



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية

دراسة حالة فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين- بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

شين فيروز

طباية موسى

الموسم الجامعي 2013-2014

...../Master-GE/GO-GSO /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
رَبِّي أَدْخِلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ
وَأُخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ
وَأَجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا

سورة الإسراء الآية 80

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك
إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا
العمل المتواضع إلى:

✍ من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور
العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.
✍ إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها من علمتني
ومعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني المصوم أصبح في
بحر حنانها لينفخ من آلامي .. والدتي الغالية.
✍ إلى سبب وجودي في الحياة .. والدي الحبيب لك كل التجلي والاحترام.
✍ من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي أخوتي وأخواتي
الغاليين على قلبي : عبد الوهاب، طاهر، علي، يوسف ، مصطفى ،
✍ إلي كتاكيت الصغار أبناء إخوتي : معاد، إناسن يسري مران، آدم، هاجر،
وسام

✍ إلى رفيق دربي .. إلى صاحب القلب الطيب ومعك سررت الدرب خطوة
بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن : خليل بن جدو.
✍ إلى أئمة أصدقاء دربي : أكرم حرايبي، رياض نواره، خرفالله حسين، لعوامر
محمد الأمين، بن الصادق سليمان

✍ كل طلبة السنة 2 ماستير تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات دفعة 2014.
✍ كل من سقط من قلبي سموا.
✍ كل من فتح هذه الوريقات وتصفحها بعدنا.

موسى

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لي طريق العلم ووفقني لإتمام عملي المتواضع
هذا

أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد
ولو بكلمة
طيبة أو ابتسامة صادقة.

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة " **شين فيروز** "
على صبرها الجميل والذي لم تبخل علي بكل النصائح والإرشادات ،
وإلى كل من ساعدني من إداريين فندق الزيبان ومركبة حمام
الصالحين وعمالها.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة

"اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا وزدنا علما"

و شكرا

المخلص:

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، وتعتبر إستراتيجية التمييز وسيلة ناجحة وهي من بين الإستراتيجيات الثلاث التي اقترحها مايكل بورتر، حيث يمكن أن تمارس على العديد من المعالم داخل قطاع يقدر فيه الزبائن بكثرة العديد من الخصائص.

من هذا المنطلق تحاول هذه المذكرة دراسة دور إستراتيجية التمييز ومدى مساهمة كل بعد من أبعادها في تحسين أداء المؤسسة الفندقية و مدى فعاليتها في الإبقاء على المؤسسة واستمراريتها واكتسابها مكانة في السوق، و هذا من خلال عدة مؤشرات كالقيمة المضافة، السبق في تميز الخدمة، السعر المعقول، والاستماع لطالبي الجيد الخدمة،.....

وبما أن مشكلة المؤسسات الفندقية تأخذ أبعادا معقدة لأن هدف المؤسسات لم يعد يتعلق بعملية بيع المنتجات(الخدمات) ، وعليه تدفع المنافسة المؤسسات الفندقية إلى التطوير وسوف لا يتم ذلك إلا من خلال ربط منتجاتها بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة وكل ذلك يكون بإتباع التوجهات الحديثة، وباعتبار فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين من أكبر وأضخم الفنادق في مجال الفندقية لولاية بسكرة ولما لهم من أهمية على المستوى المحلي الوطني أخذناها كدراسة حالة لبحثنا هذا.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية، الأداء، المؤسسات الفندقية .

Résumé

Afin de s'assurer que tout l'état d'occupation de l'établissement devient à la fois un avantage concurrentiel à court terme ou à long terme , il est nécessaire d'avoir la stratégie d'adoption , la concurrence appropriée pour atteindre les meilleures performances, et est une discrimination de la stratégie et mener à bien et est parmi les stratégies des trois proposés par Michael Porter , où elle peut être pratiquée sur de nombreux paramètres dans lesquels le secteur est estimé clients souvent plusieurs propriétés. De ce point en essayant de noter l'étude du rôle de la discrimination de la stratégie et de la contribution de chaque dimension de dimensions pour améliorer la performance de l'institution de l'hôtel et leur efficacité à maintenir la continuité et a gagné une place dans le marché , et ce à travers un certain nombre d'indicateurs comme la valeur ajoutée , le chef de file dans l'excellence du service , prix raisonnable, et d'écouter bon service d'asile..... ,

Puisque le problème des établissements hôteliers de prendre des dimensions complexes parce que les institutions cibles ne considèrent plus à la vente de services, et cela a payé cette compétition pour les établissements hôteliers et le développement ne sont pas seulement à travers ses services reliant privilèges et avantages à un plus grand et .meilleur que la concurrence offerte par les institutions

Comme composé de l'hôtel Alziban et salle de bain juste de la plus grande et les plus grands hôtels de la région de l'hôtel avec le mandat de Biskra et quelle est leur importance au niveau local comme une étude de .cas, nous avons pris nationale à cette recherche

Mots-clés: Stratégie, Performance, établissements hôteliers

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسملة
	دعاء
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الأشكال و الجداول
	جدول الملاحق
ب	مقدمة عامة
ت	إشكالية الدراسة
ت	فرضيات الدراسة
ث	منهجية الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ح	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: الإطار النظري لإستراتيجية التمييز
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية
05	المطلب الثاني: مراحل صياغة الإستراتيجية ومستوياتها
08	المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية وأهدافها
10	المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجيات التنافسية ومكوناتها
13	المطلب الخامس: المطلب الخامس: الإستراتيجيات التنافسية العامة ومخاطرها
19	المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التمييز
19	المطلب الأول: مفاهيم حول إستراتيجية التمييز
22	المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التمييز
31	المطلب الثالث: مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التمييز
37	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: الإطار النظري حول الأداء
	تمهيد
	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
40	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومؤشراته
42	المطلب الثاني : أنواع الأداء وأبعاده
44	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وطرق قياسه
47	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء وأهدافه
	المبحث الثاني: أساسيات تحسين الأداء في المؤسسة
49	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة
49	المطلب الثاني : دور أفراد المؤسسة في تحسين الأداء
50	المطلب الثالث: خطوات عملية تحسين الأداء في المؤسسة
53	المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء
	المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.
56	المطلب الأول: دور القيمة المضافة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية
57	المطلب الثاني : دور السبق في تمييز الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية
58	المطلب الثالث: السعر المعقول في تحسين أداء المؤسسات الفندقية
59	المطلب الثالث: دور الاستماع الجيد لطلبي الخدمة في تحسين أداء المؤسسات فندقية
60	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي دراسة حالة لفندق الزيان ومركب حمام الصالحين
	تمهيد
	المبحث الأول: بطاقة تعريفية للفنادق محل الدراسة
63	المطلب الأول: السياحة لولاية بسكرة
64	المطلب الثاني : التقديم بفندق الزيان
69	المطلب الثالث: التعريف بمركب حمام الصالحين وهياكله
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
74	المطلب الأول: منهج البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة
76	المطلب الثاني : صدق وثبات أداة البحث
77	المطلب الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
102	قائمة المراجع
109	الملاحق

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الشكل رقم (01):العوامل التي تحدد إستراتيجية التنافسية	09
2	الشكل رقم (02) :مكونات إستراتيجية التنافسية	12
3	الشكل رقم (03): إستراتيجيات التنافسية العامة	13
4	الشكل رقم (04): خطوات عملية تحسين الأداء	52
5	الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان	66
6	الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين.	71

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول رقم(01) يمثل أهم خصائص إستراتيجية التمايز	16
2	الجدول رقم (02): متطلبات استراتيجيات التنافسية العامة	17
3	الجدول رقم (03): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة	18
4	الجدول رقم(04): توضيح أوزان العبارات	75
5	الجدول رقم (05): معاملات الثبات والصدق.	77
6	الجدول(06): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	77
7	الجدول(07): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
8	الجدول(08): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر	79
9	الجدول(09): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	80
10	الجدول(10): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	81
11	الجدول(11): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	81

83	جدول رقم(12): معامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل	12
83	الجدول (13): الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي	13
84	جدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات محور: إستراتيجية التمييز .	14
87	الجدول رقم (15): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة على عبارات محور:الأداء.	15
88	الجدول (16) يمثل الارتباط المتغير الثاني بأبعاد الإستراتيجية.	16
89	جدول(17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17
90	الجدول(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الفندقية	18
91	الجدول(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيمة المضافة في تحسين الأداء	19
92	الجدول(20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور السبق في تمييز الخدمة في تحسين الأداء	20
93	الجدول(21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور في السعر الواقعي للخدمة في تحسين الأداء	21
94	الجدول(22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاستماع الجيد لطالبي للخدمة في تحسين الأداء	22

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة المحكمين	109
02	الاستبانة	110
03	صور من فندق الزيبان	114
04	صور من مركب حمام الصالحين	115

المقدمة العامة :

تواجه المؤسسات تغيرات وتطورات عديدة نتيجة لعدة تحديات أهمها ظاهرة العولمة التي أدت إلى تسريع حدة المنافسة، وسمحت بحرية انتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة ومختلف السلع والخدمات، بالإضافة إلى حركة التطوير التكنولوجي المتسارعة والمستمرة.

ووفقا لهذه التطورات المتسارعة فإنها قد ميزت البيئة الاقتصادية بالغموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها وتتعدد مصادرها، أدت بالمؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة من أجل تحسين أدائها وذلك من خلال إيجاد موقع أحسن مقارنة مع منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية دائمة ومستمرة تضمن لها البقاء والاستمرار، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها، أصبح من الضروري اعتمادها الخيار الملائم ضرورة حتمية إن أرادت تحسين أدائها في ظل احتدام المنافسة.

وعليه أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد، لاكتساب ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والتفوق على المدى البعيد، الذي فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية عديدة والمتمثلة في احدي الإستراتيجيات الثلاثة العامة التي أتى بها ميشال بورتر، وذلك لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين أو المحتملين.

ومن خلال دراستنا هذه سنحول التعرض إلى احدي إستراتيجيات البقاء والاستمرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الفندقية والمتمثلة في إستراتيجية التمييز، والتي تعتبر أحسن خيار للمؤسسات التي تنشط في القطاعات الخدمة وبالتحديد في مجال الفندقية

تعد المؤسسات الفندقية واحدة من أهم عوامل الجذب السياحي التي أصبحت تستقطب العديد من الاستثمارات في مختلف دول العالم، ويعتبر السائح المحدد لنجاح هذه المؤسسات واستمرارها، لذلك يجب أن تقوم هذه المؤسسات بتركيز الاهتمام على العملاء من خلال تحقيق رغباتهم وتحسين أدائها. ولتحقيق ذلك على المؤسسات الفندقية اختبار إستراتيجية التمييز التي تعتبر من بين الاستراتيجيات التنافسية التي حددها بورتر، وترتكز على تقديم المؤسسة لميزة في خدماتها تحقق لها موقع تنافسي أمام المنافسين، على أن يكون السعر واقعي ومبرر للميزة المضافة، وتكون السباق في التمييز في مجالها على اعتبار أن الخدمة الفندقية ذات النوعية العالية ومنافذ التوزيع المناسبة تشكل عاملا أساسيا في تحسين أدائها وامتلاكها للميزة التنافسية.

طرح الإشكالية :

- تواجه المؤسسات الفندقية منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي، وتعتبر الخدمة المقدمة للزبون محددة أساسي لنجاح أداء هذه المؤسسات، ومن أجل كسب حصة سوقية كبيرة من العملاء تقوم هذه المؤسسات بالمنافسة من خلال السعر والجودة، لذلك سنحاول في هذه الدراسة إبراز تأثير أحد الاستراتيجيات التنافسية، وهي إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية. ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما هو دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية ؟

كما تقتضي دراسة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات والمتمثلة في :

- ما مفهوم الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية ؟

- ما هي إستراتيجية التمييز ؟

- ما ذا نقصد بتقييم الأداء المؤسسات الفندقية ؟

- إلى أي مدى يساهم التمييز في تحسين أداء الفنادق

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الفرضيات التالية :

أولاً: فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية: للإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الفرضية الرئيسية كما يلي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية

الفرضيات الفرعية: للإجابة على الفرضية الرئيسية نطرح الفرضيات التالية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد القيمة المضافة للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية،
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد السبق في تمييز الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية،
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد السعر الواقعي للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية،
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الاستماع الجيد لطلبي الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

ثانيا: منهجية البحث :

- سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذه الدراسة، حيث سنقوم بجمع المعلومات ونقوم بتحليلها، وذلك عن طريق توزيع استمارة على عينة من الفنادق في مدينة بسكرة. والمتمثلة في فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين.

ثالثا: أسباب لاختيار الموضوع :

- أهمية المؤسسات الفندقية خاصة والخدمات العامة في المجتمع لما لها من تأثير على العنصر البشري باعتباره أساس التفوق و التمييز .

- سبب عجز المؤسسات الفندقية يعود أساسا إلى انعدام وجود إستراتيجية تتبناها

- معرفة مدى الاعتماد على التمييز في تحسن أداء الفندق .

رابعا: أهداف البحث :

- تتمثل أهداف البحث في دراسة إستراتيجية تمييز الخدمات في القطاع الفندقي وإظهار خطوات تحقيقها في المؤسسات الفندقية ومن ثم تحديد مدى أهمية الإستراتيجية في تحسين أداء الفندق .

- أهمية المؤسسات الفندقية خاصة والخدمات العامة في المجتمع لما لها من تأثير على العنصر البشري لاعتباره أساس التفوق والتمييز .

- تبيان مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف الفندق في ظل اشتداد المنافسة، وهذا من خلال الدراسة الميدانية على عينة من الفنادق في مدينة بسكرة.

خامسا: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا ذا أهمية في حياة المؤسسة الخدمية وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه إستراتيجية التمييز في التأثير على أداء المؤسسات الفندقية.

- كون أن إستراتيجية التمييز لها هدف نهائي، هو محاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح المؤسسة .

- تكمن أهمية هذه الدراسة في لفت انتباه إلى أهمية إستراتيجية التمييز في حياة المؤسسات الفندقية.

سادسا: حدود البحث :

- تم الاقتصار في هذا البحث على توضيح أهمية إحدى الاستراتيجيات و المتمثلة في إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية , هذا لأهمية هذا البديل الاستراتيجي لكسب رضا عملاء هذا الفندق للخدمات المقدمة لهم و تمييزها على باقي الفنادق الأخرى .

و سوف يكون التركيز أو على الأقل إسقاط دراستنا النظرية للبحث على واقع أحد المؤسسات الخدمية الفندقية ثلاثة نجوم لمدينة بسكرة

سابعا: صعوبات البحث :

- تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتها لانجاز هذا البحث و التي يمكنها حصرها سواء عند اختيارنا لهذا الموضوع أو عند إجراء الدراسة الميدانية في :

- صعوبة إيجاد فندق تتوفر على معلومات كافية وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديم مما أثر نوعا ما على البحث.

- قلة المراجع تناولت مثل هذه المواضيع وبأخص حول إستراتيجية التمييز.

ثامنا: الدراسات السابقة :

على الرغم من أهمية إستراتيجية التمييز ودورها في تحسين الأداء، إلا أنها لم تحظى باهتمام كبير من البحوث والدراسات، حيث أن أغلب الأبحاث والدراسات تناولت دراسة الاستراتيجيات التنافسية ككل، أو دراستها بالنسبة لمؤشر واحد كالحصصة السوقية وليس الأداء الكلي للمؤسسة، ومن بين الدراسات نذكر :

الدراسة الأولى :

مذكرة ماجستير، من إعداد الطالبة إيمان نعمون، بجامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2010/2011 بعنوان دور إستراتيجية التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية، وكانت دراسة الحالة في مؤسسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة - ، وفي هذه المذكرة تحدثت الطالبة دور إستراتيجية التمييز في تنمية الحصة السوقية ذلك بإلقاء الضوء على إستراتيجيات التمييز كسلوك تتبناها لمؤسسة، ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها في تنمية الحصة السوقية لها ومدى فعاليتها في إبقاء المؤسسة واستمراريتها واكتسابها مكانة في السوق.

أما الدراسة الثانية :

مذكرة ماجستير، من إعداد الطالب **عمر تيمجددين**، بجامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012/2013 تحت عنوان : **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة : مؤسسة كوندور (برج يوعريريج)**، وفي هذه الدراسة حاول الطالب التطرق لمختلف العناصر التي لها صلة بإستراتيجية التنويع، ودورها في تحسين أداء المؤسسة، وذلك عن طريق اكتساب إستراتيجية التنويع كسلوك في تحسين الأداء و أيضا تمكنها منها من البقاء في ضل اشتداد المنافسة لحماية مكانتها وزيادة الحصة السوقية وتنميتها. وقد تعرض الطالب في هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنويع وطرق قياسها، وكذا مساهمة التنويع كسلوك في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتبيان أثر التنويع في المنتجات على أداء المؤسسة بالتركيز على رقم الأعمال، الحصة السوقية الربحية، المورد البشري من جهة أخرى .

أما الدراسة الثالثة :

مذكرة ماجستير، من إعداد الطالبة : **شيقارة هجيرة**، بجامعة الجزائر، سنة 2004/2005، بعنوان: **الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة « ENCG »**، وفي هذه الدراسة حاولت الطالبة التعرض لمختلف العناصر التي لها علاقة بالإستراتيجية التنافسية، ودورها هذه الأخيرة في أداء المؤسسة، عن طريق المساهمة في الحياة على ميزة تنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وبقائها . وقد سلطت الضوء على الإستراتيجيات العامة للتنافس التي قدمها porter وعدها نقطة انطلاق تسترشد بها الإدارة الإستراتيجية عبر عملياتها المختلفة، من خلال مساعدتها في إيجاد تمركز في بيئة تتميز بالمنافسة الشرسة، وفي إطار علاقتها بكل من بيئة خارجية وعمليات التنفيذ ومستوى الأداء.

وعلى هذا الأساس للإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية قسم البحث إلى ثلاثة فصول أين ارتأينا في الفصل الأول التطرق إلى الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية مع تبين إستراتيجية التمييز أما في الفصل الثاني فجاء فيه تقييم الأداء وأساسيات حول تحسين والفصل الثالث فتضمن دراسة حالة للفندق .

تمهيد :

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات السوق المفتوحة، أصبحت الإستراتيجية إحدى أهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية والتي تضمن لها القدرة على التنافس في السوق والاستمرار والنمو، كما كان لزاماً على هذه المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على بعض الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز أعمالها، ويعد وضع الإستراتيجية أكثر العمليات تعقيداً، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن التغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة أدت إلى تغيرت في السلوكات الاقتصادية للمؤسسات تحت وطأة اشتداد التنافسية، تعتبر استراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف المؤسسة الرد الفعلي للتغيرات التي تواجهها في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم.

في هذا الفصل نحاول التطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية،

المبحث الثاني: إستراتيجية التمييز.

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية، نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المنشغلين والمهتمين بهذا الموضوع وذلك لشموليته، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه، لذا فإنه من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد للإستراتيجية. وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف تحدد أصل كلمة إستراتيجية وتبرز التنوع والاختلاف حول مفهومها، كما سنتطرق في هذا المبحث أيضا إلى كل من الإستراتيجيات التنافسية ومختلف مكوناتها وأهم الإستراتيجيات التنافسية العامة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإستراتيجية

أولا: مفهوم الإستراتيجية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإستراتيجية حيث أن لها عدة تعريفات نذكر منها: فقد عرفها (ansoff) بأنها " تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها " ¹.

أما (Porter) فعرف الإستراتيجية: "بناء وإقامة دفاعاتٍ ضد القوى التنافسية، وإيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون " ².

(A-C Martinet 1983) تشير الإستراتيجية إلى: " اختيار معايير تعرف على أنها إستراتيجية كونها تسعى لتوجيه نشاطات وهيكل المؤسسة بصفة غير رجعية نسبياً وعلى المدى البعيد " ³.

أما (pearce and Robinson) يعرفان الإستراتيجية على أنها " خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف " ⁴.

-تعريف (druker): تعني الإستراتيجية "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة" ⁵.

-تعريف (chandler): الإستراتيجية هي: " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف " ⁶.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة - دار وائل للنشر عمان - الأردن -، 2004، ص 26.

² Michael Porter, What is strategy, business review journal, Harvard, nov- dec 1996, p 3.

³ عريس طاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص 4.

⁴ الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر - عمان، 2000، ص 15.

⁵ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 31.

⁶ عيسى يحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 08.

أما (JOHNSON , SCHOLE) يعرفان الإستراتيجية على أنها: " اتجاه ونظام المؤسسة على المدى الطويل والتي تكيف مواردها مع تغيرات البيئة، وبالأخص مع أسواقها وزبائنهم من أجل الوفاء بتوقعات المساهمين" ¹. ومن خلال مجمل هذه التعريفات نستطيع القول أن كل باحث عرفها حسب وجهة نظره الخاصة فمثلا الباحث (ansoff) اتفق مع (A-C Martinet) في أن الإستراتيجية هي تصورات مستقبلية للصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة. في حين أن (porter) اختلف مع كل من (ansoff) و (A-C Martinet) في تعريف الإستراتيجية وعبرها تقوم على وضع دفاعات في وجه المنافسين. في ما يرى (druker) أن الإستراتيجية هي حركة ديناميكية تتغير وفق المواقف الحالية وهذا التغير يكون على أساس مواردها المتاحة.

ومن مجمل ما سبق نستطيع القول أن كل من المفكرين السابقين عرف الإستراتيجية وفق منظوره الخاص وكل التعاريف السابقة تصب في بوتقة واحدة ألا وهي أن الإستراتيجية هي خطة توضع في الحاضر لمواجهة تهديدات المستقبل

ثانيا: خصائص الإستراتيجية

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تبرز الأهمية الكبيرة للإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فالإستراتيجية تتميز ب²:

I - الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة. هذا عكس السياسة التي لا يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة، ولهذا فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تواجه التغيرات البيئية الخارجية وكذا الأنظمة التحتية الموجودة داخلها، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات.

II - موجه للنظام المفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية (كلية وصناعية) ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية، ...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي. فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي وتعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

III - مجموعة قرارات: قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

¹ عيسى يجه وآخرون، مرجع سابق، ص 08 و 09

² شين فيروز، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، سنة ثالثة إدارة أعمال LMD، محاضرة غير منشورة، سنة 2013/2014

IV - إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

V - الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

VI - أسلوب مشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة

VII - محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة.

وبالبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

VIII - المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

IX - تخصيص الموارد: تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني: مراحل صياغة الإستراتيجية ومستوياتها

أولاً: مراحل صياغة الإستراتيجية

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهوداً كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى والمتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردّها من البيئة الداخلية والخارجية من جهة، وكذا التوفيق بينها وبين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى، قصد بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء من خلال تحسين أدائها.¹

إن الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومتراصة، ويمكن اختصار مراحل صياغة الإستراتيجية من خلال 04 مراحل وهي:

¹ مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 106

1. مرحلة تحليل البيئة.

إن من أهم مراحل صياغة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي إذ من خلاله يتم دراسة وضبط المتغيرات البيئية، سعياً للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.

2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، كما أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:¹

- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة.

- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.

- تحديد البدائل الإستراتيجية.

- اختيار البديل المناسب.

3. مرحلة التنفيذ.

ويعني تنفيذ الإستراتيجية، كل الأنشطة والاختيارات اللازمة، لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، فهي كل العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.²

4. مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي³ :

-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

-قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، الأردن، 2004 ، ص 82.

² ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002، ص14 .

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 83 .

ثانيا: مستويات الإستراتيجية:

لا يمكن القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية، ويمكن تحديد ثلاث مستويات للإستراتيجية وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

(1) الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة: مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل وهو يتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة، ومجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس ومجموعة الأسواق، ومجموعة العلامات في هذا المستوى، والسؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة، والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، ويوضع الاختيار بين التركيز أو التنويع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات)¹.

أما أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال... الخ) ترتبط بجميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.

(2) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه (Division) أو خط إنتاج معين (Product line) أو مركز ربحية (Profit center) ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة مهما كان المسمى الخاص بها بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط، يشترك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجية مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمؤسسة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، فتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

(3) الإستراتيجية على المستوى الوظيفي: يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج، حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف².

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 81

² مسعودي مليكة، سراج وهيب، نظرية الألعاب والتحكيم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي 4 حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يوم 8 و 9 نوفمبر 2010، ص 04

المطلب الثالث: مفهوم الإستراتيجيات التنافسية وأهدافها

بعد تعرضنا في المطلب الأول والثاني على الإستراتيجية ومختلف عناصرها سنحاول في هذا المطلب الثالث التطرق إلى الإستراتيجيات التنافسية ومراحل إعدادها و أهدافها.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

يعرفها (Porter) على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.¹

كما تعرف على أنها تلك الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، فمن خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، تبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين. وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، ويرتبط ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال.²

كما تعرف إستراتيجية التنافسية على أنها: "الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين".³

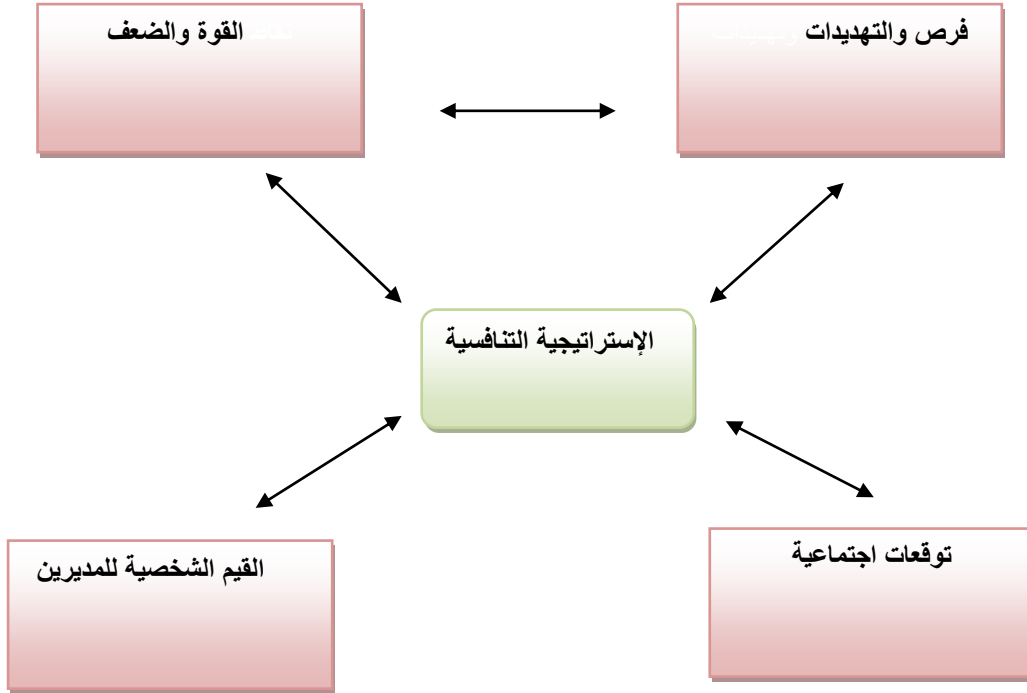
والشكل الآتي يبين ذلك:

¹ Michael Porter, **What is strategy**, business review journal, Harvard, nov- dec 1996, p 3

² د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مرجع سابق، ص 417.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة -، دار وائل للنشر عمان -الأردن، 2004، ص ، 161

الشكل رقم (1):العوامل التي تحدد إستراتيجية التنافسية



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة -، دار وائل للنشر عمان -الأردن، 2004، ص ، 161.

ثانيا :أهداف إستراتيجية التنافسية

تهدف الإستراتيجية التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية :¹

1. **الحيازة على الميزة التنافسية** :تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي لإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد ان تصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.
2. **اكتساب تركز جيد في البيئة التنافسية** :كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد الوضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في:
 - الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.
 - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكمل أو البديلة.
 - درجة التكامل في المؤسسة.

¹الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010، ص ص 21 -22.

-من حيث تنوع المنتجات والزبائن.

فالإستراتيجية التنافسية تساعد على معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية، والتي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات.

وترتكز الإستراتيجيات التنافسية على عنصرين أساسيين، هما:

- اختيار الصناعة الواعدة بالأرباح المستمرة على المدى الطويل.

- اختيار المركز التنافسي المتميز داخل الصناعة.

المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجيات التنافسية ومكوناتها

ومن خلال هذا المطلب سنحاول أن نتعرض إلى كل من مراحل إعداد الاستراتيجيات التنافسية وتبين أهم مكوناتها

أولاً: مراحل إعداد إستراتيجية تنافسية

على صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن إستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على عدة خطوات ¹:

- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، وهذه تبين تركيبة الأعمال وجاذبيتها والقوى التنافسية الموجودة فيها.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها.

- تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المنافسة.

ويمكن ذلك من خلال تشخيص القوى التنافسية الخمسة في بيئة الأعمال، والتي حددها (porter) وهي كالاتي ²:

أ - **المنافسون الحاليون**: وهي المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتتعامل في نفس السوق، وتتميز بازدياد المنافسة، وتتطلب تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على إستراتيجيات مثل التحكم في التكلفة والتميز مع التركيز على أسواق معينة، وتحدد حدة المنافسة اعتمادا على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي:

- الهيكلية التنافسية: حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم إلى زيادة درجة المنافسة، فكلما زاد عدد المؤسسات المتنافسة كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس بالعكس صحيح ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة.

- ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب.

- ضعف الاختلاف والتميز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو شبه التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للماركة أو العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الأسعار.

- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المؤسسات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.

¹ رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، عدد 20، ديسمبر 2007، ص 116.

² نفس المرجع، ص ص 116-118.

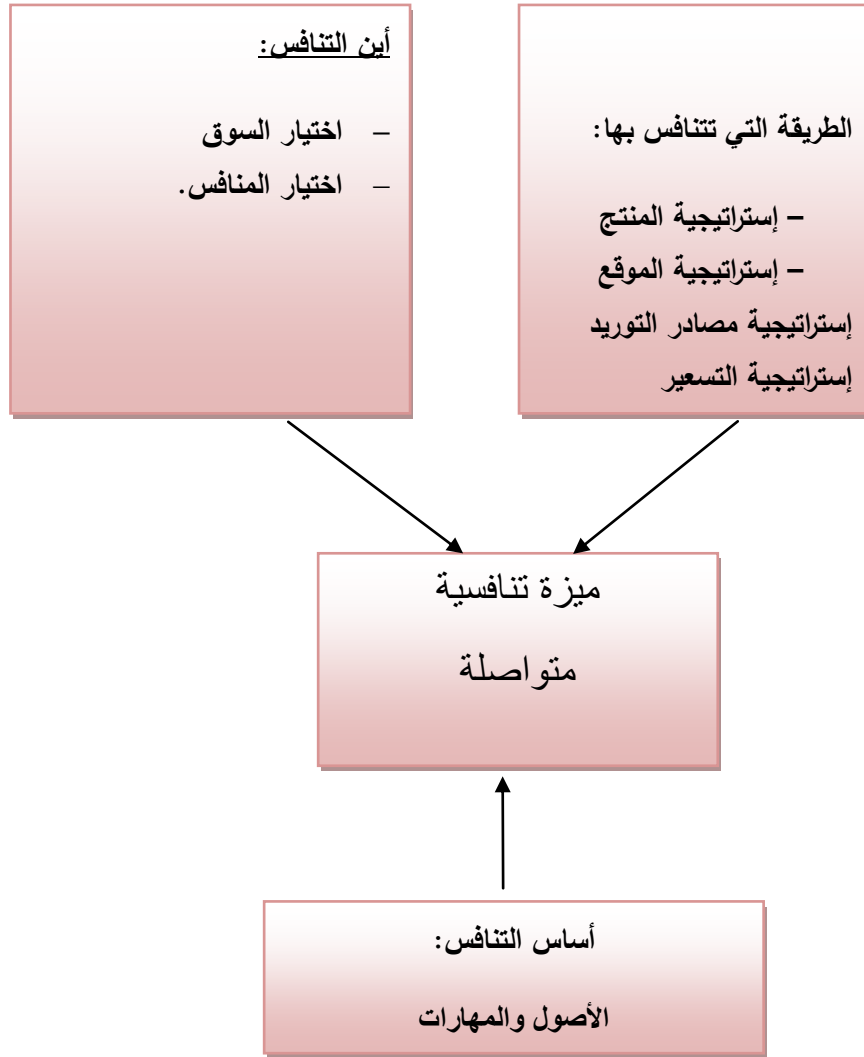
- ميزة التنوع لدى بعض المنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم عن الآخرين والتي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.
- التحديث أو التجديد التكنولوجي والذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.
- ب - **تهديد الداخلين الجدد:** ويعني هذا دخول مؤسسات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المؤسسة، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصة السوقية وبالتالي تقليل حجم الأرباح، حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها:¹
 - وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كافتناء تكنولوجيا متطورة، والمواد الأولية المتميزة، تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات. وكذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديدة فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة وبالعكس.
 - ج - **تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة:** وهو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبي نفس الاحتياجات للخدمات والمنتجات الأصلية، والتي تمثل ضغطا دائما.
 - د- **تهديد القوى التفاوضية للعملاء:** وذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المؤسسات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.
 - هـ - **تهديد القوة التفاوضية للموردين:** ويعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المؤسسة، وموردين للعمالة أو المواد أو رأس المال (فمن خلال التلاعب بالأسعار، مواعيد التسليم، مستوى الجودة وحتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمؤسسات).

¹ رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، ص ص 120

ثانياً: مكونات إستراتيجية التنافسية

تتكون الإستراتيجيات التنافسية من عدة عناصر كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2) :مكونات إستراتيجية التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 82.

إستراتيجية التنافس لها ثلاثة مكونات رئيسية:¹

1. **طريقة التنافس:** وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.
2. **حلبة التنافس:** ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

¹ نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية-، 1996، ص ص 81-82.

3. أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

المطلب الخامس: الإستراتيجيات التنافسية العامة ومخاطرها

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أشهر إستراتيجيات التنافس والتي تتمثل في إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التمييز.

الفرع الأول: الاستراتيجيات التنافسية

قدم بورتر (porter) ثلاثة استراتيجيات يطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة تساعد على تحديد موقع المؤسسة في الصناعة. تسمى هذه الاستراتيجيات (العامة) لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات لتقديم الخدمات أو مؤسسات غير ربحية.

الشكل رقم (3): إستراتيجيات التنافسية العامة

تكاليف منخفضة التمييز

إستراتيجية تذيي التكاليف	إستراتيجية التمييز	هدف واسع
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التركيز	الحقل التنافسي
المبنية على التمييز	المبنية على التمييز	هدف ضيق

Source :M. Porter, L'avantage concurrentiel, DVNOD, 1997. Page 24

تتمثل هذه الإستراتيجيات في :

أولاً: إستراتيجية القيادة بالكلفة المنخفضة

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها ((قدرة المؤسسة للإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف))¹. ويؤدي اعتماد هذه الإستراتيجية إلى تحقيق عائدات تفوق متوسط العائدات السائدة في القطاع، ويمكن اعتماد هذه الإستراتيجية إذا كان للمؤسسة حصة سوقية مرتفعة ومزايا أخرى، كتوفر النقد الكافي أو حصول المؤسسة على المواد الأولية بأسعار تنافسية، أو أن يكون لدى المسؤولين والعاملين الحماس والاندفاع لخفض التكاليف. إن هذه الإستراتيجية تعني الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق وهذا يعني أن المؤسسة تنتج المنتج بأقل كلفة ممكنة وتبيعه بالسوق بأقل سعر على الإطلاق².

1 - أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة³:

- وجود طلب مرن للسعر.
- نمطية المنتج.
- خلق حالة من التكامل العمودي سواء أمامياً أو خلفياً.
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
- ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن دون المساس بجودة المنتج.
- إتباع المؤسسة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسطاء.
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

2 - أهم خصائص إستراتيجية قيادة الكلفة⁴:

- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المداخلات وتكلفة الإنتاج.
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

¹ معاذ خلف ابراهيم الجناي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة الكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 77.

² فيصل بن محمد بن مطلق الخفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010/2009، ص 21.

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان، 2005، ص 251-252.

⁴ عطية صلاح سلطان: تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص 336.

➤ تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.

3 - أهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي:¹

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.
- تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

ثانيا: إستراتيجية التركيز:

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها ((اختيار فئة من المستهلكين والزبائن سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين))².
هذه الإستراتيجية تتضمن التركيز على منتج واحد أوخط إنتاجي واحد أو خدمة سوق واحد أو استخدام تكنولوجيا واحدة، مما يمكن المؤسسة من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية، وهذا يعنى أن تركز على فئة استهلاكية وتدرسها وتنتج منتجا معينا خاصا بها³.

أهم مجالات إستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية تتحدد في النقاط التالية :

- تخفيض درجة المخاطرة والكلفة التي قد تترتب على المستهلك نتيجة قيامه بشراء السلعة.
- تحاول المؤسسة تقديم منتج فريد في الأداء مقارنة بمنتجات المنافسين.
- التميز على أساس التفوق الفني.

كما أن تطبيق هذه الإستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي⁴:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث :الحجم، معدل النمو، الربحية.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، داراليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص، 252

² وعيل ميلود، بلقاسم رايح، مرجع سابق، ص 19.

³ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، مرجع سابق، ص 22.

⁴ سملالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 / 2004، ص 24.

ثالثاً: إستراتيجية التمييز:

تعرف إستراتيجية التمييز بأنها ((قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم))¹.

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شيء ما تدرکه الصناعة على أنه متميز ومتفرد ويمكن لصيغ التميز أن تتخذ أشكالاً عديدة منها:²

-التصميم - النوعية

-التكنولوجيا - شبكة الموزعين والباعة

-خدمات الزبائن - صورة نوع المنتج في أذهان المستهلك.

جدول رقم(01) يمثل أهم خصائص إستراتيجية التمايز:³

خصائص إستراتيجية التمايز
• خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة • إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة. • توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء. • توفير فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

وهذه الإستراتيجية تعتبر المتغير المستقل في دراستنا هذه وسنحاول خلال المبحث الموالي التطرق إليها بشكل مفصل

¹وعيل ميلود، بلقاسم رايح، مداخل التنافسية وإستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010، ص 17.

² كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص 163.

³ عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص 334.

الفرع الثاني: متطلبات استراتيجيات التنافسية العامة.

من أجل نجاح تطبيق الاستراتيجيات العامة، هناك مجموعة من المتطلبات من حيث المهارة والموارد ومتطلبات تنظيمية. وهو ما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): متطلبات استراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	الإستراتيجية
-رقابة شديدة على التكلفة. -تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. -هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حواجز تعتمد على حجم المبيعات.	-استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال. -مهارات هندسية وفنية. -إشراف مكثف وكفى على اليد العاملة. -تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. -نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة.	قيادة التكلفة
-تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق. -مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. -جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة -إضافة إلى الباحثين.	-قدرات ومهارات تسويقية عالية. -مواصفات متميزة في المنتجات. -قدرات عالية في مجال البحوث. -شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجيا. -قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء.	التمييز
-مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين.	-مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين.	التركيز

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006، ص 157.

الفرع الثالث: مخاطر إستراتيجيات التنافسية العامة

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التي قام بورتر بتحديدها تتطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلاً أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه، ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم (3): مخاطر الاستراتيجيات التنافسية العامة

مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة. - معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلاً بسبب: - أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشتريين بسبب تغير سلوكياتهم. - زوال عوامل التمييز. - التقليد من جانب المنافسين. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتج بالنسبة للمستهلك. - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة. - لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز.	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب. - يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، بسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي.

المصدر: مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010، ص 12.

المبحث الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التمييز

تعد إستراتيجية التمييز من بين إستراتيجيات الثلاث التي أقرتها m. Porter والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها في السوق، وسنحاول في هذا المبحث إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية

المطلب الأول: مفاهيم حول إستراتيجية التمييز

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز .

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحتها m.porter والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية .
تعرف بأنها : " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمييز بخصائص وموصفات معينة مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة، إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التمييز على جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن، وكسب ثقتهم ووفائهم "1.

وتعرف أيضاً بأنها: " تفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك، وتحقيق من خلال: التمييز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان وفي أي وقت (الخدمة 24/24 ساعة)، التميز في طريقة صنع السلعة "2.
وعليه تعني إستراتيجية التمييز خلق منتجات مميزة عن منتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة من نوعها ومختلفة عن المنتجات الأخرى التي تؤدي نفس الغرض في السوق "3.
أومن خلال تمييز سعر منتجاتها عن أسعار المنتجات المنافسة بالطريقة التي تراها مناسبة لها، ولن يكون هذا الاختلاف تمييزاً إلا إذا لوحظ في السوق "4.

ترتكز إستراتيجية التمييز على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى الصناعة أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي تقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من الزبائن بأنها ذات أهمية. ثم

¹ Etienne collignon et michel vissler, **qualiét compétitivité des entneprises** 2eme, édition, economica, paris 1983.p166

² لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجيستر غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007، ص102

³ مهدي جمال الدين صلاح عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية وإستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية، رسالة ماجيستر، جامعة اليرموك الأردن، 2003، ص36

⁴ G. Garibaldi, **stratégie concurrentielle: choisir et gagner**, les editions d'organisation, paris. 1994. P 101

تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات¹. أي تقديم منتج يكون فيه القيمة المدركة مختلفة عن منتجات المنافسين².

وتعرف إستراتيجية التمييز أيضا بأنها إعطاء المنتج خصائص متميزة ومهمة بالنسبة للزبون، تميز منتج المؤسسة عن منتجات المنافسة. إذن المؤسسة تبحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكار تمتلك من خلالها حصة في السوق نتيجة العامل المتميز³.

الفرع الثاني: مجالات ومصادر التمييز .

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة متميزة (غير عادية)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، سمعة جيدة،.... وتتزايد درجات نجاح إستراتيجيات التمييز في حالة إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة . ويمكن حصر مجالات التمييز فيما يلي⁴:

- التمييز على أساس التفوق التقني .
- التمييز على أساس الجودة .
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون قبل وأثناء وبعد .
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظيرة المبلغ المدفوع .
- التمييز على أساس السعر .

بإضافة إلى الاهتمام بحماية المنتج وشكله، الغلاف وظروف البيع، شبكة التوزيع والعلاقة المباشرة مع الزبون، العلامة والآليات الموظفة لمعرفة المنتج ولمس خصوصية، والإبداع التكنولوجي في المنتج أو في كيفية التعامل مع الزبون أو حتى في طرق التسيير⁵.

¹ Michal porter, l'avantage concurrentiel, éd inter edition, paris, 1986,p26

² Gerry johnson et hervan scholes, stratégie, édition publi-union, paris, 2000, p306

³ Jean-jacques lambin et ruberch unqitaz, marketing stratégique et opérationnel, 5^e édition dunod, paris ;2002 ;p266.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص118، 119 .

⁵ عبد المالك مزهود، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2006/2005، ص 09.

الفرع الثالث: أهمية إستراتيجية التمييز

إن تبني المؤسسة لقرار التمييز له أهمية بالغة تظهر فيما يلي:

تسمح إستراتيجية التمييز المنتج للمؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة . عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بالحاح فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها .

يكون زبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، يعني أن المؤسسات تكون قادرة على تبرير زيادات السعر إلى زبائنهم¹.

يسمح التمييز للمؤسسة بتحقيق الأرباح وزيادة المبيعات سواء عن طريق فرض أسعار عالية نتيجة زيادة القيمة أو عن طريق الاستفادة من بيع أحجام كبيرة من الإنتاج نتيجة التمييز عن طريق السعر وتخفيض التكاليف، وكل هذا يسمح للمؤسسة بالتفوق على المنافسين وتحقيق أرباح عالية .

يؤدي التمييز إلى تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجز أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة².

تؤدي إستراتيجية التمييز القائمة على الجودة المرتفعة إلى سمعة جيدة للمؤسسة وطلب مرتفع على المنتج، والذي يترجم إلى زيادة في الحصة المؤسسة المحتملة في السوق بمضي الوقت، يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالباً ما تؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة .

يترتب على تبني إستراتيجية التمييز وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد، وذلك بالاعتماد على عامل وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة حيث تجعل من الصعب على الداخلين أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسة القائمة كما يوجد هناك أهمية أخرى لإستراتيجية التمييز تظهر في ما يلي:

- تميز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المنافسة لدرجة انه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية .
- يختلف رغبة واستعادة عند المستهلك بدفع أسعار المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات المماثلة الأخرى .
- يخلق عوائق وحواجز لدخول منافسين جدد .
- تزداد المؤسسة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهارتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين³.

¹ روبريت.أ. بتس، دفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية(بناء ميزة تنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص331

² شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية(مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص ص، 317. 318 .

³ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، داراليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص ص 254.255.

ونشير أيضا أنه عندما تنتج إستراتيجية فإنها تتيح للمؤسسة تحقيق أرباح تتجاوز وتتلاءم مع قوى المنافسة الخمسة وذلك من خلال ¹:

1- المنافسين المتواجدين في السوق :

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركز تنافسي مميز من خلال خلق درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي تقدمها المنافسين ومن خلال التمييز يمكن للمؤسسة فرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد وحدات المبيعة وتنمية نوع من الولاء لدى المستهلك لعلامتها التجارية .

2- فيما يتعلق بالمنافسين والداخلين الجدد:

تسمح هذه الإستراتيجية بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب وفاء العملاء والتزامهم لمنتجات المؤسسة .

3- فيما يتعلق بالعملاء :

- إن التمييز في المنتج يخلق نوع من الولاء لدى المستهلك لسلعتها وهناك وسيلتان هما :
- محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء منتجاتها عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة .

- محاولة المؤسسة تحقيق درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراءه السلعة

4- فيما يتعلق بالموردين: تضمن إستراتيجية التمييز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمواجهة سلطة الموردين.

5- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة:

يؤدي التمييز إلى تخفيض تهديد المنتجات البديلة، نظرا لأن المؤسسة التي تتميز عن طريق السعر يمكن تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجز أمام تحويل الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التمييز

تستند إستراتيجية التمييز إلى التركيز على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة ومنفردة عبر صيغ مختلفة منها خصائص المنتج كالسعر، الجودة،.... وقد قسمنا التمييز إلى ثلاث أنواع : تمييز المنتج، التمييز الانطباعي وأخيرا التمييز عن طريق السعر .

الفرع الأول: تمييز المنتج

من المهم أن ندرك أن معنى المنتج هو كل الأشياء الملموسة التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للمنتج . قد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة،² فعلياً ألا نحصر تفكيرنا في المنتج الأساسي بل نفكر في كل ما له قيمة عند الزبون، وتصنف المنتجات إلى نوعين أساسيين هما:³

¹ شارف مصطفى، بن دولي عبد القادر، مقالة حول التنافسية بالتمييز، منتدى طلبات البحوث والمذكرات والدروس في موقع:

<http://etudhantdz.net/vb/f52.htm> تاريخ الإطلاع 2013/11/15

² محمد الباشا والآخرين، مرجع سابق، ص

³ عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 135

- **المنتجات الاستهلاكية:** وهي منتجات تشتري من قبل الأفراد للاستهلاك الشخصي المباشر مثل (السكر، الصحف، الخبز) .
- **المنتجات الصناعية:** وهي منتجات لا تستهلك من قبل الأفراد مباشرة بل تتعامل معها المؤسسات لإنتاج منتجاتها مثل: المواد الأولية، تجهيزات مساعدة، الخدمات،..... ويمكن تقسيم المنتج إلى تمييز فيزيائي وآخر انطباعي.

أولاً: التمييز الفيزيائي للمنتج

ينص التمييز الفيزيائي والذي يعرف أيضا بالتمييز الموضوعي على إدخال تعديلات مميزة على المنتج من خلال تثمين جهود مصلحة البحث والتنمية، والتصميم وتعبئة القدرات الإبداعية للمؤسسة،¹ أو بإضافة منافع أخرى عن طريق تمييز التوزيع.

1/ تمييز خصائص المنتج

يعتبر تمييز المنتج من الجوانب الهامة لمواجهة المنافسة، ويتم التمييز باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته، حيث أن المنتج يتميز بعدد كبير من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها ومن أهم خصائص المنتج نجد الجودة التي تعتبر محفز أساسي في اتخاذ الزبون قرار الشراء². وهناك عدد كبير من الخصائص يمكن من خلالها تمييز المنتج منها الأداء التقني وأداء الاستعمال، سهولة الاستخدام، الأمان عند الاستعمال وكذلك إمكانية استمرار المنتج في الاشتغال دون أعطال لمدة معينة.

2/ تمييز المنتج عن طريق العلامة والغلاف

أ/ تمييز المنتج عن طريق العلامة :

يمكن للمؤسسة أن تحقق مسيرة تنافسية معتبرة بواسطة العلامة، فعندما تكون المنتجات متشابهة من حيث الخصائص ولا يجد الزبون اختلاف بينهما، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده، فالمؤسسات تعمل كثيرا حتى تصل إلى إنشاء علامة تتيح لها التميز وسط المنافسين باعتبارها أداة أساسية وهامة لتمييز المؤسسة وتمثل ضمان لها من المنافسين³.

ويجب أن تكون العلامة تعبيراً عن مزايا المنتج وعن الموقع الذي تحتله المؤسسة وتعرف على أنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم أو تركيبة منها، تلجأ إليها المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها⁴.

ب / تمييز المنتج عن طريق الغلاف

ظهرت الأهمية الكبيرة التي يلعبها الغلاف في تمييز المنتجات وتصريفها في الوقت الحديث، وتهتم المؤسسات في الوقت الحاضر بغلاف المنتجات لاكتشافهم أن الغلاف بالإضافة إلى حماية المنتج من التلف أو الكسر أو التحليل، له دورا هاما في عملية الترويج للمنتجات. كذلك تظهر هذه العملية إذا علمنا أن كثيرا من المؤسسات

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، إطار منهجي إستراتيجي، دار اليازوري العلمية، سنة 2008

² -philip koter et bernazd du bois,marketing management ,pearsonedition,11eme edition,paris,2003 , p 89 .

³ - frédéricleroy ,les strategies d'entreprise , dumoh,paris,2001,p41

⁴ محمد باشا وآخرون، مرجع سابق، ص 98

والشركات الكبيرة تخصص قسم مستقل في الهيكل التنظيمي للمشروع لتخطيط سياسة التغليف، وعمل البحوث الخاصة بتغليف المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها¹.

3- تمييز المنتج عن طريق الخدمة والأفراد

أ/ تمييز المنتج عن طريق الخدمة

يمكن للمؤسسة أيضا تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج وهناك العديد من العناصر التي ترتبط بالخدمة نذكر منها :

- سهولة الطلب، ويتضح ذلك خاصة بالشراء عن طريق مجموعة من المواقع عبر شبكة الانترنت .
- سرعة تقديم الخدمة واحترام أجل التسليم وتضمن المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أن المنتج المسلم يطابق تماما طلب الزبون، والاهتمام بالاتصال بالزبائن والتأكيد على التسليم .
- عملية التركيب يمكن أن تميز منتج المؤسسة عن المنافسين وخاصة المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين .
- عملية التصليح وخاصة في المنتجات الصناعية والسلع المعمرة، وقد تميز المؤسسات عروضها بتقديم خدمات في مجال تكوين وتعليم الزبائن كيفية الاستعمال، أو بتقديم النصائح والإرشادات التي يحتاجها الزبون².

ب/ تمييز عن طريق الأفراد

يمكن للمؤسسة التمييز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين وتكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية الأفراد للمؤسسة، وأن التمييز عن طريق الأفراد يتضمن تحسين المجالات التالية:

- مهارات الأفراد ومعارفهم وممارساتهم .
- احترام وتقدير الزبون والتعامل معه بتهذيب .
- مصداقية الفرد بأن يكون موضع ثقة من طرف الزبون .
- دقة وانتظام الخدمات التي يقدمها الأفراد .
- الاتصال الدائم بالزبون والاستماع لأرائه والأخذ بها .

كما تلعب مواصفات الأفراد العاملين دورا كبيرا في حث وإقناع الزبائن في اتخاذ قرار الشراء، ويمكن ذكرها في ما يلي :

- قوة الشخصية والثقة بالنفس مما يجعل له تأثيرا على الزبائن وجذبهم .
- المظهر الحسن لرجل البيع يعطي مصداقية أكثر للثقة في ذوقه وحسه الجمالي مما سيجعل المشتري يوافق على ما سيقترح من منتجات.
- تمكن دبلوماسية رجل البيع من التحاور والاقتراع بالشراء .
- ضرورة المعرفة بالمنتج يجعله قادرا على الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الزبائن وبالتالي مساعدتهم على

¹ نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، الرياض والمملكة العربية السعودية، 2001 ص 166.

² philip koter et bernard du bois ,op.cit,p p 335,338

اتخاذ قرار الشراء.

4/ التمييز عن طريق التوزيع :

تستطيع المؤسسة أن تميز من خلال التوزيع وخاصة مدى تغطيتها الجغرافية ووصولها لأكبر عدد من الزبائن، ومستوى الخبرة لرجال البيع وأداء كل نقاط البيع .

أ/ طرق التوزيع :

قد تستخدم المؤسسة طرق كثيرة ومتعددة لتوزيع منتجاتها وتوصيلها إلى الزبون النهائي، فمن حيث مدى التغطية السوقية وفي علاقتها بطبيعة المنتج تتمثل فيما يلي :¹

• التوزيع الشامل:

يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه الزبون في المنطقة، وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق، تتناسب هذه الإستراتيجية غالبية السلع الميسرة واسعة الانتشار مثل: الخبز، الجرائد، المياه الغازية،.....

• التوزيع الانتقائي :

يتضمن هذه الإستراتيجية استخدام عدد محدود من المنافذ، في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها، تتناسب هذه الإستراتيجية معظم سلع التسويق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل وولاء الزبون لاسم تجاري معين، وعادة يخضع البسطاء لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر، قدرتهم على البيع، مواردهم المالية كأساس لاختيارهم من قبل المؤسسة .

• التوزيع الوحيد:

يقوم المنتجون باختيار أحد الوسطاء لتولي توزيع سلعة في منطقة معينة أوفي سوق معينة، وبالتالي توزيع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوسيط في هذه المنطقة، وتحقق هذه الإستراتيجية مزايا عدة لكل من المنتج والوسيط، فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة على السوق، ويتوقع من الوسيط ألا يقوم بتوزيع سلعة أخرى منافسة لسلعة المؤسسة.

ب /اعتبارات اختيار قناة توزيع :

كما أن المؤسسة كي تحقق التمييز عن طريق التوزيع، تعتمد على عدد من الاعتبارات لاختيار قناة توزيع مناسبة وملائمة لتصريف منتجاتها، ومن أبرزها ما يلي :²

- الاعتبارات الخاصة بالسوق: تتمثل في شكل السوق من حيث المنافسة والاحتكار وحجم السوق، الموقع .
- الاعتبار الخاص بالزبون: عادات الشراء وكميات الشراء، انتظام وتكرار الشراء .

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 366.

² محمد البابشا وآخرون، مرجع سابق، ص ص، 134، 133.

- **الاعتبارات الخاصة بالوسطاء:** مدى توفير الوسطاء المرغوب فيهم، ومدى الخدمات المقدمة من طرفهم مثل التخزين والنقل وتكلفة استخدام الوسيط.
- **الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة:** كبر حجم المؤسسة، الشهرة التي تتمتع بها المؤسسة، الخبرة والقدرة الإدارية تمكن المؤسسة من الحصول على نصيب أكبر من منافذ التوزيع والاقتراب من الزبون .
- **الاعتبارات الخاصة بالمنتج (السلعة):** يؤثر نوع المنتج في اختيار قناة التوزيع المناسبة، فإذا كان المنتج صناعي، ذا خصائص فنية متميزة، فيجدر أن يتم توزيعه مباشرة إلى المستهلك الصناعي وحيث يحتاج المنتج في هذه الحالة إلى خدمات ما قبل وبعد البيع والتي لا يستطيع تاجر الجملة القيام بها، كما تؤثر طبيعة المنتج من حيث قابلية للتلف والكسر على إستراتيجية التوزيع التي تطبقها المؤسسة¹.
- **الفرع الثاني: التمييز الانطباعي للمنتج**
- تقوم المؤسسة في هذا النوع والمعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي باعتماد على جملة تسويقية وترويجية لمنتجاتها، وذلك بوضع مزيج ترويجي (عنصر من عناصر المزيج التسويقي) قادرة على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى، وأن منتجها يستجيب بشكل أفضل لتطلعات الزبائن مما يقدمه المنافسون².
- بالإضافة إلى هذا البعد الأساسي هناك أبعاد أخرى للتمييز الانطباعي للمنتج منها البعد الأخلاقي للمؤسسة كأن تتعامل بالرشوة، أو مع نظام ديكتاتوري، أو عدم احترامها لقوانين البيئة، وتعمل على عدم معرفة الزبون بكل هذا .
- **أولاً: مفهوم المزيج الترويجي :**
- يقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبون بالمعلومات عن مزايا الخاصة بمنتج معين وإثارة اهتمامه به، وإقناعه بمقدرته عن غيره من المنتجات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائه ثم الاستمرار في استعماله في المستقبل، ويعرف « راشمان rachman » المزيج الترويجي على أنه : "نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى اختيار، أو إقناع، أو تذكير الأفراد بقبول، أو بإعادة الشراء، أو بالتوصية، أو باستخدام منتج أو خدمة أو فكرة"³.
- **ثانياً: مكونات المزيج الترويجي**
- يتكون المزيج الترويجي من عناصر أساسية هي: الإعلان، النشر، البيع الشخصي، ترويج المبيعات والعلاقات العامة، تشترك في تحقيق الأهداف الترويجية .
- **أ/الإعلان:** الإعلان هو وسيلة الاتصال تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الجماهير الكبيرة العدد، ويتم إعداد الوسائل الإعلامية من حيث تسليمها للزبائن من خلال وسائل النشر الواسعة الانتشار (miss media) ويقوم المعلن بشراء المساحة أو الوقت الإعلان، وقد تعد المؤسسة إعلانها بنفسها أو قد تلجأ إلى إحدى الوكالات المتخصصة

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق (مدخل تدعيم القدرة التنافسية للأسواق الدولية)، دار النهضة العربية، مصر، ص 302.

² عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص، 136.

³ إسماعيل السيد، الإعلان ودره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص، 03.

في تصميم الإعلان وإعداده للنشر¹.

• **ب/النشر:** وهو النشاط المشابه للإعلان إلى حد كبير ولكن النشر بدون دفع أجر، وبالتالي لا يتحكم المعلن فيما ينشر من حيث الحجم والمساحة ولا يوقع عليه، ويتم ذلك بصفة خاصة عندما تكون المنتجات ذات أهمية خاصة في إشباع حاجات أفراد المجتمع، وللنشر وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي، ولكي تتجنب المؤسسة الجانب السلبي يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بوسائل النشر المتاحة، وأن تدعم البيانات المنشورة عنها بالأدلة وتحسن اختيار المتحدثين باسمها².

• **ج/البيع الشخصي:** ويعرف على أنه عملية تقديم شفوية من خلال محادثة شخصية مع مشتري محتمل أو أكثر، بهدف إتمام عملية البيع³.

• **د/ترويج المبيعات:** وتعرف أيضا بتنشيط المبيعات، عرفها "كوتلر kotler" على أنها مجموعة من التقنيات الموجهة لدفع وتشجيع الطلب على المدى القصير وذلك بواسطة زيادة حجم الشراء لمنتج ما من طرف الزبائن⁴.

• **هـ/ العلاقات العامة:**

• يتضمن نشاط العلاقات العامة علاقة المؤسسة ب جماهيرها المختلفة، حيث يتضمن بجانب العملاء المشتريين والوسطاء وتتعامل العلاقات العامة من خلال طريق ذو جانبيين أولها يعني التعرف على مشاكل الجماهير المختلفة ومعرفة مدى الولاء لمنتجاتها والجانب الآخر يعني مشاركة المؤسسة لهذه الجماهير في مشاريعها والإحساس بوجودها.

• **ثالثا: أهداف الترويج**

• تتعد أهداف الترويج من خاصة وعامة، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقا للظروف المحيطة بها وأيضاً طبقا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

• **أ/ إمداد الزبائن بالمعلومات عن منتج :**

• يعتبر توفير المعلومات عن المنتجات لدى الزبون نقطة البداية في اتخاذ القرار بشرائها ومن هنا يمثل الهدف الخاص بتوفير هذه المعلومات أحد أهداف الترويج الرئيسية، وترتبط الكفاءة في هذا الهدف إلى حد كبير بمدى قدرة الأداء على اختيار الوسيلة لتوصيل المعلومات إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن ويلاحظ أن ذلك يتوقف بدوره على مراعاة عدة عوامل منها طبيعية وحجم وموقع الأسواق المستهدفة⁵.

• **ب/ إثارة الاهتمام بالمنتج :**

لا يجب أن يقتصر دور النشاط الترويجي على مجرد تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتج وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى العمل على الإثارة اهتمامهم به ويزداد أهمية هذا الهدف مع النقد والتنوع في المنتجات المتنافسة التي

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 245.

² نفس المرجع، ص 481.

³ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 21.

⁴ Philip kotler et berrnard dubois ,OP,cit,p 609.

⁵ أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 191.

تقدم إلى الزبائن باستمرار الأمر الذي يجعل من عملية الإثارة للاهتمام عملية ليست سهلة .

ج/ تغيير الاتجاه:

يقصد به الاستعداد للاستجابة إلى شيء معين (منتج مثلا) بطريقة معينة والاتجاه قد يكون أما إيجابيا أو سلبيا ويستغرق تغيير الاتجاه وقتا طويلا نسبيا ويعتبر من المهام الرئيسية لسلسلة الترويج والتي يجب أن تسعى إلى خلق لدى الزبون للسلعة .

د/ اتخاذ قرار بالشراء: تتحقق أهداف البرنامج الترويجي بدفع الزبون إلى إتخاذ قرار معين بالنسبة المنتج وقد يكون هذا القرار متمثل فيما يلي:

- شراء المنتج (سلعة أو خدمة)
 - الاستمرار في استعمال المنتج والشراء بكميات أو معدات كبيرة.
 - حث الأصدقاء على شراء المنتج .
- وكذلك يلاحظ أن الرغبة في الشراء تتولد في حالة الاعتماد على أساليب ترويج المبيعات في الكيفية التي يتم بها عرض المنتج في نقاط بيعه المختلفة حيث يقوم الكثير من الزبائن بإتخاذ قراراتهم الشرائية عندها ¹.

الفرع الثالث: تمييز السعر

أولا: تمييز السعر

قد تسعى بعض المؤسسات إلى تخفيض تكاليف الإنتاج المتوسط والطويل المدى بهدف تخفيض السعر لتمييزه عن أسعار المنافسين. كما تعرف أيضا بإستراتيجية التغلغل

1/ تعريفها: تقوم المؤسسة بتسعير المنتج بسعر منخفض وذلك من أجل الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وزيادة الطلب بشكل كبير مما يمكن المؤسسة من السيطرة وتحقيق أكبر حصة سوقية .

ويمكن للمؤسسة تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال ما يلي :

أ/ إستراتيجية التغلغل السريع: وهنا تقوم المؤسسة بطرح منتج في السوق بسعر منخفض مع جهد ترويجي مكثف حيث يكون هذان المحوران كافيين لتحقيق تغلغل أسرع والحصول على أكبر حصة سوقية

ب/ إستراتيجية التغلغل البطيء: وهي قيام المؤسسة بطرح منتج في السوق بسعر منخفض وبأدنى ترويجي، فالسعر المنخفض يجذب الزبائن للمنتج فيزيد حصة المؤسسة في الأجل الطويل كما أن إبقاء تكاليف الترويج عند أدنى مستوياتها يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أعلى من الربح

2/ فوائد التمييز عن طريق السعر المنخفض :

- من بين فوائد التمييز عن طريق السعر المنخفض للمؤسسة ما يلي ²:
- تحقيق حصة سوقية كبيرة وبسرعة، وقد يتمتع المنافسون عن الدخول .
- الأرباح المنخفضة بالوحدة من هذا المنتج سوف تجعل المنافسين يبتعدون عن هذا السوق وعدم جدوى الاستثمار

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 258

² محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 65.

فيه.

- يؤدي إلى استغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة للمؤسسة وخفض التكاليف .
- إمكانية تحقيق الحجم الاقتصادي بالنسبة التكاليف الإنتاجية والتوزيع من خلال حجم المبيعات الكبيرة المتوقعة تحقيقه نتيجة السعر المنخفض .

ثانيا :تخفيض السعر

1/تعريف إستراتيجية الأسعار المرتفعة:

تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها بالسعار المرتفعة، المعروفة أيضا بإستراتيجية الكشط المرتبطة أساسا بمرونة الطلب السعرية المنخفضة، أي تحديد أقصى سعر للمنتج،¹ نتيجة الجودة أو الأداء أو وجود خصائص أخرى تؤدي إلى رفع تكاليف المنتج بغرض الحصول على أقصى الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل، وبالتالي ففي هذه الحالة فإن السعر المرتفع يجعل الزبون يعتبره ضمانا للمستوى المرتفع للمنتج وبالتالي لا تنقص الكمية المطلوبة بمعدل كبير نتيجة السعر المرتفع .

2/فوائد التمييز عن طريق السعر المرتفع :

من أهم فوائد هذا التمييز ما يلي :²

- يسمح بتحقيق عوائد كبيرة وبالتالي يساعد على استرداد أكبر كمية من التكاليف التي تحملها المؤسسة في عملية البحث والتطوير والترويج للمنتج في أقصى زمن ممكن مما يحقق إمكانية غزو قطاعات أخرى من السوق فيما بعد.
- سهولة تخفيض هذا السعر في حالة دخول منافسين جدد .
- يؤدي التمييز عن طريق السعر المرتفع إلى خلق انطباع عن الجودة العالية للمنتج خاصة إذا كان موجه إلى فئة الزبائن ذوي الدخل المرتفع .
- يمنع المنافسين الكامنين من الدخول إلى السوق خوفا من التكاليف الباهظة التي يتحملونها نتيجة دخولهم السوق . إن نجاح المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية غالبا ما يكون مرتبط بمجموعة الزبائن الذين لهم الاستعداد لدفع سعر منتجها مهما كان مرتفعا وذلك لإشباع دوافع التمييز لديهم، لذلك على المؤسسة تقسيم السوق إلى أجزاء وفقا للدخل والمرونة السعرية وتوجيه منتجها إلى السوق الذي تكون فيه المرونة السعرية منخفضة ودخول الزبائن مرتفعة.

ثالثا:إعطاء المنتج أكثر من سعر

نظرا لاختلاف الأسواق من حيث البيئة فالمؤسسة لا يمكنها تحديد سعر بيع واحد في جميع الأسواق فتحاول إيجاد السعر المناسب لكل سوق وقد يكون هذا من أهداف المؤسسة المسطرة وذلك بسبب الأوضاع السائدة ودرجة المنافسة في السوق فيمكن للمؤسسة بيع وحدا مختلفة من المنتج نفسه بأسعار مختلفة في نفس الوقت،

¹ نسيم حنا، مرجع سابق، ص 64.

² محمد الباشا وآخرون، مرجع سابق، ص 64 .

ويسمى هذا بالتمييز السعري، ويتجسد في حالتين أساسيتين:

- فرض أسعار مختلفة لنفس الوحدات من المنتج على زبائن مختلفين، أي إن المنتج يحمل نفس المواصفات ويبيع بأسعار مختلفة ولكن لفئات مختلفة من الزبائن.
- فرض أسعار مختلفة لوحدة مختلفة على نفس الزبائن، وذلك بإحداث تغيرات طفيفة على المنتج بحيث يشبع نفس الحاجة وليس هناك اختلاف كبير في التكلفة لكن الاختلاف يكون واضحا في السعر¹.

1/ ركائز التمييز السعري :

ويرتكز التمييز السعري على ثلاث أسس هي²:

أ/ الزبون: ويكون على ثلاث أشكال نذكرها فيما يلي :

- **التمييز السعري من الدرجة الأولى** : وفيه يتم بيع المنتج بسعر مختلف من زبون إلى آخر، وتكون المؤسسة عارفة بالكمية القصوى من النقود التي يكون الزبون مستعدا لدفعها للحصول على كمية معينة من منتجها .
- **التمييز السعري من الدرجة الثانية** : هذه الحالة تستولي المؤسسة على جزء من فائض المستهلك الذي يتمتع به زبائنهم وليس كل فائض المستهلك ففي ظل هذا النوع من التمييز تقوم المؤسسة بعرض المنتج بأسعار مختلفة على أسس موضوعية وتترك للزبون حرية اختيار السعر الذي يراه مناسباً له .
- **التمييز السعري من الدرجة الثالثة** : يقصد به أن تقوم المؤسسة بتصنيف زبائنهم حسب طبيعتهم وخصائصهم إلى مجموعتين أو ثلاثة، ومن ثم قيامها بفرض أسعار مختلفة لكل مجموعة وتنتظر إليها على أنها تمثل سوقاً منفصلة.

ب/ الجغرافي : تختلف المناطق الجغرافية من حيث التضاريس والأقاليم المناخية، ويكون لهذين العاملين تأثير على السلوك الشرائي للزبون حيث أن الزبون الذي يسكن في المناطق الباردة يدفع سعر أكبر للحصول على معطف عاكس الذي يسكن في المنطقة المعتدلة .

ج/ البعد الزمني : من المعروف أن حجم الاستهلاك يختلف من فترة زمنية إلى أخرى.

شروط التمييز السعري :

للتمييز السعري شروط تتمثل فيما يلي :

- تباعد الأسواق وانفصالها .
- اختلاف درجات المرونة السعرية في هذا السوق.
- عدم قابلية المنتج لإعادة البيع.
- المحافظة على الشعور الجيد للزبون، حيث لا يشعر الزبون الذي يشتري بسعر مرتفع أنه سعر أعلى عن بقية الزبائن، ولا يشعر الزبون الذي اشترى بسعر منخفض أنه حصل على منتج ذو نوعية رديئة.

¹ ضياء مجيد الموسوي ، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989 ، ص 252

² ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، ص 253

المطلب الثالث: مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التمييز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتمييز والجودة، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط الأربعة من أجل تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات بنجاح .

الفرع الأول: شروط نجاح إستراتيجية التمييز

أولاً: من حيث الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة

سنتناول هنا أهم الشروط الواجب توافرها في المؤسسة من جانب الكفاءات والموارد لتطبيق استراتيجية التمييز بنجاح ونوجزها فيما يلي:

1. الاستجابة لحاجات العميل

لكي تكون المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة المفروضة، يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، في تحديد وإنشاء احتياجات عملائها وهذا سيخلق ولاء من قبل العملاء ويحقق قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التمييز القائم على مزايا التنافسية، والتي يطلق عليها الزبونية وتعني " القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل عميل وتغير تصاميم المنتج، حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيل العملاء " ¹ .

وترتبط هذه الاستجابة بـ ²:

✓ تحسين جودة وتطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن .

تقليص وقت تقديم خدمات ما بعد البيع وعمليات الدعم وهذه العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتمنح المؤسسة لتمييز عن منافسيها .

2. تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للمنتج

مهما كان مصدر التمييز فإنه يجب أن يقدم للزبون، ويجب أن يكون عامل التمييز (مصدر قيمة) سهل الإدراك من طرف الزبائن لأنهم إذا لم يدركوا القيمة المضافة في المنتج من طرف المؤسسة فإنهم لن يتقبلوا دفع سعر أعلى من أسعار المنافسين، وعليه يقدر ما على المؤسسة بذل مجهود لتجسيد التمييز عليها بذل مجهود مماثل لتعريف الزبون بهذا التمييز وإقناعه به ³.

¹ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2007، ص، 171.

² Michael porter, l'avantage concurrentiel des nations, enter édition, paris, 1993, p 43

³ عبد المالك مزهود، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 136

3. مقدرة عالية على البحث والتطوير

البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليها المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة وهي التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة ورفع مستوى الجودة من جهة أخرى ن كام تستطيع التصنيع والمنتجات وهو ما يعطيها ميزة التميز

4. نزعة إبداعية

تحتاج المؤسسة التي تنافس عن طريق تميز منتجاتها أن تشجع العاملين على الإبداع، والذي يقصد به " توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين " .

ويمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير منه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق التمييز للمؤسسات، حيث يمكنها من فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد ¹.

5. قدرة تسويقية عالية

قياس دراسة احتياجات الزبون وتطوير المنتج يحتاج قدرات تسويقية عالية. كذلك المؤسسات التي تتيح منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة على إقناع الزبائن بفائدة منتجهم وأن القيمة المضافة ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج .

كذلك فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني استراتيجيات التمييز لأن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل الزبون على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لأن العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة المنتج، تحتاج استراتيجيات التمييز إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل ضمان المنتج لأن هذا يبين ثقة المؤسسة في منتجاتها ².

6. تعاون قوي من خلال منافذ التوزيع

على المؤسسة اختيار قنوات التوزيع المناسبة لتوضيح قيمة التمييز، كذا قوة البيع، كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا وتشجع قيمة تمييز المنتج، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف الزبائن .

ثانيا: التنظيم في المؤسسة

تتمثل أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة من حيث طريقة التنظيم لكي تتبنى إستراتيجية التمييز بنجاح فيما يلي:

✓ التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التمييز، لأن من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التمييز، فالتسويق يقدم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق، ودراسة قطاع السوق، وتحليل تصرفات الشراء،..... أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج

¹ شالز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 201

² كيف تنافس بمنتهجك ، على الموقع الإلكتروني: <http://islamfin.go-forum.net/montada-f30/topic-t2283.htm> تاريخ الإطلاع 2013/11/09

التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التمييز كثيرة وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التمييز¹.

✓ جذب الأفراد ذو الصفات المناسبة لخلق التمييز

على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات وخلق المهارات الأساسية للمؤسسة، لأنها وحدها القادرة على إضافة التمييز الفعلي على المنتج، التمييز الذي يصعب على المنافسين تقليده لأن هذه المهارات غير قابلة للتقليد ولا للنقل ولا للإحلال، فهي متجذرة في المؤسسة ومحمية من كل انتقالية. الرقابة على الكمية التكاليف ونوعية المنتج

ضرورة ضغط المؤسسة على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن بين التكلفة والسعر، لأن التمييز يكون في أغلب الأحيان مكلفان فمن الأحسن أن تضع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية "كمية التكاليف" من جهة وسعر والنوعية المنتج من جهة أخرى .

يجب أن يحقق التمييز إيرادات للمؤسسة حتى تستطيع تغطية التكاليف التي تحتلها في البحث والتطوير،² مع مراعاة الربط بين القيمة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية للمنتج ، حتى تضمن وفاء الزبائن وإرتساخ قناعتهم بشأن مدي تمييز منتجات المؤسسة.

وأخيرا يجب أن يحمى عامل التمييز المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان من المنافسين في المدي المتوسط والطويل³.

الفرع الثاني: فوائد وحدود تبني إستراتيجية التمييز

ككل لإستراتيجيات فإن إستراتيجية التمييز لهل فوائد وأخطار وهي كآتي:

أولا: فوائد تبني إستراتيجية التمييز

إن تبني إستراتيجية التمييز عدة فوائد فهي تساعد على:

✓ علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن

إن المؤسسات التي تختار استراتيجيات التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون⁴. وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات لاستراتيجيات التمييز تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثا عن منتجات بديلة .

✓ المردودية واكتساب حصة سوقية

إن إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة المنتج للزبون، وبالتالي هذه الأخيرة قادرة على دفع السعر حتى لو كان باهظا مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلبا، أي

¹ G. Garibaldi, Op, 103

² Jean-jacques lambinet ru berchumpitaz, Op, p 233

³ Jean-pierre detrie, saraégie (politique générale de l'entreprise), dunod, paris, 1997, pp87,89

⁴ F. Bildault, le champ stratégique de l'entreprise, édition economica, paris, 1998, p140

أن المؤسسات تكون قادرة تبرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل.

✓ وضع حواجز الدخول مرتفعة وتجنب المنافسة

يعتبر التمييز في المنتجات أحد أهم ركائز عوائق الدخول وذلك عن طريق تنويع المؤسسات في صناعة معينة لمنتجاتها تنويعاً يجعلها مميزة عن بقية السلع بحيث لا تعد سلعة بديلة لهذه السلع من قبل المستهلكين.¹ ولأن المؤسسات القائمة تملك السرعة والمهارة والشهرة أو أصول متخصصة مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مراكز المؤسسة المتبينة لإستراتيجيات التمييز. كما أن المنافسين المباشرين ذوي العروض غير الواضحة للزبائن فيمكن عزلهم وإبعادهم .

ثانياً: مخاطر تطبيق إستراتيجية التمييز

على الرغم من هدف إستراتيجية التمييز الرئيس إبعاد الخطر المنافسة مع المؤسسات الأخرى، ألا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة، وفيها عرض أهم هذه المخاطر :

✓ سهولة تقليد منتجات المؤسسة

قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التمييز، لذلك على الرغم من أن إستراتيجية التمييز فعالية في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماماً في وجه الداخلين الجدد.

ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التميز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تكون عملية التقليد والمحاكاة سهلة وتتفصل على أثر ذلك أهمية التميز عندما يصبح الزبائن أكثر حساسية تجاه السعر، أما عندما ينبثق التميز بشكل أكبر، ومن الصعوبة بمكان محاكاة التميز المحتوي، بإمكان التميز أن يجني الثمار والإرباح المرتبطة لهذه الإستراتيجية في ذلك المحل الفترة طويلة من الزمن.

✓ الارتفاع الشديد للسعر الإضافي

يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع ، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخيرة بدرجة التمييز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية، والحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.²

¹ رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971، ص، 134

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصدرها، تنميتها وتطويرها) مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص6.

✓ تضيق جاذبية التمييز في نظر الزبون

يعرض تمييز المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها أمورا مألوفة وشائعة، فاعداً يدخل المنافسون الجدد السوق يصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت، المؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادرتها القيادية القائمة على التمييز، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج، وتدعيمات الخدمة، سوق تجد نفسها في الحالة خطيرة، من عيوب التكلفة عندما يتحول عند كبير من الزبائن إلى المؤسسات التي نستطيع إنتاج نفس المنتج بتكاليف أقل لذلك يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة على التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون، واتجاهات السوق.¹

✓ الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له قيمة

إن انفراد المؤسسة مهما كنت طبيعية لا تعادل دوماً التمييز فهي لا تصل إليه إلا إذا كان الزبون يدركها ويقدرها، فالتمييز الأكثر إقناعاً ينتج دوماً عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جداً حيث تنسى المؤسسة أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير قادرين أو مهينين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين التنافسيين، هذا ما يجعل المؤسسة معرضة للهجوم المنافسين الذين سيقدمون منتجاً ذو قيمة أقل غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء تتغير حسب الزبون، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن، فإنها ستبلي حاجاتهم بصفة سيئة، حيث على المؤسسة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة لذلك عليها أن تبني استراتيجيات تميزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.²

✓ التمييز المبالغ فيه (المفرط)

إذا لم تتمكن المؤسسة من استيعاب الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة أو المدركة من طرف الزبون، قد يؤدي ذلك إفراط في التمييز، فمثلاً إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة المقدمة يفوق حاجة الزبائن، تكون المؤسسة في موقع تنافسي سيء بالنسبة للمنتجات ذات الجودة المناسبة والسعر الأكثر انخفاضاً لأن المبالغة في التمييز يؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية المؤسسات حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها الزبائن طواعية.³

✓ ارتفاع تكاليف البحث والتطوير

لمختلفة لهذه الأفكار، وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج البحث والتطوير، وأيضاً لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث والتطوير، كل هذا ينعكس على ارتفاع التكاليف، مما يؤثر على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل، وهي زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف، وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة.⁴

¹ روبرت. أ. بتس ودفيغ لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، مرجع سابق، ص 340

² M. Porter, l'avantage concurrentiel, Op.cit, pp, 198, 200

³ Ibid, Op, p200

⁴ أحمد شاكر عسكري، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص، 42

✓ مقارنة المستهلك

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات المتميزة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل، فالمستهلكين ذو الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات المتميزة، كما أن كثير البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في جذب انتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، وهذا من المخاطر التي تجعل أغلب المؤسسات تتخلى عن البحث والتطوير خوفا من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات¹.

✓ التركيز الشديد على المنتج من مجمع سلسلة القيمة

لا تنتظر بعض المؤسسات إلى التمييز إلا من الناحية الفيزيائية المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرض عديدة ومستمرة للتمييز.²

¹ أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص، 45

² عمار بوشناق، مرجع سابق، ص، 23

خاتمة الفصل الأول :

لقد تطرقنا في هذه الفصل إلى الإستراتيجية والتي يقصد بها فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى وتحقيق الأهداف المنشودة، فالإستراتيجية هي العملية المستمرة المناسبة للمحافظة على الأنشطة والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقاً للفرص الخارجية والمخاطر المقترنة بها، ومن بين خصائصها أن تكون شمولية وموجهة لنظام مفتوح وأن تكون مجموعة قرارات إستراتيجية وملزمة بالوقت وواضحة ومقنعة وبأسلوب مشاركة ومحددة بمراحل ومرنة وتخصص موارد، يتم وضع إستراتيجية لكل مستوى فمن المؤسسة ككل إلى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي.

أما إستراتيجيات التنافسية نجد ثلاثة استراتيجيات حسب بورتر، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة، وإستراتيجية التمييز وفيها تقدم المؤسسة منتجات أو خدمات متميزة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد، وإستراتيجية التركيز وهي الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجة خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، بما يمكن من تقديم فرصة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين معاً، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي.

كما تطرقنا أيضاً إلى إستراتيجية التمييز بشك أعمال والتي تمثل المتغير المستقل في موضوع دراستنا هذه وفيها تكلمنا عن مفهوم إستراتيجية التمييز وأنواعها الثلاث المختلفة وكذا إلى مستلزمات ومخاطر إستراتيجية التمييز. وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى الأداء وتحسين الأداء ومساهمة إستراتيجيات التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

تمهيد :

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال ينال الاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

ولا شك أن عملية تحسين الأداء من العمليات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ذلك لأنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، وتحسين الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

وستنطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء، وفي المبحث الثاني إلى أساسيات تحسين الأداء في المؤسسة بينما سنتحدث في المبحث الثالث عن دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول : أساسيات حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومؤشراته

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي يعتني بها في شتى المجالات خاصة الاقتصادية منها والإدارية لما له من تأثير مباشر على مرد ودية أي مؤسسة، فهو الطريقة المستعملة في تحقيق الأهداف المخططة من طرف المؤسسة بصورة ملائمة أو النتائج المرجوة خلال العمل، كذلك هو الاستخدام الرشيد لمختلف الوسائل المتاحة للمؤسسة من قدرات بشرية و مادية وقت العمل و محاولة الوصول إلى أفضل النتائج، وسوف نتعرض أكثر في هذا الفصل إلى موضوع الأداء من خلال استعراض أربع مطالب كما يلي:

الفرع الأول : مفهوم الأداء

تعود الأصول الأولى لاستعمال مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير، ثم انتقل إلى مجالات أخرى، ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة فهو يشير إلى مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته.

وقبل التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالأداء، يمكن الإشارة إلى أن الأداء لغة يقابل لفظ اللاتينية (performeare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹ وذهب البعض إلى تعريفه على أنه: "إنجاز هدف المؤسسة".²

كما يعرف أيضا بأنه: "النتائج العملية، أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال".³ ويشير بعض الباحثين إلى الأداء على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁴ و يقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وكما عرفه « أحمد سيد مصطفى » على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة و فعالية".⁵

و حسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، كما نجده يربط الأداء بالفعالية و الكفاءة.⁶

¹- عبد المليك مزودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 86.

²- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 320.

³- عبد الباري إبراهيم درة "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

⁴ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 209.

⁵- أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002، ص 415.

⁶ - عبد المليك مزودة ، مرجع سابق، ص 88.

و مما تقدم يمكن أن نعرف الأداء على أنه قدرة الفرد على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف و بأعلى إنتاجية. و الأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية و المواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع و خدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة.¹

• خصائص الأداء:

يمكن تلخيص بعض خصائص الأداء في النقاط التالية:²

- ❖ جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
- ❖ جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة و من ثم أهداف المنظمة ككل.
- ❖ سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
- ❖ استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء

اعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وهذا من منطلق أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد وفقاً لهذه النظرة المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، غير أن تطورات المحيط دفعت المؤسسات إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها. وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وتستخدم في أداء المؤسسات في:¹

الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشاراً واستعمالاً خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة بحيث يأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

غير أن هذه المؤشرات التقليدية تعرضت إلى الكثير من الانتقادات لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط وإهمالها لقيمة الزبائن، وفي ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، تم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعمل على ربط الأداء الحالي بأدائها المستقبلي كما لها أهمية في إمكانية توضيح الرؤية

¹ - محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

² - المرجع نفسه، ص ص 72-73 .

للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجياتها إلى أفعال وقد بين كل من نورتن وكابلن الفوائد التالية لهذه المؤشرات¹ :

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء.
- تحسين المقاييس الإستراتيجية في المستويات الدنيا أي في وحدة العاملين التنفيذيين وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

المطلب الثاني : أنواع الأداء وأبعاده

الفرع الأول: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير: الشمولية، الأجل، المصدر والطبيعة.

أ/حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:²

❖ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...الخ.

❖ الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ب/حسب معيار الأجل:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:³

1- Gregory Denglos, la création de valeur, édition Dunod, paris 2003, p67.

² - عبد المالك مزهود، مرجع سابق، ص 89.

³ - عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.

❖ أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.

❖ أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة و ذلك لصعوبة الفصل بين الآجال و تحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

ج/حسب معيار المصدر:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ¹:

❖ الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسات من موارد ، و يتضمن:

- الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

- الأداء التقني: ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

- الأداء المالي: يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة.

❖ الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات و التغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، و يتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات و القدرة على استيعابها.

د/حسب معيار الطبيعة:

أما حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (اقتصادية، اجتماعية، تقنية،...الخ) فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى ²:

❖ الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، و يتحقق من خلال قدرتها على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

❖ الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية و قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في رفع كفاءة و فعالية استخدام الأموال العامة و تخصصها على نحو يكفل إشباع حاجات المجتمع.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء:

يعتمد البعض على الجانب التنظيمي و الاجتماعي للأداء و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل ، فنتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، و من ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية

¹ - عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 59.

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوالتسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2000، 2002، ص ص 9-10.

التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. و تتجلى أهمية و دور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، و أهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).²

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء وطرق قياسه

الفرع الأول: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو الأنشطة أو نتائج معينة معها، حيث تمثل هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء، حيث أن هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء إلى معايير مالية ومعايير غير مالية و هي كالتالي:

1/ المعايير المالية:

وهنا يتم تقييم الأداء بناءا على معايير مالية محددة مسبقا من قبل المؤسسة، وإن هذه المعايير المالية كمية وموضوعية وحقيقية حيث يتم الحصول عليها من خلال الأداء المالي الحقيقي في سجلات المؤسسة الرسمية و التي تحققت على أرض الواقع و من المعايير المالية ما يلي:³

- معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة.
- حجم المبيعات.
- الحصة السوقية مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة.
- الأرباح المحققة في المؤسسة.
- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمؤسسة.

¹ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 7، 2009، 2010، ص 219.

² - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

³ - نعيم حافظ أبوجمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 292.

- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة.

2/ المعايير غير المالية:

وهي مجموعة من المعايير غير الكمية يتم استخدامها لتقييم الأداء، وهنا لا توجد أرقام أو كميات لمعرفة الأداء سواء كان ناجحاً أم لا، ولكن هناك وسائل أخرى يتم من خلالها تقييم الأداء مثل الاستبيان لمعرفة رضا وآراء العملاء وتجدر الإشارة إلى أن المعايير غير المالية هي نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم الشخصي والخبرة للحكم على الأداء، إن هذه المعايير غير الملموسة ولكنها تستخدم في غالب الأحيان من أجل تقييم الأداء في المجالات غير المربئية التي تعجز في غالب الأحيان المؤشرات أو المعايير المالية من إبرازها وبيانها، ومن المعايير غير المالية ما يلي:¹

- تقييم الأداء من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقييم الأداء على رضا العملاء وسرعة الاستجابة لشكاويهم.
- تقييم الأداء من حيث مستوى رضا العاملين
- تقييم الأداء من حيث القدرة على الحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع.
- تقييم الأداء من حيث نسبة العاملين الماهرين في المؤسسة.
- تقييم الأداء من حيث المستوى التكنولوجي ومعالجة المعلومات.
- تقييم الأداء من حيث قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي.
- تقييم الأداء من حيث القدرة على زيادة تطوير المنتجات وسرعة الوقت المستغرق في تقديمها وبالتالي على التطوير المستمر.

الفرع الثاني : قياس الأداء

هناك عدة طرق و أساليب تستخدم في عملية قياس الأداء نذكر منها مايلي:

- طريقة الترتيب العام: يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، و أهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب مرؤوسيه عند الإشراف و المتابعة الفعلية لأعمالهم، و من أهم عيوبها هي أن تقييم الموظف يتم بشكل عام و قد يكون هناك تحيز.²
- طريقة الملاحظة المباشرة: و تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصياً ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين، و يعتقد الكثيرون أنه لا بديل للملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة واقعية عن ما يحدث في العمل إلا أن الملاحظة المباشرة عيوب تتمثل في:³

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 453.

² - فهد سعد فاهد السبيعي، مرجع سابق، ص 50.

³ - فهد سعد فاهد السبيعي، المرجع نفسه، ص 50.

- قيام الرئيس بالوقوف شخصيا على العاملين للتعرف على سير عملهم و سلوكهم ذلك فيه مضيعة لوقته و قد يفسر من قبل المرؤوسين بأن الرئيس لا يثق بهم.
- من الصعوبة أن يتمكن الرئيس من الإطلاع على كافة العاملين و أعمالهم، و بذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة على القليل من العمل و العاملين.
- قيام المدير بنفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك.
- طريقة الإدارة بالأهداف: و تتم هذه الطريقة على فكرة إشراك المرعوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، و يتم ذلك بالتشاور مع رئيسه و من ثم يتم محاسبته و تقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف، و من أهم مميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل، و تنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه و تعيين طرق تحليلها، و من عيوبها أنها تقيس أداء الوظيفة الحالية فقط.¹
- طريقة الاختيار الإجباري: و تعتمد هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الايجابية و السلبية لأداء و سلوكيات الموظف و يقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف، و سميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه و يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة.²
- طريقة الأحداث الجوهرية: و في هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث و الملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته، و يستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث (إيجابية أو سلبية) و يسترشد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه مثل القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة، و المبادأة باتخاذ القرار، التعاون مع الرؤساء و الزملاء، و من أهم عيوب هذه الطريقة شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس و هذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء وأهدافه

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، وهي كالآتي²:

أولاً: العوامل السياسية.

- وجود سياسات حاکمة لأعمال المنظمة.

¹ - فهد سعد فاهد السبيعي ، مرجع سابق، ص52.

² - المرجع نفسه ، ص 52.

- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المنظمة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- المناخ السياسي العام وأثره على المنظمة.

ثانيا: العوامل الاقتصادية

- الموارد الاقتصادية للمنظمة.
- العمالة والبطالة وآثارها على المنظمة.
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وآثاره على المنظمة.
- النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المنظمة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية

- مصالح وقضايا وحاجات المنظمة والمجتمع.
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام.
- توجيهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة إنسانيته.
- طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية.

رابعا: العوامل التكنولوجية

- مدى المواكبة للتقدم الاجتماعي.
- أثر التقنية على أداء المنظمة.
- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

خامسا: العوامل البيئية

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمنظمة.
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمنظمة.
- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمنظمة.
- المجال الذي تتحرك به المنظمة.

1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر - عدد 2010-2009/07 ص 219/218.

2- محمد الأكرم العدولي، العمل المؤسسي، دار بن حزم الطبعة الأولى، لبنان 2002 ص 203-204.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تؤثر سلباً على مستوى الأداء بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، ولأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً نجد:¹

- نقص في التركيبات والتجهيزات مما يصعب من مرونة العمل.
- السياسات المحددة للعمل التي تؤثر على الوظيفة ونقص التعاون مع الآخرين.
- نمط الإشراف وظروف العمل.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، لذلك فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هو توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين وتوفير بيئة عمل مدعمة تقل فيها عوائق الإدارة إلى أقصى حد ممكن.

الفرع الثاني: أهداف تحسين الأداء في المؤسسة

يرى **Fisher** أنه إذا كانت الدراسة التي تم إجرائها على العاملين دقيقة بشكل كاف فيجب أن تكون المنظمة قادرة على خلق الأجواء المتعلقة بالعاملين لتحسين أدائهم كما يلي¹:

- خفض معدل التغيب.
- خفض التكاليف.
- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.
- دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
- دعم التعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة.
- خفض معدلات الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- زيادة الإنتاجية والإبقاء على العاملين الأكفاء.
- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.
- التأكد من الروح المعنوية للعاملين ومن فعالية عمل تدريبهم.

1-Philippe Ramond, **le Management opérationnel Direction et animation des équipes**, MAXIMA, paris 2004, p201.

المبحث الثاني: أساسيات حول تحسين الأداء في المؤسسة

تعمل كل مؤسسة مهما كان نوعها على تحسين أدائها لما له من أهمية بالغة في تحقيق مختلف الأهداف بفعالية وبصورة ملائمة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى جوانب تحسين الأداء في المؤسسة وفق أربع مطالب كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء المؤسسة

من أهم مفاهيم العصر الحالي، أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون،..... وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري.¹

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد.

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء.

ومنه فإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

المطلب الثاني: دور أفراد المؤسسة في تحسين الأداء

أولا: دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص ذلك بالخطوات التالية:²

- 1- تحديد المشكلة والتقييم اللازم لها.
- 2- طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.

1-Philippe Ramond, le Management opérationnel Direction et animation des équipes, MAXIMA, paris 2004, p210

2 - الهام يحيايوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزئية، جامعة باتنة، مجلة الباحث العدد 05.2007، ص 49

- 3- وضع وتحديد الأهداف.
 - 4- تحديد المدخلات اللازمة.
 - 5- التطبيق والتعزيز (محاولة تحسين سلوك الأفراد).
 - 6- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.
- دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

ثانيا: دور فرق العمل في تحسين الأداء

فرق العمل هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء، وهي مجموعة صغيرة تضم تخصصات مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولين عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5-10، وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. وهناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل واضحة أمامه.

ثالثا: الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك أن عليها مسؤولية اتجاه موظفيها لتوفير الأجواء المناسبة.

المطلب الثالث: خطوات عملية تحسين الأداء في المؤسسة

هناك أربعة خطوات أساسية توضح عملية تحسين الأداء في المؤسسة.¹

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

¹ Louise Lemire, Laétan martel, L'Approche Systémique de la Gestion de Ressources Humaine, presses de l'université du Québec, 2007. p 31

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الحالي/ الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.
- لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات.

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة .

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:¹

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء .
 - ضعف في التحفيز .
 - ضعف في المعرفة والمهارات .
 - معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل .
 - ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط .
- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل وتطبيقها.**

- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل .
- تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها .
- تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل .
- الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات .
- قياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة .
- مراجعة كل العمليات التي تم القيام بها وتقييم نتائجها .
- وضع خطط للتطوير والتحسين المستمر .

الخطوة الرابعة: مراقبة وتقييم الأداء

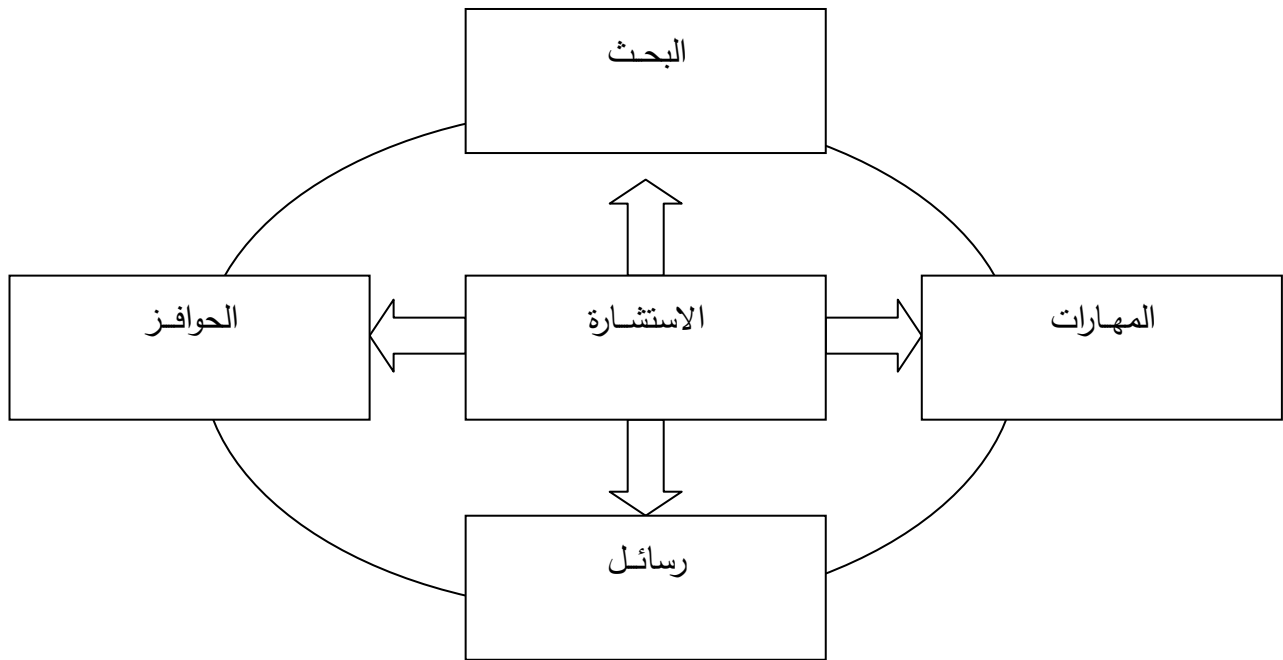
1- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن 2006 ص 132.

إن عملية مراقبة وتقييم الأداء في المؤسسة تتم من خلال تشخيص المحيط الداخلي للمؤسسة ودراسة مختلف وظائفها وأهدافها، ويكون هذا التقييم من خلال:

- تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء .
- جمع معلومات عن العاملين وتكوينهم .
- اختيار معايير وأساليب وطرق للتقييم .

من خلال استعراض خطوات عملية تحسين الأداء، يرى (Fisher) وجود أربع عناصر رئيسية لتطبيق عملية تحسين الأداء وهي البحث، تطوير المهارات، التدريب، والاتصال، والحوافز.

الشكل رقم (07) يبين خطوات عملية تحسين الأداء :



المصدر: (John Fisher) كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار فاروق للنشر، القاهرة 2003، ص 33.

المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء

أولاً- إعادة الهندسة: تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة.¹

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن منهج إعادة الهندسة يشير إلى التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة ولإدارتها العليا، وأيضا رغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو على الأقل المؤثرة في عمليات الأنشطة

¹ Kotler et Dubois « marketing- management » paris Pearson édition 11ème éditions 2004 p 51-

ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء.

ثانياً - إدارة الجودة الشاملة:

تعريفها: هي فلسفة حديثة تأخذ نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل نشاط داخل المنظمة، وقد اختلف الباحثون في تعريفها حيث عرفها جوزيف جابلونسكي على أنها: "شكل تعاوني لانجاز مختلف الأعمال مهما كان نوعها يعتمد على الخبرات والقدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".¹

وعرفها "كونتير وديبوا" على أنها جهود منظمة تقوم بها المؤسسة على مستواها العام من أجل التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والإجراءات.

ومنه فهي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات احتياجات العميل الداخلي والخارجي.

ثالثاً: التحسين المستمر

إن مشاريع التحسين المستمر تمر بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات إدارة وأساليب الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب وهذه المراحل هي على النحو التالي:²

المرحلة الأولى: اختيار المشروع

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المؤسسة، والمعيار في اختيار المشروع يتم بناءاً على الأسس التالية:

أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة 1 عمان 1999 ص 113.

² دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، سلسلة إصدارات بريك، مصر، 1998. ذكره، ص 30، 31.

1- أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة، المواد، السيارات، العدد، أجهزة الحاسب الآلي.....الخ

2- أن تكون الأهم للعملاء.

إن سوء اختيار المشروع سيؤدي حتما إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للعميل أو المؤسسة وكذلك فإنه يعتبر عاملا من عوامل فشل برنامج الجودة في المؤسسة.

ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع نذكر ما يلي:

- عصف الأفكار.
- تحليل المنتجات والخدمات.
- استبيان العملاء.

المرحلة الثانية: تحليل العملية

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للعميل، وحساب الوقت لكل مهمة في العملية، وأيضا يجري هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها.

إن هذه المرحلة تمكننا وتساعدنا كثيرا في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يلي:

- 1- تخطيط العملية.
- 2- تحليل العملية.
- 3- تحليل السبب والنتيجة.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها، وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب.

وهنا يستلزم الاتصال بالعملاء والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبيانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة:

- 1- اختيار العينة.
- 2- الأدوات الإحصائية.
- 3- الرسوم البيانية.
- 4- استبيانات العملاء.

المرحلة الرابعة: ابتكار التحسينات

بناءً على المعلومات المتوفرة التي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين، ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يلي:

1- عصف الأفكار.

2- استبيانات العملاء.

المرحلة الخامسة: تحليل الفرص

وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم تحليل إيجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها، إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة مالها وما عليها يساعد كثيرا الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها. ومن التقنيات المستخدمة ما يلي:¹

1- تقييم الأفكار.

2- تحليل التكاليف والفوائد.

3- تحليل مجالات القوى.

4- مخطط الطوارئ.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009 ص 77.

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

على الرغم من صعوبة الإلمام بمساهمة كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، إلا أنه لا يمكن القول أن هناك بعد معين يجب أن تركز عليه المؤسسة بصورة منفردة، لعدم قدرة كل بعد على حدا على تحسين أدائها، لذا فإن مزج المؤسسة لجميع هذه الأبعاد يجعلها أكثر قدرة على تلبية وتحقيق أهدافها من استخدام بعد واحد

إن كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمييز له تأثير بشكل أو بآخر على أداء المؤسسة فمنها من يؤثر على الربحية ، الحصة السوقية ،

ومن خلال ذلك سنحاول التطرق إلى دور كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

المطلب الأول: دور القيمة المضافة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية

إن نوعية الخدمات المقدمة اليوم في المؤسسات الفندقية هي عامل أساسي لنجاحها، حيث أن الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة، هي التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن.

ويترتب تبني الفندق لإستراتيجية التمييز وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد، وذلك بالاعتماد على عامل وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة حيث تجعل من الصعب على الداخلين أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسة القائمة

فالقيمة المضافة لجودة الخدمة المقدمة هي بدورها تخلق قيمة لدى زبائنها، وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، مما يؤدي إلى ولائهم لهذا الفندق، وبالتالي ارتفاع في أرباحه ومنه القيمة المضافة تعتبر مصدر هام لأداء المؤسسة وأمرًا حتميًا من أجل بقائها واستمرارها.

كما تساهم القيمة المضافة في تعظيم القيمة للزبون بصفة دائمة ومستمرة، حيث يستطيع الزبون إدراك وتقييم هذه القيمة ومقارنتها بالقيمة التي يقدمها المنافسين، فخدمات التي تتميز بشكل واضح عن خدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن هي التي تحوز على أعلى قيمة من وجهة نظرهم بالمقارنة من خدمات المؤسسات الفندقية المنافسة، وبالتالي يحوز على ثقة ورضا العميل مما يساعد على ضمان ميزة دائمة للمؤسسة.

وهذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق نجاح المؤسسة وتحسين صورتها كما تعتبر بأنها عامل إستراتيجي لبقاء المؤسسة وتطورها واستمرارها بمساهمتها في تحسين أداء الخدمات المقدمة .

المطلب الثاني: دور السبق في تمييز الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية .

يمكن للمؤسسة الفندقية تحقيق أفضل حصيلة ممكنة من الخدمات المقدمة للعملاء بهدف تحقيق رضاهم وضمان ولائهم، من خلال تقديم خدمات متميز عن باقي المؤسسات الفندقية المنافسة، ويظهر كل ذلك بواسطة توفير تكنولوجيا وأجهزة اتصال حديثة كما يجب على الفندق أيضا القيام بتطوير خدمات جديدة تتماشى مع احتياجات الزبائن ولا ننسى إمكانية الحجز والإقامة عن طريق الأنترنت، ولكن ذلك يتطلب ضرورة توفير تقرير مستويات الخدمات التي يمكن لها توفيرها في هذا المجال التي من شأنها أن تجذب المزيد من العملاء إليها .

تؤدي إستراتيجية التمييز القائمة على تميز وجودة المرتفعة إلى سمعة جيدة للمؤسسة وطلب مرتفع على الخدمة المقدمة، والذي يترجم إلى زيادة في الحصة المؤسسة المحتملة في السوق بمضي الوقت، يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة غالبا ما تؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة

كما يمكن للفندق أيضا تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الخدمات المقدمة وهناك العديد من العناصر التي ترتبط بالخدمة والتي تتمثل في :

سهولة الطلب، ويتضح ذلك خاصة بالشراء عن طريق مجموعة من المواقع عبر شبكة الانترنت .
سرعة تقديم الخدمة واحترام أجال التسليم وتضمن المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية أن الخدمة المقدمة تطابق تماما طلب الزبون، والاهتمام بالاتصال بالزبائن والتأكيد على التسليم .
إن السبق في تميز الخدمة يحمي المؤسسة إزاء المنافسة لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وهذا الولاء يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية .

المطلب الثالث: السعر المعقول في تحسين أداء المؤسسات الفندقية .

من خلال هذا البعد يمكن للمؤسسة الفندقية أن تتميز عن باقي المؤسسات الفندقية المنافسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز السعري إما عن طريق التمييز عن طريق السعر المرتفع أو التمييز عن طريق السعر المنخفض.

فمن خلال هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة تحقق أكبر حجم مبيعات عند تبنيها لها وذلك من خلال عرض خدمات بأقل سعر يمكن، أو بسعر معتدل يتناسب مع فئات كبيرة من الزبائن، وبمعنى آخر يجب على المؤسسة الفندقية التي تعتمد على خفض السعر أن تكون تكاليفها أقل للوصول إلى أعلى نسبة أرباح في المدى الطويل أما خلال تطبيقها لإستراتيجية السعر المرتفع يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة الخدمات مقارنة مع المنافسين .

لذا فعندما تحقق المؤسسة التمييز وتحافظ على بيع الخدمة بسعر أعلى من تكلفة التمييز الإضافية فإن أدائها سيكون فوق المتوسط، وبالتالي تحقق أرباحاً أعلى من المتوسط بناء على التسعيرة الإضافية

وتجدر الإشارة إلى أن المحافظة على التمييز السعري أو السعر المعقول للخدمة يتطلب وجود موانع تقليد المنافسين للمؤسسة، بإضافة إلى استمرار تقدير المشتري لهذا التمييز ودفع السعر الإضافي له.

كما يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع ، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة.

ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. حيث لا يرتبط هذا الأخيرة بدرجة التمييز فحسب، بل كذلك بموقع الفندق إزاء التكلفة النسبية، والحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط الفندقية.

وهنا نستطيع القول أن التمييز السعري يؤدي إلى تخفيض تهديد المنتجات البديلة، نظراً لأن المؤسسة التي تتميز عن طريق السعر يمكن تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجز أمام تحويل الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبائن لخدمات المؤسسة الفندقية.

المطلب الرابع: الاستماع الجيد لطالبي الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية .

إن لبعد الاستماع الجيد لطالبي الخدمة يعد من أهم العناصر التي تزيد من عملية تحسين أداء في المؤسسات الفندقية وذلك من خلال التدقيق الجيد لمشاكل الزبائن المقيمين في الفندق وسماع شكاويهم والعمل على حلها كما أن الاستعداد الجيد للعاملين في التعاون مع النزلاء له أهمية كبيرة لتقاربهم معهم وهذا ما يؤدي إلى إقامة علاقات جيدة مع الضيوف تصل إلى حد الاستقبال الجيد والاتصال الشخصي بهم .

ويمكن للمؤسسة التمييز عن المنافسين عن طريق توظيف الأفراد المناسبين وتكوينهم بما يضمن تحقيق مزايا تنافسية للأفراد للمؤسسة الفندقية، وأن التمييز عن طريق الأفراد يتضمن تحسين مهارات الأفراد ومعارفهم وممارساتهم، مع احترام وتقدير الزبون والتعامل معه بهذيب ويجب على أفراد العاملين بأن موضع ثقة من طرف الزبون، بإضافة إلى دقة وانتظام الخدمات التي يقدمها الأفراد والحرص على الاتصال الدائم بالزبون والاستماع لأرائه والأخذ بها.

كما تلعب مواصفات الأفراد العاملين دورا كبيرا في حث وإقناع الزبائن في اتخاذ قرار شراء الخدمات، والتي تظهر من خلال قوة الشخصية والثقة بالنفس مما يجعل له تأثيرا على الزبائن وجذبهم، مع الحرص على المظهر الحسن للموظفين الذي يعطي مصداقية أكثر للثقة في ذوقه وحسه الجمالي مما سيجعل طالب الخدمة يوافق على ما سيقترح من خدمات. كما تمكن دبلوماسيته في التحاور والاقتناع بشراء الخدمة، وتعتبر ضرورة المعرفة بالخدمة يجعله قادرا على الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الزبائن وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ قرار الشراء.

خلاصة الفصل:

إن أهمية الأداء مصطلح تم تحديده وضبط مدلوله وذلك لأنه على ضوء تعريفه تحددت مؤشرات قياسه ووضوح الإجراءات التي تسمح بتحسينه، وما برر ذلك هو ظهور أساليب حديثة في الإدارة المعاصرة كإستراتيجية التمييز، وما لها من دور فعال في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، من خلال العمل على وضع نظام فعال لتمييز الخدمات وأن تتناسب جودة الخدمة مع الجهد المبذول وترتبط بمعدلات الأداء في العمل.

فعلى ضوء ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تم استنتاج أن متابعة تحسين أداء المؤسسات يعتبر أحد أهم المواضيع التي شغلت بال الإداريين باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، حيث أننا سنتطرق إليها ميدانيا في الفصل القادم، وسنكتشف كل ما يتعلق بموضوعنا على أرض الواقع مع مراعاة جل الجوانب المذكورة في الفصلين السابقين.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث إستراتيجية التمييز والأداء والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه إستراتيجية التمييز في تحسين الأداء وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل الثالث دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع، حيث كانت الدراسة الميدانية على المؤسسة الفندقية " فندق الزيبان " و " مركب حمام الصالحين " بسكرة .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم بالفندق الزيبان و مركب حمام الصالحين .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية للفنادق محل الدراسة

المطلب الأول: السياحة لولاية بسكرة

بسكرة بوابة الصحراء أو تعرف باسم عروس الزيبان تقع في الجهة الجنوبية الشرقية من الجزائر تبعد عن عاصمة البلاد بـ 400 كلم، حيث يحدها من الشمال ولاية باتنة التي تبعد حوالي 120 كلم، ومن الشمال الغربي ولاية المسيلة 310 كلم ومن الشمال الشرقي ولاية خنشلة بـ 200 كلم، ومن الغرب ولاية الجلفة بـ 277 كلم والجنوب الوادي بـ 220 كلم، تتربع الولاية على مساحة إجمالية تقدر بـ 21617.80 كلم² يقدر عدد سكانها بحوالي 713.244 نسمة، وتضم الولاية 33 بلدية موزعة على 12 دائرة.

تتوفر ولاية بسكرة على مرافق ومؤهلات سياحية كبيرة وبكثير من المواقع السياحية ، حيث تجلب هذه المناطق السياحية الخلابة السياح من كل الأقطاب وتشدهم مناظرها الرائعة بغابات النخيل والتمور التي تشتهر بها الولاية إلى الغابات وجبال عين زعطوط ومناظر خنقة سيدي ناجي وشرفات غوفي المعروفة بمناظرها الخلابة والجميلة، بإضافة إلى وجود العديد من الزوايا والأماكن المقدسة مثل زاوية طولقة وأولادجلال وجامع سيدي عقبة.

كما تتوفر الولاية على مجموعة فندقية تشمل على:

وتشتمل ولاية بسكرة على مجموعة من الهياكل والمنشآت الفندقية المعتبرة، حيث تتوفر على ما يقارب 7 فنادق غير مصنفة و 5 فنادق مصنفة، ومن أشهر هذه الفنادق " نزل الزيبان" و "مركب حمام الصالحين" التي وقع الاختيار عليهما محل الدراسة .

المطلب الثاني: التقديم بفندق الزيبان

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن فندق الزيبان

يقع فندق الزيبان ، ضمن النسيج الحضري لمدينة بسكرة بالقرب من وادي سيدي زرزور وتحيط بالفندق حديقة جميلة وافرة الظلال من النخيل والأشجار الجميلة، وهي الواجهة الخضراء للفندق ، ويعد الفندق من أهم الهياكل السياحية في الجنوب الجزائري ويتربع فندق على مساحة إجمالية تقدر بـ: 20272 م² بمساحة مغطاة تقدر بـ 15000 م²، ويعد الفندق واحد من الفنادق التابع لمؤسسة التسيير السياحي لولاية بسكرة EGT.Biskra، تأسس الفندق في سنة 1971 و دشّن على يد الرئيس الراحل هواري بومدين، يحتوي الفندق على 98 غرفة و 7 أجنحة ومطعم يتسع ل 150 شخص، وتصنيف الفندق إلى 3 نجوم، ويشغل الفندق على 86 من عمال دائمين ومؤقتين يوفران الراحة والجو المناسب للإقامة المريحة للضيف، ويعرف الفندق منذ سنة 2002 جملة من الإجراءات قصد الرفع جودة الخدمات من خلال تأهيل وتكوين عمال الفندق، وكذا عمليات تجديد وتهيئة هياكله، فقد عرفت 58 غرفة في إطار الحملة لعمليات التجديد وتأثيث وتهيئة الفندق وذلك، كما تم تحسين خدمات الإطعام في الوجبات التي تنوعت بين عالمية والأكلة التقليدية الجزائرية ومحلية.

كما يحتوي الفندق على مسبح خاص بزيائن الفندق مجاني للاستحمام الجلوس فيه وأخذ حمام شمسي والتمتع بالمناظر التي توفرها الحديقة التي تحيط بالفندق وهي واجهة خضراء توفر الظلال التي تعد بدورها مكانا لممارسة الرياضة، بإضافة إلى قاعة انترنت.

الفرع الثاني: بطاقة تقنية عن الفندق

يصنف فندق الزيبان إلى: 3 نجوم

إجمالي المساحة: 20272 متر مربع

المساحة المبنية: 15000 متر مربع

القدرة:

عدد الغرف: 98 غرفة.

عدد الأسرة: 198 سرير

المطعم: 150 مقعد

غرفة متعددة الأغراض: 100 مقعد

صالة بار مع مقهى

قاعة انترنت .

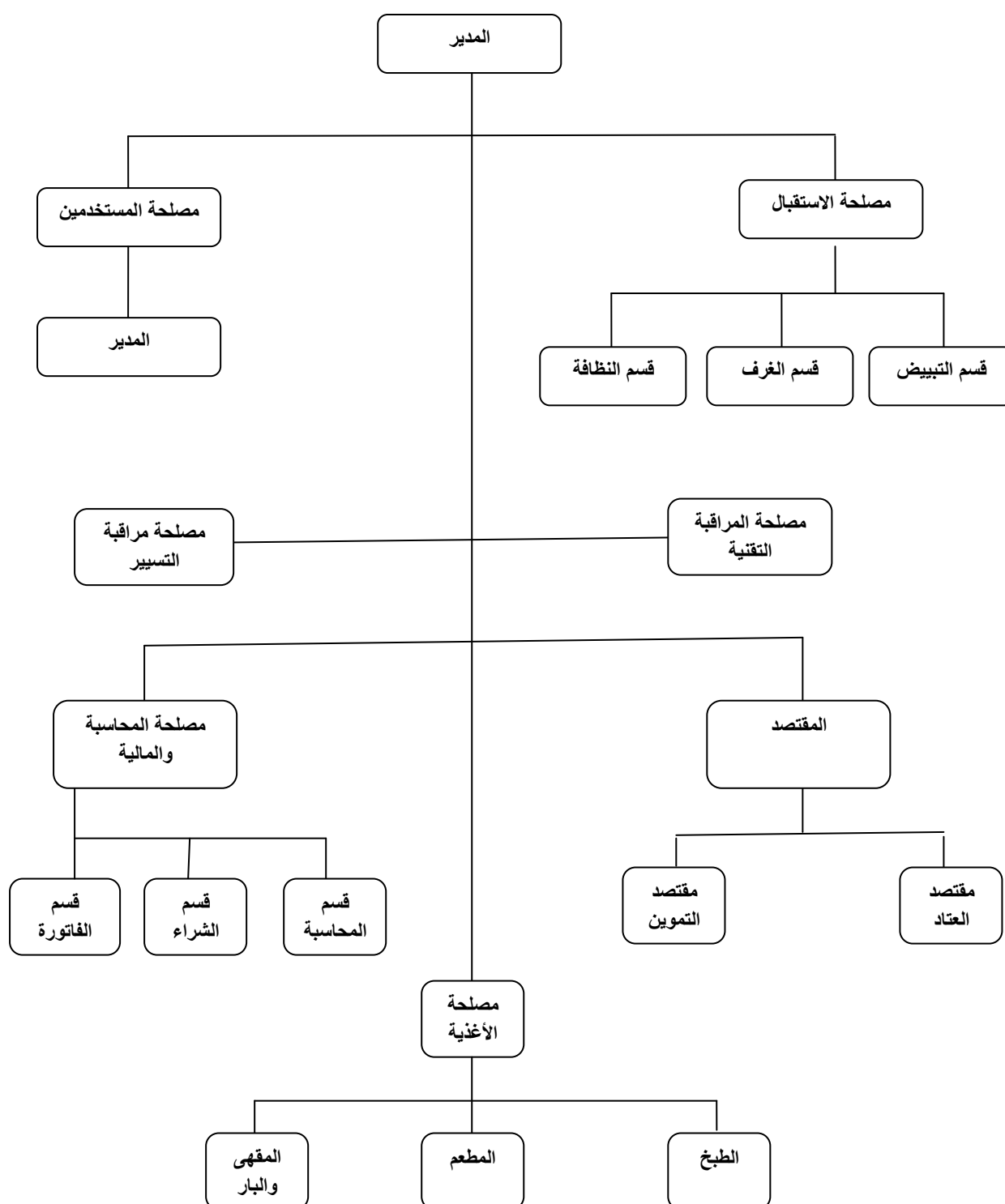
المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على معلومات من إدارة الفندق

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للفندق

يعرف الهيكل التنظيمي للفندق على أنه: " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة فهو يبين التقسيمات والأحداث الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنشأة، كما يوضح نوعية العلاقات بين الأقسام وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها".¹ حيث أن اختلاف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى ذلك ناتج عن اختلاف في حجم وطبيعة نشاط المؤسسة وكذلك تأثير السلعة والخدمة التي تقدمها، وعليه فإن فندق الزيبان يتكون من سبع مصالح تسييرها إدارة واحد والتي تعمل على السير الحسن للفندق، وتقديم أفضل الخدمات، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي

¹ سليم محمد خنفر، علاء حسن السراي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع عمان /الأردن، 2011، ص: 75.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لفندق الزيبان



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من إدارة فندق الزيبان

الإدارة: ويشرف عليها مدير الفندق والذي يراقب يسر العمل فيه.

مصلحة الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام به أكثر، لأنه يكون في خدمته فريقين مكونين من 4 أعوان استقبال يعملون بالمناوبة، يسهر عمال الاستقبال على توجيههم وتحديد الخدمات التي يمكن للمؤسسة الفندقية تقديمها وتتضمن هذه المصلحة قسم التالية:

- قسم الغرف: ويشرف هذا القسم على حسن تنسيق الغرف وصيانتها كما يتولى تلبية رغبات الزبائن والإبلاغ عن الغر المحجوزة بإضافة إلى إشرافه على فريق مخصص ل: إعادة تهيئة الغرف بعد استعمالها من تنظيف المحيط وتغيير الستائر والأغطية.
- قسم التبييض: يهتم هذا القسم بجمع وعسل جميع الأفرشة والأغطية للأسرة والطاولات المطعم المستعملة في الغرف أو المطعم، وكذلك تقديم خدمة غسل الملابس للزبائن.
- قسم النظافة: يهتم هذا القسم بنظافة محيط الفندق الداخلية والخارجية وكذلك للغرف والمطعم من مفروشات أو أثاث وأجهزة...

مصلحة المستخدمين: وتشرف على مراقبة سير وهي تنظيم سير العمل داخل الفندق والعمال تسهر على تسيير شؤون العمال ومتابعة السير الجيد للتنظيم الداخلي للمؤسسة يمثلها رئيس يدعى رئيس المصلحة، وتشرف أيضا على قسم مهم في الفندق

- قسم الأمن: يقوم هذا القسم بمراقبة حالة السير واستعمال التجهيزات الخاصة بمحاربة الحرائق، كما تعمل على ضمان الأمن داخل المؤسسة مستعينة بجميع الوسائل ليسود الجو الملائم للعمل وراحة الضيوف، يشرف القسم على عملية المراقبة والحراسة ليلا ونهارا من خلال انتهاج طرق معينة للمراقبة.

مصلحة مراقبة التسيير: وتشرف هذه المصلحة على مراقبة مدا خيل ومصاريف الفندق اليومية وتشرف هذه المصلحة على مصلحة: الاستقبال، الأغذية، المقتصد، الغرف.. وتقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مؤسسة التسيير السياحي فرع بسكرة.

مصلحة المراقبة التقنية: وتقوم هذه المصلحة بصيانة جميع أعمال الصيانة والإعطاب داخل الفندق وذلك من صيانة الأجهزة والعتاد، والطلاء وإعادة تهيئة المحيط الخارجي والداخلي للفندق.

المقتصد: وينقسم المقتصد إلى:

- مقتصد العتاد: ويقوم بشراء المستلزمات اللازمة الخاصة بالفندق من أفرشة و أغطية وأواني و أدوات الصيانة والعتاد الترخيص الصحي.
- مقتصد التموين: يقوم المقتصد بشراء مستلزمات المطعم والمطبخ من أغذية ومشروبات ومواد تنظيف... وغيرها من المواد الأخرى.

مصلحة المحاسبة والمالية: ويهتم هذا القسم بإعداد مختلف العمليات المالية والمحاسبية للفندق وتنقسم هذه المصلحة إلى الأقسام التالية:

- قسم المحاسبة: وتتمثل وظيفته في تقييد العمليات المحاسبية وإعداد الميزانيات.
- قسم فواتير: يقوم هذا القسم بإعداد مختلف الفواتير للزبائن وذلك من خلال جمعها من المصالح المختلفة مثل : المطعم، المقهى والبار وكذلك من مختلف موردي الفندق.

مصلحة الأغذية: وتنقسم هذه المصلحة تضم كل من:

- **المطعم:** ويقوم ببيع المأكولات والمشروبات المطلوبة للزبائن إما نقدا أو شيكا ويقوم في آخر النهار يقوم بجمع المبلغ المحصل عليه، ويقوم بإيداعه في مصلحة الاستقبال عند صندوق تجميع الإيرادات اليومية. ويقوم بدفع قيمة المبيعات المفوترة إلى مصلحة مراقبة التسيير، وذلك لفحصها.
- **المقهى:** يقوم ببيع المشروبات العازية والكحولية وغيرها مما توفره الخدمة للزبائن وما يتوافق وخدمة ثلاث نجوم، ويقوم المسؤول عن المقهى في آخر النهار أيضا بجمع الفواتير ووضعها في مصلحة الاستقبال.
- **المطبخ:** يقوم المطعم ببيع المأكولات و الطعام إلى المطعم ويقوم في آخر النهار رئيس الطباخين بحمل الفواتير إلى مصلحة مراقبة التسيير.

المطلب الثالث: التعريف بمركب حمام الصالحين وهياكله

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن مركب حمام الصالحين

يقع مركب حمام الصالحين في النسيج الحضري لمدينة بسكرة عاصمة الولاية، حيث يتموقع في الجهة الشمالية الغربية للولاية، تقدر مساحته الإجمالية بـ 1 هكتار و 56 آر، ويصنف مركب حمام الصالحين والفنادق التابعة له بتصنيف ثلاث نجوم، أنشئ المركب بمقتضى أحكام المرسوم رقم 176/88 في 20 سبتمبر 1988 الذي يحول مركز الراحة لقداماء المجاهدين إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري والتابع لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة . EGT.Biskra

ويتكون مركب حمام الصالحين من ثلاث فنادق وهي الفندق الكبير وفندق النخلة وفندق الاجتماعي، كما يحتوي على مجمع صحي للمعالجة الحرارية بالمياه المعدنية.

كما يوجد جناح الجديد والذي أعيد ترميمه والذي يطلق عليه اسم " فندق النخلة" تقدر مساحته الإجمالية بـ 6291م²، يتوفر الفندق الجديد على 42 غرفة و 4 مكاتب، 20 من السكنات الوظيفية، مطعم وقاعة للحراسة. ويتوافد الزائرين من مختلف أنحاء الوطن وذلك بغرض العلاج بالمياه الساخنة والعلاجية لمختلف الأمراض أو الإقامة و يوفر مركب حمام الصالحين جميع وسائل الراحة الضرورية للراحة.

الفرع الثاني: هياكل مركب حمام الصالحين

يتوفر مركب حمام الصالحين على هياكل معتبرة تمكنه من استيعاب الكم الكبير من الزوار وطالبي المعالجة حيث يضم الفندق:

الفندق الرئيسي أو ما يعرف باسم " الفندق الكبير": 48 غرفة مكيفة الهواء وغرفة متصلة مع جميع وسائل الراحة (الهاتف، والتلفزيون، مستقبل الأقمار، ثلاجة، حمام).

فندق سبا Salihine: 29 غرفة مكيفة

فندق الاجتماعي: 23 غرفة مكيفة بتلفزيون

➤ المطعم:

➤ الكافيتريا

بإضافة إلى وجود هياكل أخرى: المساحة الخضراء، النادي الليلين قاعة تتسع لأكثر من 500 مقعد، محلات تجارية، موفق لسيارات.

الفرع الثالث: أهمية مياه مركب حمام الصالحين المعدنية

أثبتت الدراسات الكيميائية التي أجريت على مياه حمام الصالحين أنها غنية بالصوديوم والكلور ومياه كبريتية مع نسبة كبيرة من الكبريت، وهي هي تتبع من مصدر طبيعي عند درجة حرارة 43 درجة مئوية، وتعالج هذه المياه المعدنية الحارة العديد من الأمراض التي يمكن معالجتها بالمياه المعدنية الحارة .

تعالج مياه المركب ما يلي :

وفقا للتقارير المقدمة حول فوائد مياه المركب المعدني فانه يوصي فانه يوصي باستعمالها لمعالجة

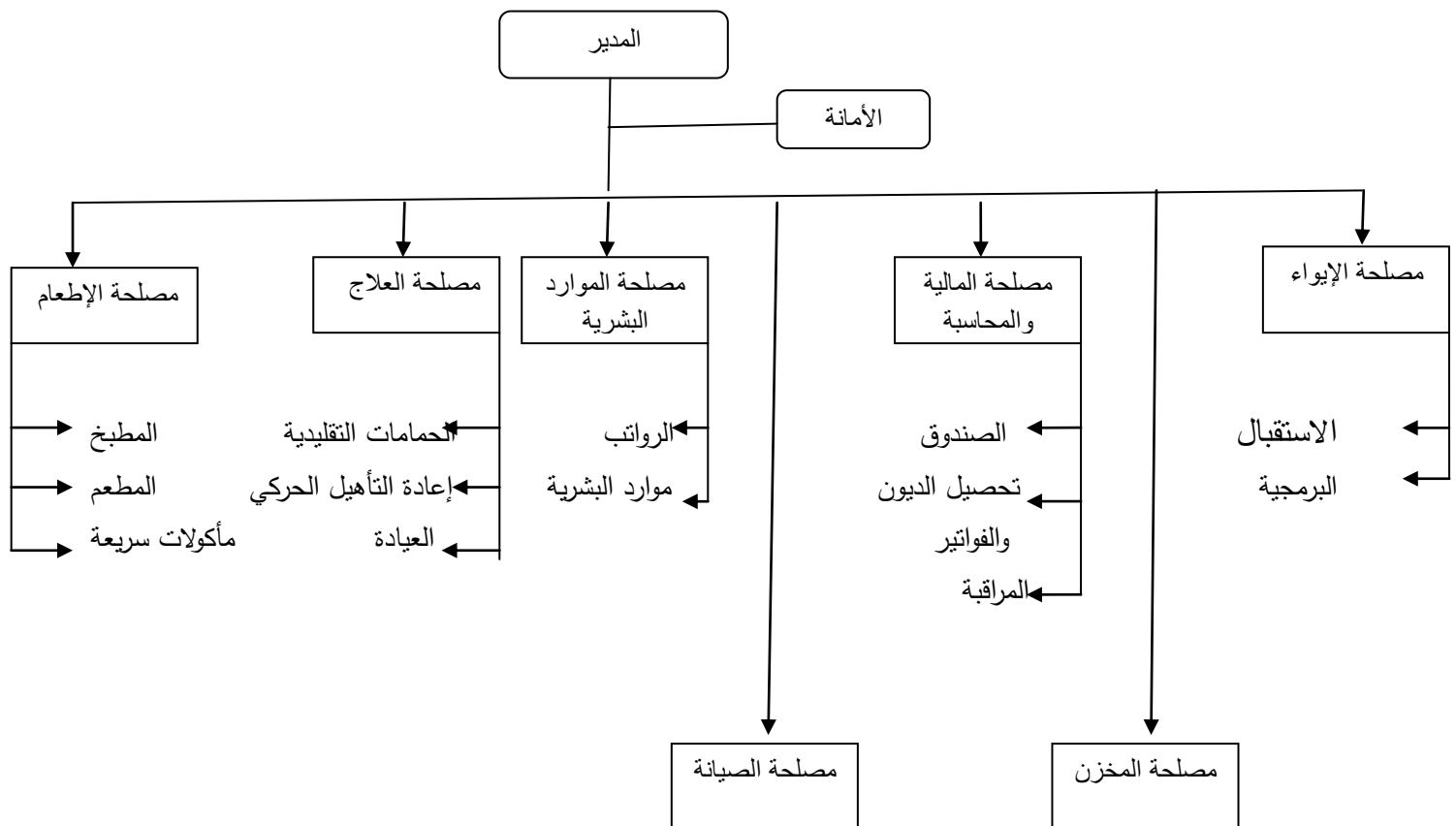
- الأمراض الروماتيزمية .
- الاضطرابات العصبية (عرق النسا).
- الأمراض الجلدية (الصدفية، الإكزيما ، حب الشباب...).
- الظروف النسائية (بعض العقم).
- أمراض الجهاز التنفسي (الربو، التهاب الجيوب الأنفية...).

فرع الرابع: الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين

يمارس مركب حمام الصالحين نشاطا خدميا والمتمثل في خدمات الإيواء، الإطعام والحمامات التي يقدمها المركب لمختلف زبائنه المتوافدين وأغلبهم من داخل الوطن.

يشمل مركب حمام الصالحين المعدني على ست مصالح رئيسية وهي: مصلحة الإطعام، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإيواء، مصلحة المخزن، المصلحة التقنية (الصيانة)، مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمركب حمام الصالحين.



المصدر: من إدارة مركب حمام الصالحين

المدير: وهو المسؤول الأول عن تسيير مهام المؤسسة والإشراف عن باقي الإدارات الأخرى .

الأمانة: تهتم هذه المصلحة بحفظ جميع الأوراق المهمة الخاصة بمدير الفندق وكذا الإشراف على تنظيم سير المهام للمدير

مصلحة الإيواء: تهتم مصلحة الإيواء بخدمة العملاء الوافدين منه جميع أنحاء الوطن وضمان المأوى لهم وذلك عن طرق الحجز أو عن طرق الهيئات المتعاقدة معها مثل: الضمان الاجتماعي، وتنقسم مصلحة الإيواء بدورها إلى قسمين:

- الاستقبال: يتم استقبال الضيوف عند مدخل الفندق حيث يجب الاهتمام به أكثر، يكون في خدمة الوافدين فريقين مكونين من 3 أعوان استقبال يعملون بالمناوبة، يسهر عمال الاستقبال على توجيههم إلى غرفهم وتحديد الخدمات.
- البرمجة: وهي المسؤولة عن الاتصال بين الهيئات الحكومية والمركب عن طريق برامج خاصة وهذا القسم خاص بالعاملين الوافدين عن طريق الضمان الاجتماعي يقدمون ما يسمى ب: وصل التحميل على التكلفة وتحصيل المستحقات منها.

مصلحة المالية والمحاسبة: و هي المصلحة المسؤولة عن تحصيل المستحقات ودفع ديون المركب والتي تنفرع عنها عدة أقسام

- المقتصدية: يشرف على هذا القسم مقتصد التموين وهو القسم المسؤول عن العتاد و التموين بصفة عامة

- قسم مراقبة التسيير: وتشرف هذه المصلحة على مراقبة مدا خيل ومصاريف الفندق اليومية وتشرف هذه المصلحة على مصلحة: الاستقبال، الأغذية، المقتصد، الغرف.. وتقوم هذه المصلحة برفع تقارير شهرية إلى مؤسسة التسيير السياحي فرع بسكرة.

مصلحة الموارد البشرية: وتعد هذه المصلحة من بين المصالح المهمة في المؤسسة تهتم بالعمال والكادر الإداري للمركب و كذا ظرف العمل والحرص على توفير احتياجات المؤسسة من القدرات الذاتية... وغيرها. تنفرع من هذه المصلحة . وتنقسم إلى قسمين هما

- الرواتب

- الموارد البشرية: والتي تنفرع منها:

• قسم المستخدمين: وهي التي تهتم بشؤون العمال والمشاكل التي تواجههم أثناء العمل وتقسم دورات المناوبة، خاصة أعون الأمن والرقابة.

مصلحة العلاج: وهي مصلحة مستقلة بوحدها تشرف هذه المصلحة على عده هياكل من الحمامات التقليدية وإعادة التأهيل الحركي والعيادة والتي تشغل العديد من المختصين في التدليك والأطباء وتعد من أهم الهياكل التي يرتكز عليها نشاط المركب.

مصلحة الإطعام: تشرف هذه المصلحة على المطبخ والمطعم والمأكولات السريعة، حيث تقوم المطبخ ببيع الأطعمة إلى المطعم والذي هو بدوره يقوم بفوترة المشتريات ويقوم بتحصيلها من الزبائن وتقديمها إلى قسم مراقبة التسير، وتشرف هذه المصلحة أيضا على مراكز بيع الأطعمة السريعة.

مصلحة الصيانة: وهي المصلحة صيانة والتقنية والمسؤولة عن صيانة الأعطال في المركب مثل: الكهربائية ومضخات المياه

مصلحة المخزن: وهي المصلحة المسؤولة عن تموين المركب بالمواد الغذائية لكل من المطبخ والمقهى وفوترتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسة

المطلب الأول: منهج البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: منهج البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع. ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا. إذ يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العملي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة.

كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة والذي يعرف على أنه المنهج الذي يسمح لنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات عملية قصد التعرف على دور إستراتيجية التمييز في تحين أداء المؤسسات الفندقية .

الفرع الثاني: أداة البحث

تم استخدام الاستبانة في الدراسة الميدانية، وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها، حيث تم تصميم العبارات أو الأسئلة ذات النهايات المغلقة وذلك لسهولة وسرعة الإجابة عليها من قبل المبحوثين، هذا بالإضافة إلى سهولة تحليلها، وقام الطالب بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال استخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة البحث والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة .

أما القسم الثاني: فيشمل محاور الدراسة، إذ هذا الأخير قسم هو الآخر إلى محورين، الأول متعلق بمتغير إستراتيجية التمييز وتوضح أبعادها الأربعة: القيمة المضافة للخدمة ، السبق في تمييز الخدمة ، السعر المعقول للخدمة ، الاستماع الجيد لطلابي الخدمة ، ويحتوي هذا المحور على 24 عبارة.

ولق تم تقسيمها على أربعة أبعاد وهي كما يلي:

من 01 إلى 06 تضم بعد القيمة المضافة للخدمة ،

من 07 إلى 14 تضم بعد السبق في تمييز الخدمة ،

من 15 إلى 19 تضم بعد السعر المعقول للخدمة،

من 20 إلى 24 تضم بعد الاستماع الجيد لطالبي الخدمة .

في حين المحور الثاني فهو خاص بمتغير الأداء: ويحتوي هذا المحور على 09 عبارات.

كما استعمل الطالب مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد حرية لكل عبارة، ولقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع عبارات الاستبانة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): توضيح أوزان العبارات

الإجابة	أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) كما يلي:

- 1- معامل الثبات " الفاكرونباخ" (Cromdach'S. caefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 2- اختبار معامل الالتواء (SKewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal .distributuom).
- 3- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 4- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistit Measurs): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- 5- تحليل التباين للانحدار (Analysis of Vanriance): للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الأولى.
- 6- تحليل الارتباط (سبيرمان) لمعرفة ارتباط المتغير الثاني بأبعاد الإستراتيجية .
- 7- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regressuen): وهذا لاختبار اثر المتغيرات المستقلة الآتية (القيمة المضافة للخدمة ، السبق في تمييز الخدمة ، السعر المعقول للخدمة ، الاستماع الجيد لطالبي الخدمة) على المتغير التابع وهو الأداء .

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

الفرع الأول: صدق أداة البحث

ويقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى

للتحقق من صدق أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإستراتيجية يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يروونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد اعتبر الطالب أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبر الطالب أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. صدق المحك

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " وذلك كما هو موضح في الجدول (05)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.953) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً و مناسبة لأهداف البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Raliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " (Cranbah S'afficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر.

حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	معامل الصدق
إستراتيجية التمييز	24	0.888	0.942
الأداء	09	0.787	0.887
الاستبانة ككل	33	0.913	0.953

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على برنامج SPSS .V19

من نتائج الجدول (05) أعلاه نستنتج أن معامل تحصلنا على نسبة كبيرة من معامل الثبات والتي بلغت (0.913) ومعامل الصدق الذي بلغ نسبة (0.953) وهذه النسبة هي نسبة كبيرة لأغراض البحث

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية:

الجدول (06): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

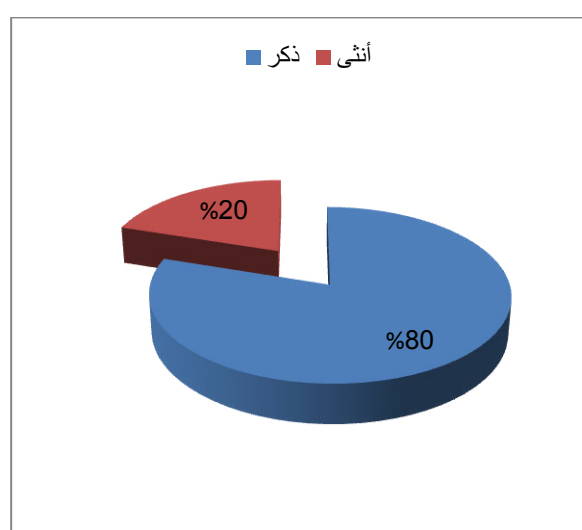
المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	80 %
	أنثى	06	20 %
	المجموع	30	100 %
العمر	اقل من 30 سنة	18	60 %
	من 30 الى اقل من 40 سنة	11	36.7 %
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	0	0 %
	من 50 سنة فأكثر	01	3.3 %
	المجموع	30	100 %
مؤهل العلمي	متوسط	5	16.7 %
	ثانوي	13	43.3 %
	جامعي	12	40 %
	شهادة دراسات دراسات عليا PGS	0	0 %

المجموع	30	%100
مجال الوظيفة	أعمال فنية	%13.3
	أعمال فنية إشرافية	%66.7
	أعمال فنية غير إشرافية	%20
	المجموع	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	%53.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	%33.3
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	%6.7
	من 15 سنة فأكثر	%6.7
	المجموع	%100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

الجدول (07): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الجنس :

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	24	%80
	أنثى	06	%20
	المجموع	30	100%

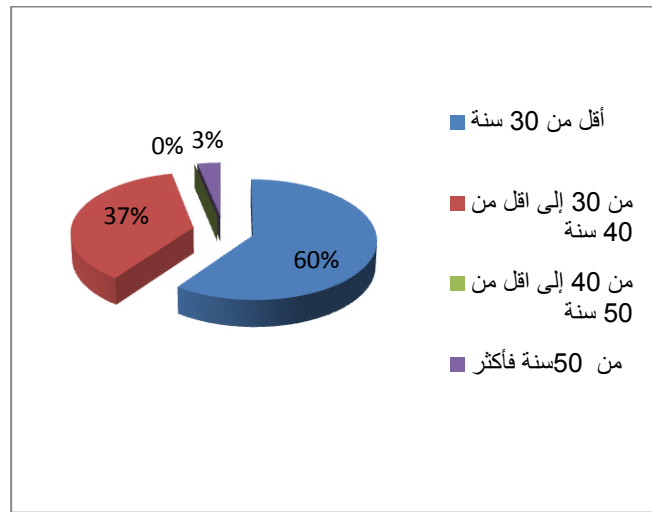


يظهر من الجدول (07) أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (80%) فيما بلغت نسبة الإناث (20%) من مجموع أفراد العينة البحث وذلك راجع لطبيعة المجتمع من كون قلة مشاركة المرأة في العمل

الفندقي وهذا ما أكدته عديد الدراسات في الفندق الجزائرية؛ يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع المحافظ وتمسكه بالعادات والتقاليد ونظرة المجتمع إلى عدم ملائمة هذا العمل للمرأة.

الجدول(08): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر :

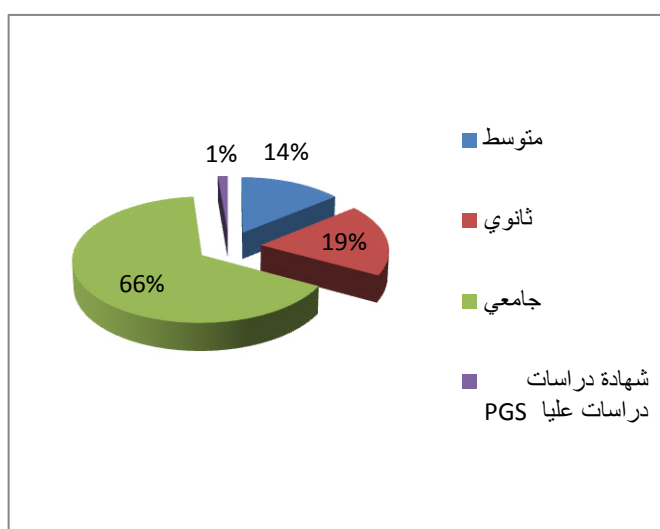
النسبة	فئات المتغير	العمر
60%	أقل من 30 سنة	18
36.7%	من 30 إلى أقل من 40 سنة	11
0%	من 40 إلى أقل من 50 سنة	00
3.3%	من 50 سنة فأكثر	01
100%	المجموع	30



وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن فئة العمرية (أقل من 30 سنة) احتلت نسبة أعلى بواقع (60%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (36.7%)، أما نسبة المبحوثين ضمن فئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (3.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (0%) ومن هذه النتائج نستنتج أن أفراد عينة البحث ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة بحيث تعتمد المؤسسات الفندقية محل الدراسة على هذه الفئة لتوفر الخبرة الكافية للتعامل مع الزبائن .

الجدول (09): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي :

النسبة	العدد	فئات المتغير	المؤهل العلمي
12.5%	05	متوسط	
16.7%	13	ثانوي	
58.3%	12	جامعي	
12.5%	0	شهادة دراسات عليا PGS	
100%	30	المجموع	

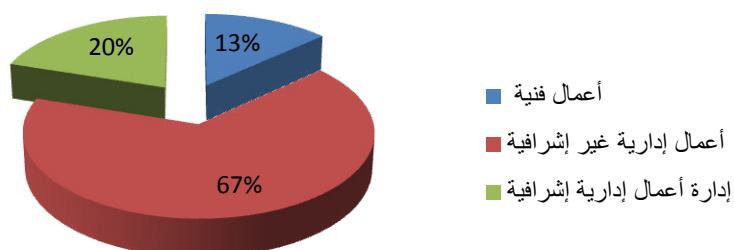


وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي من المبحوثين فقد وجد أن (43.3%) من المبحوثين ذو مستوى ثانوي، مقابل (40%) من حملة شهادات جامعية، وفي حين كانت نسبة مستوي متوسط (16.7%). كما أن نسبة شهادة دراسات عليا PGS كانت (0%)

ولهذا نستنتج أن: نسبة مستويات التعليمية بين المبحوثين هي حسنة، وهو أمر جيد ما يدل حرص المؤسسات الفندقية على تشغيل الكفاءات، كون المؤسسات الفندقية محل الدراسة تتعامل مع العملاء الداخليين والسائح الأجنبي وهو ما يتطلب توفر وجود مستوي لخدمة العملاء.

الجدول (10): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية :

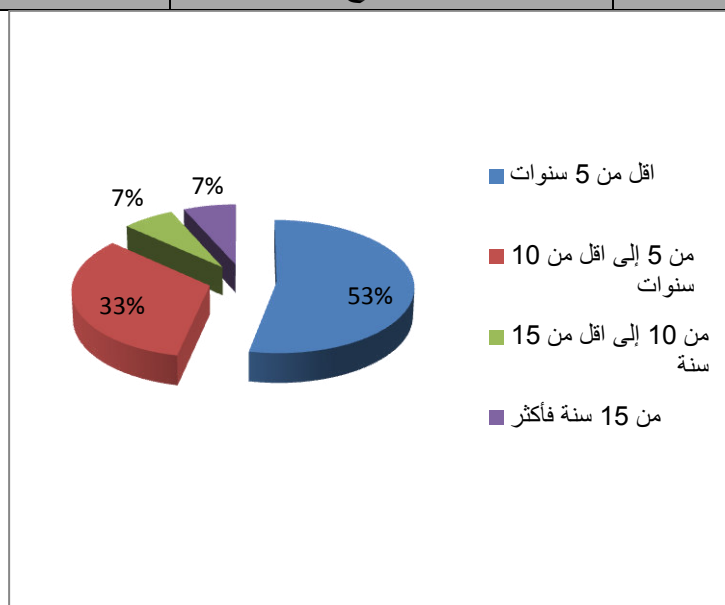
النسبة	العدد	فئات المتغير	مجال الوظيفة الحالية
%13.3	04	أعمال فنية	
%66.7	20	أعمال إدارية غير إشرافية	
%20	60	إدارة أعمال إدارية إشرافية	
100%	30	المجموع	



أما بما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فان غالبية المبحوثين كانوا ذو أعمال فنية غير إشرافية بنسبة (66.7%) في حين بلغت نسبة العاملين بأعمال الفنية الإشرافية (20%)، وكانت نسبة المبحوثين في وظيفة الأعمال الفنية (13.3%)

الجدول(11): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

النسبة	العدد	فئات المتغير	سنوات الخبرة
53.3%	16	اقل من 5 سنوات	
33.3%	10	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
6.7%	02	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
6.7%	02	من 15 سنة فأكثر	
100%	24	المجموع	



وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (53.3%) منهم تقع خبرتهم في مجال الخبرة (أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (33.3%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم مدة ضمن مجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (6.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن مجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 سنوات فأكثر) فقد حددت نسبتهم (6.7%) من مجموع أفراد العينة البحث

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار إذ ما كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا و من أجل التحقيق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "SKE WNESS" المتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها تقع بين المجال $[-1, 1]$ ، وهذا ما أظهرته بعض الدراسات الإحصائية المعتمدة وهو ما يظهر في الجدول (12) أن قيمة الالتواء اقل "تقع بين المجال المذكور" مما يشير إلى بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان وثوق نتائجه.

جدول رقم (12): معامل الالتواء لأبعاد المتغير المستقل

المتغيرات	معامل الالتواء
القيمة المضافة للخدمة	-0.397
السبق في التمييز للخدمة	-0.954
السعر المعقول للخدمة	-0.346
الاستماع الجيد لطلبي الخدمة	-0.835

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بنية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابة أفراد العينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إستراتيجية التمييز و الأداء، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابة المبحوثين على كل عبارة (1 اقل من 2.5)، دالا على مستوى منخفض إلى مقبول، ومن (2.5 الى اقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5 الى 5) دالا على مستوى مرتفع

الجدول (13): الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي

الدرجة	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط الحسابي	1 - 2.5	2.5 - 3.5	3.5 - 5

ويظهر الجدولان (14) و(15) تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما هو دور إستراتيجية التمييز في المؤسسات محل الدراسة "فندق الزيبان" و"مركب حمام الصالحين" فنادق 3 نجوم مدينة بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (14)

جدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات محور إستراتيجية التمييز

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ. القيمة المضافة للخدمة	3.733	0.599		مرتفع
1	يقدم الفندق خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.	4.23	0.858	1	مرتفع
2	خدمات الفندق تتميز بشكل واضح عن خدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن.	3.67	0.606	4	مرتفع
3	خدمات الفندق أعلى جودة من خدمات المنافسين.	3.57	0.898	4	مرتفع
4	يقدم الفندق خدمات متميزة للضيوف ذوي الولاء للفندق.	3.93	0.521	2	مرتفع
5	يقدم الفندق معلومات حول الأماكن التي يمكن زيارتها (الأسعار، وسائل النقل).	3.87	1.074	3	مرتفع
6	يقدم الفندق معلومات واستشارات حول احتياجات الضيوف خارج الفندق.	3.13	1.042	5	متوسط
	ب. السبق في التمييز الخدمة	3.562	0.579		مرتفع
7	يملك الفندق تكنولوجيا معلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه.	3.10	0.845	8	متوسط
8	يوفر الفندق أجهزة اتصال حديثة .	3.63	0.928	4	مرتفع
9	إمكانية الفندق تقديم خدمات لكل الأعمار .	3.37	0.928	7	متوسط
10	تميز المفروشات المستخدمة بالنظافة و الحداثة .	4.10	0.923	1	مرتفع
11	تميز الفندق بالنظافة العامة و المظهر اللائق .	3.70	0.952	3	مرتفع
12	حرية اختيار غرفة الإقامة الملائمة	3.47	1.137	5	مرتفع
13	يقوم الفندق دائما بتطوير خدمات جديد لتلبي حاجات	3.37	0.890	6	متوسط

				الزبائن المتجددة .	
14	سهولة الحجز و الإقامة في الفندق (الهاتف، موقع الالكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي) .	3.77	1.135	2	مرتفع
	ج. السعر المعقول للخدمة .	3.673	0.515		مرتفع
15	تقوم المؤسسة بدراسة أسعار الخدمات المقدمة .	3.53	0.681	4	مرتفع
16	تتناسب أسعار الأطعمة و المشروبات مع سمعة الفندق .	3.63	0.718	3	مرتفع
17	يقدم العاملين قوائم حساب دقيقة .	4.00	1.083	2	مرتفع
18	أسعار الخدمات تتناسب مع الميزات المضافة للخدمة.	4.10	0.662	1	مرتفع
19	يهتم الفندق بدقة قوائم الحساب .	3.10	0.960	5	متوسط
	د.الاستماع الجيد لطالبي الخدمة	3.673	0.554		مرتفع
20	سماع شكاوي الضيوف و العمل على حلها .	3.70	0.877	3	مرتفع
21	الاستعداد العالي للعاملين في التعاون مع الضيوف .	3.97	0.669	2	مرتفع
22	إقامة علاقات جيدة مع الضيوف عن طريق الاتصال الشخصي و الاستقبال الجيد .	4.10	0.995	1	مرتفع
23	الاتصال بالضيوف للتعريف بالخدمات الجديدة التي يوفرها الفندق .	3.47	1.042	4	مرتفع
24	مشاركة الضيوف في اقتراحاتهم حول تقديم خدمات أخرى .	3.13	1.137	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

أ- **القيمة المضافة للخدمة:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد " القيمة المضافة للخدمة " جاء بالترتيب الأول من حيث أهمية المعطاة له من قبل عينة البحث إذ بلغ متوسط الحسابي على هذا البعد (3.733) بانحراف معياري (0.599)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد " القيمة المضافة للخدمة " أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.13 – 4.23)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.521 – 0.042) وهذا ما يدل على أن إداري المؤسسة محل الدراسة يولون اهتمام كبير وعال للقيمة المضافة للخدمة.

ب- **السبق في التمييز للخدمة:** من خلال الجدول (14) يتضح أن بعد " السبق في التمييز للخدمة " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات في هذا البعد (3.562) بانحراف معياري (0.579) ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير أيضا في نسبة قبول مرتفعة، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد "سبق في التمييز الخدمة" أنها تشكل قبولاً مرتفعاً إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.10 – 4.10) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0.923 – 1.135)، وهذا ما يدل على أن إداريي المؤسسات محل الدراسة يولون اهتمام كبير تمييز الخدمة، من كون وعي العاملين داخل المؤسسة بأهمية العميل وكونه العنصر الأساسي فيها .

ج- السعر المعقول للخدمة: يتضح من خلال الجدول (14) أن بعد "السعر المعقول للخدمة" جاء بالترتيب الثالث حيث أهمية النسبية إذ بلغ متوسط (3.673) بانحراف معياري (0.515)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً، ويتضح من الجدول ذاته أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.10 – 4.10) بانحراف معياري (0.662 إلى 1.083)، وهذا ما يدل على أن الخدمات المقدمة تبرر السعر الذي يضعه الفندق، التي تلقي قبول العملاء على هذه الأسعار وهذا ما يسعى الفندق للوصول إليه من خلال المحافظة على عملائه وتوطيد العلاقة معهم لأطول فترة ممكنة.

د- الاستماع الجيد لطالبي الخدمة: يتضح من خلال الجدول (14) أن بعد "الاستماع الجيد لطالبي الخدمة" جاء بالترتيب الرابع من حيث أهمية النسبية إذ بلغ متوسط الحسابي (3.673) بانحراف معياري (0.554)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً، ويتضح من الجدول ذاته أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.13 إلى 4.10) بانحراف معياري (0.669 إلى 1.137) وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة محل الدراسة يولون اهتمام كبير وعال بالاتصال والاستماع للعملاء، والعمل على وتوطيد العلاقة معهم لأطول فترة ممكنة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن إستراتيجية التمييز لدى إداريي المؤسسات الفندقية محل الدراسة "فندق الزيبان" و "مركب حمام الصالحين" جاء مرتفعاً ووفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ إجابات المبحوثين عن إستراتيجية التمييز مجتمعة (3.651) وبانحراف معياري (0.483)

2- السؤال الثاني: ما هو مستوى الأداء المؤسسات الفندقية محل الدراسة ودور إستراتيجية التميز، في فنادق

3 نجوم مدينة بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (15).

الجدول رقم (15): جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة على عبارات محور: الأداء.

رقم العبارة	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق زادت من عدد ضيوف الفندق .	3.63	0.615	4	مرتفع
2	تملك موارد بشرية إدارية تملك قدرات إبداعية عالية.	3.53	0.973	6	مرتفع
3	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى زيادة الأرباح للفندق .	3.60	0.675	5	مرتفع
4	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى جذب زبائن آخرين .	3.93	0.785	2	مرتفع
5	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى ولاء الضيوف للفندق .	3.77	0.898	3	مرتفع
6	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى بناء علاقات جيدة مع الضيوف .	3.33	0.758	9	متوسط
7	التزام العاملين بتحسين أدائهم لجذب الزبائن بشكل أكبر .	4.07	0.828	1	مرتفع
8	قيام العاملين بتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمة .	3.50	1.042	8	مرتفع
9	يقوم الفندق بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لتحسين الخدمات المقدمة .	3.53	1.224	7	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

يشير الجدول (15) أن متغير "الأداء" في المؤسسة محل الدراسة يشكل قبولاً مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء ما بين (3.33 – 4.07) بانحراف معياري (0.615 – 1.224)، ومن الجدول نلاحظ أن متوسط الحسابي للأداء ككل كان (3.655) بانحراف معياري (0.538)

وبناء على ما تقدم ومن خلال الجدول (15) نستنتج أن مستوى المؤسسات الفندقية محل الدراسة للأداء جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط الإجابة الكلي للأداء كما ذكرنا سابقاً (4.386) وهو أمر جيد للمؤسسة لأن هذه المؤسسات تعيش في محيط يسوده التعقيد والمنافسة.

الجدول رقم (16) يمثل الارتباط المتغير الثاني بأبعاد الإستراتيجية .

البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
الأداء وإستراتيجية التمييز	0.602	**0.000
الأداء بعد القيمة المضافة	0.651	**0.000
الأداء وبعد السبق تمييز الخدمة	0.111	0.560
الأداء وبعد السعر المعقول للخدمة	0.825	**0.000
الأداء وبعد الاستماع الجيد لطالبي الخدمة	0.412	*0.24

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

** ذات دلالة الارتباط ($\alpha = 0.01$)

من خلال الجدول ارتباط الأداء بأبعاد تبين لنا مايلي :

- أن هناك ارتباط بين الأداء وإستراتيجية التمييز أي الارتباط لديه معنوية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha=0.01$) حيث بلغت مستوي الدلالة (0.000)
- وبين الأداء و بعد القيمة المضافة الخدمة فإنه يوجد ارتباط لأن لديه معنوية أقل من ($\alpha=0.01$) حيث بلغت مستوي الدلالة (0.000)
- وبين الأداء و بعد سبق التمييز الخدمة فإنه لا يوجد ارتباط أي الارتباط لديه معنوية عند مستوى دلالة أكثر من ($\alpha=0.05$)، وقد بلغت مستوي الدلالة (0.560)
- وبين الأداء والسعر المعقول للخدمة فهو أيضاً يوجد ارتباط بينهما أي الارتباط لديه معنوية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha=0.01$) وقد بلغت مستوي الدلالة (0.000)
- وبين الأداء وبعد الاستماع الجيد لطالبي الخدمة هناك كذلك ارتباط أي الارتباط لديه معنوية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha=0.05$) و قد بلغت مستوي الدلالة (0.024)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا العنصر اختبار الفرضية الرئيسية ولكن قبل ذلك سوف نقوم باستخدام (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، ثم سوف نستعمل الانحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

المطلب الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار (Analysis of Variance) والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى دلالة f
الانحدار	4.001	1	4.001	25.440	**0.000
الخطأ	0.152	28	0.157		
المجموع الكلي	4.153	29			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.01)$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

معامل التحديد ($R^2=0.690$)

معامل الارتباط ($R=0.476$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.440) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$ ، وهذا يؤكد صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

بناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة حيث سيتم ذلك من خلال العنصر التالي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (18).

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
إستراتيجية التمييز	0.768	5.044	1	0.000 **	25.440	0.690	0.476

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال الجدول (18) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) للمتغير المستقل وهو إستراتيجية التمييز في تحسين أداء ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة و التي بلغت (25.440) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (5.044) بمستوى دلالة (0.000^*) وهو أقل من ($\alpha=0.01$)، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.768)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 69 % ، ولقد فسر متغير الأداء 47.6 % من التباين في مستوى إستراتيجية التمييز بالاعتماد على قيمة R^2 ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسية، سنحاول من خلال ما يلي اختبار الفرضيات الفرعية:

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_{01} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد القيمة المضافة للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (19).

الجدول(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيمة المضافة في تحسين الأداء

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
القيمة المضافة للخدمة	0.619	2.895	1	**0.000	25.305	0.475	0.689

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

عند البحث عن دور البعد الأول من أبعاد إستراتيجية التمييز على نحو مستقل في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، من خلال نتائج الجدول(19) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) للبعد القيمة المضافة للخدمة في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة و التي بلغت (25.305) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (5.030) بمستوى دلالة (**0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.01$)، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.619)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين

كانت 47.5 % ، ولقد فسر متغير الأداء 68.9 % من التباين في مستوى القيمة المضافة للخدمة بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد القيمة المضافة للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_{02} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد السبق في تمييز الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (20).

الجدول(20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور السبق في تمييز الخدمة في تحسين الأداء

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
القيمة المضافة للخدمة	0.347	2.132	1	0.042	4.547	0.374	0.140

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

عند البحث عن دور البعد الثاني من أبعاد إستراتيجية التمييز في مستوى تحسين أداء المؤسسات الفندقية، من خلال نتائج الجدول(20) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للبـعد الثاني في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (4.547) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (2.132) بمستوى دلالة (0.042) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، وذلك

بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.374)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 37.4 % ، ولقد فسر متغير الأداء 14 % من التباين في مستوى السبق في تمييز الخدمة بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء السبق في تمييز الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء السعر الواقعي للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (21).

الجدول(21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور السعر الواقعي للخدمة في تحسين الأداء

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
السعر الواقعي للخدمة	0.893	8.747	1	0.000**	76.513	0.856	0.732

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

عند البحث عن دور البعد الثالث من أبعاد إستراتيجية التمييز على نحو مستقل في تحسين أداء المؤسسات الفندقية، من خلال نتائج الجدول(21) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) للبعد الثالث للمتغير المستقل وهو السعر الواقعي للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية في المؤسسة محل الدراسة ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة و التي بلغت (76.513) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (8.747) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من ($\alpha=0.01$)، وذلك بدلالة معامل

الانحدار (B) الذي بلغ (0.893)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 85.6 % ، ولقد فسر متغير الأداء 73.2 % من التباين في مستوى بعد السعر الواقعي للخدمة بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد السعر الواقعي للخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعـد الاستماع الجيد لطالبي الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم الاعتماد على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، والنتائج مبينة في الجدول (22).

الجدول(22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاستماع الجيد لطالبي للخدمة في تحسين الأداء

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية df	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الاستماع الجيد لطالبي الخدمة	0.556	3.696	1	0.001	13.663	0.573	0.328

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

عند البحث عن دور البعد الرابع من أبعاد إستراتيجية التمييز على نحو مستقل في تحسين أداء الفنادق، من خلال نتائج الجدول(22) تبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) للبعد الرابع للمتغير المستقل وهو الاستماع الجيد لطالبي الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية في المؤسسة محل

الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة و التي بلغت (13.663) ، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (3.696) بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من $(\alpha=0.01)$ ، وذلك بدلالة معامل الانحدار (B) الذي بلغ (0.544)، كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين كانت 57.3 % ، ولقد فسر متغير الأداء 32.8 % من التباين في مستوى بعد الاستماع الجيد لطالبي الخدمة بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة بصيغتها الصفرية، ونقبلها بصيغتها البديلة.

أي أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء الاستماع الجيد لطالبي الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الفندقية. وبناءً على ذلك نستنتج أن " هناك دور معنوي لإستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية لمجموعة فنادق محل الدراسة لمدينة - بسكرة -

خلاصة الفصل:

إن كل ما تطرقت إليه في المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وهي فندق الزيبان ومركب حمام الصالحين، وبناءً على كل المؤشرات السابقة الذكر هو سعي هته الفنادق إلى التمييز على منافسيها، وكننتيجة ذلك زيادة عدد زبائن هته الفنادق وهذا بسبب التمييز وجودة الخدمات المقدمة لكل منهما.

ومن خلال ما سبق، يمكن إعطاء مجموعة من النقاط حول المؤسسات الفندقية محل الدراسة كخلاصة لدراستنا الميدانية، وكذا استنتاجات لما لمسناه من خلال هذه الدراسة وتتمثل فيما يلي :

- المؤسسة الفندقية تعمل على تقديم خدمات جيدة إضافة إلى الخدمات الحالية،
- ساهم التمييز في المؤسسات الفندقية بزيادة عدد زبائننا مقارنة بمنافسيهم مما حقق لهم رقم أعمال مقبول،
- يعتبر الأداء الحالي للمؤسسات محل الدراسة مقبولا إلى حد ما، فهي تسعى إلى تحقيق اكتساب زبائن جدد من خلال خدماتها المقدمة من أجل زيادة أرباحها.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لهذا البحث وبعد إجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسات الفندقية محل الدراسة تبين لنا أن هذه المؤسسات تسعى للمحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة، لذا فهي مرغمة على تطوير أساليبها ومناهجها لتحسين أدائها وتمييز خدماتها، وذلك بواسطة إستراتيجية التمييز التي تعتبر أهم وسيلة لجذب الزبائن وولائهم لها، وكذا للحد من خطر المنافسة واكتساب حصة سوقية وأرباح في المدى الطويل.

ولقد استنتجنا من بحثنا هذا وبعد مناقشة للنتائج واختبار الفرضيات التي أظهرت لنا أن هذه المؤسسات تطبق إستراتيجية التمييز مستوي جيد مما أدي بها إلي تحسين أدائها وزيادة في جودة الخدمات المقدمة من طرفها مما جعل الزبائن يولون لها الولاء والرغبة في الحصول كل خدماتها، كما إن خدمات المؤسسة الفندقية والتي تتميز بالسعر المعقول وتلك القيمة المضافة التي تتجلى في خدماتها ساعده بجذب العديد من العملاء بكل الفئات إليها وهذا مما زاد من ربحية المؤسسة ووضعها في مأمن عن المنافسة المحتدمة مع الآخرين، كل هذا من أجل الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل في تحسين أدائها، وهو ما وصلت إليه.

وكخلاصة عن مجمل هذه الدراسة يجب على المؤسسة أن تعطي المزيد من الاهتمام لتمييز في جميع الأنشطة التي تقوم بها لأنه العامل الأساسي الذي يضمن لها الإنفراد في الصدارة في مجال تخصصها مما يحقق لها أعلى أداء ممكن وبالتالي تعظيم أرباحها وعائداتها وزيادة حصتها السوقية.

كما توصلنا عبر فصول البحث المختلفة، إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض النتائج والتوصيات التي نعتقد أنها هامة ومفيدة.

أولاً: النتائج : من أهمها

النتائج النظرية:

1. لابد من تطبيق الجيد لإستراتيجية التمييز وعدم المبالغة فيها لأن ذلك يؤدي إلى أضرار كارتفاع المفرط للسعر الذي يؤدي بزبائن إلى تجنب هذه الخدمات .

خاتمة عامة

2. يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدي تحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعالية المؤسسة .
3. أعطى الباحثون والمفكرون والاختصاصيون أهمية كبيرة لتحسين لأداء في مجالات دراسة دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية لما له من أهمية في ضمان تحقيق الأهداف باستمرار.
4. تؤثر إستراتيجية التمييز على أداء الفنادق من خلال مساهمتها في رفع الأرباح ورفع الحصة السوقية.
5. أظهرت الدراسة أن مستوى تحسين الأداء في المؤسسات الفندقية كان جيد وفقا لمقياس الدراسة.

النتائج التطبيقية:

- لما يقدم الفندق مجموعة من الخدمات التي تبرر القيمة المضافة للخدمة المقدمة وتكون متجلية بشكل واضح عن باقي المنافسين الآخرين، هذا من شأنه يزيد من عدد الزبائن طالبي هذه الخدمات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- عندما يكون الفندق السباق في تقديم خدمات عالية الجودة والتمييز وتكون مطلوبة بشدة من طرف العملاء يسمح لها برسم صورة جيدة لديهم مما يتيح لها تجنب دخول في حروب مع المؤسسات الفندقية المنافسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- أظهرت الدراسة أن من خلال تطبيق الفندق لإستراتيجية التمييز فإن ذلك يلعب دورا مهما في مواجهة قوي المنافسة، وهذا باعتمادها على سياسة التمييز السعري وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لأسعار الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- أشارت نتائج الاختبار للفرضية الرابعة أن الفنادق محل الدراسة تعتبر مشاكل نزلائها وضيوف فنادقها من بين أهم انشغالاتها الرئيسية باعتبار أن الزبائن هم أساس نجاحها واستمرارها لذا فهي تسعى جاهدة من أجل الوصول إلى حل فوري وحاسم لشكاوي العملاء وهذا ما يوطد العلاقة بينهما ويثبت صحة هذه الفرضية.

ثالثاً: التوصيات :

نتيجة لما جاء في هذه الدراسة من تحليلات، وعلى ضوء النتائج المستخلصة يمكن تقديم جملة من التوصيات ونجزها في ما يلي:

1. اهتمام أكثر بالزبون لتحقيق رغباتهم، ووجوب إشباعها، مع محاولة التفوق في توفير السلع والخدمات بالشروط التي يفضلها.

2. العمل على تطبيق إستراتيجية التمييز التي تتناسب مع مواردها وكفاءتها، وتوفير موارد من أجل تحسين أداؤها.

3. نقترح على الفنادق محل الدراسة إنشاء خط هاتفي أخضر (خدمة العملاء)، وذلك من أجل تواصل الزبائن مع الفندق، وتقديم شكاويهم و اقتراحاتهم، وبهذا تتوطد العلاقة بينهم وبين الزبائن.

4. العمل على تطبيق إستراتيجية التمييز السعري، من أجل لمس كل فئات الزبائن وبالتالي جذب أكبر عدد ممكن.

5. إنشاء موقع على شبكة الانترنت خاص بالفندق يحتوي على جميع المعلومات الخاصة به وتسهل للزبائن التواصل معهم.

6. على المؤسسة أن تدرك أهمية الترويج لزيادة حجم مبيعات خدماتها.

7. التركيز على جودة الخدمات والحرص على تميزها، والتي تعزز مكانة الفندق أمام منافسيهم.

وفي النهاية، نرجو أن تكون هذه التوصيات كافية لتحسين أداء المؤسسات الفندقية من خلال تبنيها إستراتيجية التمييز.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب بالعربية

1. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة - دار وائل للنشر عمان -الأردن-، 2004.
2. عريس طاهر، التحكّم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية(دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
3. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر - عمان، 2000.
4. عيسى يحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
5. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، الأردن، 2004.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، 2002.
7. مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
8. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
9. د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل".
10. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية-، 1996.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان، 2005.
12. عطية صلاح سلطان: تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
13. عبد المالك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر، 2006/2005.

14. روبريت.أ. بتس، دفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية(بناء ميزة تنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
15. شارلز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية(مدخل متكامل)، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001.
16. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، داراليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
17. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق (مدخل تدعيم القدرة التنافسية للأسواق الدولية)، دار النهضة العربية، مصر .
18. إسماعيل السيد، الإعلان ودره في النشاط التسويقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
19. أمين عبد العزيز، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
20. ضياء مجيد الموساوي ، النظرية الاقتصادية (التحليل الاقتصادي الجزئي) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1989.
21. رشاد أحمد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، مصر، 1971.
22. أحمد شاكر عسكري ،دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
23. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002،
24. عبد الباري إبراهيم درة "تكنولوجيا الأداء البشريفي المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
25. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
26. نعيم حافظ أبوجمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
27. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، الطبعة الأولى ، عمان، 2004.
28. محمد الأكرم العدولي، العمل المؤسسي، دار بن حزم الطبعة الأولى، لبنان 2002.
29. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (كيف تواجه تحديات القرن 21)، دار الكتب المصرية، مصر، 2002.
30. محمد قاسم القريوني، مبادئ الادارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن 2006.

31. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، طبعة 1 عمان .سنة 1999
32. نسيم حنا، مبادئ التسويق ، دار المريخ للنشر،الرياض والمملكة العربية السعودية،2001.
33. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2009.
34. أحمد سيد مصطفى ،إدارة البشر الأصول والمهارات، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 2002.
35. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، الأردن،2004 .
36. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2006.
37. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، إطار منهجي إستراتيجي، دار اليازوري العلمية، سنة 2008

ثانيا: المحاضرات (المجلات) والملتقيات

أ- المحاضرات :

1. شين فيروز ، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة، سنة ثالثة إدارة أعمال LMD، محاضرة غير منشورة، سنة 2013/2014
2. مسعودي مليكة، سراج وهيبة، نظرية الألعاب والتحكيم الاستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،الجزائر، يوم8 و 9 نوفمبر 2010 .
3. الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، أثر إدارة التغيير على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010.

ب- الرسائل الجامعية :

1. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص، 171.
2. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2000، 2002، ص ص 9 - 10.
3. عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB)، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.
4. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصدرها، تنميتها وتطويرها) مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002، ص 6.
5. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
6. فيصل بن محمد بن محمد بن مطلق الخنفر القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2009/2010.
7. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
8. وعيل ميلود، بلقاسم رايح، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09/08 نوفمبر 2010.
9. لطيفة برني، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006/2007.
10. مهدي جمال الدين صلاح عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية وإستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الأدوية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك الأردن، 2003.

11. دافيد لاسكال، روي ييكوك، قمة الأداء، سلسلة إصدارات بميك، مصر، 1998.

ج- مواقع إلكترونية :

1. كيف تنافس بمنتجك ، على الموقع الإلكتروني : <http://islamfin.go-forum.net/montada-f30/topic-t2283.htm> تاريخ الإطلاع 2013/11/09

د- مجلات والمقالات :

1. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، عدد 20، ديسمبر 2007 .

2. الهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزئية، جامعة باتنة، مجلة الباحث العدد 05.2007.

3. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر - عدد 2010-2009/07 .

4. عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة بسكرة، الجزائر .

5. شارف مصطفى، بن دولي عبد القادر، مقالة حول التنافسية بالتميز، منتدى طلبات البحوث والمذكرات والدروس في موقع: <http://etudhantdz.net/vb/f52.htm> تاريخ الإطلاع 2013/11/15

6. معاذ خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

1. Etienne collignon et michel vissler, **qualiét compétivité des entneprises** 2eme, édition, economica, paris 1983.
2. Michal porter, **l'avantage conccrentiel**, éd inter edition, paris, 1986.
3. Michael Porter, **What is strategy**, business review journal, Harvard, nov- dec 1996 .
4. G. Garibaldi, stratégie concurrentielle: choisir et gagner, les editions d'organisation, paris. 1994.
5. Gerry johnson et hervan scholes, stratégie, édition publi-union, paris, 2000.
6. Jean-jacques lambin et ruberch unqitaz, markiting straégiqupe et opérationnet, 5^e edition dunod, paris ;2002 .
7. Michael porter, **l'avantage cncurontiel des nations**, enter édition,paris,1993.
8. -philip koter et bernazd du bois,**marketing management** ,pearsonedition,11eme edition,paris,2003 .
9. frédéricleroy ,les strategies d'entreprise , dumoh,paris,2001.
10. Jean-pierre detrie, saraégie(**politique générale de l'entreprise**), dunod,paris,1997.
11. Philippe Ramond, **le Management opérationnel Direction et animation des équipes**, MAXIMA, paris 2004
12. Kotler et Dubois « **marketing- management** » paris Pearson édition 11ème éditions 2004 .
- 13.Louise Lemire, **Laétan martel, l'Approche Systémique de la Gestion de Ressources Humaine**, presses de l'université du Québec, 2007.
14. F. Bildault, **le champ stratégique de l'entreprisz**,edition economica,paris,1998.
15. Philippe Ramond, **le Management opérationnel Direction et animation des équipes**, MAXIMA, paris 2004.
16. Gregory Denglos, **la création de valeur**, édition Dunod, paris 2003.

قائمة المحكمين ملحق رقم (01) :

الرقم	اسم الأستاذ(ة)	ريبة الأستاذ(ة)
01	شين نوال	أستاذة مساعد.أ. بجامعة محمد خيضر
02	حبة نجوى	أستاذة مساعد.أ. بجامعة محمد خيضر
03	شين فيروز	أستاذة مساعد.أ. بجامعة محمد خيضر



استبيان الدراسة

دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية

(موجه لموظفي مجموعة من المؤسسات الفندقية)

تحية طيبة و بعد:

في إطار استكمال الدراسة النظرية كجزء من متطلبات نيل الماجستير للسنة الجامعية 2013_2014 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي نهدف من خلاله إلى توضيح " دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسات الفندقية". ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. والطالب على ثقة تامة من تشجيعكم و تعاونكم.

علما بأن كافة معلومات هذه الإستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الدكتور:

شين فيروز

من إعداد الطالبتين:

• طبابة موسى

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بعض المؤسسات الفندقية بسكرة- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

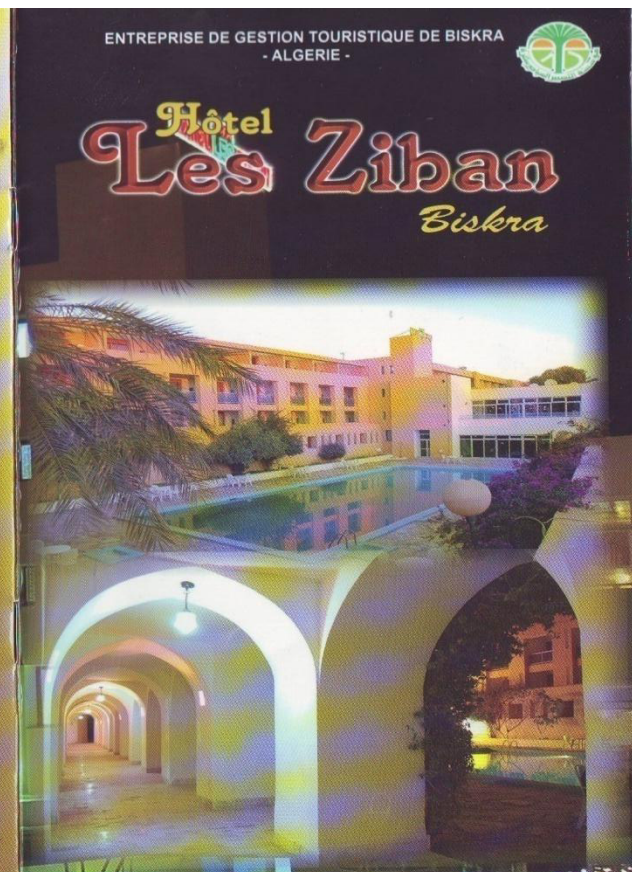
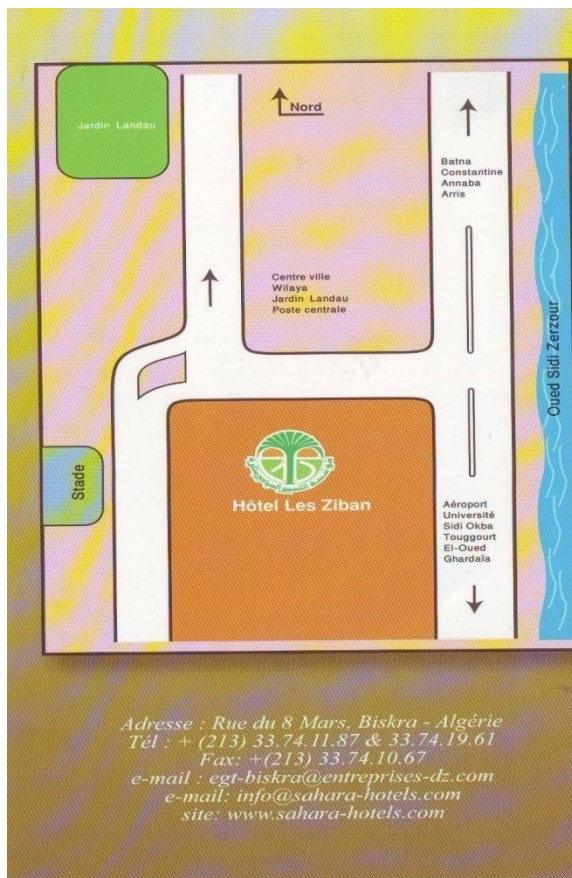
1. الجنس: ☐ ذكر. ☐ أنثى.
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة. ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة.
3. المؤهل العلمي: ☐ متوسط. ☐ ثانوي. ☐ جامعي.
4. مجال الوظيفة الحالية: ☐ أعمال فنية. ☐ أعمال إدارية غير إشرافية.
5. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات. ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
- ☐ شهادة دراسات عليا (PGS).
- ☐ أعمال إدارية إشرافية.
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة. ☐ 15 سنة فأكثر.

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الفقرات					سلم القياس				
الرقم	أولاً: القيمة المضافة للخدمة				أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
01	يقدم الفندق خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.								
02	خدمات الفندق تتميز بشكل واضح عن خدمات المنافسين من ناحية إشباع حاجات الزبائن.								
03	خدمات الفندق أعلى جودة من خدمات المنافسين.								
04	يقدم الفندق خدمات متميزة للضيوف ذوي الولاء للفندق.								
05	يقدم الفندق معلومات حول الأماكن التي يمكن زيارتها (الأسعار، وسائل النقل).								
06	يقدم الفندق معلومات واستشارات حول احتياجات الضيوف خارج الفندق.								
ثانياً: السبق في تمييز الخدمة					أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
07	يملك الفندق تكنولوجيا معلومات قوية تمكنها من الحصول على المعلومات المختلفة حول المحيط الذي تنشط فيه.								
08	يوفر الفندق أجهزة اتصال حديثة .								
09	إمكانية الفندق تقديم خدمات لكل الأعمار .								
10	تميز المفروشات المستخدمة بالنظافة و الحداثة .								
11	تميز الفندق بالنظافة العامة و المظهر اللائق .								
12	حرية إختيار غرفة الإقامة الملائمة								
13	يقوم الفندق دائماً بتطوير خدمات جديد لتلبي حاجات الزبائن المتجددة .								
14	سهولة الحجز و الإقامة في الفندق (الهاتف، موقع الالكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي) .								
ثالثاً: السعر المعقول للخدمة					أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
15	تقوم المؤسسة بدراسة أسعار الخدمات المقدمة .								
16	تناسب أسعار الأطعمة و المشروبات مع سمعة الفندق .								
17	يقدم العاملين قوائم حساب دقيقة .								
18	أسعار الخدمات تتناسب مع الميزات المضافة للخدمة.								
19	يهتم الفندق بدقة قوائم الحساب .								
رابعاً : الاستماع الجيد لطالبي الخدمة					أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماماً
20	سماع شكاوي الضيوف و العمل على حلها .								
21	الاستعداد العالي للعاملين في التعاون مع الضيوف .								
22	إقامة علاقات جيدة مع الضيوف عن طريق الاتصال الشخصي و الاستقبال الجيد .								

23	الاتصال بالضيوف للتعريف بالخدمات الجديدة التي يوفرها الفندق .				
24	مشاركة الضيوف في اقتراحاتهم حول تقديم خدمات أخرى .				
سادسا: الأداء					
	أتفق تماما	أتفق	أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق تماما
25	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق زادت من عدد ضيوف الفندق .				
26	تملك موارد بشرية إدارية تملك قدرات إبداعية عالية.				
27	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى زيادة الأرباح للفندق .				
28	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى جذب زبائن آخرين .				
29	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى ولاء الضيوف للفندق .				
30	الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق أدت إلى بناء علاقات جيدة مع الضيوف .				
31	التزام العاملين بتحسين أدائهم لجذب الزبائن بشكل أكبر .				
32	قيام العاملين بتقديم أفكار جديدة لتحسين الخدمة .				
33	يقوم الفندق بتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم لتحسين الخدمات المقدمة .				

شكرا على حسن تعاونك



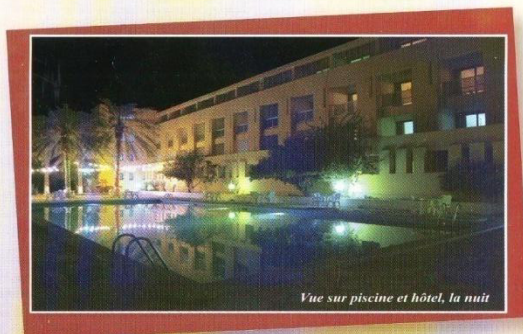
BISKRA

Première étape saharienne après les Aures, carrefour de toutes les routes, Biskra s'est choisie l'oued le plus large et la palmeraie la plus étendue.

C'est une ville passionnante, dans laquelle il fait bon flâner, à pied ou dans une de ces étonnantes calèches hautes en couleurs qui sillonnent les rues du vieux Biskra.

C'est également une oasis luxuriante, immense forêt de palmiers et d'arbres fruitiers, grosse productrice de dattes réputées, "deglet ennour" (les doigts de lumière).

L'hôtel Les Ziban, en bordure de l'oued Zerzour (du nom du saint de la ville Sidi Zerzour dont le mausolée est édifié dans le lit même de l'oued), est installé dans un très beau jardin où les palmiers sont rois, à l'ombre desquels s'épanouissent de jolis massifs fleuris. Il abrite une belle et fraîche piscine bordée d'arcades ombragées où il fait bon s'ébattre par les chaudes journées.



Dessertes :

- Par avion à partir d'Alger, Paris et Lyon (aéroport à 10 km de l'hôtel)
- Par autocar et taxi en venant d'Alger, d'Oran, de Constantine et des grands centres urbains du nord (Annaba, Batna, Béjaïa...) comme du sud (Ouargla, Ghardaïa...)

BISKRA

Prima tappa sahariana dopo le Aures, incrocio di tutte le strade, Biskra si è scelta l'uadi il più largo e il palmeto il più esteso.

È una città appassionante, nella quale fa bene passeggiare a piedi o in una delle sue stupefacenti carrozze in tutti i colori che percorrono le vie del vecchio Biskra.

È ugualmente un'oasi lussuosa: immensa foresta di palmeti e di alberi fruttiferi grosse produttrici di datteri reputati "deglet ennour" (le dita della luce).

L'albergo Les Ziban, a fianco dell'uadi Zerzour (del nome del santo della città di Sidi Zerzour il cui mausoleo è costruito sul letto dell'uadi stesso) è installato in un giardino molto bello dove i palmeti sono i re, e all'ombra dei quali si sbocciano dei bei massicci fioriti. Abita una bella e fresca piscina circondata di arcate ombrate dove fa bene rilassarsi nelle calde giornate.

Collegamenti :

- Con aereo a partire da Algeri; Parigi e Lione (aeroporto a 10 km di Biskra)
- Con pullman e taxi in provenienza da Algeri, Oran, Constantine e dai grandi centri urbani del nord (Annaba, Batna, Béjaïa...) e anche del sud (Ouargla, Ghardaïa...)



Hébergement:

99 chambres climatisées dont 7 suites, dotées de toutes les commodités (téléphone, TV avec réception par satellite, réfrigérateur, salle de bain)



Alloggio :

99 camere climatizzate di cui 7 appartamenti, dotate di tutte le comodità (telefono, Tv con ricezione satellitare, frigorifero, sala da bagno)

