



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مجموعة من الفنادق فئة ثلاث نجوم و نجمة - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

حايف سي حايف شيراز

رجيمي نعيمة

الموسم الجامعي: 2014-2015

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



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الهداء
الهداء

الذي كل من احب
الذي كل من احب

نعيمه
نعيمه

شكر و عرفان

الحمد لله الذي انازل لي طريق العلم ووفّقني لإتمام عملي المتواضع هذا
أتقدم بالشكر و العرفان الى الأستاذة المشرفة " حايوة سي حايوة شيراز " على
نصائحها و توجيهاتها
أتوجه بالتحية و الشكر كذلك الى كافة استاذة كلية العلوم الاقتصادية و
التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة
كما اشكر كذلك لموظفي في فندق رويال، نسيج، حمام الصالحين
و في الأخير أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني على انجاز هذه المذكرة من
قريب او من بعيد .

ملخص :

إن ما يميز البيئة الصناعية اليوم هو التغيير الدائم والغموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها ومناعبها، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها، وذلك بتبني الخيار الاستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة والذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية .

من هذا المنطلق أردنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في التساؤل الجوهري:

ما هو دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق إلى أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس و التعرف على مزايا و عيوب كل إستراتيجية، وكذا تم التعرف على أهم المفاهيم الخاصة بالأداء ومداخل تحسينه، وتم التطرق إلى كيفية مساهمة هذه الإستراتيجيات في تحسين أداء المؤسسة .

وقمنا بإسقاط الجانب النظري على مجموعة من الفنادق من فئة ثلاث نجوم ونجمة واحدة بولاية بسكرة،

وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل ألفا كرونباخ ...

وخلصت الدراسة في الأخير إلى العديد من النتائج أهمها : وجود دور معنوي بين الاستراتيجيات العامة

للتنافس وتحسين الأداء في الفنادق محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإستراتيجيات العامة للتنافس، الأداء، تحسين الأداء .

Résumé:

De ce point nous sommes à travers cette étude, répondre au problème fondamental: Quel est le rôle des stratégies publiques à la concurrence dans l'amélioration de la performance économique de l'institution, où il était aborder les types de stratégies publiques à la concurrence et identifier les avantages et les inconvénients de chaque stratégie, ainsi que été identifié Les concepts les plus importants de la performance, a été adressée à la façon dont la contribution de ces stratégies visant à améliorer la performance de l'organisation.

Nous devons abandonner la théorie sur un groupe d'hôtels de trois étoiles et une étoile a Biskra, il a recueilli des informations en utilisant le questionnaire , et analysé en utilisant une combinaison de méthodes statistiques comme la moyenne arithmétique et l'écart-type coefficient alpha de Cronbach....

L'étude a conclu à la plupart des résultats les plus importants: on trouve un rôle significatif parmi les stratégies générales à la concurrence et d'améliorer les performances dans les hôtels à l'étude

Mots clés: stratégie, des stratégies générales à la concurrence, les performances, améliorer les performances.

فهرس المحتويات

| ص | الموضوع |
|--|--|
| | البسمة |
| | اية قرآنية |
| | اهداء |
| | شكر و عرفان |
| | الملخص بالعربية |
| | الملخص بالفرنسية |
| | فهرس المحتويات |
| ١ - س | مقدمة عامة |
| الفصل الاول : الاطار المفاهيمي للاستراتيجيات العامة للتنافس | |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الاول: ماهية الاستراتيجية |
| 3 | المطلب الاول : مفهوم الاستراتيجية |
| 4 | المطلب الثاني : مستويات الاستراتيجية |
| 5 | المطلب الثالث : مراحل اعداد استراتيجية |
| 7 | المبحث الثاني : الشخيص الاستراتيجي |
| 7 | المطلب الاول : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية |
| 15 | المطلب الثاني : التشخيص الاستراتيجية للبيئة الداخلية |
| 17 | المطلب الثالث : نماذج التشخيص الاستراتيجي |
| 25 | المبحث الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس |
| 25 | المطلب الاول : استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف |
| 27 | المطلب الثاني : استراتيجية التمييز |
| 29 | المطلب الثالث : استراتيجية التركيز |
| 34 | خلاصة |
| الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي لتحسين الاداء | |
| 36 | تمهيد |

| | |
|--|--|
| 37 | المبحث الاول : عموميات حول الاداء |
| 37 | المطلب الاول : مفهوم الاداء المؤسسي |
| 38 | المطلب الثاني : انواع الاداء المؤسسي |
| 41 | المطلب الثالث : مقاييس الاداء المؤسسي |
| 42 | المبحث الثاني : تقييم الاداء المؤسسي |
| 42 | المطلب الاول : مفهوم تقييم الاداء المؤسسي |
| 43 | المطلب الثاني : اهمية و صعوبات تقييم الاداء المؤسسي |
| 45 | المطلب الثالث : ادوات و خطوات تقييم الاداء المؤسسي |
| 50 | المبحث الثالث : تحسين الاداء المؤسسي |
| 50 | المطلب الاول : مفهوم و خطوات تحسين الاداء المؤسسي |
| 53 | المطلب الثاني : دوافع و سبل تحسين الاداء المؤسسي |
| 57 | المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة كمدخل لتحسين الاداء المؤسسي |
| 63 | خلاصة |
| الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية | |
| 65 | تمهيد |
| 66 | المبحث الاول : الإطار المنهجي للدراسة |
| 66 | المطلب الاول : أدوات جمع البيانات |
| 67 | المطلب الثاني : مجتمع، عينة وأداة الدراسة |
| 69 | المطلب الثالث : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة |
| 73 | المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات. |
| 73 | المطلب الاول : الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة |
| 75 | المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة. |
| 80 | المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة |
| 85 | خلاصة الفصل |
| 87 | الخاتمة |
| 92 | قائمة الاشكال |
| 93 | قائمة الجداول |
| 95 | قائمة المراجع |
| 104 | الملاحق |

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|-------------------------------|-------|
| 10 | تحليل قوى المنافسة في الصناعة | 01 |
| 11 | تحليل المنافسين | 02 |
| 18 | نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية | 03 |
| 20 | مصفوفة جنرال الكتريك GE | 04 |
| 21 | مصفوفة ADL | 05 |
| 23 | سلسلة القيمة | 06 |
| 31 | الاستراتيجيات العامة | 07 |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس | 32 |
| 02 | مقاييس الأداء | 41 |
| 03 | توزيع الاستبيانات على الفنادق | 68 |
| 04 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 69 |
| 05 | الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي | 69 |
| 06 | معاملات الصدق والثبات | 72 |
| 07 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية | 73 |
| 08 | اختبار التوزيع الطبيعي | 75 |
| 09 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستراتيجيات العامة للتنافس | 76 |
| 10 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاداء . | 79 |
| 11 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | 81 |
| 12 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى | 82 |
| 13 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية | 83 |
| 14 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 84 |

مقدمة عامة

تشهد المؤسسات اليوم تحديات أفرزتها متغيرات متعددة وتحديات كبيرة، ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا عديدة من عولمة الإعلام والثقافة والإدارة والتجارة تشكل صلب هذه التحديات، وما انجر عنها من حرية انتقال رؤوس الأموال، الأيدي العاملة، السلع والخدمات، المعلومات، وكذا المنافسة التي تزايدت حدتها وتعددت منابعها ومظاهرها، وتعتبر التكتلات الاقتصادية والاتفاقات التجارية تحد آخر تواجهه المؤسسات، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي ودخول عدد كبير من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وفتح الباب أمام فرص تسويقية جديدة.

إن هذه التحديات صعبت من إمكانية حيازة المؤسسة على مركز تنافسي، حيث أصبحت هذه الأخيرة أمام إشكالية البقاء والاستمرارية بالدرجة الأولى قبل التفكير في التطور وغزو الأسواق الخارجية، لذلك كان من الضروري أن تتبنى الأساليب الإدارية المرنة التي يمكن أن تساعد على التأقلم مع مختلف التغيرات التي يشهدها محيطها، ويسمح لها بالحصول والمحافظة على مركزها التنافسي، بالإضافة إلى تحسين أدائها وتقديم منتجات وفقا للمقاييس الدولية وبأسعار تنافسية والاهتمام بكل ما له علاقة بالتنافس.

في ظل هذه الظروف فإن تبني إستراتيجية محددة للتنافس يعتبر ضرورة حتمية وملحة للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتحسين أدائها، لأنه السبيل الوحيد للحفاظ على بقائها واستمراريتها خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو مزيد من الانفتاح والعولمة، غير أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يستدعي ضرورة تحليل البيئة التنافسية كونها تؤثر على المؤسسة وعلى نشاطها، وتعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، واتخاذ قرارات هيكلية؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه.

ا. إشكالية الدراسة :

من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرض إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها مايكل بورتر وتوضيح العلاقة بينها وبين تحسين أداء المؤسسة، وبناءا عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو دور إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف في تحسين أداء المؤسسة ؟

2. ما هو دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة؟

3. ما هو دور إستراتيجية التركيز في تحسين أداء المؤسسة؟

ii. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة سنطرح الفرضية الرئيسية كما يلي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند

مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

• الفرضيات الفرعية :

للإجابة على الفرضية الرئيسية نطرح الفرضيات التالية:

(1) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند

مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

(2) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمييز في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى

الدلالة $\alpha = 0,05$,

3) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التركيز في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$,

III. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تقديم إطار نظري وعلمي منظم من خلال دراسة الاستراتيجيات العامة للتنافس والأداء المؤسسي.
2. إبراز دور الإستراتيجيات العامة في تحسين أداء المؤسسة.
3. الوقوف على واقع الفنادق في ولاية بسكرة ومدى اعتمادها على استراتيجيات تنافسية واضحة.
4. البحث عن إجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات أو عدم صحتها .
5. تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات على ضوء الدراسة التطبيقية لمجموعة من الفنادق بولاية بسكرة.

IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة من درجة أهمية الإستراتيجية العامة للتنافس في حياة المؤسسة عامة، وفي بقاءها ونموها بصفة خاصة، وهذا من خلال إبراز مدى أهمية التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية للمحيط المتميز بالتغير والحركية المستمرة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإستراتيجية العامة في تحسين أداء المؤسسة الحديثة، والإمام بجانب من المشاكل التي تعاني منها في هذا الميدان، والتي قد تسمح بفتح آفاق جديدة للبحث والدراسة.

V. أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار موضوع البحث لعدة أسباب نذكر أهمها:

1. الاهتمام والميول الشخصي بمواضيع التسيير ذات الطابع الاستراتيجي.
2. اندراج موضوع البحث ضمن الاختصاص.
3. قيمة الموضوع في ظل محيط يتميز بعدم الاستقرار وتسوده المنافسة الشديدة.

4. الدور المهم الذي تحتله الإستراتيجية العامة للتنافس في حياة المؤسسة خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الراهنة.

.VI. حدود الدراسة:

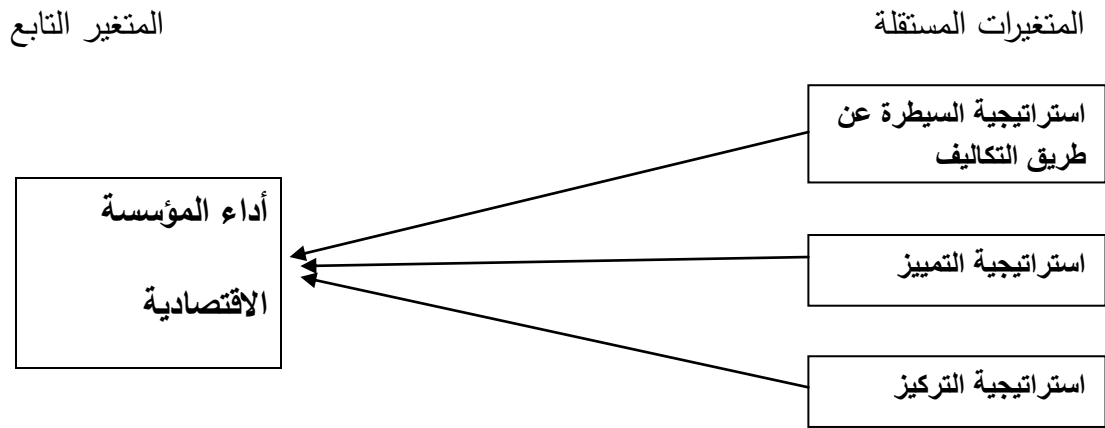
جاءت حدود الدراسة كآتي :

- حدود بشرية : الموظفين في فندق (مركب حمام الصالحين، رويال، نسيب)
- حدود مكانية : مجموعة من الفنادق ثلاث نجوم ونجمة واحدة (مركب حمام الصالحين، رويال، نسيب)
- حدود زمانية : الفترة الزمنية التي استغرقت لإعداد هذا البحث وهي الفترة الممتدة خلال عام 2014-

2015

.VII. نموذج الدراسة :

من خلال ما تقدم وكذا متغيرات الدراسة حاولنا وضع النموذج التالي :



المصدر : من إعداد الطالبة

.VIII. التعريفات الإجرائية :

تناولت هذه الدراسة المصطلحات التالية :

➤ **الاستراتيجية العامة للتنافس** : تعرف 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 .

➤ **تحسين الأداء** : هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، عبارة عن عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

.IX منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث قمنا بجمع المعلومات من مختلف المصادر كالكتب، المذكرات، مواقع الانترنت...، بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، كما قمنا باستخدام الإستمارة كوسيلة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين في مجموعة من الفنادق من صنف ثلاث نجوم ونجمة تنشط على مستوى مدينة بسكرة.

.X هيكل الدراسة :

- لانجاز هذا البحث تم اعتماد خطة اشتملت على مقدمة عامة وثلاث فصول وخاتمة ، كما يلي :
- **المقدمة** : تم فيها طرح الاشكالية الجوهرية للدراسة بالإضافة الى التساؤلات الفرعية والفرضيات كما تم التعرض لأهداف الموضوع وكذلك أسباب اختياره ونموذج الدراسة والمنهج المتبع.
 - **الفصل الأول**: يناقش عموميات حول الاستراتيجية العامة للتنافس حيث يتناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع بدءاً بماهية الإستراتيجية إلى تشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة ثم أنواع الإستراتيجيات العامة للتنافس .

- **الفصل الثاني :** يتناول موضوع الإستراتيجية العامة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، وسوف يناقش في البداية عموميات حول الأداء، حيث يتم التطرق إلى ماهية الأداء، تقييم الأداء ثم تحسين الأداء .
- **الفصل الثالث :** خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على واقع مجموعة من الفنادق (مركب حمام الصالحين، رويال ونسيب) بحيث يناقش الاطار المنهجي للدراسة و اختبار فرضيات الدراسة .

XI. الدراسات السابقة:

1) دراسة : شيفارة هجيرة (2005) بعنوان : **الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة:** المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- توضيح ماهية كل من المنافسة والإستراتيجية التنافسية، مع التعرض إلى مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي .
- تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة في التأقلم مع محيطها الخارجي .
- إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية في تحديد الإستراتيجية التنافسية، وبالتالي تحقيق أحسن أداء
- التعرف على أهم العوامل التي تسمح باستمرارية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- إنجاز دراسة تقييمية لمكانة الإستراتيجية التنافسية من وجهة نظر ارتباطها بالأداء .

في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالآتي :

- أن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال، وفي ظل التغيرات البيئية فإنه كل مؤسسة متواجدة في بيئة تنافسية هي في حاجة أن تطبق إستراتيجية تنافسية ، كون أن هذه الأخيرة تعتبر ضرورة في ظل الاوضاع الراهنة.
 - أن الإستراتيجيات التنافسية لـ poretr عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجالات عدة كـ مجال تحديد الأسعار .
 - تتطلب صياغة الاستراتيجية التنافسية تحليل متغيرات البيئة التنافسية ، حيث أن دراسة وفهم هذه الأخيرة يمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي.
 - أن كل من الجودة والإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها .
 - ومن خلال الدراسة الميدانية أظهرت النتائج أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه منعدمة .
- (2) دراسة : محمد إبراهيم احميدان الزواهرة (2012) بعنوان : أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي : دراسة على عينة من الفنادق فئة 5 و 4 نجوم في الأردن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى :
- دراسة أثر استراتيجيات التسويق "إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز " على الأداء المالي وغير المالي للفنادق.
 - دراسة أثر التوجه السوقي " التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي " على الأداء المالي وغير المالي للفنادق .
- في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالاتي :

- أن أثر استراتيجيات التسويق "إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز " على الأداء غير المالي أعلى من أثرها على الأداء المالي للفنادق في الأردن.
 - أن أثر إستراتيجية التركيز، أعلى من إستراتيجية التكلفة المنخفضة، وإستراتيجية التمايز على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن .
 - أن أثر التوجه السوقي " التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي " على الأداء المالي أعلى من أثرها على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.
 - وجود أثر للتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي على الأداء غير المالي للفنادق بالأردن.
- (3) دراسة : عادل مياح (2010) بعنوان: هيكل السوق و دوره في تحديد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: صناعة الدواء في الجزائر (2000-2008)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الاقتصاد الصناعي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .
- هدفت هذه الدراسة إلى :
- توضيح كل من هيكل الصناعة مع التعرض إلى مختلف أبعاده الرئيسية .
 - التعرف على أهم القوى المؤثرة على المؤسسة داخل مجالها الصناعي .
 - الوقوف عند أهم التغييرات التنافسية التي تحدث عند تطور حياة الصناعة .
 - معرفة ما هي الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تطبيقها في مجالها الصناعي.
 - تبيان أن الإستراتيجية التنافسية هي السبيل الوحيد الذي يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في ظل محيطها التنافسي .
 - توضيح كيفية نجاح المؤسسة في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة لها ضمن هيكل صناعة معين.

- انجاز دراسة تقييمية لمعرفة الإستراتيجية التنافسية من وجهة نظر ارتباطها بهيكل الصناعة .
 - في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي :
 - يقصد بهيكل سوق الصناعة التوزيع النسبي لهذا السوق بين المؤسسات العاملة بها ، وتهدف دراسة هذا الهيكل إلى قياس درجة المنافسة أو الاحتكار السائد في الصناعة المعينة .
 - أن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز وعوائق دخول المنافسين إلى السوق من قبل مؤسسات أخرى وأبعاد أخرى أهمها مدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة
 - لتحديد المنافسين داخل المجال الصناعي لابد من الاعتماد على مدخل بورتر (القوى الخمس للتنافس) .
 - أن الإستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال .
 - يجب على المؤسسة تقييم العوائد المحتملة من الإستراتيجية التنافسية مقابل الكلفة لتطوير هذه الإستراتيجية في هذا الاتجاه، وبالتالي يمكن معرفة فيما إذا كانت الإستراتيجية تتوقع تحقيق الربحية عند اتباعها.
 - من خلال الجانب التطبيقي تؤكد النتائج أن الإستراتيجية التنافسية في المؤسسة الجزائرية تكاد تكون شبه معدومة .
- 4) دراسة: عمر تيمجدين (2013) بعنوان: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:
- دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- توضيح ماهية إستراتيجية التنوع مع عرض مختلف الإستراتيجيات المتاحة للمؤسسة الصناعية.

- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه.
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإستراتيجيه التنويع.
- تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الإستراتيجي (التنويع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة، وهذا من خلال انجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية.

في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كما يلي :

- تعتبر إستراتيجية التنويع من الإستراتيجيات الهامة التي تحقق للمؤسسة مكاسب ايجابية لاسيما توزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، والناجمة أساسا عن المحيط غير المستقر، إضافة إلى جعل المؤسسة تتمتع بحافزة أنشطة متنوعة تسمح لها بالحصول على أرباح من أنشطة متعددة، وتقليل الخطر الناتج عن تبعية المؤسسة لمردود نشاط وحيد.
- أن التنويع أصبح من الإستراتيجيات المهمة للمؤسسة من أجل البقاء في ظل بيئة دائمة التغير، حيث لا يكمن الهدف فقط في كيفية كسب زبائن جدد وإنما في كيفية المحافظة عليهم ومسايرة أذواقهم.
- مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، فهناك عدة مؤشرات يتم من خلالها متابعة وتقييم الأداء من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية على مستويات مختلفة.
- إن لإستراتيجية التنويع أثر بارز على أداء المؤسسة الصناعية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر تنوعا في محفظة الأنشطة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

- تعتبر مؤسسة كوندور، مؤسسة حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها، وقد تبنت منذ بداية نشاطها إستراتيجية التنوع في المنتجات باعتمادها على منتوجين (التلفاز، مستقبل الأقمار الصناعي) ثم قامت في ظرف قصير جدا بتوسيع تشكيلة منتجاتها بإضافة مجالين الأول أجهزة الثلاجات والثاني أجهزة المكيفات الهوائية وذلك سنة 2004 ، وبالتالي أصبحت لها حافظة أنشطة موسعة، وهذا مكنها من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية في ظرف قياسي.
- تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات المهمة باستقطاب المورد البشري الكفاء، فهو في تطور مستمر مما أكسب المؤسسة ميزة تنافسية باستفادتها من أثر الخبرة والتعلم.
- هناك علاقة طردية بين التنوع وربحية المؤسسة، وهذا ما توصلنا إليه من خلال منحنى انحدار الأرباح بدلالة التنوع، وتكون في أقصى قيمة لها في حالة تبني المؤسسة لمجالات نشاط متعددة وبالأخص المرتبطة فيما بينها.

XII. التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال هذه الدراسات أنها تتفق جزئيا مع موضوع بحثنا واختلفت معنا في الأهمية والأهداف والأساليب وذلك نتيجة اختلافها في المتغير التابع أو في المتغير المستقل، وأن لتنوع الدراسات أهمية كبيرة في إثراء الخزينة المكتبية والذي سيساعدنا كثيرا في توجيهنا البحثي وكان ذلك من نواحي عديدة منها :

✓ استغلالها كمراجع لبناء الجانب النظري .

✓ استغلالها كدراسة سابقة استكمالا لمنهج الدراسة.

✓ الاستفادة من بعض النتائج .

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة المذكورة لاحظنا أن هذه الأخيرة تتفق مع موضوع بحثنا في بعض النقاط لاسيما ما يتعلق منها بالإطار النظري للبعدين، إلا أنه فيما يخص البعد الثاني فإن معظم الدراسات

التي تناولت مصطلح الأداء لم تسهب في شرح وتناول كيفية تحسين الأداء كمرحلة أساسية تمثل الهدف من عملية التقييم، وهذا ما حاولنا معالجته من خلال هذه الدراسة، حيث تطرقنا بنوع من التفصيل إلى مرحلة تحسين الأداء باعتباره البعد الرئيسي الثاني (متغير تابع) في هذه الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد :

إن المنافسة التي تواجهها المؤسسة تلعب دورا كبيرا في التأثير على قدرتها على التكيف وتحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وتحديد استراتيجياتهم التنافسية، كما أن نجاح المؤسسة في مواجهة منافسيها لن يتحقق إلا بإجراء تحليل تنافسي من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بهدف تحديد التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استغلالها لتحقيق التفوق على منافسيها، إضافة إلى تحديد نقاط الضعف التي تعاني منها ونقاط القوة التي يمكن أن تكون مصادر هامة للميزة التنافسية.

يتم التحليل التنافسي باستخدام عدة نماذج ونجاح هذا التحليل يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة التي يجب أن تتبناها، وذلك حسب ظروفها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من بين مجموعة من الاستراتيجيات التي يطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا الفصل المعنون بـ " الإطار المفاهيمي للإستراتيجيات العامة للتنافس"، والذي سيتم التطرق فيه إلى جوانب الأساسية من خلال ثلاث مباحث هي كالاتي:

- **المبحث الأول : ماهية الإستراتيجية .**
- **المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي .**
- **المبحث الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس.**

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

يرى العديد من الباحثين والمفكرين أنه في عالم الأعمال اليوم الذي يتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل، يجب أن يكون لدى المؤسسات بعد نظر من خلال تبني التفكير الإستراتيجي وأن تكون تصرفاتها في إطار تطبيق إستراتيجية محددة تتناسب مع إمكانياتها وأهدافها وتضمن لها البقاء، النمو والازدهار.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها ومراحل صياغتها.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

ترجع جذور كلمة إستراتيجية **Strategy** إلى كلمة **Strategos** باللغة اليونانية، والتي ارتبط مفهومها بشكل كبير بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام في المؤسسات المعاصرة، خاصة تلك التي تتمتع بروح المبادرة وتطمح إلى الريادة في مجال نشاطها¹.

وقد أوردت عدة تعريفات للإستراتيجية ومن التعريفات الشائعة أنها: "إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"².

ويعرفها توماس فيشير على أنها: "الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن

النقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها والنقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت"³.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003، ص.92.

² ناصر دادي عدون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص. 8.

³ غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، الجزائر، 2001، ص. 181.

كما يعرفها شاندلر بأنها: " تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"¹.

وتعرف كذلك على أنها: " خطة المؤسسة تجاه متغيرات المحيط المختلفة"².

أما منتزباغ فيرى أنه لا يجب النظر إلى الإستراتيجية من وجهة نظر واحدة، أي لا يجب اعتبارها خطة فقط، بل يجب أن تتعدد الزوايا التي ننظر من خلالها إليها، وأطلق على إنجازها هذا مصطلح (الخمس نقاط) ومعنى ذلك أن الإستراتيجية هي:

1. خطة : أي أنها يمكن أن تكون عملا مخططا واعي ومقصود للتعامل مع المتغيرات البيئية.
2. مناورة : وهنا يراد بها خداع الخصم أو المنافس باستخدام بعض المناورات لتغليظه.
3. نموذج : أي نموذج لسير النشاطات داخل المؤسسة.
4. موقف : أي وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة التي تعيش فيها.
5. تصور : أي تصور لمستقبل المؤسسة في شكل نموذج، ومحاولة تحقيق هذا النموذج.³

المطلب الثاني : مستويات الإستراتيجية

أولاً: استراتيجيات على مستوى المؤسسة :

تهتم الإستراتيجية بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة الاستثمارات أو المنتجات، بحيث تعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تخصص فيه وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية وغير المالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص. 167.

² رحيم حسين ، إستراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين ، الطبعة الأولى ، قسنطينة ، الجزائر، 2008 ، ص. 9.

³ محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص. 28.

المصالح، والأساليب التي يمكن استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار. وعادة تأخذ إستراتيجية المؤسسة واحدة من توجهات ثلاثة هي: الاستقرار، النمو والانكماش¹.

ثانيا: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

تعرف وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها: " تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا لتوجهات المؤسسة وأهدافه²."

تهتم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال بتحويل رسالة المؤسسة وأهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال، وتختلف هذه الإستراتيجيات وتتعدد تبعا لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية في المؤسسة.

ثالثا: الاستراتيجيات الوظيفية :

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المؤسسة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق الأنشطة والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم وإسناد المهام المطلوب لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية المؤسسة³.

المطلب الثالث : مراحل اعداد الإستراتيجية

يمر اعداد الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية هي كالاتي :

أولا: التحليل البيئي :

¹ فهد بن عبدالله النعيم و مصطفى محمود ابو بكر ، الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2007، ص. 45.

² زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) ، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2005، ص. 36.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ،الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية)، دار المسيرة ، عمان، 2013 ، ص. 33.

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بالاعتماد على الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، ثم تقديمها إلى المديرين في المؤسسة الذين يقومون بتحليلها بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي قد تشكل فرص أو تهديد للمؤسسة مستقبلاً¹.

سننطلق إلى التحليل البيئي في المبحث التالي بمزيد من التفصيل.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي :

تهتم هذه المرحلة بتحديد رسالة المؤسسة، وكذا تقييم البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة، وبذلك في تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

✓ تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة .

✓ تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل.

✓ تحديد البدائل الإستراتيجية .

✓ اختيار الإستراتيجية المناسبة².

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية:

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات. ويتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها فيما يلي:

✓ وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

✓ أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية .

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد ،عمان، 2013 ، ص. 61.

² بن سالم عامر و بن لخضر محمد العربي، صياغة الاستراتيجيات التنافسية ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير، كلية علوم التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9- 10 ، ص3.

- ✓ أن تكون السياسات جديدة وداعمة للإستراتيجية .
- ✓ توافر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية .
- ✓ توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية¹.

رابعاً: تقييم ورقابة الإستراتيجية :

تقييم ورقابة الإستراتيجية هي عملية تتبع ورقابة أنشطة المؤسسة ونتائج أدائها الفعلي ومقارنتها بالأداء المرغوب أو المخطط، وفي هذه المرحلة يعتمد المديرين في كل المستويات الإدارية على المعلومات المترددة، ولضمان فعالية عملية التقييم والرقابة لابد من استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء ليتمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بما خطط له².

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي

ينطوي التشخيص الاستراتيجي على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوصول إلى تحديد دقيق لنقاط قوتها وضعفها، واكتشاف الفرص الممكن استغلالها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة .

المطلب الأول : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية

الفرع الأول : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية العامة

تشير البيئة الخارجية العامة إلى مجموع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها، والتي تتأثر بها وتتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية وأبعادها تتمثل في الآتي :

¹ سليمان سلامة أبو خرمة ،التخطيط الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي ادامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، الأردن، أبريل 2008، ص. 17.

² مكاشفي عثمان دفع الله القاضي ،الادارة الاستراتيجية للتربية و التعليم ، مؤسسة طيبة ، القاهرة، 2011 ، ص.60.

❖ المتغيرات الاقتصادية :

المتغيرات الاقتصادية هي تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة وأثره على البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة في إطارها، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في إستراتيجياتها¹. ولعل أهم المتغيرات الاقتصادية هي وضع ميزان المدفوعات للدولة، الدورة الاقتصادية، السياسات المالية والاقتصادية، مدى توفر رؤوس الأموال والأيدي العاملة ...

❖ المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة والأعراف والتقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والزيائن أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي.

❖ المتغيرات السياسية والقانونية :

تؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة، وتتمثل بمجموعة كبيرة من المتغيرات السياسية والقانونية، ترتبط بسياسات الدولة التي تعمل فيها المؤسسة، وكذلك التوجهات الإيدولوجية والنظام السياسي وتأثيره في رسم مختلف السياسات.

❖ المتغيرات التكنولوجية :

يعتبر معظم القادة الإداريين وصانعي القرار أن المتغيرات التكنولوجية هي بمثابة عامل رئيسي مرجح في ميدان المنافسة طالما حافظت المؤسسة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، والذي يتطلب القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال وفي مقدمتها العوامل التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرض تهديدات في مجال المنافسة، لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وبالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المؤسسة بالذات،

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي) ، دار المناهج ، عمان ، الأردن، 2008، ص.110.

لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم له أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق، وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح¹.

❖ المتغيرات الدولية :

تلعب المتغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا على المؤسسات بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، والمتغيرات الدولية تشمل الائتلافات الإستراتيجية بين المؤسسات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية والتطورات التكنولوجية السريعة²...

الفرع الثاني: تشخيص البيئة الخاصة

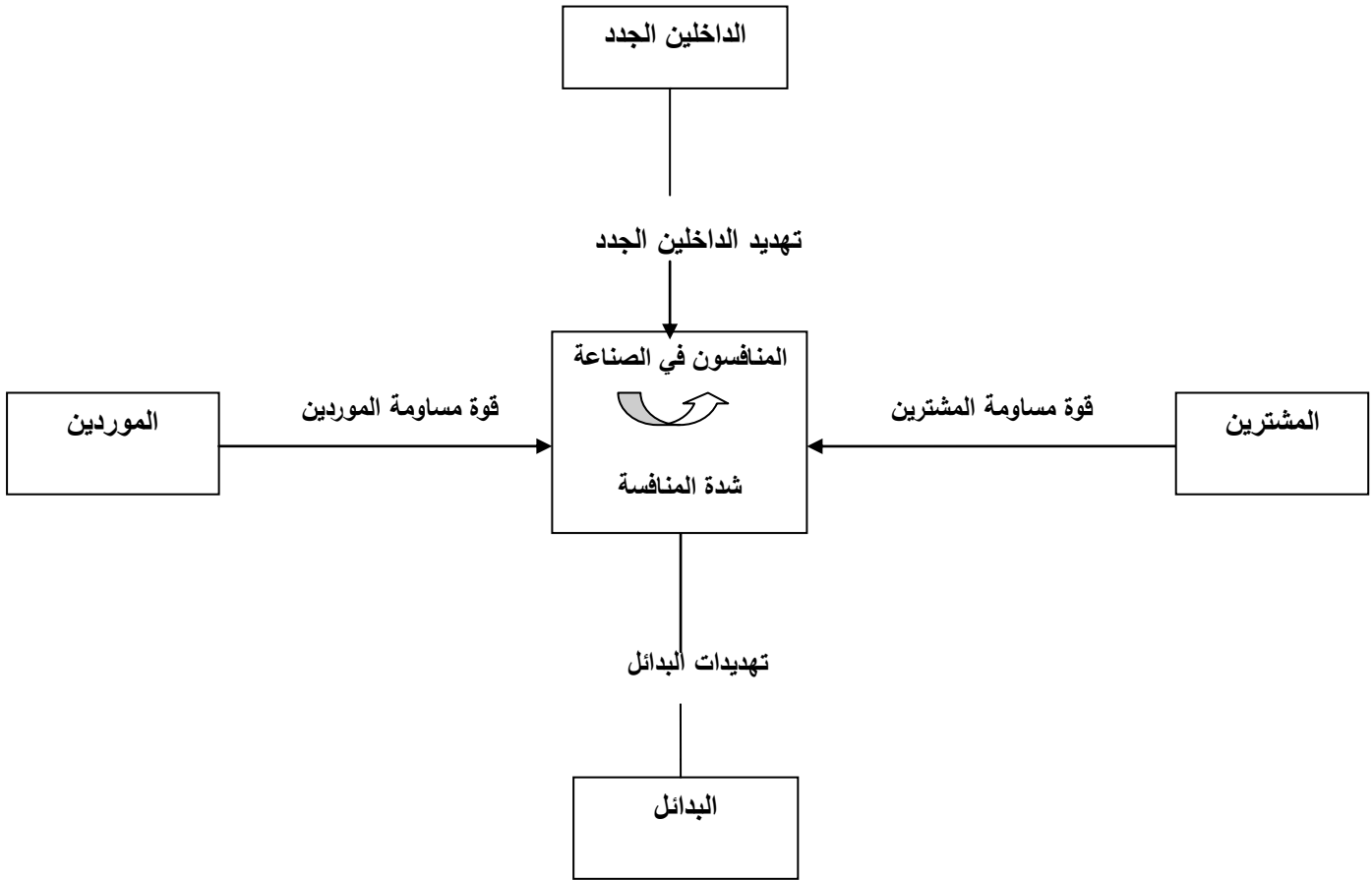
في إطار تشخيص البيئة الخاصة قدم " بورتر "ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكلياً لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما يعرف بـ "نموذج قوى المنافسة"³، حيث تقسم القوى المؤثرة على مردودية القطاع إلى خمسة أنواع والمبينة في الشكل التالي:

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص. 68.

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص. 92.

³ سمالي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004 ص.33.

الشكل رقم (1) تحليل قوى المنافسة في الصناعة



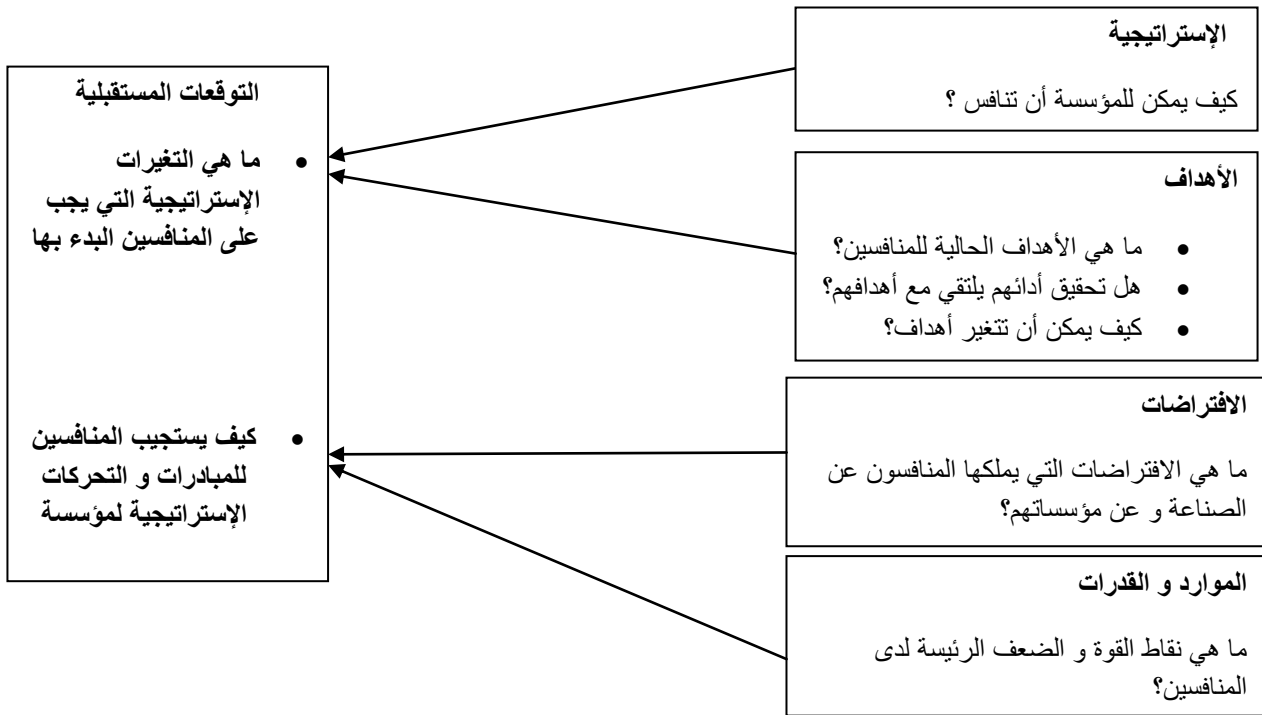
Source: Porter .M , **Competitive Strategy :Techniques For Analyzing Industries And Competitors**

,New York : Free Press, 1980 . P4 .

1. المنافسون في الصناعة :

إن معرفة المنافسون في صناعة ما معرفة حقيقية وتامة ليست بالأمر السهل، لذلك تبحث المؤسسة بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقربها من معرفة إستراتيجيات المنافسين الحالية وتطلعاتهم المستقبلية، فهذا يعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه. والشكل التالي يوضح خلاصة مركزة لتحليل المنافسين في الصناعة:

الشكل (2) : تحليل المنافسين



المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان،

2007 ص.271.

وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المؤسسات القائمة في الصناعة يشمل أوجه عديدة والتي تعطي

طبيعة المحددات أو التسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل مؤسسة بذاتها دون غيرها¹.

2. تهديد المنتجات البديلة :

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تشبع حاجات المستهلكين

بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقي به منتجات الصناعة الأصلية، على سبيل المثال : تنافس الشركات العاملة في

مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع تلك العاملة في مجال صناعة الشاي، فهذه الصناعات تقدم

¹ طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سابق ، ص.ص. 270-271 .

منتجات بديلة يمكن أن تحل مكان بعضها البعض، والأسعار التي يمكن أن تحددها تتأثر بمدى وجود بدائل، فإذا ارتفع سعر القهوة مثلا بشكل مبالغ فيه فلا شك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل الأخرى¹. إن وجود بدائل قوية يشكل تهديد تنافسي كبير، لذلك على المؤسسة أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بمنتجاتها، والتي ترتبط بمجموعة من العوامل، نذكر منها:

- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والنفسي زادت خطورتها.
- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، كون هذه البدائل هي خيارات واقعية وممتاحة، يمكن أن تتطور لاحقا باتجاهات أفضل².

3. تهديد الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة المتواجدة حاليا من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية تميزها عنهم، بل الأهم من ذلك توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم³، حيث أن تهديدهم يشكل خطورة كبيرة على نشاط المؤسسة، ودرجة هذه الخطورة يتوقف على مدى وجود عوائق دخول لقطاع الصناعة وردة الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق تحول دون دخولهم الصناعة⁴. وتتمثل أهم عوائق الدخول فيما يلي⁵:

¹ شالز هل، ماجريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص.150.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص.276.

³ نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص.69.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص.151.

⁵ Porter, *la concurrence selon porter*, Edition Village Mondial, Paris 1999, Chapitre 1.P 32

- **اقتصاديات السلم:** وهي تواجه كل منافس جديد وتفرض عليه إما تحقيق وفورات حجم كبيرة، أو تحمل عبئ من التكاليف.
- **تميز المنتجات:** تشكل العلامات عائقًا أمام المنافسين الجدد، حيث تفرض عليهم تحمل مصاريف كبيرة لكسب ولاء الزبائن.
- **الحاجة إلى رؤوس الأموال:** يحتم على هؤلاء المنافسين استثمار مبالغ معتبرة لدخول الصناعة، وتعد هذه الأخيرة حاجزا أمامهم، خاصة إذا كانت هذه المبالغ غير مسترجعة كمصاريف الإشهار، ومصاريف البحث والتطوير.
- **الدخول إلى قنوات التوزيع:** حيث يتوجب على المنافس الجديد ضمان توزيع منتجاته أو خدماته، وقد يتطلب الأمر في بعض الأحيان خلق قنوات خاصة به.
- **تدخل السلطات العمومية:** ويظهر هذا العائق في كون الدولة قد تمنع الدخول إلى بعض القطاعات كفرضها براءة الاختراع.

4. القوة التفاوضية للموردين:

الموردين هم تلك الأطراف من الأفراد أو المؤسسات التي تمد المؤسسات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها، وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزاماتها اتجاه العملاء. والموردون على غرار الزبائن يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية¹، والتي قد تزداد إذا ما توفرت الشروط التالية :

- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.
- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر.
- لدى المورد علامة تجارية قوية.

¹ Manwel Carter et all : Maxi Fiches De Strategie , DUNOD , Paris , 2010 ; P27

- المورد في الصناعة يقابله عدد كبير من الزبائن الصغار المنفصلين¹.

5. القوة التفاوضية للزبائن :

يمكن النظر إلى الزبائن على أنهم عامل تهديد تنافسي وذلك عندما يكونون في وضع يطلعون فيه للشراء بأسعار منخفضة من المؤسسة أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة الزبائن بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح معتبرة. وتتوقف قدرة الزبائن التفاوضية² إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة أو كانت مشترياتهم كبيرة.
- إذا كانت مشترياتهم نمطية أو غير متميزة.
- إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون ومن تكاليفهم.
- إذا كانت أرباح الزبائن قليلة.
- إذا كانت تكاليف التغيير التي يواجهها الزبائن ضعيفة³.
- كثرة عدد الموردين.
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة بأنفسهم⁴.

¹ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012، ص.350.

² سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص.41.

³ Porter, M. *Les Choix Stratégique et concurrence*, Economique, 1982, P28.

⁴ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص.100.

المطلب الثاني : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية¹ :

تقوم المؤسسة بتحليل للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً، ومن الجدير بالذكر بأن جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر، وهذا ينطبق أيضاً على العوامل الداخلية حيث أن كل عامل من عوامل القوة والضعف يختلف عن العوامل الأخرى، وعليه لا يمكن أن تكون المؤسسة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية أو الإدارية مما يرغمها على تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية لتجنب المخاطر والتهديدات واستغلال الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها.

وقد اختلف الباحثون في تحديد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المؤسسة المتمثلة في الموارد المالية، البشرية، الإنتاجية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية والتي تتمثل بالإنتاج، التسويق، الأفراد والمالية، والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية.

سنتناول في إطار التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، إضافة إلى العوامل الوظيفية.

● **الثقافة التنظيمية:** تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة، بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية². لذلك تعد الثقافة التنظيمية بصمة للمؤسسة وهويتها الخاصة، ولكون الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة

التنظيمية في النقاط التالية :

✓ بناء إحساس بالتاريخ .

✓ إيجاد شعور بالتوحد.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.124.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم العملية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2011، ص.78.

✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء .

✓ زيادة التبادل بين الأعضاء .

• **الهيكل التنظيمي** : يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، فمن خلاله يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، ويعرف على أنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة¹. إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين: الأول التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً، والثاني ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة للهيكل التنظيمي لتكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المؤسسة يقتضي إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ أداء فعال.

• **الموارد** : تتمثل الموارد في مجمل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات وإمكانات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية، تعطى القدرة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي تلعب دوراً متميزاً في نجاح المؤسسة وبقائها ونموها في عالم الأعمال، وتتجسد أهمية الموارد في ما يلي :

✓ تعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

✓ تتيح لإدارة المؤسسة تنفيذ الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالاً

جيداً، في ضوء طبيعة الفرص في البيئة الخارجية.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.125.

✓ من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد تتمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على تحديد خيارات إستراتيجية مناسبة¹.

المطلب الثالث : نماذج التشخيص الاستراتيجي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض إلى أهم أدوات التحليل الاستراتيجي:

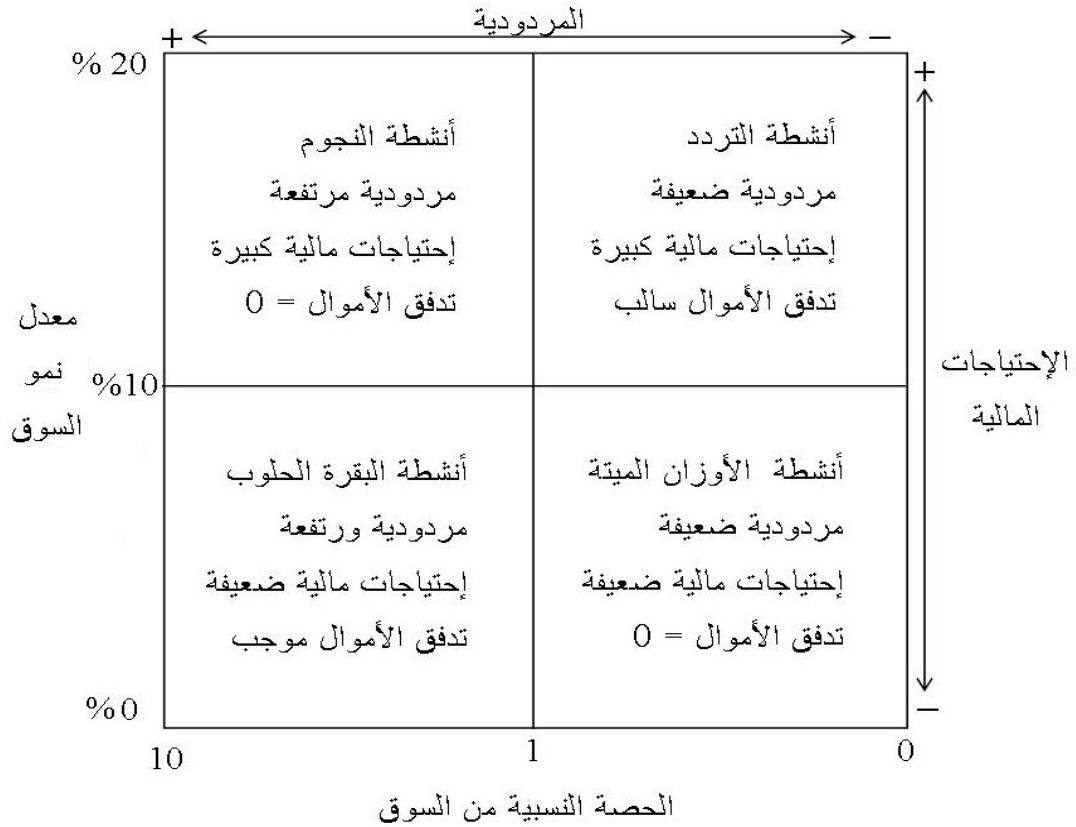
1. نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

يطلق على هذا النموذج أيضا نموذج (النمو/الحصة) ونموذج المحفظة العامة، وقد قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية واستعمل لتحليل أعمال المؤسسة وتصنيفها ضمن مواقع إستراتيجية على أساس بعدين هما: معدل النمو والحصة السوقية²، وكما يبين الشكل التالي نموذج بوسطن:

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق ، ص.82.

² نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص.293.

شكل(3): نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر : محبوب مراد، مرجع سابق، ص.73.

حيث تشير هذه الأنشطة حسب هذا النموذج إلى:

➤ **أنشطة التردد** : هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو عال، ويقع في هذا المربع غالباً

المنتجات الجديدة التي يبدو أن لها أمل في السوق.¹

➤ **أنشطة النجوم** : وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحاً في الخانة السابقة والتي تسيطر على حصة

سوقية مرتفعة ومعدل نمو عالي، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي وهي بذلك تكسب المؤسسة وضعياً تنافسية

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص.269.

مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية وزيادة طاقة الإنتاج وإنماء الحصة السوقية ومراقبة مصادر تمويل المنافسين.¹

➤ **أنشطة البقرة الحلوب:** هي منتجات تتميز بحصة عالية ونمو منخفض في السوق، هذه المنتجات تقدم للمؤسسة عائد على الاستثمار لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا، كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية، والتدفق النقدي الذي تحققه يمكن استثماره لتطوير المنتجات في خانة التردد أو المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات في خانة النجوم.

➤ **أنشطة الأوزان الميتة:** تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق، وفي معظم الأحيان تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف انجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل².

في الحقيقة إن الغاية الأساسية من استخدام مصفوفة BCG هو معرفة الإستراتيجيات الملائمة للمؤسسة، بالإضافة إلى تشكيل أفضل حقيبة استثمار متوازنة للمنتجات أو وحدات الأعمال³.

2. مصفوفة شركة (GE) :

قدمت شركة جنرال إلكتريك نموذجا مرتكزا على جاذبية الصناعة والموقع التنافسي كبعدين تحلل المؤسسة على أساسهما وتسترشد بهما في تحديد مواقعها الإستراتيجية، ويعد هذا النموذج إضافة تطويرية لنموذج BCG، ويمكن عرضه من خلال الشكل التالي.

¹ سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (واقعة أهميته وشروط تطبيقه -دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006، ص.31.

² سعد ياسين غالب، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص.90.

³ وائل محمد ادريس و طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم العملية ، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص.93.

الشكل رقم (4) مصفوفة جنرال الكترك GE

| | | الموقف التنافسي | | |
|-------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | جيد | متوسط | ضعيف |
| عالي | متوسط | اخضر (ربح) | اخضر (ربح) | اصفر (احترس) |
| | منخفض | اخضر (ربح) | اصفر (احترس) | احمر (خسارة) |
| متوسط | متوسط | اخضر (ربح) | اصفر (احترس) | احمر (خسارة) |
| | منخفض | اصفر (احترس) | احمر (خسارة) | احمر (خسارة) |

المصدر: محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص.466.

يتضح من الشكل السابق أن مصفوفة GE تتكون من تسعة خلايا وثلاثة ألوان لتعيين الإستراتيجيات الملائمة لمختلف الأعمال، حيث أن الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأخضر تمثل استراتيجيات النمو والاستثمار، أما الوحدات ذات اللون الأحمر لا تبقى طويلا في الاستثمار إذ يتم التخلي عنها لضعف الأداء والتكاليف، في حين أن الوحدات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأصفر فهي تشير إلى التغيير في جاذبية الصناعة أو قوة الأعمال¹.

3. نموذج مصفوفة ADL:

¹ محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص.466.

اقترح مكتب الاستشارة **ARTHUR DE LITLE** مصفوفة تختلف من حيث المعايير والشكل عن تلك التي قدمها مجموعة BCG، فمصفوفة ADL سعيها منها إلى تفادي نقائص سابقاتها، فهي تقوم على معايير نوعية تماما، تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسة. عمليا تنطلق هذه المصفوفة من مجموعة عوامل نوعية محضه، تحاول تكميمها وذلك بتقييمها في سلم محدد الدرجات، وبها تتحدد وضعية مجال النشاط الإستراتيجي في المصفوفة المكونة من 20 خانة، وتتكون المصفوفة من بعدين أساسيين : نضج الصناعة والوضعية التنافسية¹، وتأخذ المصفوفة الشكل التالي:

الشكل (5) مصفوفة ADL

| الوضعية التنافسية | تقديم | نمو | نضج | تدهور |
|-------------------|-------|-----|-----|-------|
| مسيطرة | | | | |
| قوية | | | | |
| مقبولة | | | | |
| غير مقبولة | | | | |
| هامشية | | | | |

التطور الطبيعي

منطقة التطور الإنتقالي

التخلي

المصدر : بوعلام عامر، دور نماذج التحليل الاستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006، ص.81.

حسب الشكل تتكون المصفوفة من عدة مجالات هي:

المجال الأول /النمو الطبيعي:

¹ عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص.39.

تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتنبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية حياتها.

المجال الثاني /النمو الاختياري:

وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي، وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء، وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمربحة.

المجال الثالث /إعادة التقويم والتوجيه:

المؤسسة في هذا المجال تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية.

المجال الرابع /التخلي:

تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها¹.

تلقت المصفوفات الثلاثة السابقة انتقادا لادعا بالرغم من أنها تعتبر أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي، حيث صرح Williamson رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية"، بسبب :

- الوضعية التي تصورها عن المؤسسة ما هي إلا وضعية تاريخية ولن تستمر بالضرورة.
- تربط تطور المؤسسة بالثنائيات سوق/منتج بدلا من مهاراتها وكفاءتها.
- تعتمد كثيرا على التجزئة التي تهمل تماما أفضليات الزيادة.
- اقتصار تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها¹.

¹ نفس المرجع، ص.41.

الفرع الثاني : تحليل سلسلة القيمة

يعد تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات المهمة المعتمدة في إجراء التحليل التنظيمي، وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتعلم في النشاطات التي تؤديها المؤسسة والكيفية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض. ويقسم تحليل سلسلة القيمة المؤسسة إلى سلسلة من النشاطات المترابطة والمتفاعلة التي يسهم أي منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة². والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة :

الشكل (6) سلسلة القيمة



المصدر: محبوب مراد ، مرجع سابق، ص.50.

وتتكون سلسلة القيمة من أنشطة أساسية وأنشطة داعمة:

1. **الأنشطة القاعدية (الأساسية) :** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

- **الإمداد الداخلي :** ما يعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي .

¹ عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات (مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية) ، مجلة الباحث، عدد 4، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2006، ص.87.

² صالح عبد الرضا رشيد و احسان هش جلاب ، مرجع سابق، ص 150.

- عمليات الإنتاج: وهي تلك الأنشطة المختلفة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- الإمداد الخارجي: أي التوزيع المادي والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات بالوقت المحدد.
- التسويق والمبيعات: وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.
- الخدمات: وتتضمن الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج، أو بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.
- 2. الأنشطة الداعمة: وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من :
 - البنية الأساسية (التحتية) : وتتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة وغيرها من الأنشطة الداعمة.
 - إدارة الموارد البشرية : وتتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشرية داخل المؤسسة من التعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.
 - التطوير التكنولوجي : وتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة .
 - الشراء : وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.¹

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس ، مرجع سابق ، ص.88.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات العامة للتنافس

قدم مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة، هذه الأخيرة تساعد على تحديد موقع المؤسسة في الصناعة، وتسمى هذه الاستراتيجيات (العامة) لأنه يمكن تبنيها من طرف مشروعات الأعمال بغض النظر عما إذا كانت مؤسسات صناعية أو مؤسسات لتقديم الخدمات أو مؤسسات ربحية.

المطلب الأول : إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة إحدى الإستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة في ظل محيطها التنافسي، تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، ومن ثم يكون بإمكان المؤسسة الهيمنة على السوق الذي تنشط فيه، وتقوية هامش المناورة السعرية تأكيداً للمبدأ القائل بأن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها تقديم منتجاتها بتكلفة أقل، حيث أنه في ظل تماثل أسعار المنتجات مع أسعار المنافسين تحصل المؤسسة على هامش أكبر تستثمرها لتعزيز وضعيتها التنافسية واستمرار ريادتها التكاليفية¹.

إن الافتراض الأساسي وراء إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين والتي يمكن تمريرها إلى الزبائن للحصول على حصة سوق أكبر. وتقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من تكاليف كتكلفة التسويق، الإدارة التوزيع...، لأنه حسب Porter المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل، وبذلك تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من أسعار المنافسين، فيتم في ظل هذه الإستراتيجية تقديم منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال:

¹ -JEAN-PIERRE et autres. **strategor politique générale de l'entreprise**, 3eme edition, DUNOD, Paris,1997,p61 .

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.
 - اكتشاف مورد منخفض التكلفة للمواد الأولية.
 - التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
 - استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة.
 - استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة.
- إن اختيار أحد هذه السبل يتوقف على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة وطبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويمكن أن نجد فاعلية هذه الإستراتيجية في المؤسسات التي لديها خبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة نسبيا، وتؤدي هذه الخبرة إلى تخفيض التكلفة¹.

وتحقق إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف مجموعة من المزايا نذكر منها² :

- تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا أفضل من حيث المنافسة على الأسعار.
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار.
- يمكن للمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

¹ داودي طيب وآخرون، اليقظة الإستراتيجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 2007، ص.3.

² نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص.223.

إن إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف كأى إستراتيجية أخرى تحمل في طياتها مجموعة من المخاطر

نذكر منها:

- قد تقوم المؤسسات المنافسة لرائد التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى منخفض من التكاليف قد يكون الأكثر انخفاضا في القطاع.
- قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة.
- تتطوي إستراتيجية ريادة عن طريق التكاليف على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين¹.
- قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى غير السعر².

المطلب الثاني : إستراتيجية التمييز

تعرف إستراتيجية التمييز على أنها : " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمييز بخصائص ومواصفات معينة مثل الجودة والتصميم وصورة العلامة والتي يتم تقديرها من طرف الزبائن، ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم "³.

ويمكن أن تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها أو تقليدها بحيث تجعل الزبون يقبل على دفع سعر أعلى من المعتاد لاقتناء المنتج أو

¹ هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضباف المسيلة، 2009، ص.57.

² ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص. 110 .

³ Etienne Collignon Et Michel Vissler , **Qualiét Compétivité Des Entneprises**, 2eme Editions ,Economica ,Paris 1983, P 166 .

الحصول على الخدمة¹، ويمكن لصيغ التمييز أن تتخذ أشكالاً عديدة منها: التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة وصورة نوع المنتج في أذهان المستهلكين².

ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية توفر جملة من الشروط نذكر من أهمها³:

1- شروط داخلية: وتتمثل في:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتحقيق جودة عالية وأداء مميز للمنتج النهائي.
- بذل جهد كبير في مجال البحث والتطوير بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء، تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.
- وجود نظام معلومات تسويقي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك، ويوفر صيانة سريعة ودقيقة، كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

2- شروط خارجية: وتتمثل في:

- إدراك المستهلك للفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلك وتنوعها.
- عدم وجود مؤسسات تتبع نفس استراتيجيات التمييز.

وتحقق إستراتيجية التمييز مجموعة من المزايا نذكر منها⁴:

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة نوفمبر 2007، ص.52.

² بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص.109.

³ نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص.184.

⁴ عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة شركة ستيفيس ولاية سطيف)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص.103.

1. تحمي إستراتيجية التمييز المؤسسة من المنافسة الحادة لدرجة قد تصل إلى خلق مبدأ الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها، وهي تتعامل مع الموردين بسهولة نظرا لأنها تتسامح في الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاتها بعكس إستراتيجية السيطرة على التكلفة.
 2. يكون العملاء أقل حساسية للأسعار وهذا ما يسمح للمؤسسات المتميزة بفرض زيادات في السعر لمنتجاتهم مع ضمان الجودة العالية لها.
 3. يعتبر التمييز والولاء للماركة أحد أهم عوائق الدخول في وجه المؤسسات الجديدة، كما أن تحقيق التمييز يحتاج إلى تطور كفاءاتها بما يخدم أهدافها رغم أنه سيكلفها الكثير.
- أما مخاطر هذه الإستراتيجية فتتمثل في ¹ :

1. إمكانية تعرض المنتج للتقليد وبالتالي تقليل إدراك الزبون لعنصر التميز فيه.
2. ارتفاع تكاليف التمييز بطريقة لا يمكن معها البيع بأسعار معقولة.
3. انتهاء حاجة الزبون لعنصر التميز مع مرور الوقت.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو التركيز على سوق محدد، والافتراض الأساسي هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل².

وقد تأخذ إستراتيجية التركيز في التطبيق العملي شكلين هما:

¹ شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص.317.

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص.259.

1. التركيز مع خفض التكلفة: أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

2. التركيز مع التمييز: ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدد من السوق أو مجموعة من المشترين.

ونجاح المؤسسة في إتباع أو استخدام هذه الإستراتيجية يتطلب منها أن تراعي ما يلي¹:

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون الذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع.
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المؤسسة بتقديمه.
- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي يتميز بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إليه، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مربح بالنسبة للمؤسسة.
- ومن أهم مزايا إستراتيجية التركيز نذكر²:
- الاستفادة من مزايا التخصص ويتعلق ذلك بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء.
- القدرة على التجديد والتطوير الذي يتبع إستراتيجية التركيز ويكون له القدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- اكتساب المزايا التنافسية نتيجة لزيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص.ص.204-205.

² جعفر عبدالله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، جدة، 2013 ص.211.

إضافة إلى هذه المزايا يمكننا الإشارة إلى مزايا أخرى¹:

- تعقد ضئيل في التسيير
 - قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف.
 - تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن.
- أما المخاطر التي تواجه هذه الإستراتيجية نذكر منها:
- إمكانية التقليد والتغييرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق.
 - قد يكون من السهل جدا على مؤسسة من المؤسسات القائمة للتكلفة في السوق المتسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة.
 - المؤسسات الأخرى التي تتبع استراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أعداء².
 - عدم قدرة المؤسسة على تنويع المخاطر حيث تعرض مواردها للخطر عند تركيزها في مجال واحد.

بناء على ما سبق يمكن تلخيص الاستراتيجيات العامة للتنافس في الشكل التالي :

الشكل (7): الاستراتيجيات العامة

| | الميزة التنافسية | | تكلفة منخفضة |
|--------------|---------------------|---------------------|--------------|
| التمييز | التمييز | قيادة التكلفة | |
| مجال واسع | | | |
| مجال التنافس | | | |
| مجال ضيق | التركيز على التمييز | التركيز على التكلفة | |

المصدر: محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 441.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص.187.

² <http://marketpedia.blogspot.com/p/porters-generic-strategies.html>.2014-12- 21

نلاحظ من خلال الشكل أن التمييز يحقق فرقا في إدراك الزبائن لقيمة المنتج، في حين أن التركيز يحقق فرقا في السوق المستهدف، وحسب وجهة نظر بورتر فإن الإستراتيجية الأضعف هي أن تكون في الوسط أي أن تأخذ مكانا متوسطا بين المحورين.

والجدول الموالي يوضح أهم المتطلبات اللازمة للتنفيذ الناجح للاستراتيجيات العامة للتنافس:

الجدول (1) متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

| المتطلبات التنظيمية الضرورية | المهارات و الموارد المطلوبة بشكل عام | الإستراتيجية الأساسية |
|---|---|--------------------------|
| ✓ رقابة محكمة على التكاليف | ✓ استثمار رأسمال متواصل مع توفر مزيد من رأسمال في متناول اليد | السيطرة عن طريق التكاليف |
| ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة | ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات | |
| ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة | ✓ إشراف محكم على العمالة | |
| ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية. | ✓ تصميم المنتجات لتسهيل عملية الصنع | |
| | ✓ نظام توزيع منخفض التكاليف | |
| ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث و تطوير المنتجات و التسويق | ✓ قدرات تسويقية قوية ✓ هندسة الإنتاج | التمييز |
| ✓ مقاييس و حوافز نوعية بدلا | ✓ كفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية | |

| | | |
|--|--|---------|
| من الكمية | ✓ سمعة حسنة للمؤسسة في مجال الجودة و الريادة في التقنية | |
| ✓ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمال المهرة والكفاءات المبدعة | ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة فريدة من المهارات ✓ تعاون قوي في قنوات التوزيع | |
| ✓ مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين | ✓ مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج الى هدف استراتيجي معين | التركيز |

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

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كما يلي:

- الإستراتيجية هي العملية المناسبة للمحافظة على الأنشطة والاستثمارات الخاصة بالمؤسسة مع الأهداف على المدى الطويل، والتي يتم تحديدها وفقا لبيئتها الداخلية والخارجية.
- إن عملية دراسة وتحليل البيئة عملية ذات أهمية بالغة، فهي تعطي المؤسسة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه.
- إن الغرض من نماذج التحليل الاستراتيجي هو تقديم أداة تقييميه للوضع التنافسية للمؤسسة إزاء محيطها، واستخلاص التوجهات واتخاذ القرارات التي تفرضها تلك الأوضاع.
- تهدف إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على مستوى جودة مقبول.
- التمييز يحقق فرقا في إدراك الزبائن لقيمة المنتج، في حين أن التركيز يحقق فرقا في السوق المستهدف.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، لذلك حظي بمكانة متميزة ضمن الدراسات والأبحاث التي ركزت بشكل خاص على كيفية تحسين الأداء وعمليات تقييمه بهدف تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. وانطلاقاً من الأهمية الكبيرة للأداء أدركت المؤسسات الاقتصادية أنه يجب عليها التركيز عليه كأولوية من أولوياتها، وسعت إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار وتحسين أدائها لأن هذا سيمكنها من بناء مركز تنافسي قوي يضمن لها البقاء والاستمرارية في ظل البيئة التي تنشط فيها والتي تتميز بالتغير السريع.

سنحاول من خلال هذا الفصل الإلمام بالعديد من الجوانب المتعلقة الأداء في المؤسسة، وقد تم تقسيمه

إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : عموميات حول الأداء المؤسسي

المبحث الثاني : تقييم الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: تحسين الأداء المؤسسي

المبحث الأول : عموميات حول الأداء المؤسسي

يعد الأداء مفهوما جوهريا هاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون ظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، ويرجع هذا الاهتمام إلى سعي المؤسسات الدائم لتحقيق الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي

بالرغم من تعدد الدراسات التي عالجت موضوع الأداء إلا أن مفهومه لا يزال غامضا، وهذا راجع إلى اختلاف الباحثين في فهمه وتحليل أبعاده من جهة، ومدى اطلاعهم على خفاياه من جهة أخرى، خصوصا إذا عرفنا أن الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطه في مجالات عديدة¹. وفيما يلي سنحاول تقديم مجموعة من تعاريف للأداء المؤسسي :

يعرف الأداء على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"².

كما يعرف بأنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة في البيئة الخارجية"³.

¹ عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، القاهرة، 2000، ص.9.

² Alain FERNANDEZ, *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

³ Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etablissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines n °36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20.

ويعرف أيضا على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"¹.

كما يعرف على أنه: " درجة انجاز الأهداف، الغايات، الخطط والبرامج التي تعطى في المؤسسة"².
من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم الأداء يعني قدرة المؤسسة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة، ومدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

هناك عدة أنواع للأداء تم تصنيفها حسب المعايير التالية:

أولاً: تصنيف الأداء حسب معيار الشمولية :

حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

(1) **الأداء الكلي** : وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها لأي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الربحية والنمو...

¹ Drucker Peter, L' avenir du Management Selon Drucker , Edition Village Mondaile , Paris, 1999,P .73 .

² Alain Ch. Martinet et Ahmed Silen. **Lexique de Gestion**. 5^{ème} édition. Dalloz. Paris 2000. P 320.

(2) الأداء الجزئي: يتجسد هذا الأداء من خلال الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق¹.

ثانيا : تصنيف الأداء حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

(1) الأداء الداخلي : ينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية ومتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

(2) الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، بمعنى أنه الأداء الذي ينتج عن مجموعة من التطورات الخارجية (عناصر البيئة والمحيط).

ثالثا: تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار ينظر لأداء كل وظيفة على حدى، مركزين على الوظيفة التي تكتسي أهمية بالغة والتي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية.

(1) أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرة المنظمة على تحسين حجم المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة مع المستهلكين... إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية يعتبر من التحديات الكبرى للمؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين ، وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم، مما يسبب في الكثير من الأحيان خلافات كبيرة .

¹عبد المليك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2001، ص.89.

(2) أداء الوظيفة المالية : وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا، وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

(3) أداء الوظيفة الإنتاجية: وهنا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات ومعدل التأخر في تلبية الطلبات.

(4) أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية، إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر هي عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.¹

¹ مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 ، ص.21 .

المطلب الثالث: مقاييس الأداء المؤسسي

إن قياس الأداء هو الوسيلة الفعالة التي بواسطتها تحدد جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف ، بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء. ويقصد بالقياس هو عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس¹.
اذن فقياس اداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة .

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء:

الجدول (2): مقاييس الأداء

| المقياس | يقيس | التعبير عنه بالوحدات |
|----------|--|---|
| الكفاءة | قدرة المؤسسة على أداء المهام | المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة |
| الفعالية | قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها | المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة |
| الجودة | مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |
| التوقيت | مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد، وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء | عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة |

¹مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص.150.

| | | |
|-----------|---|------------------------|
| الإنتاجية | حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل | المخرجات إزاء المدخلات |
|-----------|---|------------------------|

المصدر: مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص.54.

يتبين من خلال الجدول أنه لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، لذلك فعلى جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، كما يفترض تقديم مقاييس للأداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام وتعطي تقييما صحيحا للأداء¹.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

إن عملية تقييم الأداء هي من العمليات والممارسات الإدارية المهمة التي تقوم بها الإدارة، ولقد تعددت التعاريف حوله فهناك من يعرفه على أنه: " العملية المستمرة لقياس وتقدير وتقييم الأداء وإدارة السلوك والنتائج في المؤسسة"².

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص. 32.

² طاهر محسن الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.349.

ويعرف كذلك على أنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها"¹.

كما يعرف على أنه: "عبارة عن قياس مدى نجاح الوحدات في تحقيق أهدافها المحددة مقدما"².

بناء على ما سبق فإن تقييم الأداء يقصد به جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية محددة عن طريق إجراء مقارنات بين المستهدف والمحقق بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة .

المطلب الثاني: أهمية وصعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تتطوي عملية تقييم الأداء المؤسسي على أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة والتمكن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- التحقق من التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية¹.

¹كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص.250.

²عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية النظرية و التطبيقية، مطبعة الانتصار ، الإسكندرية، 1998، ص.137

• عكس درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

• يظهر مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم رفع القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، وهذا يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة².

الفرع الثاني: صعوبات عملية تقييم الأداء المؤسسي

عند تطبيق نظام متابعة وتقييم الأداء للحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها يواجه القائم بهذه العملية بعض المشكلات والصعوبات تتمثل أهمها في :

1. قصور نظم المعلومات في بعض المؤسسات: يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الفنية والاقتصادية والمالية والإدارية أحد الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء وتقول العديد من المؤسسات بمحاولات جادة ومستمرة في التطوير بهدف إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام للمعلومات، وفي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمراً بالغ الصعوبة.

2. صعوبة قياس وتحديد بعض معايير الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية : تواجه بعض المؤسسات صعوبات كبيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

¹ عقيل جاسم عبدالله ، مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية و تقييم جدوى الأداء، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص.190.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص.241.

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي في بعض المؤسسات، ويرجع ذلك لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه على الرغم من سهولة التمييز بينها أو تعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى .
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسة مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الزبائن، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها¹.

المطلب الثالث: أدوات وخطوات تقييم الأداء المؤسسي

الفرع الأول: أدوات تقييم الأداء المؤسسي:

تتمثل أبرز أدوات تقييم الأداء فيما يلي :

1- الأدوات التقليدية :

ترتكز الأدوات التقليدية لمتابعة وتقييم الأداء على منطقتي الأهداف، حيث يتم تحديد الأهداف ثم متابعتها وتقييم النتائج، أي أن الرقابة تتم على أساس النتائج، هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الأهداف أو عدمها، ومن الأدوات التقليدية لتقييم الأداء نذكر:

▪ الموازنات التقديرية:

تعتبر مراقبة الموازنات التقديرية أداة هامة لتقييم أداء المؤسسات، استخدمت كأداة للرقابة والتقييم لأول مرة سنة 1912 ، تعتبر نقطة النهاية لعملية التخطيط ونقطة البداية لعملية الرقابة والتقييم. تعرف الموازنات

¹ عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يناير، 2007، ص.ص. 119-120.

التقديرية أنها: " خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوبة، وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المؤسسة"¹.

تعد مراقبة الموازنات أول خطوة نحو متابعة الأداء المالي ومن ثم نحو تسيير الأداء، وإن كانت اليوم غير كافية في المنطق القيادي إلا أنها مثلت ولمدة طويلة قلب مراقبة التسيير.

2- الأدوات الحديثة:

وتتمثل أبرز الأدوات الحديثة في:

▪ لوحة القياس :

لقد ظهرت فكرة استخدام لوحة القياس في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء، تتطوي على مؤشرات الأداء لمستوى العمليات الإنتاجية، وقد قام بتصميمها في البداية مهندسو الإنتاج، حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق تحسين وتطوير أساليب أداء العملية الإنتاجية، ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق نفس المبدأ على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وذلك بتحديد مجموعة من المؤشرات تمكنها من الرقابة على العمليات التشغيلية ومقارنتها بالأهداف المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه، وبالتالي لا توجد لوحة قياس واحدة تطبق على جميع المستويات في المؤسسة بل تختلف كل لوحة عن الأخرى حسب مسؤولية المستوى الإداري والهدف المراد تحقيقه في هذا المستوى، ولذلك نجد أن لوحة القياس العامة للمؤسسة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة.

¹ مصطفى يوسف كافي و اخرون ،المحاسبة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الاردن، 2012 ، ص.218.

والجديد الذي تم إضافته إلى هذه اللوحات هي أنها أصبحت تحتوي على عدة مؤشرات مالية وإدارية، فلم تعد تقتصر على المؤشرات المالية فقط¹.

■ بطاقة الأداء المتوازن :

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والإستراتيجيات المرتبطة بها، ولم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"² وكانت مصفوفة الأداء المتوازن طوق النجاة بالنسبة للكثير من المؤسسات، فقد أعطت الإدارة طريقة جديدة لمراقبة الأداء من خلال قياس النجاح الماضي ووضع أهداف للمستقبل، فهي مصممة من أجل توفير رؤية إستراتيجية للمؤسسة عن طريق النظر إلى أربعة محاور أساسية³ هي كالاتي :

1. **المحور المالي:** يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك، والتي تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة. إن المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت داخل المؤسسة، كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق قد تحققت أو لا كحد أدنى⁴.

¹ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص.48.

² بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر، 2012، ص.23.

³ عبد الرحمان توفيق، 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص.47.

⁴ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2005، ص.138.

2. **محور العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل، حيث تسعى إستراتيجية خدمة العميل إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق إرضاء العميل من خلال تحقيق توقعاته، وعلى الرغم من أن كل عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامة لمعظم العملاء، تتضمن سرعة الاتصال بالمؤسسة سرعة الحصول على الخدمة... وهذا يتطلب من المؤسسة أن يكون لديها نظاما للجودة والمعلومات.¹

3. **محور العمليات :** يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين، ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المؤسسة، وهناك نوعين من العمليات هما : العمليات ذات الطبيعة الإستراتيجية والتي تؤثر الأداء في الأجل الطويل، والعمليات المساعدة وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول.²

4. **محور التعلم والنمو:** يعتبر جانب النمو والتعلم أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض معدلات العيوب، حيث يبرز هذا الجانب الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المؤسسة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف.³

¹ عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، فيفري، 2007 ، ص.226.

² شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 ، ص.224 .

³ مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص.28 .

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء المؤسسي

تتضمن عملية تقييم الأداء عدة خطوات نذكرها فيما يلي:

1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك، وجمع المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، لذلك يجب أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية¹.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للقوف على مدى دقة وصلاحيّة البيانات والمعلومات الإحصائية لحساب المعايير اللازمة لعملية تقييم الأداء يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.²

3- إجراء عملية التقييم

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب وتحديد الانحرافات

¹ مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.39.

² فاروق عبدو فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.272.

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما يؤدي إلى ظهور بعض الاختناقات¹.

المبحث الثالث: تحسين الأداء المؤسسي

لقد أصبح تحسين الأداء أمرا ضروريا تتجه إليه المؤسسة لضمان البقاء والاستمرارية، ويعد عملية أساسية وإستراتيجية تهدف المؤسسة في إطارها إلى تحسين موقعها التنافسي ومكانتها في السوق. وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بتحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم وخطوات تحسين الأداء المؤسسي

الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء المؤسسي

يعرف تحسين الأداء المؤسسي على أنه: "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى²". بحيث يركز هذا التعريف على ان عملية تحسين الاداء تتطلب توازن العناصر الاربعة: الجودة، الانتاجية ،التكنولوجيا، التكلفة، لان توازن هذه العناصر قد يؤكد ان توقعات و احتياجات اصحاب المصلحة في المؤسسة قد اخذت في الاعتبار، و يطلق على هذا المنهج المتكامل ادارة التحسين المتكامل .

ومن المبادئ الأساسية لعملية تحسين الأداء³:

¹ محيد الكرخي ، مرجع سابق، ص.39.

² عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 ، ص.11.

³ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص. 54.

✓ الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون.

✓ إزالة الحواجز والعوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين.

✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء .

الفرع الثاني : خطوات تحسين الأداء المؤسسي

تمر عملية تحسين الأداء بمجموعة من الخطوات هي كالتالي :

الخطوة الأولى : تحليل الأداء

ترتبط عملية تحليل الاداء بمفهومين هما :

• الوضع المرغوب: و يصف الامكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق استراتيجية و اهداف المؤسسة .

• الوضع الحالي - الفعلي - :يصف مستوى اداء العمل و الامكانيات و القدرات المتاحة كما هي موجودة كما هي موجودة فعليا .

و ينتج عن هذين المفهومين ادراك الفجوة في الاداء، و من خلالها يمكن ادراك المشاكل المتعلقة بالاداء و العمل على ايجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي ق تحدث مستقبلا .

لذا فان الهدف من تحليل هو محاولة اغلاق هذه الفجوة او على الاقل تقليصها الى ادنى مستوى باستخدام اقل التكاليف¹ .

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات.

هنا يتم تحليل المسببات التي أدت إلى الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، غالبا ما تفشل المنظمة في

معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة قد تعمل على معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات

¹ <http://www.startimes.com> le. 2015-04-23 .

الحقيقية، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسينه وتطويره.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومنكامل للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق لتجاوزها، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، حيث يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة حسب وضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، كما يتم تقييم المؤسسة ونجاحها وذلك بقاس مدى قدرتها على تقليل الفجوة في الأداء، والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة. وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمنكامل إلى التغيير ويحقق نتائج مهمة في المؤسسة.

الخطوة الرابعة : التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاما للمتابعة، يعمل على تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء.

يجب أن تكون عملية المراقبة مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن يكون لدى المؤسسة وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل ومحاولة سد الفجوة في الأداء؛

ويجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك تحصل على معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات التقييم المقبلة¹.

المطلب الثاني: دوافع وسبل تحسين الأداء المؤسسي

الفرع الأول : دوافع تحسين الأداء المؤسسي

تتمثل أهم القوى الدافعة لتحسين أداء المؤسسة في كل من معدلات التغيير السريعة، المنافسة، التقدم التكنولوجي، الحفاظ على المكانة والحصة التسويقية، الاهتمام بالجودة، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

- **معدلات التغيير السريعة:** التغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات، ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغيير ظروف البيئة الخارجية والتي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة. تمثل نقطة البداية لأنها هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التي تحتاجها مثل المواد الخام رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما زادت حاجة المؤسسة إلى تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي².
- **المنافسة:** اعتادت العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية، حيث لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات بما يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي، وبزيادة

¹شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص.51.

² عادل زايد النظيمي، المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص.10.

حدة المنافسة أصبحت تلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها.

- **الحفاظ على المكانة** : تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها.
- **الاهتمام بالجودة**: إن تفاعل المتغيرات السابقة الذكر يضع على المؤسسات مسؤولية تحسين أدائها مقارنة بالمؤسسات المنافسة حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها، فهناك اتجاه نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة والجودة الشاملة، ويعكس هذا الاتجاه رغبة المؤسسة في تحسين قدرتها التنافسية بالتركيز على الجودة والعمل على ترقيتها.¹

الفرع الثاني : سبل تحسين الأداء المؤسسي

هناك عدة سبل يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحسين أدائها يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- 1- **إدارة الجودة الشاملة**: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الإثباع لدى العميل من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات"². وتظهر أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة في قدرتها على :

✓ تحسين الربحية وزيادة القدرة على المنافسة.

✓ زيادة الكفاءة التنظيمية.

✓ كسب رضا الزبائن .

¹ وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص.ص.60-61.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003. ص. 306.

✓ تقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

✓ رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار .

✓ جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات البيئية¹.

2- القيادة والتخطيط الاستراتيجي : تعد كل من القيادة والتخطيط الاستراتيجي من أهم مقومات تحسين أداء

المؤسسة، وهذا ما سيتم توضيحه في ما يلي :

➤ القيادة : تعد القيادة من أهم العوامل التي تكمن وراء تحسين أداء جيد المؤسسات، تعرف على أنها :

"العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المؤسسة"². والقائد

هو مسؤول عن التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا التأثير يتم من

خلال الاتصال أين تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، بحيث يستطيع

أن يزرع فيهم الحماس وينمي قدراتهم، ومن ثم تزيد ثقتهم في أنفسهم مما يزيد وولائهم.

➤ التخطيط الاستراتيجي : يعرف على أنه أسلوب تحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في

الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة³، فالتخطيط الاستراتيجي

بهذا المعنى يعبر عن مدخل إداري شامل لإطلاق طاقات المؤسسة لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقاً

للأولويات التي تحددها. وتكمن فوائد وجود خطة إستراتيجية واضحة فيما يلي⁴ :

¹ صلاح الدين السيبي، تطبيق المعايير العالمية في ادارة الشركات، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2011، ص 55.

² هاشم حمدي رضا، ادارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية، الطبعة 1، عمان، الاردن، 2010، ص 89.

³ احمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي،الدار الجامعية،الاسكندرية،الطبعة 1، 2009، ص 18.

⁴ بن حاح منير، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية واقع و افاق درارسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي،كلية الاقتصاد و التجارة و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،الجزائر، 2006 ، ص 26.

- التخطيط يساعد المؤسسة على التكيف مع تغيرات المحيط والتنبؤ بها قبل حصولها، مما يجعل المؤسسة تواجه هذه التغيرات وتحاول الاستفادة منها من خلال استغلال الفرص وتجنب المخاطر الموجودة في البيئة.
- يزود المسؤولين بأسلوب التفكير البناء ويشجع على الابتكار والإبداع.
- التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف، حيث أنه يتطلب جمع المعلومات وتحليلها وتصفية الأفكار، واستخدام الأساليب الكمية في التحليل واتخاذ القرارات.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، فهو يوجه الأفراد داخل المؤسسة إلى الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف ومنع التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية ويحدد الأولويات.
- وبذلك فإن للتخطيط الاستراتيجي دور هام في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال تنسيق وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف في ظل تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

3- الابتكار والتعلم التنظيمي :

➤ **الابتكار** : لا تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض التكلفة فحسب فالسوق يتطلب الجودة، السرعة والمرونة في تلبية الطلب، ومفتاح النجاح في تحقيق ذلك هو الابتكار، حيث يشير إلى تلك التغيرات ذات الأثر الكبير، وبهذا المعنى فإن التغيرات التي تهم المسيرين هي تلك التغيرات التي تؤثر بشكل جوهري على أداء المؤسسة¹.

➤ **التعلم التنظيمي** : يعرف التعلم التنظيمي على أنه: "العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية

¹ نيجل كنج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الطبعة 1، الرياض، 2004، ص.24.

والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز¹. ويعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم المقومات الواجب توفرها لضمان التحسين المستمر للأداء وذلك باعتباره يؤدي إلى الحصول على معارف جديدة تستخدمها المؤسسة لصياغة أفكار ومشاريع جديدة، كما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع بيئتها سريعة التغير، ويزيد قدرتها على التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها في الوقت المناسب، ويشمل كذلك تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية تسمح بتحسين أداء المؤسسة .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس كمدخل لتحسين أداء المؤسسة

تلعب الإستراتيجيات العامة للتنافس دور كبير في تحسين الأداء، كون أن هذا الأخير يمثل الهدف الرئيسي لأي مؤسسة، وعليه سنتعرض إلى الإستراتيجية والأداء ودور الإستراتيجية العامة للتنافس في تحسين الأداء .

الفرع الأول: الإستراتيجية والأداء :

إن مفهوم الأداء مرتبط بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولكن قبل الخوض في توضيح العلاقة بين الإستراتيجية والأداء لابد من ذكر الأعمال التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، حيث أن هذا الأخير كان نقطة انطلاق في البحث عن العلاقة بين هيكله القطاع الصناعي والإستراتيجية العامة للتنافس مستعملا تقنيات علم الاقتصاد، فأبحاثه تسعى إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها وفشل البعض الآخر، حيث يمكن نسبيا معرفة موقع المؤسسة

¹ حمد بن قبان الفطيح، علاقات تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص.25.

في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداءها في السوق بأداء منافسيها. ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة في إستراتيجيتها.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معين هي التي تكون لها أكبر حصة في السوق من بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع السوقي، فهذا أدى إلى التفكير أن الاختلاف في بناء إستراتيجية تنافسية هو السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، بالتالي فالإستراتيجية العامة للتنافس شرط لتحقيق الأداء الفعال¹.

الفرع الثاني: الإستراتيجية العامة للتنافس وتحسين الأداء

إن قدرة المؤسسة على تجاوز عوائق الدخول إلى صناعة ما تتوقف على قدرة إدارتها العليا على المفاضلة بين إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وإستراتيجية التمييز بشكل خاص، واختيار أي من الإستراتيجيتين مرتبط أساساً بالقدرة على تحليل عوائق الدخول ومحاولة تكيفها مع متطلبات البيئة التنافسية، وقد حدد أحد الاقتصاديين في دراسته لعينة من مسيرين لمؤسسات صناعية أمريكية والتي تختلف عن بعضها البعض في الحجم وعدد المنتجات التي تقوم بتصنيعها وكذا الإستراتيجية التي تعتمدها، فلاحظ أن المؤسسة التي تتميز بعدد محدود من خطوط الإنتاج كالصغيرة والمتوسطة الحجم تميل لاستخدام إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة بشكل جوهري، حيث يسعى مسيروها باستمرار إلى تجنب عوائق الدخول بخلق آليات مناسبة مع قوى المنافسة في البيئة الخارجية مما يمكنها من تعزيز مركزها التنافسي، في حين أن المؤسسات كبيرة الحجم تميل بشكل أكبر نحو إتباع إستراتيجية التمييز في المنتجات والخدمات كنتيجة لنطاق عملها واشتداد ظروف المنافسة وهذا يجعلها تميل إلى توسيع فعاليات البحث والتطوير في

¹ عيو عمر، عيو هودة، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلى، 9 - 10 نوفمبر، الشلف، 2010، ص.3.

مجالات الإنتاج والتكنولوجيا والمهارات الفنية وطرائق العمل، حيث تكون فرصها في السوق أكبر من غيرها. ولم يستبعد هذا الباحث استخدام هذه المؤسسات لإستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة أو كلتا الاستراتيجيتين في آن واحد سعياً منها لتجاوز محددات وعوائق الدخول لقطاعات الأعمال والأسواق الجديدة وزيادة قدرتها التنافسية بالشكل الذي يحقق لها مستوى ربحية مقبول.

إن استعراض بعض الدراسات والأبحاث حول الاستراتيجيات العامة للتنافس وعلاقتها بالقوى المنافسة الخارجية ومستوى الأداء يبين أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتوقف على قدرة المؤسسة على تحديد الفرص والتهديدات ومواقع القوى والضعف بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بما في ذلك بيئة التنافس التي تنشط فيها المؤسسة، فلو أن الإدارة قررت إتباع إستراتيجية التميز في ظل التغير السريع لقوى البيئة فإن ذلك يتطلب منها التركيز على متطلبات تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال تركيزها على فعاليات البحث والتطوير وتغيير تكنولوجيا المنتج ونظام تقسيم الوظائف حسب مستوى المهارات والكفاءات ... أما في حالة لجوء المؤسسة لإتباع إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف فيمكنها التركيز على اقتصاديات الحجم وقرارات الاستثمار ...

إن استخدام إستراتيجية التنافس يمثل عامل قوة أو ضعف اعتماداً على قدرات المؤسسة وإدراكها لطبيعة ظروف البيئة التي تعمل فيها،

وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء قياس صحيح وتقييم شامل لأعمالها وأدائها، قد تلجأ إلى أسلوب القياس عن طريق المؤشرات المالية التي أصبحت أكثر شيوعاً في هذا المجال، إذ تعد من أهم أدوات التحليل لتقييم المركز الاستراتيجي للمؤسسة وقياس أدائها خلال فترة معينة وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤسسات المنافسة ضمن إطار البيئة¹.

¹ <http://www.startimes.com> le .2015 -04-10

الفرع الثالث : مساهمة الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء المؤسسة

أولاً: مساهمة إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف في تحسين الأداء

إن أساس إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف هو قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها إلى الحد الأدنى سعياً منها إلى تحقيق الريادة التكاليفية، هذه الأخيرة تتيح للمؤسسة تحسين أدائها، حيث أن نجاح المؤسسة في تخفيض تكاليفها يسمح لها بتقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة بما يسمح لها الحصول على حصة سوقية كبيرة، نظراً لخدمتها لمجموعات كبيرة من الزبائن وتقديم منتجاتها بأسعار منخفضة من خلال اعتمادها على اقتصاديات الحجم، فهي تسعى بذلك إلى كسب رضا زبائنها من خلال تخفيض الأسعار وتقديم مستوى جودة مقبولة، من أجل زيادة حصتها السوقية وتحسين صورتها الذهنية لدى الزبائن والمحافظة على سمعتها.

إن وصول المؤسسة إلى وضعية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنحها الأفضلية وتحقق بذلك ميزة تنافسية أساسها السيطرة على التكاليف، وهذا يجعلها في منأى عن مناورات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً تحقق الأرباح¹. كما أن المؤسسة يكون لديها قوة مساومة عالية مع الموردين الذين تتعامل معهم لأنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة، كما أن الأسعار المنخفضة التي تقدمها سوف تستخدم أيضاً كحاجز لدخول المنافسين نفس الصناعة، نظراً لعدم قدرتهم على المخاطر والدخول في منافسة على أساس التكلفة الأقل.

¹ فيصل صايغي، أنظمة المعلومات استخداماتها - فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص. 23.

كل هذه العوامل تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من تحسين وضعها التنافسي ويجعلها تتفوق على المنافسين، فبتحقيق المؤسسة الريادة التكاليفية سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل القطاع ، وبذلك فإن هذه الإستراتيجية تلعب دور فعال في تحسن مستوى أداء المؤسسة.

ثانيا : مساهمة إستراتيجية التمييز في تحسين اداء المؤسسة

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها إستراتيجية التمييز إلى تقديم منتج أو خدمة يعتبر في نظر المستفيدين فريد من نوعه أو متميز ، حيث أن هذه الإستراتيجية تساهم في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال القيمة التي تضيفها للمنتج أو الخدمة التي يدركها الزبون لذلك يكون مستعد لدفع سعر أعلى من أجل الحصول على المنتج الذي يلبي حاجاته ورغباته وهذا يؤدي إلى ضمان ولائه، وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

كما أن تبني إستراتيجية التمييز يشكل حاجزا أمام المنافسين في السوق، لأنها تعني زيادة توجه الزبائن لشراء منتجات المؤسسة وجعل المؤسسة في مأمن من اعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلامتها، والضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها. كما أن التميز يشكل عائقا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، ويعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للزبائن، حيث أنه لا يوجد من بين المنافسين من يقدم منتج أو خدمة يتمتع بنفس مزايا ما تقدمه المؤسسة¹، مما يؤدي إلى حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي يتيح لها تعظيم حصتها السوقية وتحسين صورتها.

ثالثا : مساهمة إستراتيجية التركيز في تحسين أداء المؤسسة

¹ عبد الحكيم عبد الله نسور، مرجع سابق، ص. 115.

تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز إلى خدمة قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتأخذ هذه الإستراتيجية في التطبيق العملي شكلين :

➤ التركيز مع خفض التكاليف : تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تخفيض التكاليف بالتركيز على قطاع محدد أو فئة معينة .

➤ التركيز مع التمييز : تسعى المؤسسة من خلالها إلى تمييز المنتج أو الخدمة الموجهة إلى قطاع محدد أو فئة معينة .

تسمح هذه الإستراتيجية ببناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لفئة معينة من الزبائن أو التركيز على قطاع محدد، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو إمكانية المؤسسة لخدمة سوق مستهدف ضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة بما يتيح لها كسب رضا الزبائن وزيادة أرباحها وتحسين قدرتها التنافسية.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق خلال هذا الفصل إلى أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء في المؤسسة الاقتصادية، وكذا مفهوم عملية تحسين الاداء، و العلاقة بين الاستراتيجيات العامة للتنافس و تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية .

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يعبر الأداء عن المستوى الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه من خلال استغلال كافة مواردها وإمكانياتها بشكل أمثل .
- ✓ المؤسسة غالباً ما تعتمد في قياس أدائها على مؤشرات الكفاءة والفعالية وكذا الإنتاجية .
- ✓ تركز المداخل التقليدية لقياس وتقييم الأداء على الأبعاد المالية الملموسة، عكس المداخل الحديثة التي تركز على الجوانب الملموسة وغير الملموسة .
- ✓ تمر عملية تحسين أداء المؤسسة بمجموعة خطوات مترابطة فهي تشكل في الحقيقة نظام ذو أهمية وتأثير على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة .
- ✓ تتكسب المؤسسة التي تعتمد على احدى الاستراتيجيات العامى للتنافس ميزة تنافسية تمكنها من تقوية مركزها التنافسي، الامر الذي يمكنها من تحسين ادائها و تحقيق التفوق و النجاح .

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم الخاصة بمتغيري الدراسة وهما الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحسين الأداء، والتطرق إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين الأداء، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة وإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث كانت الدراسة الميدانية على مجموعة من الفنادق من فئة ثلاث نجوم و نجمة واحدة على مستوى ولاية بسكرة .

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما كالتالي :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثاني : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة ومن ثم تحديد دور الاستراتيجيات العامة في تحسين أداء فندق (نسيب، رويال ، حمام الصالحين)، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الحصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات وهي على نوعين البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

الفرع الأول : البيانات الأولية

بالنسبة لموضوع البحث المتعلق بدور الإستراتيجية العامة في تحسين أداء المؤسسة تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على موظفي الفنادق محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما، سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوخ استخدامه في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية، ويعرف على أنه

"عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة¹."

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

يهدف تكوين الإطار النظري وتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة يتم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب، الدرويات، المؤتمرات، الأبحاث المنشورة وغير المنشورة والمراجع الاجنبية .

المطلب الثاني : مجتمع، عينة وأداة الدراسة

خلال هذا المطلب سنعمل على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

الفرع الأول : مجتمع و عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بهدفه الرئيسي، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

وفي إطار هذه الدراسة قمنا بتحديد المجتمع من خلال تحديد فئة الموظفين في فندق (حمام الصالحين، نسيب ، رويال) بولاية بسكرة² ، بحيث ترجع أسباب اختيارنا لهذه الفنادق لما لها من أهمية على المستوى

¹أقطي جوهرة ، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ، ص. 227.

² انظر الملحق رقم (1).

المحلي. و تجدر الإشارة إلى أننا سعينا إلى دراسة مجموعة أخرى من الفنادق غير أنه تعذر علينا ذلك بسبب عدم قبول إدارة هذه الفنادق .

ولقد تم توزيع الاستبيان على الفنادق كالتالي :

جدول رقم (3) : توزيع الاستبيانات على الفنادق

| اسم الفندق | الصف | عدد الموظفين | عدد الاستبيانات الموزعة |
|--------------------|------------|--------------|-------------------------|
| مركب حمام الصالحين | 3 نجوم | 135 | 15 |
| نسيب | نجمة واحدة | 06 | 05 |
| روايل | نجمة واحدة | 24 | 10 |

المصدر : من إعداد الطالبة بالاستعانة بمعلومات من مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة

وقد تم توزيع (30) استبيان عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث استردت كامل الاستبيانات،

وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها للشروط بمعنى أن نسبة الاستجابة بلغت 100%.

الفرع الثاني : أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول دور الاستراتيجية العامة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى

ثلاث أقسام تمثلت في :

➤ القسم الأول : و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين حول (الجنس، العمر، سنوات

الخبرة، المؤهل العلمي).

➤ **القسم الثاني :** وهو القسم الخاص بالمتغير الأول و هو الإستراتيجيات العامة وتحتوي على (18)

عبارة، وقد تم تقسيم هذا القسم إلى 3 أقسام حسب أبعاد الدراسة والتي تتمثل في :

1. استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف : يضم هذا البعد (07) عبارات .

2. استراتيجية التميز : يضم هذا البعد (07) عبارات ، من العبارة (08) إلى العبارة (14).

3. الاستراتيجية التركيز : و يضم هذا البعد (04) عبارات ، من العبارة (15) إلى العبارة (18).

➤ **القسم الثالث :** و هو القسم الخاص بالمتغير الثاني و هو أداء المؤسسة و يحتوى على (08) عبارات .

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو

موضح في الجدول التالي :

الجدول (4) :درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | اتفق تماما | اتفق | اتفق الى حد ما | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|-----------|------------|------|----------------|---------|---------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر : إعداد الطالبة

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي :

الجدول (5) : الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي

| الدرجة | منخفض | متوسط | مرتفع |
|-----------------|----------|-------------|----------|
| المتوسط الحسابي | 1 - 2.33 | 2.33 - 3.66 | 3.66 - 5 |

المصدر : اعداد الطالبة

المطلب الثالث : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستبيان من خلال تحليل صدقه وثباته.

الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج spss، ثم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي :

1. جداول التوزيعات التكرارية و نسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .
2. المتوسطات الحسابية : و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور .
3. اختبار **Cronbach Alpha** : لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان .
4. معامل الالتواء : للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
5. الانحراف المعياري : حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

الفرع الثاني : صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

اولا : صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (06)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,906) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

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

ثانيا : ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم:(06): معاملات الصدق والثبات.

| معامل الصدق | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" | عدد العبارات | |
|-------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------------|
| 0,841 | 0,708 | 07 | استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف |
| 0,915 | 0,838 | 07 | استراتيجية التمييز |
| 0,863 | 0,745 | 04 | استراتيجية التركيز |
| 0,922 | 0,851 | 18 | المجموع |
| 0,933 | 0,871 | 08 | الأداء |
| 0,951 | 0,906 | 26 | الاستبانة ككل |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,906)، وهو معامل ثبات مرتفع

جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثاني : مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الاول : الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

الجدول (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 25 | %83,3 |
| | انثى | 5 | %16,7 |
| | المجموع | 30 | 100% |
| العمر | أقل من 30 سنة | 2 | %6,7 |
| | من 30 إلى اقل من 40 سنة | 18 | %60,0 |
| | من 40 إلى اقل من 50 سنة | 8 | %26,7 |
| | من 50 سنة فأكثر | 2 | %6,7 |
| | المجموع | 30 | %100 |
| | متوسط فاقل | 00 | 00 |
| | ثانوي | 7 | %23,3 |

| | | | |
|---------------|------------------------|----|-------|
| المؤهل العلمي | جامعي | 18 | 60,0% |
| | شهادات عليا | 5 | 16,7% |
| | المجموع | 30 | 100% |
| سنوات الخبرة | اقل من 5 سنوات | 9 | 30,0 |
| | من 5 سنوات إلى 10سنوات | 14 | 46,7 |
| | من 10الى اقل من 15 سنة | 2 | 6,7 |
| | من 15 سنة فأكثر | 5 | 16,7 |
| | المجموع | 30 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

يظهر من الجدول (07) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الرجال، حيث بلغت نسبتهم (83,3%)، في حين بلغت نسبة الإناث (16,7%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (60%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (26,7%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة (50 سنة فأكثر) فجاءت بنسب متساوية بحيث بلغت (6,7%).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (60%) منهم حاصلين على مستوى جامعي، مقابل (23.3%) لديهم مستوى ثانوي، و (16.7%) حاصلين على دراسات عليا، ذلك نلاحظ أن عينة البحث لا تشمل مبحوثين بمستوى متوسط فأقل. بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد.

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46,7%) تقع خبرتهم في المجال (5 إلى 10 سنة)، و(30%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (أقل من 5 سنوات)، في حين نجد أن (16,5%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن من (15 سنة فأكثر)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) فقد حددت نسبتهم (6,7%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1-S sample K-S)).

سنعرض فيما يلي اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (08) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي أن قيمة sig أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (08) اختبار التوزيع الطبيعي

| المتغيرات | قيمة Z | قيمة Sig |
|-------------------------------------|--------|----------|
| استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف | 0,634 | 0,816 |
| استراتيجية التمييز | 0,755 | 0,620 |
| استراتيجية التركيز | 0,867 | 0,440 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت -5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين بالاستراتيجيات العامة للتنافس و تحسين الأداء ، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.33) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.33- أقل من 3.66) دالا على مستوى متوسط، ومن (3.66-5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (09) و (10) تلك النتائج:

الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستراتيجيات العامة للتنافس .

| رقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-----|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| - | استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف | 3,4333 | 0,69428 | 3 | متوسط |
| 1 | تسعى ادارة الفندق الى تخفيض التكاليف بشكل واسع | 3,70 | 1,055 | 3 | متوسط |
| 2 | يحصل الفندق على توريدات بأسعار منخفضة | 3,27 | 1,172 | 4 | متوسط |
| 3 | التكاليف الادارية بالفندق منخفضة | 3,37 | 1,217 | 4 | متوسط |
| 4 | التكاليف التسويقية بالفندق منخفضة | 3,37 | 1,351 | 4 | متوسط |
| 5 | يحرص الفندق على ايجاد طرق لتقليص تكاليف الخدمة الفندقية بهدف تخفيض التكاليف بهدف تخفيض الاسعار | 2,87 | 1,137 | 5 | متوسط |
| 6 | اختيار موقع الفندق قريب ساعد على زيادة | 3,47 | 1,106 | 2 | متوسط |

| الايرادات و تخفيض التكاليف | | | | |
|----------------------------|---|---------|--------|--|
| مرتفع | 1 | 0,983 | 4,00 | 7 اسعار الخدمات التي يقدمها الفندق ساهمت في جذب عدد اكبر من الزبائن |
| مرتفع | 1 | 0,77009 | 4,0143 | - استراتيجية التمييز |
| مرتفع | 3 | 1,083 | 4,00 | 8 تتميز الخدمات المقدمة من طرف الفندق بمواصفات فريدة عما يقدمه المنافسين |
| مرتفع | 1 | 0,731 | 4,50 | 9 تحرص ادارة الفندق على ان يكون لديها افراد ذوي خبرة في مجال الفندقة |
| مرتفع | 2 | 0,776 | 4,47 | 10 تعمل ادارة الفندق على بناء علاقة متميزة مع الزبائن |
| مرتفع | 6 | 1,135 | 3,77 | 11 يعمل الفندق على تقديم خدمات بجودة عالية |
| متوسط | 7 | 1,329 | 3,60 | 12 تقوم ادارة الفندق بدراسة دورية للتعرف على حاجات و رغبات الزبائن |
| مرتفع | 4 | 1,185 | 3,90 | 13 يحرص الفندق على تطوير و تحسين الخدمة المقدمة للزبائن |
| مرتفع | 5 | 1,196 | 3,87 | 14 يحرص الفندق على تقديم خدمات جديدة بهدف زيادة مستوى رضاهم |
| متوسط | 2 | 0,81071 | 3,4917 | - استراتيجية التركيز |
| مرتفع | 1 | 0,898 | 3,77 | 12 تحرص ادارة الفندق على استهداف شريحة معينة من الزبائن |
| متوسط | 2 | 1,217 | 3,63 | 13 تعمل الادارة على ان يكون الفندق متفرد و ذلك بتقديمه لخدمات خاصة |

| | | | | | |
|-------|---|---------|--------|---|----|
| متوسط | 3 | 0,997 | 2,80 | يسعى الفندق من خلال العمل على خدمة قطاع محدد تخفيض التكاليف | 14 |
| مرتفع | 1 | 1,165 | 3,77 | تقوم ادارة الفندق بتقديم عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات الجودة | 15 |
| مرتفع | | 0,59018 | 3,6722 | الاستراتيجيات العامة للتنافس بشكل عام | - |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v16

1. استراتيجية التمييز :

يتضح من خلال الجدول (09) ان هذا البعد جاء في الترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات في هذا البعد (4,0143) بانحراف معياري (0,77009) ووفقا لمقياس الدراسة فان بعد استراتيجية التمييز يشير الى نسبة قبول مرتفعة و يتضح من الجدول نفسه ان متوسطات اجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,60 - 4,50) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,731 - 1,329) و هذا ما يدل على ان الفنادق محل الدراسة تولي اهتمام كبير لتقديم خدمات متميزة و بجودة عالية و ذلك بحرصها على جذب افراد ذوي خبرة في المجال الفندقي اضافة الى سعيها الدائم الى بناء علاقات متميزة مع الزبائن .

2. استراتيجية التركيز

يتضح من خلال الجدول (09) أن هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات في عملية التغير التنظيمي (3,4917) بانحراف معياري (0,81071) ووفقا لمقياس الدراسة، فإن بعد إستراتيجية التركيز يشير إلى نسبة قبول متوسطة، ويتضح من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3,77 -

(2,80) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,898 – 0,997) وهذا ما يدل على أن الفنادق محل الدراسة تعمل على استهداف شريحة معينة من الزبائن و خدمتها بشكل جيد.

3. استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,4333) بانحراف معياري

(0,69428). ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف يشير إلى نسبة قبول

متوسطة، ويتضح من الجدول نفسه أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت

ما بين (2,87 – 4,00) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,983 – 1,137). وهذا ما يدل على أن

الفنادق محل الدراسة تولي اهتمام الى تقديم خدماتها بأسعار مقبولة .

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الاداء .

| رقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-----|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| - | الاداء | 3,7417 | 0,72214 | | مرتفع |
| 1 | زبائن الفندق راضين عن مستوى الخدمات المقدمة | 3,57 | 1,006 | 5 | متوسط |
| 2 | حصل الفندق على شهادات تقديرية لتمييزه | 3,93 | 0,980 | 2 | مرتفع |
| 3 | ازدادت مهارات و خبرات العاملين في الفندق | 3,80 | 0,847 | 4 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|---|-------|------|--|----|
| مرتفع | 1 | 0,983 | 4,00 | الخدمات المتميزة التي يقدمها الفندق زادت من عدد زبائنه | 4 |
| متوسط | 6 | 0,894 | 3,40 | تتجز ادارة الفندق مهامها بسهولة | 5 |
| متوسط | 7 | 1,129 | 3,37 | تحرص ادارة الفندق على اقتناء كل ما هو جديد من وسائل و تجهيزات فندقية بهدف تحقيق اداء متميز | 6 |
| مرتفع | 3 | 1,081 | 3,93 | تحرص ادارة الفندق على ارضاء العاملين | 7 |
| مرتفع | 3 | 1,015 | 3,93 | يحقق الفندق نموا مستمرا في الحصة السوقية | 08 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v16

يشير الجدول (10) أن متغير الأداء في الفنادق محل الدراسة يشكل قبولاً مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء ما بين (3,93 - 4,00) أي بانحراف معياري (1,081 - 0,983) ومن الجدول نلاحظ أن متوسط الحسابي للأداء ككل كان (3,7417) بانحراف معياري (0,72214)

بناءً على ما تقدم و من خلال الجدول (10) نستنتج أن مستوى المؤسسات الفندقية محل الدراسة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط الإجابة الكلي للأداء (3,7417) كما ذكرنا سابقاً وهو أمر جيد للفنادق باعتبار أن هذا القطاع يشهد منافسة كبيرة .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور للاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 9,317 | 3 | 3,106 | 13,908 | 0,000 |
| الخطأ | 5,806 | 26 | 0,223 | | |
| المجموع الكلي | 15,123 | 29 | | | |

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

$$0,616 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,785 = R \text{ معمل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (16,119) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الاستراتيجيات العامة للتنافس في هذا النموذج يفسر ما مقداره 78,5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء، وهي قوة تفسيرية جيدة، مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء الفنادق من فئة ثلاثة نجوم و نجمة واحدة في ولاية بسكرة. وبناءا عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد دور للاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين اداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية .

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

H_0 : لا يوجد دور لإستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 1,036 | 1 | 1,036 | 2,058 | 0,162 |
| الخطأ | 14,087 | 28 | ,503 | | |
| المجموع الكلي | 15,123 | 29 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

$$R^2 = 0,068$$

$$R = 0,262$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتبين عدم وجود دور معنوي لإستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف والأداء وذلك بناء على قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (1,358) و ذلك بقيمة احتمالية (0,254) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، لذا نقبل بالفرضية الصفرية، والتي تنص على عدم وجود دور لإستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H_0 : لا يوجد دور لإستراتيجية التمييز في تحسين اداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 9,065 | 1 | 9,065 | 41,895 | 0,000 |
| الخطأ | 6,058 | 28 | ,216 | | |
| المجموع الكلي | 15,123 | 29 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116 مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

$$0,599 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,774 = R \text{ معمل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين وجود دور معنوي لإستراتيجية التمييز في تحسين الاداء ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (41,895) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن بعد المتغير المستقل المتمثل في استراتيجة التمييز يفسر ما مقداره (77.4%) من التباين في بعد المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء، وهي قوة تفسيرية جيدة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية بصيغتها الصفرية و نقبلها بصيغتها البديلة اي :

يوجد دور لإستراتيجية التمييز في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد دور لإستراتيجية التركيز في تحسين اداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار | 6,061 | 1 | 6,061 | 18,726 | 0,000 |
| الخطأ | 9,062 | 28 | 0,324 | | |
| المجموع الكلي | 15,123 | 29 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116 مستوى الدلالة (α=0.05)

$$0,401 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,633 = R \text{ معمل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التركيز في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (18,726) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن بعد المتغير المستقل والمتمثل في إستراتيجية التركيز يفسر ما مقداره (63.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء، وهي قوة تفسيرية جيدة، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة بصيغتها الصفرية ونقبلها بصيغتها البديلة اي :

يوجد دور إستراتيجية التركيز في تحسين اداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي وزعناها على عينة من الموظفين بالفنادق محل الدراسة ، والتي تحتوي على محورين الاستراتيجيات العامة للتنافس و الأداء ، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية وهي:

هل يوجد دور للاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية؟

وبعد استرجاعها للاستبانات الموزعة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية ورفض البعض الآخر ، حيث استنتجنا أنه:

- تسعى الفنادق محل الدراسة الى تقديم خدماتها بأسعار مقبولة .
- تعمل الفنادق محل الدراسة الى تحقيق التميز في خدماتها المقدمة و ذلك من خلال اهتمامها بالعنصر البشري لديها و كذا مراعاتها لشروط الجودة الفندقية .
- يقوم الفندق بجذب شريحة معينة من الزبائن و العمل على اقامة علاقات متميزة معهم و ذلك قصد كسب رضاهم من ثم ولأنهم مما يحسن من صورة الفندق و تحسين ادائه .
- يعتبر الأداء الحالي للفنادق محل الدراسة جيد نوعا ما .

خاتمة عامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى بعدين أساسيين ومهمين في الأدبيات الاقتصادية، وهما الإستراتيجيات العامة للتنافس وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أن هذا الأخير يعتبر محور حديث تناول نسبيا في الدراسات الإدارية والاقتصادية، حيث حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين نظرا لما له من تأثير على بقاء واستمرارية المؤسسة.

وقد مكنتنا الدراسة التي قمنا بها على المستويين النظري والتطبيقي من التوصل إلى جملة من النتائج

نذكرها فيما يلي :

النتائج النظرية:

تتمثل النتائج النظرية في:

- الإستراتيجية العامة للتنافس هي مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة مقارنة بالمنافسين، بحيث توضح الكيفية التي يمكن المؤسسة من خلالها أن تنافس في ميدان الأعمال.
- تسعى المؤسسة من خلال عملية التحليل الإستراتيجي إلى اكتشاف وتحديد الفرص والتهديدات التي تخفيها البيئة الخارجية ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف الداخلية، وعلى هذا الأساس يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والغايات، فالتحليل الإستراتيجي يسلط الضوء على كيفية فهم البيئة، ويوجه التفكير نحو الكيفيات الضرورية لتبني الاختيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بالتفوق والنجاح.
- تعتبر إستراتيجية التكلفة إحدى الإستراتيجيات العامة التي تنتهجها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية على أساس السيطرة على التكاليف، والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج.

- تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجية التمييز إلى التفرد في تقديم منتج أو خدمة معينة للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر زائد .
- تهدف المؤسسة من خلال إستراتيجية التركيز إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة في المنتج أو الخدمة.
- يشير الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف في بيئتها.
- إن للإستراتيجيات العامة للتنافس أثر بارز في تحسين الأداء، بحيث تمكن المؤسسة من تقوية مركزها التنافسي، وبالتالي تسمح لها بالنمو والاستقرار وزيادة حصتها السوقية.

النتائج الدراسة الميدانية:

وتتمثل نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- أظهرت الدراسة الميدانية أن غالبية موظفي الفنادق محل الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (83,3 %) مما يشير إلى تدني نسبة الإناث في مجال الفندقية .
- أعلى نسبة لمعدلات السن في الفنادق محل الدراسة تتمركز في المجال (30 - 40 سنة) حيث بلغت (60%)، لتكون فئة (أقل من 30 سنة) و(أكثر من 50 سنة) كأقل فئة عمرية بنسبة (6,7 %).
- العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة المستوى، حيث أن أعلى نسبة للمؤهلات العلمية في الفنادق محل الدراسة كانت للمستوى الجامعي حيث بلغت (60%) ، إلا أن نسبة مؤهل الدراسات العليا جاءت منخفضة نوعا ما بنسبة (16.7 %).

- النسبة الأكبر من موظفي الفنادق محل الدراسة ذات خبرة جيدة تتراوح بين (5 - 10 سنوات) وذلك بنسبة (46%)، مما يعني تمتعهم بخبرة في مجال الفندقية بما يدعم أداء الفنادق.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، إذ نجد أن الإستراتيجيات العامة للتنافس تفسر ما مقداره (78,5 %) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء .
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود دور، والتي تنص على عدم وجود دور لإستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف في تحسين أداء الفنادق محل الدراسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود دور لإستراتيجية التمييز في تحسين أداء الفنادق من محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود دور لإستراتيجية التركيز في تحسين أداء الفنادق من محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

التوصيات :

- على ضوء ما تقدم من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات، كالاتي:
- الاهتمام والتأكيد على دور الاستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز) على أداء المؤسسة من خلال إجراءات عديدة مثل: قيام الفندق بتقديم خدماته بأسعار تنافسية مقارنة بالفنادق المنافسة، مع التركيز على تقديم خدمات خاصة بالفندق، واستهداف شريحة محددة من الزبائن .
 - إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول الفنادق بالجزائر وكذا الاستراتيجيات العامة للتنافس.
 - توسيع سعة الإيواء والاستقبال بهياكل الإيواء وإعادة الاعتبار للحظيرة الفندقية .

- مراقبة نظافة الفنادق وتحسين مظهرها الخارجي .
- ضرورة الاهتمام بالشكاوى والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن.
- إنشاء وتوسيع مرافق للسيارات بالفنادق .
- إقامة علاقات قوية مع الوكالات السياحية قصد الترويج للفندق .
- القيام بدراسة دورية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن .
- خلق أنشطة جديدة في الفنادق (سهرات ترفيهية، مسابقات، قاعات، رياضية، مسابح، النقل ...).

آفاق البحث :

من خلال دراستنا لدور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، تبادرت إلى

أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال، منها:

- العلاقة بين الخيار التنافسي وتميز الأداء المؤسسي .
- تعزيز الأداء التنافسي من خلال نموذج الماسة الصناعية لبورتر .

الملاحق

1. الكتب:

1. الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- (2) أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الطبعة 1، الإسكندرية، 2009.
- (3) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- (4) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، 2008.
- (5) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003.
- (6) جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار خوارزم العلمية، الطبعة الأولى، جدة، 2013
- (7) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2003.
- (8) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم العمليات، دار وائل، الطبعة 1، عمان، 2011.
- (9) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- (10) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2013 .
- (11) رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الطبعة 1، قسنطينة، الجزائر، 2008 .
- (12) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
- (13) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- (14) شالز هل، ماجريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- (15) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- (16) صلاح الدين السيبي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، دار الكتاب الحديث، الطبعة 1، القاهرة، 2011.

- (17) طاهر محسن الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- (18) عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 .
- (19) عبد الرحمان توفيق، 6 سيجما ومصفوفة الأداء المتوازن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008.
- (20) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- (21) عقيل جاسم عبدالله ، مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية و تقييم جدوى الأداء، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
- (22) عوف محمد الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيقية، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1998
- (23) غول فرحات ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2001.
- (24) فاروق عبدو فلييه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن . 2005
- (25) فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- (26) فهد بن عبدالله النعيم و مصطفى محمود أبو بكر ، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007.
- (27) كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- (28) ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عمليات حالات تطبيقية)، دار المسيرة، عمان، 2013.
- (29) مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
- (30) محمد حسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، دار الوراق ،عمان ، الأردن، 2012 .
- (31) محمود حسين الوادي وآخرون، الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- (32) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
- (33) مصطفى يوسف كافي وآخرون ، المحاسبة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2012 .

- (34) مكاشفي عثمان دفع الله القاضي، الإدارة الإستراتيجية للتربية والتعليم، مؤسسة طيبة، القاهرة، 2011 .
- (35) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 .
- (36) ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (37) ناصر دادبي عدون، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (38) نبيل خليل المرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- (39) نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996 .
- (40) نبيل محمد مرسي ، إستراتيجيات الإدارة العليا ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- (41) نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2008 .
- (42) نيغل كنج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ، الطبعة 1، الرياض، 2004 .
- (43) هاشم حمدي رضا، إدارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراية، الطبعة 1، عمان، الأردن ، 2010 .
- (44) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية :المفاهيم العملية ، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
2. الكتب باللغة الأجنبية:

1. Alain Ch. Martinet et Ahmed Silen. **Lexique de Gestion**. 5^{émé} édition. Dalloz. Paris 2000.
2. Alain FERNANDEZ, **Les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Editions d'organisation, Paris, 2000.
3. Drucker Peter, **L' avenir du Management Selon Drucker** , Edition Village Mondaile , Paris, 1999.
4. Etienne Collignon Et Michel Vissler , **Qualiét Compétivité Des Entneprises**, 2eme Editions ,Economica ,Paris 1983.
5. Jean Yves saulquin ,"**Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des etabliss-ements socio-**

sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000.

6. JEAN–PIERRE et autres. **strategor politique générale de l'entreprise**, 3eme edition, DUNOD, Paris,1997.
7. Manwel Carter et all : Maxi Fiches De Strategie , DUNOD , Paris , 2010 .
8. Porter, **la concurrence selon porter**, Edition Village Mondial, Paris 1999, Chapitre1.
9. Porter,M. **Les Choix Stratégique et concurrence**, Economique, 1982.

II . المذكرات :

1. أقطي جوهرة ، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
2. بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر، 2012.
3. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم لاقصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
4. بن حاح منير، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية واقع وأفاق -دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2006 .
5. حمد بن قبلان الفطيح، علاقات تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

6. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (واقعة أهميته وشروط تطبيقه -دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2006.
7. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .
8. سوما على سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تشرين، سوريا، 2007.
9. شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008.
10. شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
11. عثمان عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة شركة ستيفيس ولاية سطيف)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
12. عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
13. فيصل صايغي، أنظمة المعلومات استخداماتها - فوائدها و تأثيرها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

14. محبوب مراد، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
15. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
16. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
17. هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضباف المسيلة، 2009.
18. وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

III. الملتقيات:

1. بن سالم عامر و بن لخضر محمد العربي، صياغة الإستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9 - 10 نوفمبر، 2010.
2. داودي طيب وآخرون، اليقظة الإستراتيجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.

3. سليمان سلامة أبو خرمة ، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي لإدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ، الأردن، أبريل، 2008.
4. عادل زايد النظيمي، المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
5. عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، فيفري، 2007 .
6. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوات ومؤتمرات، القاهرة، 2000.
7. عبو عمر، عبو هودة ، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 9 – 10 نوفمبر، 2010.
8. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يناير، 2007.
9. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2005.

IV. المجلات:

1. الطيب داودي، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، نوفمبر 2007.
2. عبد المليك مزهودة ،الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2001.
3. عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات (مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية) ، مجلة الباحث، عدد 4، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 .

.v مواقع الانترنت :

1. <http://marketpedia.blogspot.com/p/porters-generic-strategies.html>
consulte le 21-12-2014
2. <http://www.startimes.com> consulte le . 2015-04-23 .
3. <http://www.startimes.com> consulte le .2015 -04-10