	.201	.527	الدلالة الإحصائية
28	28	28	28	عدد الملاحظات

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المجيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، والمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي في حال ظهور تباين بين إجابات الفئات المختلفة للعملاء فإن ذلك يرجع لمحض الصدفة. وعليه يمكننا تحليل نتائج الجداول السابقة كما يلي:

- 71.4% من العملاء من يعتبر حجم الطاقة الإنتاجية معيارا غير مهما لاختيار المؤسسة الممونة.
- 71.4% من العملاء يعتبر احترام آجال التسليم معيارا مهما لاختيار المؤسسة الممونة.
- 78.6% من العملاء يرون عدم أهمية خبرة المؤسسة كمعيار للتعامل معها.
- 75.0% من العملاء يتفقون على أهمية السعر في قرار التعامل مع مؤسسة ما.

الجدول رقم: 36 معيار التكلفة ( السعر + مصاريف أخرى )

المجموع	الإجابة		العدد	النسبة من الفئة	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	فئة العميل
	نعم	لا				
24	11	13				مقاول
100.0%	45.8%	54.2%				
85.7%	84.6%	86.7%				تاجر
1	1					
100.0%	100.0%					

3.6%	7.7%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
3	1	2	العدد	
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة	مستهلك
10.7%	7.7%	13.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
28	13	15	العدد	المجموع
100.0%	46.4%	53.6%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 37 معيار ملائمة طريقة دفع المستحقات

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	8	16	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
85.7%	80.0%	88.9%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
85.7%	28.6%	57.1%	النسبة من مجموع المجيبين
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.6%		5.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3.6%		3.6%	النسبة من مجموع المجيبين
3	2	1	العدد
100.0%	66.7%	33.3%	النسبة من الفئة
10.7%	20.0%	5.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
10.7%	7.1%	3.6%	النسبة من مجموع المجيبين
28	10	18	العدد
100.0%	35.7%	64.3%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 38 معيار الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	10	14	العدد
100.0%	41.7%	58.3%	النسبة من الفئة
85.7%	90.9%	82.4%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
85.7%	35.7%	50.0%	النسبة من مجموع المجيبين
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.6%		5.9%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3.6%		3.6%	النسبة من مجموع المجيبين

مستهلك	العدد		
	1	2	3
	33.3%	66.7%	100.0%
	9.1%	11.8%	10.7%
	3.6%	7.1%	10.7%
المجموع	العدد		
	11	17	28
	39.3%	60.7%	100.0%

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 39 معايير أخرى

المجموع	الإجابة		العدد	النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا			
24	7	17			مقاول
100.0%	29.2%	70.8%			
85.7%	100.0%	81.0%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
85.7%	25.0%	60.7%		النسبة من مجموع المجيبين	
1		1			تاجر
100.0%		100.0%		النسبة من الفئة	
3.6%		4.8%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
3.6%		3.6%		النسبة من مجموع المجيبين	
3		3			مستهلك
100.0%		100.0%		النسبة من الفئة	
10.7%		14.3%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
10.7%		10.7%		النسبة من مجموع المجيبين	
28	7	21			المجموع
100.0%	25.0%	75.0%		النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 40 درجة الارتباط بين فئة المجيب والمعيار المختار (3)

معيار التكلفة	معيار ملائمة طريقة دفع المستحقات	معيار الخدمات	معيار أخرى
-.028	.176	-.087	-.228
.887	.369	.662	.244
28	28	28	28

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المجيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، والمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، أي في حال ظهور تباين بين إجابات الفئات المختلفة للعملاء فإن ذلك يرجع لمحض الصدفة. وعليه يمكننا تحليل نتائج الجداول السابقة كما يلي:

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

46.4% من العملاء من يعتبر التكلفة معيارا لاختيار المؤسسة الممونة، ونسبة مقاربة لها تعتقد عكس ذلك أغلبهم من فئة المقاولين نظرا لتحمل البعيدين جغرافيا لمصاريف النقل.

64.3% من العملاء لا يعتبرون طريقة دفع المستحقات معيارا للمفاضلة بين العروض المتوفرة، أما باقي العملاء فيعتبرونه معيارا أساسيا، و يرغبون في الحصول على تسهيلات - التي يستفيد منها العملاء ذوي الصداقات مع المؤسسات الممونة- المتعلقة بتأجيل دفع المستحقات لأجل قريبة نظرا لمشكل التمويل الذي تعاني منه المؤسسات بشكل عام وبشكل خاص المصغرة والصغيرة منها، حيث تتأكد المؤسسة الممونة من دخول قيمة المستحقات لحسابها البنكي أو تقبضها نقدا قبل تسليم الطلبية للعميل و الذي يعتبر أيضا سببا في تأخر تسليم الطلبية في بعض الحالات.

60.7% من العملاء من يقرون بأن الخدمة ليست معيارا لاختيار المؤسسة الممونة، ففي الواقع تحتل هذه الأخيرة مركز قوة نظرا لكون العرض الإجمالي في السوق لا يغطي الطلب وبالتالي مجال التنافس بينها وبين المنافسين لا يزال مفتوح على نقاط رئيسية مثل: السعر والتكلفة والجودة، فتكتفي بتقديم الخدمات الضرورية فقط مثل النقل.

25.0% من العملاء من يأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى إضافة للمعايير السابقة والمتمثلة في الصداقة والعلاقات الطيبة مع المؤسسة الممونة، الجدية، الثقة، تسهيلات التسديد، السمعة الطيبة، وكذا عامل تشجيع المنتج المحلي.

ومما سبق يمكن ترتيب معايير اختيار المؤسسة الممونة حسب الأولوية كما يلي:

- معيار السعر.
- معيار آجال التسليم.
- معيار جودة المنتج (التكنولوجيا المستعملة).
- معيار القرب (الموقع الجغرافي).
- معيار حسن التعامل مع الزبون.
- معيار التكلفة.
- معيار الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- معيار ملائمة طريقة دفع المستحقات.
- معيار حجم الطاقة الإنتاجية.
- أسباب أخرى.
- معيار خبرة المؤسسة في السوق.

**تحليل الإجابة عن السؤال الرابع:** هل سبق و أن تعاملتم مع مؤسسة أخرى ؟  
الجدول رقم: 41 تغيير المؤسسة الممونة

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	20	4	العدد
100.0%	83.3%	16.7%	النسبة من الفئة
85.7%	95.2%	57.1%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
85.7%	71.4%	14.3%	النسبة من مجموع المجيبين
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.6%		14.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3.6%		3.6%	النسبة من مجموع المجيبين
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

10.7%	4.8%	28.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
10.7%	3.6%	7.1%	النسبة من مجموع المجيبين	
28	21	7	العدد	المجموع
100.0%	75.0%	25.0%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

75.0% من العملاء قاموا بتغيير المؤسسة الممونة، مما يثبت وجود بدائل للاختيار، و يدعم صحة الإجابة على السؤال الثالث.

### أسباب تغيير المؤسسة الممونة:

يجب استبعاد فئة التاجر لأنه لم يغير، أما فئة المستهلكين فالوحيد الذي غير المؤسسة الممونة أعطى سببا وحيدا وهو البعد الجغرافي. إذن تحليل أسباب التغيير سيرتكز على فئة المقاولين (20 مقاول الذين أجابوا بنعم).

الجدول رقم: 42 السبب الأول البعد (الموقع الجغرافي)

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	12	8	العدد	مقاول
100.0%	60.0%	40.0%	النسبة من الفئة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

60.0% من الحالات كان سبب تغيير المؤسسة الممونة فيها يرجع لبعدها جغرافيا عن المؤسسة المقولة.

الجدول رقم: 43 السبب الثاني جودة المنتج غير مرضية

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	6	14	العدد	مقاول
100.0%	30.0%	70.0%	النسبة من الفئة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

ما نلاحظه من الجدول، أن مستوى الجودة لم يكن سببا في تغيير المؤسسة الممونة، باستثناء القليل من الحالات، دليل على أن الجودة والتكنولوجيا الموظفة متقاربة بين المؤسسات الممونة.

الجدول رقم: 44 السبب الثالث سوء التعامل مع العميل

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	2	18	العدد	مقاول
100.0%	10.0 %	90.0 %	النسبة من الفئة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

90.0 % من المقاولين يجمعون على أن سبب التغيير لم يكن ناتجا عن طريقة التعامل معهم.

الجدول رقم: 45 السبب الرابع ضعف الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الممونة

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	3	17	العدد	مقاول
100.0%	15.0 %	85.0 %	النسبة من	

			الفئة	
--	--	--	-------	--

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

ما نلاحظه من الجدول، أن حجم الطاقة الإنتاجية لم يكن سببا في تغيير المؤسسة الممونة.

الجدول رقم: السبب الخامس عدم احترام آجال التسليم

المجموع	الإجابة		العدد	النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا			
20	5	15			مقاول
100.0%	25.0 %	75.0 %			

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

ما نلاحظه من الجدول، أن آجال التسليم لم تكن سببا في تغيير المؤسسة الممونة، إلا في القليل من الحالات.

الجدول رقم: 46 السبب السادس ضعف خبرة المؤسسة

المجموع	الإجابة		العدد	النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا			
20	2	18			مقاول
100.0%	10.0 %	90.0 %			

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

ما نلاحظه من الجدول، أن مستوى خبرة المؤسسة لم يكن سببا في تغيير المؤسسة الممونة.

الجدول رقم: 47 السبب السابع أسعار عالية

المجموع	الإجابة		العدد	النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا			
20	7	13			مقاول
100.0%	35.0 %	65.0 %			

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

65.0 % من المقاولين يجمعون على أن الأسعار كانت معقولة، لكن 35.0 % منهم يرون عكس ذلك، والسبب حسب رأينا يرجع لحصول البعض منهم على تخفيضات نظرا للحجم الكبير لمشترياتهم.

الجدول رقم: 48 السبب الثامن التكلفة العالية

المجموع	الإجابة		العدد	النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا			
20	6	14			مقاول
100.0%	30.0%	70.0%			

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

70.0% من المقاولين يستعد سبب التكلفة، لكن 30.0% منهم يعتبرونه سبباً، هذا يرجع لكون التكلفة المتحملة تتأثر بحجم المشتريات (حجم المشاريع بعبارة أخرى)، وبالتالي هناك فرق بين المؤسسات المقاوله المصغرة والصغيرة من جهة والمتوسطة والكبيرة من جهة أخرى.

الجدول رقم: 49 السبب التاسع عدم ملائمة طريقة دفع المستحقات

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	2	18	النسبة من الفئة	مقاول
100.0%	10.0 %	90.0 %		

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

90.0 % من العملاء يجمعون على أن طريقة دفع المستحقات لم تكن سبباً في تغيير المؤسسة الممونة.

الجدول رقم: 50 السبب العاشر ضعف الخدمات المقدمة

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	3	17	النسبة من الفئة	مقاول
100.0%	15.0 %	85.0 %		

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

85.0 % من العملاء يجمعون على أن ضعف الخدمات المقدمة لم يكن سبباً في تغيير المؤسسة الممونة.

الجدول رقم: 51 أسباب أخرى

المجموع	الإجابة		العدد	فئة العميل
	نعم	لا		
20	2	18	النسبة من الفئة	مقاول
100.0%	10.0 %	90.0 %		

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول يتبين أنه لا توجد أسباب أخرى خارجة عن التي تم ذكرها آنفاً، فقط البعض منهم كان يتعامل مع المؤسسة الوطنية لمواد البناء ذات الوحدات الجهوية أين كان المشكل معها يتمثل في البطء في معالجة الطلبية وطابور الانتظار الطويل، وكذا اشتراط التسديد الفوري دون تسهيلات. ومما سبق يمكن ترتيب أسباب تغيير المؤسسة الممونة كما يلي (مع العلم أنه يمكن أن يدخل في قرار التغيير أكثر من سبب):

- البعد (الموقع الجغرافي).
- الأسعار العالية.
- الجودة غير المرضية والتكلفة العالية.
- عدم احترام آجال التسليم.
- ضعف كل من الطاقة الإنتاجية والخدمات التي تقدمها المؤسسة الممونة.

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- ويأتي في المرتبة الأخيرة كل من خبرة المؤسسة، طريقة التعامل مع الزبون، طريقة دفع المستحقات، وأسباب أخرى.

### تحليل الإجابة عن السؤال الخامس: منذ متى تتعامل مع هذه المؤسسة، منذ مدة:

الجدول رقم: 52 مدة التعامل مع المؤسسة محل الدراسة (الاستدلال على وفاء العميل)

المجموع	الإجابة			فئة العميل
	حديث	متوسطة	طويلة	
23	4	7	12	العدد
100.0%	17.4%	30.4%	52.2%	النسبة من الفئة
85.2%	66.7%	100.0%	85.7%	النسبة من مجموع العمود
85.2%	14.8%	25.9%	44.4%	النسبة من مجموع المجيبين
1			1	العدد
100.0%			100.0%	النسبة من الفئة
3.7%			7.1%	النسبة من مجموع العمود
3.7%			3.7%	النسبة من مجموع المجيبين
3	2		1	العدد
100.0%	66.7%		33.3%	النسبة من الفئة
11.1%	33.3%		7.1%	النسبة من مجموع العمود
11.1%	7.4%		3.7%	النسبة من مجموع المجيبين
27	6	7	14	العدد
100.0%	22.2%	25.9%	51.9%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 53 درجة الارتباط بين فئة المجيب والإجابة عن مدة التعامل مع المؤسسة محل الدراسة

الإجابة	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل
.219		
.273		
27		

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المجيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، إذن يمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:  
51.9% من العملاء تزيد فترة تعاملهم مع المؤسسة عن أربع سنوات وهي فترة معتبرة مقارنة بعمر المؤسسة وهو ست سنوات.

25.9% من العملاء تتراوح فترة تعاملهم مع المؤسسة ما بين سنتين و أربع سنوات.

22.2% من العملاء يتعاملون مع المؤسسة منذ مدة أقل من سنتين.

ما يمكن استنتاجه أن نسبة كبيرة من العملاء 77.8% وفيه لتعاملها مع المؤسسة محل الدراسة.

## تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

## الفصل الرابع

**تحليل الإجابة عن السؤال السادس:** عند تقديمكم للطبيبات، هل يستدعي ذلك حضوركم

إلى مقر المؤسسة؟

الجدول رقم: 54 الحضور إلى مقر المؤسسة لتقديم الطلبية (نعتبرها وسيلة للاتصال)

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
24	15	9	العدد
100.0%	62.5%	37.5%	النسبة من الفئة
85.7%	88.2%	81.8%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.6%		9.1%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	2	1	العدد
100.0%	66.7%	33.3%	النسبة من الفئة
10.7%	11.8%	9.1%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
28	17	11	العدد
100.0%	60.7%	39.3%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 55 درجة الارتباط بين فئة المجيب والإجابة عن ضرورة الحضور لتقديم الطلبية

الإجابة	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل
-0.029		
.884	الدلالة الإحصائية	
28	عدد الملاحظات	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المجيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، إذن يمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:  
60.7% من العملاء يحضر إلى مقر المؤسسة لتقديم الطلبية و 39.3% منهم يلجئون إلى وسائل أخرى.

## وسائل الاتصال المتوفرة:

الجدول رقم: 56 درجة الارتباط بين فئة العميل و وسيلة الاتصال المتبعة

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل
.	1.000	فئة العميل
.562	.117	الهاتف
.204	.252	الفاكس
.599	.106	البريد الإلكتروني
.828	-.044	ممثل المؤسسة
.599	.106	موقع الانترنت

وسائل اخرى	-168	402
------------	------	-----

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة العميل و وسيلة الاتصال المتبعة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ .

الجدول رقم: 57 استعمال وسيلة الهاتف

المجموع	الإجابة		
	نعم	لا	
العدد	8	3	11
النسبة من الفئة	72.73 %	27.27 %	100.0%

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

72.73 % من العملاء الذين لا يحضرون إلى مقر المؤسسة يتصلون بواسطة الهاتف لتقديم الطلبات.

الجدول رقم: 58 استعمال وسيلة الفاكس

المجموع	الإجابة		
	نعم	لا	
العدد	5	6	11
النسبة من الفئة	45.45 %	54.55%	100.0%

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

45.45 % من العملاء الذين لا يحضرون إلى مقر المؤسسة يتصلون بواسطة الفاكس.

الجدول رقم: 59 استعمال وسيلة البريد الالكتروني

المجموع	الإجابة		
	نعم	لا	
العدد	2	9	11
النسبة من الفئة	18.18 %	81.82 %	100.0%

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

18.18 % فقط من العملاء الذين لا يحضرون إلى مقر المؤسسة يتصلون بواسطة البريد الالكتروني، وهذه النسبة دليل على أن القليل منهم من يعلم بوجود عنوان بريد الكتروني للمؤسسة، وفي الواقع خصصت المؤسسة هذه الوسيلة للاتصال بمورديها ( موردي الآلات والتجهيزات) الأجانب.

الجدول رقم: 60 الاتصال بممثل المؤسسة

المجموع	الإجابة		
	نعم	لا	
العدد	5	6	11
النسبة من الفئة	45.45 %	54.55%	100.0%

الفئة			
-------	--	--	--

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

45.45 % من العملاء الذين لا يحضرون إلى مقر المؤسسة يتصلون بممثل المؤسسة، حيث يتواجد هذا الأخير في شمال البلاد أين توجد النسبة الكبرى من سوق المؤسسة حوالي 75% ، حيث يتصل بكبار المقاولين ليحصل على برامج تمويلهم بالأجر ويقدمها للمؤسسة، وكذا يعرض على المقاولين غير المتعاملين مع المؤسسة التعامل معها.

الجدول رقم: 61 الاتصال بموقع المؤسسة عبر الانترنت

المجموع	الإجابة		
	نعم	لا	
11	2	9	العدد
100.0%	18.18 %	81.82 %	النسبة من الفئة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

18.18 % فقط من العملاء الذين لا يحضرون إلى مقر المؤسسة يتصلون بموقع المؤسسة عبر الانترنت.

الجدول رقم: 62 استعمال وسائل اتصال أخرى

المجموع	الإجابة		
	نعم	لا	
11	2	9	العدد
100.0%	18.18 %	81.82 %	النسبة من الفئة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

18.18 % فقط من العملاء الذين لا يحضرون إلى مقر المؤسسة من يلجأ لوسائل أخرى مثل: إرسال القائم على عمليات الشراء إلى المؤسسة الممونة، أو إرسال سائقي الشاحنات.

**تحليل الإجابة عن السؤال السابع:** كيف تقيمون الوقت الذي تنتظرونه قبل الحصول على المنتج أو الطلبية :

الجدول رقم: 63 ملخص نتائج تقييم فترة الانتظار

28	عدد المحييين
3.1786	المتوسط الحسابي
3.00	المنوال
1.0905	الانحراف المعياري
1.1892	التباين

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

لقياس درجة تشتت التقييم المعطى لفترة الانتظار من طرف العملاء، يجب قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي، حيث إذا تجاوزت النسبة 25% تعتبر سلسلة القيم المعطاة متشتتة.<sup>(1)</sup> ومن الجدول نجد هذه النسبة تساوي 34.31%، ما نلاحظه أن التقييم المعطى لفترة الانتظار متشتت، نتساءل الآن عن مصدر هذا التشتت.

الجدول رقم: 64 تحليل التباين الأحادي لنتائج تقييم فترة الانتظار

مجموع	درجة الحرية	متوسط	F	قيمة	الدلالة
-------	-------------	-------	---	------	---------

<sup>1</sup> Jean-Luc Giannelloni, Eric Vernet, Op.cit, p 257.

المربعات	المربعات	الإحصائية
2	.470	.377
25	1.247	.690
27		
31.167		
32.107		

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن التشتت ما بين الفئات ليست له دلالة إحصائية، حيث أنها تفوق 0.05، ومن خلال عمود متوسط المربعات نلاحظ أن مصدر التشتت راجع لتشتت التقييم داخل الفئات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 65 تقييم العملاء لفترة الانتظار قبل الحصول على الطليبة (1)

المجموع	الإجابة					فئة العميل
	مناسب جدا	مناسب	نوعا ما مناسب	غير مناسب	غير مناسب تماما	
24	3	8	7	4	2	العدد
100.0%	12.5%	33.3%	29.2%	16.7%	8.3%	النسبة من الفئة
85.7%	100.0%	100.0%	70.0%	80.0%	100.0%	النسبة من مجموع العمود
1			1			العدد
100.0%			100.0%			النسبة من الفئة
3.6%			10.0%			النسبة من مجموع العمود
3			2	1		العدد
100.0%			66.7%	33.3%		النسبة من الفئة
10.7%			20.0%	20.0%		النسبة من مجموع العمود
28	3	8	10	5	2	العدد
100.0%	10.7%	28.6%	35.7%	17.9%	7.1%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 66 تقييم العملاء لفترة الانتظار قبل الحصول على الطليبة (2)

الانحراف المعياري	عدد الملاحظات	المتوسط الحسابي	فئة العميل
1.1516	24	3.2500	مقاول
.	1	3.0000	تاجر
.5774	3	2.6667	مستهلك
1.0905	28	3.1786	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

نلاحظ أن تقييم الفئات المختلفة متقارب، حيث أن متوسط التقييم الصادر عن فئة المقاولين هو 3.2500 وهو ما يقابل عبارة "نوعا ما مناسب"، الملاحظة نفسها فيما يخص فئة التجار، أما فئة المستهلكين كان متوسط التقييم لديها 2.6667 والذي يقع بين "غير مناسب" و "نوعا ما مناسب" إلا أنه أقرب للتقييم الأخير. أما التقييم الكلي للعملاء فكان متوسطه 3.1786 وهو ما يقابل عبارة "نوعا ما مناسب". مبدئيا يظهر أن هذا الجانب يمثل نقطة ضعف للمؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم: 67 تقييم العملاء لفترة الانتظار قبل الحصول على الطليبة (3)

التكرار النسبي المتجمع الصاعد	التكرار النسبي	التكرار	الإجابة
7.1	7.1	2	غير مناسب تماما
25.0	17.9	5	غير مناسب

60.7	35.7	10	نوعا ما مناسب
89.3	28.6	8	مناسب
100.0	10.7	3	مناسب جدا
	100.0	28	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

60.7% من العملاء يعتبرون فترة الانتظار قبل الحصول على الخدمة غير مناسبة.

**تحليل الإجابة عن السؤال الثامن:** ما رأيكم في الإجراءات اللازمة بدء من تقديم الخدمة حتى استلامها؟

الجدول رقم: 68 ملخص نتائج تقييم درجة تعقيد الإجراءات

27	عدد المجيبين
3.8519	المتوسط الحسابي
4.00	المنوال
1.1670	الانحراف المعياري
1.3618	التباين

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول يمكن حساب نسبة التشتت والتي تساوي 30.30% أي أن سلسلة تقييم الإجراءات متشعبة، نتساءل الآن عن مصدر هذا التشتت.

الجدول رقم: 69 تحليل التباين الأحادي لنتائج تقييم درجة تعقيد الإجراءات

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	الدلالة الإحصائية
915	2	457	.318	.730
34.493	24	1.437		
35.407	26			

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن التشتت ما بين الفئات ليست له دلالة إحصائية، حيث أنها تفوق 0.05، ومن خلال عمود متوسط المربعات نلاحظ أن مصدر التشتت راجع لتشتت التقييم داخل الفئات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 70 تقييم العملاء لدرجة تعقيد الإجراءات (1)

المجموع	الإجابة					فئة العميل
	غير معقدة تماما (بسيطة جدا)	غير معقدة (بسيطة)	نوعا ما معقدة	معقدة	معقدة جدا ومملة	
23	8	10	2	1	2	العدد
100.0%	34.8%	43.5%	8.7%	4.3%	8.7%	النسبة من الفئة
85.2%	100.0%	76.9%	100.0%	50.0%	100.0%	النسبة من مجموع العمود
1		1				العدد
100.0%		100.0%				النسبة من الفئة
3.7%		7.7%				النسبة من مجموع العمود
3		2		1		العدد

الفصل الرابع

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

100.0%		66.7%		33.3%		النسبة من الفئة	مستهلك
11.1%		15.4%		50.0%		النسبة من مجموع العمود	
27	8	13	2	2	2	العدد	المجموع
100.0%	29.6%	48.1%	7.4%	7.4%	7.4%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 71 تقييم العملاء لدرجة تعقيد الإجراءات (2)

الانحراف المعياري	عدد الملاحظات	المتوسط الحسابي	فئة العميل
1.2028	23	3.9130	مقاوم
.	1	4.0000	تاجر
1.1547	3	3.3333	مستهلك
1.1670	27	3.8519	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

نلاحظ أن تقييم الفئات المختلفة لدرجة تعقيد الإجراءات متقارب، حيث كان متوسط التقييم الكلي للعملاء هو 3.8519 و هو ما يقابل عبارة "بسيطة". مبدئياً يظهر أن هذا الجانب يمثل نقطة قوة للمؤسسة محل الدراسة، ويؤكد ذلك نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم: 72 تقييم العملاء لدرجة تعقيد الإجراءات (3)

التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار	الإجابة
7.4	7.4	2	معقدة جدا ومملة
14.8	7.4	2	معقدة
22.2	7.4	2	نوعا ما معقدة
70.4	48.1	13	غير معقدة (بسيطة)
100.0	29.6	8	غير معقدة تماما (بسيطة جدا)
	100.0	27	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

77.7 % من العملاء يقيمون الإجراءات المتبعة بدء من تقديم الطلبية حتى استلامها على أنها بسيطة.

تحليل الإجابة عن السؤال التاسع: في حالة وجود عيب بالمنتج، هل تتقدمون بشكوى؟

الجدول رقم: 73 ملخص نتائج درجة الاستعداد لتقديم شكوى

27	عدد المجيبين
2.8889	المتوسط الحسابي
1.00	المنوال
1.5275	الانحراف المعياري
2.3333	التباين

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول يمكن حساب نسبة التثنت والتي تساوي 52.87% أي أن سلسلة درجة الاستعداد متثنتة، نتساءل الآن عن مصدر هذا التثنت.

الجدول رقم: 74 تحليل التباين الأحادي لنتائج درجة الاستعداد لتقديم شكوى

الدالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.761	.276	.681	2	1.362	ما بين الفئات
		2.471	24	59.304	داخل الفئات
			26	60.667	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن التثنت ما بين الفئات ليست له دلالة إحصائية، حيث أنها تفوق 0.05، ومن خلال عمود متوسط المربعات نلاحظ أن مصدر التثنت راجع لتثنت الإجابة داخل الفئات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: 75 نتائج درجة الاستعداد لتقديم شكوى (1)

المجموع	الإيجابية					فئة العميل
	دائما	أحيانا	نادرا	نادرا جدا	أبدا	
23	4	5	5	1	8	العدد
100.0%	17.4%	21.7%	21.7%	4.3%	34.8%	النسبة من الفئة
85.2%	100.0%	62.5%	100.0%	100.0%	88.9%	النسبة من مجموع العمود
1		1				العدد
100.0%		100.0%				النسبة من الفئة
3.7%		12.5%				النسبة من مجموع العمود
3		2			1	العدد
100.0%		66.7%			33.3%	النسبة من الفئة
11.1%		25.0%			11.1%	النسبة من مجموع العمود
27	4	8	5	1	9	العدد
100.0%	14.8%	29.6%	18.5%	3.7%	33.3%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 76 نتائج درجة الاستعداد لتقديم شكوى (2)

الانحراف المعياري	عدد الملاحظات	المتوسط الحسابي	فئة العميل
1.5566	23	2.8261	مقاوم
	1	4.0000	تاجر
1.7321	3	3.0000	مستهلك

المجموع 2.8889 27 1.5275

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من الجدول يتبين أنه " أحيانا " يملك العميل الاستعداد للتعبير عما لا يرضيه، والنسبة الكبيرة تحجم عن ذلك بصفة مطلقة وهو ما يقابل الإجابة " أبدا " في الجدول الموالي، حيث لاحظ العملاء وجود عيب في المنتج وهو اعوجاج شكل الأجر، لكن يفضلون البحث عن طرق استعمال أخرى له على أن يشكو ذلك للمؤسسة، والبعض منهم أعطى تبرير أنه يحصل على تسهيلات من المؤسسة فيما يخص آجال تسديد المستحقات، وبالتالي فهو في موقف ضعف ولا يمكنه أن يشكو. لكن هذه النقطة ستكون حجر عثرة في سبيل التحسين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم: 77 نتائج درجة الاستعداد لتقديم شكوى (3)

التكرار النسبي المتجمع الصاعد	التكرار النسبي	التكرار	الإجابة
33.3	33.3	9	أبدا
37.0	3.7	1	نادرا جدا
55.6	18.5	5	نادرا
85.2	29.6	8	أحيانا
100.0	14.8	4	دائما
	100.0	27	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

تحليل الإجابة عن السؤال العاشر: هل توجد مصلحة لإيداع الشكاوى بها ؟

الجدول رقم: 78 وجود مصلحة لإيداع الشكاوى

التكرار النسبي المتجمع الصاعد	التكرار النسبي للمجيبين	التكرار النسبي	التكرار	الإجابة
31.8	31.8	25.0	7	لا
100.0	68.2	53.6	15	نعم
	100.0	78.6	22	المجموع
		21.4	6	حالات عدم الإجابة
		100.0	28	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 79 درجة الارتباط بين فئة المجيب والإجابة عن وجود مصلحة لإيداع الشكاوى

الإجابة	معامل الارتباط لـ بيرسون	فئة العميل
-.247	الدلالة الإحصائية	
.267	عدد الملاحظات	
22		

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول الأخير يتبين عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين فئة المجيب والإجابة المعطاة، حيث أن الدلالة الإحصائية تفوق  $\alpha=0.05$ ، إذن يمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:  
 68.2% من العملاء المجيبين يؤكدون وجود مصلحة لإيداع الشكاوى بالمؤسسة محل الدراسة.  
 31.8% من العملاء المجيبين لا يعلمون بوجود هذه المصلحة.  
 حتى في حالات عدم الإجابة عن هذا السؤال هناك من أشار لعدم درايته إن كانت موجودة أم لا، وذكر أنه يتصل بصاحب المؤسسة مباشرة.

تحليل الإجابة عن السؤال الحادي عشر: ما هي مواضيع هذه الشكاوى ؟

الجدول رقم: 80 الموضوع الأول نقص في خصائص المنتج

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
21	9	12	العدد
100.0%	42.9%	57.1%	النسبة من الفئة
84.0%	90.0%	80.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1	1		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
4.0%	10.0%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3		3	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
12.0%		20.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
25	10	15	العدد
100.0%	40.0%	60.0%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

40.0% من الحالات كان موضوع الشكاوى فيها النقص في خصائص المنتج.

الجدول رقم: 81 الموضوع الثاني سوء التعامل مع الزبون

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
21	1	20	العدد
100.0%	4.8%	95.2%	النسبة من الفئة
84.0%	50.0%	87.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
4.0%		4.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
12.0%	50.0%	8.7%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
25	2	23	العدد
100.0%	8.0%	92.0%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

92.0% من العملاء يؤكد على حسن تعامل المؤسسة مع عملائها، والتي تعتبر نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم: 82 الموضوع الثالث عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الزبون

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
21	1	20	العدد

100.0%	4.8%	95.2%	النسبة من الفئة	مقاوم
84.0%	100.0%	83.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
1		1	العدد	تاجر
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة	
4.0%		4.2%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
3		3	العدد	
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة	المجموع
12.0%		12.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
25	1	24	العدد	
100.0%	4.0%	96.0%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.  
96.0% من العملاء يؤكدون أن المؤسسة توفر المعلومة التي يحتاجها المتعامل معها.

الجدول رقم: 83 الموضوع الرابع التكلفة العالية

المجموع	الإيجابية		فئة العميل
	نعم	لا	
21	2	19	العدد
100.0%	9.5%	90.5%	النسبة من الفئة
84.0%	100.0%	82.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
4.0%		4.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3		3	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
12.0%		13.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
25	2	23	العدد
100.0%	8.0%	92.0%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.  
92.0% من العملاء يعتبرون التكلفة التي يتحملونها من جراء تعاملهم مع المؤسسة مناسبة، وهذا ما يؤكد ما أسلفنا في مبحث نشاط المؤسسة، بأنها تركز على استراتيجية تخفيض التكلفة كعامل أساسي في مواجهتها للمنافسين.

الجدول رقم: 84 الموضوع الخامس تأخر مواعيد الاستلام

المجموع	الإيجابية		فئة العميل
	نعم	لا	
21	7	14	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة

84.0%	87.5%	82.4%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مقاول
1		1	العدد	تاجر
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة	
4.0%		5.9%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
3	1	2	العدد	
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة	
12.0%	12.5%	11.8%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
25	8	17	العدد	المجموع
100.0%	32.0%	68.0%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

32.0% من العملاء يشكون من تأخر مواعيد الاستلام، وما لاحظناه أنهم بعيدين جغرافياً.

الجدول رقم: 85 أسباب أخرى للشكوى

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
21	3	18	مقاول
100.0%	14.3%	85.7%	العدد
84.0%	75.0%	85.7%	النسبة من الفئة
			النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
4.0%		4.8%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
12.0%	25.0%	9.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
25	4	21	العدد
100.0%	16.0%	84.0%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

84.0% من الحالات تؤكد عدم وجود أسباب أخرى، والقليل يضيف سبب تلف بعض وحدات المنتج المنقولة، أو نقص عددها لكن لا يشك في نية المؤسسة، وهذا هو السبب الرئيسي لاستثمار المؤسسة في آلات التخفيف، لأن ذلك يضمن ضبط عدد الوحدات في كل حزمة، وهذا يضمن نقطة قوة أخرى للمؤسسة حيث تخفض بذلك تكلفة تحميل الأجر على الشاحنات بتوظيفها لأفراد أقل، بحيث تستعمل آلات الرفع التي توفر الوقت بحملها لكميات أكبر، وتجنبها عامل الكسر.

تحليل الإجابة عن السؤال الثاني عشر: هل تتلقون الرد المناسب على هذه الشكاوى؟

الجدول رقم: 86 مؤشرات تقييم رد المؤسسة على الشكاوى المقدمة

عدد المحييين	21
المتوسط الحسابي	4.3810
النوال	5.00
الانحراف المعياري	1.0235
التباين	1.0476

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول وبحساب نسبة التشتت نجدها تساوي 23.36% إذن فإن تقييم العملاء لرد المؤسسة على الشكاوى متقارب.

الجدول رقم: 87 تحليل التباين الأحادي لتقييم العملاء لرد المؤسسة على الشكاوى المقدمة

الدالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	
	.299	.337	.675	ما بين الفئات
		1.127	20.278	داخل الفئات
			20.952	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدول نلاحظ أن التشتت ما بين الفئات فيما يخص تقييم رد المؤسسة على شكاوى عملائها ليست له دلالة إحصائية، حيث أنها تفوق 0.05. إذن يمكن أخذ التقييم العام مع التأكد أنه يعبر بصدق على رأي كل العملاء.

الجدول رقم: 88 نتائج تقييم العملاء لرد المؤسسة على الشكاوى المقدمة

التكرار النسبي	التكرار النسبي	التكرار	الإجابة
11.76	11.76	2	نادرا
35.29	5323.	4	أحيانا
100.0	71.64	11	دائما
	100.0	17	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

64.71% من العملاء المحييين من يتلقى "دائما" الرد المناسب على شكواه.

### تحليل الإجابة عن السؤال الثالث عشر: درجتي الرضا والأهمية؟

الجدول رقم: 89 ملخص نتائج تقدير درجة الرضا حول بعض الجوانب الأساسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الرضا عن:
1.25	3.68	الوقت اللازم للحصول على المنتج
1.42	3.63	عدد الإجراءات اللازمة للحصول على المنتج
1.59	3.30	وضوح الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة ظهور مشكل
1.32	4.04	اهتمام وإصغاء الأفراد
1.17	3.93	سهولة الحصول على المعلومات ( مثلا فيما يخص سير عملية تحضير الطلبية )
.83	4.12	قدرة التكيف مع حاجات الزبون
1.06	4.00	تكلفة الحصول على المنتج
1.44	3.71	طريقة دفع المستحقات

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 90 تحليل التباين الأحادي للرضا حول بعض الجوانب الأساسية

الدلالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.615	.496	.804	2	1.607	ما بين الفئات
		1.620	25	40.500	داخل الفئات
			27	42.107	المجموع
.604	.515	1.076	2	2.151	ما بين الفئات
		2.089	24	50.145	داخل الفئات
			26	52.296	المجموع
<b>.042</b>	<b>3.624</b>	<b>7.612</b>	<b>2</b>	<b>15.224</b>	<b>ما بين الفئات</b>
		<b>2.100</b>	<b>24</b>	<b>50.406</b>	<b>داخل الفئات</b>
			<b>26</b>	<b>65.630</b>	<b>المجموع</b>
.924	.080	.148	2	.296	ما بين الفئات
		1.861	24	44.667	داخل الفئات
			26	44.963	المجموع
.317	1.205	1.636	2	3.272	ما بين الفئات
		1.357	24	32.580	داخل الفئات
			26	35.852	المجموع
.498	.719	.510	2	1.021	ما بين الفئات
		.710	22	15.619	داخل الفئات
			24	16.640	المجموع
.855	.158	.189	2	.379	ما بين الفئات
		1.201	23	27.621	داخل الفئات
			25	28.000	المجموع
.155	2.009	3.857	2	7.714	ما بين الفئات
		1.920	25	48.000	داخل الفئات
			27	55.714	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدولين السابقين يمكن تحليل النتائج كما يلي:  
بالنسبة للجانب الأول "الوقت اللازم للحصول على المنتج" فإن متوسط درجة الرضا المتحصل عليه لا يعبر عن الواقع، ويمكن التأكد من ذلك بالربط مع تحليل نتائج السؤال السابع، ويؤكد ذلك نتائج أولويات التحسين عند تحليل السؤال الموالي. أما بالنسبة للجانب الثاني "الإجراءات اللازمة للحصول على المنتج" فإن نتائج جدول تقييم درجة الرضا معبرة عن الواقع ويمكن التأكد من ذلك بالربط مع تحليل نتائج السؤال الثامن. نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين الأحادي أن تقييم درجة الرضا حول وضوح الإجراءات الواجب اتخاذها في حال ظهور مشكل له تشتت كبير مابين الفئات ذو دلالة إحصائية، وعليه سنقوم بتحليل درجة الرضا عن هذا الجانب على حدا.

الجدول رقم: 91 تحليل نتائج الرضا حول جانب وضوح الإجراءات الواجب اتخاذها في حال ظهور مشكل

المجموع	الإجابة					فئة العميل
	راض جدًا	راض	راض نوعا ما	غير راض	غير راض تماما	
23	7	7	4		5	العدد
100.0%	30.4%	30.4%	17.4%		21.7%	النسبة من الفئة
85.2%	87.5%	100.0%	100.0%		71.4%	النسبة من مجموع العمود
85.2%	25.9%	25.9%	14.8%		18.5%	النسبة من مجموع المجيبين
1	1					العدد
100.0%	100.0%					النسبة من الفئة
3.7%	12.5%					النسبة من مجموع العمود
3.7%	3.7%					النسبة من مجموع المجيبين
3				1	2	العدد
100.0%				33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
11.1%				100.0%	28.6%	النسبة من مجموع العمود
11.1%				3.7%	7.4%	النسبة من مجموع المجيبين
27	8	7	4	1	7	العدد
100.0%	29.6%	25.9%	14.8%	3.7%	25.9%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

يتبين من خلال الجدول عدم رضا فئة المستهلكين على هذا الجانب، وتوافقها في ذلك نسبة من المقولين حوالي 21.7% وهناك من أضاف إلى أن هذا الجانب غير موجود تماما، أما بقية المقولين فيتراوح تقديرهم بين الرضا المتوسط إلى الرضا المطلق وأضافوا أن اتصالهم يكون بشكل مباشر مع مسير المؤسسة. كل هذا يفسر درجة الرضا الضعيفة التي تظهر في الجدول الأول.  
- بالنسبة لجانب اهتمام وإصغاء أفراد المؤسسة فقد قُدر متوسط درجة الرضا بـ4.04 والذي يقابل عبارة "راض" ويؤكد ذلك تحليل نتائج السؤال الحادي عشر في جانب التعامل مع الزبون.  
- بالنسبة لجانب سهولة الحصول على المعلومات فقد قُدر متوسط درجة الرضا بـ3.93 والذي يقترب أكثر من عبارة "راض" ويؤكد ذلك تحليل نتائج السؤال الحادي عشر في جانب توفر المعلومات التي يحتاجها الزبون.

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

- بالنسبة لجانب قدرة التكيف مع حاجات الزبون فقد قَدّر متوسط درجة الرضا بـ 4.12 والذي يقابل عبارة "راض" ويؤكد ذلك التشتت الضعيف لتقديرات الرضا المعطاة من طرف العملاء، حيث تبلغ نسبة التشتت 20.14% أي أقل من 25% أين يمكن اعتبار سلسلة التقديرات المعطاة متشعبة. أما بالنسبة لجانب تكلفة الحصول على المنتج، فكان متوسط الرضا 4.00 والذي يقابل عبارة "راض"، ويدعم صحة هذه النتيجة تحليل السؤال الحادي عشر في جانب التكلفة. و فيما يخص طريقة دفع المستحقات فإن متوسط درجة الرضا بلغ 3.71 وهو ما يقابل تقريبا عبارة "راض".

الجدول رقم: 92 ملخص نتائج تقدير درجة الأهمية حول بعض الجوانب الأساسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة أهمية:
1.15	4.41	الوقت اللازم للحصول على المنتج
1.16	4.26	عدد الإجراءات اللازمة للحصول على المنتج
1.47	3.92	وضوح الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة ظهور مشكل
.57	4.62	اهتمام وإصغاء الأفراد
1.13	4.19	سهولة الحصول على المعلومات ( مثلا فيما يخص سير عملية تحضير الطلبية )
.88	4.38	قدرة التكيف مع حاجات الزبون
.44	4.76	تكلفة الحصول على المنتج
1.17	4.30	طريقة دفع المستحقات

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 93 تحليل التباين الأحادي لأهمية بعض الجوانب الأساسية

الدلالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.631	.470	.651	2	1.301	ما بين الفئات
		1.384	24	33.217	داخل الفئات
			26	34.519	المجموع
.401	.948	1.288	2	2.576	ما بين الفئات
		1.359	24	32.609	داخل الفئات
			26	35.185	المجموع
.746	.297	.682	2	1.364	ما بين الفئات
		2.294	22	50.476	داخل الفئات
			24	51.840	المجموع
.288	1.313	.418	2	.836	ما بين الفئات
		.318	23	7.318	داخل الفئات
			25	8.154	المجموع
.312	1.225	1.542	2	3.084	ما بين الفئات
		1.259	23	28.955	داخل الفئات
			25	32.038	المجموع

## الفصل الرابع

### تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

307	1.250	.938	2	1.875	ما بين الفئات	قدرة التكيف مع حاجات الزبون
		.750	21	15.750	داخل الفئات	
			23	17.625	المجموع	
.505	.704	.137	2	.274	ما بين الفئات	تكلفة الحصول على المنتج
		.195	22	4.286	داخل الفئات	
			24	4.560	المجموع	
.600	.522	.742	2	1.485	ما بين الفئات	طريقة دفع المستحقات
		1.423	24	34.145	داخل الفئات	
			26	35.630	المجموع	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال الجدولين السابقين يمكن تحليل النتائج كما يلي: كل الجوانب السابقة ذات أهمية بالنسبة لعملاء المؤسسة خاصة جانبي التكلفة واهتمام وإصغاء الأفراد حيث اعتبروا مهمين جداً.

### تحليل الإجابة عن السؤال الرابع عشر: أولويات التحسين

الجدول رقم: 94 أولوية تحسين الوقت اللازم للحصول على المنتج

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
22	17	5	العدد
100.0%	77.3%	22.7%	النسبة من الفئة
84.6%	81.0%	100.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1	1		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
3.8%	4.8%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	3		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
11.5%	14.3%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
26	21	5	العدد
100.0%	80.8%	19.2%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

80.8% من العملاء يرون ضرورة تقليص فترة الانتظار قبل استلام الطلبية، فحسب أحد المقاولين فإن المؤسسة لا تسمح بالشحن من المخازن رغم وجود مخزون كافي، وتعمل على صرف الأجر فور خروجه من الفرن بتحميله مباشرة على الشاحنات الناقلة بواسطة الآلات الرافعة، لتوفر تكلفة نقله نحو المخازن ثم شحنه، وهذا ما يتسبب في وجود طابور انتظار طويل لاحظناه خارج المؤسسة، وهي بذلك تتسبب في خسارة عميلها بتحميله تكلفة التأخير إضافة لتكلفة الشراء، مقول آخر أشار لذلك بعدم وجود تنظيم في هذا الجانب، في حين يمكن تقادي ذلك إن تم توجيه الشاحنات نحو المخازن.

الجدول رقم: 95 أولوية تحسين عدد الإجراءات اللازمة للحصول على المنتج

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
22	5	17	العدد
100.0%	22.7%	77.3%	النسبة من الفئة
84.6%	83.3%	85.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.8%		5.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
11.5%	16.7%	10.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
26	6	20	العدد
100.0%	23.1%	76.9%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

23.1% فقط من العملاء يرون ضرورة التحسين على مستوى الإجراءات.

الجدول رقم: 96 أولوية تحسين وضوح الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة ظهور مشكل

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
22	8	14	العدد
100.0%	36.4%	63.6%	النسبة من الفئة
84.6%	100.0%	77.8%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.8%		5.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3		3	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة

11.5%		16.7%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
26	8	18	العدد	المجموع
100.0%	30.8%	69.2%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

30.8% من العملاء يرون ضرورة التحسين على مستوى الإجراءات الخاصة بمعالجة المشاكل الممكن ظهورها، والملاحظ أنهم من فئة المقاولين.

الجدول رقم: 97 أولوية تحسين اهتمام وإصغاء الأفراد

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
22	4	18	العدد
100.0%	18.2%	81.8%	النسبة من الفئة
84.6%	80.0%	85.7%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.8%		4.8%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	1	2	العدد
100.0%	33.3%	66.7%	النسبة من الفئة
11.5%	20.0%	9.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
26	5	21	العدد
100.0%	19.2%	80.8%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

19.2% فقط من العملاء من يطالب بتحسين هذا الجانب مما يدعم صحة النتائج المتحصل عليها عند تحليل الأسئلة السابقة.

الجدول رقم: 98 أولوية تحسين سهولة الحصول على المعلومات

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
22	5	17	العدد
100.0%	22.7%	77.3%	النسبة من الفئة
84.6%	83.3%	85.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1	1		العدد
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة
3.8%	16.7%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3		3	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة

11.5%		15.0%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	مستهلك
26	6	20	العدد	المجموع
100.0%	23.1%	76.9%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

23.1% من عملاء المؤسسة من يجد صعوبة في الحصول على المعلومة ويطلب بالتحسين على هذا المستوى.

الجدول رقم: 99 أولوية تحسين قدرة التكيف مع حاجات الزبون

المجموع	الإجابة		النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا		
22	8	14	العدد	مقاول
100.0%	36.4%	63.6%	النسبة من الفئة	
84.6%	88.9%	82.4%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
1	1		العدد	تاجر
100.0%	100.0%		النسبة من الفئة	
3.8%	11.1%		النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
3		3	العدد	مستهلك
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة	
11.5%		17.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
26	9	17	العدد	المجموع
100.0%	34.6%	65.4%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

رغم رضا العملاء على هذا الجانب إلا أن نسبة معتبرة حوالي 34.6% تطالب بتحسينه.

الجدول رقم: 100 أولوية تحسين تكلفة الحصول على المنتج

المجموع	الإجابة		النسبة من الفئة	فئة العميل
	نعم	لا		
22	8	14	العدد	مقاول
100.0%	36.4%	63.6%	النسبة من الفئة	
84.6%	80.0%	87.5%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
1		1	العدد	تاجر
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة	
3.8%		6.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
3	2	1	العدد	مستهلك
100.0%	66.7%	33.3%	النسبة من الفئة	
11.5%	20.0%	6.3%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم	
26	10	16	العدد	المجموع
100.0%	38.5%	61.5%	النسبة	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

رغم رضا العملاء على هذا الجانب إلا أن نسبة معتبرة حوالي 38.5% تطالب بتحسينه.

إن نتائج الجدولين الأخيرين تؤكد ما ذكرناه في الجانب النظري بأن الوصول إلى إرضاء العميل غير كافي، لا بدّ من الوصول إلى أقصى درجات الرضا معه.

الجدول رقم: 101 أولوية تحسين طريقة دفع المستحقات

المجموع	الإجابة		فئة العميل
	نعم	لا	
22	11	11	العدد
100.0%	50.0%	50.0%	النسبة من الفئة
84.6%	84.6%	84.6%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
1		1	العدد
100.0%		100.0%	النسبة من الفئة
3.8%		7.7%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
3	2	1	العدد
100.0%	66.7%	33.3%	النسبة من الفئة
11.5%	15.4%	7.7%	النسبة من مجموع المجيبين بـ لا / نعم
26	13	13	العدد
100.0%	50.0%	50.0%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

50.0% من العملاء يطلبون بتحسين طريقة دفع المستحقات، حيث يرغبون في الحصول على تسهيلات أكثر. يمكن من خلال ما سبق ترتيب أولويات التحسين كما يلي:

- تحسين الوقت اللازم للحصول على المنتج.
- تحسين طريقة دفع المستحقات.
- تخفيض تكلفة الحصول على المنتج.
- تحسين قدرة التكيف مع حاجات الزبون.
- توضيح الإجراءات الواجب اتخاذها في حال ظهور مشكل.
- تسهيل الحصول على المعلومة، والإجراءات اللازمة للحصول على المنتج.
- تحسين الاهتمام والإصغاء من جانب أفراد المؤسسة.

**تحليل الإجابة عن السؤال الخامس عشر:** ما هو مستوى الرضا العام لديكم حول ما تقدمه المؤسسة ؟

الجدول رقم: 102 تحليل التباين الأحادي لنتائج تقييم درجة الرضا العام

الدالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	ما بين الفئات
.043	3.571	2.381	2	4.762	

الفصل الرابع

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

داخل الفئات	16.667	25	.667
المجموع	21.429	27	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من خلال جدول تحليل التباين يظهر وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات الرضا العام ما بين الفئات المختلفة للعملاء، وهذا يتبين من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم: 103 نتائج تقييم درجة الرضا العام (تقييم عام لما تقدمه المؤسسة)

المجموع	الإجابة				فئة العميل
	راض جدًا	راض	راض نوعا ما	غير راض	
24	7	11	5	1	العدد
100.0%	29.2%	45.8%	20.8%	4.2%	النسبة من الفئة
85.7%	100.0%	91.7%	71.4%	50.0%	النسبة من مجموع العمود
1		1			العدد
100.0%		100.0%			النسبة من الفئة
3.6%		8.3%			النسبة من مجموع العمود
3			2	1	العدد
100.0%			66.7%	33.3%	النسبة من الفئة
10.7%			28.6%	50.0%	النسبة من مجموع العمود
28	7	12	7	2	العدد
100.0%	25.0%	42.9%	25.0%	7.1%	النسبة

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

الجدول رقم: 104 ملخص نتائج تقييم درجة الرضا العام

فئة العميل	المتوسط الحسابي	عدد الملاحظات	الانحراف المعياري
مقاول	4.0000	24	.8341
تاجر	4.0000	1	.
مستهلك	2.6667	3	.5774
المجموع	3.8571	28	.8909

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

نلاحظ أن فئة المستهلكين بشكل عام غير راضية عن تجربة تعاملها مع المؤسسة محل الدراسة، ويقاسمها هذا التقييم نسبة 25% من المقاولين كما يوضحه الجدول الأول. متوسط الرضا العام لفئة المقاولين 4.0000 وهو ما يقابل التعبير "راض"، والتقييم نفسه أعطته فئة التجار.

تحليل الإجابة عن السؤال السادس عشر: هل تنوي التعامل مرة أخرى مع هذه المؤسسة؟

الجدول رقم: 105 تحليل التباين الأحادي لنتائج نية التعامل ثانية مع المؤسسة

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	الدلالة الإحصائية
----------------	-------------	----------------	--------	-------------------

1.86	1.802	.673	2	1.345	ما بين الفئات
		.373	25	9.333	داخل الفئات
			27	10.679	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مختلف الفئات.

الجدول رقم: 106 تحليل نتائج نية التعامل ثانية مع المؤسسة ( الوفاء )

الانحراف المعياري	عدد الملاحظات	المتوسط الحسابي	فئة العميل
.5647	24	1.3333	مقاوم
.	1	1.0000	تاجر
1.0000	3	2.0000	مستهلك
.6289	28	1.3929	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئة المقاومين يقع بين قيمتي "1" و "2" و التي تقابل على الترتيب التعبير " ممكن جدًا " و " ممكن"، بالنسبة لفئة التجار فكانت الإجابة " ممكن جدًا"، أما فئة المستهلكين فكانت إجابتها " ممكن". وبصفة عامة يرجح العملاء إمكانية التعامل ثانية مع المؤسسة محل الدراسة.

تحليل الإجابة عن السؤال السادس عشر: هل أنتم مستعدون لنصح الآخرين بالتعامل مع هذه

المؤسسة ؟

الجدول رقم: 107 تحليل التباين الأحادي لنتائج نية نصح الآخرين بالتعامل مع المؤسسة محل الدراسة

الدلالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	ما بين الفئات
.658	.425	.179	2	.357	داخل الفئات
		.420	25	10.500	المجموع
			27	10.857	

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مختلف الفئات.

الجدول رقم: 108 تحليل نتائج نية نصح الآخرين بالتعامل مع المؤسسة محل الدراسة

الانحراف المعياري	عدد الملاحظات	المتوسط الحسابي	فئة العميل
.6539	24	1.4167	مقاوم
.	1	1.0000	تاجر
.5774	3	1.6667	مستهلك
.6341	28	1.4286	المجموع

المصدر: إفراغ بيانات استمارات الاستبيان.

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفئتي المقاومين والمستهلكين يقع بين قيمتي "1" و "2" و التي تقابل على الترتيب التعبير " ممكن جدًا " و " ممكن"، وبالنسبة لفئة التجار فكانت الإجابة " ممكن جدًا"، وبصفة عامة يرجح العملاء إمكانية نصح الآخرين بالتعامل مع المؤسسة محل الدراسة.

## المبحث الثاني: الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفقاً لنتائج البحث

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم إجابات عن التساؤلات المطروحة، والمستخلصة من الفرضية، بناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة، لكن سندعم الجوانب التي عجزت فيها نتائج الدراسة الميدانية، ببعض المعطيات عن الواقع الذي تعايشه كل المؤسسات وخاصة المتوسطة والصغيرة والمصغرة منها، سواء كانت في وضعية المنتج البائع أم في وضعية العميل المشتري.

يتميز عميل المؤسسة الصناعية الجزائرية، بناء على نتائج دراسة الحالة، بالوعي حيث يبحث عن المعلومة لتكوين البدائل الممكنة فيما يخص العروض المقدمة، قبل قيامه بعملية الشراء، وهذا ما تؤكدته نسبة 96.3% من العملاء الذين تم استقصائهم، ويتم الاعتماد في ذلك بشكل كبير على المعلومة المنقولة شفويا، وتعتبر نسبة كبيرة منهم 92.6% أنها تملك الحرية في اختيار المؤسسة الممونة، وأنها غير مجبرة للتعامل مع جهة معينة، ويؤكد ذلك أن نسبة 75% من العملاء قاموا بتغيير الجهة الممونة. كذلك يتبين من النتائج المتحصل عليها أن العميل يملك معايير موضوعية للمفاضلة بين العروض، حيث يرتبها حسب ظروفه وظروف السوق كما يلي:

- السعر المناسب.
- احترام آجال التسليم.
- توفير الجودة والتكنولوجيا المناسبة.
- القرب الجغرافي.
- حسن التعامل مع العميل.
- التكلفة المناسبة.
- الخدمات.
- طريقة دفع المستحقات.
- حجم الطاقة الإنتاجية.
- أسباب أخرى.

إذن مما سبق فالعميل واعن ويستطيع المفاضلة بين العروض المتوفرة، لكن قدرته التفاوضية تبقى محدودة جداً، فهو مقيّد بظروف التمويل والتسديد، وضعف الوسيلة المتبعة في الحصول على المعلومة، وكذا نقص

الجهات الموفرة لها. (\*) وبالتالي فهو في موقف ضعف، وهذا ما أكدته نتائج درجة الاستعداد لتقديم الشكاوى حيث كانت متدنية. ويمكن استثناء أقلية من العملاء، من تستطيع فعلا ممارسة قدرتها التفاوضية، والتي مشترياتها ذات وزن كبير في رقم أعمال المؤسسة، وهذا ما تؤكدته المعاملة المميزة لبعض المقاولين كما بينا ذلك سابقا في تحليلنا لنتائج الاستبيان.

كما سبق يتضح أن المؤسسة في مركز قوة، خاصة وأن العرض غير مغطى بشكل كلي، ويساعد المؤسسة محل الدراسة كون المنافسة محلية فقط، ولا توجد مزاحمة من منافسين أجنبى، حيث لا يتم استيراد الأجر الأحمر كما بينا في مطلب واقع وآفاق السوق. كذلك فإن مؤشرات المنافسة لا تزال تنحصر في بعض الجوانب التي تلائم الوضع الحالي للسوق مثل التكلفة، السعر. وعليه فالقرارات والسياسات المتخذة من طرف المؤسسة ستكون للتفوق على مستوى هاته المؤشرات، حيث بينا سابقا تركيز المؤسسة على استراتيجية تخفيض التكلفة.

رغم هذا الواقع إلا أن المؤسسة محل الدراسة تملك بعض الاستعدادات الايجابية، والتي يدعم مصداقيتها كون 77.8% من أفراد العينة المجيبين عن أسئلة الاستبيان يملكون تجربة طويلة في التعامل مع المؤسسة، وبالتالي فإن أي تقييم معطى من طرفهم له مصداقية كبيرة خاصة وأن أغليبيتهم يملك صفة المستهلك الصناعي، الذي يتميز بالعقلانية وما يميز تقييمه أنه " تراكمي ". ونذكر أهم هذه الاستعدادات فيما يلي:

- تحسن المؤسسة معاملة عملائها، وهذا ما أكدته 92% من العملاء.
  - يصغي أفراد المؤسسة باهتمام لانشغالات العميل، ويؤكد ذلك نسبة 80.8% من المجيبين.
  - توفر المؤسسة مصلحة لإيداع الشكاوى على مستوى تنظيمها، وفي بعض الأحيان يستمع مسير المؤسسة بشكل مباشر لانشغالات العملاء.
  - يحصل اغلب العملاء الذين يتقدمون بشكاوى (64.71%) على الرد المناسب في كل مرة.
  - متوسط الرضا العام المشجع.
  - استعداد العملاء للتعامل ثانية مع المؤسسة.
  - استعداد العملاء لنصح الآخرين بالتعامل مع المؤسسة.
- كل ما سبق يوضح وجود رغبة ناشئة للإصغاء، لكن هذا غير كافي لا بد من انتهاج سياسة تشجع العميل على إعطاء رأيه، فالوصول إلى إرضاءه بات أمرا غير كاف، لا بد من جعله راض جدا لضمان وفاءه للمؤسسة تحسبا لاحتدام المنافسة خاصة وأن ظروف الاستثمار في هذا المجال مشجعة جدا. إذن عليها بالدراسات لظروف محيطها ومنافسيها والمتابعة الدائمة لتقييم عميلها، لكن هل تملك القدرة على ذلك ؟

\* المزيد من التوضيحات في الفقرات اللاحقة.

**ظروف إنشاء وتطور المؤسسات المتوسطة والصغيرة:**

رغم التوجه نحو تنشيط الاقتصاد بواسطة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، ورغم القرارات الجريئة والهيئات المنصبة لدعم هذا التوجه إلا أن هذا النوع من المؤسسات يعاني من صعوبات أحيانا تميت المبادرة قبل تجسيدها على أرض الواقع، رغم ما يمكن أن تجلبه من تحسن وتطور لمستويات النشاط العامة في كل المجالات. ولم تسلم من هذه الصعوبات حتى المؤسسات التي تخطت مرحلة الإنشاء فهي تتكرر حتى مع مبادرات التوسع والنمو والتطوير.

و بناء على مجموعة من الدراسات المتناولة لهذا الموضوع بالتفصيل يمكننا وصف البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الجزائرية على النحو التالي:

**الصعوبات المتعلقة بالمحيط (بيئة الأعمال): وتتمثل في:**

- الرؤية غير الواضحة فيما يخص توجهات النشاط الاقتصادي، بسبب التدخلات المتعددة على مستوى التشريع.
  - تعقد وغموض النصوص التشريعية والتنظيمية.
  - التأثير العميق للتغيرات الاقتصادية الدولية في طرق الإنتاج والتوزيع المتبعة في كل القطاعات.
  - البيروقراطية، فالمحيط المؤسسي (*l'environnement institutionnel*) يمثل فعلا نقاط قوة بفضل مختلف المساعدات لإنشاء المؤسسة، لكن ما يميزه من بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية يشكل عائقا لا يمكن تجاوزه، مما قد يؤدي إلى التخلي عن فكرة الاستثمار تماما.
  - هيئات مساعدة ودعم وإرشاد غير فعالة، حيث أن مكاتب النصح والإرشاد لا تؤدي ما هو منتظر منها، ودراسات السوق التي تقوم بها غير ناعمة وفقيرة جدًا من ناحية الإحاطة بالواقع.
  - التعريف الجمركية غير الملائمة والتي تؤثر على النشاط الإنتاجي أكثر من التجاري مثلا: فيما يخص استيراد الآلات.
  - غياب سياسة تكوين إداري لمسيري المؤسسات الخاصة.
  - المنافسة غير النزيهة *Concurrence déloyale*.
  - سلوكات الإدارات والمتعاملين الاقتصاديين التي تولد الغش والتهربات الجبائية.
- وما يؤكد الوضعية المزرية لبيئة الأعمال بالجزائر، التقرير الصادر بتاريخ 2003/10/31 عن منتدى الأعمال العالمي المعروف بـ "منتدى دافوس" الذي يضم أهم المجموعات والشركات العالمية وأكبر المستثمرين

ورجال الأعمال، والذي اعتبر مناخ الأعمال بالجزائر غير ملائم وغير مستقر، ومن أهم المآخذ المسجلة: انتشار الرشوة وصعوبة الوصول إلى مصادر التمويل بسبب التعقيدات التي يتصف بها الجهاز المصرفي.<sup>(1)</sup>

### الصعوبات الإدارية:

تقدم الدولة قرارات تشجع بشكل واضح الاستثمار، لكن التطبيق في الميدان يواجه عوائق تحبط أقوى الطموحات والتي نلخصها في النقاط التالية:

عملية الحصول على السجل التجاري صعبة وتستغرق وقتا طويلا وتتطلب 18 وثيقة من الصعب الحصول عليها.

تقدر الآجال المتوسطة لانطلاق المشروع في الجزائر بـ 5 سنوات، في حين أن الفترة المقدرة لذلك هي سنتين حسب المستثمر والخبير الاستشاري. ويرجع السبب في ذلك لثقل سير الإجراءات الإدارية فيما يخص التصريح على مستوى المصالح الجبائية، المصادقة على وثائق طلب السجل التجاري على مستوى البلدية ... وغيرها من الأسباب والمعوقات.

فيما يتعلق بالمستثمر الأجنبي، فعند إعداده للسجل التجاري يطلب منه شهادة إقامة، وللحصول على هذه الأخيرة تطلب من مصالح الولاية سجلا تجاريا، فيجد المستثمر نفسه أمام هذا التناقض الذي يواجهه أيضا مع المصالح الجبائية.

### صعوبة الحصول على مقر للمؤسسة: (le foncier industriel)

ويعني ذلك صعوبة الحصول على المناطق الصناعية *Zones industrielles (ZI)*، ومناطق النشاط التجاري *Zones d'activités commerciales (ZAC)*، والتي تظهر مشبعة وغالبا توجه لغير أهدافها.

### مشكل التمويل:

يعد التمويل المنظم من أساسيات تشغيل وتوسيع المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ أنها تحتاج إلى التمويل طويل الأجل لشراء المعدات والآلات وتمويل الدراسات، كما تحتاج التمويل قصير الأجل لضمان السير الحسن لدورة النشاط. وبصفة خاصة فإن الموارد المالية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة تتميز بالمحدودية، وإمكانية حصولها على تمويل مناسب تتعرض لكثير من المشاكل نذكرها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- ارتفاع سعر الفائدة، كما حصل في النصف الأول من عشرية التسعينات حيث تجاوز 20%، الشيء الذي أعاق إنشاء وتطور المؤسسات خاصة الصغرى منها. فارتفاع معدل التضخم الذي بلغ خلال تلك الفترة 35% دفع بأسعار الفائدة إلى الارتفاع، ولمدة طويلة، حيث لم تصبح موجبة إلا بعد انخفاض معدل

<sup>1</sup> زيدان محمد، بريس عبد القادر، " دور الحكومات في تدعيم التنافسية (حالة الجزائر) ". المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات "، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09/08 مارس 2005، ص.19.

<sup>2</sup> دجبار محفوظ، " المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها: دراسة حالة المؤسسات المصغرة في ولاية سطيف خلال الفترة 1999-2001 ". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 05، ديسمبر 2003، ص.217.

- التضخم في النصف الثاني من تلك العشرية. ورغم تخفيضه من قبل الدولة من 17.5% إلى 8.5% (1) إلا أن ذلك لم يعطي دفعا للاستثمارات لأن المحيط العام غير ملائم.
- عدم تخصيص نسبة من القروض الموجهة إلى المؤسسات على المستوى الوطني من قبل البنوك التجارية، إلى المؤسسات الصغيرة. إذ أدت الظروف بهذه الأخيرة على الاستفادة بجزء يسير فقط من تلك القروض الإجمالية.
- تعقد وتعدد إجراءات الحصول على القروض جعل العديد من المشاريع تنتهي قبل بدايتها لعدم إقدام أصحابها على الاقتراض.
- اشتراط ضمانات عقارية أو عينية على القروض قد لا تكون في متناول جميع المستثمرين، إذ تشترط العديد من البنوك المانحة في الجزائر ضمانات على قروضها تتجاوز 150% من المبلغ المقترض، كما قد تأخذ المعوقات أشكالاً أخرى مثل: فترة السداد.
- عدم تخصيص بنك لتمويل المؤسسات الصغيرة دون غيرها، حيث يمكن هذا الإجراء من تحسين طرق تمويلها، ومتابعتها بمعرفة مشاكلها عن كثب.
- ارتفاع معدلات الضرائب على رقم الأعمال، الدخل، الأرباح التجارية، مما يعيق التمويل الذاتي لهاته المؤسسات. ويمكن إضافة نقطة أخرى في هذا الجانب وهي: غياب المعلومات حول وجود سبل تمويل خارجية ونعني بها إقراض أجنبي، والتي من المفروض توفرها البنوك (2) وبإطلاعنا على الإحصائيات المتوفرة على موقع وزارة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، لاحظنا تمويل قطاعات لا توافق الواقع ومحاور التطور الضرورية، دليل على أن المحيط لا يزال غير ملائم وفوضوي، ودليل أيضا على غياب التفكير الاستراتيجي في تخصيص الموارد المالية.

### ظروف الحصول على المعلومة :

من خلال نتائج الأبحاث المنجزة لمعالجة هذه النقطة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن وصف واقع الحصول على المعلومة كما يلي: (3)

<sup>1</sup> كرو يمينة، "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية". الملتقى العلمي الدولي الأول حول "أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، نظم بفندق الأوراسي 31 ماي-2 جوان 2003، ص. 23.

<sup>2</sup> المرجع الأخير، ص 25.

<sup>3</sup> المرجع الأخير، ص ص. 26-30.

-في دراسات شملت المؤسسات المتوسطة والصغيرة على مستوى ولاية تيزي وزو، والتي تعتبر من الولايات العشر الأوائل من حيث عدد المؤسسات من هذا الحجم، لوحظ أن المؤسسات الجزائرية تعاني من تأخر خطير في مجال اليقظة الاستراتيجية.

-كذلك في دراسة إحصائية منجزة في مذكرة ماجستير معنونة بـ: *"Intelligence économique et maîtrise de l'environnement pour les petites et moyennes entreprises, contribution à l'analyse des systèmes d'information locaux"* من طرف عومر آيت سيد احمد سنة 2001/2000 والمطبقة على عينة مكونة من 21 مؤسسة صغيرة ومتوسطة و18 هيئة، والتي اهتمت شكل مباشر باليقظة الاستراتيجية على مستوى هاته المؤسسات، وكانت أهم نتائجها:

« ترغب المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الحصول على معلومات متعددة ومختلفة: تقنية، سياسية، اقتصادية، تشريعية، مستجدات التجهيزات والصيانة، الإبداع...، وبالتالي يوجد طلب متنوع ويتعلق بمجالات عديدة.

« نقص في عرض المعلومة، حيث يتميز بنقص الديناميكية.

« الالتزام غير الكامل للتنظيمات الرسمية فيما يخص إنتاج، معالجة، ونشر المعلومة مما ولّد عدم الثقة في الهيئات العمومية المختصة في توفير المعلومة.

« تكفي الهيئات المختصة لتوفير المعلومات للمؤسسات، بتوفير التقنية منها فقط. ولهذا ظهرت بعض الهيئات الخاصة لها إمكانيات مستقبلية فيما يخص البحث عن المعلومة وجمعها وتحليلها، وكأمثلة:

- *"Média com"* المتخصصة في نشر الدليل التجاري والصناعي.

- *"OVOLAB"* ونشاطها يتمثل في تحليل النوعية الميكروبيولوجية للصناعات الكيمائية والغذائية.

« نقل المعلومة عن طريق الأفراد بالاعتماد على العلاقات غير الرسمية.

« يتم تحليل المحيط بكل أبعاده بإتباع الحدس، وبتأسيسه بشكل كلي على المعلومة المأخوذة من العلاقات الشخصية، أو بسماعها عن طريق الكلمة المنقولة *"bouche à oreille"*، والذي يمكن أن يوسع من جانب عدم اليقين في قرارات أصحاب المؤسسات.

« تعتمد المؤسسة على اتصالات وعلاقات من خلال السفر خارج البلاد فيما يخص الحصول على المستجدات.

« العديد من المؤسسات الخاصة تطور استعداد ماليا لتسيير الخطر، بينما المؤسسة العمومية فتبقى في وضعية انتظار وتساؤل بالنظر إلى تبعيتها للجهات التي تحميها.

كل هذه الظروف الداخلية والخارجية تعيق بشكل كبير قدرة المؤسسات على الإصغاء *"capacité"*

*"d'écoute"*، ويتبين من ذلك أن المؤسسة حتى وإن امتلكت الرغبة في التحسين والتطوير والإبداع، فإن

قدرتها على ذلك محدودة ومقيدة بظروف محيطها، والحالة نفسها بالنسبة للمؤسسة في وضعية العميل فهي عاجزة عن ممارسة قدرتها التفاوضية والمطالبة بتلبية رغباتها إلا في إطار حدود ضيقة جدًا. وكإجابة عن تساؤلنا حول ملائمة عروض المؤسسة الجزائرية لرغبات عملائها، وانطلاقاً من الحالة التي تم دراستها، وبناء على الظروف العامة للسوق ونتائج تحليل الاستمارة، فإن عميل المؤسسة راض عن العروض المقدمة له، لكن هذا الرضا مقيد حسب الظروف الحالية للسوق، لا كونه ناتج عن تلقي الردود المناسبة لرغباته، أو سعي المؤسسة لتكييف عرضها وفق ذلك.