

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ هَبْ لِي حِكْمًا وَأَلْحِقْنِي

بِالصَّالِحِينَ﴾ (83) واجعل لي لسان

صدق في الآخرين (84) واجعلني من

ورثة جنة النعيم (85) ﴿

صدق الله العظيم

سورة الشعراء: الآتي 83*84*85

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا إلى إتمام هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر الجزيل وفائق الاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل المشرف على المذكرة الأستاذ بن **حمو عبد الله** على النصائح وتوجيهاته القيمة التي كان لها الفضل في

إخراج المذكرة في شكلها الحالي

كما نشكر الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستمارة، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

وشكرا

الإهداء

إلى أغلى إنسانة على قلبي التي ساندني وكانت بفضل الله سبحانه سبباً في نجاحي أمي

الحبيبة أطل الله فيعمرها.

إلى والدي، رحمه الله وادخله فسيح جناته

إلى إخوتي، وفقهم الله في حياتهم وعملهم، و أنار الطريق أمامهم

إلى زملائي، بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

إلى كل قريب

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء و زملاء

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جدي

الفهرس

.....	ايات قرانية.....
.....	شكرو تقدير.....
.....	الاهداء.....
I.....	الفهرس.....
IV.....	قائمة الأشكال.....
VI.....	قائمة الجداول.....
.....1	المقدمة العامة.....
.....2	إشكالية الدراسة.....
.....2	فرضيات الدراسة.....
.....3	أهمية الدراسة.....
.....3	أهداف الدراسة.....
.....4	المنهج المستخدم :.....
.....4	خطة البحث.....
.....4	الدراسات السابقة:.....
.....10	الفصل الأول : التسيير الاستراتيجي.....
.....10	مقدمة الفصل :.....
.....11	المبحث الأول : ماهية التسيير الاستراتيجي.....
.....11	المطلب الأول : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.....
.....13	المطلب الثاني : الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية.....
.....16	المطلب الثالث : رسالة ورؤية المنظمة و صياغة الإستراتيجية.....
.....22	المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية.....
.....26	المبحث الثاني : التسيير العادي والتسيير الاستراتيجي.....
.....26	المطلب الأول : انواع القرارات.....
.....26	المطلب الثاني : التسيير العادي والتسيير الاستراتيجي.....
.....36	المبحث الثالث :التغيير الاستراتيجي ، مستوياته، وانواع الاستراتيجيات.....
.....36	المطلب الاول :التغيير الاستراتيجي ومستوياته.....

.....37.....	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات
.....40.....	المبحث الرابع: خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة كأداة استجابة للتغيير الاستراتيجي
.....40.....	المطلب الأول: مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية
.....41.....	المطلب الثاني: أهداف خفة الحركة الإستراتيجية
.....45.....	المطلب الثالث: دوافع خفة الحركة الإستراتيجية
.....45.....	خلاصة الفصل الأول:
.....47.....	الفصل الثاني التحسين المستمر والميزة التنافسية
.....47.....	مقدمة الفصل
.....48.....	المبحث الأول: التحسين المستمر
.....48.....	المطلب الأول: ماهية التحسين المستمر
.....50.....	المطلب الثاني: أهمية وهدف الية التحسين المستمر
.....51.....	المطلب الثالث: طرق التحسين المستمر
.....55.....	المطلب الرابع: عناصر التحسين المستمر وادوات تطبيقه
.....58.....	المطلب الخامس: خطوات ومراحل التحسين المستمر
.....60.....	المطلب السادس: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن
.....62.....	المطلب السابع: الاختلافات ما بين التحسين المستمر والابداع والتحسين المستمر وهندسة العمليات
.....63.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
.....63.....	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
.....65.....	المطلب الثاني: خصائص ، شروط ومصادر الميزة التنافسية
.....76.....	المطلب الثالث: دعائم التنافسية واهدافها
.....79.....	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية وأبعادها
.....83.....	المطلب الخامس: قياس الميزة التنافسية
.....84.....	المطلب السادس: الإستراتيجيات التنافسية وأسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية
.....88.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر مع الميزة التنافسية بالمنظمة
.....89.....	المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي المرن وعلاقته بالابتكار وسرعة الاستجابة للزبون
.....91.....	المطلب الثاني: الخفة الاستراتيجية وعلاقتها بالجودة
.....93.....	المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي وعلاقته بتخفيض التكلفة
.....94.....	خلاصة الفصل الثاني:
.....95.....	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

.....95.....	المبحث الأول:الميزة التنافسية في الفنادق
.....95.....	المطلب الأول: مفاهيم حول المنظمات الفندقية
.....98.....	المطلب الثاني:هيكل المنافسة ومؤشرات بلوغ القدرة التنافسية في الفنادق
.....100.....	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في الفنادق
.....103.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
.....103.....	المطلب الأول: تقديم للفندق محل الدراسة
.....106.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
.....115.....	خلاصة الفصل :
.....116.....	الخاتمة العامة
.....116.....	أولا : نتائج الدراسة النظرية
.....117.....	ثانيا - نتائج الدراسة التطبيقية :
.....119.....	ثالثا -اختبار الفرضيات
.....119.....	الفرضية الأولى :
.....120.....	الفرضية الثانية :
.....121.....	الفرضية الثالثة :
.....122.....	رابعا – الاقتراحات والتوصيات :
.....123.....	خامسا- توجيهات لبحوث مستقبلية
.....124.....	قائمة المراجع
.....128.....	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج LCAG	الشكل رقم (1-1)
16	النظرة الحديثة للاستراتيجية	الشكل رقم (2-1)
18	رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها	الشكل رقم (3-1)
21	المحيط و علاقته بالقرارات الإستراتيجية	شكل رقم (4-1)
25	مراحل إعداد الإستراتيجية	شكل رقم (5-1)
30	طريقة BCG	الشكل رقم (6-1)
32	نموذج التحليل الثنائي (SWOT)	الشكل (7-1)
33	سلسلة المنافع حسب بورتر	الشكل رقم (8-1)
36	مراحل التسيير الإستراتيجي	الشكل رقم (9-1)
42	نموذج خفة الحركة	الشكل رقم (10-1)
44	خارطة الطريق لتحقيق خفة الحركة	الشكل (11-1)
57	عجلة ديمنغ أو دورة (PDCA) أو دورة ديمنج	الشكل (1-11)
58	مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر	الشكل رقم (2-11)
68	القوى التنافسية الخمس حسب بورتر	الشكل رقم (3-11)
68	مصادر الميزة التنافسية أو القيمة	الشكل (4-11)
72	مصادر خلق القيمة	الشكل (5-11)
74	بناء الميزة التنافسية	الشكل رقم (6-11)
79	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل (7-11)
84	الإستراتيجيات النوعية	الشكل (8-11)
86	الوضعيات الممكنة التي على أساسها تستطيع المؤسسة تبي الإستراتيجية المناسبة	الشكل رقم (9-11)
91	تأثير الجودة على الأرباح	الشكل رقم (10-11)
103	الهيكل التنظيمي لفندق اقامة السفير	الشكل رقم (1-111)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	التمييز بين القرارات	جدول رقم(1-1)
43	العلاقة بين نموذج خفة الحركة وقدرات المؤسسة	الجدول (2-1)
61	الاختلافات بين التحسين المستمر والابداع	جدول رقم (1-11)
62	الاختلافات بين التحسين المستمر وهندسة العمليات	جدول رقم (2-11)
64	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.	الجدول رقم (3-11)
76	دعائم التمييز	الجدول (4-11)
85	متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	الجدول (5-11)
102	بطاقة تعريفية لفندق اقامة السفير	الجدول رقم (1-111)
104	التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر دعم إدارة الفندق في فندق السفير	الجدول (2-111)
106	التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر التحسين المستمر في فندق السفير	الجدول (3-111)
108	التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر تمكين الموظف وفرق العمل	الجدول (4-111)
110	التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر التحفيز ومكافأة الأداء في فندق السفير	الجدول (5-111)
111	التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر ضمان جودة الخدمة في فندق بابل	الجدول (6-111)
112	التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات استجابات الموظفين لعنصر المقاييس والتحليل في فندق بابل	الجدول (7-111)

القدمة العامة

تتسارع عملية التغيير في حياتنا المعاصرة كمثل الأمواج الهائجة، فالبعض تصدى لهذه الأمواج فكان ضحية لها والبعض أستطاع أن يركب الموجة ويستفيد من قوة الموج فأصبح مستفيداً من التغيير، حيث توجد اليوم خاصية مشتركة بين كل المؤسسات ألا وهي حاجتها (في ظلّ محيط اقتصادي وسياسي يتغير بشكل مستمر وحتى) إلى الانخراط في عملية التغيير المستمر، لذا غدت إدارة التغيير عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه من عناصر إدارة الأعمال، فالمؤسسة التي لا تدرج التغيير ضمن إستراتيجية التنمية التي تعتمد عليها محكوم عليها بالفشل، ويعدّ استيعاب التغيير وإدارته من أبرز محاور الإدارة الحديثة، حيث شهدت البشرية في الوقت الحاضر عصراً جسدت فيه بحق معاني عبارة "البقاء للأقوى" وهذا لما يحل من تزايد مستمر في التسارع التكنولوجي وتصادم الحضارات، فالقوة لمن يكتسب ويتحكم في التكنولوجيا، والبقاء لمن يبنى باستدامة قدراته وكفاءته لإدارة المتغيرات التي تحدث في بيئته، فإن لم يكن الحاصل حرباً بحق المعنى فهي بلا شك ثورة القرن الحادي والعشرين التي يسميها البعض بثورة تكنولوجيا المعلومات.

وتواجه المنظمات عموماً والمنظمات الجزائرية على وجه الخصوص العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة ثورة المعلومات، والمتمثلة في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة، بالإضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة وهيمنة التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، وتعاظم تهديد الشركات متعددة الجنسيات. ولا يقتصر الأمر فقط على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام التبادلات والاستثمارات بل أصبح عنصر الابتكارات التكنولوجية، وقدرة المنظمات على استعمالها والاستفادة منها عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي العوامل، كل هذا يضع المؤسسات أمام منافسة حادة تحكمها قواعد جديدة للتنافسية وضعها الأقوياء لتكريس هيمنتهم وتفوقهم.

أما على المستوى المحلي ومع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة والذي من شأنه أن يتبع برفع الحماية عن المنتجات والمؤسسات الوطنية أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية بكل ما تحمله من مزايا تنافسية، كل هذا يوحي بأن السوق الجزائرية ستكون مفتوحة أمام المنافسة العالمية وبالتالي دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تعطيها تفوقاً وامتيازاً، مما يعني أن المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة مطالبة بتحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها واستمرارها بناء على ما سبق ويهدف تحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومواجهة مختلف التحديات التي تعترضها فإن الحاجة إلى كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحافظة على كيانها. وفي هذا الإطار يمكن لهذه المؤسسات أن تستعين بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي.

إشكالية الدراسة

يعتبر موضوع الميزة التنافسية وكيفية الحصول عليها من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ فترة طويلة، ذلك أن تحليل أدبيات الفكر الإستراتيجي تُبين وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة وخاصة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية، كما تُظهر حصول تغيير في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي ليتَّجه التركيز من التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي والموجه بشكل أساسي للمقاربة المبنية على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص الموارد ذات الطبيعة غير المادية، بناءً على ذلك تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة دور التسيير الاستراتيجي وما يعقبه من تحسينات او بمعنى آخر الخفة الإستراتيجية في التأقلم مع المستجدات الحاصلة بالبيئة سواء الداخلية او الخارجية كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية بمعنى آخر:

" هل للاستراتيجيات المنتهجة من المنظمة والتحسين المستمر لها بما يوافق المستجدات الحاصلة دور في خلق الميزة التنافسية ؟ "

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتسيير الاستراتيجي؟
- ماهو مفهوم التحسين المستمر؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية وماهي مصادرها ؟

فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- يعتبر التسيير الاستراتيجي الية لامتلاك المنظمة للميزة التنافسية وذلك عن طريق الاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية وتشخيصها الفعال لبيئتها الخاصة والعامة .
- يساهم التحسين المستمر في تحسين الأداء مما يؤدي إلى امتلاك المنظمة للميزة تنافسية .
- تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر(الخفة الاستراتيجية)، من خلال تحسين ما هو موجود او تفعيل مصادر جديدة .

أهمية الدراسة

تدعو الضرورة في البداية إلى الاحاطة بالأهمية العلمية، والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

* إن الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعارف وتسيير المهارات، اقتصاد مبني على المعرفة والجودة يمثل تحديا تواجهه المنظمات اليوم، يمكن لها في هذا الإطار الاستعانة بمواردها وكفاءاتها لمواجهة هذا التحدي وضمان المكانة المتوخاة في سوق عالمي عنوانه "العولمة".

* لقد أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المنظمات التي تعيش ظروف منافسة شديدة والنتيجة عن عولمة الاقتصاد، فهي بذلك تُعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف بالإضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها فإن المنظمة الجزائرية قد دخلت مرحلة جديدة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تمنحها تفوقا وامتيازاً، وذلك في ظل اندماجها في الحركة العالمية بعد أن كانت إلى عهد قريب تعيش في ظل اقتصاد محمي من المنافسة الخارجية؛ مما سيتطلب منها في مواجهة المنافسة الاستعانة بمواردها وكفاءاتها حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية.

* الحاجة الماسة التي يفرضها واقع اليوم الذي يتميز باشتداد المنافسة على الموارد (البشرية، المالية، المادية) و اشتداد المنافسة على الأسواق، التسارع التكنولوجي و زيادة الالتزامات والتحديات. هذا الواقع الذي يفرض ضرورة وجود استراتيجيات وأساليب إدارية لتوجيه الأداء بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد من جهة، والتميز في الأداء من جهة أخرى.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي :

** محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل (التشخيص) الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية وكى مدى مرونة تلك الاستراتيجية وسرعة استجابتها للتغيرات الحاصلة بمحيطها (الخفة الإستراتيجية) .

** تشخيص واقع تطبيق منظمات الاعمال الجزائرية للخفة الاستراتيجية و التحسين المستمر كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية و في حالة إذا لم تكن منظمات الاعمال الجزائرية تولي اهتماما بهذا الجانب فإن هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيرتها وبنيتها اهتمامها بها لتحقيق التفوق التنافسي .

المنهج المستخدم :

القسم النظري : وفيه تم الاعتماد على الاسلوب الوصفي التحليلي لاهم ما جاء في المراجع العربية والاجنبية المتعلقة بأدبيات البحث لأنه يمكّن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة (بشقيها التسيير الاستراتيجي ، وكذا الميزة التنافسية والتحسين المستمر) وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها واستخلاص النتائج .
القسم العملي : وفيه اعتمدنا على اسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها على عينة البحث كما تم الاعتماد على اسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات وللحصول على معلومات اخرى مفيدة للبحث.

خطة البحث

من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول: سيتم التطرق فيه لموضوع الادارة الاستراتيجية ، المبادئ والاهداف الإستراتيجية، انواع ومستويات وخصائص الاستراتيجية ، التحليل (التشخيص) و خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة .
الفصل الثاني: سنتعرض فيه لموضوع ماهية التحسين المستمر وكيفية تطبيقه والفرق بين الادارة التقليدية والادارة بالكايزن وكدى الميزة التنافسية ، ويأتي ضمن هذا الفصل من الدراسة العناصر الأساسية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها وسبل المحافظة عليها، ليتم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية الحديثة التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلاً في نموذج *porter*..
الفصل الثالث: سنخصصه للدراسة التطبيقية للموضوع، سنحاول من خلاله اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن إشكالية البحث .

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العلاقة بين التسيير الاستراتيجي لموارد المؤسسة وكفاءتها وخفة تلك الاستراتيجية مع الميزة التنافسية ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى:

"الميزة التنافسية والكفاءات الأساسية: دراسة تطبيقية على القطاع البنكي"

Eric Lamarque Finance Strategic, Volume 4, No 1, Mars 2001-

بما أن أهم مجالات تطبيق نظرية الموارد والكفاءات تكمن في دراسة شروط الميزة التنافسية فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة إشكالية علاقة تحديد الكفاءات بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على القطاع البنكي في فرنسا، تمت الدراسة خلال سنة 1995 وأعيد إجراء الدراسة مرة أخرى خلال 1999 لمناقشة التطور في النتائج المتوصل إليها

أهداف الدراسة: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في تحديد الكفاءات التي تُعتبر مصدرا للميزة التنافسية الدائمة للبنوك؛

- إثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية :

— فيما يتعلق بتحديد وتحليل الموارد والكفاءات فالأمر يكون كما يلي:

- ✓ بالنسبة للموارد الملموسة فالأمر بسيط ويمكن تحديدها بسهولة من خلال القيام بعملية تدقيق
- ✓ بالنسبة للموارد غير الملموسة والتي تتمثل في كفاءات المؤسسة فإن الباحثين غالبا ما يركزون على الخصائص العامة للكفاءة، وبشكل عام لا تسمح بتفسير الميزة التنافسية
- ✓ صعوبة في تحديد وإيجاد الكفاءات التي تُعتبر مصدرا للميزة التنافسية؛

الدراسة الثانية:

"نظرية الميزة التنافسية المستندة على الموارد: نظرة توضيحية بالتطبيق على

"Groupe Salomon Dominique Puthod, Catherine Thevénard

هدفت الدراسة إلى:

— توجيه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية لنظرية الموارد والكفاءات

— اقتراح توضيح ملموس بالتطبيق على *Groupe Salomon*؛ حيث أن معظم الباحثين والمنظرين

الذين تطرقوا إلى نظرية الموارد غالبا ما يستعملون النموذج الياباني كمثال. وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تشتهر بامتلاكها موارد وكفاءات مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية في قطاع النشاط؛

— تعريف وتقييم موارد المؤسسة محل الدراسة؛

— معرفة ماذا ينبغي وكيف يمكن للمؤسسة تجديد مواردها وكفاءاتها والمحافظة في نفس الوقت على

ميزتها التنافسية وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية

- التأكيد على أهمية الموارد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد *singularisation*؛

- التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وذلك في إطار تنافسي

- أن الكفاءات لا تُعتبر إستراتيجية إلا إذا ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ففي المؤسسة

محل الدراسة مكنت الكفاءات التي تمتلكها من إدخال تصورات جديدة استطاعت من خلالها تغيير قواعد اللعبة

بالرغم من الاستقرار الذي شهده قطاع النشاط للعديد من السنوات، وبذلك تمكنت من احتلال

المرتبة الثانية عالميا في فترة تقل عن ست سنوات؛

- التركيز على أهمية التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي الذي يسمح بتحديد الخصائص التنافسية للقطاع؛

- التحليل الداخلي يركز على ضرورة فهم ومعرفة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة

الدراسة الثالثة

:"الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"

اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال للباحث بلالي أحمد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007.

تطرق البحث للإشكالية التالية " :كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية

الراهنة وقوى المنافسة المختلفة والاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ؟

أهداف الدراسة :تتمحور أهداف الدراسة حول النقاط التالية

- الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الإستراتيجية

باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار

باعتبارها الهدف الإستراتيجي المحوري الذي تسعى الاستراتيجيات لتحقيقه وعبر مستوياتها المختلفة؛

- محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا

أو إيجابا على مردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي

تتجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك؛

- محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد

الإستراتيجية والكفاءات كجزء منها في تنافسية المؤسسة بما تشكله من مصادر للربحية والميزة التنافسية

وأساسا للمحافظة عليها بشكل مستدام، وحث المؤسسات اعتبارا لذلك على تنمية وتطوير مخزونها من هذه

الموارد والكفاءات باعتبارها أحد أهم عوامل التفوق التنافسي خاصة في مواجهة التحديات البيئية الراهنة

نتائج الدراسة:

* إن العوامل الهيكلية وإن اعتبرتها المقاربة الهيكلية على انها العوامل الحاسمة للميزة التنافسية، فإنها تبقى

على الأقل وبتوافق مختلف التوجهات عبر مسار الإدارة الإستراتيجية تمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية

وبلورة محدداتها؛

* إن الموارد الإستراتيجية والكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية ولاتصافها بجملة من

الخصائص الإستراتيجية فإنها تشكل مرتكزا وأساسا للميزة التنافسية؛

* إن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة

وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة؛

* إن معطيات الهاتف النقال بالجزائر تُعتبرُ جد ملائمة هيكليا؛ حيث تتحقق منها مردوديات عالية، كما تكشف الدور المحوري للموارد الخاصة بالمؤسسات على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية وتفسر تباين النتائج بين مختلف المتعاملين

الدراسة الرابعة :

أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
مدخل الجودة والمعرفة

أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير للباحث سملاي يحضية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، .

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

أهداف الدراسة :

تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية :

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية.
- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتثمين كفاءاتها الفردية.
- التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة للأهداف التالية

- * تُعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد.
- * تُعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يَمَكِّن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، مع التركيز على الدور الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة باعتبارها قادرة على الإبداع والابتكار ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- * التأكيد على المعرفة كأحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة.

ح. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسة الأولى :

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إثارة النقاش حول مدى قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية، بمعنى آخر إلى أي مدى يمكن الاعتماد على هذه النظرية في تفسير مصادر الميزة التنافسية الدائمة؟ كما ركزت على معرفة فيما إذا كان بإمكان المؤسسات تحديد الكفاءات التي تُعتبر مصدر للميزة التنافسية إن منطلق الدراسة التي نقومها يختلف عن هذه الدراسة:

- حيث أن هذه الدراسة تمت في مرحلة لا زالت تشهد فيها النظرية العديد من الإسهامات النظرية وفي نفس الوقت قلة التطبيقات الميدانية. وقد عرفت النظرية فيما بعد العديد من الدراسات والأبحاث التطبيقية التي أكدت أهمية الموارد وبالأخص الإستراتيجية منها بما فيها الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

- أما بالنسبة للدراسة التي نقوم بها وانطلاقاً من إدراك أنّ أهم مجالات تطبيق التسيير الاستراتيجي و التحسين المستمر تكمن في دراسة شروط اكتساب الميزة التنافسية، وفي الوقت الذي توصلت فيه العديد من الدراسات إلى قدرة هذه النظرية والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية، فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة واقع التسيير الاستراتيجي و التحسين المستمر على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات الجزائرية.

بالنسبة للدراسة الثانية :

تطرت الدراسة للعديد من النقاط والتي تتمثل في تحديد موارد المؤسسة، التحليل الداخلي، تنمية وتجديد الموارد والكفاءات، ولعل أهم نقطة تتعلق بالجانب التطبيقي فقد هدفت الدراسة إلى اقتراح توضيح ملموس بالتطبيق على *Groupe Salomon* وقد تم اختيار هذه المؤسسة على اعتبار أنها تشتهر بامتلاكها الموارد والكفاءات التي أهلتها لأن تحقق مكانة هامة في قطاع النشاط؛ وبالتالي فإن هذه الدراسة استهدفت التأكيد على أهمية هذه النظرية في تفسير مصادر الميزة التنافسية؛ حيث أن امتلاك موارد وكفاءات متميزة سوف يقود حتماً إلى تحقيق ميزة تنافسية

وعليه يمكن أن نقول أن مبدأ الدراسة يختلف ففي الوقت الذي جاءت فيه هذه الدراسة لتؤكد

على ما تمالئ وصل إليه في دراسات سابقة، فإن الدراسة التي نقوم بها تستهدف معرفة فيما إذا كانت

المؤسسة محل الدراسة تمتلك موارد وكفاءات تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية؛ وبالتالي مدى إمكانية

الاعتماد على هذه النظرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة الجزائرية.

بالنسبة للدراسة الثالثة :

فقد تمحورت حول كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية وقوى المنافسة

وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة و ركزت هذه الدراسة على تحليل مصادر الميزة

التنافسية استناداً إلى مدخلين مختلفين: المدخل المرتكز على البيئة والذي يبرز العوامل الهيكلية على أنها

العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية، المدخل المرتكز على الموارد والذي يرجع امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلى مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية

وقد كشفت الدراسة من خلال جانبها التطبيقي أن معطيات الهاتف النقال بالجزائر تُعتبر ملائمة هيكليا حيث تتحقق منها مردوديات عالية، كما كشفت عن الدور المحوري للموارد الخاصة بالمؤسسات على اعتبار أنها المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية وتفسر التباين في النتائج بين مختلف المتعاملين في حين تُركّز الدراسة التي نقوم ا على نظرية التسيير الاستراتيجي و التحسين المستمر ومعرفة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة الجزائرية
بالنسبة للدراسة الرابعة :

يرى الباحث أنه يوجد عدد قليل من الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تسيير الموارد البشرية إستراتيجيا في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها، وبالتالي يأتي هذا البحث النظري بهدف تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة مقاربات نظرية أخرى يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن حقل الموارد البشرية.
وعليه يمكن اعتبار الدراسة التي نقوم بها كتطبيق لما تم تناوله في هذه الدراسة، مع الإشارة إلى أنه يتم التركيز على مختلف أنواع الموارد في حين ركزت هذه الدراسة على الموارد البشرية فقط .

الفصل الاول :

التسيير الاستراتيجي

مقدمة الفصل :

حين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم . وهذا ينطبق نظريا على ما يحدث في الحياة العملية في مجال الإدارة والأعمال داخل المنظمة، إذ تأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب عليها أن تسير فيه وتأتي الإستراتيجية لتكون هي الخريطة التي يحملها معه لتبين له المعالم المختارة وبذلك يصل إلى الهدف المراد تحقيقه والوصول إليه ..

ونظراً لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة إستراتيجية محكمة تكون تابعة لنشاط الإدارة الإستراتيجية بحكم إمكان الاعتماد عليها لتتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المنظمة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة وتعد دراسات التسيير الاستراتيجي من الدراسات المتقدمة في مجال تسيير المؤسسات، فهو يهدف إلى تطوير أدائها على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها، فالمؤسسة عليها أن تصيغ إستراتيجية تمكنها من توضيح وتمهيد الطريق الذي سيقودها لرسم رسالتها، وذلك يتطلب تحليلاً للعوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للتعرف على أهم المخاطر التي يمكن التعرض لها، و من ثم إكتشاف نقاط القوة والضعف الموجودة بالمؤسسة، فهي تعتمد على عناصر قوا عند صياغة استراتيجيتها مع العمل على التغلب على نقاط الضعف، ومحاولة علاجها بطرح أهم البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاختيار فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة. وحتى تتمكن أي مؤسسة من بلوغ هذه الأهداف، عليها أن تحسن استخدام مواردها المتاحة أفضل استغلال وأن تعمل على التحكم في مختلف تكاليفها وإيجاد السبل الكفيلة بتسييرها خاصة من الناحية الإستراتيجية ولهذا، فمن الضروري تناول بدقة موضوع الإستراتيجية في المنظمة لما له من أهمية بالغة و بما يتضمنه من تساؤلات حول ماهية الإدارة الإستراتيجية والاستراتيجية؟ مستوياتهما ؟ أهميتهما ؟أهدافهما ؟ وكيفية التخطيط للاستراتيجية ؟

المبحث الأول : ماهية التسيير الاستراتيجي

يستمد التسيير الاستراتيجي اصوله من مفهوم الاستراتيجية لدا نرى انه ينبغي التسبيق بعرض وتفصيل التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي ومفهوم الاستراتيجية ثم نتناول بعد ذلك مفهوم التسيير الاستراتيجي .

المطلب الاول : التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي

لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية. ويتفق جميع المؤلفين بان مدرسة هارفرد للتجارة تعتبر نقطة انطلاق للفكر الإستراتيجي الحديث¹

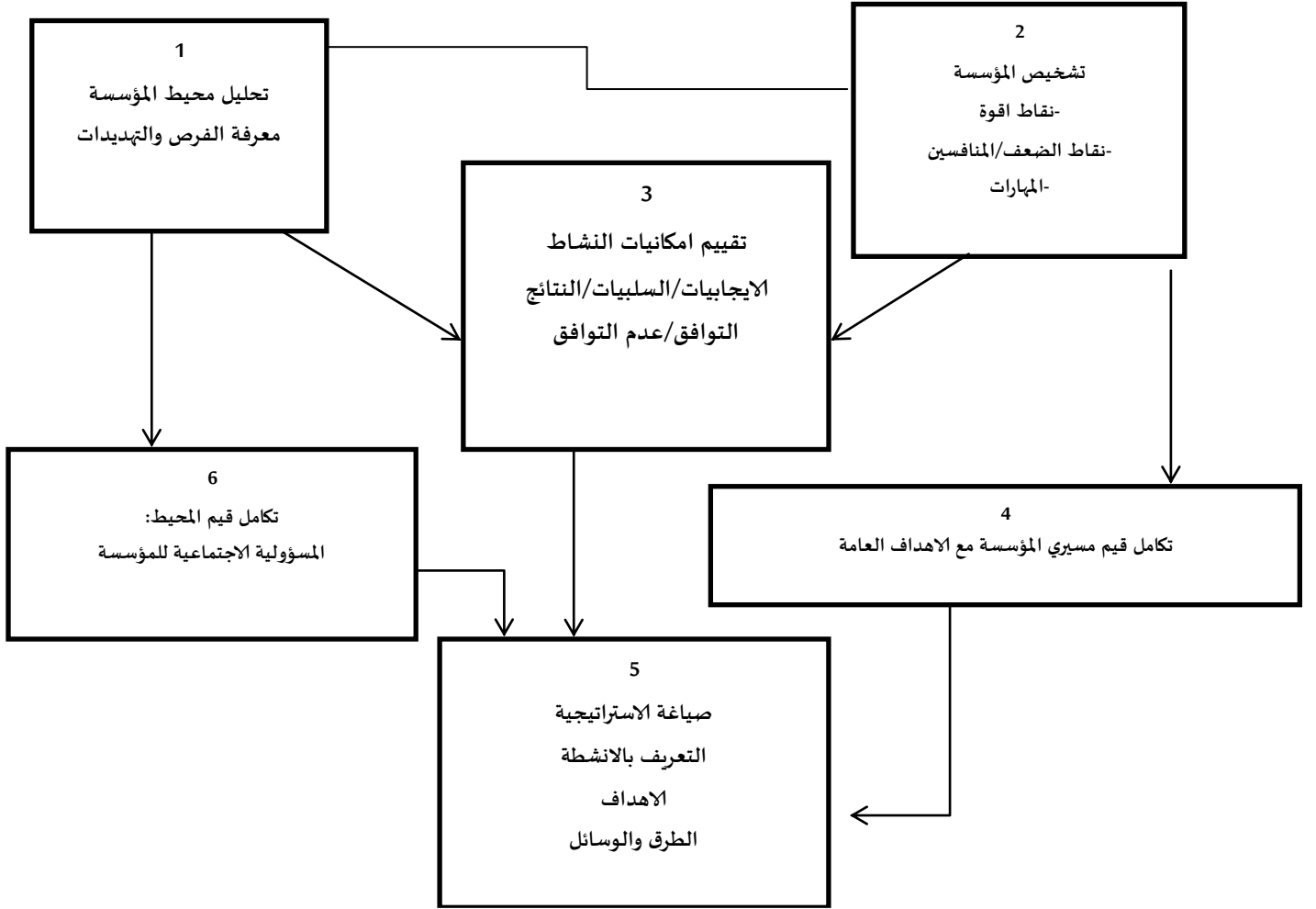
ومع بداية سنوات الستينيات ، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح ان تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث اصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وأيديولوجياتهم وقيمهم²

وقد كتب كل من learned ,christensen ,andrews and guth سنة 1965 على السياسة العامة حيث قاموا بتقديم نموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط القوة وضعف المؤسسة وكدى الفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط ويوضح الشكل رقم 01 خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج LCAG

1: Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG ,Stratégie D'entreprise (Antianuel), Economica, Paris, 1985 , P12

2 : Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, Management Stratégique, Vuibert, 2eme édition ,Paris, 1994, P102-103

الشكل رقم (1-1) : خطوات التحليل الاستراتيجي لنموذج LCAG



Suorce: Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, op.cit, P13.

وفي عام 1976 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث أجرياه انهيها فيه الى نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية، ثم جاء العالمان (كبنروتريجو) ليخوضا في مضمار الاستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للاستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسرا ما بين الاستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الاستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الاداري لدى مجموعة (مكزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج يب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك استراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا ماكدونالد كانون فولكس فاكن) وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي.

المطلب الثاني: الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية

1-الاستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية strategos والتي تعني فنون الحرب وادارة المعارك ، حيث كان ينظر للاستراتيجية على انها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ،ولذلك عرفها قاموس اوكسفورد oxford على انها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بمايمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى، القاهرة 1999

ومن الصعب تحديد تعريف موحد لمفهوم الاستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة ، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة اخرى ، لذا يمكننا ادراج بعض التعاريف الخاصة بالاستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة :

- الاستراتيجية تنطوي على تحديد الاهداف طويلة الاجل لمؤسسة ما ، وتحديد الاجراءات والانشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الاهداف¹
- الاستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط ، وهي عملية شاملة².
- الاستراتيجية حسب chandler هي تحديد المؤسسة لاغراضها واهدافها الاساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من اجل تحقيق الاهداف³.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بان الاستراتيجية هي الاطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من اهدافها الاساسية ، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الاهداف ، وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ، ولمواطن قوتها من خلال احداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولا الى اداء رسالتها ، وتحقيق اهدافها .

2-تعريف التسيير الاستراتيجي :

تصدى العديد من الكتاب و الباحثين لتعريف التسيير الإستراتيجي وهو يتصف بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف اهداف الكتاب والباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليله، وكذلك شموليته ،وفي ما يلي بعض التعاريف المقدمة :

1تعريف شاندرل((هو تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات))

2.تعريف انسوف ((هو تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراء تحقيق غاياتها وأهدافها))

¹ عبد السلام ابو قحف، سياسات واستراتيجيات الاعمال ،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2004، ص157 .

²: Philippe LORIMO, Jean- Claude TARONDEAU, de la stratégie aux processus stratégique , revue francais de gestion , N° 117 , 1998, P11 .

³: Michel WEILL, le management (la pensée, les concepts, les faits), Armand colin, Paris 2001 , P106

3. ثومبس و نواستر كلاند ((أنه يعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية))¹

4. ثوماس ((تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة و كفؤة))

5. جوش وجلويك ((الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة))²

6. كوين ((النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة أنشطته للتأكد من تحقيق الترابط التام))³

7. دركر ((هو عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال))⁴

** ومما تقدم يمكن القول بان التسيير الاستراتيجي يتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية والخارجية**

ويرى الدكتور زكريا الدوري أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها 2- التحليل الاستراتيجي

3- صياغة الإستراتيجية 4- الاختيار الاستراتيجي

5- تنفيذ الإستراتيجية 6- تقويم الإستراتيجية.

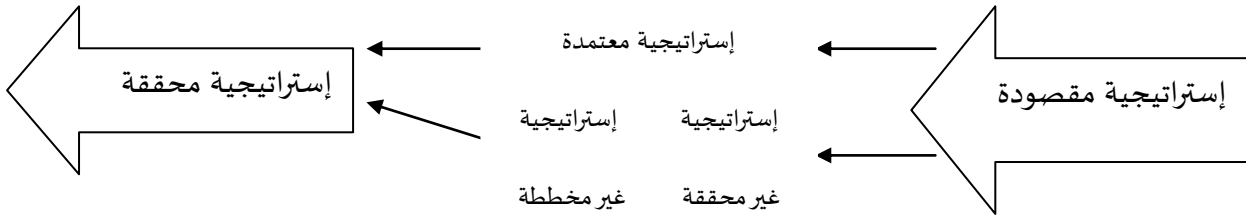
¹Thompson- j-R & Strickland-Aj-, Strategic Management-9th-ed-Richard_Irwin Company-1996

²Jauch –LR-and Gluck-wf –Business Policy and Strategic Management 5th ed- Mc-GrowHillInc Company- New York -1988-P-11

³Quinn-JB(Strategic For Change: Logical incrementalism, Honne wood, Jii:Irwin , 1980,P 6

⁴Drucker,PF,, Management: Tasks, Responsibilities, and Hein man 1974,P:74

الشكل رقم(2-1): النظرة الحديثة للاستراتيجية



المصدر: نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1996، ص20

المطلب الثالث: رسالة ورؤية المنظمة و صياغة الإستراتيجية

أ-رسالة ورؤية المنظمة

رسالة المنظمة:استعمل بيتر دراكر peter drucker مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الاسئلة الممكن طرحها للمسيرين ، ما هو عملنا؟¹، ويرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى الى تحقيقها، تستشف هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها والمجتمع الذي تنتمي إليه فكل منظمة تكون موجودة لإنجاز شيء ما في البيئة المحيط بها ولهذا فإن الرسالة الخاصة بأي منظمة هي التي تحدد النشاط الذي تنوي المنظمة أن تقوم به ضمن المجتمع فهي تعبير عن الدور الاجتماعي الذي يحتاج العمل الى شغله وملاء فراغ هومن ثم دور خطط العمل في خدمة المجتمع “.

وُجِدَت المنظمات من اجل تحقيق غرض ما، وعلى الرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت، إلا انه يُعد اساسياً، إذ تبين لحملة الأسهم إن السبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة المنظمة وهكذا عُرِفَت الرسالة بأنها (السبب في وجود المنظمة والغرض منها). وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على التساؤلات الآتية:

(1) ما مجال نشاط المنظمة؟ لماذا نحن موجودون

(2) ما الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟

¹ Jacques ORSONI, Jean-pierre HELFER, op.cit, P109.

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، أو تُعدُّ الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة .

" يعبر المضمون الجيد للرسالة عن سبب وجود المنظمة، فهو ينقل هوية المنظمة، ويحدد الغرض والاتجاه، وان مثل هذا المضمون هو ذو مغزى والهام ويمنح احساساً بالاستقرار في خضم التغيير".

كما تُعرّف الرسالة بأنها (وثيقة رسمية مكتوبة تحاول أن تحظى بأهداف وممارسات المنظمة المتميزة).

وعرفت: " بانها الاطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الاخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها واسواقها وهي السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها".

لذلك تمثل رسالة المنظمة الخصائص الفريدة التي تجعلها متميزة عن المنظمات الأخرى ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي لها.

تلخص العديد من المنظمات وتوثق رسالتها المنظمة في " بيان الرسالة " "Mission Statement" " وهي عبارة عن إيضاحات عامة للأغراض الأساسية والفريدة والإطار العام للعمليات التي تتميز بها المنظمة تكتب من قبل الإدارة ويتم فيها شرح رسالة المنظمة بصورة واقعية وبشكل مكتوب لأجل ضمان الاستيعاب الكامل لجميع الأعضاء في المنظمات لما ترمي اليه ولكي تقوم بإرشاد الأفراد والمجاميع والمدراء ضمن المنظمة ... وقد لا يحتاج الى أن تنشر الرسالة خارجياً ولكن يجب أن يفهمها جميع المدراء بكافة المستويات كما يتعين أن تكون شاملة للمنظمة بأكملها ولكل قسم أو وحدة فيها.

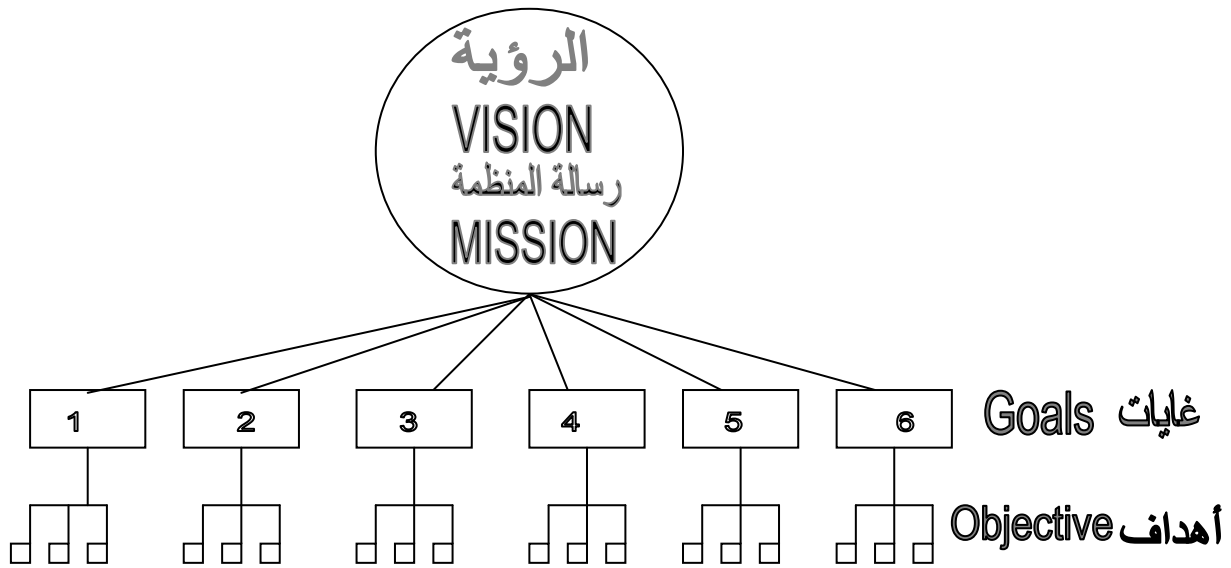
ولا بد ان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملمخة والواضحة الفهم. فضلاً عن كونها مؤلفة من فقرة واحدة، تصف سبب كينونة المنظمة، وما هي أهم أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة أخرى، وإلى المتعاملين مع المنظمة من جهة اخرى.

وبناءً على رسالة المنظمة تحدد غاياتها الأساسية، وتصاغ أهدافها الرئيسة على مختلف الآماد، والشكل الآتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.

الرؤية: هي وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع اليه المنظمة الى تحقيقه او هي وصف لصورة مستقبلية افضل تتطلع اليها المنظمة وتتفوق بها على اوضاعها الراهنة في جانب او اكثر من جوانب هذه الصورة. إن الرؤية هي صورة ذهنية لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه من قبل وهذه الرؤية تصوغ الاوضاع المستقبلية للمنظمة في نهاية هذا الطريق في صورة المنتجات والخدمات والخدمات والمكانة والحصة

التسويقية والاضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذه الصورة.
 إن من الطبيعي ان تحمل قيادة المنظمة هذه الرؤية وان تعبر عنها ولكن يبقى على كل فرد في مستويات هذه المنظمة ان تكون له رؤيته المستمدة من هذه الرؤية العامة بحيث تتكامل وتتعاقد مع الرؤية العليا للمنظمة و باختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

الشكل رقم (03-1) رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها



Jacques ORSONI, Jean-pierre HELFER, op.cit, P109.

من الشكل يتبين ان الرؤية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي تي (وهي تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه)

* إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟

* ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟

❖ في صياغة الرؤية: الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.

فالرؤية الاستراتيجية اذا تشمل رسالة المؤسسة الا انها تذهب الى ابعد من ذلك، لان الرسالة تحدد الخطوط العريضة لاهداف المؤسسة اما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه المؤسسة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها¹

ب-العوامل التي تؤثر في رسالة المنظمة

طالما ان الأهداف تساعد في تحديد رسالة المنظمة، فان ما يؤثر في الأهداف يؤثر من ثمّ في الرسالة ويقود الرسالة إلى تدرج الأهداف: وهناك بعض الأسباب والعوامل التي تؤثر في رسالة المنظمة، وهي كالآتي:

(1) التغيير في العوامل والقوى البيئية (الطلب، والعرض، وأهداف أطراف التعامل الخارجي والداخلي، والسياسات الحكومية، والمركز التفاوضي لجماعات الضغط الخارجية كالنقابات والأحزاب .. وغيرها).

(2) مدى وفرة الموارد اللازمة للمنظمة، وكذلك القوى الداخلية بالمنظمة، مثل العلاقة بين واضعي الاستراتيجية والقائمين على تنفيذها، أو العلاقة بين الملاك والإدارة ..)

(3) نظام القيم أو المعايير الذي يحكم توجهات الإدارة العليا (في المواقف الاستراتيجية مثلاً). فقد نجد ان بعض المديرين مثلاً يهتمون بعناصر مثل الجودة والمخاطرة والابتكار وأهداف الأفراد، بينما نجد ان البعض الآخر تكون توجهاتهم مرتبطة بتجنب الاخطار، وبالكمية، وبأهداف الملاك مثلاً

ج-صياغة الاستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية تتطلب المرور بعدة خطوات²:

تحديد الأهداف:

هي أول خطوة في صياغة الإستراتيجية، ذلك لأن الدافع الحقيقي من إنشاء أي إستراتيجية هو بلوغ أهداف معينة في المدى البعيد، هذه الخطوة تتضمن عمليتين هما: تكوين الأهداف وتحديد طبيعتها.

¹ جون م برايسون، ترجمة محمد عزة عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير ربحية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الاولى لبنان، 2003، ص255

² الداوي الشيخ، محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة، مركز الطباعة بجامعة الجزائر، 1998 ص 57.

1-1 تكوين الأهداف:

اختلاف زاوية النظر إلى المؤسسات في كيفية تكوين الأهداف، وكذا اختلاف المناهج المستخدمة في التحليل الإستراتيجي أدى إلى التنوع في طرق تكوين الأهداف و من بين هذه الطرق هناك طريقتين أساسيتين:

الطريقة الأولى: هذه الطريقة تعتمد على المنطقية في وصف عملية تكوين الأهداف، أي أن الأهداف وفق إطار منطقي رشيد حيث تسمح فيما بعد بتوجيه المؤسسة.

الطريقة الثانية: إن هذه الطريقة تنطلق من اعتبار الأهداف التي تحدد المؤسسة لنفسها على أنها نتيجة، و تبرير للصراع القائم من مختلف المجموعات الضاغطة الموجودة في المحيط الداخلي.

في الأخير نستخلص أن المؤسسة الفعالة هي التي تستطيع التوفيق بين الطريقتين في تكوين أهدافها.

2-1 طبيعة الأهداف:

غالباً ما تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها ذات أبعاد متعددة و مختلفة المستويات، حيث لا تمكن فقط من معرفة الاتجاه العام للمؤسسة بل تتعداه لتصبح أداة للتقييم و المراقبة.

القوة الدافعة:

يمكن تعريف القوة الدافعة على أنها العوامل التي تحدد الإطار الإستراتيجي للمؤسسة.

فإضافة إلى عنصر الأهداف التي يمكن أن تساعد على معرفة الاتجاه العام للمؤسسة، تعتبر عملية التعرف على القوة الدافعة مسلكاً يمكن من تحديد المسار الذي ستسلكه المؤسسة مستقبلاً و يمكن طرح هذا الإشكال بخصوص القوة الدافعة " ما الذي ينبغي أن يكون عليه مستوى المنتجات و الأسواق المستقبلية للمؤسسة"¹.

و كإجابة عن هذا السؤال يقول الكاتبان " W.j.Zimmermant – b.benjamin "، " أن القوة الدافعة يمكن أن يكون مجالها أحد العناصر التالية: المنتجات المقدمة، احتياجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية، أسلوب البيع، الموارد الطبيعية، الحجم، النمو، العائد، الربح"².

¹ الداوي الشيخ، 1998، مرجع سابق، ص 61.

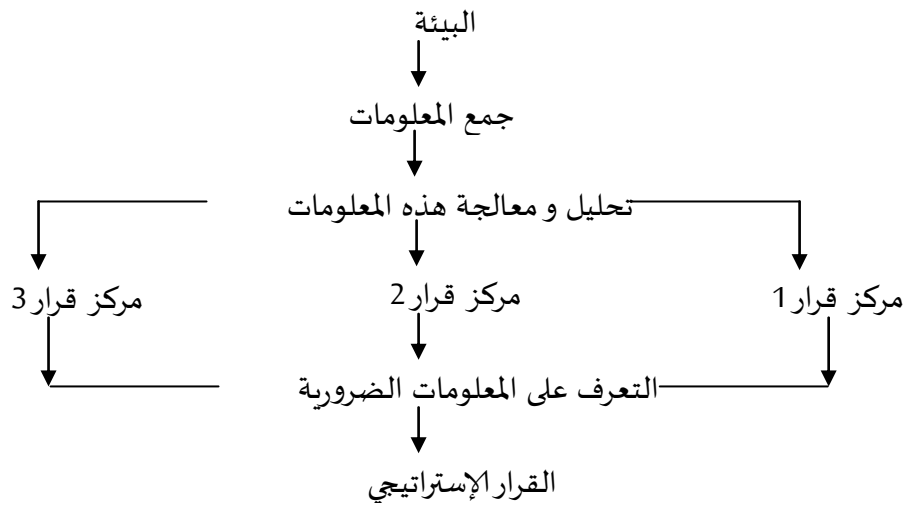
² مرجع سابق، ص 62.

تشخيص عناصر المحيط:

على المؤسسة أن ترصد التحولات الحادثة في محيطها حتى يمكن لها مسايرة التغيرات الحاصلة. و التكيّف معها، أو التأثير فيها، هذا حتما سيدفع المؤسسة إلى امتلاك ميزة تنافسية. و مضاعفة حصتها في السوق لكن هذا يتوقف على مدى تعرفها على الفرص المتاحة لها، و القيود أو التهديدات التي ستواجهها، لذا يجب على المؤسسة أن تنشأ شبكة للمعلومات من أجل التعرف أكثر على محيطها الداخلي و الخارجي.

وقد نوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (4-1): المحيط و علاقته بالقرارات الإستراتيجية



المصدر: داوي الشيخ، مرجع سابق، ص 66.

من الشكل نفهم أنه بعد الانتهاء من جمع المعلومات تقوم المؤسسة بتحليلها والأخذ ما يناسبها من أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي.

إن محيط المؤسسة في الحقيقة هو نوعين: داخلي و خارجي، لذا فالتشخيص يكون داخلي و خارجي.

1- التشخيص الداخلي:

إن التشخيص الداخلي مهم في صياغة الإستراتيجية فمن خلاله تتعرف المؤسسة على نقاط قوتها و نقاط ضعفها من خلال فحص وحداتها و تتم عملية التشخيص الداخلي من خلال معالجة الجوانب التالية:

- التسويق: التعرض إلى تشكيلة المنتجات، تطور المنتج، حصة المؤسسة في السوق، وفاء الزبائن... إلخ

- الإنتاج: من خلال فحص القدرات الإنتاجية، نوعية الإنتاج، تكلفة الإنتاج... إلخ
- البحث و التطوير: ونقصد بذلك تكوين المنتجات، المنتجات الجديدة، وجود الشهادات ... إلخ
- التمويل: ونقصد بالتمويل، تحليل مستوى الديون، مستوى الأرباح، السيولة... إلخ

2- التشخيص الخارجي:

يمكن اختصاره في الفرص و التهديدات، ونذكر من جوانبه ما يلي:

- المنافسة: نعني بها المؤسسات المنافسة، المنافسين المحتملين، المنتوجات البديلة... إلخ
- طلب السوق: يجب دراسة كل الجوانب المتعلقة بالطلب السوقي سواء من الناحية الكيفية أو من الناحية الكمية.

المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية

هناك اختلاف و تباين بين مختلف الكتاب و الباحثين في وضع مراحل إعداد أو صياغة إستراتيجية المؤسسة، حيث لا يوجد منهج واحد وواضح لإعداد الإستراتيجية، و بعد اطلاعنا على عدة مراجع يمكننا أن نأخذ المنهج التالي لإعداد الإستراتيجية:

المرحلة الأولى: مرحلة وضع الإستراتيجية

و تتضمن هذه المرحلة دراسة البيئة الداخلية بما توفره من جوانب قوة و ضعف و البيئة الخارجية بما تحتويه من فرص و تهديدات، و هذه الدراسة لتحليل و تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما و تجميع و تحليل المعلومات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي، كما تتضمن هذه المرحلة صياغة و إعداد رسالة المنظمة من أجل واجهة التحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال و تحديد المجال الرئيسي لنشاط المنظمة في تفاعلها مع هذه البيئة و تحديد الغاية من وجود المنظمة و طبيعة الخدمات التي تسعى إلى تقديمها و بالإضافة على ذلك تتضمن تحديد أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل و خططها و سياساتها باتجاه تحقيق مهمتها الأساسية و التوصل إلى الإستراتيجيات البديلة و أخيرا يتم اختيار و تحديد الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها و متابعتها، كما نجد أن هذه المرحلة تشمل على جوانب أخرى ككيفية توزيع الموارد و مجال الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيها، أو التكامل مع مؤسسات أخرى أو تكوين مؤسسات مشتركة.

المرحلة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية

إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمة الخطة الإستراتيجية، بحيث تحدد مسؤولية تنفيذ كل جزء منها. فتتطلب الإستراتيجية هو جعل الخطة الإستراتيجية واقع ملموس أي تحويل الخطط الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية.

إلا أنه من مقومات التنفيذ الفعال للإستراتيجية أن يوافق الإستراتيجية المختارة هيكله مناسبة، وقد أثبتت عدة دراسات أن نجاح الخطة الإستراتيجية مرتبط بتكيف الهيكله مع الإستراتيجية، لأن كثيراً من المشكلات التسييرية تنتج عن عدم القدرة على تحقيق ذلك التكيف.

وعموماً فإن الخطة التنفيذية يجب أن تضمن:

- إجراءات محددة لتحويل البرنامج إلى واقع تشغيلي .

- تواريخ أو توقيعات البدء والانهاء لكل نشاط أو مرحلة .

- الشخص المسئول عن التنفيذ ، اسمه ووظيفته وموقعه.

- الشخص المسئول عن المتابعة ، اسمه ووظيفته وموقعه.

- النتائج المتوقعة من كل نشاط أو مرحلة.

- الفترة المتوقعة لظهور نتائج البرنامج.

ومن ثم تلعب الخطة التنفيذية دوراً هاماً في الربط بين كل من تصميم الإستراتيجية ومراقبتها ، كما تحدد هذه الخطة ما يتوجب علمه بشكل مختلف عن الذي يتم في الأداء الحالي للعمليات ، من ناحية أخرى فعندما نجح لتقييم الإستراتيجية فإن الخطة التنفيذية تساعد في تقييم الأداء ، وفي تحديد القرارات العلاجية التي قد تكون لازمة لتصحيح المسار.

المرحلة الثالثة: رقابة الاستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة. فقد تعددت واختلقت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية، فقد قسمها بعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، وقد جمعنا الآراء المختلفة بتلك المراحل في:

- تحديد معايير قياسية مسبقة والأهداف وما هو المراد قياسه .

- مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية .

- تأسيس المقاييس المالية والاقتصادية.

- اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير الموضوعية.

الرقابة التقييمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الاستراتيجية

تبدأ الرقابة التقييمية قبل اختيار المنظمة استراتيجيتها وأثناءها وبعدها ذلك أن هذه الرقابة التقييمية تتولى:

- * إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الاستراتيجية.
 - * استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.
 - * اعتماد التقييم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
 - * تقييم محتويات الاستراتيجية ومراجعتها.
 - * تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.
 - * تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها.
- تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون قادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وأن يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

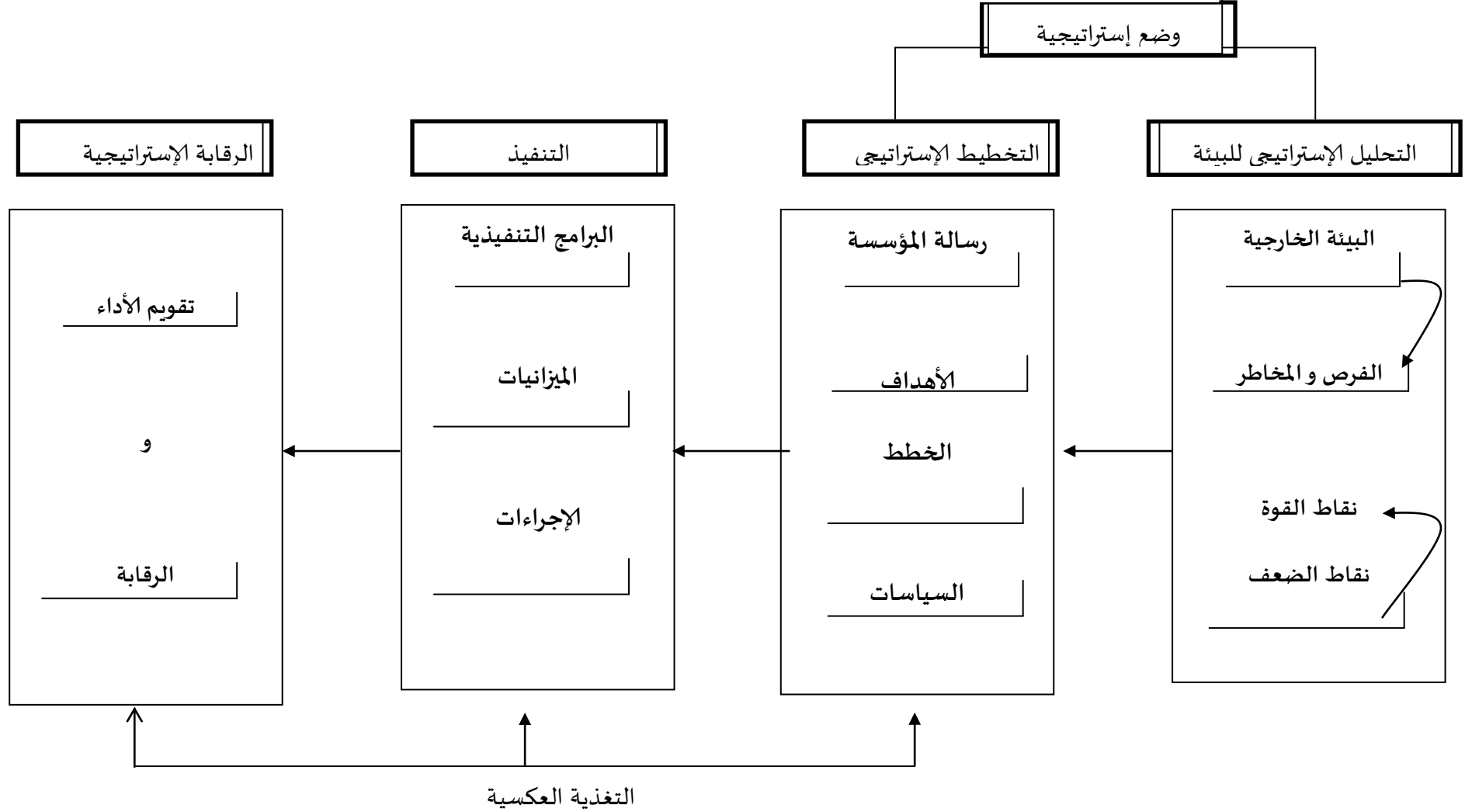
المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجية

فبعد أن نقوم بتحديد الاستراتيجية وتنفيذها نأتي إلى عملية تقييم الاستراتيجية، فهي تعتبر آخر مرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية وتعتبر من التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المنظمة وهذا راجع لتنوع أساليب الرقابة والتقييم الذي يؤدي إلى صعوبة اختيار النوع الملائم، فالتقييم يعتبر بمثابة الوسيلة المناسبة للتأكد وتقييم الاستراتيجية من أنها تنفذ حسب ما هو مخطط لها، فعملية تقييم الاستراتيجية تشمل على الأنشطة التالية:

- 1 - مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تشمل على أساس الاستراتيجية الحالية.
- 2 - قياس الأداء.
- 3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ولهذا نجد أن التقييم مهم جداً فالنجاح المحقق هو مؤقت لهذا فهو لا يشير إلى النجاح في المستقبل. والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها إعداد الاستراتيجية:

شكل رقم (1-5): مراحل إعداد الإستراتيجية



المبحث الثاني : التسيير العادي والتسيير الاستراتيجي

المطلب الأول : انواع القرارات

صنف انسوف القرارات التي تؤخذ في المؤسسة الى ثلاث انواع :

القرارات الاستراتيجية :

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة ، وتكون بدلالة المحيط وهي غير قابلة للتراجع ، كاختيار تشكيلة المنتجات والاسواق ، تحديد الهداف وتخصيص الموارد .

القرارات الادارية :

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة، وهي تتعلق بهيكل وتنظيم السلطات ، العمل والاتصال داخل المؤسسة .

القرارات العملية :

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة ، وعادة ما تكون عبارة عن معلومات ، وتهدف الى استغلال الموارد لتعظيم المردودية، تحديد الاسعار والموازنات¹.

ومن خلال هذا التصنيف نستطيع التمييز نوعين من التسيير " التسيير العملي والتسيير الاستراتيجي "

المطلب الثاني : التسيير العادي والتسيير الاستراتيجي

التسيير العادي (العملي): يكمن هذا التسيير في تشغيل طاقة المؤسسة بأقصى فعالية، هذه الفعالية التي تقاس على المدى القريب باستخدام معايير كمية، مثل: الإنتاجية بالنسبة للإنتاج أو رقم المبيعات المحققة أي تحويل الاستثمارات إلى نتائج.

التسيير الإستراتيجي: يكمن في البحث، التنمية و التنظيم و جذب الزبائن، أي أن التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق لأهدافها، ويمكن التمييز بين قرارات التسيير العادي والإستراتيجي حسب الجدول

رقم (01)

1 سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2005/2006، ص10

جدول رقم (1-1) : التمييز بين القرارات (1¹)

الخاصية	التسيير العادي	التسيير الإستراتيجي
المدة	قصيرة	طويلة
الأهداف	واحدة و واضحة مثلا عند القول تخفيض السعر ب 5 %	كثيرة و غامضة
الطابع	تسيير عادي	إبداع
الأبعاد	واحدة	متعددة : مالية –تسويق- تقنية...الخ

يمكن للمؤسسة أن تكون من ناحية التسيير العادي جيدة، من خلال استعمال طاقة الإنتاج كلية و المردودية تكون حسنة، و التسيير التسويقي جيد، لكن من ناحية التسيير الإستراتيجي تكون ضعيفة بسبب عدم الإبتكار و الإبداع. مما قد يؤدي إلى تراجع مزاياها التنافسية، و دخول سلعها مستقبلا في انحطاط فيما بعد، لذلك على المؤسسة أن تواجه هذه التهديدات، من خلال العمل مع مؤسسات لديها مؤهلات في مجال البحث و التنمية. و في الحقيقة التسيير الإستراتيجي أصبح يتطلب تطبيق سياسته معرفة القدرات الحالية و المستقبلية للمؤسسة و فهم كل ما يدور في بيئتها الداخلية و الخارجية، إضافة إلى الإختيار المناسب للبدائل الموجودة (2)

إن تنفيذ التسيير الإستراتيجي الملائم يتطلب بعض القدرات المتمثلة أساسا في :

- ✓ توافر المعلومات المناسبة للتغيرات البيئية المحتملة مستقبلا .
- ✓ قدرة إكتشاف و التنبؤ بالمشاكل المستقبلية - .المهارات المطلوبة في التسيير .
- ✓ طبيعة التكنولوجيا المطبقة.
- ✓ التنسيق بين الإدارة العليا و بقية أجزاء المؤسسة إلى جانب المسيرين في إتخاذ القرارات الملائمة حاليا و مستقبلا.
- ✓ إمكانية مواجهة القيود السياسية و الإجتماعية التي تؤثر على حرية المؤسسة

1عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 2000. ص 113

²MOKHTAR BELAIBOUD, gestion stratégique de l'Entreprise publique algérienne, O.P.U Alger P218.

اولا: التحليل الخارجي.

وهو يعني تحليل البيئة الخارجية ورصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة.

والتغير في البيئة هو الذي يوجد الفرص و التهديدات، فالبيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة ولا تهديدا.

وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة و تتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة و حجم المؤسسة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها.

اولا: تحليل الأنظمة التنافسية

هو تحليل يمكن من تحديد البنية المستقبلية المحتملة للأنظمة التنافسية و تحتوي هذه المرحلة على خمس خطوات.

الفرع الأول: تحديد النظام التنافسي.

- ✓ السوق الجغرافي: أي تحديد جغرافية السوق، فقد يكون السوق هو البلد أو القارة أو العالم وذلك على حسب نوعية الصناعة.
- ✓ تحديد أقسام الصناعة:

الفرع الثاني: خصائص الأنظمة التنافسية.

- ✓ دورة حياة المنتج.
- ✓ دورة حياة التكنولوجيا.

الفرع الثالث: تحليل القوى التنافسية.

- ✓ المنتجات الجديدة.
- ✓ المنتجات البديلة.
- ✓ قدرة و سلطة مفاوضة الزبائن: الزبائن يشاركون في المنافسة بالمفاوضة على الأسعار و الجودة ويريدون خدمات جديدة.
- ✓ قدرة و سلطة مفاوضة الموردون.

ثانياً: تحليل الوضع الاستراتيجي (المركز الاستراتيجي).

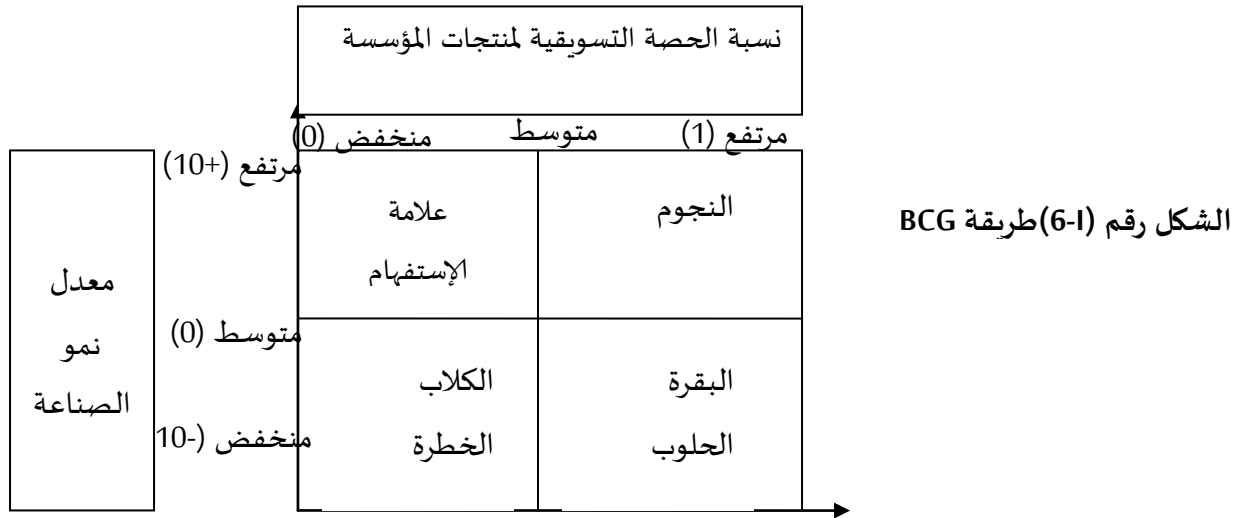
هذه المرحلة تقود إلى تشخيص قيمة المؤسسة من خلال قيمة مجموع نشاطاتها في الوضعية التنافسية، و تطبق على مجموع قطاعات النشاط الإستراتيجية (DAS) للمؤسسة في فترة زمنية محددة.

هناك عدة طرق طُورت خلال الستينات والسبعينات من القرن الماضي، وكلها تستعمل البعدين (القيمة و الوضع التنافسي) وتختلف في طريقة القياس.

الفرع الأول: طريقة BCG (Boston Consulting Group).

يُستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات، و التي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة و سوق مختلفة. و بالتالي فمن المنطقي وضع إستراتيجية لكل منتج على حدة، فالنموذج لا يصلح للمؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد و لها نشاط واحد.

و النموذج يعبر بيانياً عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي لها و الاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، و بالتالي فإن نموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات و الأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة مبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق.



المصدر: أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وعادة ما يعبر عن الحصة التسويقية في محور السينات وذلك في مدى معين من الصفر إلى الواحد، فإذا كانت القيمة تساوي 0.5 فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل نصف حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

أما محور العينات فهو يمثل نمو الصناعة ممثلة في النسبة المئوية السنوية لارتفاع مبيعات الصناعة، ويمكن أن يتراوح المعدل من (-10) إلى (+10) أو من (-20) إلى (+20) بحسب نوع الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيمة الصفر في منتصف محور العينات.

وبناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل السابق.

1. علامة الاستفهام: وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط، فهي منتجات تحتاج لقدر كبير من النقدية والتكاليف حتى تنافس في الصناعة المزدهرة التي عادة ما تواجه عدد كبير من المنافسين، ورغم ذلك فإن ما تحققه من عائد يعتبر أقل، والمنتجات في هذا المربع تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأوفق أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو اختراق السوق أو تطوير المنتج أو أي إستراتيجية إصلاحية، أم أنه من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة وبيعها والتوقف عن إنتاج المنتجات التي تقع في هذا المربع.

2. النجوم: وتعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة وأكثرها ربحية و أكثرها احتمالا للنمو و التوسع نظرا لأنها تحقق حصة تسويقية مرتفعة نسبيا بالنسبة للمنافسين، و تعمل أيضا في سوق مزدهرو من الأفضل أن تحصل على كل الاستثمارات التي تكفل لهذه المنتجات الفرصة للمحافظة على مركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، و التكامل الأمامي و الخلفي و الأفقي و اختراق السوق و تطوير المنتج و المشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات المناسبة للمنتجات التي تقع في هذا المربع.

3. البقرة الحلوب: المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة تسويقية عالية بالنسبة لأكثر المنافسين، و عادة توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه هذه المنتجات التي تعمل في صناعة ذات معدل نمو منخفض، و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها و لكن السوق هو الذي تدهور و رغم ذلك حافظت على نجاحها، و على الإدارة أن تحافظ على المنتجات التي تقع في هذا المربع قدر الإمكان، و أن تحافظ على مكانتها و تطيل دورة حياتها بقدر الإمكان، و يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج و التوسع المتجانس من أفضل الاستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات، و لكن عندما تضعف المنتجات التي تقع في هذا المربع و تبدأ تفقد مركزها السوقي، و تبدأ حصتها السوقية في التدهور فمن الأوفق تطبيق إستراتيجية الانكماش.

4. الكلاب الخطرة: هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة و تضر بسمعتها و تؤثر على غيرها من المنتجات، و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي أضعف الضعفاء و ينبغي القضاء عليها بالانكماش و التصفية الجزئية.

الفرع الثاني: نموذج التحليل الثنائي (SWOT). (Threats Opportunitie Weaknesses Strengths).

الشكل (7-1) نموذج التحليل الثنائي (SWOT)

		البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
نقاط الضعف	نقاط القوة	
إستراتيجية إصلاحية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التهديدات

المصدر: أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 69.

يستخدم هذا النموذج الذي يطلق عليه اسم التحليل الثنائي لِيُبين العلاقة بين الأربع متغيرات الرئيسية، و هي نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و من هنا جاء اسمه باللغة الانجليزية (SWOT).

و هناك العديد من النماذج الأخرى مثل (McKinsey) و نموذج التحليل الرباعي (SPACE).

ثانيا: التحليل الداخلي.

اولا: تشخيص سلسلة المنافع.

قدم بورتر في كتابه الشهير (Competitive advantage) سنة 1985 فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعميل سواء أكانت منفعة مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق و منافع شكلية تتحقق عن طريق الإنتاج بإعادة تشكيل المواد و السلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر

فائدة للعميل. و منافع زمنية تتم بتخزين المواد و السلع لحين الحاجة لها، و منفعة حيازية تتحقق عن طريق بيع السلع و الخدمات لإشباع حاجات العملاء و رغباتهم. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

و قد قسم بورتر المؤسسة إلى تسعة أنشطة و يتكون كل نشاط من الأنشطة التسعة إلى أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة و قد قسم بورتر الأنشطة التسعة إلى مجموعتين و هما الأنشطة الأساسية و الأنشطة المساعدة.

الأنشطة الأساسية هي تلك الأنشطة التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة بذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات قيمة له. أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل و ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره و لكنها ضرورية لزيادة كفاءة و فعالية الأنشطة الأساسية.

و الشكل التالي يوضح سلسلة المنافع حسب بورتر: (1)

الشكل رقم (8-1) سلسلة المنافع حسب بورتر

الخدمات المساعدة					} أنشطة
إدارة الموارد البشرية					
التطوير و التكنولوجيا					
المشتريات					} أنشطة
الخدمات	التسويق و المبيعات	الإمداد الخارجي	العمليات	الإمداد الداخلي	

المصدر: الدكتور محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

ثانياً: تحليل الموارد.

مصادر المؤسسة هي:

✓ الموارد المالية.

¹ الدكتور محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

✓ الموارد البشرية.

✓ الموارد التقنية.

تشخيص الموارد يسمح بـ:

✓ تقدير القدرة المالية للمؤسسة.

✓ تقييم الجهد التقني و البشري لمواجهة الـرهانات المستقبلية.

✓ تحديد المشاكل التي يجب حلها.

✓ الكشف عن مصادر الرقي و التقدم المستغلة.

✓ التحقق من أن الموارد و الكفاءات المتوفرة مستعملة بشكل جيد.

في تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية:

1. جمع المعلومات.

2. البحث عن المعايير المرجعية.

3. معالجة المعلومات.

الفرع الأول: تشخيص الموارد المالية.

يتمثل التشخيص المالي أساسا في التحليل المالي، إذ يهدف هذا الأخير إلى إجراء فحص و تشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها، و من نتائج التحليل المالي نجد:

خارجيا: تقييم النتائج المالية، مدى تحمل المؤسسة للقروض.

داخليا: إعطاء حكم على التسيير، اتخاذ قرارات حول الاستثمار.

الفرع الثاني: تحليل الموارد البشرية.

تحليل الموارد البشرية يعني هل تحتوي المؤسسة على عمال من حيث العدد و الكفاءة، كما يعني أيضا سياسة المستخدمين مثل كيفية التشغيل و التكوين.

يحتوي تشخيص الموارد البشرية على:

✓ التقييم الكمي للوسائل.

- ✓ تقييم الكفاءات.
- ✓ تحليل مؤشر الأثر الاجتماعي.
- ✓ جرد سياسة المستخدمين.

الفرع الثالث: تحليل الموارد التقنية.

تحليل الموارد التقنية تعتمد على أساسين هما:

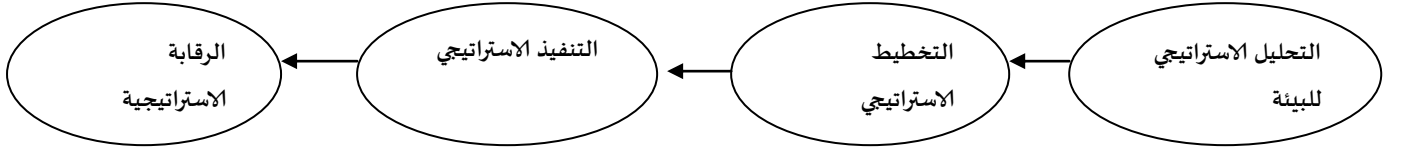
- ✓ تقييم مؤشرات المقاييس.
 - ✓ تقييم قيمة الأصول المشتركة لكل النشاطات.
1. تحليل الموارد التقنية للإنتاج: من خلال العوامل المتوفرة، إنتاجية الموارد المستعملة، نوعية تسيير الإنتاج، نوعية البحث و التطوير.
 2. تحليل الموارد التقنية للمبيعات و التوزيع: من خلال الموارد التقنية للتوزيع، الخدمات المعروضة، لوجستيكية التسويق.
 3. تحليل الموارد التقنية للتموين: من خلال مراكز الشراء، صورة المؤسسة بالنسبة للموردين.

ثالثا: تحليل تنفيذ الموارد.

هذه المرحلة من التحليل تتركز حول أداء المؤسسة و استغلال الموارد من أجل تقوية الوضعية الإستراتيجية و بالتالي هي تتطلب تحليل داخلي الذي يحتوي بدوره على:

- ✓ تشخيص نظام المعلومات.
- ✓ تشخيص نظام القدرة.
- ✓ تشخيص نوع التسيير.
- ✓ تشخيص قيم و معايير السلوك في المؤسسة.

الشكل رقم (9-1): مراحل التسيير الإستراتيجي



المصدر: الدكتور محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، مرجع سبق ذكره، ص23

المبحث الثالث: التغيير الاستراتيجي، مستوياته، وانواع الاستراتيجيات

المطلب الاول: التغيير الاستراتيجي ومستوياته

اولا التغيير الاستراتيجي:

انطلاقاً من أن التغيير الإستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الديناميكية التكيف والتوازن، لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقنيات والثقافات. إن التغيير أمراً محتوماً، إذ لا يمكن لشيء أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان أيديولوجياً أو اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر.

فيما يشير الدكتور يونس طارق " بأن التغيير هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وتعده ما استطاعت، فضلاً عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عاليين"^[1].

في حين يؤكد Lynch بأن التغيير الإستراتيجي يتضمن الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير للمنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة تم في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية في المنظمة.

¹يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص219.

ثانيا : مستويات التغيير الاستراتيجي

هناك خمسة مستويات للتغيير الاستراتيجي، وهي:^[1]

1. عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي.
2. التغيير الاستراتيجي الروتيني: ويشمل التغييرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب الزبائن (التسعير، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين، وغيرها).
3. التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه.
4. التغيير الاستراتيجي الجذري.
5. إعادة النظر الكاملة بالتوجه الاستراتيجي.

وفي إطار كون التغيير حتمياً وتحدياً للإدارة، لا بد من التعرف على مطالب التغيير وقواه الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة وذلك باعتماد الوسائل والتكنولوجيات والأدوات المناسبة لتصبح الأحداث وتطورها ينصب في مصلحة المنظمة من خلال السرعة والخفة العالية في الاستجابة له.

وبذلك نرى أن لتكنولوجيا المعلومات وقدراتها إمكانية للمساهمة في تحقيق لحالة الاستجابة الإستراتيجية للتغيرات البيئية من قبل المنظمة لأنها ستساعدها حتماً في اكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية وتوجيهها نحو استغلالها، وتساعدها في تجنب التهديدات والمخاطر البيئية وهذا في الواقع فرض من فروض استمرارية حياة منظمات الأعمال وبقائها، إذ إن سرعة وخفة تحرك المنظمة استجابةً للتغيرات البيئية عامةً قد يعدّ من الوسائل المناسبة لتحقيق الفرض المتعلق باستمرارية المنظمة ويخفف شدة التأثير البيئي الواقع عليها.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجيات

أولاً استراتيجيات النمو

عندما تكون المنظمة في وضع يمكنها من تهيئة راس مال أو فوائض مالية توظفها في زيادة حجم المنظمة و زيادة حصتها السوقية ، فإنها تعتمد إستراتيجية النمو التي تتألف بدورها من استراتيجيات بديلة تختار الإدارة

1 زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2003، ص 408

من بينها وتنتقل من واحد إلى أخرى وفق المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها .
وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة ، قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة ، طالما تعايش المنظمات عالما
سريع التغير .

وعندما تتجه المنظمة للنمو فإنها تضع أهدافها في صيغ زيادة المبيعات ، النصيب السوقي ، والأرباح ، و
عندما يرصد المدير الاستراتيجي فرضا سانحة بالسوق و يدرك أن لديه من نقاط القوة ما يمكنه من
استغلالها ، فانه يختار إستراتيجية النمو ، من خلال احد أو بعض استراتيجياتها البديلة التالية :
1- النمو الذاتي : أي إن المنظمة تستطيع أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكاناتها الذاتية ، حيث الاحتياج إلى
الأموال و الموارد الأخرى للنم سواء داخل القطاع الذي يعمل فيه أو في قطاعات أخرى .
2- إستراتيجية التركيز :

التركيز على العملاء (الأسواق) ويتم ذلك من خلال:
-الاعتماد على العملاء الحاليين.

-جذب عملاء المنافسة.

التركيز على المنتج : ويتم ذلك من خلال:

-تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

-تنمية و تطوير استخدامات جديدة للمنتج / الخدمة.

التركيز على التكنولوجيا : ويتم ذلك من خلال:

-تطوير الآلات و المعدات لتحسين الكفاءة.

-تطوير استخدامات و منافع جديدة للمنتج / الخدمة.

3- إستراتيجية التكامل و التركيب :

تعمل المنظمات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها ، و
قد تستخدم المنظمة أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت ، يحدث هذا في المنظمات الكبيرة التي تتعدد
أغراضها ، أو قد تعني المنظمة من إستراتيجية في صورة متتابعة.

4- إستراتيجية التنوع :

-تقديم المنتجات / الخدمات الجديدة

-إضافة أسواق جديدة.

-أضافوا بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال فهي إستراتيجية
مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي

ثانيا: استراتيجيات الاستقرار

عندما لا تتمكن شركة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج لإستراتيجية الاستقرار، في هذه الإستراتيجية تسعى الشركة للحفاظ على وضعها السوقي، و برغم هذا يستطيع المديرون زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق حجم أعمال اكبر من نفس العملاء. و من دواعي تبني إستراتيجية الاستقرار، شعور المديرين بان الشركة تؤدي بشكل جيد، أو إدراكهم أن الاتجاه للتغيير سيحمل معه مخاطر مؤثرة، وان الشركة تحتاج لفترة راحة بعد فترة من العدو السريع نحو النمو، عموما فان استراتيجيات الاستقرار يمكن أن تكون أكثر نجاحا في الأجل القصير. ومن بدائل هذه الاستراتيجيات :

1- إستراتيجية التقاط الأنفاس:

بعد نمو سريع وإنهك تنافسي، قد تحتاج الشركة لفترة من الراحة تستوعب فيها ما حققته وتعيد تنظيم وحشد مواردها لمرحلة نمو تالية، في ظروف بيئية أفضل.

2- إستراتيجية الثبات:

أنها إستراتيجية عدم اتخاذ قرار جديد و اختبار الاستمرار في العمليات و السياسات الحالية. في الأجل القصير، و تعتمد في هذه الإستراتيجية على عدم وجود تغيير في موقف الشركة. إن الثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي المستقر للشركة في صناعة لا تشهد نموا ملحوظا، يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي مع تعديلات طفيفة لتحسين مبيعاتها وأرباحها.

3- إستراتيجية الريج المصطنع:

هنا لن تتخذ الإدارة العليا للشركة قرارا جديدا، أنها ستحاول تقديم دعم اصطناعي للريج عندما تمر بفترة من تناقص المبيعات والإيرادات والأرباح، وذلك بخفض كل من الاستثمارات وبعض المصروفات في الأجل القصير.

ثالثا: إستراتيجية الانكماش

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية، هنا تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات وتقليص حجم النشاط، و ذلك عندما تواجه موقفا ماليا صعبا، أو تهديدا مؤثرا من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في بيئة الخارجية، أو عندما تجد الإدارة أنها يمكن أن تحقق ربحا على أن هي خفضت حجم نشاطها. ومن بدائلها:

1- إستراتيجية الحصاد: و يدخل في اطار هذه الاستراتيجيات تقليل حجم الانشطة او الاستغناء عن أنشطة لم

يعد بالإمكان تطويرها.

2- إستراتيجية التحول:

وهي الإستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد ، وهي تنطوي على مرحلتين ، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف ، و الثانية مرحلة الدعم و الاستقرار و التي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديد .

3- إستراتيجية التجريد :

من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذا تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو احد خطوط المنتجات و الخدمات أو في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة ، و في هذه الحالة تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية هذه الوحدات الإستراتيجية .

4- إستراتيجية الالتفاف :

و هنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع و تقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية ، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل ، مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات و الأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار و حجمها .

5- إستراتيجية التصفية :

تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش ، و يرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية

المبحث الرابع: خفة الحركة الإستراتيجية للمنظمة كأداة استجابة للتغيير الاستراتيجي

المطلب الاول : مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

يكاد يجمع الباحثين على مفهوم موحد لخفة الحركة الإستراتيجية عندما يؤكدون بأنها القدرة على إدراك و الحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط و تنفيذ التغيير القريب و البعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع و فاعل و بالشكل المطلوب . و بعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات و القدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال.^[1]

¹www.sa-advantage.com/strategicagilityconsulting.html

كما يشير البعض إلى أن خفة الحركة يمكن أن تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي.^[1]

ان خفة الحركة بالمنظمة تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بالاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة المباغته والنجاح التنافسي⁽²⁾

وتعرف الخفة الاستراتيجية بأنها القدرة على الادراك والحصول على مزايا تتيحها البيئة من خلال تخطيط وتنفيذ القريب و البعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الاعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب⁽³⁾

ويشير البعض إلى أن مفهوم خفة الحركة في عمليات المنظمات التي تشهد تغييراً متوقفاً وروتينياً هو السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها.

وقد ظهر الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آن واحد، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة، الأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجه منظم نحو التغيير نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبعه المنظمة لتعظيم حالات النجاح.

فيما يرى البعض بأن خفة الحركة الإستراتيجية أساسية للبقاء في عالم الأعمال اليوم، وإنها وسيلة تحمل في طياتها الاختلاف بين الاستمرار بكون المنظمة لاعب أساسي أو أنها ذات أفكار متحجرة (قديمة أو بالية).^[4]

المطلب الثاني : أهداف خفة الحركة الإستراتيجية

تسعى المنظمات لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

ويمكن أن تندرج تلك الأهداف في إطار ما يعرف بنموذج خفة الحركة التي يحدد الأبعاد الأساسية لخفة الحركة في إطار الشكلاآتي:

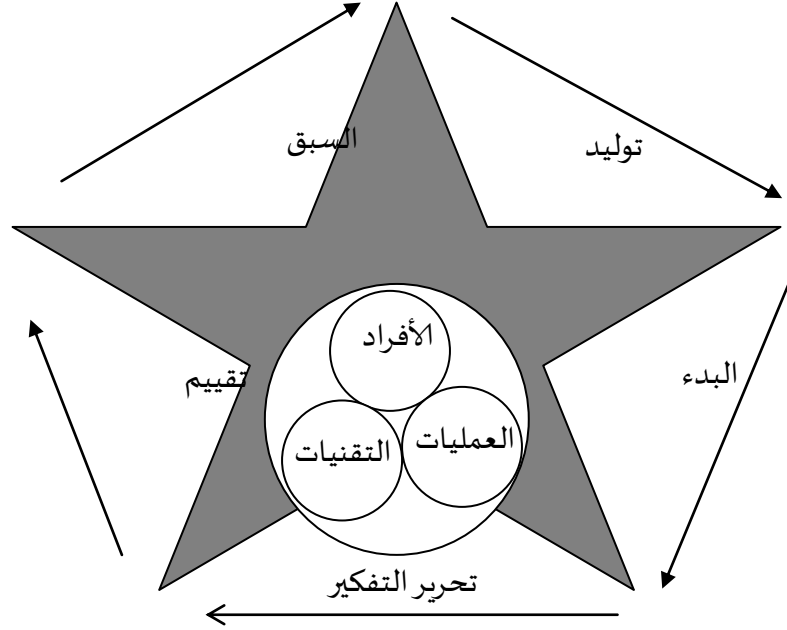
¹www.agilityconsulting.com

²حسين وظيف، طه، أحمد، (2011)، الأبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، الجزائر

3Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms Ofoegbu, Oneyema.E&Akanbi, Paul Ayobami, (2012), "The Influence of in Nigeria", International Business & Economics Research Journal, Vol.No11, and No.2:153X160

4http://strategicagility.com/drupal/home/strategicagility

الشكل رقم (10-1) : نموذج خفة الحركة



Source: www.agilityconsulting.com

يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج خفة الحركة يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الآتي :

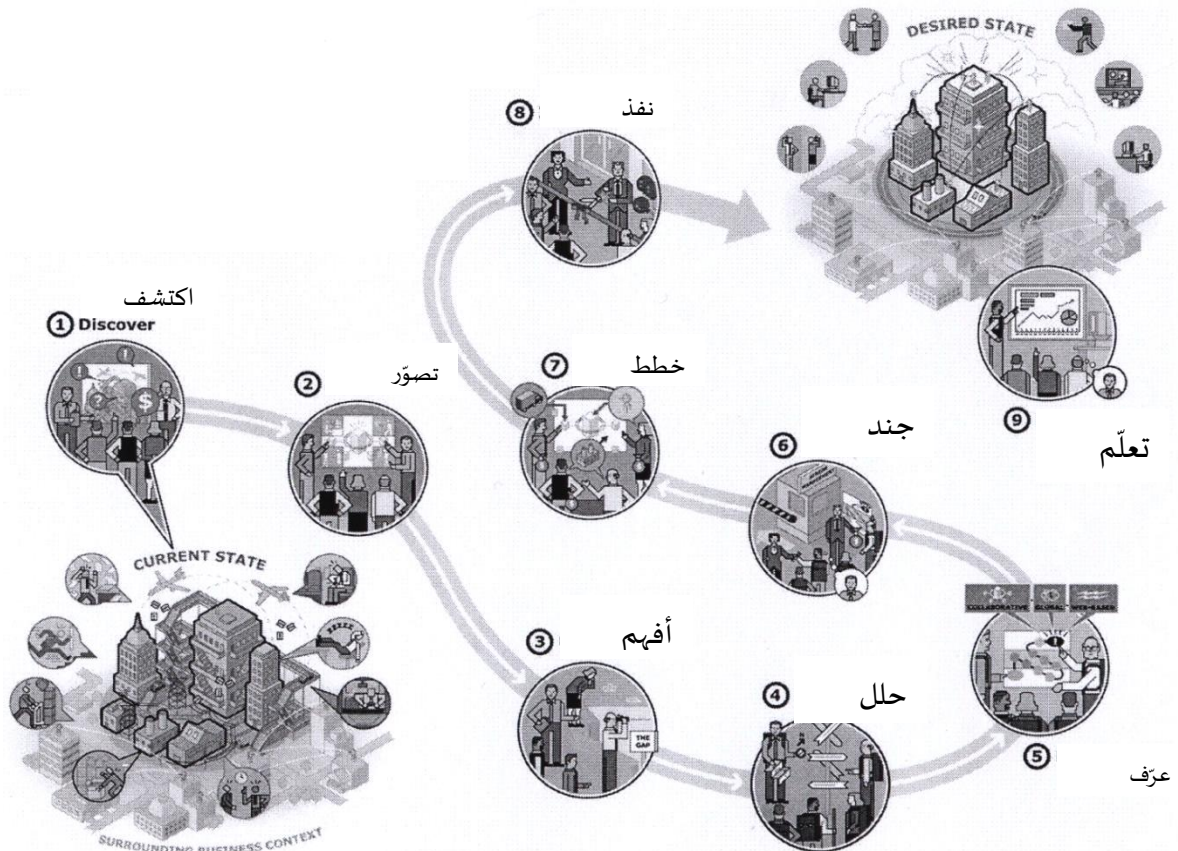
الجدول (2-1) العلاقة بين نموذج خفة الحركة وقدرات المؤسسة

نموذج خفة الحركة	قدرات المؤسسة (الأفراد ، والتكنولوجيات ، والعمليات)
1. السبق في التغيير	<ul style="list-style-type: none"> ● الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير ● القياسات الرئيسية لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية ● الإدراك والوعي القوي والإحاطة بالصناعة ● السير الدائم ، عدم الرضا في كل المستويات
2. توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> ● رسالة واضحة "خط البصيرة" في كل مكان في المنظمة ● ممارسات قيادية فعّالة في جس النبض والإصغاء ● التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الفوز أو الانتصار ● الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز
3. البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> ● نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال ● قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا ● الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل ● القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة
4. تحرير الفكر	<ul style="list-style-type: none"> ● المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع ● يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع ● تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات ● البحث الثابت خارج المنظمة والصناعة التي تنتهي إليها

قدرات المؤسسة (الأفراد ، والتكنولوجيات ، والعمليات)	نموذج خفة الحركة
<ul style="list-style-type: none"> • تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة • أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة • كيفية تحسين التعلّم يعدّ جزءاً من أجزاء تقييم النتائج • توفر النتائج تغذية عكسية لكل من المساحات أعلاه 	5. تقييم النتائج

Source: www.agilityconsulting.com.

وفي إطار سعي المنظمات للوصول إلى خفة الحركة وتحقيقاً لأهدافها لأهميتها الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة ، نجد أن هناك يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمؤسسة أن تصبح أكثر خفة؟



وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل، يمكن تحديد مجموعة من الخطوات التي لا بد وأن تتبعها المنظمات لتحقيق ذلك، وتتمثل تلك الخطوات بالشكل الآتي :

المطلب الثالث : دوافع خفة الحركة الإستراتيجية

تمارس منظمات الأعمال أنشطتها اليوم في إطار كم هائل من المعلومات المتاحة لأي شخص وفي أي وقت، وبالوقت نفسه فإن هناك معدلات مستمرة للتغيير في الأسواق والتكنولوجيات المستخدمة، وبموجب ذلك فإن الأنظمة التقليدية في الإدارة لم تعد مناسبة لتواجه حالات التغيير هذه، وهنا يتوجب على المنظمات إدراك ذلك وتقوم بالبحث عن السلوكيات المطلوبة لإحداث التغيير اعتماداً على ما سبق، فإن هناك سببين رئيسيين يحددان الإجابة المناسبة لتساؤل مفاده:

لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية؟

ويمكن تحديد هذه الأسباب بالآتي:^[1]

1. وقتية الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، وهنا يتوجب على منظمات الأعمال تحديد وانتزاع منافع منظمة الأعمال من الفرص الأفضل المتاحة.
2. يمكن أن تموت منظمات الأعمال اليوم إذا استمرت بإنتاج ما يستخدم فقط لكي تصبح قائمة بعمل الشيء الصحيح.

خلاصة الفصل الاول:

لقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها . هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها . صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية

¹www.sa-advantage.com/strategicagilityconsulting.html

ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة .
وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة
ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في
الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة .
إن مما يميز الإدارة الإستراتيجية هو أنها كمفهوم لا تقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه ، كأحد الثوابت
ومن ثم فإن الدور الاستراتيجي يتضح في التكيف ورد الفعل وهو ما يجعل الإستراتيجية المميزة هي ذات القدرة
على التأثير أو تلك المحدثة للتغيير في البيئة المحيطة .

الفصل الثاني التحسين المستمر والميزة التنافسية

مقدمة الفصل

في ظل مناخ عمل متغير ومتطور يعتبر عدم تطوير أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف، ولذلك تسعى المنشآت إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام.

فقد تكون العمليات والأنشطة عند وقت تخطيطها كانت مقبولة وان هذا التخطيط كان مستهدف لفترة مؤقتة، ولم تتم دراسته بعد ذلك ليوكب التغيرات المحيطة وهو ما أدى لحدوث مشاكل مما يوضح أهمية مراجعة العمل بين الحين والآخر لتطويره فالمنظمات بكافة أنواعها واختلاف أهدافها تحتاج التحسين المستمر دائماً في العمليات والأنشطة والمنتجات وذلك لاختلاف حاجات العميل وطلباته والبيئة الخارجية المتغيرة باستمرار ولتوادة المنافسة القوية بالسوق.

تبدأ أعمال التحسين المستمر بتطبيق مفاهيم حل المشكلات على العملية المطلوب تحسينها وذلك بدراسة وتحليل موقع المشكلة باستخدام الأسئلة المتكررة والتحسين لا ينفذ مرة واحدة بل يجب ان تبذل جهود التحسين باستمرار لان هناك دائماً فرص للتحسين.

يعتبر التحسين المستمر فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر، ومن غايات التحسين المستمر الرئيسية اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية التي كانت ولا زالت الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءاً من M.PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تامين هذه الموارد الداخلية .

وبغية التفسير أكثر سنحاول في المبحث الثاني من هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، شروطها ومصادرها كما سنحاول ابراز دور التسيير الاستراتيجي لمختلف الموارد والتحسين المستمر لها في خلق ميزة تنافسية تضمن بقاء المنظمة واستمراريتها .

المبحث الاول : التحسين المستمر

المطلب الاول : ماهية التحسين المستمر

اولا-نشأة التحسين المستمر

تعود جذور التحسين المستمر Continuous Improvement (CI) أو Kaizen (وتعني التغيير نحو الأفضل) الى اليابان إذ اعتُمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الانتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال اجراء التحسينات بصورة تدريجية واصلاحات بسيطة في انشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الانتاجية لاسيما وان الهدف الاساسي من استخدامه يقتصر على تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم انفاقها خلال السنه بمعدلات متفق عليها وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الاخذ بنظر الاعتبار عند اجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الانشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلال تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون ان ذلك يسهم في محاولة تحقيق الاهداف المطلوبه ¹.

ومن بين الشركات الصناعية التي تعتمد على التحسين المستمر الى جانب تقنية التكلفة المستهدفة شركة توشيبا TOSHIBA عام 1946م وشركة تويوتا TOYOTA عام 1951م وذلك للحفاظ على قوة الموقع التنافسي للشركة لاسيما وان سعي الشركة لتحقيق اهدافها يمر من خلال إحداث جملة من التغيرات للوصول الى الهدف النهائي لكل شركة ألا وهو تحقيق الارباح ، وتنصب فلسفة هذه الشركة على تحقيق التحسين المستمر في جميع اوجه العملية الانتاجية والخدمية بدءا بعملية تصميم المنتج مروراً بعمليات انتاجه وصولاً الى ايصال المنتج الى الاسواق العالمية²

• ويرجع الفضل للخبير الياباني ماسكاي إمامي في نشر مفهوم الكايزن حيث أصدر كتاب كايزن عام 1986م ثم كتاب قمبا كايزن عام 1997م

ثانيا- مفهوم التحسين المستمر : قد ذهب العديد من الباحثين والكتّاب في بيان مفهوم التحسين المستمر :

¹Hilton, Ronald W., "Managerial Accounting", 6th Ed., Mc Graw-Hill Co. Inc., 2005. p234

²الجبوري ، ميسر ابراهيم احمد ، "نظم ادارة الجودة" ، 2008 ط 1، العراق- بغداد ، ص254

اذ عرف، Kaplan & Atkinson التحسين المستمر بأنه "تلك التقنية التي توجه انظار الادارة العليا للتفكير في الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز المدراء والعاملين لديها في جميع مستوياتها باتجاه ايجاد طرق لتخفيض التكاليف للمنتج او الخدمة"¹

في حين عرفه Weetman بأنه "عملية احداث تحسينات على المدى القصير في مفردات صغيرة متكررة الحدوث قياساً بأحداث تغيرات اساسية كبيرة على المدى البعيد من خلال تخفيض التكاليف المتغيرة بمعدلات معينة."²

اما Mclancy فعرف التحسين المستمر بأنه "طريقة لاجراء التحسينات بشكل مستمر في مفردات التكاليف من خلال دراسة مراحل تصنيع المنتج بالشكل الذي ينعكس على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة او الخدمة المقدمة."³

وعرفه التكريتي بأنه "اسلوب من اساليب ادارة الكلفة الاستراتيجية ويعتبر من الاساليب الادارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالتنوع والكلفة والوقت."⁴

كما عرفه (الجبوري) بأنه "مجموعه من العمليات لادخال الابتكارات الصغيره المستمره على المنتج او الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الاصل."⁵

وهناك ثلاث مستويات للتغير يتطلها هذا التحسين وهي :

تغير بسيط : بالجهود الفردية وتوليد أفكار لأداء المهام بأسلوب أفضل

تغير متوسط : ويتم بواسطة مجموعة صغيرة بالجهود الجماعية يتم اقتراح الأسلوب الأفضل لتنفيذ الإجراءات

تغير كبير – ابتكارات : وذلك بالاستثمار في تكنولوجيا جديدة أو معدات جديدة

¹Kaplan, Robert S.& Atkinson, Antony A., " Advanced Management Accounting" , 3rd ED., prentice Hall, Inc., 1998,p229

²Weetman, Pauline, " Management Accounting" 1st Ed., Pearson Education Limited, 2006,p482

³Mclancy, Eddie & Atrill, Peter, " Management Accounting for decision makers" ,5th Ed.,prentice Hall Co.2007,p144

⁴ التكريتي ، اسماعيل يحيى ، " محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة)" ، ، 2008 ط ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص 377

⁵ الجبوري ، ميسر ابراهيم احمد ، مرجع سبق ذكره، ص 256

المطلب الثاني: أهمية وهدف الية التحسين المستمر

أولاً- أهمية التحسين المستمر: يمكن ايجاز أهمية التحسين المستمر بالنقاط الآتية¹:

1- التحسين المستمر ليس تقنية او اداة او اسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية ، لذا فهو من المرتكزات الاساس في نجاح الشركة واستمرارها في السوق.

2- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة .

3- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا What وكيف How وليس على منهجية من Who.

4- التحسين المستمر يقوم على فكرة ان الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البدء .

5- التحسين المستمر يجبر الادارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الاساس الواجب تحقيقه بوصفه احد الاساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة

ثانياً-هدف آلية التحسين المستمر:

ان الهدف من التحسين المستمر هو الوصول الى اعلى مستوى من الكفاءة في الانتاج او الخدمة وذلك من خلال اجراء التحسينات المستمرة في العمليات الانتاجية للشركة او الخدمة ولاسيما وان الصعوبة في تحقيق هذا الهدف يستلزم اتباع الآتي²:

1- استخدام تقنية المقارنة المرجعية والتي يمكن من خلالها البحث عن افضل التطبيقات والممارسات في مجال الصناعة ما بين الشركات المتنافسة بالشكل الذي ينعكس على تحقيق الاداء الافضل والذي يعد جوهر عملية التحسين المستمر.

2- الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام بعض المقاييس مثل تخفيض نسبة التلف وتخفيض وقت دوران المنتج فضلاً عن استخدام خرائط السيطرة.

3- تحسين العمليات بكفاءة وفاعلية والقابلية للتعديل فضلاً عن القدرة على البحث عن مصادر المشكلات والتي تعوق هذه العمليات .

¹ مرجع سابق، ص266

2 الركابي، كاظم نزار، "الأداه الأستراتيجية -العولمة والمنافسة"، 2004 دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص97

4- الفحص المستمر للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها او التخلص منها.

5- توقع احتياجات الزبون لا جراء التحسينات بشكل تدريجي للوصول الى تحقيق رضاه .

المطلب الثالث :طرق التحسين المستمر

أولاً : ثلاثية جوران: تتكون عملية التحسين من ثلاث مكونات اساسية :

1/ التخطيط : يبدأ لتحسين العمليات بالعميل الخارجي ويتضمن ما يلي :

(أ) تحديد من هم العملاء

(ب) التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية

(ج) تطوير خصائص المنتج التي تلبى احتياجات العميل وتحقيق الميزة التنافسية

(د) تحديد العمليات اللازمة لانتاج المنتج بالخصائص المطلوبة

(هـ) تحويل الخطط الى عمليات تنفيذية بالاعتماد على انشاء فرق العمل

2/ رقابة الجودة : اختيار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الاساسية للعملاء واكتشاف ايه انحرافات ومن ثم

تصحيحها باستخدام التغذية العكسية لمعرفة مدى تلبية المنتج لمتطلبات العملاء باعتماد ادوات الضبط

الاحصائي مثل تحليل باريتو وشكل الانتشار وخريطة السبب والاثروغيرها .

3/ التحسين : الوصول الى مستويات اداء اعلى من مستويات الاداء الحالية وتتضمن انشاء فرق عمل

وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها ، ويجب ان تكون جهود التحسين مستمرة وبدون أي توقف او تباطؤ في

العمل

ثانياً : الطريقة العلمية : تحقق هذه الطريقة نتائج باهرة في تحسين العمليات ويتكون الاطار العام لها من

سبعة مراحل اساسية وهذه المراحل مترابطة مع بعضها فكل مرحلة تعتمد على السابقة لها كما يلي :

المرحلة الاولى : تحديد الفرص : هذه المرحلة تتكون من جزئين هما :

(أ) تحديد المشاكل : يحاول ان يجيب على السؤال ما هي المشكلة والإجابة تؤدي الى المشاكل التي امامها احتمال

اكثر للتحسين وتحتاج الى حل ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعه من المدخلات منها :

✓ . المقترحات من المدير والمشرفين والمهنيين

- ✓ . المقترحات من فرق العمل
- ✓ . معلومات العاملين عن الاداء بالنسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسين
- ✓ . معلومات العملاء وجمهور البيئة الخارجية عن المنتجات
- ✓ . بحوث العملاء
- ✓ . حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل

ولا تعتبر المشاكل شيء سيء بل يتم اعتبارها فرصاً للتحسين

(ب) تكوين الفريق : واسناد المهام له ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات ويتم اختيار قائد الفريق وتحديد الهدف من تكوين الفريق والوقت الذي يجب ان يقدم فيه الحل

المرحلة الثانية: تحديد النطاق :

يقال ان المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل وفي الصين يقولون انها 90% من الحل

عوامل التحديد السليم للمشكلة هي :

- ✓ . وصف المشكلة بوضوح وسهولة
- ✓ . وصف التأثير، ما هو الخطأ، متى يحدث، اين يحدث، لماذا هو خطأ، من هو المسؤول عن الخطأ
- ✓ . التركيز على ما هو معروف ، وما هو غير معروف ، وحجم المعرفة المطلوبة
- ✓ . الاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العميل

هذه المرحلة تتطلب وضع قواعد واضحة للفريق من حيث السلطة الممنوحة له وكيفية تكوينه ومن هم اعضاءه والرقابة والتوجيه لعمليات الفرق والموارد المحددة لها .

المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية : الهدف هو فهم العملية وكيفية الاداء والانشطة الهامة المطلوبة

لتقرير المقاييس المطلوبة وجع البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات ومستوى رضا العملاء

- ✓ . الخطوة الاولى هي رسم خريطة تدفق العمليات
- ✓ . تم تحديد مقاييس الاداء فما يمكن قياسه يمكن ادائه وعلى فريق العمل ان يحدد هذه المقاييس
- ✓ . جمع البيانات والمعلومات المتاحة باستخدام قوائم الفحص بواسطة برنامج الحاسب الالى وتشمل المعلومات ، تصميم المنتج ومعلومات عن العمليات ومعلومات احصائية .
- ✓ . يقوم فريق العمل بتحديد العملاء وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم ومدى تداخلهم مع العمليات .

يجب ملاحظة انه من الضروري تحديد الاسباب الجذرية والاسباب الاكثر حدوثاً وتكراراً وفقاً للمشكلة تحت الدراسة .

المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية : الهدف من هذه المرحلة هو وضع الحلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الامثل لتحسين العمليات

. في بعض الاحيان يمكن التوصل الى الحلول بمجرد القيام بعملية فحص وتحديد الاسباب وتحليل البيانات التي تم جمعها ، ويمكن اقتراح التحسين من خلال احدي هذه الطرق التالية :

(أ) اقتراح عمليات جديدة . هذه الطريقة تعتبر ابتكاراً وتجديداً شاملاً وتعتبر قاعات العصف الذهني من اهم الاساليب الفعالة لتشجيع الابتكار حيث يعتمد الحصول على افكار جديدة من المشاركين ولا يسمح فيها بتوجية النقد لأي فكرة كي لا يتأثر مناخ الابتكار واهم مجالات المستخدمة لهذا الاسلوب مشاكل وقت التأخير في العمليات

(ب) دمج مجموعة من العمليات معاً والهدف خلق عملية احسن

(ج) تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات والوظائف بطريقة احسن

المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير: الهدف هنا اعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة لتنفيذ عمليات التحسين

. يتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجيدة ما يلي :

(أ) ماذا سوف يتم عمله ؟ (ب) كيف سوف يتم عمله ؟ (ج) متى سوف يتم العمل (د) من سوف يقوم بالعمل

(هـ) اين سوف يتم تنفيذ العمل ؟

. بعد الحصول على موافقة لجان الجودة فمن المرغوب فيه الحصول على نصائح وتغذية عكسية ممن سوف يتأثروا بالتغيير مما يساعد في تطوير التزامات التحسين .

المرحلة السادسة: استطلاع التغييرات او التحقق منها : الهدف هنا متابعه وتقييم التغيير من خلال جمع البيانات ومراجعته التقدم الذي حصل ومن المهم القياس المستمر واستمرار جهود التقييم للوصول الى التحسين المستمر

. بعض احيان يتم احداث التغيير بصفة مبدئية محدودة وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في باقي الدوائر

. يجب ان يجتمع الفريق بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج واذا كانت المشاكل قد تم حلها ام لا

. ينبغي توثيق عمليات الرقابة والعمليات ونظام الجودة والنواحي البيئية

المرحلة السابعة : التحسين المستمر: الهدف هنا هو الوصول الى مستوى تحسين معين من اداء العمليات

بغض النظر عن جهود التحسين المبدئية وعمليات التحسين لا بد ان تستمر

. على الادارة ان تنشئ النظام الذي يكفل ويساعد تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الاداء بالنسبة للعمليات

الداخلي والخارجي

. التحسين المستمر يعني عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة ولكن بذل جهد اكبر لتحسين الاداء

ثالثاً : طريقة كايزن : (Kaizen)

. طورها اليابانيون وتعتمد على التحسين المتزايد المستمر وتتكون الكلمة من مقطعين الاول Kai يعني التغيير

والثاني Zen ويعني الجديد في الغه اليابانية . ويشمل هذا التغيير او التحسين عمليات المنظمة وافرادها

. تجري هذه الطريقة التحسينات المستمرة في كل المجالات وجميع الاوقات

عناصرها :

. التركيز على العميل . روح التعاون وعمل الفريق . التوقيت المطلوب (JIT)

. حلقات الجودة . علاقة الادارة مع العاملين . استخدام التكنولوجيا في العمل

. كل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها في المنظمات التي تطبق منهجية كايزن .

. يستخدم اليابانيون قائمة مراجعه لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر في جميع المجالات التي

تؤثر بالجودة

. خطوات تطبيق طريقة كايزن :

1/ الفرز : ترتيب الاشياء بشكل منطقي ويعني عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالاشياء القديمة

التي لا يستفاد منها وهذا يقود للبحث في اسباب ظهور اشياء مزعجة مثل تسرب الزيوت من الآلات

2/ الترتيب المنهجي : وضع الاشياء في امكانها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابله للاسترجاع والاستخدام بدون اضاعه الوقت مثل الممارسة اليابانية في "قانون الثلاثين ثانية" حيث ترتب عدة الاستخدام كالثشاكوش وغيرها في لوحة خاصة ضمن مفهوم مكان فحص لكل شيء وكل شيء يعود الى مكانه المخصص بعد الاستخدام .

3/ تنظيف مكان العمل : قيام موظفي المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لاماكن اعمالهم ففي الشركات اليابانية تخصص الـ 5 دقائق الاولى والاخيرة يوميا لإنجاز تنظيف شامل لمكان العمل .

4/ التعقيم الشامل : تتعلق اساسا بالنظافة الشخصية للموظف و متابعه تطبيق المفاهيم الـ (1,2,3) باستمرار في كافه اماكن العمل واستمرار تطبيقها

5/ الانضباط الذاتي : تدريب الاخرين على متابعه الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف والكياسة مع الاخرين واحترام قوانين العمل وتحويلها الى عادات

. ساهم هذا المدخل في تحويل المصانع من ورش عمل مهملة الى مصانع نظيفة ومرتبطة تؤثر في كفاءتها وانتاجية العاملين فيها .

. مكان العمل النظيف والمرح يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين انتاجيتهم

المطلب الرابع: عناصر التحسين المستمر وادوات تطبيقه

أولاً- عناصر التحسين المستمر

يطلق على التحسين المستمر 5S لأنه يتكون من خمسة عناصر تبدأ جميعاً بالحرف S باللغة اليابانية والانجليزية وهي كالآتي¹ :

1- التصفية Straighten: وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة اليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية ، اي استبعاد الوسائل التقليديه في التعليم واستخدام الوسائل الحديثه .

2- التنظيم Set in order: وتعني وضع الاشياء في اماكنها الصحيحة ، اي ترتيب وسائل عرض المحاضره .

¹ الخطيب ، سمير كامل ، "ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر" ، 2008 دارالمرضى ، العراق – بغداد، ص63

3- التنظيف Shine: وتعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الاداء ، اي توفير الوسائل الحديثه للتعلم لابتوب ، شاشة العرض (مما يسهل عرض المحاضره بشكل جيد .

4- المقاييس المعيارية Standardize: التأكد من بقاء المعدات والمكائن في حالة عمل جيدة تجنباً للاعطاب المتكرره ، اي متابعة وصيانة وسائل التعلم الحديثه لضمان سير المحاضره بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجأة .

5- التدريب والانضباط Sustain: تعني جعل جميع ماورد اعلاه جزءا من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك التزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل ، اي تدريب التدريسيين على استخدام الوسائل الحديثه في عرض المحاضرة¹.

ثانيا- ادوات تطبيق التحسين المستمر

لغرض تطبيق عناصر التحسين المستمر 5S فإنه يمكن اعتماد ادوات واساليب احصائية متعددة تؤدي دوراً مهماً في التحسين المستمر ، اذ يتم تحديد فرص التحسين المستمر من خلال اكتشاف العلاقات السببية في العمليات واختبار العلاقات المستنبطة ببيانات واقعية قبل قبولها².

وان هذه الادوات هي³:

1- خرائط التدفق Flow Charts: هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة ، اذ يتم وصف العمليات الحالية وتتابعها وهذا ما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج منتج ما أو تقديم خدمة معينة ويمكن من خلالها اقتراح التعديلات والمراجعات الضرورية في العمليات الإنتاجية والأنشطة الخدمية ، اذا فخرائط التدفق عبارة عن مخطط لتمثيل خطوات العملية وتحديد نقاط اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية المناسبة عليها .

2- قوائم الاختبار Check Sheets: تعتبر قوائم الاختبار إحدى التقنيات التي تسمح بجمع وتسجيل البيانات عن العملية بطريقة مبسطة وفعالة . ومن خلال تنظيم هذه البيانات يمكن تحليل هذه البيانات ب سهولة ويسر مما يساعد في حل مشاكل العملية واجراء التحسينات على المنتج او الخدمة .

¹ الجبوري ، ميسر ابراهيم احمد ، مرجع سبق ذكره، ص273

² الجبوري، مرجع سبق ذكره ، ص277

³ Aichouni & Al-Ghonamy, opcit,2010:p 131-133

3- مخطط باريتو Pareto Diagram: عبارة عن تمثيل بياني للمشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية أو الخدمية. ومن خلال هذه التقنية يمكن ترتيب المشاكل تنازليا من الأكثر حدوثا إلى الأقل، أي حسب أهميتها وتكرار حدوثها وبالتالي تحديد أهم المشاكل و أب لغها أثرا على الجودة والتركيز على حلها أولا .

4- التوزيع التكراري Histogram: هو عبارة عن تمثيل بياني يسمح بطريقة مبسطة تحليل البيانات التي تم جمعها من العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف دراسة جودة مخرجاتها أو اكتشاف عيوبها. وتستعمل هذه الأداة لاستخلاص معلومات ومؤشرات هامة عن جودة المنتج أو الخدمة وفهم الإختلافات الموجودة في العملية وتحديد القيمة المتوسطة للبيانات ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها وكذلك الحكم على جودة المخرجات

5- مخطط السبب و النتيجة Cause and Effect Diagram: بعد جمع البيانات عن العملية أو المشكلة التي نود دراستها عن طريق قائمة الاختبار، وتحليل هذه البيانات عن طريق مخطط باريتو أو التوزيع التكراري يكون قد حان الوقت لدراسة أسباب الاختلافات والتغيرات التي نلاحظها في العملية وكذلك تحديد الأسباب المؤدية إلى ظهور تلك العيوب في المنتج أو الخدمة.

6- مخطط الانتشار Scatter Diagram: يعتبر من أدوات تحسين الجودة المتوفرة لدى فرق تحسين العمليات، فهو يستعمل لتحليل بيانات العمليات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين. فمن خلالها يمكن البحث و الكشف عن علاقة السبب والنتيجة بين متغيرين اثنين وتوضيح نوع العلاقة بين المتغيرين ومعرفة قوة الارتباط بينهما.

7- خرائط المراقبة Control Charts: عبارة عن رسم بياني يبين التغيرات والانحرافات التي تحدث في خصائص الجودة مع الزمن وتعتبر خرائط المراقبة العمود الفقري والأساس للمراقبة الإحصائية للعمليات. اذ يتم من خلالها إجراء تحليل إحصائي مستمر للتغيرات في العملية بهدف مراقبة وضبط جودة المنتج أو الخدمة وتحسين أداء العملية.

المطلب الخامس: خطوات ومراحل التحسين المستمر

اولا-خطوات التحسين المستمر:

ان اول من وضع خطوات التحسين المستمر هو Walter Shewhart في عام 1920 م وعززت وطورت بشكل فعال من قبل Edwards Deming في عام 1950 والمتمثلة بأربعة خطوات وتسمى دورة PDCA وهي كالآتي¹:

1- التخطيط Plan: في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الاهداف والمواصفات والعمليات الضرورية.

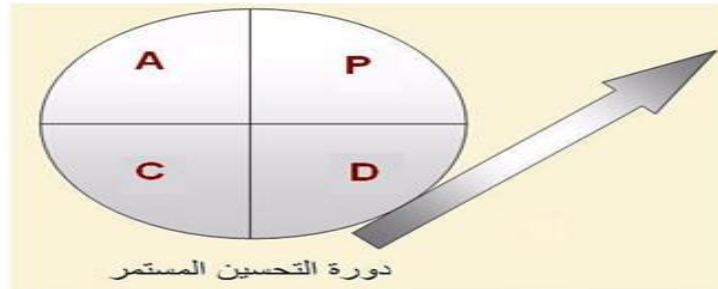
2- التنفيذ Do: في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه.

3- التقييم والفحص Check: في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف و المواصفات

4- التحسين Act: في هذه المرحلة وبناء على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج و نعود إلى المرحلة الأولى وهكذا

ويمكن تمثيل خطوات التحسين المستمر السابقه بالشكل الاتي:

الشكل II-1: عجلة ديمنج أو دورة (PDCA) أو دورة ديمنج .



Source : Aichouni & Al-Ghonamy, opcit,2010:p 142

¹Mohamed Aichouni & Abdulazziz I. Al-Ghonamy ,Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World " On the theme: "The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World- Towards Excellence As a Means Not Merely On Outcome" , Naif Arab University For Security Scienc,2010,p129-130

2- مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر:

ان مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر يمكن تفصيلها بالاتي¹:

1- وضع مخطط للعمليات لتحديد كل نشاط

2- تحديد تكلفة كل نشاط .

3- تشخيص الفرص الضائعة لأجل التحسين من خلال (اعادة هندسة العمليات لتحديد احتياجات الانشطة

التي لا تضيف قيمة والاستمرار في تحسين اداء تلك التي تضيف قيمة)

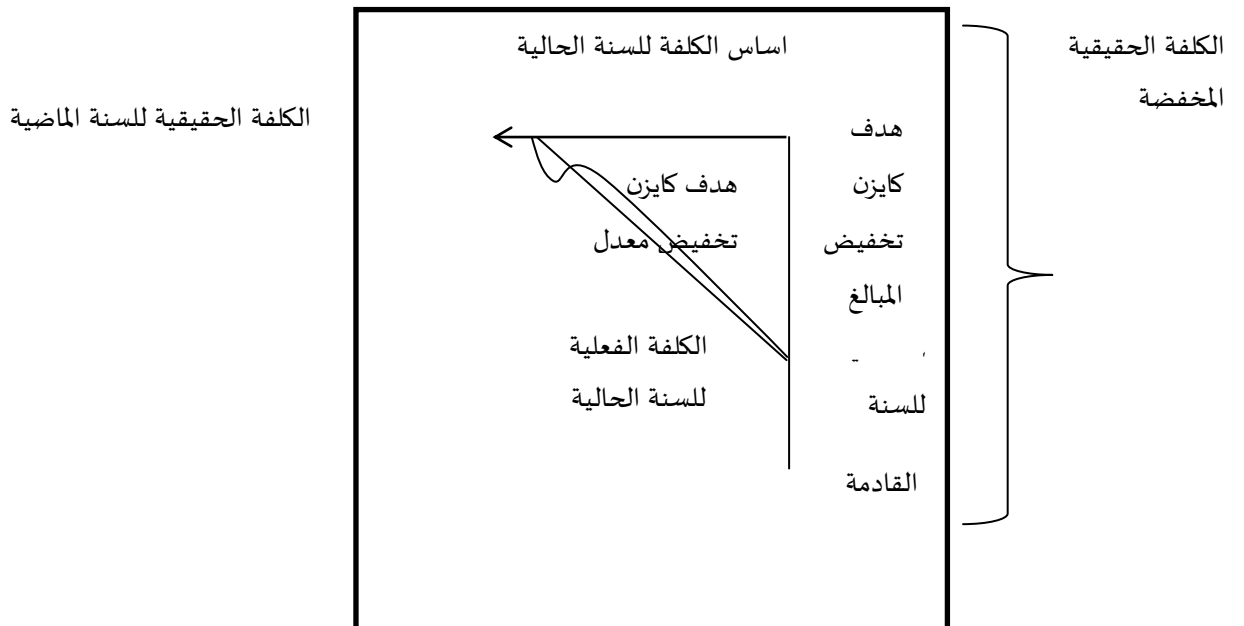
4- تحديد الاسبقيات المطلوبة لإجراء التحسينات

5- تقديم خطط عم للإعادة هندسة العمليات

6- تحديد ما يمكن التخلص منه لتقليل كلف الانشطة

7- احداث التغييرات المطلوبة

الشكل رقم II-2 : مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر



Source : Hilton, Ronald W,opcit,p235

¹Kaplan, Robert S.& Atkinson, Antony A.opc .

8- مقارنة المنافع المحققة مع تكاليف الصنع

. ويمكن تمثيل مراحل تنفيذ خطوات التحسين المستمر السابقة بالشكل الآتي:

وعلى الرغم من أن هذه التقنية تركز على عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف بالشكل الذي ينعكس على زيادة الكفاءة الانتاجية¹.

إلا أنها تأخذ أشكالاً متعددة منها زيادة تدريب العاملين وتشجيعهم على تحديد المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية.

المطلب السادس : الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن

- يقتصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير بينما الإدارة بالكايزن تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر فشعار تويوتا مثلاً للموظفين هو سأقوم اليوم بشيء جديد في عملي.
- تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس إمكانية تطبيقها من عدمه بين تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافئات لمن نجح فيها.
- الإبداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المؤسسة أو على مستوى العمليات اليومية مقتصر على الإدارة العليا فقط بينما يملك الموظفون تحت كايزن صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي ويقتصر جانب الإبداع في إدارة كايزن على التغيرات الجذرية فقط (كايكافو)
- يمكن تقديم أفكار تطويرية للإدارات التقليدية بأي مجال من مجالات عمل الشركات بينما تقتصر اقتراحات الأشخاص تحت كايزن على عملهم فقط مما يخفف من التشتيت.
- ذكرنا سابقاً بأن الكايزن يهتم بإحداث تغيير بسيط يؤدي بشكل تراكمي لتخفيض الهدر فمثلاً يقوم عامل النظافة بكنس مدخل الشركة بشكل يومي ويستغرق هذا الأمر وقتاً طويلاً ولكن يمكن تخفيض هذا الوقت بشكل كبير من خلال سد الفراغات الموجودة تحت أبواب المدخل التي يدخل من تحتهما التراب بشكل جيد فهذا التغيير في الأبواب سيؤدي وبشكل تراكمي لتخفيض الوقت اللازم لكنس المدخل أي تخفيض الهدر.

وهناك ثلاث أنواع من الهدر:

1. **مودا:** أي هدر يحدث في الوقت أو المال ويقسم لسبعة أقسام هي النفايات السبعة.

¹Drury, Colin, " Management & Cost Accounting", 7th Ed., Cengage Learning, 2008.p543

2. **مورا:** الهدر بسبب التضارب في الصلاحيات أو في الأعمال مثل الاضطرار لإعادة شرح بعض المفاهيم للطلاب في بداية الفصل الدراسي بالرغم من أنه قد سبق للطلاب وأن درسوها في مواد سابقة وهذا تكرار لجهد وتضارب مصالح بين المواد القديمة والجديدة.

3. **موري:** وهو الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني للموظفين ومن ذلك استمرار عطل المصاعد في المباني العالية مما يفرض على الموظفين استخدام الدرج وهو الأمر الذي قد يؤثر على صحة بعضهم.

سأحاول هنا سرد الاهدار السبعة مع سرد أمثلة لها :

الهدر في زيادة الإنتاج مع قلة الطلب وهي تحصل مثلاً عندما يتبالغ في الشرح للطلاب في الوقت الذي يتطلب الموضوع شرحاً موجزاً فقط.

الهدر في الوقت الضائع في الانتظار وهي تحصل مثلاً عندما تنتظر الطلاب في بداية المحاضرة لتبدأ الشرح وقد يأخذ هذا 10-15 دقيقة من وقت المحاضرة.

الهدر في حركة العمال وهي تحصل مثلاً عند الاضطرار لمراجعة إدارة الجامعة أو الذهاب للبنك أو الانتقال بين المباني البعيدة عن بعضها البعض وغالباً وعادة ما يضيع وقت طويل في البحث على مواقف للسيارات.

الهدر في النقلات ويحصل عند استخدام المعاملات الورقية بين الإدارات المختلفة حيث تستغرق عملية نقل الأوراق وقتاً طويلاً جداً.

الهدر في العمليات ويحصل عندما نضطر أحياناً لأن يقوم سبعة أو ثمانية أشخاص بالتوقيع على بعض الطلبات وفي كثير من الأحيان يمكن تخفيض هذه التوقيعات لحد كبير.

الهدر في عمليات الجرد ويحصل عند عدم توثيق درجات الطلاب بشكل دوري بطريقة الكترونية أو عدم جمع نماذج الاجابات ومتطلبات الإعتماد الأكاديمي أولاً بأول.

الهدر بسبب العيوب المصنعية ويحصل مثلاً بسبب ضعف الشبكة الالكترونية على تحمل ضغط الطلاب عليها عند القبول والتسجيل أو بسبب توقف شبكة الإنترنت في الجامعة عن العمل لسبب أو لآخر أو بسبب ضياع الوقت والمال والجهد بعد الأمطار للعيوب المصنعية في المباني والشوارع.

أي تغيير طفيف يؤدي على المدى الطويل لتخفيف الهدر في أي من المجالات السابقة يعتبر كإيزن أما التغييرات الجذرية مثل استخدام الحكومة الالكترونية مثلاً فهذا تغيير كايكاكو ويفضل أهل كإيزن البدء في تخفيض المورا (هدر التضارب في المصالح) ثم تخفيض هدر الموري (هدر الإجهاد البدني) وبعدها تخفيض هدر مودا (النفائات السبعة)

المطلب السابع: الاختلافات ما بين التحسين المستمر والابداع والتحسين المستمر وهندسة العمليات

أولا- التحسين المستمر والابداع

ان البعض يخلط بين مفهوم التحسين المستمر والابداع فالتحسين المستمر يقوم على اساس احداث تغيرات صغيرة في انظمة وعمليات موجوده فعلا ، اما الابداع يقوم على اساس الابتكار بالاعتماد على التقنيات الموجوده ويمثل محور اهتمام الادارة الغربية سعيا نحو العلم والتقنية وهو يحتاج الى استثمارات رئيسية لكن بجهود فردية تقودها الادارة العليا¹والجدول الاتي يوضح اوجه الاختلاف بين الاثنين:

جدول رقم (1-11) الاختلافات بين التحسين المستمر والابداع

الابداع Innovation	التحسين المستمر Kaizen	التفاصيل
على المدى القصير وبشكل مفاجئ	على المدى الطويل وبشكل تدريجي	من حيث الاثر
التحسين بخطوات كبيرة	التحسين بخطوات صغيرة	من حيث السرعة
متقطع وغير قابل للزيادة	مستمر وقابل للزيادة	من حيث الوقت المحدد
مفاجئة وسريعة الزوال	تدرجية وثابتة	من حيث التغيرات
بعض الافراد ذوي الصفات المميزه	الجميع	من حيث المساهمة
طريقة ، افكار ، جهود فرديه	مجموعه ، فرق جماعية	من حيث المدخل
اجراء تغيرات جوهرية	المحافظة على ما موجود وتحسينه	من حيث الآلية
قاعدة غير معروفة ، نظرية جديدة	قواعد مقررة ومعروفة	من حيث القواعد
استثمارات كبيرة وجهود قليلة للمحافظة عليها	استثمارات قليلة مع تظافر الجهود للاستمرارية والمحافظة عليها	من حيث المتطلبات العملية
تقنيه	شخصيه	من حيث الاخطاء
نتائج واثبات تلك النتائج	عمليات للوصول الى افضل النتائج	من حيث تقييم المعايير
نمو سريع في الاقتصاد	نمو الاقتصاد بشكل متدرج	من حيث الانعكاس الاقتصادي

Source : Ohno & Others, www.grips.ac.jp:6

ثانيا- اوجه التشابه والاختلاف ما بين التحسين المستمر وهندسة العمليات :

¹الجبوري، مرجع سبق ذكره ،ص257

يشترك الاثنان في ان كلاهما يركز على العمليات بدءاً من احتياجات الزبون وبصورة عكسية فضلاً عن تنظيم مهام فرق العمل لغرض الوصول الى الاهداف المرسومة الا انه في مقابل هذا الارتباط توجد اختلافات اساسية ما بين الاثنين تتمثل بالاتي :

جدول رقم (2-11) الاختلافات بين التحسين المستمر وهندسة العمليات

التفاصيل	التحسين المستمر Kaizen	هندسة العمليات
مستوى التغيرات	متزايد	جذري
نقطة البدء	عمليات موجودة فعلا	عملية متكاملة
التكرار في التغير	مره واحده ، مستمره	مره واحده
الوقت المطلوب	قصير	طويل
عملية المساهمة في التغير	من اسفل الى اعلى	من اعلى الى اسفل
المنظور المحدد بالتغير	توضيح العمليات	الوظائف المتعارضه
المخاطرة	معتدله	عالية
المقدرة	السيطره الاحصائيه	تقنيات المعلومات
نوع التغير	ثقافي هيكلي	ثقافي

source : El Kelety, Ibrahim Abd El Mageed, "Towards a Conceptual Framework For Strategic Cost Management –the concept, objectives,& instrument", 2006, www.archive.tu-chemnitz,p182

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات، كان محورها ماهية الميزة التنافسية، وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والاتجاهات وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، خصائصها، وشروطها ثم ، إلى تحديد أنواعها ومحدداتها، ثم أبعادها ومعايير الحكم على جودتها وأخيرا إلى أهداف خلقها وأسباب تصنيفها وتطويرها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد وأن نلقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها :

القدرة التنافسية: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين

يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁽¹⁾

الريادة: إن الريادة هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد⁽²⁾

تعريف الميزة التنافسية: لابد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصيص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو. وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات .

التعريف الأول: يعرف M. POTER الميزة التنافسية بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .⁽³⁾

التعريف الثاني: وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.

التعريف الثالث: ويرى KOLTER PHILIP الميزة التنافسية هي: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل ."⁽⁴⁾

التعريف الرابع: ميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتعها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة .

(1)- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص34
(2) خيري مصطفى، كتانة، أحمد عوني، عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان 2012، ص104

(3) M. Porter, Avantage concurrentiel des nations, inter édition ,1993,p84.

(4) Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, management marketing , 11ème édition, Pearson, Paris, France, 2004, p265.

التعريف الخامس: قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.⁽¹⁾

- وتعرف أيضا على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس "
- والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي :

الجدول رقم (3-II) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: نوري منير، مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" المتطلبات والتوصيات

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي: " انفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتوجات منافسها بحيث تعمل على تحسين وضعيتها التنافسية للمؤسسة تجاه منافسها".

المطلب الثاني: خصائص ، شروط ومصادر الميزة التنافسية

أولاً- خصائص الميزة التنافسية

(1)- تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008ص192.

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- (1) أن تكون متميزة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.⁽¹⁾
- (2) إن الميزات التنافسية تسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة و هذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- (3) أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- (4) أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- (5) أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

ثانيا -شروط الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:⁽²⁾

-حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس

-الاستمرارية: معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

-إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

ثالثا- مصادر الميزة التنافسية

(1) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

² حباينة محمد، دور الرأس مال الهيكل في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011-2012، ص 35.

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.⁽¹⁾

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، ونذكر منها مايلي :

- أ - الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة British Airway التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها " المسافر العالمي الجديد."
- ب - الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج .
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
 - تخفيض زمن الدورة للزبون الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم
 - الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- ج - المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات وتجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة " حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة.

د - الميزة التنافسية المستدامة: وهي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، و في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصير للغاية، وخاصة في حالة الصناعات

¹ حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان. 2010-2011، ص ص 101-102.

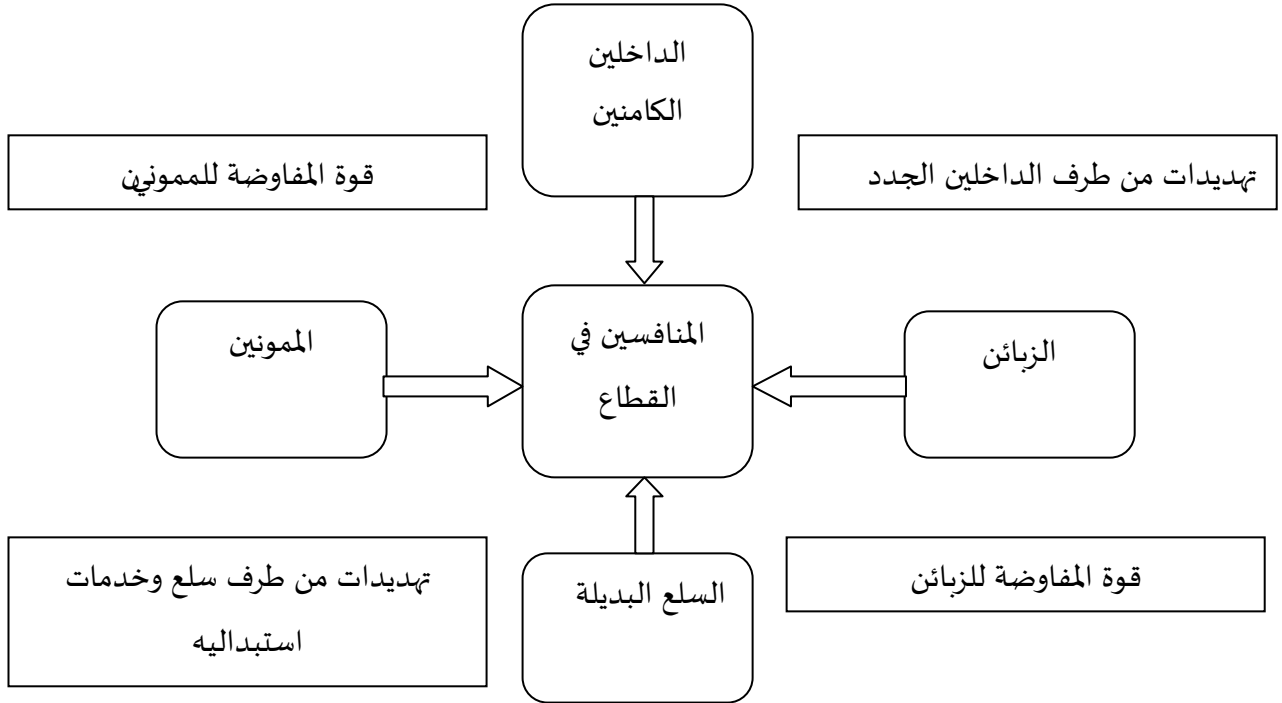
المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم^(١)

هـ - المحيط العام للمنافسة: إن وجود المنافسة في أقطاع صناعي يتعلق بالبنيات الإقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة... الخ وحسب PORTER توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل

- ✓ تهديدات من السلع البديلة
- ✓ شدة المنافسة
- ✓ التحديات من الداخلين الجدد
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الزبائن .
- ✓ قوة المفاوضة من طرف الممونين.

(١) فيليب سادلر ترجمة على أحمد اصلاح* الادارة الاستراتيجية* مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الاولى 2008 ص 30

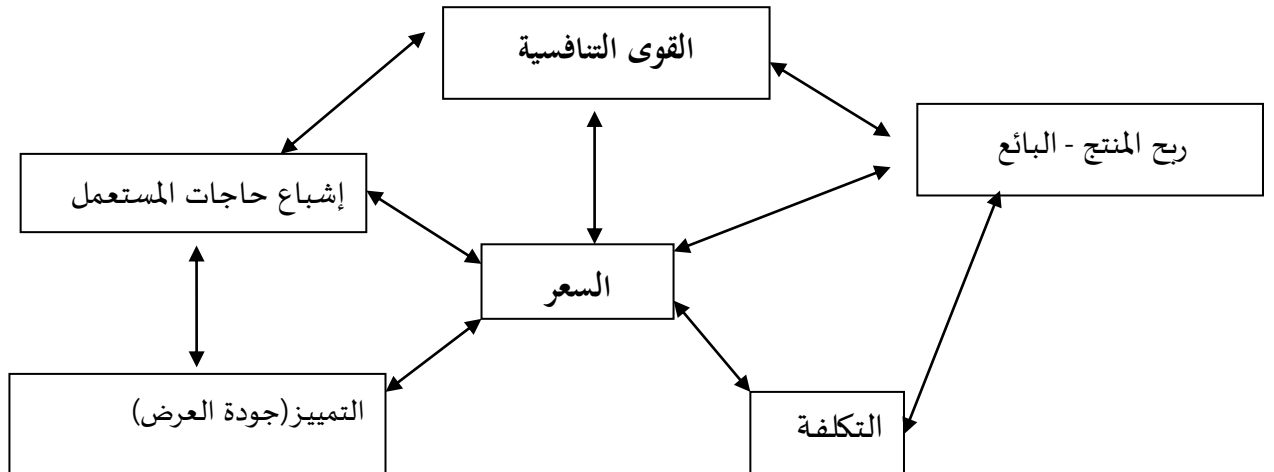
الشكل رقم (3-II) : القوى التنافسية الخمس حسب بورتر



المصدر: د.عبد الرزاق بن حبيب *اقتصاد وتسيير مؤسسة* ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006 ص 163

إن الشكل رقم (4-II) أدناه، يوضح مصادر الميزة التنافسية.

الشكل (4-II) : مصادر الميزة التنافسية أو القيمة



يتضح من الشكل ، إن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين، يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وهذا بأخذ بأرائه في جميع مراحلها أو البعض منها. وإن نتيجة ذلك، يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء ولائه إليه. وزيادة على ذلك، فإن أسعار مكونات المنتج، هي الأخرى لها تأثير على جودته وتنوعه. أما تدنية التكاليف، هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، والتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر مايلي:

1- الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، هدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .

ب- الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي:

* الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين

* التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها فيموضع الأسبقية على منافسيها

* المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* معرفة كيفية العمل :أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة¹.

ج- الكفاءات :تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين.

2-الإطار الوطني :إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (للتصور – الإنتاج – التوزيع).
- تحليل مكونات التمييز ومكونات التكاليف.

أولا- تحليل مصادر الميزة التنافسية :

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة...إلخ. إن معرفة تصورات المشتري اتجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (إقتصادية، نفسية، إجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشتري. قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورههم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتج الجديد. إنه في كلا الحالتين، يطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من إستعمال

1 حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص، 121-126

المنتوج الجديد، مع ترتيبها حسب الأولوية. ونتيجة ذلك، سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها، ومنه نستطيع إستشراف سلوكات المستعملين المنتظرين، والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد. إن الملاحظة الأساسية التي يجب أن نشير إليها، أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر، نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى. ونظرا لذلك، فنجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.

ثانيا - تحليل سلسلة الأفقية للقيمة:

" إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية."

يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وإنها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها M.E..Porter على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيزمات الأساسية الخاصة بتحضير الإستراتيجية، إلا أن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها."

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يالي:

• التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

• تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.

• تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

من خلال ما تقدم، حول مفهوم القيمة، وسلسلة القيمة، إن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح، هو: ما هي الأنشطة المولدة للقيمة؟

إن كل نشاط تقوم به المؤسسة، يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. إنطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات والفرق بينها وبين السلع المادية، يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية وأخرى ثانوية. أما M.E..Porter، فيعتبر الأنشطة الخالقة للقيمة، تتمثل في أنشطة رئيسية، وأنشطة مدعمة."

1. الأنشطة الرئيسية :

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، إنطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة

عملية الإبداع حتى المراحل النهائية. قد قام M.E..Porter بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي :

• الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الإستقبال، والمناولة، والتخزين ومراقبته،...إلخ.

• الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة

مثل صيانة الأجهزة، ومراقبة النوعية،...إلخ.

• الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بالتجميع المخرجات، التخزين، المناولة،

النقل،...إلخ.

- التسويق والبيع: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية والغير مادية (إختيار القنوات التوزيعية، والإشهار، والقوة البيعية، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.
 - الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج الجديد من تركيب، وصيانة، وتكوين، وإرشادات، وغيرها كثير التي تدعم وتقوى قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمركبين.
2. الأنشطة المدعمة :

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية من القيام بمهامها كما ينبغي. إن هذه الأنشطة حسب M.E.Porter تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، وتسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

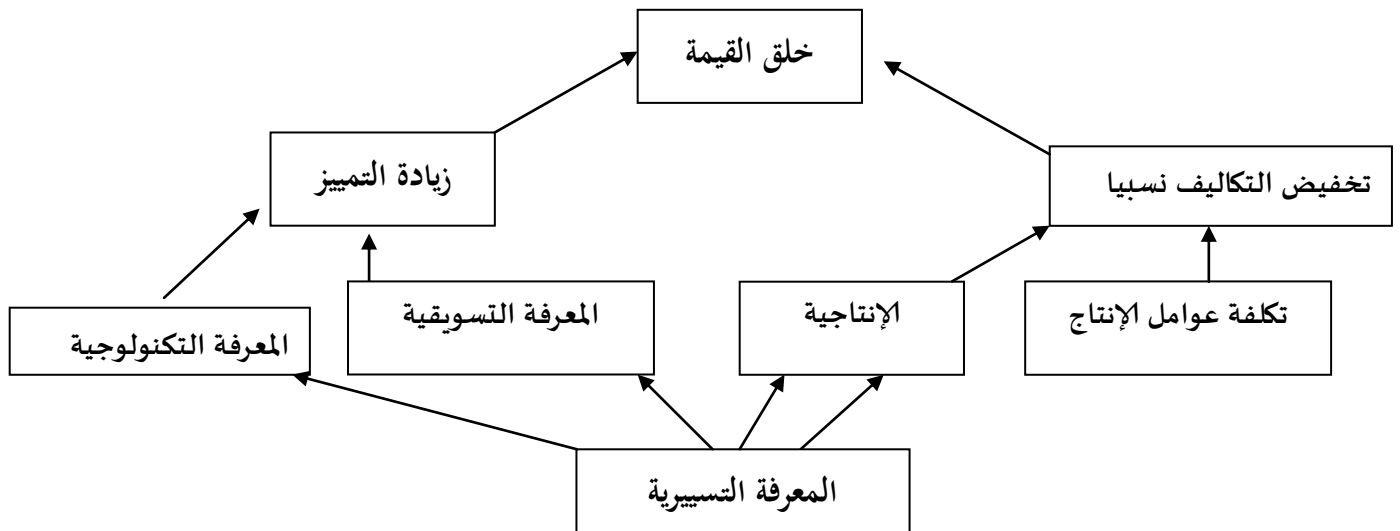
إن الملاحظة التي بإمكاننا أن نشير إليها في هذا المقام، قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى. وعلى العموم، إن كل من الأنشطة الرئيسية والمدعمة هي مصدر للقيمة. إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة، هي التي توضع لنا درجة التفاعل فيما بينها، وتأثيرها على مكونات الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة، تتحقق من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى. "إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيمة، حيث التمكن من التنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه من توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة."

وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة، توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية.

3-4 تحليل مكونات التمييز والتكاليف:

لقد قام Tugrul Atamer et Roland Calori (1998) بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، حيث الشكل أدناه يوضح ذلك

الشكل (II-5): مصادر خلق القيمة



يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين

إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن أن يؤدي إلى⁽¹⁾

- يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات
- بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج
- باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية
- يمكن أن يغير حواجز الدخول.

إن إكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر. ويتضح من خلال ذلك، أن هناك علاقة معقدة بين التطور التكنولوجي وتنافسية المؤسسة. "إن Morone يؤكد أن التكنولوجيا هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حتى وإن كان القطاع الصناعي في مرحلة الإشباع، الأمر الذي يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لإكتساب التكنولوجيا التي تجعلها في وضعية التحكم من جهة وإعادة تشبيب القطاع من جهة أخرى. أما Igor Ansoff فتختلف وجهة نظره عن سابقتهما، حيث يرى أن القطاعات الصناعية التي تتميز بالتكنولوجيا العالية، تعتمد على توالد المنتجات الجديدة التي تكون قريبة فيما بينها في الإطلاق، الأمر الذي لا يسمح من الإستغلال الأمثل للتدفقات المالية الناتجة عن كل منتج. وتبعاً لذلك على المؤسسات أن تتوقف أن تكون منقاداً عن طريق التكنولوجيا والبحث والتطوير."⁽²⁾ هناك عدة دراسات أظهرت أن التطور التكنولوجي ليس هو له قيمة في حد ذاته، بل يعتبر وسيلة لتحقيق تلك الميزات المشار إليها سابقاً، إذا أحسنت المؤسسات كيفية الإستغلال.

إن المعرفة التسويقية هي الأخرى لا تقل أهمية عن المعرفة التكنولوجية، حيث تتمثل في إمتلاك المؤسسة المؤهلات الضرورية لإعداد إستراتيجية تسويقية فعالة مثل: تطوير المنتجات الجديدة، وتنوع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام بالدراسة السوقية،...إلخ. أن تدنية التكاليف ورفع من الإنتاجية يتم من خلال تظافر عدة عوامل منها مثلاً: كفاءة العمال، التحكم في التقنية، المواد الأولية، التجربة، الوفورات الإقتصادية، الأجور والتحفيزات، المناخ الملائم،...إلخ. وتبعاً لذلك، فهذا يتحدد على أساس القدرات التي تمتلكها. إن معرفة قدرات المؤسسة يتم من خلال القيام بالتشخيص التنظيمي الذي يحدد لنا فعالية الأنشطة التي تقوم بها، في حين التشخيص الإستراتيجي يبين لنا

1 Tugrul Atmer et Roland Calori, «diagnostic et décisions stratégiques », Dunod, Paris, 1998, P 122

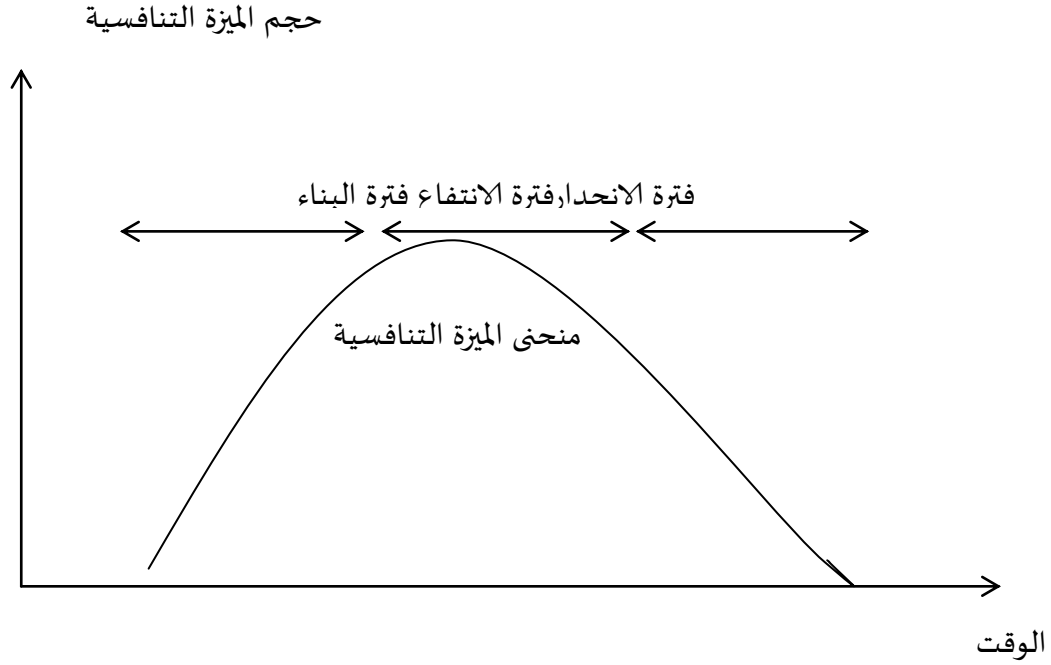
2T.loilier et A.tellier, «gestion de l'innovation », Editions, Management et Société, 1999, P 44-45

النجاحة المحققة. كما أنه لاشك أن لكل مؤسسة تقوم بجملة من الأنشطة المتنوعة من خلال الإستعمال العقلاني للإمكانات المختلفة التي تمتلكها بغية تحقيق الأهداف المرجوة ضمن محيط بيئي يتميز بالديناميكية وعدم التأكد. إن القدرات التي تمتلكها المؤسسة، هي في حد ذاتها تعتبر مصادر الميزة التنافسية. إذا عملية التشخيص لقدرات المؤسسة المتنوعة منها، الإنتاجية والتكنولوجية والإبداعية، والتنظيمية، والمالية... إلخ

إن قدرة المؤسسة لا تكمن في إنتاج منتوجات بكيفية فعالة وفق المقاييس الدولية فحسب، وإنما في تحقيق ميزة تنافسية أكبر تمس جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا بالمعرفة التكنولوجية والتسويقية والتسييرية.

- مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم(II-6)بناء الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008 ص195.

المطلب الثالث: دعائم التنافسية واهدافها

1-دعائم التنافسية

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك. إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، والتكنولوجية،... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والصهر على إرضائهم. إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة، يعكس تنافسية المؤسسة، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة. في الواقع العملي للمؤسسات، نجد أغلبها لا تتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القوة. إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها، إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها. كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين

1-1 التنافسية المالية :

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الإستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)
 - نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)
 - نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/المصاريف المالية)
 - نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة)
- من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على موازنة نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

2-1 التنافسية التجارية :

- إن قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين. لمعرفة ذلك، يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:
- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.
 - شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية،...إلخ.
 - التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،...إلخ.

3-1 التنافسية التقنية :

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفير جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4-1 التنافسية التنظيمية والتسييرية :

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عنها من طبيعة التكوين والتمهين.

إن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه، ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين. إن تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف إبتداء من عملية التموين مرورا بعملية الإنتاج وإنهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي. أما التميز يتم من خلال التركيز على خمسة دعائم، كما هو موضح من خلال الجدول

الجدول (4-II) دعائم التمييز

المنتوج	الخدمة	المستخدمين	عائد المبيعات	الصورة
الوظيفية	الفترات	الكفاءة	التغطية	الرموز
الكفاءة	التركيب	اللباقة	الخبرة	وسائل إتصال
المطابقة	التكوين	المصادقية	الكفاءة	الأجواء
الإستثمارية	النصائح	الخدموية		الحوادث
قابلية التصليح	التصليح	قابلية العمل		
قابلية الإشتغال	خدمات أخرى	الإتصال		
الرسم والنمط				

Source : P.Kotler et Bernard Du Bois, «marketing Management » 8 Edition, Paris, p.298

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بإمكان المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بالتركيز على أحد تلك الدعائم الخمسة أو جلها، وذلك من خلال خصائص كل دعامة، بحيث يتوقف ذلك على إمكاناتها وقدرتها المتنوعة.
2- أهداف خلق الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:¹

- (1) خلق فرص تسويقية جديدة .
- (2) دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات
- (3) تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب فياقتناصها
- (4) يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة. تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- (5) تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان ولائه وهو ما يضمن بقائها في السوق التنافسية الحالية

1 قويدر لوبزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006، صص. 9-11

6) الغنى والسعي لتحقيقه: فأغنى هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الوصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من اجل:⁽¹⁾

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار
- زيادة المردودية: القيمة المضاعفة، هامش الربح، فارق سعر البيع
- زيادة الدخل: الأجور، المرتبات، المكافآت

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها لموقع مميز في السوق.

7) الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فبتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم مع تعاملاتها واطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.

8) التوغل في السوق العالمية: ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

9) الاطلاع المباشر على أهم الاكتشافات والبحوث العلمية: حيث تهدف المؤسسة إلى التحول من البحث عن حل المشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والزيادة في آفاق غير مسبوقه من العلم والمعرفة وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وأيضا تتيح التميز لمنتجات المؤسسة.

المطلب الرابع : محددات الميزة التنافسية وأبعادها

اولا- محددات الميزة التنافسية:

أ- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها⁽¹⁾.

(1) محبوبة نجاي ، دور بطاقات الاداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة، دراسة حالة مكتبة الأوراس- باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص17.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة ويمكن تلخيص هذه المراحل كالآتي:

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، وبقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج لما لها من اثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسط والموزعين لتقرير الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحالات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.
-
- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار رئيسيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات أو المهارات التسويقية⁽²⁾.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة منظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات⁽³⁾.
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد لأنه الميزة التي يمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة، وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها امتلاك المنافسين لميزة تنافسية

(1) نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا " اعداد مراجعة، تنفيذ"، مرجع سابق، ص98.

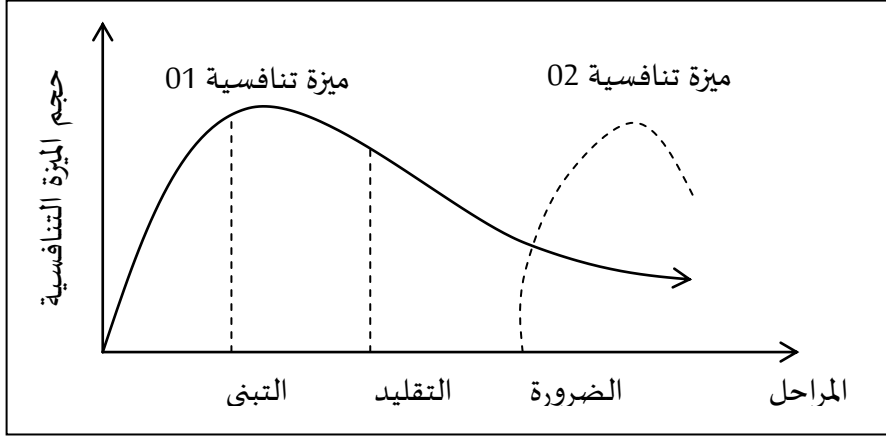
(2) نبيل محمد مرسي، نفس المرجع، ص99.

(3) فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 2005، ص7.

أفضل مما تمتلكه الشركة وقد تكون مجال السعر أو الجودة أو السرعة في عمليات التسليم أو الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل (7-11): دورة حياة الميزة التنافسية



Source : P.Kotler et Bernard Du Bois, opcit, p.299

ثانيا- أبعاد الميزة التنافسية:⁽²⁾

- بعد التكلفة:

- يرى Dibuvorth على أنها أي شركة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها، ويرى أيضا Aqualanoetal بأن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، وبين Slackatal بأن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة ويوضح Krajensky and Ritzman بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة ويمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم

(1) تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007 م، ص 196.

(2) ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات- الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 16.

اهتمام الشركة بتخفيض كلفتها قد تكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

- بعد الجودة:

- يرى Heizer and Render على حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وإن الجودة بعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى الأداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

- بعد المرونة:

- يصف Dilworth المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن ويبين (Russell and Taylor 1998, 32) بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويبين (Slack, et, al, 2004, 45) بأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى وهذا - ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

- بعد التسليم: يوضح Bragmang أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وكما أشار Ritzman and Krajeusky بأن يوجد ثلاث أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:⁽¹⁾

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ووقت الانتظار

⁽¹⁾ ياسين بوبكر، مرجع سابق، ص 17.

- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

المطلب الخامس : قياس الميزة التنافسية

اولا- المقاييس النوعية: تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون من منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبون أن يدرك جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:⁽¹⁾

- أ - النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو الأمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.
- ب - النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتناؤه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
- ج - النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مواصفات الأساسية المحددة من قبلها والمخطط لها.

ثانيا- المقاييس الكمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم عبر عدد من المؤشرات نذكر منها:⁽²⁾

- أ - قياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتبار هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين، وكما يتضح في الآتي:

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

إجمالي المبيعات

أو إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن / إجمالي قيمة المبيعات

⁽¹⁾ تامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص200.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص201.

- ب - المنتجات الجديدة النسبية: ويعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة بما تحققه وبالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة، حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.
- ج - تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وغير مؤشر على ذلك هو ما هو معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي في المنظمة.
- د - الحصة السوقية: هو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تؤثر قوة المنظمة في السوق كما يلي: الحصة السوقية = إجمالي قيمة مبيعات الشركة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.
- كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية: القوة التنافسية = إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق / إجمالي قيمة مبيعات الأكبر بالمنافسين في السوق.
- كما كانت النتيجة تقرب من (1) فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) يعني بأن الشركة هي الأقوى.
- هـ - نسبة الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أهم وابرز النسب هي: ⁽¹⁾
- هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات × 100
- العائد على الاستثمار = صافي الربح / مجموعة قيمة الموجودات × 100
- العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية × 100
- وبطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب السادس: الإستراتيجيات التنافسية وأسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية

أ- الإستراتيجيات التنافسية

إن الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الخارجية حسب Jean Jacques Lambin أو عن طريق التمييز حسب M.Porter ، فتسمى بإستراتيجية التمييز. أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى بإستراتيجية التحكم في التكلفة. إن الملاحظة التي نستنتجها إن كل منها يعتمد على المهارات التكنولوجية والتسويقية والتنظيمية في آن واحد.

(1) تامر البكري، مرجع سابق، ص 202.

على كل مؤسسة، أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها حتى وإن كان المنتج من السلع ذات الإستهلاك الواسع. وللتذكير، ليس كل تمييز يكون معبر، بل عليه أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت. كما أن خصائص هذه القيمة تأخذ عدة أشكال منها على سبيل المثال :

- تكون لها أهمية ضرورية لكل من المؤسسة والمستهلك
- أن تكون متميزة عما هو موجود في السوق
- سمو وعلو المنتج الجديد عن المنتجات المنافسة
- لها القدرة على التبليغ وإحداث أثر إيجابي في السوق
- صعوبة التقليد من قبل المنافسين، وسهولة الإقنتاء من قبل المستهلكين
- تحقيق مردودية أكبر للمؤسسة.

قام P.Porter بإعداد مصفوفة تعتمد على بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى، مما يعطي الإختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما موضح في الشكل التالي.

الشكل (8-II) الإستراتيجيات النوعية

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية الحقل التنافسي
إ. التمييز	إ. السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
	إ. التمرکز	حقل ضيق

Source :C.Marmuse, «Politique Générale, langage, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques », 2Edition, Economica, 1996, p382

وقد اقترح porter ثلاث استراتيجيات تنافسية أساسية هي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز.

1) إستراتيجية قيادة التكلفة: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها ذلك من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر اقل من سعر المنافسين، ويسمح لها الحصول على حصة هامة في السوق وتحقيق عوائد أكبر¹، ومن ثمة فهي² دف إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة أهمها²:

- ✓ المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر
- ✓ التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار
- ✓ احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد
- ✓ استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمتع بأسعار جذابة

1Marc Vondercammen, Marketing : l'essentiel pour comprendre, Décider, Agir, De BoeckUniversité, 1er Edition, 2002, P 216

2 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص. 115

2) إستراتيجية التمييز: تعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة أو خدمات مابعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين¹ وقد تختلف طرق التمييز من قطاع لآخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها²:

✓ تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛

✓ تكنولوجيا مميزة؛

✓ خصائص مميزة للمنتج؛

✓ خدمات مابعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع

3) إستراتيجية التركيز: هدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات مجموعة معتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فهي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.

ويتضح من خلال هذه الإستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين هما³:

- التركيز على خفض التكلفة: أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

- التركيز على التمييز: هنا تبحث المؤسسة عن التمييز داخل القطاع السوقي المستهدف، وتحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظهم

إن إستراتيجية السيطرة بالتكاليف ترمي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية عن ما يقدمه المنافسين، وإيصاله إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة. إن متطلبات تلك الإستراتيجية يتمثل في بعض المحددات كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (5-II) متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

الكفاءات والموارد الأساسية	كيفية التنظيم
تدعيم الإستثمار وحصول على موارد مالية.	• مراقبة صارمة للتكاليف
كفاءات تقنية على مستوى السيرورة	• القيام بإعداد تقارير باستمرار ومفصلة

1Jean Charles Mathé, Management Stratégique concurrentiel, Librairie Vuibert, Germain,2001, P 102.

2 علي السلي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر. ص 194

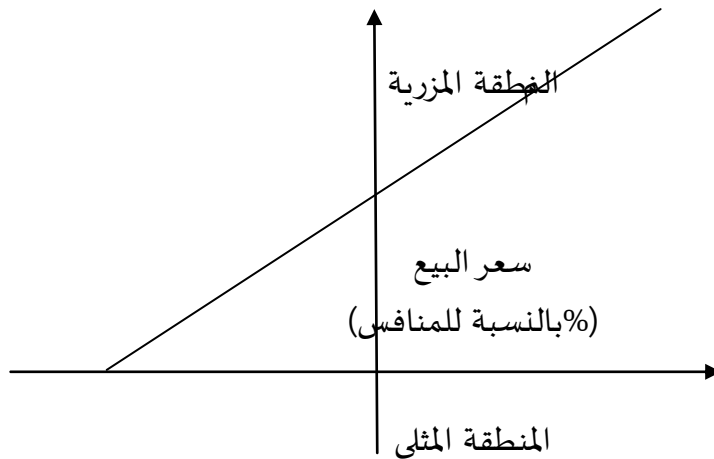
3 محمود جاسم الصميدعي، رديته عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014 ص 253.

مراقبة كثيفة لليد العاملة	تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة
تصور منتجات موجهة إلى جعل الإنتاج أكثر سهولة	إعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساسا

Source :C.Marmuse, Op.Cit. p 383

إن إستراتيجية التميز كما أشرنا في ما سبق، تركز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به، والتوزيع والترويج، والتنظيم والتسيير، وأساليب الإنتاج، مما يميزها عن منافسيها (تنوع المنتوجات وجودتها، التقدم التقني، صورة مقبولة عند العملاء، تنوع في الخدمات،...إلخ).
أما إستراتيجية التمرکز (التخصص) تعتمد على عامل واحد، تتمثل في تحكمها في تدنية التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق.
إن الشكل البياني يوضح الوضعيات الممكنة التي على أساسهما تستطيع المؤسسة تبني الإستراتيجية المناسبة:

الشكل رقم 9-II: الوضعيات الممكنة التي على أساسهما تستطيع المؤسسة تبني الإستراتيجية المناسبة
سعر التكلفة (% بالنسبة للمنافس)



Source : Jean Jacques Lambin, OpCit., P210-211

يتضح من خلال هذا الشكل أعلاه، أن أمام المؤسسة عدة وضعيات عليها أن تختار الوضعية التي تحقق لها السيطرة على السوق من جهة ورفع إنتاجيتها من جهة أخرى والتي تسمى بالمثالية والمتمثلة في الإطار الأسفل على اليمين. حيث أن الوضعية الوسطى هي الموجودة في الإطار الأعلى على اليمين والأسفل على اليسار. بينما الوضعية المزرية متمثلة في الإطار الأعلى على اليسار.
ونتيجة ذلك، يتبين لنا أن الوضعية الموجودة في الإطار الأسفل على اليسار تتطلب تبني إستراتيجية التحكم بالتكاليف، في حين الوضعية الموجودة في الإطار الأعلى على اليمين ستطلب سلوك إستراتيجية التميز.

ويمكن القول أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها.
ب-أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

ان ضمان البقاء و النمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية و هذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة و تطبيقها على السوق و هذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات.
من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية مايلي:

1- ظهور تكنولوجيا جديدة:

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ

2- ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغيرها:

تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار و هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ و عليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة

4- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهرى في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.....الخ

5- حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لان المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها و تحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق و الوسائل، و عليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة .

المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر مع الميزة التنافسية بالمنظمة

تظهر العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر مع الميزة التنافسية من خلال تهيئة التسيير الاستراتيجي المرن لبيئة العمل الملائمة، بمنح العاملين الفرصة للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، وجلب روح التعاون بين الأفراد بما يحقق الأداء العالي والتفوق التنافسي، والمنظمات التي لديها ثقافة تركز على إرضاء الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وإشباعها يمكن لهذه المنظمات أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة القوية والتميزة، فهي الأداة الفاعلة التي تساعد الإدارة العليا على إرشاد وتوجيه منظماتهم، وانجاز مهامهم، وتطويرها، ومن بين الدراسات التي أوضحت علاقة ثقافة التسيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستمرار تميزها دراسة Meehan et al, 2006 التي تم إجرائها على أكثر من 200 منظمة أعمال رائدة بأن هناك ستة صفات مشتركة بين الثقافات القادرة على اكتساب ميزة تنافسية هي: معرفة معنى النجاح لأن هناك العديد من المنظمات لا تدرك ذلك، تفكير بطريقة إبداعية غير تقليدية، شعور الفرد العامل في المنظمة كأنه مالك حقيقي للمنظمة ودعمهم وبناء الثقة من خلال تفويض وتمكين العاملين، ونشر ثقافة التغيير وتجديد. ودراسة¹ Ramadan et al, 2009 بينت أن ساعات التدريب المخصصة لكل الموظف، وزيادة نسبة مشاركة الموظفين من خلال فرق العمل وإدارة المواهب في المنظمة لها علاقة قوية بإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة.

من هنا نجد بأن هذه الدراسة تعتبر تأطيرا نظريا ذا قيمة حقيقة إضافية للعلاقة بين خفة التسيير الاستراتيجي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي المرن وعلاقته بالابتكار وسرعة الاستجابة للزبون

أولا: التسيير الاستراتيجي المرن وعلاقته بالابتكار

تتمثل العلاقة بين التسيير الاستراتيجي والابتكار في بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار، وتعرف ثقافة الابتكار بأنها "تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المنظمة التجديدية والتطويرية، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في

القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات، بالاعتماد على التغييرات التي تم إحداثها في طريقة تفكير العاملين"² ومن أهم الدراسات التي تحدثت عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار هي:

دراسة Ahmad, 1998 في دراسته التي أجريت على المنظمات البريطانية للتعرف على المنظمات الأكثر "إبداعا" وتوصلت إلى أهم المواصفات هي:

1Meehan et al , Corporate Social Responsibility :the 3C-SR model, International Journal of social economics, vol33 ,386-398.

2 ابراهيم احمد عواد أبو جاع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في قطاع الحكومي، معد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، أيام 1-4-11-2009، ص28

- وجود فلسفة ورسالة واضحة للمنظمة تتضمن التأكيد على الإبداع ونظر للإبداع كأحد الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ المناسب للإبداع.
- التفاعل والتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المنظمة.
- توفير أقسام ووحدات للابتداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام والقدر الكافي من الحرية .
- وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المنظمة.
- تشجيع التربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار.
- التركيز على تصميم العمل بشكل المناسب

وفي دراسة هيجان، 1999 أجريت على المنظمات السعودية والتي هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع، أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية لا تزال في هذه المنظمات قاصرة على توفير المناخ المناسب مع عدم وجود الحوافز الكافية

لدعم وتعزيز الإبداع، فهذه المنظمات تفتقر إلى وجود رؤيا واضحة لأهداف المستقبلية على الرغم من توافر الدوافع

تحسبا من الانتقاد الذي قد يوجه إليهم نتيجة استخدام طرائق وأساليب جديدة.

ومن خلال ذلك تستطيع المنظمات تنمية مهاراتها في القدرة على الابتكار وتطوير منتجاتها بما يتوافق مع رغبات العاملين من خلال:

- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم والعمل بها بعد دراستها وتحليلها.
- أن يكون المديرين والمشرفون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في التنظيم.
- تبني الإدارة لمفهوم التنافس، هذا التوجه بين العاملين يساعد على لتحسين في أدائهم وتنافس على تقديم أفكار جديدة.
- اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين.
- تبني أنظمة الحوافز ذات كفاءة وفعالية عالية، تستطيع المنظمة بموجها تحريك مشاعر وحاجات العاملين نحو العمل.
- ضرورة العمل على خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة والبيئة المحيطة .

ثانيا: الخفة الاستراتيجية وعلاقتها بسرعة الاستجابة للزبون

تتمثل أهم المرتكزات الثقافية لخدمة الزبائن بما يحقق مزايا تنافسية للمنظمة نجد :

➤ إيمان الإدارة العليا بأهمية خدمة الزبائن في الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولائهم للمنظمة ومنتجاتها بث

وإشاعة خدمة الزبائن بين جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب تغيير

ثقافة المنظمة لتصبح

ثقافة خدمية يقتنع من خلالها كل عامل أن أداءه لعمله بإتقان وحماس سيؤدي في نهاية إلى إرضاء

الزبائن، وإرضاء هذا الأخير يعني تكراره لشراء منتجات المنظمة، وهذا بدوره يزيد من مبيعات

المنظمة وحصتها السوقية.

➤ وضع وتنفيذ نظام مكافآت يشمل نوعين: مكافآت ايجابية يجازي من خلالها الموظف الممتاز الحريص

على حل

المشاكل العملاء بسرعة وفعالية، ومكافآت سلبية تجازي الموظف الكسول الذي يتهاون في إرضاء

الزبائن أو يعاملهم معاملة غير طيبة، وبذلك يدرك الجميع أن هناك ثوبا وعقبا

➤ اختيار وتعيين الأفراد المناسبين الذين توفر فيهم صفات معينة مثل: المظهر المناسب، مهارات الاتصال

والإنصات، الصبر، التعاون والسرعة في الانجاز والابتسام في وجه العميل..

من هذا المنطلق تهتم المنظمة بمعرفة احتياجات الزبائن وتطلعاته حتى تتمكن من تحقيق السبق

التنافسي بتضمين

منتجاتها لمزايا تنافسية تمكنها من الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وتعظيم حصتها السوقية.

المطلب الثاني: الخفة الاستراتيجية وعلاقتها بالجودة

لا يقتصر دور التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر على ناحية معينة في المنظمة بالابتكار والتغيير فقط، بل

يتعداه أيضا إلى اتجاه هام يعرف بثقافة الجودة، وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة

الجودة، منها: الاهتمام بالزبون والتفاني والإخلاص في العمل، وأداء العمل بشكل جيد منذ الخطوة الأولى،

واحترام الآخرين، والصدق في التعامل مع الآخرين، واعتبار أن الخطأ فرصة للتطوير، وعدم التقيد في

العلاقات الرسمية سعيا لإجراء اتصالات أكثر فعالية، وأخيرا التمييز والنهج الذي يجب إتباعه وأهمية ثقافة

الجودة تأتي من كونها تؤثر على مستوى أداءهم لأعمالهم، ومن ثم درجة تحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن

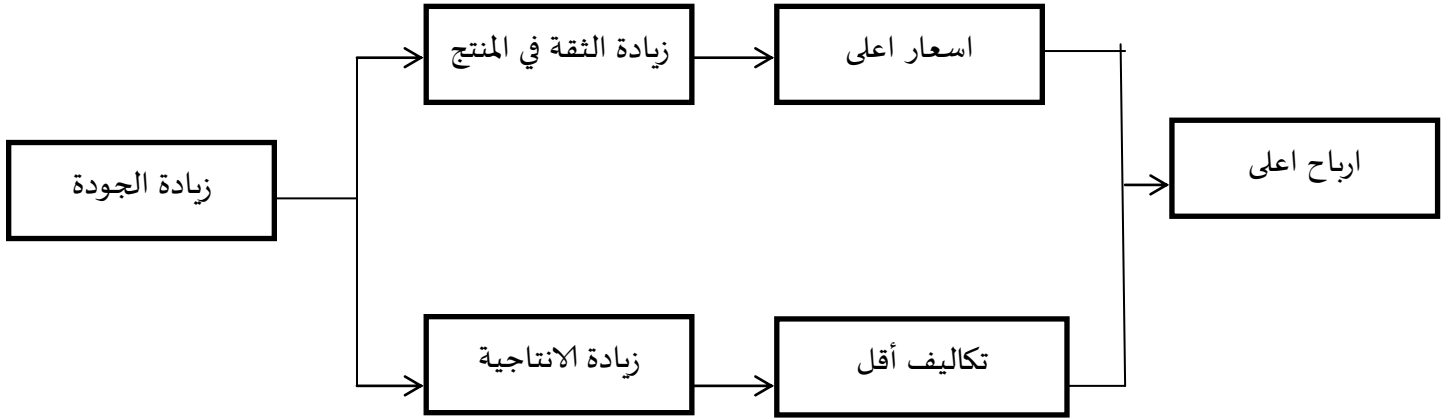
قيم الجودة هي أساس نجاح المنظمة1 مثال في فندق ماريوت يتم تدريب جميع العاملين يطور مستوى

الخدمة للعملاء ويضيف قدرا كبيرا لراحتهم لكي يتم ضمان ولائهم باستمرار للمنظمة.¹ ونشر وترسيخ ثقافة الجودة يتطلب مجموعة من الممارسات هي:

-الالتزام الإداري: إن قبول وتطبيق الجودة يتطلب نظام جديد للإدارة، إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين والإداريين ابتداء من الإدارة العليا.

-فرق العمل: يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا تنفيذ الجودة، باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع العاملين بالمنظمة في تحقيق الجودة.

-التعلم والتدريب للأفراد العاملين وزيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة بما يساهم في تعزيز نظام الجودة من خلال التحسين المستمر والسعي لإرضاء الزبائن من خلال بناء ثقافة الجودة تؤدي إلى تحسين في جودة منتجات المنظمة بما يحقق مركزا تنافسيا أفضل في السوق يزيد من حصتها السوقية كما يوضحه الشكل التالي:



يوضح شارلز وجاريت أن تأثير الجودة على المزايا التنافسية تأثير مضاعف، الأول هو توفير منتجات عالية

1 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3. عمان، الأردن، 2010، ص-ص 218-220

الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين الزبائن، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمنظمة بفرض أسعار مرتفعة لمنتجاتها، أما تأثير الثاني للجودة على المزايا التنافسية فيصدر من كفاءة العالية والتكاليف المنخفضة، إذ يتوقف العامل عن إنتاج منتجات معابة أو أقل من المستوى المعياري، واختصار عامل الوقت الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف وحدوية أقل، أي المنتج ذو الجودة لا يسمح فقط برفع السعر كذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

المطلب الثالث: التسيير الاستراتيجي وعلاقته بتخفيض التكلفة

يظهر دور التسيير الاستراتيجي في تخفيض التكاليف من خلال :

- ✓ تشجيع العاملين على تقديم مقترحات للتقليل من التكاليف من أجل تقديم الخدمة أو العمل، ومن ثم يتم اعتمادها عند إعداد الخطط والموازنات السنوية.
- ✓ متابعة الإدارة باستمرار تقارير ساعات العمل واستخدام الموارد، ومتابعة التلف، والسيطرة على نوعية الأداء وتحسين العمليات.
- ✓ نشر ثقافة حب العمل وتفاني فيه من خلال إشعارهم بأنهم مالكون للمنظمة وليس فقط مجرد عامل تشجيع إبداعات العاملين لتطوير العمل بطرق مختصرة، مبسطة، وبكلفة أقل.
- ✓ مشاركة العاملين بمنحهم الفرصة في تشخيص المشكلات وتقديم الآراء والحلول بما يؤدي إلى عدم هدر الوقت في التفكير.

خلاصة الفصل الثاني:

تعمل المنظمة في بيئة تنافسية تسمى فيها إلى التميز والتفوق عن منافسيها مما يستدعي امتلاك مهاراتو تقنيات و موارد متميزة تسمح لها بإنتاج منافع إضافية باستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون من جهة نظرا للعملاء وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية الحقيقية (تعتمد على التفكير الإستراتيجي، و التسيير الجيد للموارد والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين) لأن المنظمة تخضع للتحسين والتجديد باستمرار. ولكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية عليها وضع إستراتيجيات وخطط تنافسية ودراسة السوق جيدا ومواكبة التطورات التكنولوجية في تقديم الخدمات ومحاولة جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والتركيز على الشكل الداخلي والخارجي للمؤسسة .

و حين تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تتميزها عن منافسيها يقوي هذا من وضعيتها التنافسية في السوق ويجعلها تستقطب زبائن جدد والتوسيع في حصتها السوقية، وهذه الميزة لها خصائص وأنواع ومؤشرات

تنقص أو تزيد من فاعليتها وتظهر هذه الميزة في المنتج أو الخدمة والمؤسسات في السوق تريد البقاء في محيط يتميز بالمنافسة حيث يجب أن تطور من قدراتها التنافسية إذ تتكيف مع التطورات التكنولوجية. و مما تقدم تبين لنا ان التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية في ظل إنفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث نزول الحواجز بكل أنواعها، والبقاء للذي يقدم منتجات متنوعة وذات جودة عالية. وقد تبين أن التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية، التنظيمية، التسويقية والتسييرية

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

المبحث الاول:الميزة التنافسية في الفنادق

بعد تطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر والميزة التنافسية في الفصلين السابقين، سيتم إسقاطها على المنظمات الفندقية بتوضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالفنادق وخدمات التي تقدمها، ثم تحليل البيئة التنافسية للفنادق وأبعاد الميزة التنافسية فيها .

المطلب الأول: مفاهيم حول المنظمات الفندقية

إن الاتجاهات المتزايدة للسفر سواء على مستوى المحلي، أو اتجاه العالم الخارجي في أغلب البلدان في العالم، لاسيما مع تقدم وسائل المواصلات وزيادة الوعي بالاهتمام باستغلال أوقات الفراغ خصوصا في العطل والإجازات في السياحة والتجوال بحثا عن الراحة والترفيه والاستجمام، قد أفرز مجالا خصبا للأعمال الفندقية. فكل ذلك يتطلب ضرورة توفر أماكن للإقامة تؤمن الإيواء والأكل والترفيه وغيره من الخدمات المختلفة التي يحتاجها العميل (الضيف) وهذه الأماكن تعد الفنادق المرتكز الأساسي فيها.

أولا: مفهوم الفندق:

إن كلمة الفندق لا يوجد لها أصلا أو مصدر في اللغة العربية ولكن ما جاء في المصادر القديمة إن كلمة الفندق في اللغة العبرية Malan تعني مكان الاسترخاء في الليل، ويرجح أن يكون لفظ فندق قد استمد من كلمة Pondoketa أو Pondokia اليونانية في حين تمثل كلمة الفندق بالنسبة للغات الأخرى تسميات مختلفة، ففي اللغة اللاتينية كانت تمثل Hositium أي القاعة التي يتم بها استقبال الزوار والترحيب بهم، وفي اللغة الفرنسية تمثل كلمة Hostel وقد اشتقت منها كلمة Hospite في اللغة الإيطالية، والتي تعني الضيف واشتقت منها كلمة Hotel التي أصبحت شائعة حتى الآن.¹

وقد اختلفت المفاهيم بالنسبة للفندق باختلاف آراء الباحثين والكتاب فمنهم من عرف الفندق بأنه "المبنى الذي يتم إنشاؤه لتقديم خدمات الطعام والشراب خلال فترة محددة" ومنهم من عرف الفندق "المنشأة التي

1 عبد الرضا علوان، (أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيادات في صناعة الفنادق العراقية،(مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 25العراق ، 2009، ص.6

تزاوّل النشاط الفندقي وتقوم بتقديم خدمات تأجير الغرف وتقديم خدمات تأجير الغرف وتقديم الأطعمة والمشروبات للزلاء مقابل سعر محدد وقد يكون الفندق مملوكا بكامله لفرد أو عدة أفراد أو للدولة¹

من خلال ذلك يمكن تعريف الفندق وحدة خدمية ذات طابع تجاري يتمثل نشاطها في تقديم خدمات متنوعة متعلقة بالإيواء والأطعمة وغيرها كالترفيه والتسلية لغرض تلبية متطلبات الزلاء مقابل سعر محدد . ويتميز النشاط الفندقي بخصائص معينة تتمثل في ما يلي:²

موسمية النشاط: نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة لأخرى طوال العام، وارتباط ذلك بظروف المناخية والطبيعية والاجتماعية بكل دولة، وإقبال السائحين على الإقامة بالفنادق في فترات معينة ومواسم محددة، تصف النشاط الفندقي بالموسمية

ارتفاع نسبة الأصول الثابتة: إن العنصر المادي في النشاط الفندقي هو ذلك الجزء من المال المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات الفندقية، وهذا الجزء يدخل في جانب الأصول والموجودات الثابتة التي تمثل جانبا كبيرا من رأس المال المستثمر في المشروعات الفندقية حيث تصل إلى 08% من رأس المال، أما باقي النسبة توجه إلى نفقات أخرى كالتشغيل والعمالة وغيرها.

-إنسانية النشاط: يقوم النشاط الفندقي أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة، حيث يتوقف نجاحه على مدى كفاءة وقدرة هذا العنصر على تقديم الخدمات بطريقة تجذب الزائر، كحسّن معاملة السائحين وتأدية الأعمال المطلوبة منه بروح عالية، مع توفر المقومات الشخصية كالأمانة والإخلاص في العمل والصدق...إلى غير ذلك، وبذلك يعتبر العنصر البشري عاملا مهما بجانب العناصر المادية الأخرى لتفضيل فندق على آخر .

اختلاف طبيعة المنتج الفندقي: يتكون المنتج الفندقي من عناصر رئيسية هي الإقامة والترفيه، بالإضافة إلى الخدمات الأخرى، وهو في شكله هذا لا يختلف عن أي منتج ملموس، لأن المنتجات المادية الملموسة لها صفات والخصائص التي تميزها كالشكل والحجم والمساحة وغيرها، إلا أن المنتج الفندقي يتميز بخصائص معنوية تحتاج إلى لباقة في الأداء ولطف في المعاملة لتقديمه إلى جمهور في أفضل صورة ممكنة.

1 حاتم كريم كاظم، استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه للوقت TDABC() في قياس تكلفة الخدمة للفندق، (مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد، 32 العراق، 2015، ص 267..

2 العجايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيوس الدولي عنابة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ماناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 6-7

ثانيا: أنواع خدمات الفندق:

خدمات الإيواء: وتمثل جوهر الخدمات الفندقية لمختلف الدرجات، وينفق الضيف على هذه الخدمة حوالي 48% من ميزانيته السياحية.

خدمات الطعام والشراب: يحتوي الفندق على العديد من أنواع المطاعم المتخصصة ومقاهي الشاي تحت الخيم ، وتشكل حوالي % 29 من نفقات الضيف.

الخدمة الإضافية: وهي الخدمات المساعدة التي تقدمها الفنادق كخدمات تأجير السيارات والخدمات البنكية، وخدمات النادي الصحي، خدمات المسابح، خدمات رجال الأعمال والمؤتمرات والحفلات وغيرها من الخدمات الأخرى

ثالثا: تصنيف الفنادق:

يقصد بتصنيف الفنادق "وضعها ضمن مجموعة لها تقييم معين سواء بالدرجات أو النجوم، تختلف عن المجموعات الأخرى في الخدمات وبالتالي في الأسعار

تصنيف الفنادق وفق نظام الدرجات:

- فنادق الدرجة الممتازة: هي أرقى أنواع الفنادق وتقدم جميع الخدمات الفندقية الممكنة وبأعلى مقاييس الجودة وتطلب مقابل ذلك أعلى الأسعار.
- فنادق الدرجة الأولى: تعتبر أيضا ضمن الفنادق التي تقدم أفضل الخدمات الفندقية ولكن ليست بمستوى الفنادق الممتازة.
- فنادق الدرجة الثانية: تعرف بمستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق الدرجة الأولى.
- فنادق الدرجة الثالثة: تعرف بمستوى متواضع من حيث الخدمات وأسعار تتناسب مع مستوى تلك الخدمات.

1. تصنيف الفنادق وفق نظام النجوم

- فنادق ذات خمس نجوم: يعتبر من أرقى أنواع الفنادق وتقدم خدمات متكاملة للضيوف وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع وحجم هذه الخدمات.
- فندق ذات أربعة نجوم: والتي تكون مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق خمسة نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع نسبة الانخفاض في الأسعار.

ثم فنادق ثلاثة نجوم ونجمتين ونجمة واحدة وفنادق ليست لديها أية نجمة: حيث تتناسب أسعار هذه الفنادق مع مستويات تصنيفها¹

رابعاً: أهمية الفنادق:

تعتبر الفنادق الداعمة الأساسية لتنشيط السياحة، كما أن هذه الأخيرة تعتبر أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني ومورد رئيسي يغذي خزينة الدولة بالعملات الأجنبية والمحلية وتمثل السبل الهامة لامتصاص البطالة، كما يمكنها تنشيط قطاعات أخرى في الاقتصاد، كالنقل بجميع أنواعه البري والجوي والبحري وبواسطة القطارات ووكالات الأسفار والمحلات التجارية بمختلف أنواعها والبنوك ومنظمات التأمين ودور الترفيه وغيرها من القطاعات الكثيرة ذات الصلة بالنشاط السياحي في البلاد. وكل هذا من شأنه المساهمة بفاعلية في تنمية الدخل القومي، الأمر الذي يستدعي بذل المزيد من الجهود نحو تطوير وتنمية المنظمات الفندقية.

المطلب الثاني: هيكل المنافسة ومؤشرات بلوغ القدرة التنافسية في الفنادق

أولاً: هيكل المنافسة في قطاع الفنادق

يتمثل في المجهزون والمشترون، والخدمات البديلة، المنافسون الأساسيون في السوق والداخلون المحتملون.²

1. المجهزون الأساسيون للمنظمات الفندقية

وهم موردي المعدات والأجهزة وغيرها الذين يتعاملون مع السوق الفندقية، فغالبا ما يفضلون التعامل خصيصاً مع فنادق الممتازة التي لها إمكانيات أكبر في أن تمنحهم عروضاً وأسعاراً أفضل وسرعة في التسديد وغيرها من المزايا المتعددة الأخرى.

2. المشترون الأساسيون لدى المنظمات الفندقية

أي العملاء (الضيوف) وهم بدورهم كثيراً ما ينجذبون نحو نفس الفنادق الممتازة نظراً للجودة العالية لخدماتها والسعر المناسب مع تلك الجودة، لأنه لديها القدرة الكبيرة على التمايز في الخدمة بسبب الإمكانيات الهائلة والخبرات والمهارات العالية التي يتوفر عليها أفرادها

الخدمات البديلة للخدمات الفندقية:

التي من أهمها الفيلات والشقق المفروشة... الخ، وما تقدمه من خدمات للإقامة والإيواء وغيرها وبما تتوفر

1 زهير عباس عزة، علاء كريم مطلق، (خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، (مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد، 49، العراق 2015، ص 246

2 هيسف أبو فارة، سمير أبو زنيد، (النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، (مجلة اقتصاد شمال إفريقيا)، العدد، 03، 2005، ص 203-202

عليهم تجهيزات وإمكانيات معتبرة من حيث الأثاث والمرافق المتعددة من غرف وصالونات وحدائق ومرافق للسيارات وغيرها وكل هذا بأسعار جد تنافسية

المنافسون الأساسيون للمنظمات الفندقية:

حيث تعتبر المنظمات الفندقية للسلاسل العالمية المنافس الأبرز للمنظمات الفندقية المحلية.

5.الداخلون المحتملون

ويتعلق الأمر بما تفرضه المنظمات الفندقية الممتازة مثل في الجزائر "كالشيراتون" و "الهالتون" و "السوفيتال" حيث تشكل قوى تنافسية كبيرة للمنظمات الفندقية محتمل دخولها بسبب إمكانياتها هائلة من رؤوس أموال وتجهيزات تكنولوجية متطورة وكفاءات ومهارات تسييرية عائلة تسخرها للضغط أو السيطرة على السوق الفندقية في الجزائر

ثانيا: مؤشرات بلوغ القدرة التنافسية في الفنادق:

من المعايير والمؤشرات التي تمكن الفنادق من بلوغ القدرة التنافسية نجدها تتضمن:¹

تبني منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية هي: الجودة، والتكلفة، والوقت، والتميز بحيث يميل العملاء للإقبال على خدمات الفنادق على حساب الخدمات التي تقدمها الفنادق المنافسة، والهدف هو تكييف نظام الفنادق مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة.

-تبني إستراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخصصات المناسبة لذلك دون تقتير، بما يبرئ رصيدا كافيا من الموارد البشرية الماهرة على كل المستويات التنظيمية وفي كافة مجالات الأداء.

-تبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة، كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات الفنادق ككل من خلال مشاركة العاملين استلهاما لتوقعات العملاء وتوافقها معا أو استباقا لها.

-التوجه التسويقي، أي استلهام رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والخدمات المقدمة والعمليات.

-القدرة على توليد الابتكارات من خلال برنامج الاقتراحات وتشجيع الابتكاري.

-تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل دعم عملية صنع القرار، والبحوث والتطوير، وتصميم الخدمات والتقديم للعملاء. المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي كمدخل إداري يساعد المنظمة كثيرا على درب التحسين المستمر، ويعزز فاعلية برنامج الجودة الشاملة.

1 وهيبه داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص148 (بتصرف)

-التوجه نحو التحالف الاستراتيجي ولاسيما وقد أصبح هذا الاتجاه أحد أهم سمات بيئة الأعمال العالمية والإقليمية والمحلية

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في الفنادق

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي الفنادق على اختلاف أنواعها لرفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، ومن أهم الأبعاد التي تحقق لها ميزة تنافسية ويلزم عليها تنميتها والمحافظة عليها هي:

أولاً: تخفيض التكلفة

التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وتجعلها في أدناها بالنسبة إلى منافسين في الصناعة ذاتها فإنها تتمكن في تحقيق موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد. فالتكلفة هي الهدف العملي الرئيسي للمنظمات الفندقية التي تتنافس من خلال التكلفة، وحتى المنظمات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها ويمكن للفنادق تخفيض التكلفة من خلال¹:

- تأمين احتياجات الفندق بأقل تكلفة ممكنة.

-إعادة تقييم التكلفة لتقليل المصاريف العامة من خلال مراقبة التكلفة.

-رفع مستوى الكفاءة التشغيلية بالفندق من خلال تطبيق مشاركة العاملين بعميلة صنع القرار ووضع استراتيجيات تدريبية مناسبة لطبيعة العمل.

-العمل على إيجاد طرق جديدة لتقليل تكاليف الإنتاج.

-الاهتمام بالسعر مقارنة مع المنافسين

ثانياً: جودة الخدمات الفندقية

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، لأن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة². وعرفت الجودة في المنظمات

1 إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسعيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية على فنادق خمس وأربعة نجوم في إقليم بتر، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص31..

2 بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة، الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة بشار، أيام 14-15 فيفري، 2012، ص4.

الفندقية على أنها السلاح الذي تنافس من خلاله المنظمة للوصول إلى حصة سوقية أكبر وتحقيق التميز بين المنظمات الفندقية، كما يمكن القول أن مفهوم جودة الخدمة الفندقية يعد كواحد من أهم المجالات التي يمكن من خلالها أن تتنافس الفنادق فيما بينها، وهذا يعني أن توجه زبائن الفندق في طلب الخدمات الفندقية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها الزبون وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره¹، وتشمل جودة الخدمة في الفنادق على خمسة من الأبعاد أساسية وهي²:

الأشياء الملموسة: وهي تتمثل في العناصر المادية للخدمة مثل (المقاعد، الأسرة، التلفاز،... الخ)
-الاعتمادية: هي قدرة مقدم الخدمة على انجاز وأداء الخدمة بشكل دقيق في القيام بالعمل، وتقديم الخدمة بالطريقة الصحيحة، وأداء الخدمة في وقتها المحدد

الاستجابة: تتمثل في سرعة الانجاز بتقديم الخدمة للزبون في الزمان والمكان المناسبين.

-الكفاءة: تتعلق بكفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي يمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل في المنظمات الفندقية
-التقمص العاطفي: درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص.

ثالثاً: ابتكار منتج (خدمة)

وتعتبر هذه الميزة من أهم أبعاد التنافسية العالمية الحديثة، حيث نرى المنظمات الكبرى تتسابق في تقديم خدمات ومنتجات جديدة بحيث تجتذب الزبائن لتبني منتجات ربما لا يدركون أنهم بحاجة إليها من قبل³ فتقوم المنظمات الفندقية الممتازة إضافة وتقديم خدمات جديدة للضيوف أو السياح الوافدين إلى الفندق وباستمرار لزيادة حصتها السوقية مقارنة مع المنظمات الفندقية الأخرى، وعليه تطوير المنتج ما هو إلا مجموعة خطوات والنشاطات التي تستخدمها المنظمة الفندقية. وأيضاً يمكن القول بأن المنتج الجديد هو عملية إيجاد أفكار عن السلع وخدمات جديدة وتحويلها إلى إضافات في خط الإنتاج أو الخدمات المقدمة بحيث تكون ناجحة من ناحية التجارية أو التسويقية لهذا يتوجب على المنظمات الفندقية أن تقوم بتقديم خدمات جديدة للضيوف لكي تبقى على قيد الحياة وتنمو وتتطور شرطاً أن تكون هذه الخدمات المقدمة

1 محفوظ حمدون الصواف، عمر علي إسماعيل، (مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية دراسة حالة في فندق نينوي الدولي)، (مجلة جامعة كربلاء العلمية، مجلد 9، العدد 01، العراق، 2011، ص 80.

2 نبيل الحوامدة، (قياس ادراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان)، (مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصادية، العدد 35، العراق، 2010، ص 10

3Yahya sami et all,(Gaining and sustaining Competitive Advantage study of Nigeria's Manufacturing Sector),International of academic Research in management (IJARM),Vol 3, No 2,2014,p.137

والجديدة تتميز عن ما موجود من خدمات في المنظمات فندقية أخرى. وتتمثل مصادر الحصول على الأفكار لتقديم الخدمات الجديدة هي: ¹

بحوث التسويق: إن معظم الأفكار الخاصة بالمنتجات والخدمات الجديدة تأتي عن طريق بحوث التسويق ومن ثم أصبحت بحوث التسويق مصدراً مهماً لأي منظمة فندقية للحصول على أفكار الخدمات الجديدة والتي تعكس رغبات الضيوف أو السياح

البحث والتطوير: إن الطريق الوحيد والأفضل لمواكبة التطور التقني السريع هو أنشطة البحوث وذلك لكي تستطيع المنظمة الفندقية أن تقدم خدمات جديدة لإرضاء وتلبية حاجات ورغبات الضيوف أو النزلاء وان لم تتمكن المنظمة الفندقية من دعم وتنشيط الأبحاث والتطوير وذلك لارتفاع تكلفتها فينبغي عليها على الأقل أن تستعين بنتائج البحث والتطوير التابعة لمنظمات فندقية أخرى رائدة أو عن طريق عقد اتفاقيات والتراخيص أو التعاون المشترك وتبادل خبرات مع السلاسل الفندقية العملاقة والمعروفة عالمياً

رابعاً: سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات في الفنادق

ويقول Eric Schltz في موضوع الاستجابة للعميل: "المستهلكون لا يبحثون على أقل سعر، بل أعلى قيمة. فتكون تخفيض التكاليف تناسب القيمة التي يربح الحصول عليها من هذا المنتج، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذا العامل بشكل جيد، يتوجب عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات ورغبات عملائها وبالتالي سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية" وتتمثل سرعة الاستجابة في الفنادق في تلك الخدمات التي أدخلت عليها تعديلات وتطويرات لمواكبة حاجات ورغبات الضيوف أو السياح فعلى سبيل المثال إدخال التلفاز الملون لغرفة الضيوف بدلاً من التلفاز ملون والموجود سابقاً أو استخدام شاشات مسطحة بدل الشاشات التقليدية المربعة أو المستطيلة أو المضلعة. ويجب تسليط الضوء على عنصر جد هام في مسألة الاستجابة للعميل، ألا وهو فهم الحاجة إلى موازنة الخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، وتتم عملية فهم الزبائن بالطرق التالية:

- المسح الكمي للأسواق ومعرفة كل التطورات التي تطرأ على حالة الزبائن

- تقسيم الزبائن إلى فئات نوعية ومتجانسة.

- تحليل وتفسير واستخلاص نتائج السابقة للمنظمة أو لطرف آخر.

1 محمد عبد زعي عبد عون، محمد فاضل، (تقويم إبداعات المنتج الفندقية)، (مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، العراق، 2011، ص 286

-الحصول على المعلومات والتقارير دورية من جميع نقاط التوزيع تخص سلوكيات المستهلك وتساعد على فهم رغباته

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالمتغيرين خفة التسيير الاستراتيجي والميزة التنافسية والعلاقة بين خفة التسيير الاستراتيجي ومرونته والميزة التنافسية من خلال الفصل الثاني والثالث، نتطرق في هذا المبحث الى دراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال تطبيق على فندق اقامة السفير ببلدية بن عبد المالك رمضان - مستغانم- .

من خلال هذا المبحث سيتم عرض العناصر التالية:

المطلب الأول: تقديم للفندق محل الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: تقديم للفندق محل الدراسة

اولا: لمحة مختصرة عن فندق اقامة السفير

يقع فندق السفير ببلدية ابن عبد المالك رمضان حوالي 30 كلم شرق ولاية مستغانم، ويعد من أهم الهياكل السياحية في الغرب الجزائري ويتربع الفندق على مساحة إجمالية تقدر ب 3000 م ، تأسس سنة ، 2003 ويصنف إلى فئة ثلاث نجوم، حيث يعرف هذا الفندق منذ جملة من الإجراءات قصد الرفع من جودة الخدمات من خلال تكوين وتأهيل عمال الفندق، وكذلك عمليات تجديد وإعادة تهيئة هياكله، وتحسين خدمات الإطعام حيث تنوعت الوجبات بين العالمية والتقليدية الجزائرية والمحلية الخاصة بولاية مستغانم

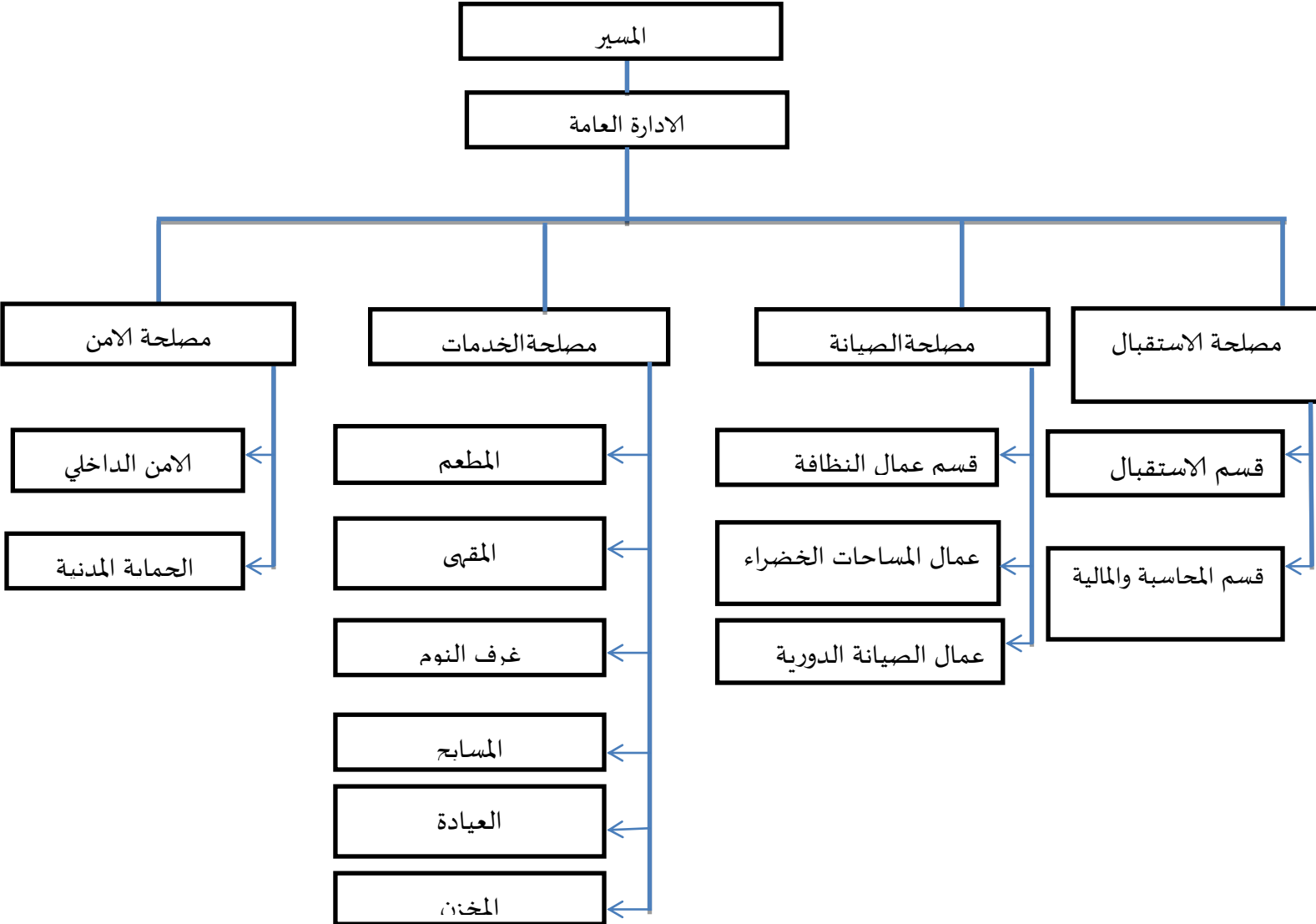
ثانيا: بطاقة تعريفية لفندق اقامة السفير

الجدول رقم III-1 بطاقة تعريفية لفندق اقامة السفير

المحتوى	مميزاته
تصنيف الفندق	الفندق ثلاث نجوم
إجمالي المساحة	3000 متر مربع
المساحة المبنية	2000 متر مربع
عدد الغرف	50 غرفة
عدد الأسرة	300 سرير
المطعم	200 مقعد
قاعة لأغراض متعددة	150 مقعد
الخيمة	28 مقعد
خدمات متنوعة	مسبح ، مقهى، بيتزيريا، محل بيع مثلجات، قاعة انترنت

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الفندق

الشكل رقم 1-III الهيكل التنظيمي لفندق اقامة السفير



يتكون الهيكل التنظيمي لفندق اقامة السفير من عدة مصالح كما يظهر في الشكل التالي:

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يسعى هذا البحث إلى عرض النتائج اعتماداً على بعض الأساليب والأدوات الإحصائية لمتغيرات الدراسة وفقراتها، والمتمثلة بالتوزيع التكراري والنسب المئوية ونسبة مساحة المقياس لإجابات المبحوثين والأوساط الحسابية للمتغيرات وفقراتها بغرض تحديد مستوى إجابة كل منها والإنحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن أوساطها الحسابية، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: دعم إدارة الفندق

وهو العنصر الأول من عناصر التسيير الاستراتيجي يبين أنّ هناك إمكانية لإدارة الفندق على حث وتشجيع الموظفين لإنجاز المهام المكلفين بها طوعياً والاهتمام بالزبون من خلال تفهم احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها، إذ تشير الاستبانة الخاصة بالموظفين (14) فقرة تمثل كل منها فقرة فرعية من فقرات دعم الإدارة العليا (الفندق). يوضّح الجدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية ونسبة مساحة المقياس وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.

تعكس إجابات مجتمع البحث وجهة نظر عامة توضح مستوى تطبيق عنصر دعم إدارة الفندق، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.68) درجة وانحراف معياري قدره (1.09)، مما يدل على وجود تطبيق لمكونات هذا العنصر من قبل إدارة الفندق يعلو عن الوسط الحسابي الفرضي (3) ونسبة مساحة مقياس (73.7).

الجدول (2-III): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات

استجابات الموظفين لعنصر دعم إدارة الفندق في فندق السفير

رقم الفقرة في الإستبانة	العنصر والفقرات المكونة له	مقياس الإجابة										المؤشرات الإحصائية		
		أتفق تماماً		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة مساحة المقياس %
		%	م	%	م	%	م	%	م	%	م			
1	يتمسك مسؤولك في العمل بأرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين.	-	0	4	13	11	34	16	50	1	3	2.562	0.75	51.2
2	تسعى إدارة الفندق للتنسيق بين أنشطة الموظفين بالشكل الذي يساعد على تحقيق التعاون فيما بينهم.	6	19	11	34	12	38	2	6	1	3	3.593	0.97	71.8
3	تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف.	5	16	8	25	12	38	7	21	-	0	3.343	1.00	66.8
4	تسعى إدارة الفندق دائماً إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.	8	25	9	28	11	31	3	9	2	7	3.562	1.16	7.2
5	تحرص إدارة الفندق إلى إيجاد سياق خاص يتميز به الفندق عن بقية الفنادق الأخرى.	13	41	6	18	8	25	5	16	-	0	3.843	1.13	76.8
6	يوجد برنامج لإشراك الموظفين في دورات	21	66	7	22	4	12	-	0	-	0	4.531	0.71	90.6

تدريبية.														
75.6	0.87	3.781	0	-	9	3	22	7	50	16	19	6	تستخدم إدارة الفندق الموارد المائية المتاحة لها بشكل كفاء.	7
64.3	0.97	3.218	7	2	19	6	21	7	53	17	0	-	تستخدم إدارة الفندق الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفاء.	8
70.6	1.36	3.531	19	6	0	-	13	4	47	15	21	7	تستخدم إدارة الفندق الأساليب العلمية للتنبؤ بأعداد الوافدين واحتياجاتهم.	9
71.8	1.13	3.593	7	2	9	3	25	8	38	12	21	7	تسعى إدارة الفندق إلى تجنب المشاكل قبل حدوثها.	10
81.8	0.92	4.093	3	1	0	-	19	6	40	13	38	12	يجري إختبار المتقدمين للعمل قبل تعيينهم.	11
86.8	0.52	4.343	0	-	0	-	3	1	59	19	38	12	تحرص إدارة الفندق على إقامة علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات والهيئات السياحية من أجل استقطاب أكبر عدد من الضيوف.	12
74.3	0.99	3.718	0	-	21	7	0	-	63	20	16	5	تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية.	13
71.8	1.18	3.593	12	4	0	-	22	7	47	15	19	6	تهيئ إدارة الفندق التسهيلات كافة اللازمة لمشاركة الموظفين في برنامج الدورات التدريبية	14
73.7	1.09	3.678	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

إذ يتّضح لنا وجود تباين نسبي في تطبيق كل فقرة من الفقرات (الأربع عشرة) لعنصر دعم إدارة الفندق الموضّحة في الجدول السابق، إذ حصلت الفقرة (6) (وجود برنامج لإشراك الموظفين في دورات تدريبية)، على أعلى إجابة، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.53) درجة وانحراف معياري قدره (0.71) ونسبة مساحة مقياس قدرها (90.6%)، إذ أجاب (66%) من أفراد العينة بـ (أتفق تماماً) و(22%) بـ (أتفق)، إذ كانت الإجابة بـ (أتفق إلى حد ما) (12%)، ولم يجب أي من أفراد العينة بـ (لا أتفق) أو (لا أتفق تماماً)، وهذا يدلّ على تركيز إدارة الفندق بهذه الفقرة ونسبة أعلى من الفقرات الأخرى لدعم إدارة الفندق.

تلتها أهمية الفقرة (12) (إقامة علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات والهيئات السياحية)، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.343) درجة وانحراف معياري قدره (0.54) لتشتت إجابات العينة ونسبة مساحة المقياس بلغت (86.8)، وشكلت عدد الإجابات بـ (أتفق تماماً) (38%) و(أتفق) (59%) تلتها الفقرة (11)، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.093) درجة وانحراف معياري قدره (0.92) ونسبة مساحة مقياس بلغت (81.8). من ناحية أخرى نجد أنّ أقل الفقرات تطبيقاً كانت الفقرة (1) (تمسك مسؤول العمل بأرائه الشخصية وفرضها على الموظفين). إذ حصلت على وسط حسابي قدره (2.56) درجة وانحراف معياري قدره (0.75) ونسبة مساحة مقياس قدرها (51.2%). ويعود السبب في ذلك إلى أن أكثر من نصف العينة (53%) أجابوا بـ (لا أتفق) و(لا أتفق تماماً) (3%)، في حين كانت الإجابة بـ (أتفق إلى حد ما) (34%)، مما يدل على عدم الإهتمام بهذه الفقرة من قبل إدارة الفندق، لاسيما وإنّ وسطها الحسابي يقل عن الوسط الفرضي بأكثر من (15%).

وبصورة عامة، عند مقارنة الأوساط الحسابية لفقرات دعم إدارة الفندق مع الوسط الفرضي للمقياس نجد العشر فقرات الباقية (2، 3، 4، 5، 7، 8، 9، 10، 14) حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي (3) مما يؤثر درجة الإهتمام النسبي لإدارة الفندق على تلك الفقرات، ونلاحظ أن نسبة مساحة المقياس لتلك الفقرات كانت تتراوح ما بين (65%-75%) مما يشير إلى حصول هذا العنصر على درجة إيجابية جيدة.

ثانياً: التحسين المستمر

إنّ عملية التفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للضيوف وإدخال التحسينات بصورة مستمرة على الخدمات المقدمة إليهم تؤدي إلى الحصول على مزايا إضافية للفندق وضيوفه. من هنا يتضح أنّ عملية التحسين المستمر هي خاصية ملازمة للمنظمات كافة التي تهدف إلى تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة، وبالتالي فهذا العنصر هو أحد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، وتأسيساً على ما ذكرتم صياغة ست فقرات لقياس مدى تطبيق شركة فندق بابل المساهمة المختلطة لعنصر التحسين المستمر من خلال عرض استجابات عينة الموظفين على تلك الفقرات، وكما موضحة في الجدول

الجدول (3-III): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات

استجابات الموظفين لعنصر التحسين المستمر في فندق السفير

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة										التحسين المستمر	الفقرة في الإستمارة	
نسبة مساحة المقياس %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً				
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م			
71.2	1.01	3.562	0	-	19	6	25	8	37	12	19	6	1	15	تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل إتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.
80	1.01	4.0	7	2	0	-	12	4	50	16	31	10	2	16	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.
70	0.97	3.5	9	3	12	4	22	7	32	10	25	8	3	17	تطور إدارة الفندق باستمرار صيغ وأساليب العمل الفندقي.
76.2	0.96	3.812	0	-	12	4	19	6	47	15	22	7	4	18	تكافئ إدارة الفندق الإبداعات والإبتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.
70	0.98	3.5	0	-	19	6	28	9	37	12	16	5	5	19	تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.
68.7	1.26	3.437	16	5	0	-	28	9	37	12	19	6	6	20	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب صالات الإستقبال، الطعام، الغرف، بصورة مستمرة.
72.5	1.09	3.625	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												

إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.625) درجة وبتحرف معياري (1.09) ونسبة مساحة مقياس (72.5) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل على استخدام إدارة الفندق لأساليب متجددة في تقديم الخدمات، وكذلك إدخال نظم تقنية متطورة تسهم في تحسين جودة العملية السياحية (الفندقية)، وهذا ما عكسته وجهة نظر عينة الموظفين في الفندق.

وعند النظر إلى الفقرات المكونة لهذا العنصر بصورة تفصيلية، نلاحظ أنّ السؤال (2) (تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة) جاء بالمرتبة الأولى في الأهمية النسبية بوسط حسابي (4) وبتحرف معياري (1.01) ونسبة مساحة مقياس (80%)، إذ كانت أعلى نسبة إجابة (تتفق تماماً) بلغت (50%)، وأقل نسبة كانت بـ (لا أتفق)، إذ لم يجب أي شخص من أفراد العينة بهذه الإجابة، فكانت النسبة (0%)، تلتها الفقرات (1، 3، 4، 5، 6)، إذ كانت متقاربة في أوساطها الحسابية التي زادت عن الوسط الفرضي (3) ونسبة مساحة مقياس تزيد على (70%).

ثالثاً: تمكين الموظف وفرق العمل

يمثل هذا العنصر بالاستبانة بعشرة أسئلة، كان الهدف من ورائها هو معرفة درجة تفعيل دور الموظف بصورة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة التامة من إمكانياته، لذلك جاءت معظم الأسئلة لتوضّح مدى تركيز إدارة الفندق في اتخاذ القرارات أو تحويلها للصلاحيات للموظفين.

ويظهر الجدول أنّ هناك ميلاً بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (3) باتجاه هذا العنصر بشكل عام بلغ (3.625) درجة وبتحرف معياري (1.12) لتشتت إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي.

الجدول (III-4): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات

إستجابات الموظفين لعنصر تمكين الموظف وفرق العمل

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة										العنصر والفقرات المكونة له	ترتيب الفقرات في الإستمارة
تسبة مساحة مقياس %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		تمكين الموظف وفرق العمل	
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م		
75	1.07	3.750	7	2	7	2	15	5	50	16	21	7	تسود روح المشاركة في إتخاذ القرار	21
79.3	0.82	3.968	0	-	0	-	34	11	34	11	32	10	يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم.	22
66.8	0.74	3.343	0	-	15	5	34	11	50	16	0	-	يقوم الموظفون بحل المشاكل التي تعترضه دزن الرجوع إلى مسؤوله المباشر.	23
75.6	0.90	3.781	0	-	12	4	16	5	53	17	19	6	تسود روح الفريق بين الموظف وزملائه.	24
73.7	1.37	3.687	12	4	7	2	18	6	25	8	38	12	يستطيع الموظفون في الفندق الإتصال برؤسائهم بسهولة ويسر.	25
73.7	1.14	3.687	9	3	3	1	19	6	47	15	22	7	يؤخذ برأي الموظفين عند اتخاذ قرارات مهمة.	26
75.8	0.91	3.843	0	-	9	3	22	7	44	14	25	8	يفتخر الموظفون ويعتز بعمله في هذا الفندق.	27
82.5	0.87	4.125	0	-	7	2	12	4	43	14	38	12	تشكل فرق عمل خاصة عندما تكون هناك حاجة لإنجاز مهام معينة.	28
80.6	0.64	4.031	0	-	0	-	19	6	59	19	22	7	يرتبط الموظفون في الفندق بعلاقات صداقة وتسود الثقة فيما بينهم.	29
80.5	1.09	3.625	6	2	9	3	19	6	47	15	19	6	تتبنى إدارة الفندق سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين الموظفين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير الخدمة الفندقية.	30
72.5	1.12	3.784	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

وعند النظر إلى الفقرات الفرعية المكونة لهذا العنصر، نلاحظ السؤال (28) (تشكيل فرق عمل خاصة عندما تكون هناك حاجة لإنجاز مهام معينة)، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.125) وانحراف معياري (0.87) ونسبة مساحة مقياس (82.5%)، إذ كانت أعلى نسبة إجابة (43) (أتفق)، وأقل نسبة كانت ب (لا أتفق) (0%)، وهذا يدل على الاهتمام الكبير لإدارة الفندق بهذه الفقرة.

تلتها أهمية الفقرة (29) (يرتبط الموظفون في الفندق بعلاقات صداقة وتسود الثقة فيما بينهم) بالمرتبة الثانية، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.031) درجة وانحراف معياري (0.69) ونسبة مساحة مقياس (80.6%) وكانت أعلى نسبة إجابة (59%) (أتفق)، ولم يجب أي من أفراد العينة ب (لا أتفق) و (لا أتفق تماماً)، وتلتها أهمية الفقرات (22، 27، 24، 25، 26، 30، 23) على التوالي بأوساط حسابية تزيد على الوسط الفرضي (3) ونسبة مساحة مقياس تزيد على (70%).

تبين لنا النتائج التي أفرزتها الإجابات المتعلقة بتمكين الموظف وفرق العمل إلى أن إدارة الفندق تتيح فرصة للموظف لإثبات دوره وتخوله الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات داخل الفندق.

رابعاً: التحفيز ومكافأة الأداء

تضمنت الإستبانة هذا العنصر بخمسة أسئلة هي (31، 32، 33، 34، 35)، كان القصد من ورائها هو معرفة واقع تعامل إدارة الفندق مع هذا العنصر، إذ جاء بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (3) تجاه العنصر بصورة عامة بلغ (3.687) درجة وبانحراف معياري (1.25) وبنسبة مساحة مقياس كانت (73.7%) كما مبين في الجدول (4)، وهذا يدل على اعتراف إدارة الفندق بجهود الموظفين والعمل على مكافأة المتميزين لتحسين مستوى الأداء لديهم.

وعند النظر إلى الفقرات بصورة تفصيلية نجد أنّ الأسئلة كافة جاءت بأوساط حسابية متقاربة تزيد على الوسط الفرضي وبانحرافات معيارية قليلة تشير إلى درجة تشتت منخفضة، وهذا يدل على وجود اتفاق كبير في إجابات أفراد العينة.

الجدول (III-5): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات
إستجابات الموظفين لعنصر التحفيز ومكافأة الأداء في فندق السفير

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								العنصر والفقرات المكونة له		الفقرة في الإستمارة ترتيب	
نسبة مساحة المقياس %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً			التحفيز ومكافئة الأداء
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م		
70	1.48	3.5	15	5	13	4	13	4	25	8	34	11	يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين.	31
72.5	1.12	3.625	0	-	25	8	13	4	37	12	25	8	تتأخر الإجراءات اللازمة لمنح المكافآت المادية.	32
75	1.24	3.750	13	4	0	-	15	5	44	14	28	9	يحرص الموظف على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين.	33
79.3	1.17	3.968	9	3	0	-	13	4	41	13	37	12	تمنح المكافآت بشكل عادل.	34
73.7	1.14	3.687	13	4	0	-	9	3	63	20	15	5	تهتم إدارة الفندق بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة.	35
73.7	1.25	3.687	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة (34) (3.968) درجة وانحراف معياري (1.17) ونسبة مساحة مقياس (79.3%)، فأجاب (37%) من أفراد العينة بـ (أتفق تماماً) و(41%) منهم بـ (أتفق)، في حين لم يجب أي من أفراد العينة بـ (لا أتفق)، فكانت النسبة (0%)، وهذا يدل على أنّ الفندق يمنح المكافآت بشكل عادل ما بين الموظفين، تلت هذه الفقرة أهمية الفقرات (3، 5، 2، 1) على التوالي، إذ جاءت بأوساط تزيد عن الوسط الفرضي (33) ونسبة مساحة مقياس تزيد على (70%).

خامساً: ضمان جودة الخدمة

إنّ جودة المنتجات السياحية وضمائمها تعد القضية الوحيدة الأكثر أهمية، التي تواجه المنظمات الفندقية التي تتبنى مدخل الجودة الشاملة. فتضمنت الإستبانة هذا العنصر بأربع أسئلة كان الهدف منها هو معرفة قدرة الفندق على خلق التمايز في منتجاتها، وهي كما موضحة في الجدول.

الجدول (III-6): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات

إستجابات الموظفين لعنصر ضمان جودة الخدمة في فندق بابل

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								العنصر والفقرات المكونة له		الفقرة في الإستمارة ترتيب	
تسبة مساحة المقياس %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً			دعم إدارة الفندق
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م		
70	0.98	3.5	0	-	22	7	19	6	46	15	13	4	يحرص الموظفون في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.	36
80	0.98	4.0	0	-	9	3	19	6	34	11	38	12	تسعى إدارة الفندق ليكون فندقها بمستوى يتميز به من بقية الفنادق الأخرى.	37
73.1	1.26	3.656	9	3	6	2	25	8	28	9	32	10	تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل.	38
68.1	1.31	3.406	13	4	19	6	0	-	53	17	15	5	يؤخذ بنظر الإعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل، الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات..	39
73.1	1.18	3.642	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

إذ بلغ الوسط الحسابي العام (3.656) درجة وانحراف معياري (1.18) ونسبة مساحة مقياس بلغت

(73.1)، وهذا يدل على الأهمية النسبية لهذا العنصر من قبل إدارة الفندق.

وعند النظر إلى تفاصيل الفقرات، نجد أن الفقرة (37) أظهرت مَبْلاً بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي

(3) باتجاه تمايز الفندق عن الفنادق الأخرى بلغ (4.0) درجة وانحراف معياري (0.98) ونسبة مساحة

مقياس بلغت (80%)، إذ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة (38%) بـ (أتفق تماماً) و(34%) بـ (أتفق)، وهذا يدل

على أنّ لهذه الفقرة وسط أكبر من بقية الفقرات الأخرى المكونة لعنصر ضمان جودة الخدمة، مما يعكس

أهميتها، وبالتالي إنعكس على الوسط الحسابي العام لهذا العنصر، تلا هذه الفقرة أهمية الفقرة (38)

(تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل

تقديم خدمة أفضل)، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.656) درجة وانحراف معياري (1.26) ونسبة مساحة

مقياس بلغت (73.1)، وكانت أعلى إجابة لأفراد عينة الدراسة بـ (أتفق تماماً) بلغت (32%) وأدنى إجابة كانت

بـ (لا أتفق) بلغت (6%)، ثم تلتها الفقرتان (1، 4) إذ بلغت الأوساط الحسابية لهما (3.5)، (3.40) درجة

وانحرافات معيارية (0.98)، (1.18) ونسبة مساحة مقياس (70%)، (68.1) على التوالي، وهذا يدل على

حرص الموظفين في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة، وإنّ ملاحظات الموظفين في

الفندق تؤخذ بعين الإعتبار عند إجراء أي تغيير، الهدف منه جودة عالية من الخدمات.

إنّ منظمات الأعمال التي تتبنى منهج الجودة الشاملة تهتم بالمقاييس الكمية، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في تطوير عملها، فضمت الإستبانة عنصر المقياس والتحليل بخمسة أسئلة، كان الهدف من ورائها هو قياس كفاءة الأداء وفاعليته، وكما موضّح في الجدول

الجدول (7-III): التوزيع التكراري والنسب المئوية ونسب مساحة المقياس وقيم أوساط وانحرافات إستجابات الموظفين لعنصر المقاييس والتحليل في فندق بابل

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								العنصر والفقرات المكونة له				الفقرة في الإستبانة
تسبة مساحة المقياس %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		دعم إدارة الفندق		
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م			
58.1	0.96	2.906	0	-	46	15	13	4	41	13	0	-	تستخدم إدارة الفندق رقمية عالمية أو محلية في قياس أداء الموظفين.	40	
60.6	0.96	3.031	0	-	44	14	9	3	47	15	0	-	يشارك الموظفون في وضع مؤشرات أو معايير الأداء.	41	
61.8	0.99	3.93	0	-	32	10	41	13	15	5	13	4	تستخدم إدارة الفندق معايير عادلة في قياس أداء الموظفين.	42	
67.5	1.07	3.375	0	-	25	8	31	10	25	8	19	6	تخصص إدارة الفندق موارد كافية لعمليات البحث والتطوير.	43	
66.2	0.99	3.312	9	3	9	3	22	7	60	19	0	-	مقاييس الأداء واضحة ومعروفة من قبل الموظفين كافة في الفندق.	44	
62.5	1.03	3.147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												

إذ ظهر ميل بوسط حسابي أعلى بقليل من الوسط الفرضي (42) باتجاه العنصر بصورة عامة بلغ (3.125) درجة وبانحراف معياري (1.03) ونسبة مساحة مقياس بلغت (62.5%).

وهذا يدل على أن عنصر المقياس والتحليل حصل على درجة إيجابية، لكنها متوسطة في شدتها.

وعند النظر إلى تفاصيل الفقرات المكونة لهذا العنصر، نجد أن الفقرة (40) (استخدام إدارة الفندق لمعايير رقمية عالمية أو محلية في قياس أداء الموظفين) أظهرت ميلاً بوسط حسابي أدنى من الوسط الفرضي (3) بلغ (2.906) درجة وبانحراف معياري (0.96) لتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة ونسبة مساحة مقياس بلغت (58.1%)، إذ كانت أعلى نسبة إجابة بـ (لا أتفق) بلغت (46%) ولم يُجب أي فرد من أفراد العينة بـ (لا أتفق تماماً) و(أتفق تماماً)، كما بلغت نسبة الإجابة بـ(أتفق) (41%)، وإلى حد ما (13%)، وهذا يدل على الإهتمام النسبي القليل بهذه الفقرة.

وعند ملاحظة الأوساط الحسابية للعناصر السابقة، نجد ميلاً بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (3) باتجاه تمكين الموظف وفرق العمل بلغ (3.812) درجة وانحراف معياري (0.99) وبنسبة مساحة مقياس (76.2)، وهذا يدل على اهتمام إدارة شركة فندق السفير بهذا العنصر، يليه أهمية عنصر (التخفيض ومكافأة الأداء)، إذ جاء بوسط حسابي بلغ (3.687) وانحراف معياري (1.25) وبنسبة مساحة مقياس (73.2%) ثم تلاه عنصر دعم إدارة الفندق مبلغ وسطه الحسابي (3.678) وانحراف معياري (1.09) تلاه عنصر ضمان جودة الخدمة بوسط حسابي (3.656) وانحراف معياري (1.18) وبنسبة مساحة مقياس (73.1)، وتلاه درجة عنصر التحسين المستمر، إذ جاء بوسط حسابي (3.625) درجة وانحراف معياري (1.12) وبنسبة مساحة مقياس (72.5%)، وأخيراً جاء عنصر المقاييس والتحليل بوسط حسابي (3.125) وهو وسط يعلو قليلاً عن الوسط الفرضي وانحراف معياري (1.03) وبنسبة مساحة مقياس متوسطة بلغت (62.5%).

خلاصة الفصل :

تسعى ادارة فندق اقامة السفير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع الادارة انطلاقاً من هذه الأهداف إلى توسيع نشاطها وطنياً، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة. ، واكتشفنا أن ادارة الفندق أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءة البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعاقد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءتها البشرية.

الخاتمة العامة

ان تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المستمر و السريع وإن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء و النجاح و منثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطه و الحذر، و عليه يجب على المنظمة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل ، التدقيق، و التمحيص فيما هو موجود داخل و خارج المنظمة، و الإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة و كذا السبق في ذلك و تضييعها على المنافسين والميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المسج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، والعامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة التي يصعب تقليدها، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية المورد البشري وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات متميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- إن تغير المحيط التنافسي للمنظمة، يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، ذلك أن المحيط الداخلي للمنظمة يمكن التحكم فيه نوعاً ما، أما المحيط الخارجي يكون خارج سيطرة المنظمة و هو ما يجعله يؤثر على تنافسية المؤسسة؛
- تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات أو العمل على مجابهتها و التكيف معها؛
- إن المنظمة التي تمتلك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لزيائنها على حساب المنافسين الآخرين، مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة؛

- يجب على المنظمة لمسايرة التغيير العمل الجاد وذلك بحشد الموارد المتنوعة ، وترشيد نقاط القوة و تحسين تسييرها، بتبني أحدمداخله وبأسلوب حديث، وهذا للوصول من خلاله إلى تحقيق قدرة تنافسية و العمل على تحسينها؛
- إن نجاح المنظمة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بها، و دمج الموظفين و تكييفهم مع التغييرات الداخلية بالمنظمة . وذلك من خلال نشر المعرفة و المعلومات المدعمة للتغيير من أجل تحسين قدرتها التنافسية
- إن إتباع إستراتيجية جيدة لتسيير المورد البشري باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير و تخطيط استقطاب الكفاءات البشرية، ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد و الكفاءات لشغل الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم، يساهم في بناء و تطوير القدرة التنافسية للمنظمة .
- إن أهمية امتلاك مورد بشري كفاء و مبدع و السعي إلى تطويره يحقق عدة فوائد نذكر منها :
 - بناء و دعم شهرة و سمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة، بجودة عالية، و بأسعار مقبولة، خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين و الإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمنظمة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات و الإجراءات المتبعة بالمنظمة، وهو ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية لها

ثانيا - نتائج الدراسة التطبيقية :

- 1 - أظهرت نتائج الإختبارات أن عنصر دعم إدارة الفندق والمكوّن من أربعة عشرة فقرة قد حصل على وسط حسابي عام قدره (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي(3) وعلى مساحة مقياس نسبتها 7.73% وهذا يدل على وجود اهتمام إدارة الفندق ل فقرات هذا العنصر والتي تتركز في سعيها على تحقيق التنسيق بين أنشطة الموظفين بالشكل الذي يساعد على تحقيق التعاون بينهم، وحرصها على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف، ورغبتها إلى تحقيق رضا الموظف وولائه وإشراكه في دورات تدريبية لرفع أدائه، واستخدامها للموارد المادية والبشرية بكفاءة، وتنبؤها لأعداد الوافدين واحتياجاتهم، وحرص الإدارة على جذب الكوادر المتخصصة للعمل في الشركة من أجل تدعيمها لتطوير قابليتها، ومن ثم زيادة تنافسها مع الشركات الفندقية الأخرى.

- 2 - بينت نتائج الاختبارات أن عنصر التحسين المستمر، والممثل بالاستبانة بست فقرات موجود في شركة فندق السفير، إذ هناك تفاعل مع الحاجات المتغيرة والمتجددة للضيوف، وهناك قناعة لدى الإدارة بأن الاستمرار بإدخال التحسينات على الخدمات المقدمة للضيوف، سيؤدي للحصول على مزايا إضافية للفندق وضيوفه، لذلك فإنها كانت تؤكد على تشجيع الموظفين على تقديم الإبداعات والابتكارات الهادفة لتحسين مستوى الإدارة والخدمة، وتسعى باستمرار إلى ترتيب صالات الاستقبال والطعام والغرف، وإلى تقليل الإجراءات الزائدة في العمل إلى أقل حد ممكن.
- 3 - تمثل عنصر تمكين الموظف وفرق العمل بالاستبانة بعشرة أسئلة، وقد حصلت هذه الأسئلة على وسط حسابي مقداره (3.63) درجة وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبلغ الانحراف المعياري لها (1.12) والذي يشير إلى انخفاض وتشتت اجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي، أما مساحة المقياس فإن نسبتها تراوحت بين (70-82%)، وهذا يعني ان إدارة فندق السفير قد فسحت المجال لموظفي الفندق إلى اثبات دورهم، وقدمت لهم الصلاحيات اللازمة لإداء الأعمال المناطة بهم، وتأخذ بأرائهم وتدعوهم إلى المشاركة في اتخاذ القرار وإلى العمل بروح الفريق، وتجعل الموظف يعتز بعمله في الفندق، وترتبط به بعلاقات من الثقة والصدقة، وتسهل عملية اتصاله برؤسائه، وتنتهج سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين الموظفين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم بتطوير الخدمة الفندقية وهذه كلها مفردات أساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- 4 - أوضحت النتائج أن عنصر التحفيز أو مكافئة الأداء، قد حصل على وسط حسابي مقداره (3.69) درجة بإنحراف معياري (1.25) بنسبة مساحة مقياس مقدارها (73.7%) وهذا يعني ان الإجابات كانت معظمها متقاربة وتؤكد على ان إدارة فندق السفير تمنح المكافئة المادية عند قيام الموظف بإنجاز عمل مميز، ولا تتأخر في تقديمها وانها دائماً عادلة في ذلك، كما ان الموظف يحظى باستمرار بتقدير وثناء مسؤوليه في العمل عندما يقوم بإنجاز عمل جيد وهذه جميعها تصب في جودة الخدمة الفندقية وتطورها.
- 5 - تؤكد الاختبارات الاحصائية المطبقة على أهمية عنصر ضمان جودة الخدمة في القطاع السياحي الفندقية إذ ان حرص الموظفون في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة وحرص الإدارة على مقارنة جودة الخدمات المقدمة إلى الضيوف وتميزها عن خدمات الفنادق الأخرى، والأخذ بملاحظات وآراء الموظفين والضيوف حول الخدمات المقدمة لهم من أجل زيادة منافستها جعل الفندق يخطو خطوات بطريق ضمان جودة الخدمات المقدمة.
- 6 - تظهر النتائج ان العنصر الأخير، المقاييس والتحليل قد حصل أيضاً على درجة ايجابية مثل العناصر السابقة، ولكن بمستوى متوسط في شدته، وهذا يعني ان إدارة الفندق تهتم بالمقاييس الفنية وتعتمد على الأساليب الاحصائية في تطوير عملها، من خلال استخدامها لمعايير متفق عليها

لقياس وتقييم أداء الموظفين، وإشراكهم في تحسين هذه المعايير، وتخصيص الموارد اللازمة لعمليات البحث والتطوير.

7 - في ضوء النتائج السابقة يتضح أنم هناك تطبيقاً للتسيير الاستراتيجي ولعناصر التحسين المستمر في الخدمات المقدمة للزبون من قبل شركة فندق السفير، وان هناك مستوى من الرضا من قبل الزبون تجاه إدارة الفندق وجودة الخدمة المقدمة له، وان هذا الشيء يجعل الإدارة ليست ملزمة فقط على المحافظة على هذا المستوى من الجودة، وإنما على العمل باستمرار على تحسينها وتطويرها خدمة للزبون والشركة معاً.

ثالثاً - اختبار الفرضيات :

لقد توصلنا من خلال بحثنا الى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، تلك النتائج نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقا .

الفرضية الاولى :

والتي تنص على (يعتبر التسيير الاستراتيجي الية لامتلاك المنظمة للميزة التنافسية وذلك عن طريق الاستغلال الامثل لمواردها المادية والبشرية وتشخيصها الفعال لبيئتها الخاصة والعامة)

- 1-1 فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي نخلص إلى كونه نظاما يمكّن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها. ويحقق للمؤسسة وضوح في الرؤية المستقبلية وقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات، والتنبؤ بتحولات البيئة التنافسية، كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي ويحسن من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة
- 2-1 رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا انه غالبا ما يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغيير، وتعقد بيئة التسيير الاستراتيجي، والتغيرات التكنولوجية، وتغير طبيعة قوى العمل، وعجز الموارد المتاحة وندرتها، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية
- 3-1 أن فعالية نظام التسيير الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي (التشخيص للمؤسسة المعني بتحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية) بالإضافة الى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموازنة والتوازن بين الفرص الخارجية ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملزمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن للمؤسسة من المفاضلة بين احد

الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها

4-1 يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد الاتجاه الطويل المدى لوظيفة التسيير ، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب الخيارات للمنظمة في تسيير مواردها ، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف، والنظم، والعمليات، والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية بعين الاعتبار. كما يهدف التسيير جاهداً للتوافق مع متطلباته إلى الحفاظ على كفاءة العاملين، وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة التنظيمية .

الفرضية الثانية :

والتي تنص على (يساهم التحسين المستمر في تحسين الأداء مما يؤدي إلى امتلاك المنظمة للميزة التنافسية) من أهم النتائج التي توصلنا إليها ما يلي :

1-2 يعد التحسين المستمر مدخل شامل للتغيير يربط للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق تميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء، فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

2-2 يرتكز التحسين المستمر كمبدأ على العديد من المبادئ المتجانسة كالتركيز على تطوير آليات المشاركة في القرارات وحل المشكلات وتجاوز الضغوط التنافسية التي تعترض المنظمة كفريق متكامل مع سيادة ثقافة التعاون بين الموارد البشرية والكفاءات الفردية من جهة، وبين جميع المستويات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتنمية المزايا التنافسية في ظل سوق عالمي مبني على الجودة والمعرفة .

3-2 ضمن إستراتيجية التميز تسعى المنظمة إلى التفرد في تقديم منتج ذو صفات مميزة، ويتوقف نجاحها على الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع والتطوير كذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها، ومهاراتها ، ودعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنوع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به، وتطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق

واحتياجات المستهلكين، وانتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث التحسين المستمر.

الفرضية الثالثة :

تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر، من خلال تحسين ما هو موجود او تفعيل مصادر جديدة كالكفاءة، والجودة، والمعرفة . ضمن تحليلنا في الفصل الثاني المرتكز على تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومدى إمكانية اعتبار تطويرها هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة لتحقيقه في ظل اعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر، وهل للتشخيص الاستراتيجي الفعال لبيئتها الداخلية والتنافسية دورا في تحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة؟ وبالموازاة اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على (تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر (الخفة الاستراتيجية)، من خلال تحسين ما هو موجود او تفعيل مصادر جديدة) حيث توصلنا الى النتائج التالية :

1-3 فيما يتعلق بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية نرى أن مصطلح الميزة التنافسية يعد من المفاهيم الأكثر تداولاً على المستويين الاقتصادي والتسييري وبالرغم من إمكانية تحليل القدرة التنافسية على المستوى الكلي إلا أنها ذات صلة مباشرة بالمؤسسة لأن التنافس بمفهومه الديناميكي يبقى مرتكزا على تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة

2-3 إن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوما استراتيجيا، تعكس وضعا تنافسيا نسبيا جيدا ومستمر للمؤسسة إزاء منافسيها من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، فهي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزيائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المدى الطويل، وأن استدامتها في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على الكفاءة في استغلال الموارد الداخلية المتاحة، والجودة الشاملة لأداء مختلف الأنظمة والعمليات والأنشطة الوظيفية، والمعرفة الكامنة لدى الموارد والكفاءات البشرية .

3-3 تأكيد "بور تر" في إطار دراسته حول تأثير البيئة التنافسية للمنظمة، وتحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة، ضمن ما أصبح يعرف "بنموذج قوى المنافسة"، على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين، ويحدد ميزتها التنافسية إنما يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية المؤسسة إزاء منافسيها. فالمنافسة في قطاع ما تتجاوز إلى حد كبير سلوك المنافسين الحاليين وتتعداهم إلى القوى الأخرى التي تحكم

قواعد المنافسة وتحدد ربحية القطاع، كتهديد المنافسين المحتملين، والخطر المحتمل للمنتجات البديلة، ومساومة كل من الموردون والزبائن، وبالتالي التأثير مباشرة على الميزة التنافسية

تؤكد هذه النتائج أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، يعكس وضعاً تنافسيا نسبيا جيدا ومستمرًا للمنظمة إزاء منافسيها، حيث تسعى لتحقيقه من خلال التميز سواء في الجودة، والكفاءة، والمعرفة، أو من حيث التكلفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي وخفته، ونجاعة التشخيص الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية، خاصة الموارد المعنوية الكامنة، وغير الملموسة من جهة أخرى، وكدى ادخال تحسينات مستمرة على تلك الاستراتيجية بما يواكب التغيرات الحاصلة وهذا ما يتوافق ويثبت صحة الفرضيات .

رابعاً – الاقتراحات والتوصيات :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من النتائج نقدم مجموعة من الاقتراحات التي تهم الفندق محل الدراسة أو المنظمات الاقتصادية بصفة عامة والتي تتمثل فيما يلي :

1. التأكيد على ضرورة زيادة الوعي لدى الفنادق بأهمية الثقافة التنظيمية في اكتساب ميزة تنافسية تساهم في تحقيق الكثير من النتائج الايجابية على المدى القريب والبعيد
2. تؤكد الدراسة على ضرورة الاهتمام بتحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبائن الأمر الذي يعكس الكثير من المزايا التنافسية للمنظمات من خلال تصميم خدمات تتوافق بدرجة كبيرة وتطلعات الزبائن.
3. السعي لاكتساب ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف وجودة الخدمات لما لذلك من دور كبير في اجتذاب الزبائن الذين يسعون للحصول على خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة.
4. ترسيخ مفاهيم العمل الجماعي بين العاملين لما لذلك من أهمية كبيرة في تحقيق التكامل الداخلي في الأداء والتحسين من مستوى أدائهم من خلال تبادل المعارف والخبرات، ويتطلب ذلك تعزيز العمل ضمن روح الفريق الواحد.
5. ترسيخ قيم الإبداع بين العاملين كأحد مكونات الثقافة التنظيمية التي لها دور كبير في تنمية مهارات العاملين في طرح أفكار إبداعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فمن هنا ضرورة إنشاء وحدة البحث والتطوير داخل الفندق.
6. بما ان الشركة قد حققت مستوى جيد نسبياً في تطبيقها للتسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر له، فإن ذلك يتطلب منها إلى اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة في عملها وذلك بالتركيز على كل من الزبون الداخلي (الموظف) والزبون الخارجي (الضيف).
7. ضرورة وعي المسؤولين في الشركة بأهمية موضوع الجودة والتحسين المستمر بما لهم من دور بارز في ظل التغيرات السريعة والتطورات الحاصلة في الخدمة السياحية، وذلك من خلال اطلاعهم على تجارب الدول العربية والعالمية في هذا المجال، والنتائج المؤمل تحصيلها

8. زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تخلق اندماجاً أفضل للموظفين باعتبارهم زبائن داخليين، لأنهم الركيزة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية في الشركة وذلك من خلال توسيع مشاركة الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل الشركة، ومنح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يشاركون في إنجاز مهام مميزة بتقديم خدمات ذات جودة أفضل في الشركة، والتوسع في منح الصلاحيات وتفويضها إلى مدراء الأقسام وخاصة فيما يتعلق بالتخصيصات والمصروفات المالية في أقسامهم.
9. زيادة الاهتمام بالضيوف ومعاملتهم لأنهم زبائن خارجيين، مما يتوجب التركيز على الأبعاد الخاصة بجودة الخدمات التي يراها الزبون ضرورية ويجب الأخذ بها وذلك يتم عن طريق القيام بالدراسات الميدانية المقارنة أو الاستطلاعية التي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات ورغبات الزبون ومحاولة اشباعها، ومعرفة ردود أفعالهم (التغذية العكسية) تجاه جودة الخدمات المقدمة لهم وعدها مؤشرات ينبغي أخذها بنظر الاعتبار من قبل إدارة الشركة وموظفيها.
10. إدراك أهمية سرعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة كوسيلة فعالة في اكتساب الفنادق ميزة تنافسية من خلال مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة في صناعة الفنادق.
11. بناء وإدارة نظام معلوماتي جيد يعتمد على التغذية العكسية، وتطوير وتحسين نظم الاتصالات في الخدمات الفندقية من خلال توفير أجهزة البريد الإلكتروني والأنترنت والفاكس.
12. ضرورة قيام وزارة السياحة بواجبها كجهة مسؤولة بتطوير وتنمية القطاع السياحي وذلك من خلال الزام المرافق السياحية وعلى وجه الخصوص الفندقية بتطبيق التسيير الاستراتيجي واداة التحسين المستمر وتشجيع إجراء الدراسات الميدانية بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات السياحية .

خامسا- توجهات لبحوث مستقبلية

نظرا لقلة الدراسات التطبيقية في المنظمات الفندقية نقترح بعض المواضيع والتي ترتبط بأحد أبعاد دراستنا:

- تمكين العاملين كمدخل لتطوير السلوك الإبداعي في المنظمات الفندقية.
- دور ثقافة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمات الفندقية.
- أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على جودة الخدمات الفندقية.
- كما ندعو إلى إجراء المزيد من الدراسات لتحديد أبعاد التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر الأكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات مختلفة (صناعية، خدمية..الخ).

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- 1.د. إدريس أوهلال ، فقه الإستراتيجية الجزء الأول " المفاهيم والمبادئ " الطبعة الثانية، مجموعة الأكاديميات الدولية، 2014 .
- 2.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى، القاهرة ، 1999 .
- 3.عبد السلام ابو قحف، سياسات واستراتيجيات الاعمال ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004 .
- 4.جون م برايسون ، ترجمة محمد عزة عبد الموجود، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير ربحية، مكتبة لبنان ناشرون ، الطبعة الاولى ، لبنان، 2003 .
- 5.الداوي الشيخ، محيط استراتيجيات و هياكل المؤسسة، مركز الطباعة بجامعة الجزائر، 1998 .
- 6.أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، مصر، 1996 .
- 7.عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 2000 .
- 8.الدكتور محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001 .
- 9.زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية-، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2003
- 10.حسين وظيف، طه، أحمد، الابداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، الجزائر، 2011.
- 11.الجبوري ، ميسر ابراهيم احمد ، " نظم ادارة الجودة " ، 2008، ط 1 ، العراق- بغداد
- 12.التكريتي ، اسماعيل يحيى ، " محاسبة التكاليف المتقدمة (قضايا معاصرة) ، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 2008 .
- 13.الركابي، كاظم نزار، "الأدائها الإستراتيجيه -العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2004 .
- 14.الخطيب ، سمير كامل ، " ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر "، دار المرتضى ، العراق - بغداد، 2008
- 15.تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، ، 2008 .
- 16.ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 12 ، عمان، الأردن، 2009 .
- 17.فيليب سادلر، ترجمة على أحمد اصلاح *الادارة الاستراتيجية* مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الاولى ، 2008 .
- 18.د.عبد الرزاق بن حبيب *اقتصاد وتسيير مؤسسة* ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006 .
- 19.تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان ، 2008 .

20. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
21. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
22. محمود جاسم الصميدعي، رديته عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
23. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 3، عمان، الأردن، 2010.
24. يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية- منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002.
25. ابراهيم احمد عواد أبو جاع: الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري، مداخله مقدمة ضمن مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميزة في قطاع الحكومي، معد الادارة العامة، الرياض، السعودية، أيام 1-4-11 - 2009.
26. عبد الرضا علوان، (أثر تنوع وتطوير الخدمات الفندقية على الإيرادات في صناعة الفنادق العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 25، العراق، 2009.
27. حاتم كريم كاظم، (استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط الموجه للوقت TDABC في قياس تكلفة الخدمة للفندق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، 9، العدد، 32، العراق، 2015.
28. زهير عباس عزة، علاء كريم مطلق، (خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد، 49، العراق، 2015.
29. يوسف أبوفارة، سمير أبو زنيد، (النشاط الترويجي في البيئة الفندقية)، مجلة اقتصاد شمال إفريقيا، العدد، 2005، 03.
30. محمد عبد زيد عبد عون، محمد فاضل، (تقويم إبداعات المنتج الفندقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد، 86، العراق، 2011.
31. خيري مصطفى، كتانة، أحمد عوني، عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان 2012.
32. وهيبه داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.
33. إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن دراسة تطبيقية على فنادق خمس وأربعة نجوم في إقليم بترا، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
34. سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2005/2006.
35. سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011/2012.

36. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011/2012.
37. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان. 2010/2011.
38. قويدر لويزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006.
39. محبوبة نجاي، دور بطاقات الاداء المتوازن في تحسين الميزة التنافسية المؤسسة، دراسة حالة مكتبة الأوراس- باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012/2013.
40. فايزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، 2005.
41. ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات- الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2013.
42. العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية دراسة حالة فندق السيوس الدولي عنابة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ماناجمنت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2009.
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية
43. p.kotler et bernard du bois, «marketing management » 8 edition, paris,2001.
44. philip kolter, bernard du bois et delphine manceau, management marketing , 11ème édition,pearson, paris, france, 2004.
45. kaplan, robert s.&atkinson, antony a.," advanced management accounting" , 3rd ed., prentice hall, inc., 1998.
46. weetman, pauline," management accounting" 1st ed., pearson education limited, 2006.
47. mclancy, eddie & atrill, peter, " management accounting for decision makers" ,5th ed.,prentice hall co.2007.
48. strategic agility on the perceived performance of manufacturing firms of oegbu, oneyemae & akanbi, paul ayobami, "the influence of in nigeria", international business & economics research journal, vol.no11, and no.2,2012.
49. hilton, ronaldw., "managerial accounting" ,6th ed.,mc graw-hill co.inc., 2005.
50. meehan et al ,corporate social responsibility :the 3c-sr model, international journal of social economics, vol33
52. c.marmuse, «politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques », 2^e dition , economica, 1996.

- .53 jean charles mathé, management stratégique concurrentiel, librairie vuibert, germain ,2001.
- .54 marc vonder cammen, marketing : l'essentiel pour comprendre, décider, agir, de boeck université, 1er edition, 2002.
- .56 tugrul atmer et roland calori, «diagnostic et décision sstratégiques », dunod, paris, 1998.
- .57 t.loilier et a.tellier, «gestion de l'innovation », editions, management et société, 1999.
- .58 m. porter, avantage concurrentiel des nations, inter édition ,1993.
- .59 Mohamed aichouni & abdulazziz i. al-ghonamy ,third conference on "quality in university education in the islamic world " on the theme: "the application of regional and international indicators of academic quality and accreditation in universities in the islamic world- towards excellence as a means not merely on outcome" , naifarab university for security scienc,2010.
- .60 drury, colin," management & cost accounting", 7th ed., cengage learning, 2008.
- .61 el kelety, Ibrahim abd el mageed, "towards a conceptual framework for strategic cost management –the concept, objectives,& instrument" ,2006.
- .62 yahya sami et all,(gaining and sustaining competitive advantage study of Nigeria's manufacturing sector),international of academic research in management (ijarm),vol 3, no 2,2014.
- .63 patrick joffre, gerhard koenig , stratégie d'entreprise (antianuel), economica, paris, 1985.
- .64 jacques orsoni,jean pierre helfer, management stratégique, vuibert,2emeédition ,paris,1994.
- .65 philip pelorimo, jeun- claude tarondeau, de la stratégie aux processus stratégique, revue francais de gestion , n° 117 , 1998.
- .66 michel weill, le management (la pensée, les concepts, les faits), armandcolin, paris, 2001.
- .67 thompson-j-r&stricklond-aj-strategic management-9th-ed-richard_irwin company,1996.
- .68 jauch –lr-and gluck-wf –business policy and strategic management 5th ed- mc-growhillinc company- new york,1988.
- .70 www.strategicagility.com/drupal/home/strategicagility.
- .71 www.agilityconsulting.com.
- .72 www.sa-advantage.com/strategicagilityconsulting.html.
- .73 www.sa-advantage.com/strategicagilityconsulting.html.
- .74 www.agilityconsulting.com.

قائمة الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير الاستراتيجي دولي

استبيان

الأخت الفاضلة.....الأخ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة (دور التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر في خلق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في اقامة السفير)

والتي تشكل جزء من متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسيير الاستراتيجي دولي .

ود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفا لأنكم ستخصصون جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على

فقراتها وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .

ولا بد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية

مشيرين إلى إن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون

إجابة.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم معنا

الطالب :

المشرف:

مسعدي الغالي

د.بن حمو عبد القادر

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى منكم وضع العلامة ✓ () في المربع الملائم لحالتكم.

أنثى

ذكر

1. الجنس:

2. العمر

اقل من 30	من 30 الى اقل من 40	من 40 الى اقل من 50	فوق 50

3. المستوى التعليمي

ثانوي	تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	دراسات عليا متخصصة

4. سنوات الأقدمية:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى 10	من 10 سنوات الى 15	فوق 15 سنة

ثانياً: متغيرات الدراسة
يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.
أولاً: دعم إدارة الفندق

المؤشرات الإحصائية	مقياس الإجابة										العنصر والفقرات المكونة له	رقم الفقرة في الإستمارة	
	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً				دعم إدارة الفندق
	%	م	%	م	%	م	%	م	%	م			
												1	يتمسك مسؤولك في العمل بأرائه الشخصية ويفرضها على الموظفين.
												2	تسعى إدارة الفندق للتنسيق بين أنشطة الموظفين بالشكل الذي يساعد على تحقيق التعاون فيما بينهم.
												3	تحرص إدارة الفندق على التعاون مع الموظفين لتأمين رغبات واحتياجات الضيوف.
												4	تسعى إدارة الفندق دائماً إلى تحقيق رضا الموظف وولائه.
												5	تحرص إدارة الفندق إلى إيجاد سياق خاص يتميز به الفندق عن بقية الفنادق الأخرى.
												6	يوجد برنامج لإشراك الموظفين في دورات تدريبية.
												7	تستخدم إدارة الفندق الموارد المادية المتاحة لها بشكل كفوء.
												8	تستخدم إدارة الفندق الموارد البشرية المتاحة لها بشكل كفوء.
												9	تستخدم إدارة الفندق الأساليب العلمية للتنبؤ بأعداد الوافدين واحتياجاتهم.
												10	تسعى إدارة الفندق إلى تجنب المشاكل قبل حدوثها.
												11	يجري اختبار المتقدمين للعمل قبل تعيينهم.
												12	تحرص إدارة الفندق على إقامة علاقات طيبة ودائمة مع الوكالات والهيئات السياحية من أجل استقطاب أكبر عدد من الضيوف.
												13	تحرص إدارة الفندق على جذب واستقطاب كوادر متخصصة في الخدمة الفندقية.
												14	تهيئ إدارة الفندق التسهيلات كافة اللازمة لمشاركة الموظفين في الدورات التدريبية
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام													

ثانياً التحسين المستمر

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								التحسين المستمر	الفقرة في الإستمارة		
نسبة مساحة المقياس %	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق				أتفق تماماً	
			%	م	%	م	%	م	%	م			%	م
													15	تحرص إدارة الفندق على تهيئة وسائل إتصال سريعة وتعمل على إدامتها بصورة مستمرة.
													16	تشجع إدارة الفندق الموظفين على تقديم المبادرات الهادفة لتحسين جودة الخدمة المقدمة.
													17	تطور إدارة الفندق باستمرار صيغ وأساليب العمل الفندقية.
													18	تكافئ إدارة الفندق الإبداعات والإبتكارات الهادفة لتحسين مستوى الأداء والخدمة.
													19	تستبعد إدارة الفندق الإجراءات الزائدة في العمل.
													20	تسعى إدارة الفندق إلى ترتيب صالات الإستقبال، الطعام، الغرف، بصورة مستمرة.
الوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام														

ثالثاً: تمكين الموظف وفرق العمل

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة										العنصر والفقرات المكونة له		ترتيب الفقرة في الإستمارة
تسبة مساحة المقياس %	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		تمكين الموظف وفرق العمل		
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م			
													تسود روح المشاركة في إتخاذ القرار	21	
													يخول الموظفون في الفندق الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال المناطة بهم.	22	
													يقوم الموظفون بحل المشاكل التي تعترضه دزن الرجوع إلى مسؤوله المباشر.	23	
													تسود روح الفريق بين الموظف وزملائه.	24	
													يستطيع الموظفون في الفندق الإتصال برؤسائهم بسهولة ويسر.	25	
													يؤخذ برأي الموظف عند اتخاذ قرارات مهمة.	26	
													يفتخر الموظفون ويعتز بعمله في هذا الفندق.	27	
													تشكل فرق عمل خاصة عندما تكون هناك حاجة لإنجاز مهام معينة.	28	
													يرتبط الموظفون في الفندق بعلاقات صداقة وتسود الثقة فيما بينهم.	29	
													تتبنى إدارة الفندق سياسة الباب المفتوح من أجل تمكين الموظفين من طرح أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير الخدمة الفندقية.	30	
			الوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام												

رابعاً : التحفيز ومكافأة الأداء

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								العنصر والفقرات المكونة له		الفترة في الإستمارة	
نسبة مساحة المقياس %	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً			
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م		
													يحصل الموظف على مكافأة مادية عند قيامه بإنجاز عمل معين.	31
													تتأخر الإجراءات اللازمة لمنح المكافآت المادية.	32
													يحرص الموظف على تقدير وثناء مسؤوله في العمل عند قيامه بإنجاز عمل معين.	33
													تمنح المكافآت بشكل عادل.	34
													تهتم إدارة الفندق بإشراك الموظفين في القرارات المتعلقة بنظام التحفيز والمكافأة.	35
			الوسط الحسابي والإنحراف المعياري العام											

خامسا: ضمان جودة الخدمة في فندق بابل

المؤشرات الإحصائية			مقياس الإجابة								العنصر والفقرات المكونة له		الرقم الاستمارة في الفترة في بابل	
تسبة مساحة المقياس %	الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		أتفق الى حد ما		أتفق		أتفق تماما			
			%	م	%	م	%	م	%	م	%	م		
													يحرص الموظفون في الفندق على تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة.	36
													تسعى إدارة الفندق ليكون فندقها بمستوى يتميز به من بقية الفنادق الأخرى.	37
													تحرص إدارة الفندق على مقارنة جودة الخدمة المقدمة إلى الضيوف مع خدمات الفنادق الأخرى من أجل تقديم خدمة أفضل.	38
													يؤخذ بنظر الإعتبار ملاحظات الموظفين عند إجراء أي تغيير أو تعديل، الهدف منه تقديم جودة عالية من الخدمات..	39
			الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام											

الملخص :

ان معظم منظمات الاعمال سواء اكانت صناعية او خدماتية تمارس اعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة و التغير المستمر في الظروف المحيطة بها و خاصة التغير في ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن. لذلك ينبغي على منظمات الاعمال التي تسعى للوصول الى الريادة تبني مدخل استراتيجي يقوم على تطوير المنتجات اذ ان تقديم الجديد او تحسين ما هو موجود سواء في مجال المنتجات او الخدمات سوف يساهم في ايجاد وخلق الثروة والارباح وانشاء القيمة التي يرغب بها الزبون والسبيل الفعال لخلق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على البقاء في الاسواق خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي ، التحسين المستمر ، الميزة التنافسية .

Résumé :

La plupart des organisations opèrent dans un environnement de travail caractérisé par une concurrence intense et un changement continu dans les circonstances environnantes. En particulier les conditions changeantes du marché, les besoins et les désirs des clients. Donc l'organisation qui cherche le leadership devrait en fait, adopter une approche stratégique basée sur développement de produits par ce que l'offre de nouveaux produits et encore l'amélioration des produits déjà sur le marché que ce soit dans le secteur des produits ou des opérations contribueront considérablement à la création et la collecte des fonds et bénéfices, et enfin l'établissement de la valeur souhaitée par le client ce qui est considéré comme la méthode efficace pour créer un avantage concurrentiel durable aidant l'entreprise à survivre dans les marchés spéciaux de l'économie numérique.

Mots clés : gestion stratégique, amélioration continue, avantage concurrentiel.