

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

نيل شهادة الماجستير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: □□□□□□□□□□

الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي

تحت إشراف الأستاذ:

د/ شعباني مجيد

مقدمة من طرف الطالب:

بن جدو بن علية

: □□□□□□□□□□

رئيساً	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلوناس عبد الله
مشرفاً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	د شعباني مجيد
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة قسم أ	د يحيى ناصيرة
ممتحناً	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	د حوشين كمال
ممتحناً	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر قسم أ	د عثمان مريزق

السنة الجامعية:

2015/2014

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله؛

إلى كل الإخوة خاصة الصغير إلياس؛

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

كلمة شكر وتقدير

[illegible]

- | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

--	--	--	--	--	--
- | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|

--	--	--	--	--	--	--

السيدة: **سعدى حجلة** المكلفة بالتكوين بفندق الأوراسي
أثناء التربص التطبيقي بالفندق؛

عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، وعمال المكتبة المركزية لجامعة بومرداس؛

عمال مصلحة ما بعد التدرج لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة.

الإهداء
كلمة شكر
الفهرس
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
مقدمة عامة

ف هـ

01	الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية و البيئة التنافسية
01	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
02	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية
04	المطلب الثاني: سيرورة عملية الإدارة الإستراتيجية
09	المطلب الثالث مستويات الإدارة الإستراتيجية
12	المبحث الثاني: ماهية التنافسية
12	المطلب الأول: مفهوم التنافسية، المنافسة
13	المطلب الثاني: مستويات التنافسية
14	المطلب الثالث: أنواع المنافسة في السوق
15	المبحث الثالث: ماهية البيئة التنافسية
15	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة، وتصنيفاتها
22	المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس
29	المطلب الثالث: أسباب دراسة بيئة المؤسسة
30	المطلب الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة
32	المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي
32	المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة وتحديد مجال النشاط الإستراتيجي
34	المطلب الثاني: نموذجي منحى الخبرة ودورة حياة المنتج
39	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي وفق المصفوفات الإستراتيجية
48	خلاصة الفصل الأول

49	الفصل الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية
50	تمهيد الفصل الثاني
51	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
51	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
52	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، محدداتها
59	المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية وخصائصها
60	المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية
62	المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
62	المطلب الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة
66	المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز
71	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
76	المبحث الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
76	المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي
79	المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات
93	المطلب الثالث: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية
98	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للاستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي
100	ودورها في تحقيق الميزة التنافسية
101	تمهيد الفصل الثالث
102	المبحث الأول: تقديم عام لفندق الأوراسي
102	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التسيير الفندقية لسلسلة فنادق الأوراسي
104	المطلب الثاني: التعريف بالفنادق الأخرى التابعة لمؤسسة تسيير سلسلة فنادق الأوراسي
105	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي
109	المبحث الثاني: تشخيص وتحليل بيئة فندق الأوراسي
109	المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة لفندق الأوراسي
112	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة لفندق الأوراسي
117	المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لفندق الأوراسي
123	المطلب الرابع: التحليل الإستراتيجي لفندق الأوراسي

129	المبحث الثالث: واقع الاستراتيجيات والمزايا التنافسية لفندق الأوراسي
129	المطلب الأول: واقع الاستراتيجيات والمزايا التنافسية
145	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية لفندق الأوراسي
153	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية فندق الأوراسي
158	خلاصة الفصل الثالث
160	الخاتمة العامة
166	قائمة المراجع
175	الملاحق
181	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
03 01	تدفق السياح لسنة 2012	113
03 02	تدفق السياح لمدينة الجزائر العاصمة	114
03 03	عدد شواطئ مدينة الجزائر العاصمة	117
03 04	الميزانية المختصرة لفندق الأوراسي لدورة 2012/12/31	120
03 05	رأس المال العامل	121
03 06	نسبة التمويل الدائم	122
03 07	نسبة الاستقلالية المالية	122
03 08	نسبة سيولة الأصول	122
03 09	نسبة الملاءة العامة	123
03 10	تطورات تكاليف فندق الأوراسي	130
03 11	نسبة التكاليف الإجمالية إلى عدد الوحدات من الخدمات المقدمة	135
03 12	أسعار الغرف والشقق والأجنحة لخدمات فندق الأوراسي	142
03 13	أسعار خدمات المطاعم والمقهي وقاعة الشاي لفندق الأوراسي	143
03 14	أسعار حجز القاعات وتجهيزاتها	143
03 15	الأصول غير المتداولة لدورة 2012/12/31	146
03 16	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	147
03 17	توزيع العمال حسب السن (2013/12/31)	148
03 18	توزيع العمال حسب الجنس (2013/12/31)	148
03 19	عدد العمال الذين تم توظيفهم خلال سنة 2011، 2012 و 2013.	149
03 20	الموارد المالية لفندق الأوراسي لدورة 2012/12/ 31	150
03 21	تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب فئة التصنيف إلى نجوم	151
03 22	تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب نوع المنتج السياحي	152
03 23	تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب الشكل القانوني	152
03 24	تطور رقم الأعمال لفندق الأوراسي بين سنتي 2006 و 2012 وتوقعات سنة 2013	153
03 25	تطور أداء فندق الأوراسي بين سنتي 2006 و 2012، وتوقعات أداء سنة 2013	154
03 26	تطور النتيجة الصافية لفندق الأوراسي بين سنتي 2006 و 2012 وتوقع نتيجة سنة 2013	155
03 27	قدرات الاستيعاب لفندق الأوراسي مقارنة بالمنافسين	156
03 28	مؤشرات تطور أداء القطاع السياحي في الجزائر	157
03 29	تطور حصة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام	157

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	العوامل المؤثرة في رسالة المؤسسة وأهدافها	07
02 01	مكونات الاستراتيجية	09
03 01	مستويات الاستراتيجية	11
04 01	تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها	21
05 01	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	22
06 01	نموذج "أستن" لتحليل الصناعة بالدول النامية	28
07 01	مصفوفة SWOT	31
08 01	المعايير الثلاث لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي	33
09 01	منحنى الخبرة	35
10 01	مراحل دورة حياة المنتج	38
11 01	مصفوفة BCG	40
12 01	مصفوفة ADL	44
13 01	مصفوفة ماكينزي	46
01 02	دورة حياة الميزة التنافسية	57
02 02	الاستراتيجيات العامة للتنافس	75
03 02	نموذج سلسلة القيمة	78
01 03	الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي	108
02 03	التوزيع النسبي للسياح وعدد ليلي المبيت في فنادق مدينة الجزائر	114
03 03	بنية ميزانية فندق الأوراسي لدورة 2012/12/31	120
04 03	تغيرات قيمة رأس المال العامل	121
05 03	القوى التنافسية الخمس (صياغة نموذج بورتر)	126
06 03	تغيرات تكاليف المواد المستهلكة خلال 2005 و 2012 وتوقعات سنة 2013	130
07 03	تغيرات مصاريف المستخدمين	131
08 03	تغيرات تكاليف الضرائب والرسوم	132
09 03	تغيرات تكاليف المصاريف المالية	132
10 03	تغيرات تكاليف عمليات أخرى	133
11 03	تغيرات تكاليف مخصصات الاهتلاك	134
12 03	تغيرات التكاليف الإجمالية لدورة الاستغلال	134
13 03	تغيرات نسبة تكاليف الاستغلال الإجمالية على المعطيات الوجدانية لكل نشاط	135
14 03	نموذج سلسلة القيمة لأنشطة فندق الأوراسي	145
15 03	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي	147
16 03	توزيع العمال حسب السن	148
17 03	توزيع العمال حسب الجنس	149
18 03	تطور رقم الأعمال لنشاط الإيواء، وخدمة المطاعم، ورقم الأعمال لأنشطة أخرى	153
19 03	تطور رقم الأعمال الإجمالي لفندق الأوراسي	154
20 03	تطور النتيجة الصافية	155
21 03	مقارنة قدرة استيعاب فندق الأوراسي مقارنة بإجمالي قدرات فنادق خمس نجوم المتواجدة بمدينة الجزائر	156

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
176	الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي	01
177	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2005	02
179	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2006	03
161	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2007	04
163	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2008	05
165	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2009	06
167	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2010	07
169	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2011	08
171	ميزانية فندق الأوراسي لسنة 2012	09
173	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2005	10
174	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2006	11
175	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2007	12
176	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2008	13
177	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2009	14
178	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2010	15
179	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2011	16
180	جدول حسابات النتائج لفندق الأوراسي لسنة 2012	17



1 تمهيد

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد، والذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني، وتعتبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى، مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وانفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية.

وتعتبر الإستراتيجية الإطار العام الذي تدير وفقه المؤسسة وهي الموجه الرئيسي لها عند تحديد الأهداف طويلة المدى، كما أن مفهوم المنافسة هو عنصر هام يؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية المؤسسة من أجل تفادي أي طارئ قد يواجهها في السوق.

2 الإشكالية

بما أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة هي التي توجه المؤسسة على المدى البعيد، وهي التي ترسم الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، كما أن تحقيق ميزة تنافسية في السوق يعتبر هدفا أساسيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم الميزة التنافسية؟ وفيما تتمثل أهميتها؟
- ما هي مصادر تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- ماهي الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها مؤسسة التسيير الفندقي لفندق الأوراسي لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات الفندقية؟

3 فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة حولها، يمكن أن نعطي إجابات مبدئية لتكون المحدد الرئيسي لتوجهات الدراسة:

- الميزة التنافسية هي خلق علامة تجارية متميزة لمنتج المؤسسة.
- تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- تسعى مؤسسة التسيير الفندقي لفندق الأوراسي إلى تحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات الفندقية في الجزائر، وذلك بإتباع استراتيجيات تنافسية لتحقيق ذلك.

4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم؛
- كما تهدف الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

5 أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت بنا اختيار هذا الموضوع، منها:

- ما هو ذاتي وذلك رغبة في الاطلاع وتنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع، خاصة وأنه يتلاءم مع طبيعة التخصص المدروس إدارة الأعمال؛
- ومنها ما هو موضوعي وذلك للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم.

6 الدراسات السابقة

من خلال عملية البحث، تبين أن الموضوع تخللته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الميزة التنافسية وكذا موضوع الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من زوايا مختلفة، ومن مداخل وارتباطات مفاهيمية متنوعة، منها ما تعلق بالموارد البشرية، ومنها ما تعلق باليقظة التنافسية إلى غير ذلك من المواضيع، كما أن هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في توجيه هذه الدراسة وكذا توفير المادة العلمية، ويمكننا سرد بعض هذه الدراسات كالتالي:

- دراسة الطالب: أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

قام الباحث في هذه الدراسة بدراسة الميزة التنافسية من زاوية تنمية كفاءات الأفراد أي أهمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية.

- دراسة الطالبة: نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.

أما هذه الدراسة فركزت على مفهوم اليقظة التنافسية وأهميته في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

- دراسة الطالب: بلال خلف السكارنة، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان الأردن، 2005.

قام الباحث في هذه الأطروحة بدراسة الميزة التنافسية من جانب الاستراتيجيات الريادية ودورها في ذلك.

7 مساهمة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التطرق لمفهوم الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية ودراسة مدى الارتباط بين هذين المفهومين ومحاولة الوصول إلى نتائج تبرز الأهمية البالغة في تبني الاستراتيجيات التنافسية للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، كما تساهم الدراسة في توعية المؤسسات على العمل وفق أطر علمية والاعتماد على استراتيجيات فعالة لضمان الاستمرار في السوق خاصة في القطاعات التي تتميز بتعدد المنافسين.

8 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- توضيح الأطر النظرية للاستراتيجيات التنافسية وأهمية تبنيها في تسيير المؤسسة لبلوغ ميزة تنافسية؛
- وكذلك عكس ما هو نظري ميدانيا على مؤسسة اقتصادية وطنية، للتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الجزائرية في فرض وجودها في السوق المحلية، وإشباع حاجات الزبون وفق معايير ذات جودة وأكثر تنافسية مقارنة بالمنتجات الخاصة بالمؤسسات المنافسة.

9 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع الميزة التنافسية من زاوية الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق ذلك؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة التسيير الفندقي لفندق الأوراسي بمدينة الجزائر العاصمة؛
- **الحدود الزمانية:** فيما يخص المعلومات المتعلقة بنتائج مؤسسة التسيير الفندقي لفندق الأوراسي فتم اعتماد نتائج الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2005 إلى غاية سنة 2012، كما تم التطرق لتطور القطاع السياحي بالجزائر خلال الفترة 2009 - 2012، أما فيما يخص فترة إجراء التريص بالمؤسسة فكانت طوال موسم 2013 - 2014.

10 منهج وأدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالإستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، بغية الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع مؤسسة التسيير الفندقي لفندق الأوراسي. واستندنا في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب، والمجلات العلمية المتخصصة، والمقالات والمتعلقات العلمية ومواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، أما الجانب التطبيقي فتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الانترنت.

11 تقسيمات الدراسة

لإثراء الموضوع، وبغية الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الواردة حولها وكذا اختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بحيث:

يتناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، وكذلك تم التطرق لمفهوم البيئة التنافسية للمؤسسة؛

أما الفصل الثاني فيتطرق لموضوع الميزة التنافسية والتعرف على مصادرها في المؤسسة، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، ومختلف المقاربات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية، والاستراتيجيات العامة للتنافس؛

أما الفصل الثالث فهو محاولة لتطبيق مختلف المفاهيم النظرية الواردة في الفصول السابقة على دراسة حالة لمؤسسة التسيير الفندقي لفندق الأوراسي، للتعرف على مدى مساهمة الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية لها في سوق الخدمات الفندقية بالجزائر.

: □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

مدخل لمفهومي

الإستراتيجيات البيئية
والتنافسية

تمهيد

تتعدد المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات الاقتصادية وتتطور يوماً بعد يوم، خاصة في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد في أغلب المجالات، كما تتميز بحدة المنافسة، كل هذا يفرض على المؤسسة مسايرة هذا الواقع، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

ويعد تطور الفكر الإستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة وأنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها وفي حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية.

ولمعالجة هذا المفهوم والإطلاع أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- ماهية الإستراتيجية؛
- ماهية التنافسية والمنافسة؛
- البيئة التنافسية وتصنيفاتها؛
- التحليل الاستراتيجي.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

أما "ألفريد تشاندلر" Chandler فيعرفها كما يلي: "تحديد للأهداف والأغراض طويلة المدى للمؤسسة، واختيار الأنشطة وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".¹

في حين أن "منتربغ"، و"واترز" Mintzberg. & Waters فيرون بأنها: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجا لاستراتيجيات مقصودة- أو مخططة- أو نتاجا لاستراتيجيات غير مقصودة- أو غير مخططة أو طارئة"².

أما "بورتير" Porter فيرى بأن جوهر الإستراتيجية هو اختيار الأنشطة وأدائها باختلاف وتميز عما يقوم به المنافسون³.

كما استخدمت الإستراتيجية في نظرية الألعاب والمباريات حيث تعرف بأنها: "خطة لعب، أي تحديد وتخصيص للتصرفات وردود الأفعال التي تغطي كل الأحداث أو المواقف الإستراتيجية المحتملة بين مؤسسة ما ومؤسسة منافسة، ومنتج ومورد، مؤسسة مستعدة للاستحواذ ومؤسسة مستهدفة، وزبون وبائع، صاحب عمل ومتقدم لوظيفة، مؤجر ومستأجر، وهكذا"⁴.

من خلال هذه التعريفات يمكن استنتاج بأن الإستراتيجية تتعلق أساسا بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة واتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتواجد بها المؤسسة.

ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية

لا يمكن التطرق للمفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية دون التعرّيج على ماهية ومفهوم الإدارة الإستراتيجية، والإطلاع على مختلف التعريفات المقدمة لها.

عرّف "ويلين" و "هانجر" Wheelen & Hunger الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة⁵.

كما يعرفها "دافيد" David بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ¹.

¹ MANSOUR BENAMARA, **Les stratégies d'innovation**, Le quatrième séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, organisé a l'université de chlef, le 08 et 09 Novembre 2010, p: 02.

³ M.Porter, **What is strategy**, Harvard business review, 1996, p: 64. www.hbr.org , consulté le: 28/05/2013 à 9 : 13.

⁴ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس □□□□□ □□□□□ : 52.

[illegible]

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

أما "أبو قحف" فقد عرف الإدارة الإستراتيجية على أنها إدارة للميزات التنافسية، تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المؤسسات في البحث عن، وانتقاء، وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع².

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتركز الإدارة الإستراتيجية على تكامل وظائف: الإدارة، التسويق، المالية والمحاسبة، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، ونظام المعلومات لتحقيق نجاح المؤسسة³.

المطلب الثاني: سيرورة عملية الإدارة الإستراتيجية

عملية الإدارة الإستراتيجية سيرورة متتالية من المراحل، وتكون أساسا- حسب نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليج وفق أربعة عناصر أساسية، وهي⁴:

أولاً: الاستكشاف والمسح البيئي

هو عملية الحصول على المعلومات ومتابعة وتقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. ويهدف الاستكشاف البيئي إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي من شأنها التأثير في مستقبل المؤسسة⁵.

وسيتيم التطرق بالتفصيل لهذا المفهوم -البيئة الخارجية والبيئة الداخلية في المبحث الثالث من هذا الفصل.

ثانيا:صياغة وإعداد الاستراتيجية

بعد جمع المعلومات، من خلال عملية المسح البيئي، تأتي عملية صياغة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية، وتحديد أهدافها.

[illegible]

² محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص: 22.

³ Fred R. David, **Strategic Management CONCEPTS AND CASES**, 13^e edition, Pearson Education, 2011, p: 06.

4. نبيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007. □ □

⁵ نبيل محمد مرسي، وأحمد عبد السلام سليم، المرجع نفسه، ص: 18.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

1 صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها

الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضا منظر مستقبلي للإدارة وللعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك حيث تتضمن عادة أكثر المعنى اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل¹.

أما رسالة المؤسسة فهي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها. وتوضح الرسالة أسباب وجود المؤسسة، كما أنها تحدد الأهداف الأساسية للمؤسسة. وتقوم بعض المؤسسات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها².

وتتسم الرؤية الإستراتيجية و الرسالة الفعالة بعدد من الخصائص التي يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- الوضوح والبساطة ودقة التعبير؛
- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات؛
- الواقعية و الموضوعية؛
- إثارة وتعميق الحماس و التفاؤل لدى أعضاء المؤسسة؛
- التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء؛
- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية؛
- القبول و التأييد من أعضاء المؤسسة؛
- تحقيق الرؤية المتكاملة و تعميق النظرة طويلة الأجل في المؤسسة؛
- تحقيق التناسق والترابط الموضوعي بين إمكانيات قدرات المؤسسة وأهدافها من ناحية وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من ناحية أخرى؛
- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة؛
- مراعاة ديناميكية التنظيم و ممارساته المستقبلية؛
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج؛
- تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

¹ إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص: 57.

- خيري علي الجزيري، الإستراتيجية التطبيق والتقييم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص: 56.

² أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 36، 37.

³ الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، 2008، ص: 120.

2 تحديد الأهداف

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة، ويمكن قياسه، والأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وهي الحالة، أو الظروف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والأهداف مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة، أو الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه زمني محدد¹.

3 الغاية: يوجد خلط كبير بين الغاية والهدف، فبعض الكتاب والممارسين يستخدمون الغاية كبديل أو لتحمل نفس معنى الهدف، والبعض الآخر يستخدم الغاية بمعنى أكثر اتساعاً من الهدف، وقد يحدث العكس أيضاً. وبصفة عامة، الغاية هي هدف قصير الأجل أو نتيجة قصيرة الأجل².

4 السياسات: تستمد من الإستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، و بالتالي فإن السياسات هي أداة للربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية و التنفيذ لها، هذه السياسات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام و الأفراد عند سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات، مما قد يحدث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام التسيير في المؤسسة و باستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة إلى تغييرات جوهرية فإن تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة مديري الإدارة الوسطى و متابعة الإدارة العليا، باتخاذ قرارات يومية تتعلق بتخصيص الموارد وهو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي³.

والشكل الموالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها:

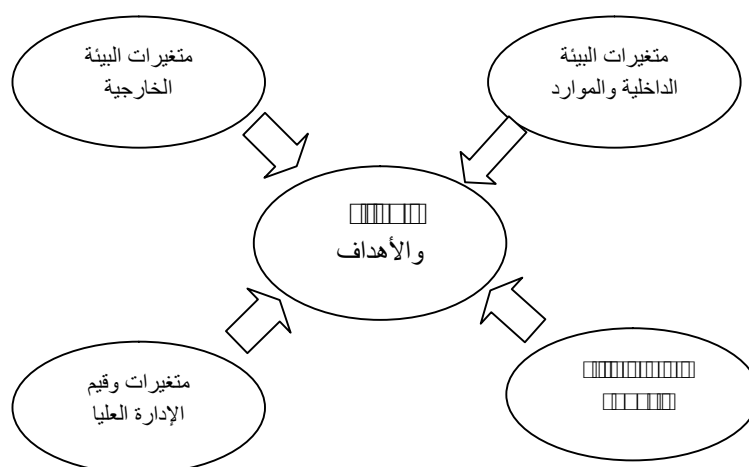
¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993 □ □ : 06.

² □ □ □ □ □ □ □ □ أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 □ □ : 36.

³ □ □ □ □ □ □ □ □ الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2004 □ □ : 45.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

الشكل (01 - 01) : العوامل المؤثرة في رسالة المؤسسة وأهدافها



الطبعة الثانية الإدارة الإستراتيجية ٢٠٠٦ : ٦١.

ثالثاً: تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية

بعد عملية تجميع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وكذا بعد عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها، تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ويقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات¹.

1 **البرامج:** مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الاستراتيجيات ذات صبغة عملية، والبرنامج هو أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة².

2 الموازنات: يشير "بيار" Byars إلى أن الكثير من المدراء يعتقدون بأن الموازنة عبارة عن جزء من الأنشطة المالية فقط، وهذا الاعتقاد خاطئ، إذ تعد الموازنة من عمليات التنفيذ الإستراتيجي، ولكي تسهم الموازنة في عمليات التنفيذ الإستراتيجي بشكل فعال لابد من توافر الشروط التالية³:

- قناعة قوية لدى الإدارة العليا بأهمية الموازنة في التنفيذ الإستراتيجي؛

[illegible][illegible]

³ دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 1، 2007.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

- وضع الموازنة في ضوء أهداف محددة؛
- رقابة ومتابعة دورية لعمليات تنفيذ الموازنة؛
- شرح الموازنة المختلفة لكل المستويات الإدارية بالمنظمة.

3 الإجراءات: الإجراءات هي نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة¹.

رابعاً: تقييم ومراجعة الإستراتيجية

عند تنفيذ الإستراتيجية لابد من عملية المتابعة والمراقبة من خلال التقييم والمراجعة؛ فحسب "لورانج" وآخرون Lorange et Al فإنه يقصد بالرقابة الإستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر².

كما تعرف عملية الرقابة بأنها: "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف قد تم تحقيقها"³.

وتحدد إجراءات الرقابة التي تستخدم لتسهيل تنفيذ الخطة، وتقدم التقارير حول تنفيذ المهام والموازنة كل شهر أو كل أربعة أشهر، وإن هذا الإجراء يتيح للإدارة العليا تقييم نتائج كل طور إظهار اتجاهات الأعمال أو السلع، ومهامها الخاصة بها التي لم يتم تنفيذها، ويتعين على المدراء أن يقدموا الشرح اللازم عن طبيعة المشاكل، والتحدث عن الأعمال التصحيحية التي ينوون القيام بها⁴.

والشكل الموالي يوضح مسار ومكونات العملية الإستراتيجية:

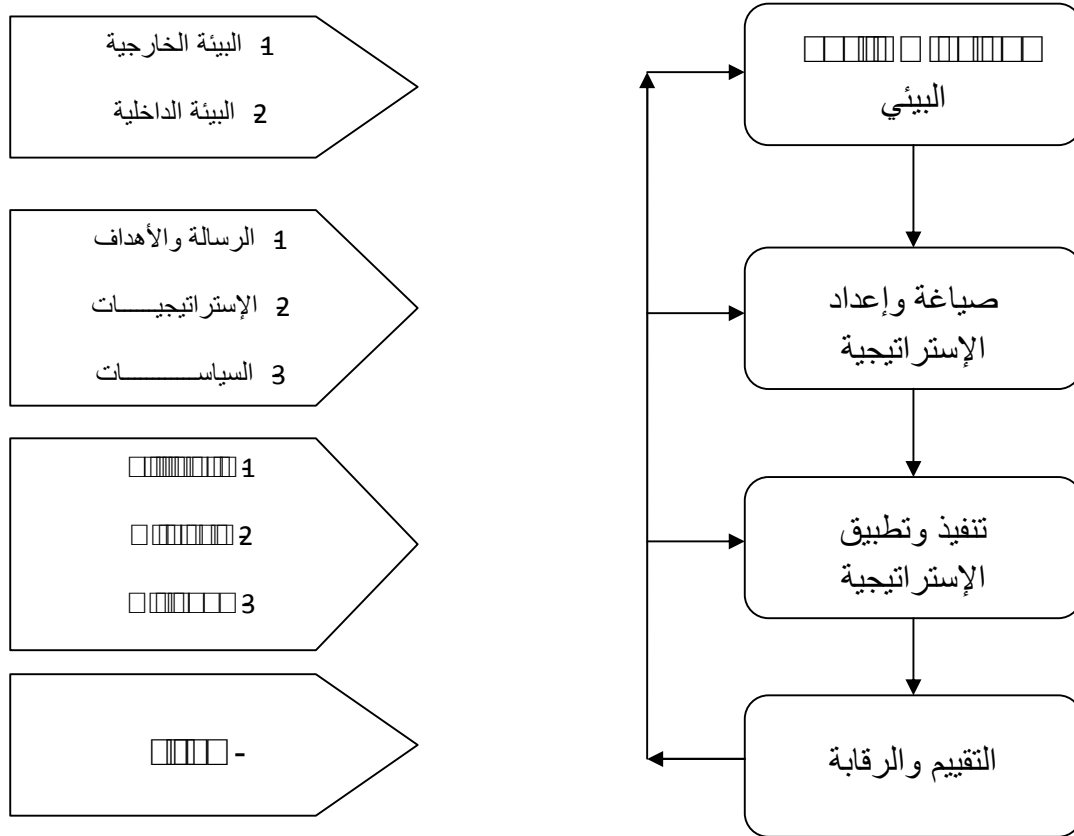
¹ وهلين ودافيد هنجر، الحميد، وزهير نعيم، الإستراتيجية معهد، 1999، ص: 332.

² الحسيني، الإستراتيجية، 2000، ص: 220.

³ محمد فريد، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 371.

⁴ فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري أرمسترونغ، وفيرونيكا بونغ، ترجمة مازن نفاع، التسويق، 2002، ص: 226.

الشكل (01 02): مكونات الإستراتيجية



نزيل محمد مرسى وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية: 31.

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية

لا تقع مسؤولية صنع الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط، بل يشارك في هذه العملية العديد من المستويات الإدارية أو التنظيمية، وفيما يلي مناقشة لثلاثة أنواع من الإستراتيجيات وفقاً للمستويات التنظيمية أو الهرمية لمؤسسة الأعمال كبيرة الحجم وهي: الإستراتيجية الكلية لمؤسسة الأعمال، متعددة الأنشطة أو متعددة الأعمال أو المؤسسات، إستراتيجية وحدة الأعمال أو بمعنى آخر إستراتيجية المؤسسة الواحدة وحيدة النشاط (الأعمال) وأخيراً الإستراتيجية الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية¹.

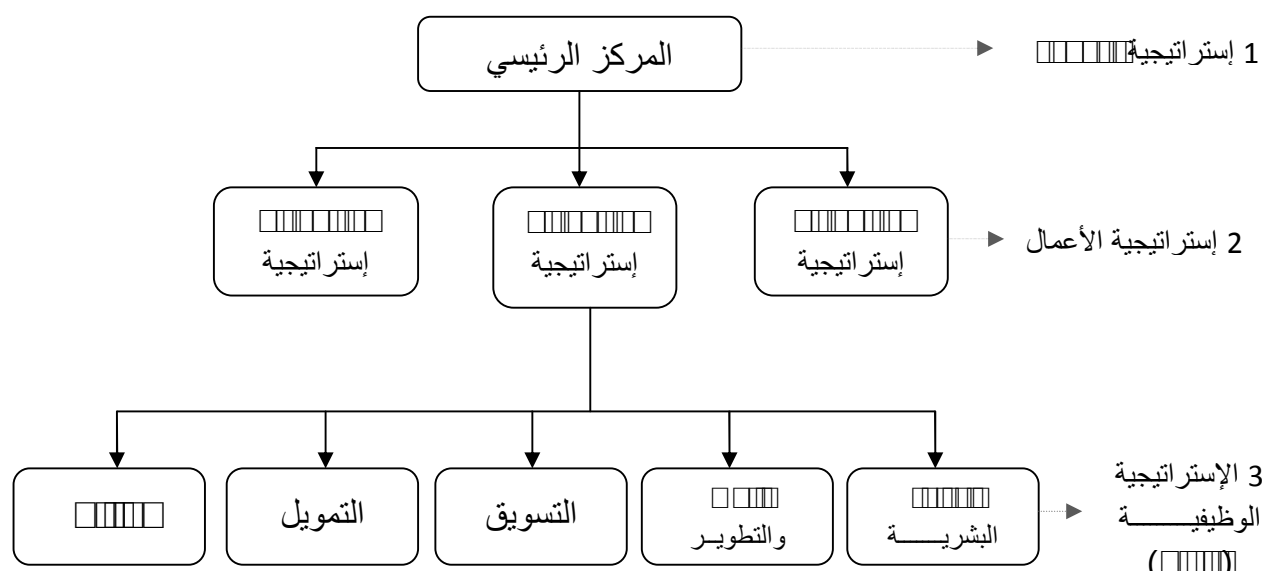
¹ نزيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية - تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس: 32 33.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

والأنشطة في نطاق وظيفي محدد. إن أهم النماذج التي تحدد الخيار الاستراتيجي المناسب على المستوى الوظيفي هو نموذج دورة حياة المنتج حيث يحدد هذا النموذج الإستراتيجية الوظيفية التي تتناسب كل مرحلة من المراحل (تقديم، نمو، نضج، تدهور)، فيبين الاستراتيجيات التسويقية المناسبة وكذلك استراتيجيات التمويل، العمليات والإنتاج¹.

والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجية في المؤسسة.

الشكل (01 03): مستويات الإستراتيجية



□□□□ □□□□: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، □□□□□□ الإستراتيجية □□□□ □□□□
□ : 49.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 □ □: 199.

المبحث الثاني: ماهية التنافسية

من بين الأسباب التي أدت إلى تطور التفكير الإستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، شدة المنافسة في الأسواق وتزايدها، مما أدى إلى ظهور هذه المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والتنافسية، والقدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: تعريف التنافسية، المنافسة

يجدر بنا التفريق بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين، إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي، يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال، ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات¹.

أولا: تعريف التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون"².

ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية بأنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"³.

ثانيا: تعريف المنافسة

المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات⁴.

¹ سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، المؤسسة الوطنية للصناعة، الرباط، 2010، ص: 02. ² المرجع نفسه، ص: 02. ³ عرابية رابع وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، المؤسسة الوطنية للصناعة، الرباط، 2010، ص: 04. ⁴ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، سوق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 228.

-Alain Beinaymé, Les nouvelles Approches de la concurrence, economica, Paris, 2002, P: 70.

² المرجع نفسه، ص: 02. ³ R.Percerou, entreprise : Gestion et compétitivité, economica, Paris, 1984, P: 53.

³ عرابية رابع وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، المؤسسة الوطنية للصناعة، الرباط، 2010، ص: 04. ⁴ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، سوق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص: 228.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

المطلب الثاني: مستويات التنافسية

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات كالتالي:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة¹

يعرّف تقرير المنافسة العالمية تنافسية الدولة بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاساً بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي". و تعرّف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الأوروبية التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنّها: "الدرجة التي تستطيع الدولة في ظل أسواق حرّة و عادلة لإنتاج السلع و الخدمات التي تتجح في اختيار الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل". هذا و يرى البعض أنّ التنافسية هي: "قدرة الدولة على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية".

يتضح من خلال هذه التعاريف أنّ تنافسية الدولة تنطلق من اعتبار النمو ليس هو الهدف الوحيد، إذ غالباً ما يتمّ الاهتمام بالتشغيل و اعتبارات تنمية أخرى لا تهتم بها المشروعات. فالمؤسسات الاقتصادية لا تعمل في فراغ، و إنّما تمارس نشاطاتها في بيئة وطنية محددة (الدولة)، وهذه البيئة الوطنية قد تكون معززة لتنافسية المؤسسات أو معيقة لها. ومن ثمّ فإنّ أداء المؤسسات يتحدد بطبيعة البيئة الوطنية التي تعمل فيها، والتي تتحدد بدورها بظروف بعضها طبيعي (مثل وفرة أو ندرة عوامل معيّنة، والموقع الجغرافي، وحجم الدولة، و عدد سكانها...) و بعضها خاص بنوعية السياسات و التشريعات الاقتصادية والاجتماعية التي تضعها الدولة، و بطبيعة الدور الاقتصادي الذي تمارسه الدولة و الذي يحدد علاقاتها بالمؤسسات الإنتاجية و الخدمية، وبمدى انفتاح الاقتصاد الوطني على الاقتصاد العالمي.

ثانيا: التنافسية على مستوى القطاع

فيما يتعلّق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: " قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدوليّة، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية". وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة، و تقاس تنافسية صناعة معيّنة من خلال الربحية الكلية للقطاع، و ميزانه التجاري و محصّلة الاستثمار الأجنبي المباشر الدالّ و الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلّق بالتكلفة و الجودة للمنتجات على مستوى الصناعة. ويكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوياً لها لدى المؤسسات الأجنبية المزاحمة أو أعلى منها أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها و ثمة العديد من الدراسات التي أجرت

[illegible]

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

مقارنات دولية للإنتاجية الكلية للعوامل و نموها حسب مختلف القطاعات الاقتصادية، وأجرت تقسيماً لفوارق التكلفة و أصول التفاوتات في مستويات الإنتاجية¹.

ثالثاً: التنافسية على مستوى المؤسسة

وتعرف على أنها القدرة المنتظمة ذات المردودية على تسليم السلع والخدمات التي يرغب اقتنائها الزبائن أفضل من بقية المنافسين. كما أن التنافسية بالنسبة للمؤسسة تعني نتائجها على المستوى البعيد، أي نموها، وبالتالي فهي ترتبط بمنتجاتها (التميز أو التنافسية خارج السعر)، أسعارها (تنافسية السعر/تكلفة)، موقعها (حصتها من السوق)².

المطلب الثالث: أنواع المنافسة في السوق

تتعدد أشكال المنافسة في السوق، وذلك يرجع لمجموعة من العوامل التي يتميز بها كل سوق، وكذا طبيعة النشاط، مثل عدد المؤسسات أو عدد الزبائن، أو لوجود قيود.

أولاً: المنافسة الكاملة (التامة): إن تحقق المنافسة الكاملة، كحالة نظرية من حالات يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، يشترط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيما يلي³:

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة؛
- حرية الدخول إلى السوق والخروج من السوق؛
- توفر المعلومات الكافية عن السوق؛
- تجانس السلعة؛
- حرية انتقال عوامل الإنتاج.

ثانياً: الاحتكار: هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم السلعة أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعته لمدة محدودة⁴.

¹ المرجع نفسه، ص: 148 □□ □□□□:

Enright Michael .J; " **the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering** ", London, Macmillan, Forthcoming, 1999 , p: 05.

2. تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص وتهديدات التدويل :
 الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية العربية من تنظيم حسبية بن
 اقتصاديات شمال إفريقيا، يومى: 08-09 2010 04.

التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006

- Jean Jacques Lambin, **MARKETING STRATEGIQUE**, 3^e édition, SCIENCEINTERNATIONAL, 1994, P: 286.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

ثالثاً: المنافسة الاحتكارية:

وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات، وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الاحتكارية بأنها عبارة عن تدخل عنصري للمنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين¹.

رابعاً: احتكار القلة

وذلك حين يكون عدد البائعين قليل بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيراً مباشراً وفعلاً في السوق مما يؤثر تأثيراً قوياً على غيره من المنتجين، ولهذا تتم التصرفات بحذر شديد، لأن أي تخفيض منه يقابل بتخفيض من الآخرين، وقد يكون هذا الاتفاق الضمني اتفاقاً صريحاً بين جميع المنتجين على إتباع سياسية سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى تقسيم السوق بينهم أو تحديد حصة كل منهم، ويبقى هذا النوع من الاحتكار مادام أي من هذه القلة لا يستطيع أن يخرج غيره من السوق².

المبحث الثالث: البيئة التنافسية

نظراً لأن المؤسسة نظام مفتوح، لذا فإنها تؤثر وتتأثر في مختلف العوامل التي حولها ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة البيئة الخارجية، وأخذها بعين الاعتبار وذلك بتحليل الأبعاد، كما لا يمكن أن نغفل الموارد التي تملكها المؤسسة والأبعاد الداخلية لها، فبدورها لها أثر كبير على مستوى أدائها الاستراتيجي، لذا لابد تؤخذ هي كذلك بعين الاعتبار، وذلك بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة، وتصنيفاتها

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية³.
ومنه تصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين: بيئة داخلية وبيئة خارجية، هذه الأخيرة بدورها تميز فيها نوعين: بيئة خارجية كلية (عامة)، وبيئة خارجية خاصة.

¹ مخفي أمين وبن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية،

الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، العربية من تنظيم حسيبة بن حليم، 03: 08-09-2010

² يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، 230: 1998

³ التسويق: وجهة النظر، الفنية بيروت، 68-69: 69-68

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

أولاً: البيئة الخارجية

تمثل البيئة الخارجية "مختلف القوى والعوامل التي لا يمكن أو يصعب على المؤسسة التحكم فيها وتقع ضمنيا خارج المؤسسة ولو أن تصور الحدود بين المؤسسة و المحيط تبقى مسألة افتراضية كون الكثير من العوامل الداخلية هي امتداد للمحيط في المؤسسة"¹. وتنقسم إلى بيئة كلية (عامة)، وبيئة خاصة (بيئة الصناعة).

١ البيئة الكلية للمؤسسة (البيئة العامة)

يمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية: البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئة الثقافية والاجتماعية².

أ/ **البيئة الديمغرافية:** العنصر الأول المكون للبيئة العامة للمؤسسة هو السكان، لهذا يجب الاهتمام بالخصائص المختلفة للسكان: العدد، التقسيم حسب السن (التركيبة العمرية)، الهيكلية العائلية، التوزيع الجغرافي (الكثافة السكانية)، المستوى التعليمي، التركيبة العقائدية والدينية³.

ب/ البيئة الاقتصادية: إن وجود الأشخاص فقط لا يكفي لوجود الأسواق، بل يجب أن تكون لديهم قدرة شرائية، والبيئة الاقتصادية تتشكل من عدة عوامل مؤثرة على القدرة الشرائية للمستهلكين وعلى بنية الاستهلاك. إن تقلبات التغيرات الاقتصادية الأساسية مثل الدخل والحد الأدنى للمعيشة وأسعار الفائدة تؤثر كثيرا على الأسواق. وتحاول المؤسسات أن تتوقع حدوث هذه التقلبات بمساعدة أساليب التوقع الاقتصادي. الركود الاقتصادي أو النمو المؤقت المفاجئ لا ينعكس بالضرورة سلبيا على عمل الشركات، وإذا تكيفت المؤسسات في الوقت المناسب مع تغيرات البيئة الاقتصادية فإنها لن تعاني منها فقط، بل لن تستطيع أن تجني الفوائد من هذه التغيرات⁴.

ج/ الموارد الطبيعية (البيئة الطبيعية): تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية والتي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، والموارد الطبيعية بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي. خلال العقدین الماضیین أصبح الناس يفكرون ويهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية. وفي العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء والمياه نطاقات خطيرة جدا. إضافة إلى أن الرأي العام الدولي أصبح قلقا من إنهاك طبقة الأوزون. ويجب على الخبراء أن أربعة اتجاهات في تغير البيئة الطبيعية: تلوث البيئة، العجز في المواد الخام، زيادة أسعار الطاقة، التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية⁵.

¹ عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية □□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ :04 2006 □ □□□□□□□□□ :90.

² Philip kotler et autres , **Marketing management**, 13^e édition, PEARSON Education, France, 2009, p: 91.

³ Ibid., p : 91.

⁴ فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة مازن نفاع، التسويق، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع، 2002 □ □ □ 35 □ 39.

⁵ المرجع نفسه، ص ص: 39 [41].

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

د/ **البيئة التكنولوجية:** التغيرات والاكتشافات التكنولوجية لها تأثير دراماتيكي على المؤسسات، القوى التكنولوجية تمثل معظم الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية. التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير على منتجات المؤسسات، خدماتها، أسواقها، عروضها، موزعيها، منافسيها، زبائنها، عملياتها الإنتاجية ممارساتها التسويقية، وموضعها التنافسي، كما يمكنه إنشاء أسواق جديدة ينتج عنها زيادة وتحسين المنتجات، كما يمكنه تخفيض أو الحد من تكلفة الدخول للأسواق والصناعات. تكنولوجيا المعلومات، الانترنت، التجارة الالكترونية، كلها أمثلة عن مدى تأثير التطور التكنولوجي على المؤسسات وسياساتها الإستراتيجية¹.

هـ/ **البيئة السياسية والقانونية:** تعرف البيئة السياسية على أنها القوانين والهيئات والمؤسسات الحكومية التي تؤثر وتقيّد عمل الشركات والأشخاص في مجتمع ما. والتشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها: الدفاع عن الشركات من بعضها البعض، لإظهار المنافسة غير المنضبطة وتقادي وقوعها، ولحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، وكذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال. وينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر أثناء إنتاج السلع وإعداد الخطط التسويقية².

و/ **البيئة الثقافية والاجتماعية:** التقسيم الاجتماعي يعكس طبقات المجتمع، الفرق في التعليم والتكوين، التوزيع حسب الجنس يهتم بالاختلافات بين الرجل والمرأة وعلى وجه الخصوص العلاقات بين الميدان المهني والمكوّن بالبيت³.

2 البيئة الخاصة للمؤسسة (البيئة الصناعية)

وتتمثل في مختلف العوامل والعناصر ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تكون ذات علاقة مباشرة بالمؤسسة، سواءاً في إطار معاملات ثنائية (موردون، زبائن، ممولون)، أو في إطار السوق المشترك (المنافسون، المنتجات البديلة)، وهناك من يضيف جمعيات حماية المستهلك واللوائح والقوانين الحكومية التي تمس مباشرة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وسيتم التطرق لهذه العوامل في مطلب خاص يتعلق بتحليل قوى التنافس.

¹ Fred R. David , **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13^e ed., France, 2011, pp: 69, 70.

² فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 46 [47].

³ Bernard Garrette et autres, **STRATEGOR politique général de l'entreprise**, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes études commerciales de paris), 4^e édition, DUNOD, Paris, 2004, p: 25. Téléchargé par le site : <http://www.fichier-pdf.fr/2012/09/15/strategor-politique-g-c3-a9n-c3-a9rale-de-l-27entreprise/#dl>, consulté le: 28/05/2013 à 09 : 15.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

ثانيا: البيئة الداخلية للمؤسسة

البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويرى سارتو Certo أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات و نواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجة للمؤسسة¹.

1 الهيكل التنظيمي: يفرض على المؤسسة أن تحدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه في إطار متكامل واضح وعادل، في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة، ومراعاة التدرج الهرمي والتسلسل الإداري التنظيمي، تحديد السلطات وتوزيعها بشكل موضوعي، مراعاة وحدة الأمر والتوجيه والإشراف بما لا يدع مجالا للتضارب والازدواج في ممارسة الأنشطة والأعمال، الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات، وتطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات².

2 الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة³.

3 الموارد⁴: من الضروري من منظور التسيير الاستراتيجي دراسة وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة من أجل تصنيفها وهيكلتها حتى تتسجم مع مستويات القرارات في المؤسسة. ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي:

- أ/- الموارد غير الملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع؛
- ب/- الموارد البشرية: ويتم تحليلها حسب معايير كمية مثل العدد، هرم السن، ومعايير نوعية مثل: المرونة، التكوين، التحفيز؛
- ج/- الموارد المالية: وتتمثل في مصادر التمويل على المدى القصير، المتوسط والطويل؛

¹ نصير، **البيئة الداخلية للمؤسسة**، دار النشر: دار النشر، 2011، ص: 21.

- طاهر، **الإدارة الاستراتيجية**، دار النشر: دار النشر، 2007، ص: 283.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية**، 2004، ص: 45، 47.

³ **الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 76.

⁴ الحاج مداح عرابي، **الإدارة الاستراتيجية**، دار النشر: دار النشر، 2011، ص: 02.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

د/- الموارد المادية: وتتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات.

4 الوظائف: يجب التعرف على مختلف الوظائف التي تحويها المؤسسة وتحليلها.

أ/ الموارد البشرية¹: يعرف "مارتين" J.Martin إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

ب/ المالية والمحاسبة²: الحالة المالية تهتم دائماً بقياس الوضع التنافسي للمؤسسة وجذب المستثمرين. سيولة المؤسسة، رأس المال العامل، أثر الرافعة، الربحية، والتدفقات النقدية كلها عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة. الوظيفة المالية تشمل ثلاثة عناصر: قرارات الاستثمار، القرارات التمويلية (القروض)، القرارات المتعلقة بربحية الأسهم. التحليل وفق النسب المالية هو الطريقة الأكثر استعمالاً لتحديد نقاط القوة والضعف في الاستثمار أو القرض أو السهم.

ج/ الإنتاج والعمليات³: وظيفة الإنتاج والعمليات تشمل كل تلك النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات (المواد الأولية، عمال، رأس المال، آلات...) إلى سلع وخدمات والتي تختلف بدرجات متفاوتة بين الصناعات والأسواق.

د/ التسويق⁴: يعتبر التسويق حسب "كوتلر" Kotler : "النشاط الموجه إلى إشباع الحاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية المبادلة"، ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم سلع وخدمات وأفكار يطلبها الزبون مع تحديد السعر والجودة المناسبة؛
- تحديد وسائل الإعلان والاتصال الملائمة للوصول إلى الزبائن الحاليين والمرتقبين؛
- جعل السلع والخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للزبائن.

هـ/ البحث والتطوير⁵: تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواءاً أكان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.

¹ الدين محمد الدين، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 16.

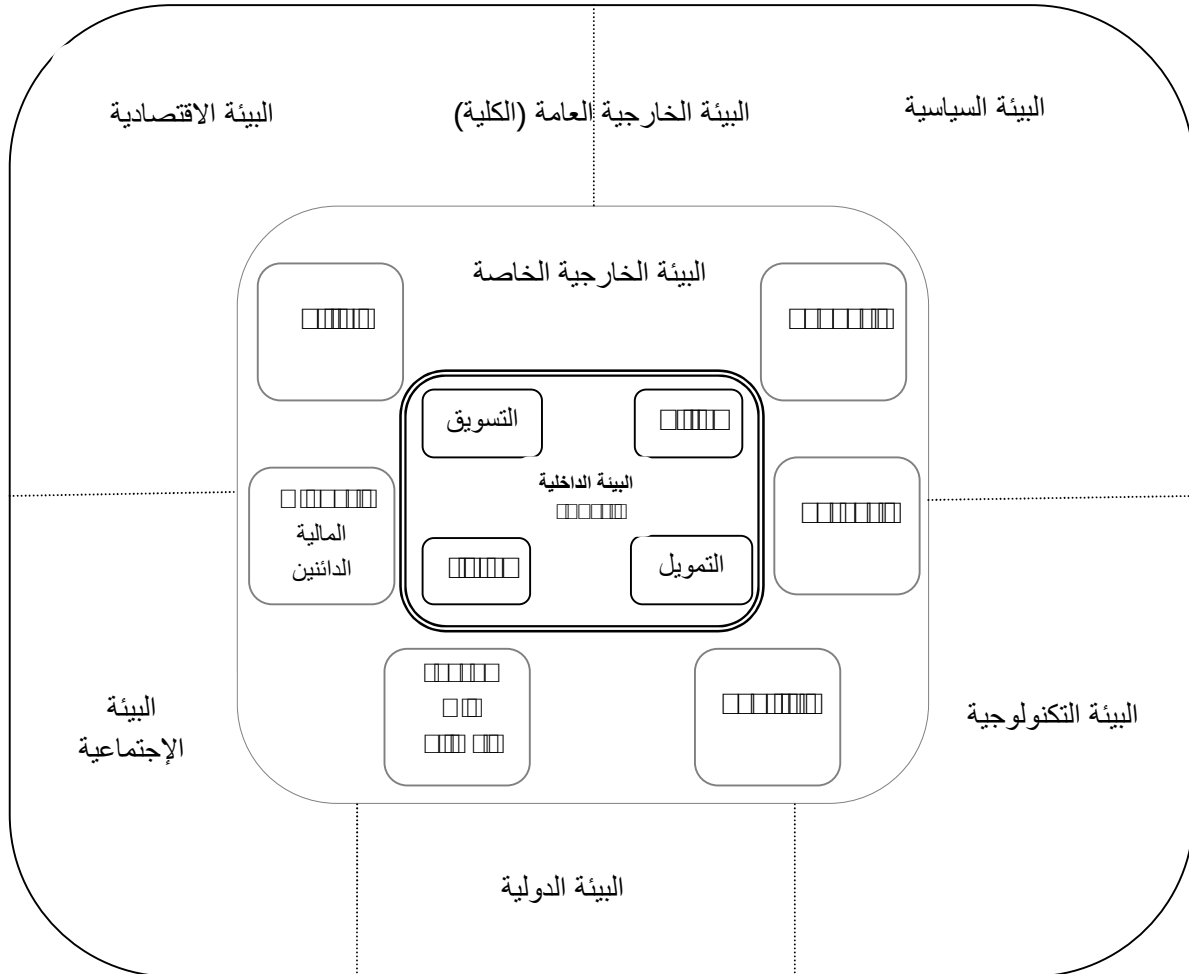
² Fred R. David , **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13^e ed., France, 2011, pp: 106, 107.

³ ibid., p : 113.

⁴ سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية، على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، 2005، ص: 23.

⁵ عدنان مريزق، التطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، 2010، ص: 03.

الشكل (01 04): تصنيفات بيئة المؤسسة ومكوناتها



التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة،
194 : 2010 ()

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

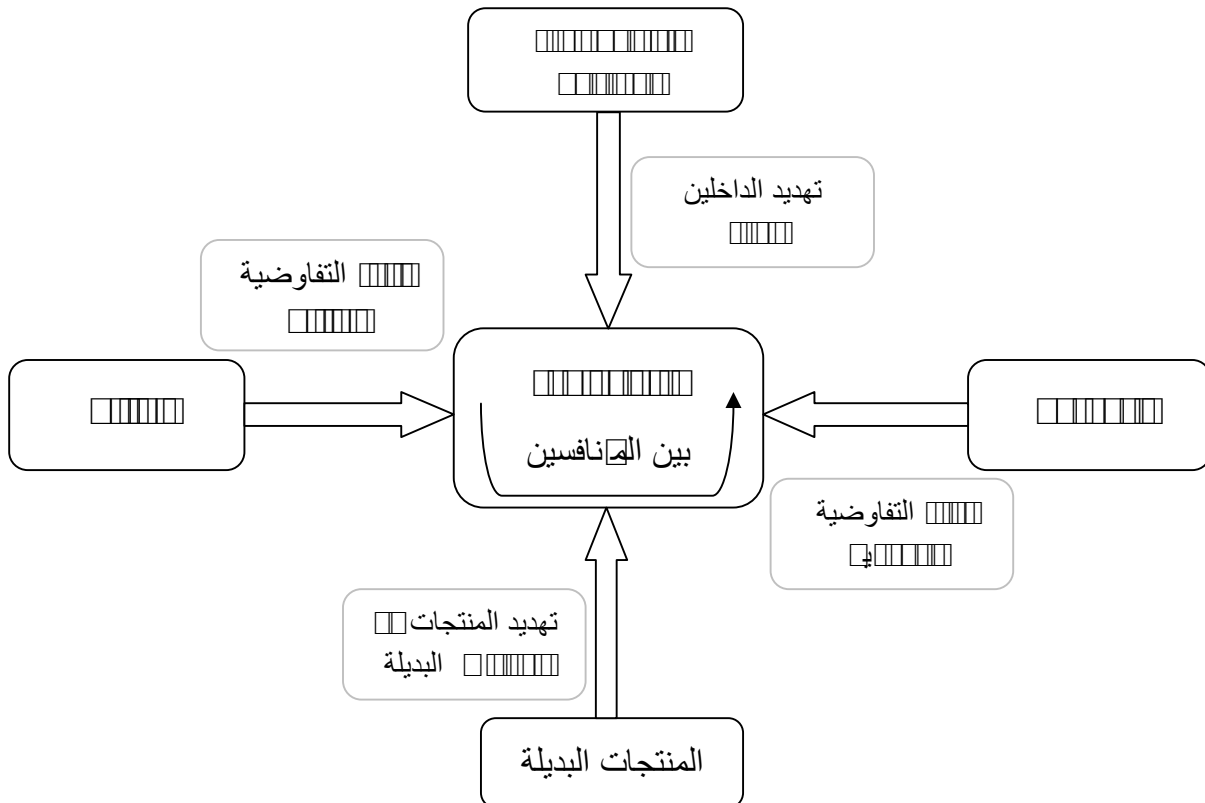
المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس

في هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل لمفهوم البيئة الخاصة للمؤسسة أو ما يعرف ببيئة الصناعة، حيث تتأثر المؤسسة في البيئة التنافسية بمجموعة من العوامل الخارجية ذات الاتصال المباشر بقطاع نشاطها الصناعي، لذا ظهر نموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل القوى التنافسية ودرجة تأثيرها والعوامل المساعدة في ذلك، ثم جاء نموذج أوستن ليميز البيئة التنافسية في الدول النامية ببعض الخصائص التي لم ترد ضمن النموذج السابق.

أولاً: نموذج القوى الخمس لبورتر Porter

يعتبر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة، وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك، والعكس، حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة الاستمرارية. وهذه العناصر هي¹: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن.

الشكل (01-05): نموذج القوى التنافسية الخمس ، لبورتر



Source: Michael Porter, **l'Avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par : Phillippe de Lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15.

وه

¹ Michael Porter, **l'Avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par : Phillippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999, p: 15.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

- 01 المنافسون:** تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المتنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة نجد¹:
- عدد المنافسين : فإذا كان عدد المتنافسين قليل فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق. والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر؛
 - النمو البطيء للقطاع : يحول ببطء نمو قطاع المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع. المنافسة التي تنصب حول الحصة السوقية تكون أكثر نمواً من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل الموارد المالية و البشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع؛
 - التكاليف الثابتة المرتفعة: و مثال ذلك شركة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين فيضطر مدير الطيران إلى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر، أو إتباع تحركات تنافسية أخرى؛
 - غياب التمايز: يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، و عندها تصبح المنافسة سعريه وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين و يؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة؛
 - الطاقة الإنتاجية: إن اقتصاديات السلم تؤدي إلى الرفع من القدرات الإنتاجية و هو ما من شأنه في فترة معينة إلى الاعتدال بين الطلب و العرض للقطاع، و ينتج عن ذلك انخفاض في أسعار المنتجات ومنه إلى انخفاض ربحية القطاع؛
 - اختلاف المتنافسين: في الاستراتيجيات و الشخصية و الأهداف مما يؤدي إلى اختلاف في قواعد التنافسية؛
 - الرهانات الإستراتيجية المرتفعة: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة في بعض قطاعات النشاط، برغم ضعف مردودية الاستثمار و أهم مصادر حواجز الخروج يمكن إيجازها فيما يلي:
 - أصول متخصصة : و هي المرتبطة بنوع أنشطة أو تموضع محدد ذات قيمة سوقية ضعيفة أو تكاليف مرتفعة لتحويلها؛
 - الاعتبارات الإستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة استراتيجيات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم، و هذا الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، في قدراتها التسويقية و سمعتها في السوق المالية، و هنا قد تعطى المؤسسة الأم الأهمية لإستراتيجية البقاء و تؤخر عملية الخروج؛

¹ أحمد بن موزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص ص: 108، 109، نقلاً عن:

-M.PORTER, Le Choix Stratégique et la Concurrence, Edition Economica, France, 1982, pp: 09, 25.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

- الحواجز العاطفية: و ذلك في تماطل المسيرين عند اتخاذ قرارات الانسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه المستخدمين و خوفهم على مسارهم المهني.

02 الداخلون الجدد المحتملون: إن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، و في معظم الأحيان موارد مالية هامة، إن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله، وعلى توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقا في القطاع. فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها ويمكن ذكر بعضها فيما يلي¹:

- اقتصاديات السلم: وهي تلك التخفيضات في التكلفة الوحيدة للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في الفترة؛

- تمييز المنتج: وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء...الخ؛

- احتياجات رؤوس الأموال : يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان البحث والتطوير ، بناء شبكة التوزيع...الخ؛

- تكاليف التبديل أو التحويل: وهي تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة؛

- النفوذ إلى قنوات التوزيع : وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم ، فهذا يشكل في حد ذاته حاجزا للدخول. ويحتم عليها إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوابيرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى؛

- السياسات الحكومية: وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم...الخ).

03 المنتجات البديلة: ويمكن التعرف على المنتجات الإحالية أو البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. و هذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة و يتم تقادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، و المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة².

¹ أحمد بن مويظة □□□□□□□□ : 107.

² المرجع نفسه، ص: 109.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

04 الموردون: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري، إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، أو حتى التقليل من الجودة، كما تزداد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط التالية:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: إن البيع لزبائن متفرقين من شأنه رفع القوة التفاوضية للموردين؛
- غياب المنتجات البديلة: إن مزاحمة هذه الأخيرة تنقص من القوة التفاوضية للموردين؛
- القطاع المشتري لا يمثل زبون مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة ، حيث لا تمثل أي فيها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال ، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. والعكس صحيح؛
- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه. وبذلك يزيد من قوته التفاوضية؛

- ويمكن إجمالاً القول بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي :
- طبيعة مجموعة الموردين حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي؛
 - طبيعة التوريد: تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون، إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون ؛
 - التكاليف: تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار الموردين حين تساهم بنسبة ضئيلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد لآخر.

05 الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق، وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العناصر المؤثرة على القوة التفاوضية للزبائن هي¹:

- حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع؛
- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من ذلك القطاع؛
- منتجات القطاع نمطية وغير مختلفة: بامتلاك الزبون قوة دائمة في إيجاد موردين آخرين في حالة المنتجات النمطية بفرض تنازلات على الموردين؛
- ضعف ربحية الزبائن: في حالة عامة الزبائن أقل حساسية للسعر عندما تكون مردودية القطاع كبيرة مع شرط أن هذه المواد المشتراة لا تمثل نسبة كبيرة من تكاليفهم، والعكس صحيح؛

¹ المرجع نفسه، ص: 110.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

- ضعف تكاليف التبديل التي تواجه الزبائن: تكون تكاليف التبديل مرتفعة إذا كان الزبون مرتبطاً ببائعين محددين ، وعلى العكس فالزبون يفرض قوة تفاوضية إذا كان البائع يواجه تكاليف تبديل الزبون؛
 - الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض؛
 - أثر منتج القطاع على جودة المنتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع، يكون الزبون عموماً أقل حساسية للسعر؛
 - امتلاك الزبون للمعلومات الكاملة: بامتلاك الزبون للمعلومات الكاملة حول الأسعار الحقيقية وتكاليف المورد فهذا يتيح له الضغط أثناء المفاوضات.
- إن هذا النموذج يوضح القوى التنافسية الخمس التي من شأنها التأثير المباشر على المؤسسة، حيث تعكس هذه العوامل مدى جاذبية القطاع الصناعي ومردوديته.

ثانياً: نموذج "أوستن" Austin لتحليل بيئة الصناعة في الدول النامية

رداً على نموذج بورتر للقوى الخمس، والذي يتناسب والبيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة، والتي تتميز بالتقدم الصناعي والتكنولوجي المتسارع، وكذا طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي الخاص بها، جاء "أوستن" ليميز البيئة التنافسية للمؤسسات في الدول النامية بإضافة بعض العوامل لنموذج بورتر، والتي تميز تلك الدول.

ولكي يمكن استخدام نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر في تحليل الصناعات بالدول النامية، فهناك حاجة إلى إجراء تعديلين- حسب أوستن- على النحو التالي¹:

1 التعديل الأول : إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى Mega- force، ففي الدول النامية، تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج بورتر. فالحكومة هي الحارس الذي يحدد من لديه الحق في الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن لمؤسسات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة. إذن تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس في الدول النامية.

2 التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها: شدة المزاومة، القوة التفاوضية للزبائن والموردين، تهديد الدخول للسوق، تهديد الاستبدال أو الإحلال في حالة المنتجات البديلة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية ، 1998 □ □ 74 78.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

ودور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وتأثيرها على قوى التنافس الخمس يتجلى من خلال¹:

أ **شدة المزاومة:** نظرا لقيام الحكومة في الدول النامية بدور الحارس في السيطرة للعديد من الموارد الهامة مثل تبادل العملات الأجنبية، الانتماء، تراخيص الاستيراد، وأسعار المداخلات من عوامل الإنتاج، فإن المعاملات التفضيلية من جانب الحكومة تعد من أحد أشكال المنافسة داخل الصناعة. فتصبح إدارة العلاقات بين المؤسسات والحكومة أداة تنافسية حرجة هامة، ففي مثل تلك الحالات تتفاوت الشركات من حيث المزايا التي تحققها في ضوء قدرتها على اختراق المكاتب والإدارات الحكومية. وفي ظل هذا المناخ، تلجأ المؤسسات في الدول النامية إلى فتح قنوات اتصال من خلال العلاقات الشخصية، علاقات مع سياسيين، أو علاقات مع طبقة متخذي القرار الرئيسيين في الحكومة. وتؤثر الحكومة على مجال الأعمال من خلال سياساتها القطاعية والتي من شأنها التأثير بشكل جوهري على معدلات نمو صناعات معينة، ففي ظل السياسات القطاعية التوسعية سوف تتخفض شدة المنافسة للحصول على حصص أكبر من السوق، وعلى العكس من ذلك في حالة السياسات الانكماشية حيث تزداد شدة المنافسة.

ب **حواجز الدخول إلى السوق:** في العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من جانب الحكومة مطلبا وشرطا أساسيا للدخول إلى صناعة من الصناعات، إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما. فعلى سبيل المثال، قد تسمح الحكومة للمستثمرين المحليين بالدخول في صناعة معينة وحماية السوق المحلية وتقييد عمليات الاستيراد، وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة.

ج **المنتجات البديلة :** تزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف و وظائف المنتجات الحالية، الموجودة في السوق، وتؤثر إستراتيجيات وسياسات الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الإحالية للمنتجات.

د **القوة التفاوضية للزبائن والموردين :** تؤثر الحكومة على قوة التفاوض بين الزبائن والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة لمؤسسات، ومن أكثر السياسات الحكومية المؤثرة هي الرقابة على عمليات الاستيراد، وقد تكون هذه الرقابة بشكل مباشر مثل حصص الاستيراد أو بشكل غير مباشر كما هو الحال على العملات الأجنبية المخصصة لعمليات الاستيراد، وكلما زادت القيود أو الرقابة على الاستيراد، كلما زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض حيث تصبح المصادر البديلة للتوريد أقل ويتم إلزام المشتريين بالشراء من السوق المحلي، ومن جانب آخر، تؤدي رقابة الحكومة أو تحكمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج إلى تزايد قوة أي من الطرفين (المورد أو المشتري) ووفقا للسعر الحكومي المعروض. ويمكن أن تؤثر الحكومة على قوة التفاوض أي من الطرفين من خلال

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ : 78.

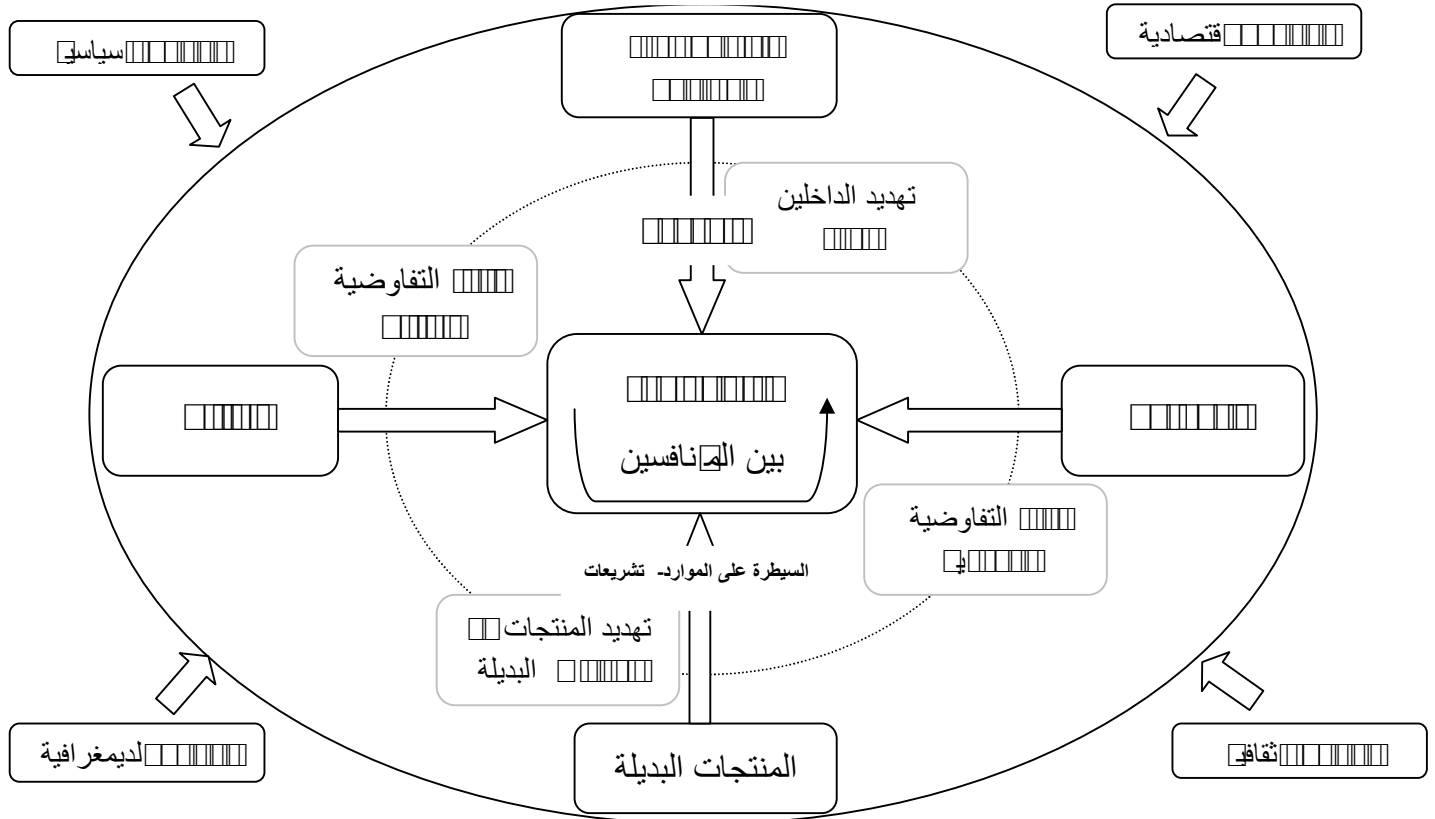
الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

تشريعاتها المقيدة لعمليات التكامل الخلفي أو الأمامي (اتجاه المواد الخام أو اتجاه الأسواق ومنافذ التوزيع).

ومما سبق يتضح أن الحكومة تعد طرفاً أساسياً في بيئة الصناعة بالدول النامية، وتؤثر بتشريعاتها على هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة.

والشكل الوالي يبين نموذج "أستن" Austin:

الشكل (01 06): نموذج "أستن" لتحليل الصناعة بالدول النامية



: 75.

: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

- اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة، والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرا لوجودها في كل المؤسسات التي تعمل في الصناعة، ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

المطلب الرابع: التحليل الثنائي لبيئة المؤسسة وفق نموذج SWOT¹

كلمة SWOT هي اختصار للكلمات (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات)، حيث أن هذه المصفوفة تجمع بين بعدين أساسيين، تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فعند تحليل البيئة الخارجية لابد من التعرف على الفرص التي تتيحها وكذا التهديدات التي تواجهها، أما البيئة الداخلية فإنها تتميز بمجموعة من نقاط القوة التي يجب استغلالها أحسن استغلال، كما تشوبها بعض نقاط الضعف التي قد تعيق هي الأخرى مسار المؤسسة. وتعرف هذه النقاط كما يلي²:

أولاً: نقاط القوة: تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ثانياً: نقاط الضعف: هو النقص في الإمكانيات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ثالثاً: الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

رابعاً: التهديدات: تلك العوامل أو الأحداث التي قد تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.

ومن المفيد الإشارة في القول بأن العلاقة بين هذه العناصر الأربع هي علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجاباً كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى.

¹ SWOT : Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

² الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية العربية من تنظيم حسيبة بن حبيب، 08/09/2010، 12:00. واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي

المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي

يحتل مفهوم التحليل الاستراتيجي دورا هاما في المساعدة على صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، لذا لابد من التعرف على مختلف النماذج التي يعتمد عليها في ذلك.

المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة وتحديد مجال النشاط الاستراتيجي

يمكن أن تعدد منتجات المؤسسة وبذلك تتعدد الأسواق التي تنشط ضمنها لذا لابد من معرفة تموضع كل منتج في السوق وكذلك درجة نمو هذا الأخير، وفيما يلي تعريف محفظة الأنشطة، ومجال النشاط الاستراتيجي.

أولاً: محفظة الأنشطة

محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج (منتج/سوق) التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تحقيق محفظة متنوعة ومتوازنة.

ويساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل مجال نشاط استراتيجي على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة¹.

ثانياً: مجال النشاط الاستراتيجي DAS²

يمثل كل زوج (منتج/سوق)، أي هو مجموعة المنتجات أو الخدمات المتجانسة، والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة.

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح.

ويعتبر التقسيم الاستراتيجي خطوة أساسية وهامة في عملية التحليل الاستراتيجي، حيث يمكن المؤسسة من معرفة وحدة التحليل، وبالتالي تحديد محفظة أنشطتها، ومن ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة لكل وحدة، وللمؤسسة ككل، وتخصيص الموارد المناسبة لكل مجال نشاط استراتيجي.

¹ إسماعيل السيد، الإستراتيجية، الجامعية، الإسكندرية، 1999 □ □ : 279 .

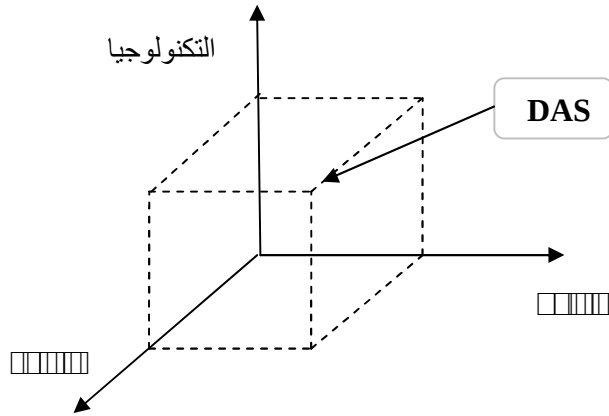
² DAS : Domaine d'Activité Stratégique.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

ثالثا: معايير وأبعاد تحديد مجال النشاط الاستراتيجي

هناك معايير تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، وتستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/سوق)، وهي ما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (01 08): المعايير الثلاث لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي



Source: Jean Pierre HELFER et autres, **management stratégie et organisation**, 8^e édition, vuibert, France, 2010, p: 74.

1 الزبون: وهنا يجب التمييز بين نوعين من الزبائن، إن كان الزبون مؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي يعمل فيها، حجمها، أهمية طلبياته، استقراره المالي، مؤهلاته التكنولوجية...الخ، أما إن كان الزبون نهائي، فيحدد عن طريق المنطقة الجغرافية، العمر، الجنس، الطبقة الاجتماعية...الخ.

2 الحاجة: أي البحث إن كانت المنتجات للنشاط تشبع نفس الحاجة، وهو أسلوب معقد نوعا ما، فمثلا جهاز الكمبيوتر يمكن أن يكون له دور وظيفي متمثل في التسيير، أو له وظيفة تسلية يستخدم في اللعب، أو يكون كوسيلة علمية تسييرية.

3 التكنولوجيا: وهي تلعب دورا هاما في عملية التجزئة الإستراتيجية، حيث يمكن أن تفصل بين قسمين استراتيجيين، فمثلا صناعة الساعات يكون لها ثلاث خيارات إما تكنولوجيا ميكانيكية أو إلكترونية أو رقمية، وكل واحدة تمثل مجال نشاط استراتيجي.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

رابعاً: مزايا وعيوب تحليل محفظة الأنشطة

لأسلوب تحليل محفظة الأنشطة عدة مزايا، كما تكتفه عدة عيوب نوردتها على التوالي:

1 مزايا تحليل محفظة الأنشطة: تستخدم نماذج تحليل محفظة الأنشطة أساساً في مرحلة صياغة الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك لأنها¹:

- تشجع على استخدام البيانات الخاصة بمحيط المؤسسة بدرجة كبيرة؛
- تساعد المؤسسة على تقييم منتجاتها أو أعمالها، ووضع الأهداف وتخصيص الموارد لكل منها؛
- تثير قضية التدفق النقدي المتاح المستخدم في حالات التوسع والنمو؛
- تمكن المؤسسة من معرفة موقفها الحالي والمستقبلي.

2 عيوب تحليل محفظة الأنشطة: إن أسلوب تحليل المحفظة تعثره مجموعة من الصعوبات التي تطرح أثناء عملية التحليل، ومنها²:

- يقدم صورة خادعة أحياناً، متمثلة في مبادئ عالمية للأوضاع تعتمد أساساً على أحكام شخصية أو ذاتية؛
- عدم القدرة على تقديم معلومات مقنعة، تتعلق بالعوامل التي يمكن أن تجعل الصناعة جذابة، وكذلك مكان أو وضع المنتج في دورة حياته؛
- يحتاج إلى بيانات كثيرة ومتنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها للمنافسين؛
- يحتاج إلى عمليات حسابية ومهارات خاصة، الأمر الذي يجعلها تتسم بالصعوبة والتعقيد في التطبيق العملي.

المطلب الثاني: نموذجي منحنى الخبرة ودورة حياة المنتج

من بين أهم النماذج التي برزت في التحليل الاستراتيجي نموذجي منحنى الخبرة ودورة حياة المنتج لما لهما من أهمية في توضيح وضعية المؤسسة مما يسهل صياغة الإستراتيجية الملائمة لكل حالة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال مرسى خليل، الإستراتيجية، ص: 305.

² المرجع نفسه، ص: 307.

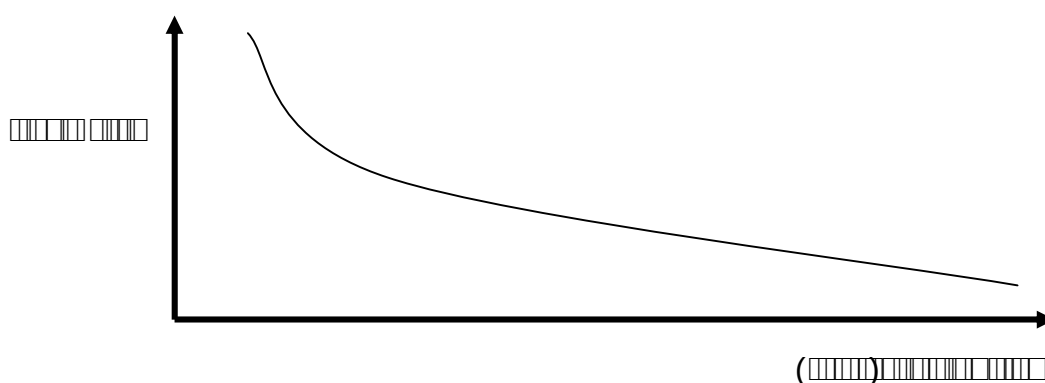
الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

أولاً: مفهوم منحني الخبرة

قدمت فكرة منحى الخبرة بواسطة مجموعة **BCG** في منتصف الستينيات أثناء قيامها بدراسات حول التكلفة والسعر هذا من خلال الفكرة التي تتادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن منتج بإنتاج متراكم له فإن تكاليف العمالة المباشرة الواحدة قد تنخفض¹.

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (01 09): نموذج منحني الخبرة



Source: Jean Pierre HELFER et autres, op.cit, p: 156.

وهناك أربعة أسباب تؤدي إلى خفض التكلفة حسب هذا المفهوم وهي²:

- 1 **أثر منحني الخبرة(التعلم):** ويعني ذلك أن العمال يصبحون أكثر إنتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار؛
 - 2 **التخصص:** ويشير ذلك إلى أن العمال الذين يتخصصون في مهمة واحدة بدلا من أداء كل المهام يكتسبون مهارة أعلى في هذه المهمة (النشاط)، كلما زادت ممارستهم لها؛
 - 3 **الاستثمار:** فالمؤسسات التي تقوم بالاستثمار لزيادة طاقتها وتخفيض التكاليف سوف تحرك هذه التكاليف وبشكل أسرع؛
 - 4 **الحجم:** بمعنى انخفاض التكاليف الناتج عن حجم الإنتاج أو ما يسمى بأثر اقتصاديات السلم.
- كما أن المؤسسة تستفيد من منحني الخبرة في ضرورة إتباع تلك الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها واحتفاظها بحصة كبيرة في السوق، وقد يتطلب ذلك من المؤسسة عملية تقسيم للسوق، تستطيع أن تدافع عن حصتها أمام المنافسين، ومن ثم تستطيع تحقيق حصة كبيرة في السوق¹.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ : 137.

² المرجع نفسه، ص: 138.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

وتتجلى علاقة منحى الخبرة بالإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في المظاهر التالية²:

أ/ الخبرة القوية: فتدفع بالمؤسسة إلى الحصول على إنتاج ذو حجم كبير وعليها البحث عن أكبر حصص في السوق.

ب/ الصراع على الحصص السوقية: ويكمن في تعديل تكاليف المؤسسة وفق تكاليف المنافسين الأكثر قوة.

إن المتنافسين في ميدان النشاط بعد إدراكهم لأهمية الخبرة ملزمون بأمرين هما:

- ضمان زيادة حجم تراكمي؛
- التقليل من تكاليف الإنتاج.

ج/ المنافسة في مجال الإنتاج: فجدد المؤسسات التي تمتلك إنتاجا تراكميا قليلا هي ذات تكاليف وحدوية جد مرتفعة، وتكون أكبر من سعر السوق مما يعرضها إلى الإقصاء من السوق، ولهذا فإن أثر منحني الخبرة - أو ما يسمى بعائق التكلفة - هو حاجز للمؤسسات المنافسة الأخرى الداخلة للسوق.

إن أهم الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة انطلاقاً من مفهوم منحى الخبرة هي خمسة أنواع من الإستراتيجيات التسعيرية والتي ترتبط بالوضعية التنافسية للمؤسسة وكثافة المعركة في مجال النشاط الإستراتيجي.

✚ إستراتيجية الإغراق: لوضع منتج جديد في السوق ذي نمو متسارع، فإن المؤسسة عليها تقبل خسائر أولية لمنتج حالي وبعد تحقيق أثر الخبرة وما ينتج عنه من تكلفة منخفضة فإن المؤسسة تطرح المنتج الجديد وبأسعار جد تنافسية.

2 إستراتيجية السيطرة: وهذا بخفض السعر بالتوازي مع انخفاض التكلفة وتعتمد المؤسسة في تحديد أسعار سوق قيادية، ويكون من الصعب دخول منافسين جدد إلى المجال وإقصاء المنافسين الضعاف.

3 إستراتيجية التضليل: عوضا من إبقاء السعر موازيا للتكلفة، المؤسسة تحافظ على مستوى أولي للأسعار للرفع من هوامشها الربحية لزيادة استثماراتها بسرعة، ولكن لا تستطيع أن تستمر في ذلك في حالة حرب الأسعار، فبدخول منافسين جدد تقوم المؤسسة بخفض أسعارها حتى تصبح موازية للتكلفة.

4 إستراتيجية الاستدراك: تقضي هذه الإستراتيجية بأن تضحي المؤسسة بهوامش في البداية تتبع بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين وأقل من التكلفة بغية اللحاق بالرائد في السوق، وبعد ضمان حصة سوق معتبرة تستدرك ما فاتها، وذلك بتثبيت السعر بالتوازي مع التكلفة.

¹ السيد إسماعيل، الاستراتيجية الجامعية، الإسكندرية، 1993 □ □ : 260.

2. الاتجاه الحديث للمنافسة وفقا لأسلوب تخفيض التكلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001. □. 114.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

5 إستراتيجية التخلي: تتبعها المؤسسة التي تحصل على وضعية تنافسية مقبولة فتقرر الانسحاب تدريجيا من السوق وتعظيم مردودية استثمارها.

ثانيا: مفهوم نموذج دورة حياة المنتج وإستراتيجياته

ويعبر عن مجموعة المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين إنهاء دورة حياته واختفائه عن السوق، وتُعرف دورة حياة المنتج على أنها: "الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى حين لحظة استبعاده"¹.

وهذه الدورة في الحالة العامة تمر بأربعة مراحل أساسية، وبمعرفة هذه المراحل من طرف المؤسسة تستطيع تشكيل الإستراتيجية السليمة التي تتناسب مع كل منها، وهذه المراحل هي²:

1 **مرحلة التقديم:** وهي المرحلة الضعيفة للنمو، والتي يتم فيها تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية تطوير المنتج أو ابتكاره، تمتاز هذه المرحلة بارتفاع تكاليف إنتاج المنتج مع مبيعات منخفضة مما ينعكس على الأرباح.

2 **مرحلة النمو:** تمتاز باختراق سريع للمنتجات في السوق نتيجة للجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة، و ما يميز المرحلة ازدياد الإنتاج وازدياد المبيعات نسبيا ومنه ازدياد الأرباح.

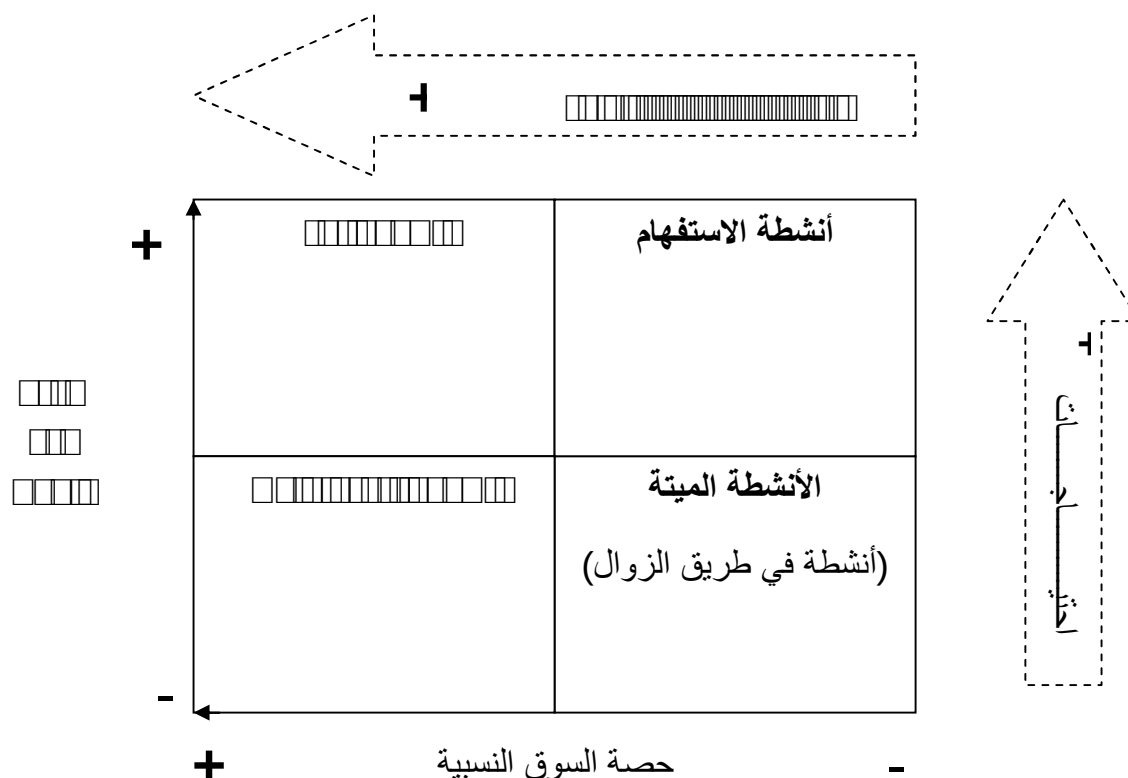
3 **مرحلة النضج:** تراجع نمو المبيعات ووصوله إلى المستوى الأعظم مع أرباح مرتفعة نسبيا وضرورة وجود نفقات للتسويق موجهة لدعم المنتجات في وجه المنافسة.

4 **مرحلة الانحدار:** تميل المبيعات إلى الانخفاض نتيجة تقلص حجم الإنتاج، وميل الأسعار نحو الانخفاض وهذا ما ينعكس على أرباح المؤسسة بالانخفاض.

¹ محمود جاسم الصميدي ، مرجع سابق، ص: 180.

² Philip Kotler, B.Dubois. Op.Cit, .p.329

الشكل (11 01): مصفوفة الـ BCG



Source : Jean Pierre HELFER et autres, op.cit, p : 135.

إن مصفوفة الـ BCG يمكن تطبيقها في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع و الاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل مصفوفة الحصة هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، و التي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية التي تتلاءم و المرحلة التي يمر بها المنتج، ووفق هذه المصفوفة يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مجاميع و هي¹:

أ/ أنشطة الاستفهام: تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عالي، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجوم، حيث إن علامات السؤال تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة التي تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليل مستمر من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق و لم تستطع تلبية حاجات و رغبات الزبائن، و لا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية. وتتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب

[illegible]

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

جهود إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة لكي يتعرف المستهلك على المنتج، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها إلى الأسواق تعتبر مجازفة بالنسبة للمؤسسات لذلك يكون الإنتاج محدود ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة للتمكن من متابعة سير المنتج في السوق.

ب/ **أنشطة النجم:** وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبياً و معدل نمو سوقي مرتفع لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أنشطة البقرة الحلوب ووفقاً لمركز النجوم فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال و الأرباح و عدد الزبائن و ارتفاع كميات المبيعات.

ج/ **أنشطة البقرة الحلوب:** تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها و أن الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي يكون منخفضاً، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج في النضج فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة".

د/ **الأنشطة الميته (أنشطة في طريق الزوال):** حيث إن الحصة السوقية تكون منخفضة ومعدل نمو سوقي منخفض قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج -تقابلها مرحلة التراجع والتدهور حسب دورة حياة المنتج - و هذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين و تطور أذواقهم.

إن المجاميع التي تعرضنا لها تؤدي بنا إلى قرارات هامة خاصة بإبقاء أو استبعاد الأنشطة مع استراتيجيات الحصة السوقية وكل ذلك يتوقف على حالة التدفق النقدي.

2 **تقييم مصفوفة الـ BCG**¹: إن أحد جوانب القوة الموجودة بها هي قدرة المؤسسة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة ومساهمة كل نشاط للمؤسسة ككل، وهذا ما يمكن المؤسسة من أن تختار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع والذي يمكنها من أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة في الآجال الطويلة.

¹ إسماعيل السيد: الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993 □ □ □: 266 □ 268.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

وهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة و معدل مردودية الاستثمار و هي موضحة كالآتي:

1-أنشطة المأزق: حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تمييز تنافسي ضعيف والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.

2 أنشطة صناعة الحجم: فحجم الميزة التنافسية قوية لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة، و تقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق، ومردودية الاستثمار وثيقة جدا، و المؤسسة التي تحصل على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء في الصناعة، و هذا لأن لها القدرة على تخفيض الأسعار و بالتالي الحصول على موارد و أرباح مالية إضافية.

3 أنشطة الصناعة المشتتة: فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بالتمييز، و المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها و تكيفها مع تقلبات السوق.

4 - أنشطة الصناعة المتخصصة: تميز كبير للمنتجات و مرتبط بتوقعات المستهلكين أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبية، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تتجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتمييز كبير عن المنافسين.

ثانيا: نموذج مصفوفة ADL¹

1 تعريف مصفوفة ADL: تعتبر الأداة الثانية من أدوات التحليل الإستراتيجي المعروفة و التي ظهرت في سنوات السبعينات، وهي أداة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين² :

أ/ **نضج الصناعة:** وهو يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، فيمر نضج الصناعة بأربعة مراحل و هي: (الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار).

¹ ADL: Arthur D' Little

² J.p.Helfer et autres, Op.Cit, p. 137.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

ب/ **الوضعية التنافسية:** و تتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي DAS. تصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات تنافسية (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة، حدية).

2 **أهم التوجيهات الممكن الحصول عليها:** يمكن تمثيل المصفوفة ADL مع توجيهاتها، بوجه عام يمكن تقسيم المصفوفة إلى أربعة مجالات:

أ/ **المجال الأول: خانة النمو الطبيعي:** حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية و يرشدنا النموذج هنا إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، و بعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

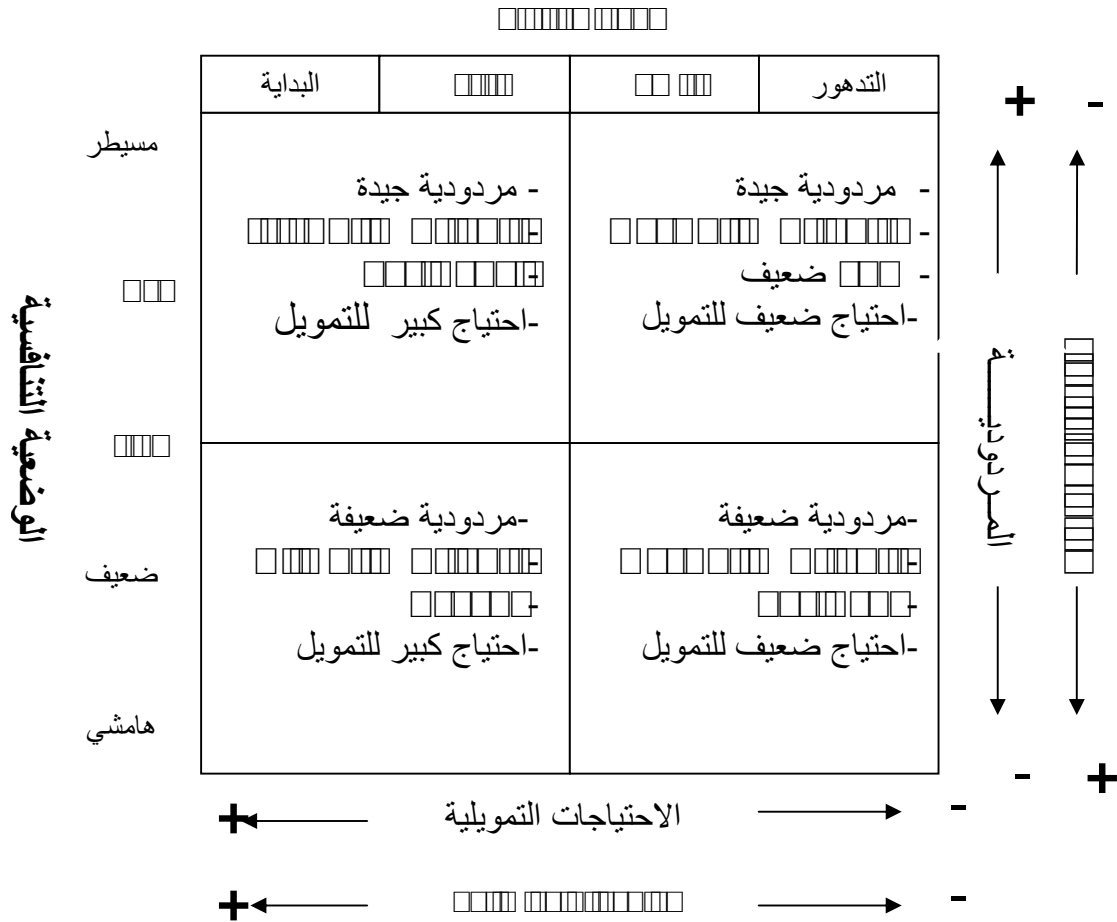
ب/ **المجال الثاني: خانة النمو الاختياري:** تنافسية المؤسسة هي الأفضل و تطور السوق ممكن التنبؤ به، والمخاطر التي تواجه المؤسسة جد متدنية، وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة و المربحة.

ج/ **المجال الثالث: خانة إعادة التقويم و التوجيه:** تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية و خاصة ذات النمو الضعيف و التي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، و ضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

د/ **المجال الرابع: خانة التخلي:** فالمؤسسة لا تتمتع بتنافسية و القطاع ليس جذابا مع امتلاك المؤسسة لحصص سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، و هنا ضرورة التخلي و الانسحاب من هذه الحصص.

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة ADL

الشكل (01 12): مصفوفة ADL



Source : Bernard Garrette et autres, op.cit, p : 279.

ثالثا: مصفوفة ماكينزي McKinsey

طورت هذه المصفوفة في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية مع شركة جنرال إلكتريك General Electric.

1 تعريف مصفوفة ماكينزي وطريقة بنائها: هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة BCG التي تعتبر كمية، فهي تدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة، و التي تسمح لنا بتكوين نظرة حقيقية للأنشطة، تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين و يعتبرا محوري المصفوفة:

أ/ المحور الأفقي: جاذبية الصناعة (النشاط): لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الإستراتيجي DAS والأهداف المتوخاه من طرف المسيرين هي التي تؤثر على خيارات

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

المتغيرات و من أهم الأهداف نجد: المردودية في الآجال القصيرة أو الطويلة، النمو، البحث عن قيمة اجتماعية، التدويل، تقليل المخاطر والارتياب، تقوية صورة المؤسسة...الخ.

إن تحليل القوة التنافسية يكون مصدر هام لمتغيرات كل مجال نشاط استراتيجي ، و خاصة الكثافة التنافسية كمتغير هام في التحاليل التنافسية ، و من بين أهم متغيرات جاذبية الصناعة ما يلي:

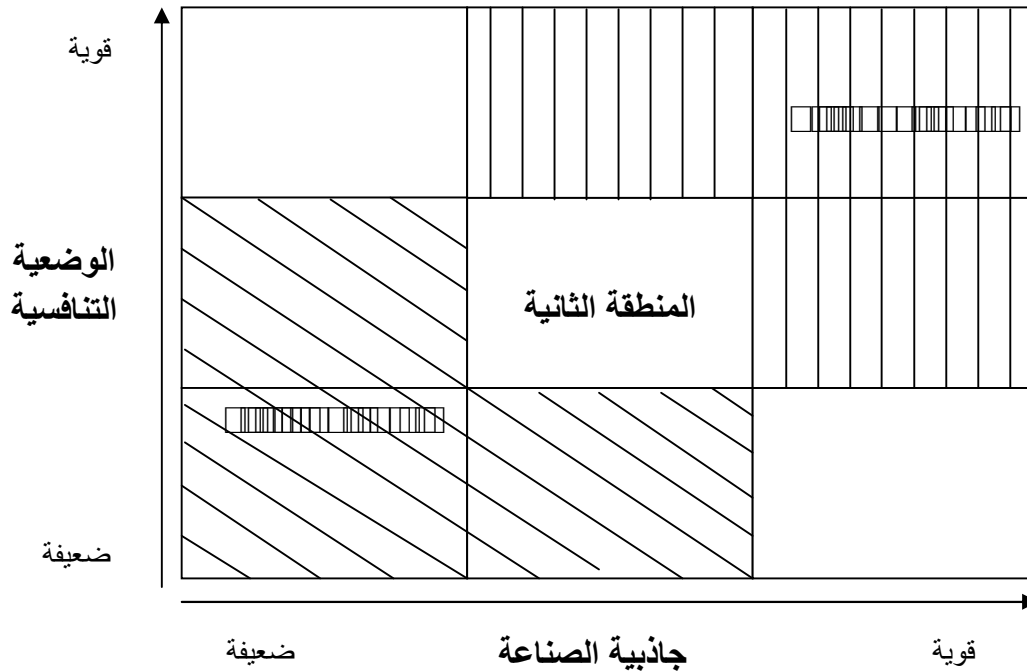
- عوامل السوق: (حجمه، معدل النمو، احتمال النمو، هياكل السوق، موسمية الطلب...الخ)؛
- العوامل الصناعية: اقتصاديات السلم، قوى الصناعة، و منها الكثافة التنافسية خاصة؛
- العوامل التنظيمية : توحيد المقاييس الجبائية ، التشجيعات المختلفة؛
- عوامل التعاضد: اشتراك التكاليف بين الوحدات، تثمين المهارات التقنية و التجارية...الخ؛
- العوامل التكنولوجية: مستوى الابتكار و التجديد، نفوذ التكنولوجيات الجديدة وإمكانية تطبيقها...الخ؛
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية: ضغوطات التكلفة والإنتاج(اليد العاملة والمادة الأولية)، التضخم، الخطر النقدي، والخطر البيئي، ضغوطات جماعة حماية البيئة و المستهلك...الخ.

ب/ المحور العمودي: الوضعية التنافسية: و تقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية أفضل من المنافسين المهمين في نفس الصناعة، و الذي يؤشر بمدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط أو المجال DAS موضع التحليل و التي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، التصنيع، التوزيع، التسويق...الخ).

كما تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى ، و تتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة و تمثل عوامل النجاح الرئيسية العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة حتى يمكنها أداء عملها جيدا ، و تمثل أنواعا معينة من المهارات وجوانب التميز و الكفاءة المطلوبة للتنافس بنجاح و بعض الجوانب الوظيفية مثل (الخبرة الفنية، الكفاءة ، التصنيع، المهارة، ابتكار المنتج...الخ).

والشكل الموالي يوضح شكل مصفوفة ماكينزي.

الشكل (01 13): مصفوفة ماكينزي



Source : Bernard Garrette et autres, op.cit, p : 279.

2 تحليل مصفوفة McKinsey وتوجيهاتها: يمكن تمييز ثلاث مناطق مصفوفة McKinsey وكل منها يحمل توجيهات معينة حسب المصفوفة المبينة¹:

أ/ المنطقة الأولى: نجد تموضع الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتنصح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق و الاستثمار في هذه الأنشطة و تعد الاستراتيجيات التي تناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة BCG السابقة ومنها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

ب/ المنطقة الثانية: تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفققها على قيمة و تنمية و تطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG، و إذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحولها إلى مجموعة وحدات أو الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، و قد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التخلص أو إستراتيجية التصفية.

¹ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ص: 282 284.

الفصل الأول: مدخل لمفهوم الإستراتيجية والتنافسية

ج/ المنطقة الثالثة: نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد و درجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها و مثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات المُولدة للنقديات في مصفوفة BCG. وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، و من بين هذه الاستراتيجيات استراتيجيه إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة، أو إستراتيجية التصفية عند ما تزداد درجة ضعف أداة النشاط أو الوحدة .

خلاصة الفصل

تتجلى الأهمية الكبيرة لتطور الفكر الاستراتيجي في إدارة المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التطرق لمفاهيم متعددة متعلقة بالإدارة الإستراتيجية. إن الإدارة الإستراتيجية هي سيرورة متواصلة ومستمرة لمجموعة من العمليات، لتحديد رؤية المؤسسة ووضعها على المسار الصحيح وفق مجموعة من الاستراتيجيات والأهداف.

كما تلعب العوامل المشكلة لبيئة المؤسسة دورا هاما في توجيه سياسات واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها، حيث تعتبر سلاحا ذو حدين، فمن جهة قد توفر فرصا ونقاط قوة تكون دعما لها، ومن جهة أخرى قد تقابل المؤسسة بتهديدات ونقاط ضعف قد تشكل لها عائقا لتحقيق أهدافها.

وتعد المنافسة التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الصناعية من بين أهم العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، حيث يتميز كل قطاع صناعي بمميزات قد تزيد أو تضعف من جاذبيته بالنسبة للمؤسسات الناشطة والمؤسسات التي تود الدخول ضمنه، وهذا نظرا لوجود أو عدم وجود حواجز الدخول والخروج، كما يرجع إلى طبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة في حد ذاتها.



الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

تمهيد

تسعى كل مؤسسة اقتصادية، تنشط ضمن محيط تنافسي، إلى تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، لذا وجب التعرف على مختلف أنواع المزايا التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على الوجه الأمثل.

لقد تعددت المقاربات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية، حيث يرى بورتر أنه بإمكان المؤسسة من اكتساب التميز من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز، فيما جاءت مقارنة الموارد والكفاءات فيما بعد خلال التسعينات لتبرز الدور الكبير لموارد المؤسسة وكفاءاتها في خلق التميز.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ماهية الميزة التنافسية؛
- الاستراتيجيات العامة للتنافس؛
- مقاربات ومصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

في حين يرى نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنه على المؤسسة إنتاج سلع أو تقديم خدماتها بطريقة مختلفة ومتميزة عن باقي المنافسين، حيث يكون هذا الاختلاف ايجابيا من وجهة نظر الزبائن، حيث سيضمن هذا الاختلاف ولاء هذا الأخير مما يسمح للمنظمة بالاستمرار والبقاء في ظل معطيات البيئة التنافسية وشدة المزاومة بين مختلف المتنافسين.

المطلب الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

بعد سرد أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية، لابد من التعرف على أنواعها ومحدداتها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود ميزة تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية²:

1 ميزة التكلفة الأقل:

"معناها أن المؤسسة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسة المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"³، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين⁴.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، 2009، ص: 37.

² هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009، ص: 26.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع، ص: 84.

⁴ سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص: 541.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

أ/ تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المؤثرة على التكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي¹:

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.
- **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.
- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في التحكم في خفض التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.
- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.
- **مراقبة تموضع الأنشطة:** سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص الزبائن والموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
- **مراقبة الرزنامة:** إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والتربط يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

¹ Michael PORTER. *L'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Op.Cit, P P : 129-136.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ب/ الأخطاء التي يجب تفاديها:

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب الانتباه لها وتقاديرها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي¹:

- التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفرات معتبرة.
- تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول المنظمة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في توسيع حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقيم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المؤسسات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة على التكاليف.
- تهديد التمايز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التمايز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر الزبون.

2 ميزة التمايز:

وهي "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون"²، مثلاً جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع.

¹ Ibid, pp. 147-150

2 نبييل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

أ/ تحقيق ميزة التمايز:

حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التمايز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها¹:

- الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)؛
- الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتمايز، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، التنسيق مع الموردين، تقليص مدة تطوير منتج جديد، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع؛
- الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصية التمايز، فمثلا المؤسسة السباقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التمايز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛
- الموضع: إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة يساعد على حيازة عوامل التمايز؛
- الإلحاق: يمكن أن تتجم خاصية التمايز لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التعلم وآثاره: قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التمايز لنشاط معين، فالجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تمايز مستمر.
- التكامل: قد ترتبط خاصية التمايز بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتمايز.
- الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.

ب/ تكلفة التمايز:

إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التمايز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التمايز لدى المؤسسات، ويرجع ذلك إلى

¹ M.PORTER., Op.Cit, PP: 152-162

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

اختلاف وجهة نظر هذه المؤسسات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التمايز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة¹.

ج/ الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التمايز:

لتحقيق التميز يتعين الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها:

- التميز المفرط: يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للزبون أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التمايز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات الزبائن فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسين الذين يملكون منتج بجودة مناسبة وسعر منخفض.
- المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمايز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التمايز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
- عدم معرفة تكلفة التمايز: حتى يؤدي التمايز إلى تحقيق نتائج أكبر، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل الزبون أكبر من تكلفة المنتج، وغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمايز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.
- التركيز الشديد على المنتج: إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمايز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمايز².

ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتمايز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، وبالتالي فإن التحكم في العوامل المؤثرة على هذين النوعين قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التمايز في آن واحد، بشرط أن لا تتعارض الواحدة مع الأخرى، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية³:

- جاذبية النشاط وربحية القطاع ؛
- حدة المنافسة وطبيعتها؛
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها ؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

¹ Ibid. p. 162.

² Ibid. pp. 199-200.

³ هلالي الوليد، مرجع سابق، ص: 31.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

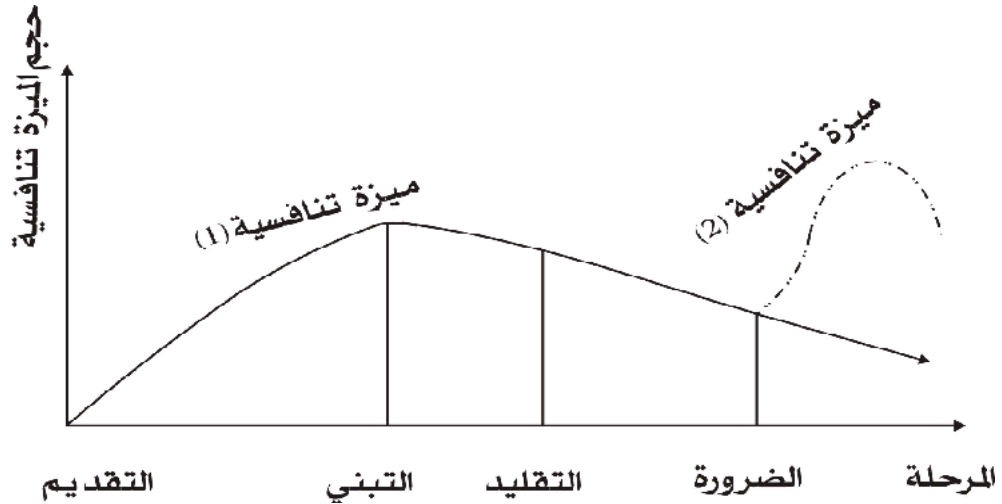
ثانيا: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما¹: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1 حجم الميزة التنافسية:

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (02 01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي²:

أ -مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمان انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص: 85.

² الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تمييزها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر، 2002 □ □ □ 26 □ 27.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

- ب - **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- ج - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
- د - **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 المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2 نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

أ/ **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب/ **النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ج/ **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

د/ **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 87 [88].

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المطلب الثالث: أسباب تنمية الميزة التنافسية، وخصائصها

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية وتطوير مزاياها التنافسية، وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا و تقديم أداء أفضل للعمليات، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي¹:

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، والتوزيع بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ
- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات الزبائن متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، و ارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

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

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج.

- 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.

و عليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين و التجديد و التطوير المستمر و هذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد و المحاكاة.

ومن أهم خصائص التي يجب أن تتوفر في المزايا التنافسية للمؤسسة ما يلي²:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛

¹ قويدر لوييزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، 2007، 27-28، 10 : 11.
² طاهر إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تُبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس التنافسية

وتتمثل مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

أولاً: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية كافياً للدلالة على تنافسية المؤسسة، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشراً للتنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد. وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها¹.

ثانياً: تكلفة الصنع

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافٍ عن التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن

¹ سحنون جمال الدين وحلمي معمر، مرجع سابق، ص: 03.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها¹.

ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المسندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

رابعا: الحصة من السوق

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب أقول السوق، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج².

¹ المرجع نفسه، ص: 03.

² المرجع نفسه، ص: 04.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعتبر الاستراتيجيات العامة للتنافس التي جاء بها بورتر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بغض النظر عن البعد المحاسبي للتكلفة، فإنها تأخذ بعدا استراتيجيا يساهم في قيادة المؤسسة للتكلفة على مستوى القطاع الصناعي الذي تنشط به مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

أولا: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تستطيع المؤسسة أن تكسب ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وب نفس الجودة.

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى إستراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال¹:

1 الاستفادة من أثر الخبرة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحيدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

2 البحث عن أحسن مصادر التمويل: وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.

3 الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة: وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.

4 تبسيط أسلوب الإنتاج: فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.

5 تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك: وإخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلا بد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

¹ فطيمة إسماعيل، إستراتيجية التسويق، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص: 21.

- G. Johson , H.Scoles et d'autres, **Stratégique** , Publi Union, Paris,2000, pp: 304-305.

ثانيا: عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية القيادة بالتكلفة

لا يمكن للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التكاليف الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية ناجعة وفعالة إلا إذا تمكنت من تطويرها والمحافظة على استمراريته، ويمكن للميزة التنافسية المكتسبة أن تستمر إذا تمكنت المؤسسة من إقامة حواجز الدخول أمام المنافسين المحتملين ومن إمكانية تقليد منتج المؤسسة. إذن هناك عوامل عديدة تمكن المؤسسة من تطوير إستراتيجيتها، ولعل أهمها ما يلي¹:

1 اقتصاديات السلم: تشكل اقتصاديات السلم حاجز أمام دخول منافسين إلى الصناعة وإذا تمكن المنافسون من تقليدها فإن تكلفته سوف تكون عالية، حيث لا يوجد هناك طريق آخر غير القيام بشراء حصتهم في السوق وهذا ليس بالأمر السهل؛

2 الوصل: ويقصد بذلك علاقات الوصل الموجودة بين المؤسسة ووحداتها، وفي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي؛

3 إنشاء العلاقات: تعاني المؤسسات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط والعلاقات، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا اتجاه بنية المؤسسة مع الموردين ودوائر التوزيع المستقلة.

4 الامتلاك المهارة: امتلاك المؤسسة لمهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعبا؛

5 المقاييس التقديرية: والتي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى أساليب أو المناهج يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج. وبذلك فإن نجاح المؤسسة في توفير عوامل استمرارية تخفيض التكاليف يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إرساء معالم الإستراتيجية في الواقع، لأن عملية تخفيض التكاليف ليس من باب الصدفة بل لابد من مجهودات جادة.

ثالثا: خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة سلسلة القيمة

بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية التكاليف إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على سلسلة القيمة لأنشطتها، حيث يوجد أمامها العديد من فرص بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الرئيسية والمدعمة المضيف للقيمة.

وتبدأ عملية خلق ميزة الانخفاض بالتكاليف من خلال اكتشاف المؤسسة مصدرا مهما لتحسين وتخفيض التكاليف، ولكن الأمر لا يتوقف هنا بل لابد من البحث أيضا عن طريقة لتخفيض تكاليف نشاطاتها إلى ما هو أبعد مع مرور الوقت². ويرجع السبب الرئيسي إلى عدم ثبات وديمومة مصادر ميزة التكاليف المنخفضة وهي تحتاج إلى التحسين المستمر والقيام ببحوث متواصلة. ويمكن التطرق إلى بعض الطرق التي تؤدي إلى خلق قيمة لأنشطتها:

¹ M. Porter , L'Avantage Concurrentiel, op.cit, p : 143-147.

² ديفيد، الإستراتيجية: الميزة التنافسية، القاهرة، 2008، ص: 304.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

1 الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة: لاقتصاديات الحجم وأثر الخبرة أهمية كبيرة في الإمداد إلى الداخل، عمليات التشغيل، الإمداد والتموين إلى الخارج الشراء و أنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم بمرور الوقت ويرتفع بذلك عائد المخرجات مع زيادة الألفة.

2 التكامل الرأسي: يساعد التكامل الرأسي المؤسسات على السيطرة على كل المدخلات، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، كما يمكن للمؤسسة أن تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل الرأسي القليل جدا بغية لجوء المؤسسة إلى اختيار الأنشطة الداخلية وتنفاذي بذلك تكاليف التشغيل، والتكاليف الثابتة التي تصاحب التكامل الرأسي المرتفع. ويناسب ذلك الصناعات سريعة التطور، لأن العمل في مثل هذه القطاعات يحمل مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعا قبل أن تسترد المؤسسات استثمارها في هذه الأنشطة. كما يمكن للموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة أن يلعب دورا كبيرا في تحديد ميزة تكلفة للمؤسسة.

رابعا: شروط تطبيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة

بما أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة تهدف دائما إلى تحقيق تكلفة الوحدة أقل من التكلفة الوحيدة للمنافسين؛ مع عدم إهمال جانب الجودة المطلوبة في السوق، كل هذا يتطلب توفر المؤسسة على الشروط اللازمة للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية.

1 من حيث الإمكانيات والموارد: وتتمثل فيما يلي:

أ- استثمارات كبيرة: وهو ما تتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لابد من توفرها بنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛

ب- أنظمة توزيع ملائمة: والتي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تدنية التكاليف؛

ج- تبسيط أسلوب الإنتاج: لا يجب أن تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛

د- هندسة وفعالية تقنية: من خلال استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة؛

هـ- كفاءة كبيرة لليد العاملة: إذ لابد من الاستفادة من أثر الخبرة.

2 من حيث طرق التنظيم: تتطلب إستراتيجية القيادة بالتكلفة سياسة تنظيمية صارمة، وذلك من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المؤسسة للأعباء والمصاريف، بالإضافة إلى المراجعة المتكررة والمفصلة.

3 الاستمرار في متابعة المنافسة: ذلك لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين.

4- نشر ثقافة خفض التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة.

5 تطابق مميزات المنتج لاحتياجات الزبائن.

6 تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية: فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، والتي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع،..... الخ . فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

خامسا: مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

1 مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تحمل إستراتيجية السيطرة بالتكاليف مزايا عديدة منها:

أ/ اعتماد المؤسسة على تخفيض التكاليف يساعدها على بيع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين وبالتالي إقامة حواجز دخول مؤسسات منافسة إلى السوق؛

ب/ ضمان حصة سوقية كبيرة للمؤسسة من خلال الحجم الكبير للمبيعات وبالتالي المحافظة على نفس مستوى الأرباح أو ربما ارتفاع مستويات الأرباح، وكنتيجة تستطيع المؤسسة الخوض في استثمارات أخرى من أجل تطوير نفسها¹.

ج/ ولاء الزبائن: وذلك لأن احتمال تحول المشتريين الذين هم على ألفة بمنتجات المؤسسة المسيطرة بالتكاليف إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، إلا في حالة كون تلك العلامة تقدم شيئا مميزا كما أن الزبائن التابعين للمؤسسات المسيطرة على حصة سوقية كبيرة يتكون لديهم شعور باستمرار المنتجات لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم لها².

د/ الوجود القوي في السوق يساعد المؤسسة على إقناع منافسيها بعدم بداية حرب الأسعار داخل الصناعة، وهذا يؤدي إلى استقرار الأسعار لفترة زمنية تضمن لكل المؤسسات تحقيق مستوى من الربحية.

2 مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: كما تشتمل إستراتيجية القيادة بالتكلفة على المخاطر التالية: أ/ الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية تنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فهناك البعض منها لا تحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة.

ب/ ظهور حرب الأسعار: فبظهور منافسين يتبنون نفس الإستراتيجية فإن ذلك يؤدي بكل واحدة إلى تخفيض السعر أكثر فأكثر من سعر المنافسين، وبالتالي البيع بأدنى الأسعار مما يعني انخفاض المردودية وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على البقاء والاستمرار في السوق وبالتالي الخروج من الصناعة أو الإفلاس.

ج/ تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.

¹ Bernard Garrette et autres, op. cit, pp: 74,76.

² . . . وديفيد. ، : 315 .

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

د/ ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية.

هـ/ هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز

تسعى المؤسسة إلى إنشاء بعض الخصائص لمنتجاتها تميزها عن باقي منتجات المنافسين، حيث يمكن للزبون إدراك ذلك التمايز، خاصة ما تعلق بجودة المنتج، حيث تساهم إستراتيجية التمايز في ذلك.

أولاً: مفهوم إستراتيجية التمايز

وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،... والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم¹.

وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال:

1 الجودة العالية: تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون، خاصة في مجال السلع الصناعية؛

2 الاستجابة السريعة والتجديد: فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية؛

3 التوزيع: ويمكن أيضاً تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين؛

4 العلامة التجارية: ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءاً من قيمة المنتج.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ثانيا: عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني إستراتيجية التمايز

إن اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق إستراتيجية التمايز تمكنها من تمييزها عن غيرها في القيمة التي تقدمها لربائنها، والتطبيق الفعال لإستراتيجية التمييز لا يكمن في قدرة المؤسسة على اكتساب الميزة و إنما المحافظة على تطورها واستمرارها لأطول مدة زمنية¹. ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الاستمرارية ما يلي²:

- 1 **المقاييس التقديرية للأنشطة:** حيث تعتمد المؤسسة على بحوث التطوير والتكنولوجيا لتطبيق مقاييس خاصة تمكن المؤسسة من جعل منتجاتها فريدة وذات خصائص أداء أفضل؛
- 2 **الوصل:** من خلال إيجاد علاقات وصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة؛
- 3 **الاندماج:** يساعد اندماج الأنشطة الجديدة الخالقة للقيمة في مراقبة نتائج الأنشطة وتحقيق التنسيق فيما بينها، كما يساعد الاندماج على زيادة الأنشطة الخالقة للقيمة؛
- 4 **الربانمة:** فتميز المؤسسة في إنتاج منتج معين يكون انطلاقا من تاريخ مباشرة المؤسسة في عملية الإنتاج؛
- 5 **خلق العلاقات:** وتشمل العلاقات بين أنشطة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن والموردين من خلال قنوات التوزيع.

ثالثا: مجالات التمايز

هناك عدة مجالات أمام المؤسسة لتحقيق التمييز ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، شكل المنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، التفوق التقني، الجودة غير العادية، الاعتماد على مواد خام جيدة، الريادة التكنولوجية، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التمايز بكفاءة عالية إذا كانت تتمتع بكفاءات لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ولكي تتمكن من الاستمرار في اكتساب الميزة يكون من الأفضل أن تحقق المؤسسة التمايز في المجالات التالية³:

- 1 التمايز على أساس التفوق التقني؛
- 2 التمايز على أساس الجودة؛
- 3 التمايز من خلال الخدمة الإضافية التي تقدمها المؤسسة للزبون؛
- 4 التمايز نتيجة تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

رابعا: إستراتيجية التمايز وسلسلة القيمة

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للزبون فرصة لممارسة إستراتيجية التمايز، وتشكل معظم الأنشطة الرئيسية والداعمة الخالقة للقيمة المصدر الأساسي لخلق خصائص متميزة وترتبط هذه

¹ Philip kotler et autre, Op.cit, P: 434.

² M.porter, op.cit , pp : 159, 161.

الخصائص بالدرجة الأولى بالتطور التكنولوجي حيث في النهاية تؤدي إلى تركيب منتج مميز، وخلق القيمة لا يعتمد فقط على الأنشطة الرئيسية و إنما لابد أن تساهم الأنشطة الداعمة في خلق تمايز في المنتج، حيث ترتبط قدرة المؤسسة للمحافظة على التمايز بالدرجة الأولى على مدى الارتباط بين الأنشطة الرئيسية والداعمة، إن سلسلة القيمة هدفها التحليل الاستراتيجي للتكاليف، ومن ثم فإن تحليل التمايز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، ويكون من صالح المؤسسة القيام بتجميع الأنشطة التي لا تساهم كثيراً في خلق التمايز.

خامسا: التحليل الإستراتيجي للتمايز

1 تحديد القيمة المميزة للزبون: بما أن المؤسسة تسعى إلى توفير منتج في السوق ينفرد ببعض المميزات عن منتجات المنافسين فإنه يستوجب عليها الاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة¹، فالمؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون والتي تبرر من خلالها الارتفاع في سعر البيع والذي يعتبر الأعلى في السوق، وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك فإنها ملزمة بتدنية التكاليف للزبون؛ وتحسين أداء خدمة الزبون. / تدنية التكاليف للزبون: فمن خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، تتمكن المؤسسة من تحقيق تدنية تكلفة الزبون لتحقيق التمايز، ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام²، بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزيائنها تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها، فأي محاولة من الزبون لتغيير منتج ما يلزمه دفع تكلفة التغيير، ويمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال³:

- التخفيض من تكاليف تسليم البضائع ، التجهيزات، التمويل؛
- التخفيض من نسبة مساهمة الأنشطة في استعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة، الصيانة؛
- تدنية تكاليف الزبون في النشاطات الخالقة للقيمة بدون التأثير على المظهر الخارجي للمنتج؛
- التخفيض من تكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات.

ب/ تحسين أداء خدمة الزبون: ويقصد بتحسين أداء الزبون زيادة رضا الزبون بالمنتج⁴، فلكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده الزبون، وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء خدمة الزبون على عوامل التمايز التي سوف تخلقها في علاقاتها مع زيائنها، ويتحقق ذلك من خلال مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل المرتبة والصورة الشهرة.

2 القيمة المدركة من طرف الزبون: قد تتحصل المؤسسة على فرصة للتمايز بزيادة قيمة المنتج، لكنها يمكن أن تواجه إشكالية في كيفية إدراك الزبون لهذه القيمة، ويحتاج فهم تأثير المنتج على الزبون وعلى

¹ M. Porter, op ,cit , p : 156.

² ... ديفيد. : 324 .

³ M. Porter, op.cit, pp:170

⁴ ... ديفيد. : 325 .

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

أدائه فترة طويلة، ويرجع الأمر في النهاية إلى ضرورة قيام الزبون بإعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض الموجودة في السوق، والتي تبرر الزيادة في السعر، لأن الزبون مطالب بدفع تكلفة التمايز، وترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن التي من خلالها يمكن للزبون إعطاء الحكم على قيمة المنتج، وقد تساعد ما اسماء بورتر بإشارات القيمة الزبون على إدراك قيمة المنتج، وبالنسبة لبورتر فإن هذه الإشارات تتمثل في: الإشهار، التغليف، الشهرة، أو بعبارة أخرى مجموع الخصائص التي يمكن لزبون إدراكها، ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية للمنتج، فهناك من المؤسسات التي تحقق قيمة متوسطة لكنها استطاعت أن تبينها بشكل جيد، وهناك البعض الآخر حقق قيمة جيدة لكن لم تتمكن من تبينها بشكل جيد للزبون، ففي هذه الحالة تكون الحظوظ كبيرة في الاستحواذ على السعر المرتفع للمؤسسة الأولى أكثر من المؤسسة الثانية.

سادساً: شروط تطبيق إستراتيجية التمايز

هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية، أهمها¹:

- 1 يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها؛
- 2 ضرورة تحديد المؤسسة للهدف المنشود؛
- 3 من المهم جداً تعرف المؤسسة على منافسيها (خصائصهم و إمكانياتهم) وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئاً فشيئاً نحو العولمة؛
- 4 ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تمايز المؤسسة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها؛
- 5 ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها، ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون؛
- 6 لابد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر وقيمة التمايز الإضافية في المنتج، حتى يكون الزبون مستعداً لدفع هذه الزيادة في السعر؛
- 7 يجب على المؤسسة إقامة التمايز على أساس قواعد تتصف بالإبداع والديناميكية؛
- 8 يجب أن تتأكد المؤسسة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة، وإلا يدرك الزبائن أن قبولهم لجودة أعلى أو خدمة متميزة لا يبررها الارتفاع في السعر؛
- 9 تتطلب هذه السياسة قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء كما تتطلب مهارات تنظيمية كجذب عمالة ذات مهارات عالية و مبدعة، إضافة إلى العلماء والباحثين.

¹ بزعي فطيمة، مرجع سابق، ص: 30 [31].

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

سابعا: مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز

وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التمايز فيما يلي:

1 مزايا إستراتيجية التمييز: إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التمايز في عرض منتجات تختلف عن منتجات المنافسين يمكن المؤسسة من:

أ/ إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن: فتبني المؤسسة لمثل هذه الإستراتيجية يمكنها من قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والزبائن، ذلك أنها أقل حساسية للسعر؛

ب/ السماح للمؤسسة بعزل نفسها جزئيا من المنافسة السعرية في الصناعة، فبتقديمها لمنتجات عالية التمايز ومطلوبة بشدة من طرف الزبائن يبعدها عن الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها؛

ج/ تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد في الصناعة، وذلك من خلال الاستثمارات المعتبرة التي تقوم بها وخاصة أن هذه الإستراتيجية تتطلب شبكات توزيع محددة؛

د/ تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المؤسسة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى الزبون مما يدفع هذا الأخير إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المؤسسة على هامش ربح أكبر؛

هـ/ بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجية لا تتركز فقط على الاستثمارات وإنما أيضا على مدى قوة العلامة التجارية وهذا سيساهم في تأخير دخول المنافسين لأن المؤسسة تكون قد استطاعت كسب ولاء الزبائن.

2 مخاطر إستراتيجية التمايز: على الرغم من المزايا التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التمييز، إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة للمؤسسة¹:

أ/ يتمثل المشكل الرئيسي للمؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التمايز في أنها لا تستطيع الاستمرار لمدة طويلة في عرض منتجات أو خدمات متميزة عن منتجات باقي المنافسين إلا في نظر الزبون فقط؛

ب/ في حالة اعتماد المؤسسة في تمييزها على الخصائص الفيزيائية للمنتج أو الخدمة أو على أشكال التوزيع فإن عملية التقليد من طرف المنافسين تصبح سهلة، ويرجع ذلك إلى إهمال المؤسسة لإمكانيات التمايز من خلال سلسلة القيمة؛

ج/ تغير أذواق المستهلكين مما يدفعهم لشراء منتجات أخرى، ويعود إلى عدم إعطاء المؤسسة الأهمية لتقسيم السوق إلى قطاعات، فحاجات الزبائن تختلف من قطاع إلى آخر، حيث أن إدراك المؤسسة لوجود قطاعات سوقية لا يعني بالضرورة تبني إستراتيجية التركيز، ولكن لابد من بناء إستراتيجية تمايز اعتمادا على معايير مجزأة على العديد من الزبائن؛

د/ المبالغة في التمايز من طرف المؤسسة يعرضها إلى المنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وسعر أقل؛

¹ M. Porter, op.cit , pp: 198-200.

هـ/ مع مرور الوقت تصبح إشكالية السعر المرتفع تشكل خطرا على المؤسسة لأن المنتج أصبح مألوفا في السوق، وهنا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وحول نوع وحجم القيمة الأصلية وما هم على استعداد لدفعه.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

يؤثر حجم السوق وكذلك حجم المؤسسة على طبيعة إستراتيجياتها وأهدافها، حيث يمكن للمؤسسة من إتباع إحدى الإستراتيجيتين السابقتين.

أولا: مفهوم إستراتيجية التركيز

وفق هذه الإستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من الزبائن، مجموعة منتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة ما من التمايز¹، وتتاسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات أو تتجاهله، خاصة وأنها تهدف للربح بدلا من النمو، والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، ويساعد توسع المؤسسة وإمتدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم منتجاتها.

ثانيا: أشكال إستراتيجية التركيز:

بما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تسعى إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من أسعار المنافسين (التركيز على خفض التكاليف)، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة (التركيز على التمايز)، هذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تأخذ أحد الشكلين²:

1 إستراتيجية التركيز بالتكاليف: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ/ مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات في رغبات الزبائن المستهدفين؛

ب/ تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

ج/ اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

2 التركيز بالتمايز: وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات إستراتيجية التمايز (إنتاج منتج متمايز عن منتجات المنافسين)، مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، ومن أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية ما يلي¹:

أ/ لابد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن؛
ب/ لابد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين؛
ج/ أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة؛ تكنولوجيا مكتسبة، قنوات توزيع محتكرة، وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين؛
د/ الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛

هـ/ إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال.
وعموماً فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

ثالثاً: التحليل الإستراتيجي لإستراتيجية التركيز

إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة والذي يرجع لحجمها أو مواردها غير كافية، أو أنها لا تسعى للنمو بسرعة خوفاً من تتجاوز الحجم الحرج، وفي هذه الحالة لا يسع المؤسسة إلا أن توجه جهودها إلى منطقة محدودة يتوافق وإمكانياتها ومواردها، فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجه نشاطها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعالية ومردودية أفضل، وهناك خطوتين هامتين لتحديد كيفية تبني إستراتيجية التركيز:

1 تحديد القطاع السوقي: إن الخطوة الأولى التي تقوم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل سوق معين هو القيام بتجزئته وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود التسويقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع، ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص الزبائن والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المنافسة فيه، وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق عبارة عن عملية تجزئته إلى مجموعات جزئية، لأن السوق يتسم بعدم التجانس، وتضم هذه المجموعات الجزئية مجموع الزبائن الذين تجمعهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة². وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليست ثابتة بصفة دائمة، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في الأسواق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع.

2 دراسة قطاع السوق للتركيز: لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية التركيز يستوجب أولاً القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها، فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقي الذي ستستهدفه تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقاً من حجم القطاع وربحيته، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي، وبما أن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التركيز تتميز بمواردها بالمحدودية، فإنها منطقياً سوف تركز جهودها على القطاعات التي لم يتم خدمتها أو خدمتها دون تحقيق الإشباع من طرف المنافسين وخاصة المؤسسات الكبيرة، وهذا من أجل أن تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية أفضل من المنافسين، وكما سبق الإشارة فإن إستراتيجية التركيز تناسب بشكل كبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبرى في تلك الأسواق، فتعتمد بذلك اختيار قطاع ما تكون صعوبة الخدمة من طرف المؤسسات الكبرى أو ربما تجاهلته نتيجة صغر حجمه¹، وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، لا بد من النجاح في تحقيق قيادة التكلفة، أو التمايز في القطاع أو القطاعات المستهدفة². ففيما يخص البعد الأول فالمؤسسة تستطيع تحقيق تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض بالمقارنة مع المنافسين وذلك دون إهمال جانب النوعية، والبعد الثاني يتمثل في تركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن لها احتياجات مختلفة عن الآخرين، وهم مستعدون لدفع أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

رابعاً: عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز

لا ترتبط فعالية تطبيق إستراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة والإبقاء عليها، ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على ذلك، ما يلي³:

1 قابلية الصمود في وجه المقلدين: المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر عليها من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد أن تتوفر على حواجز تواجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، ولاء دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني⁴.

2 الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقاً في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.

3 قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر: إن المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزتها التنافسية، ولكي تحافظ عليها لا بد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

176 : 177.

184 : 185.

الحسيني،

1

2

4

184 : 185.

الحسيني،

³ M. Porter, op.cit , pp : 320, 324.

خامسا: مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: وتتمثل مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز فيما يلي:

1 مزايا إستراتيجية التركيز: إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لإستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها ما يلي¹:

أ/ بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من الزبائن، فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛

ب/ تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق؛

ج/ إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛

د/ تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيئة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمايز.

2 مخاطر إستراتيجية التركيز: أما مخاطر تبني إستراتيجية التركيز فتتمثل فيما يلي:

أ/ تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شرائه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم؛

ب/ يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمايز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها؛

ج/ احتمال الاختفاء المفاجئ لحصتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق الزبائن، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها؛

د/ كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا؛

هـ/ عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة .

والشكل الموالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

الشكل (02 02): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية		الهدف الاستراتيجي
التمايز	تدنية التكلفة	
التمايز	القيادة بالتكلفة	الصناعة ككل
التركيز على التمايز	التركيز على التكلفة	قطاع سوقي معين

Source: Michael Porter, **Competitive advantage**, The free press, New York, USA, 1998, p: 12.

المبحث الثالث: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية

تعددت المقاربات التي أشارت إلى المصادر التي يمكن للمؤسسة أن تحقق من خلالها المزايا التنافسية، وذلك حسب تطور الفكر الاستراتيجي وتغيرات المعطيات للبيئة الاقتصادية، حيث تعتبر الموارد الداخلية والكفاءات المحورية التي تتوفر عليها المؤسسة مصدرا لتحقيق التميز وخلق القيمة، كما يعتبر الإطار الوطني هو الآخر منشأ للمزايا التنافسية.

المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي

ساهم تطور التفكير خلال القرن العشرين في ظل توسع ونمو المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع ظهور أبحاث وكتابات مايكل بورتر خلال الثمانينات والتسعينات حيث ركز على مفهوم الميزة التنافسية والاستراتيجيات العامة للتنافس، وكذلك مفهوم نموذج سلسلة القيمة.

أولاً: الاستراتيجيات العامة للتنافس وتحقيق الميزة التنافسية

كما أسلف ذكره في المبحث السابق، تساهم الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف أو إستراتيجية التركيز التي تستند على التكلفة تساهم في خلق ميزة القيادة بالتكاليف، أما تبني إستراتيجية التمايز أو إستراتيجية التركيز المعتمدة على تمايز المنتج تساهم في خلق ميزة التمايز للمؤسسة. كما يرجع ذلك إلى العديد من المعطيات والظروف التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاختيار بين هذه الإستراتيجيات، كأهداف المؤسسة، إمكانياتها، طبيعة السوق المستهدف...إلخ.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ثانيا: نموذج سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يعتبر مايكل بوتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية" ويمكن تعريفها على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها¹.

ويمكن دور سلسلة القيمة في كونها²:

- مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤدى داخل المؤسسة.

وتتكون سلسلة القيمة مما يلي³:

1-الأنشطة الرئيسية: وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- أ/ **الإمدادات:** وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المراجعات إلى الموردين؛
- ب/ **الإنتاج:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار، التسهيلات؛
- ج/ **الإمدادات الخارجية:** وهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، وتوزيع مادي للمنتج إلى الزبائن، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالتسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات؛
- د/ **التسويق والمبيعات:** هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للزبون أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار منافذ البيع، العلاقات مع منافذ البيع والتسعير؛

- هـ/ **الخدمة:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، تعديل المنتج.

2-الأنشطة الداعمة: وتتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

- أ/ **البنية الأساسية للمنظمة:** تشمل أنشطة الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة المساعدة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 88.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005 □: 112.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 90.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

- ب/ إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية والذي يسمح باتساع مجال أنشطة إدارة الموارد البشرية؛
- ج/ تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط، داخل سلسلة القيمة؛
- د/ الشراء: هي أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

والشكل الموالي يوضح شكل نموذج سلسلة القيمة:

الشكل (02 03): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, **Competitive advantage**, The free press, New York, 1998, p: 37.

ثالثاً: اليفظة الإستراتيجية والميزة التنافسية

يعرف Jakobiak "اليقظة الاستراتيجية بأنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية"، كما تعتبر نشاط دائم غالب الأحيان مكرر يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية... الخ، بغرض استباق التطورات¹.

1 مساهمة اليفظة الإستراتيجية في المؤسسة: إن التسويق اليوم معركة تعتمد على ملكية المعلومات أكثر مما تعتمد على ملكية الموارد الأخرى، حيث يمكن للمنافسين تقليد معدات بعضهم البعض ومنتجاتهم وإجراءاتهم، ولكنهم لا يستطيعون استنساخ معلومات المؤسسة ورأسمالها الفكري، حيث يمكن أن يمثل

¹ ريق عاشور، اليفظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 ديسمبر 2010، ص: 08.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

محتوى معلومات المؤسسة ميزتها التنافسية، فالتحولات والاضطرابات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فرضت عليها الحصول على المعلومة كمورد استراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات بالدقة والسرعة المطلوبة وبأقل التكاليف، فالمعلومة الدقيقة والملائمة ستؤدي حتماً إلى ترشيد القرار الذي يؤدي بالمؤسسة إلى للبقاء والنمو ومنه إلى تحقيق التميز. وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية فيما يلي¹:

أ/ **توفير المعلومة اللازمة:** لقد أصبحت المعلومات مورداً جوهرياً للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها، يلزم أن تجمع و تتقي وتخزن وتستخدم كما هائلاً من البيانات والمعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيلزمها أن تؤدي هذه الوظائف على مستوى أفضل مما يقوم به منافسوها، وبالتالي أصبحت المعلومات أساساً جديداً لخلق أسلوب المنافسة والتفوق فيه بين المؤسسات، فلا يمكن للتخطيط، تفهم الأسواق، الاستجابة السريعة للتهديدات التنافسية بدون امتلاك معلومات موثوق فيها كما ينبغي وفي الوقت المناسب؛

ب/ **المساعدة على اتخاذ القرار:** إن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى كفاءة وفعالية إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه هذه القرارات في مختلف المستويات الإدارية وفي جميع مجالات الأعمال وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير هذه المعلومات تتعزز تلك الكفاءة والفعالية. و الحقيقة أن توفر المعلومات يحدد إلى درجة عالية قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لما يجري في السوق من أحداث و تكيفها معها، و بالتالي بقاءها و استمرارها؛

ج/ **اليقظة كأداة لتنمية الميزة التنافسية:** إن الواقع السريع للأحداث في عصر المعلومات والضغط الهائل لقوى السوق والمنافسة، والحركة الدائمة للأسواق والمستهلكين والتطورات الكبيرة غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات لاسيما تكنولوجيا المعلومات، جعلنا نعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث المعلومات كثيرة وتنتقل بسرعة مع سهولة الوصول إليها، كما أن استقرار الميزات التنافسية في الأسواق أصبح يقل يوماً عن يوم.

ولكل ما سبق أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... الخ، وكل ما يؤثر على التنافس. فاليقظة التنافسية تعد من عوامل تدعيم والمحافظة على الميزة التنافسية بما تقدمه من معلومات تساعد المؤسسة على مراقبة المنافسين والإطلاع عن مدى تقدمهم في تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص: 12 □ 14.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مقارنة الموارد والكفاءات

لقد أفضت جملة التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما تعلق بتنافسيتها إلى التشكيك في صدق النظريات المستندة على المقاربة الهيكلية في الإستراتيجية، والتي ترى بأن الصناعات الأكثر جدوى وفاعلية من غيرها هي تلك الصناعات التي تتميز بهيكل ملائم يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاعة الأساسية، ضمن هذا الإطار أثبتت الوقائع الميدانية خلاف ذلك الأمر، إذ أن الكثير من المؤسسات استطاعت أن تحقق نجاحا كبيرا ضمن أشد القطاعات تنافسية.

أولا: جذور مقارنة الموارد والكفاءات

حيث أفضت في التسعينات إلى تبلور مدرستين فكريتين بارزتين¹:

1 المقاربة الأولى: يمثلها H.Mintzberg حيث تتناول الإستراتيجية من زاوية مسار القرار داخل المؤسسة.

2 المقاربة الثانية: وهي مقارنة المعالجة المبنية على الموارد المطورة من قبل مجموعة من الكتاب أمثال B.Wernerfelt و J.Barney و Hamel و Prahalad بحيث تتمركز حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية، ضمن هذا المنظور فإن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها واقعا داخل المؤسسة، وبالتالي يفترض على نظام التسيير الاستراتيجي أن يدخل المؤسسة ضمن آلية تسمح لها بالحفاظ على ثروتها من الموارد والكفاءات. إن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها يرى أن المحدد الأقوى للربحية لا يتمثل في هيكل الصناعة، بل إن الأمر يتعلق بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية، وعلى هذا الأساس أصبحت النظرة الهيكلية تقليدية وليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئا فشيئا لمقاربة نظرية جديدة أكثر شمولية، عرفت بالمقاربة المرتكزة على الموارد. إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها من:

أ/ قانون المنافذ: المشهور لـ: "ساي" Say 1803 الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى.

ب/ نظرية الربيع: لدافيد ريكاردو David Ricardo التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة.

حسب Bernay 1991 تشتمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات، والطاقات، والإجراءات التنظيمية، والخصائص والمعلومات، والمعارف، والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها².

¹ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص ص: 43 [44].

² المرجع نفسه، ص: 46.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ويعرف B.Wernerfelt الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالنسبة لهذا الباحث فإن موارد المؤسسة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها، بحيث تتضمن تلك الأصول بالإضافة إلى الخبرة الفنية للأفراد والإجراءات التنظيمية الفعالة كل من رأس المال والمنتجات والتكنولوجيا والعلامة التجارية¹.

ثانيا: أهم المقاربات المشكلة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات

لقد جاءت هذه المقاربات نتيجة تطور مستمر للعديد من البحوث التي تتعلق بمدى أهمية الموارد الداخلية للمؤسسة، خاصة في ظل الانتقادات التي وجهت للتحليل الهيكلي للصناعة.

1 المنظور المرتكز على الموارد

ويرجع الفضل في صياغته إلى Wernerfelt, Barney, Rumelt فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد، وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين المحدد².

ضمن المقاربة المؤسسة على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المادية ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء³.

2 نظرية الكفاءات المحورية

من وضع الباحثين Hamel et Prahalad وتدرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها، وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره الباحثين المذكورين سابقا والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح core competencies، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة

¹ المرجع نفسه، ص: 46.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات لمدخل للميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التنسيب، جامعة سطيف، 2012 □ : 61.

الاستراتيجية لمستويات الثقافية، القاهرة، 2008 : 49.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات المتعلقة بمقاربة الموارد على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختبار وتطبيق الإستراتيجية.

ويعرف الكفاءات الأساسية Hamel et Prahalad بأنها التعلم الجماعي للمؤسسة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات¹.

3 المنظور المرتكز على المعرفة

ساهم في صياغتها كل من Grant, Spander, Kogut، ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تتدرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع مقارنة الموارد الداخلية في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة².

وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، و قد تعاظمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية، فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد P.Drucker, 1970 التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة Knowledge workers أين اعتبر عقول الأفراد وتجار بهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية³.

ويمكن تعريف المعرفة على أنها عبارة عن تراكم معرفي لدى الأفراد والمنظمة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين⁴.

ثالثاً: الموارد الملموسة كمصدر للميزة التنافسية

تشمل الموارد الملموسة كل من: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية⁵.

1 المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمراً ضرورياً،

¹ Urban Ijungsquist; How do Core Competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences; knowledge and process management, 2007. www.intersciencewiley.com, P:238

² Rolland Nicolas, L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques: une approche par le management de la connaissance, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf>, P:5

³ Corol Gorelick, *Performance through learning: knowledge management in practice*, Elsevier butler word heinemann. USA, 2004. P:7

الثانية، عمان، الأردن، 2008 : 25.

والتوزيع،

المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات

[illegible]

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار وحتى يكون تسييرها محكماً، يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي الخبرة والكفاءة، حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، و يكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بـ: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين؛ حتى يتم تفادي الانقطاعات في المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها، قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة داخلها بسهولة، وتأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، وتكاليف المواد، وأيتها أكثر دورانا، والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف؛ حتى يتم الحفاظ عليها بجديّة، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي والفيزيائي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقاً للقواعد الموضوعية. وفي الحال المعاكسة يجب البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها؛ حتى يتم تفادي التبذير والضياعات.

2 معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلاً هاماً من أصول المؤسسة. ومن ثمة، فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة؛ يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الاهتلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغير التكنولوجي لهذه المعدات. أما من ناحية تسييرها، فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل: الرمز، التسمية، سنة الحيازة، تكلفتها، موردها، نمط الاهتلاك. حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. فإذا كانت عملية تسييرها بهذه الطريقة، يتيح ذلك للمؤسسة الالتزام بتعاقداتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثمة تتفادى تشويه سمعتها وتقوي ثقة المتعاملين بها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات¹.

3 الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها أو توسيعها في نطاق أكبر، ويتم ذلك كله بوساطة استثمارات فعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية. وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية؛ حتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي -غير مضلل- للنتائج المالية المحصل عليها. وتثير الصحة المالية الجيدة اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)؛ حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد. وتعد الموارد المالية محفزاً للمساهمين، حيث يبحثون عن رفع قيمة أسهمهم، ورفع مخزون المؤسسة من الموارد المالية، ولكن قد يسبب ذلك مشكلة للمسيرين جرّاء الضغط الذي قد يتلقوه من قبل المساهمين، باعتبار أن المسير يدير المؤسسة والمساهمون يملكونها، ومن ثمة يحدث الصراع بينهما مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك يحدث أن يتفاهم الجانبان على صيغة تضمن للمساهم القيمة

¹ المرجع نفسه، ص: 49.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

وتؤمن للمسير إمكانيات العمل المستديم؛ حتى يركز جهوده في التفكير وكيفية مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

رابعاً: الكفاءات البشرية كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الكفاءات البشرية ركيزة أساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز، لذا وجب تامين هذه الكفاءات، تنميتها وتطويرها.

1 مفهوم الكفاءة

يرى "لوك بايور" بأن الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد و تجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل، أما "لويس دينوا" الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال¹.

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يلي²:

أ/ المهارة: محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالات تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، ومع الإنجازات الفنية والمكتسبات المدرسية، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تحريدا.

ب/ القدرة: إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانني تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

ج/ الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية،

^١ تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملحق الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة الشلف، 03-04 ديسمبر 2012 □ □ : 06.

² المرجع نفسه، ص: 06.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

د/ الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا في سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق، وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

هـ/ السلوك: السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

2 أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد، وهي كالتالي¹:

أ/ الكفاءات الفردية: هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية. يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات والمعارف والسلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

ب/ الكفاءة الجماعية: هي نتيجة أو محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها معرفة تحضير عرض و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، و مصدر تقييمها هو حكم و على مستواها نميز بين:

ب/1. الكفاءة الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

¹ المرجع نفسه، ص: 07.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ب/2. الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

ج/ الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها كالخطيط، التنفيذ، الإدارة و الرقابة، حيث يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، كفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.

خامسا: الجودة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدر القدرتها التنافسية، فلا شك أن تحقيق الجودة هو هدف لجميع المؤسسات.

1 مفهوم الجودة

عرف جوران Juran الجودة بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات"، في حين عرف فيجينباوم Feigebaum الجودة بأنها الناتج الكلي للسلعة أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون، أما كروسبي Crosby فيرى بأن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة¹.

وصنف "كوان" Kwan مفهوم الجودة إلى خمسة اتجاهات هي²:

- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعها، و بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق؛
- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

1 □□□□□□□□□□ الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمّي تحليلي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006 □ □: 153.

[illegible]

2 أهمية الجودة

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية¹:

أ/ الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المؤسسة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا الزبائن على مستوى منتجاتها؛

ب/ درجة الثقة في منتجاتها: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المساءلة القانونية للمؤسسة؛

ج/ مستوى الإنتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلباً على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح؛

د/ التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة الأجزاء التالفة، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان الزبائن وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة؛

هـ/ الأنظمة والتشريعات الدولية: فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المؤسسة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها؛

و/ زيادة الأرباح والحصة السوقية: إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة هامة من رقم أعمال المؤسسة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها؛

ي/ رضا الزبون: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة وترضي رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

ك/ ولاء وولاء الزبون: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقاً وضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

ل/ دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هاماً لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المؤسسة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

م/ المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء الزبائن بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المؤسسة.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 □: 05.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

سادسا: إدارة المعرفة كمورد لتحقيق الميزة التنافسية¹

وعلى اعتبار أن الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يكتسب قوة وديمومة أطول، إذا اعتمد على الموارد الغير ملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن إيجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تنشأ المنظمة وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة، هي مورد داخلي للمنظمة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها، وكفاءاتها في نموذج إدارة المعرفة، هذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية:

- المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أدائها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يؤدي إلى تطويرها وتمييزها، عكس الموارد الملموسة؛
- لأن الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي والمجرد؛
- لا يمكن تقليدها، طابعها الفريد، وهو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة، والذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات.
- الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة.
- التعدد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.
- لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والمورد البشري من جهة أخرى، بحيث أن نجاح المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها في تطوير، تجميع، إدماج، تعبئة واستغلال مجموع تدفقات المعارف. وبالتالي في الوقت الذي تتزايد فيه الأسواق وتتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المنظمات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بالسرعة اللازمة في

¹ فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 2007 □ □ :286.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي يحدد الشركات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، وبالشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.

سابعا: الإبداع كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبح مفهوم الإبداع في المؤسسات المعاصرة ضرورة ملحة أفرزتها التطورات التكنولوجية والمعرفية الحديثة، وتتبنى المؤسسة هذا المفهوم لمواكبة التطور الحاصل في بيئتها لضمان التميز الذي يكفله الإبداع.

1 مفهوم الإبداع

عرف "أندرسون" Anderson الإبداع بأنه عملية بحث أو استخدام ارتباطات غير مألوقة بين المواضيع والناس والأفكار¹، في حين يرى "ج Guilford بأن الإبداع عبارة عن سمات استعدادية تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفاصيل²، ويعرف جوزاف شامبتر J.Schumpeter الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو تصميمه، كما عرفه بيتر دراكر P.Drucker بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل الزبون³.

2 تأثير الإبداع التكنولوجي على التكلفة، التمايز التركيز⁴

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، وبالتالي يمكن القول بأن الابداع هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ نجد أنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأن المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة، وعلى سبيل المثال نلاحظ معدل النمو السريع لمؤسسات عديدة مثل أبل كمبيوتر، ودال للكمبيوتر وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة أبل كانت لها الأسبقية في تقديم الحاسب الشخصي وأما مؤسسة دال قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005 □ □: 08.

[illegible]

³ زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحرقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر 2010 □ □ : 10.

⁴ المرجع نفسه، ص ص: 13 □ 15.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد)، وانفردت مؤسسة تويو يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب)، كما ابتكرت مؤسسة وول مارت مفهوم المتاجرة الكبيرة التي تباع وفق خصومات وأسعار منخفضة، وفيما يلي سنتطرق بشكل مفصل لتأثير الإبداع التكنولوجي على التكاليف، التمايز، والتركيز.

أ/ تأثير الإبداع على التكاليف: إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائد الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة، في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح، إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، لأنه في ظل المنافسة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، فعلى سبيل المثال فإن شركة تكساس انستر ومننت أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورد للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف. والمجال الثاني الذي يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم من خلاله في تعزيز تنافسية المؤسسة هو أن يجعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا تركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها¹.

ب/ تأثير الإبداع على التمايز: يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التمايز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسون، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها

¹ المرجع نفسه، ص: 13.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

المؤسسة لتثبت هذه الصورة. فعلى سبيل المثال تمكنت مؤسسة كومباك لما تبنت الإبداع التكنولوجي من تحقيق أرباح أكثر من مؤسسة أي سي تي في عام 1994، لأنها استطاعت فرض أسعار أعلى لمنتجاتها وهذا رغم وجود هيكل إنتاجي ذو تكاليف منخفضة لديها، وقد شكل هذا العنصر الأولوية بالنسبة لكفاءات التصنيع، الأمر الذي افتقدته أي سي تي أما بالنسبة لأسعارها العالية فقد استطاعت مؤسسة كومباك أن تحدد سعرا عاليا لحواسيبها لأن الزبائن يولون منتجاتها قيمة أعلى من منتجات مؤسسة أي أس تي، لذلك كان لديهم الاستعداد ليدفعوا أكثر مقابل منتجات كومباك، والسبب وراء كل هذا هو أن منتجات كومباك هي عالية الجودة من حيث الأداء الوظيفي والتصميم مقارنة بمنتجات أي سي تي. وخلاصة القول أن التميز في السلع والخدمات الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبون حيال منتجاتها، إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة للمؤسسة لأنه يوفر لها الحماية في السوق على كل الجبهات وتستطيع من خلاله فرض زيادات في الأسعار، حيث يكون الزبون على استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، ومن هنا يمكن القول بأن التميز والولاء للعلامة قد يساهمان في خلق عوائق الدخول أمام المؤسسات الأخرى التي تسعى للدخول إلى نفس المجال الصناعي¹.

ج/ تأثير الإبداع على التركيز: إن الإبداع التكنولوجي يمكن المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين، وهذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محدد من أجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه، فبعدما تنتهي المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمايز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمايز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمايز المتاحة للمنتج المتميز، وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا مؤسسة بورش للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز وهي تنافس مؤسسة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات. وأخيرا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمايز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

¹ المرجع نفسه، ص: 14.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ثامنا: معايير قياس قيمة الموارد والكفاءات

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والكفاءات هو تحديد الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية. بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي على قياس أهمية كل كفاءة على حدا باستخدام عدة معايير لذلك. ويوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال خصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد، وتتلخص في العناصر التالية¹:

1- **القيمة:** يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لان قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين؛

2- النُدرة: يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل؛

3-التقليد: أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه. فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالٍ وأن حركة تتقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية؛

4-الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقادم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر. وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الداخلين الجدد في ميدان النشاط؛

5-الاستبدال: لا يحب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة مواردها؛

6- التملك: يجب على المؤسسة تنظيم سيروراتها وهيكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لمواردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية و امتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

فإذا كانت عملية التقييم بالنسبة للكفاءات الملموسة سهلة نوعا ما فإن الأمر غير ذلك مع الكفاءات غير الملموسة التي تمثل بعدا استراتيجيا في تنافسية المؤسسة، ولا يوجد معيار كمي لقياس قيمة الكفاءات غير الملموسة باعتبارها في حد ذاتها مزيج غير متناهي من المعارف المترابطة فيما « بينها هذا ما يفرض ضرورة إدخال البعد الخارجى أى المنافسين لقياس قيمة الكفاءة.

¹ مداح عرايبي الحاج ، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة
 07 06 : 13 14 ديسمبر 2011

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

المطلب الثالث: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية

قد تساهم بعض الخصائص التي تتميز بها الدولة في تحقيق بعض المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط وتتواجد بهذه الدولة.

أولاً: العوامل: تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كاليد العاملة، الأرض، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال و البنية التحتية، فالتزود بهذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة.

1 التزود بالعوامل : يتم تجميع العوامل ضمن خمسة أصناف كبرى، وهي¹:

أ/ الموارد البشرية: وتتضمن التعداد، المؤهلات وشروط العمل الموافقة للمعايير المعمول بها. وتغطي الموارد البشرية نطاقاً واسعاً من المستخدمين.

ب/ الموارد المادية والطبيعية: تتمثل في وفرة و جودة وتكلفة الأرض، الماء، الطاقة، مناطق الصيد. ويمكن إضافة الظروف المناخية، وكذا الموقع الجغرافي للبلد ومساحته. ويلعب الموقع الجغرافي دوراً في تكاليف النقل، وفي تسهيل عمليات التبادل التجارية مع الخارج.

ج/ الموارد المعرفية: تتعلق بالمعرفة العلمية والتقنية، والمعارف الخاصة بالسوق التي تملكها الدولة، وتكمن هذه المعارف في الجامعات، مراكز البحث العمومية والخاصة، الهيئات الرسمية للإحصاء، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات، الجمعيات التجارية.

د/ الموارد المالية: حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتاحة من أجل تمويل المؤسسات، وتأخذ الموارد المالية أشكالاً عدة منها: قروض مضمونة، قروض دون ضمان، الأسهم، فكل واحدة من هذه الأشكال آلياتها وشروطها الخاصة، ويرتبط الحجم الكلي للموارد المالية، وكذا أشكاله بمعدل الإدخار وهيكل السوق المالية، والتي تختلف من بلد لآخر.

هـ/ البنية التحتية: وتتمثل في نوع و جودة وتكلفة استعمال البنية التحتية الموجودة ضمن اللعبة التنافسية، وتشتمل البنية التحتية على أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، نظام التخليص وتحويل الأموال، النظام الصحي، حظيرة السكن، الهيئات الثقافية وكل العناصر التي تحدد جودة الحياة وجاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

¹ M. PORTER, l'Avantage concurrentiel des nations, op.cit, pp :82,84 .

2 العراقيل على مستوى العوامل:

إن وفرة العوامل والوضعيات المربحة يجعلان المؤسسات تكتفي بما حققته، وتعترض عمليات التغيير، فالمزايا الناجمة عن هذه الوضعيات عادة ما تكون ظرفية وعابرة، وعلى خلاف ذلك، فإن ندرة العوامل والوضعيات المقلقة تدفع المؤسسة إلى البحث عن حلول يتم بواسطتها تحويل الندرة إلى وفرة، وإجراء التغييرات الملائمة في الوقت المناسب، أما الصعوبات الكبيرة والمتلاحقة قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة¹.

ثانياً: الطلب

يساهم حجم الطلب على منتجات أو خدمات قطاع ما في أي دولة في مدى جاذبية هذا القطاع مما يخلق مزايا تنافسية للمؤسسات الناشطة فيه، وكذا معدل نمو هذا الطلب².

1 تركيبة الطلب الداخلي: ومن خصائص الطلب الداخلي:

أ/ تجزئة الطلب: يتم هنا التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي، من حيث حجمها (شاملة أو ضيقة)، وكيف يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر على الميزة التنافسية، كوجود اقتصاديات حجم أو تجربة معتبرة.

ب/ درجة إلحاح الزبائن: كلما كانت درجة إلحاح الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المؤسسات إلى الإبداع والتحسين المستمرين، وتفيد كذلك في معرفة الاحتياجات المحتملة للزبائن.

ج/ التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب، فهذا بحد ذاته مصدراً للميزة بالنسبة للمؤسسات المحلية. ويعد هذا التنبؤ مهم، ليس بالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل يتعداه إلى الدفع نحو التحسين المتواصل للمنتجات الموجودة، وكذا القدرة على التواجد في أجزاء سوق ناشئة.

2 حجم الطلب ونموه:

أ/ حجم الطلب الداخلي: يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية. فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، وقد يتعداه إلى تلبية الطلب الخارجي.

¹ Ibid, pp : 90,95.

² Ibid, pp : 95, 110.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ب/ تعدد الزبائن: يجد الإبداع بيئة مساعدة أكثر عند وجود أكثر من زبونين لسلعة أو خدمة معينة. حيث يسمح ذلك بإثراء الآراء المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج، باعتبار أن الزبائن هم كذلك تحت ضغط تنافسي، فيقدمون بذلك معلومات عن السوق، ومن ثمة تنشيط الإبداع. وعلى العكس من ذلك فإن السوق التي تقتصر على زبون أو اثنين مهيمين تولّد جموداً على مستوى الإبداع.

ج/ معدل نمو الطلب: يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة، أكثر بسرعة نمو السوق الداخلية من حجم هذه الأخيرة. وتحت هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكراً. وعلى العكس من ذلك فإن بطء وتيرة نمو الطلب يجعل المؤسسات تتجه إلى تطوير نفسها بالتدريج، وبشكل بطيء، فتبتعد أكثر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة. ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية، خاصة في فترات التحول التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.

د/ طلب داخلي مبكر: يساهم الطلب الداخلي المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى، فتتحصل بذلك على موقع متفوق بالاعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجماً وتجربة متراكمة.

هـ/ التشبع المبكر للطلب الداخلي: يؤدي التشبع المبكر إلى نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق. وينجم عن هذا التشبع أيضاً مجموعة من المنافسين أقل عدداً وأكثر إبداعاً، ويحث الصناعة الوطنية على بذل الجهود لاختراق الأسواق الأجنبية؛ قصد الحفاظ على النمو من خلال استغلال أكبر للجهاز الإنتاجي.

ثالثاً: الصناعات التموينية والمتشابهة

تمثل الصناعات التموينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دوراً في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني¹.

1 الميزة التنافسية للصناعات التموينية: يتيح وجود صناعات تموينية منافسة على المستوى العالمي، الحياة على مزايا تنافسية للصناعات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية (جودة، سعر) بطريقة فعالة وسريعة. وتكمن الأهمية في وجود موردين محليين أقوياء، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، حيث يلعب هؤلاء دور شاع ناقل للمعلومات والأفكار الجديدة والإبداعات لكل زبائنهم. وأما فيما يتعلق بالصناعة المعنية فإنها تلعب دوراً في توجيه قوة البحث الخاصة بمورديها، واقتراح مؤسساتها كحقل للتجارب، قصد البحث عن

¹ Ibid, pp : 118,119.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة. ويضاف إلى المزايا المذكورة، القرب الجغرافي للموردين والذي يسهل عملية الاتصال.

2 الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة: يؤدي وجود الصناعات المتشابهة في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة، ونسعى الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تتسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملّة. ويمكن أن تتدخل وحدة الأنشطة من خلال مراحل عدة منها: تطوير التكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق أو خدمات ما بعد البيع. وتتقاسم المؤسسات الداخلية التي تنتمي إلى الصناعات المتشابهة منشآتها، حيث تؤسس لتحالف حقيقي فيما بينها. ويؤدي النجاح الدولي لصناعة ما إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكملّة، إن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع، بخاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية.

رابعاً: الإستراتيجية، البنية وشدة المنافسة بين المؤسسات الداخلية

يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء، تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية¹.

1 إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تدير بها المؤسسات. وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية.. ويمكن ملاحظة اختلافات بين البلدان على مستوى المفاهيم والتطبيقات التسييرية إزاء: التكوين، التجربة، البنية والتنظيم، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة أدوات اتخاذ القرار، طبيعة العلاقات مع الزبائن، القدرة على التنسيق بين الوظائف، الموقف تجاه الأنشطة الدولية، العلاقات بين المستخدمين والمسيرين. وتعد هذه الأخيرة مهمة، لكونها تؤثر على قدرة الإبداع والتقدم في المؤسسات. ويضاف إلى كل ما سبق العناصر المشكلة للثقافة الوطنية من أهمها الموقف تجاه السلطة، عادات الاتصال بين الأفراد، موقف المستخدمين إزاء التنظيم والعكس، الممارسات المهنية. وترتبط الإستراتيجية والبنية والمزاحمة بين المؤسسات بالعناصر الآتية :

أ/ أهداف المؤسسة: تتعلق أساساً بالملكية، حوافز المساهمين والدائنين، أسلوب الإدارة وتحفيز الإطارات العليا؛

ب/ أهداف الأفراد: يتعلق الأمر بمحفزات الأفراد التي تلعب دوراً محدداً في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث يجب التأكد من أن المسيرين والمستخدمين لديهم الدوافع، لتطوير كفاءاتهم وبذل الجهد الضروري للحياة والمحافظة على الميزة التنافسية، وكذا مراجعة أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات؛

¹ Ibid, pp : 119,136.

الفصل الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس ومقاربات الميزة التنافسية

ج/ تأثير الشهرة والأولويات الوطنية: بمجرد أن تكون لصناعة معينة شهرة، أو تمثل أولوية وطنية يمكن انتظار بروز مزايا وطنية، باعتبار أن هذه الشهرة والأولوية تستقطب الكفاءات والمهارات والخبرات الوطنية في عدد كبير من الاختصاصات، والتي بمقدورها المساهمة في تقدم الصناعة؛

د/ الالتزام الدائم: يتعلق الأمر بالالتزام المساهمين، المسيرين والأفراد والنقابات، بالمحافظة على مصالح المؤسسة، وكذا التزام السلطات العمومية بمساندة ومؤازرة مؤسسات الصناعة ككل؛

2 المنافسة الداخلية: هناك ارتباط بين شدة المزاومة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، ويعتقد أن المزاومة الداخلية تشكل خطراً، لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات، وتحول دون حيابة المؤسسات على اقتصاديات الحجم، وعلى خلاف هذا الاعتقاد، تدفع المزاومة الداخلية المؤسسات إلى التطور، الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة. وتكون المزاومة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس البلد الأصلي مجدية لعدة أسباب، من بينها الحث المتبادل على التطور جرّاء قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما للمؤسسات الأخرى إمكانيات التطور في الصناعة المعنية، ويجلب منافسين جدد، كما تسمح شدة المزاومة بتقديم مزايا تنافسية، وترغم المؤسسات على التصدير، قصد تأمين نموها، فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعتمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية. يؤدي التعود على المنافسة إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية، حيث يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاومة الداخلية، نادراً ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي. أما بالنسبة للدولة فدورها يتمثل في مساعدة الإطار الوطني على التطور، فهي تسن القوانين وتضع التشريعات الموضحة للعبة التنافسية، وتسهر على إلزامية احترامها. وتعتمد سياسات تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المؤسسات، فالدولة مطالبة بحماية حقوق المؤسسات من خلال مكافحة التصرفات غير القانونية، كتزوير علامات المنتجات وتشويه سمعة أصحابها. وكذا حماية الملكية الصناعية من خلال اعتماد نظام وطني محكم للإبداع، قصد تشجيع المخترعين، وتوفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات ككل.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث يعتبر بورتر أن الاستراتيجيات العامة للتنافس أهم أساس ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، حيث تساهم إستراتيجية تدنية بالتكلفة وإستراتيجية التركيز التي المعتمدة على تدنية التكاليف في تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة، في حين تساهم إستراتيجية التمايز أو إستراتيجية التركيز المعتمدة على التمايز في تحقيق تمايز منتجات المؤسسة، خاصة في ظل القوى التنافسية الخمس التي تعتبر أهم مؤثر على نشاط المؤسسة في بيئتها الصناعية حسب بورتر، فيما وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرة، والتي انبثقت منها مقارنة الموارد والكفاءات، والتي ترى بأنه بإمكان المؤسسة خلق الفارق من خلال مختلف الموارد المتاحة والخاصة بالمؤسسة وكذا الكفاءات البشرية التي من شأنها تحقيق التميز للمنتجات المؤسسة، خاصة تلك الموارد غير القابلة للتقليد كالمعرفة والرأسمال الفكري، كما يمكن المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع، التكنولوجيا، تبني المفاهيم الأساسية للجودة، كما يمكن للإطار الوطني أن يوفر مجموعة من العوامل التي من شأنها مساعدة المؤسسات في قطاعات معينة في تحقيق التميز على المستوى المحلي والدولي.

تمهيد

تم التعرف، من خلال الفصلين السابقين، على أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من تشخيص معطيات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لها، كما تم التطرق لمختلف الأبعاد والمفاهيم النظرية للميزة التنافسية، والتعرف على أهم المقاربات المفسرة لها، والمصادر التي يمكن أن تحقق بها المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في ظل تنافسية الأسواق وشدة المزاومة بين المتنافسين.

هذا الفصل، هو محاولة لإسقاط تلك المفاهيم على واقع فندق الأوراسي، وذلك من خلال تشخيص البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لهذه المؤسسة، والاطلاع على واقع التسيير الاستراتيجي لها، ثم الاطلاع على أهم ما يمكن اعتباره مصدرا لتحقيق تميز لها في سوق الخدمات الفندقية لفئة فنادق خمس نجوم، ثم ختاماً للفصل تم دراسة مختلف المؤشرات التنافسية لأداء فندق الأوراسي.

وتم الاعتماد في ذلك على مختلف الوثائق المتاحة لنا من طرف المؤسسة، كما تم تصفح مختلف مواقع الانترنت ذات الصلة بالموضوع، كموقع فندق الأوراسي، مواقع الانترنت للمؤسسات المنافسة، موقع وزارة السياحة ومديرية السياحة بولاية الجزائر، والاطلاع على التقارير الرسمية التي تخص تطور القطاع السياحي في الجزائر الصادرة عنها، بالإضافة للاطلاع على مختلف القوانين المنظمة للقطاع السياحي والفندقي بالجزائر، مع إجراء التحليلات اللازمة لهذه المعطيات وفق ما تقتضيه إشكالية البحث.

المبحث الأول: تقديم عام لفندق الأوراسي

قبل التعريف بوحدة فندق الأوراسي، نتطرق أولاً لتعريف مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة فنادق والتي تشرف على ثلاث وحدات فندقية إضافية.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة فنادق الأوراسي وتطورها التاريخي

أولاً: التعريف بمؤسسة التسيير الفندقي

تشرف مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة فنادق الأوراسي على أربعة (04) وحدات فندقية تتواجد ثلاثة منها بالجنوب، انضمت هذه الأخيرة ابتداءً من الفاتح من جانفي لسنة ألفين وعشرة (2010/01/01) إلى مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة الأوراسي بقرار من مجلس الدولة الذي اتخذ في اجتماعه في الرابع من أكتوبر لسنة ألفين وتسعة (2009/10/04)، وقد أيد هذا القرار من قبل الجمعية العامة المساهمين في الاجتماع غير العادي في الرابع عشر من شهر ديسمبر لنفس السنة (2009/12/14)، للإشراف وإدارة الفنادق الثلاث: فندق البستان بالمنيعية، فندق الريم ببني عباس وفندق مهري بورقلة، بالإضافة إلى الوحدة الفندقية الأصلية لفندق الأوراسي.

عملاً بقرارات الجمعية العامة غير العادية وقبل التوقيع على محضر المناقشة (محضر المداولة) لمنح وانتقال عملية الاستغلال، أجريت الخبرة المحاسبية لأعمال نهاية سنة ألفين وتسعة بناءً على طلبها من طرف مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة فنادق الأوراسي وموافقة مؤسسة التسيير السياحي SGP Gestour، هذه الخبرة مست كل وحدات الجنوب بهدف ضمها، حيث استمرت عدة أشهر بسبب بعض الصعوبات المتعلقة بالحسابات وكذا تسوية بعض الحالات، لاسيما الجوانب المتعلقة بالديون والمستحقات الجبائية...، الوقت المخصص لإضفاء الطابع الرسمي على عملية مطابقة وحدات الجنوب لم يؤثر على سير الأعمال الأخرى المؤسسة، مع العلم أن في نفس الفترة كانت هناك أعمال ذات أولوية مثل إجراءات اعتماد النظام المحاسبي المالي الجديد في التسيير، وكذلك التحضير لعقد الجمعية العامة العادية للمؤسسة¹.

ثانياً: نبذة تاريخية عن فندق الأوراسي

في دراستنا هذه سنتطرق لوحدة فندق الأوراسي المتواجد بالعاصمة، دون دراسة الفنادق الثلاث الأخرى التابعة لمؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة الأوراسي، فندق الأوراسي مصنف ضمن فنادق خمس نجوم، تم تشييده وفتح أبوابه للزبائن في الثاني من شهر ماي لسنة ألف وتسع مائة وخمسة وسبعون

¹ Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI (SPA), p : 07.

(1975/05/02) وهو جزء من التراث التاريخي للمؤسسات الوطنية، تحت إشراف وإدارة المؤسسة الوطنية للسياحة (صوناتور) ¹ SONATOUR والتي أصبحت فيما بعد الجزائرية للسياحة (أل تور) ² ALTOUR ثم تحت تسمية الديوان الوطني للمؤتمرات والملتقيات ³ ONCC.

في سنة ألف وتسع مائة وثلاثة وثمانون (1983) ونظرا لتبني الجزائر للنظام الاشتراكي اقتصاديا، وفي إطار إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية، أدرج الفندق كمؤسسة عمومية اشتراكية والتي تتبنى التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

إن الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها السلطات العمومية بداية من سنة ألف وتسع مائة وثمانية وثمانون (1988) والتي تخص المؤسسات العمومية فقد نتج عن هذه الإصلاحات إعطاء الاستقلالية المالية للمؤسسات وكان فندق الأوراسي من بين هذه المؤسسات العمومية التي خضعت لهذه الإصلاحات، ففي الثاني عشر من شهر فيفري لسنة ألف وتسع مائة وواحد وتسعون (1991/02/12) تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة حيث أصبحت شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره أربعون مليون دينار جزائري (40 مليون دج) موزع على أربع مئة سهم (400) بقيمة إسمية تقدر بمئة ألف دينار جزائري للسهم الواحد (100.000 دج/سهم)، مقسمة على ثلاثة شركاء كالتالي:

- صناديق المساهمة للخدمات بنسبة أربعين بالمائة 40 %.
- صناديق المساهمة للصناعات المختلفة بنسبة ثلاثين بالمائة 30 %.
- صناديق المساهمة للبناء بنسبة ثلاثين بالمائة 30 %.

بموجب القرار رقم: 95 - 25 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التابعة للدولة فإن أسهم مؤسسة الأوراسي تحولت كلية لصالح مؤسسة الخدمات العمومية.

في سنة ألف وتسع مائة وخمسة وتسعون (1995) وفي إطار الاهتمام بدعم وتعزيز القدرة المالية للفندق، كانت هناك زيادة في رأس المال عن طريق إدماج فرق إعادة التقييم والتي تقررت من طرف المساهم الوحيد. هذا الاجراء أدى إلى بتجاوز رأس المال الاجتماعي مبلغ أربعين مليون دينار جزائري (40.000.000 دج) إلى مبلغ مليار ونصف مليار دينار جزائري (1.5 مليار دج) بإصدار أربعة عشر ألف وست مائة سهم (14.600 سهم) بقيمة إسمية تقدر بمئة ألف دينار جزائري للسهم الواحد (100.000 دج/سهم) لفائدة المساهم الحالي الوحيد المتمثل في مؤسسة تسيير مساهمات الدولة للسياحة والفندقة.

¹ SONATOUR : Société nationale de tourisme.

² ALTOUR : Algérie tourisme.

³ ONCC : Office national des congrès et conférences.

وعلاوة على ذلك، وتماشيا مع توجه السلطات الحكومية في الانسحاب وإلى جانب التشريعات والقوانين المختلفة المتعلقة بالخصوصية الكلية أو الجزئية، مؤسسة الأوراسي، وقرار من المجلس الوطني لتسيير مساهمات الدولة في فيفري لسنة ألف وتسعمائة وثمانية وتسعون (1998) تم عرض عشرون بالمائة (20 %) من رأس المال الاجتماعي في البورصة، موجهة للخواص. على هذا النحو، تم إعداد نشرة معلومات ومخطط اتصالات خلال الفترة ما بين الخامس عشر جوان والخامس عشر جويلية لسنة ألف وتسعمائة وتسعة وتسعون (06/15 إلى 15/07/1999) في إطار عرض بيع مؤسسة الأوراسي على الجمهور (في 20 % المذكورة سابقا).

بقرار من لجنة تنظيم عمليات البورصة (الجزائر) ومراقبتها¹ COSOB، تم إدراج علامة الأوراسي في بورصة الجزائر ابتداء من الرابع عشر من فيفري لسنة ألفين (2000/02/14) بسعر إصدار يقدر بأربعة مئة دينار جزائري للسهم (400 دج/ سهم)².

المطلب الثاني: التعريف بالفنادق الأخرى التابعة لمؤسسة تسيير سلسلة فنادق الأوراسي

كما سبق ذكره، فقد تم ضم ثلاث فنادق إلى مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة فنادق الأوراسي، وهي كالتالي:

أولا: فندق الريم ببني عباس

يقع فندق الريم ببني عباس على بعد 240 كيلومتر من وسط مدينة بشار، الجزء الأول من هذه المؤسسة دشن سنة ألف وتسعمائة وثلاثة وسبعون 1973، وتم الانتهاء من عملية انجازه كلية مع بداية سنة ألف وتسعمائة وستة وثمانون 1986، بمساحة إجمالية تقدر بـ: 22.147 متر مربع. يحوي فندق الريم 120 غرفة ضمن 07 أجنحة، مطعم بقدرة استيعاب تصل إلى 240، وقاعة متعددة الخدمات لتنظيم مختلف الأنشطة كالملتقيات والندوات والمحاضرات، كما يوجد به مسبح و ملعب للتنس و حظيرة للسيارات بقدرة 120 موقف، وكذلك حمام، ويتكون من ثلاث مستويات الطابق الأرضي وطابقين علويين يطلان على مناظر خلابة كواحة النخيل والكثبان الرملية.

كما تم إعادة تهيئته في إطار البرنامج المسطر من طرف الدولة لتحديث وعصرنة المنشآت الفندقية والسياحية ضمن اتفاقية بين الخزينة العمومية والقرض الشعبي الجزائري³ CPA، الغلاف المالي المخصص لهذه العملية ارتفع إلى 630 مليون دينار جزائري تسدد خلال 15 سنة وبنسبة فائدة تقدر بـ: 3.5 % سنويا، كما استفادت المؤسسة كذلك من امتياز التنازل بالدينار الرمزي على العقارات والمباني

¹ Cosob : organe de contrôle et de surveillance de la bourse

² Op.cit, p : 08, 09.

³ CPA : le Crédit Populaire d'Algérie

المنجزة، وفي إطار تنفيذ برنامج عصرنة الفندق تم وضع دفتر أعباء وتم الإعلان عن مناقصة وطنية ودولية لاختيار مكتب الدراسات الذي يكلف بانجاز ومتابعة ومراقبة الأشغال.

ثانيا: فندق البستان بالمنية

يقع هذا الفندق على بعد 270 كيلومتر من عاصمة ولاية غرداية على طريق الجنوب الكبير، مصنف ضمن فئة فنادق ثلاث نجوم، يتربع على مساحة قدرها 16.402 متر مربع، في واحدة من أجمل واحات الجنوب، يتسع لـ: 240 سرير موزعة على 120 غرفة، ومطعم يتسع لمئة مقعد، مسبح، ملعب للتنس وحظيرة للسيارات. هذا الفندق كذلك سيعرف في الأشهر القادمة عملية تهيئة وتحديث لمرافقه وتجهيزاته، حيث تتنافس مجموعة من مكاتب الدراسات بالمنطقة لانجاز ذلك، وفي إطار انضمام هذه المؤسسة إلى سلسلة فنادق الأوراسي، ستتكفل المؤسسة المسيرة سلسلة فنادق الأوراسي بإدارة الاتفاقية المتعلقة بالمشروع، الغلاف المالي المخصص لذلك من طرف الخزينة العمومية بلغ 438 مليون دينار جزائري، منها 38 مليون دينار جزائري مخصصة للدراسات، وقد تم تخصيص تمويل إضافي من طرف مجلس تسيير مساهمات الدولة يقدر 127 مليون دينار جزائري.

ثالثا: فندق مهري بورقلة

يقع هذه الفندق في وسط مدينة ورقلة، مصنف ضمن فئة فنادق ثلاث نجوم، ويتربع على مساحة تقدر بـ: 25.091 متر مربع. بقدرة 118 سرير ضمن 60 غرفة، مطعم يتسع لـ 100 مقعد، مسبح، ملعب للتنس وحظيرة للسيارات. استفادت هذه المؤسسة من أول برنامج للتهيئة بمبادرة من ولاية ورقلة وممولة من الصناديق الخاصة بولايات الجنوب بسقف مالي قدر بـ: 261 مليون دينار جزائري، وقد تم تخصيص تمويل إضافي من طرف الحكومة على غرار الفنادق الأخرى، بمبلغ 744 مليون دينار جزائري.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي

يتشكل الهيكل التنظيمي لإدارة مؤسسة فندق الأوراسي من المديريات والمصالح التالية¹:

أولا: المديرية العامة

تتحدد مهمة المديرية العامة في السهر على أفضل تسيير للفندق من خلال:

- تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بأداء الفندق؛

¹ وثائق داخلية للمؤسسة، مقدمة من طرف مصلحة التكوين.

- مراقبة الأعمال على كل المستويات، والسهر على ضمان التنسيق بين مختلف المديريات والمصالح؛
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى الفندق، ومن مهامه معالجة أنشطة المجمع في نهاية السنة، مخطط السنة الحالية والقادمة.

وتشرف المديرية العامة مباشرة على المصالح التالية:

- 1 **السكرتارية:** تتكفل بتنظيم وترتيب أعمال المديرية العامة؛
- 2 **خلية المعلوماتية:** تقوم بمتابعة تجهيزات وبرامج المعلوماتية الخاصة بإدارة المؤسسة؛
- 3 **مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:** تهتم بالشؤون القانونية التي بتسيير المؤسسة خاصة المتعلقة بالنزاعات مع الأطراف الخارجية؛
- 4 **المراجعة الداخلية:** مكلفة بتقييم الرقابة الداخلية وطرق تسيير المؤسسة بهدف المحافظة على ممتلكات الفندق، وتوجيه النصح للإدارة العامة لرفع وتحسين كفاءة التسيير وضمان سيرورة نشاط المؤسسة؛
- 5 **مصلحة اليقظة والأمن الداخلي والنظافة:** تسهر على ضمان الأمن الداخلي والخارجي للفندق، تشرف على توجيه أعوان الأمن، كما تشرف على الأعوان المكلفين بمتابعة المساحات الخضراء بالفندق، والأعوان المكلفين بالنظافة الداخلية لمرافق الفندق؛

ثانيا: مديرية الإيواء

وتشرف على مصلحة الاستقبال والتي تتمثل مهامها في استقبال الزبائن وتسجيل المعلومات اللازمة عنهم، كما تقوم بمتابعة عمليات الحجز للزبائن، وتسيير صندوق الاستقبال، والإشراف على مصلحة الطوابق والتي تتمثل مهمتها في المراقبة المستمرة للغرف، والتجهيزات المستعملة فيها، كما تهتم هذه المديرية بمتابعة مكتب المطار، ومركز الأعمال الخاص بالزبائن؛

ثالثا: مديرية المطاعم

وتتمثل مهامها أساساً في تسيير مطاعم الفندق، من مطابخ وتقديم خدمات الإطعام للزبائن، مراقبة تحضير الطعام وفق قائمة المأكولات، ومتابعة طلبات الزبائن، بالإضافة إلى المقهى وقاعة الشاي، كما تعنى بتقديم خدمة الغرف؛

رابعاً: مديرية المستخدمين والوسائل

تتكون من مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين، مكتب الشؤون الاجتماعية، وتهتم بتوظيف العمال، صياغة عقود العمل وكشف الرواتب، مراقبة الغيابات وتنظيم العطل، تكوين المستخدمين والمترشحين، كما تشرف على تسيير حظيرة السيارات التابعة للفندق؛

خامساً: المديرية التجارية

تتكفل بمختلف المعاملات التجارية للفندق، والتنسيق مع مختلف المديريات فيما يتعلق بذلك؛

سادساً: مديرية المالية والمحاسبة

وتتمثل مهامها في مراقبة ميزانية الفندق تكاليفه ومبيعاته، والاهتمام بالملفات الادارية وما يتعلق بالخزينة، ومتابعة الفواتير، وتضم مصلحة المحاسبة العامة، مكتب الفوترة، الصندوق الرئيسي، خلية المراقبة، خلية البورصة؛

سابعاً: مديرية التجهيز والصيانة

تعمل على توفير التجهيزات اللازمة لمختلف المصالح والمديريات، كما تعمل على السير الحسن لمختلف التجهيزات الكهربائية والالكترونية المتواجدة بالفندق، صيانتها وإصلاحها عند حدوث أي خلل أو عطب بها، كالتجهيزات والمعدات الكهربائية، أجهزة التبريد، المصاعد، الأنابيب، معدات الهاتف... إلخ؛

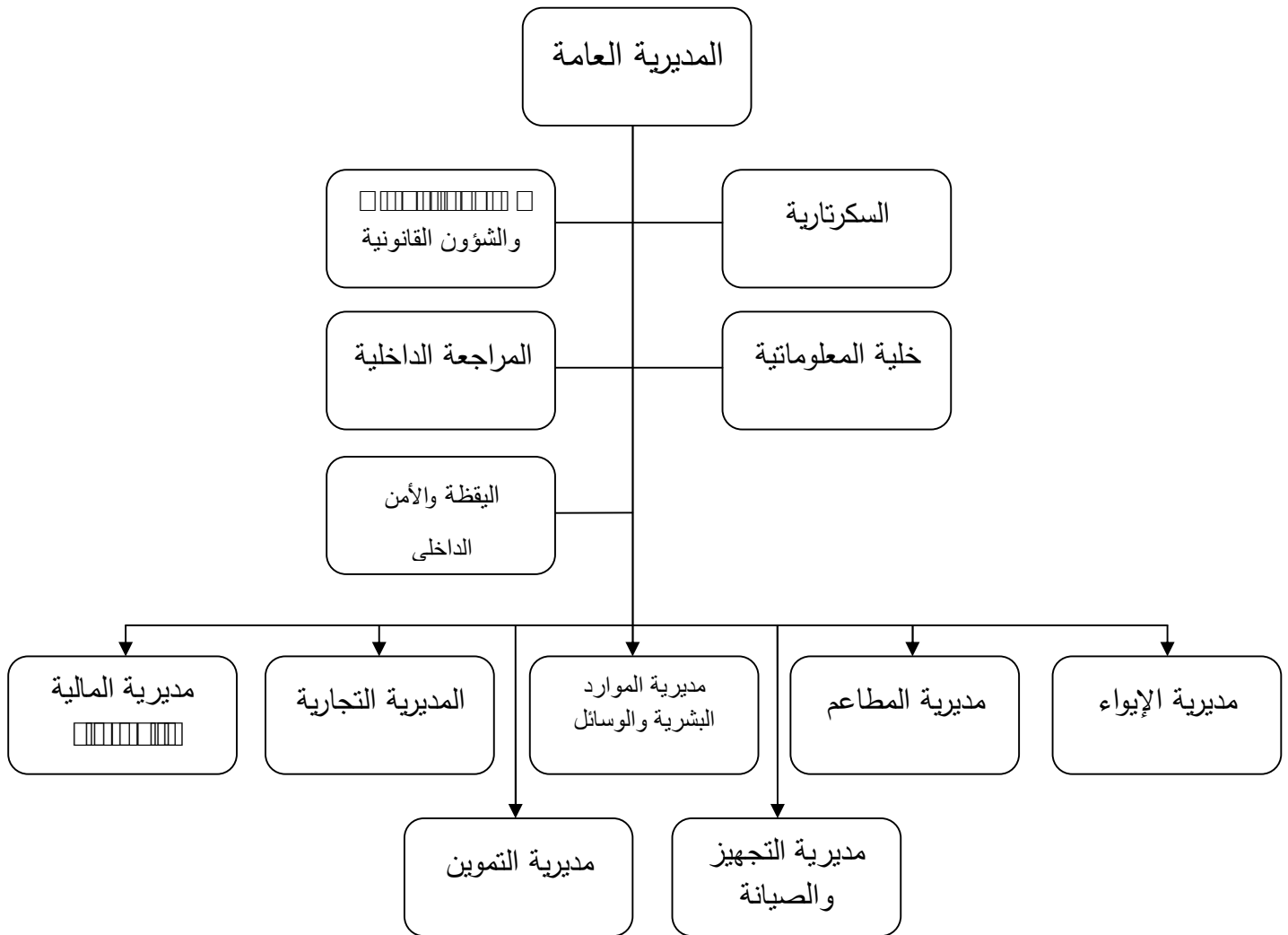
ثامناً: مديرية التموين

تعمل على تزويد المطاعم والمقاهي بالمواد اللازمة، ومتابعة المشتريات من المواد الغذائية والمشروبات، ومتابعة المخزون، وتضم مكتب المقتصد، مصلحة التموين، المخزون النقني، المخزون المشترك.

نلاحظ من خلال هذا بأن الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي هيكل وظيفي أي توزيع المديريات والمصالح حسب الوظيفة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي:

الشكل (03 01): الهيكل التنظيمي لإدارة فندق الأوراسي



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة (مصلحة التكوين)، أنظر الملحق رقم (01).

المبحث الثاني: تشخيص وتحليل بيئة فندق الأوراسي

من خلال تشخيص البيئة الخارجية وتحليلها نتعرف مختلف على مختلف الفرص المتاحة والتهديدات التي قد تتعرضها من جهة، ومن جهة أخرى تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للوقوف على الإمكانيات والكفاءات التي تتضمن نقاط قوة لاستغلالها، وتصحيح وتقادي جوانب الضعف التي قد تكتنفها. و البحث في موضوع الإدارة الفندقية يؤدي بنا لا محالة إلى التطرق إلى حالة القطاع السياحي، نظرا للارتباط الوثيق بينهما، حيث تعتبر الفنادق إحدى مظاهر ومتطلبات انتعاش وازدهار النشاط السياحي لأي دولة.

المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة لفندق الأوراسي

تؤثر العوامل والقوى الخارجية للبيئة العامة على المؤسسة بشكل أو بآخر، حيث تساهم البيئة السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية والطبيعية في الجزائر على نشاط فندق الأوراسي، وهي كالتالي:

أولا: البيئة السياسية والقانونية لفندق الأوراسي

يرتبط النشاط الفندقية بتطور وجاذبية القطاع السياحي ومدى نشاطه، هذا الأخير بدوره يرتبط ويتأثر بمدى الاستقرار السياسي والأمني لأي دولة، كما تشهده حاليا بعض الدول السياحية مثل مصر وتونس* من تدهور في القطاع السياحي جراء الأوضاع الأمنية الراهنة، بينما تشهد الجزائر في السنوات الأخيرة استقرارا سياسيا وأمنيا انعكس نوعا ما على الجانب السياحي.

أما في الجانب القانوني والتشريعي، فتسعى الدولة الجزائرية إلى النهوض بالقطاع السياحي من خلال سن قوانين تكفل ذلك، كما توجد هيئة حكومية متخصصة تسهر على ذلك متمثلة في وزارة السياحة والصناعات التقليدية والمديريات الولائية التابعة لها.

يخضع قطاع السياحة أساسا لموجب المرسوم التنفيذي رقم: 2000-46¹ المؤرخ في الفاتح من مارس لسنة ألفين 2000/03/01 الذي يعرف المؤسسات الفندقية الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها وكذا كفاءات استغلالها. والرسوم التنفيذي رقم: 2000 130² المؤرخ في الحادي عشر من جوان لسنة ألفين 2000/06/11 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك³.

* صنفّت دولة مصر في المرتبة الأولى إفريقياً من ناحية النشاط السياحي حيث بلغ عدد السياح أكثر من 11 مليون سائح ، أما تونس فقد احتلت المرتبة الرابعة إفريقياً حيث فاق عدد السياح 06 مليون.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 10، تم تحميلها من الموقع الإلكتروني الرسمي للجريدة: <http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/2000/A2000010.zip> , le : 30/04/2014 a : 11H 14.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 35، تم تحميلها من الموقع الإلكتروني الرسمي للجريدة: <http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/2000/A2000035.zip> , le : 30/04/2014 a : 11H 15

³ Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI (SPA), p : 12.

يخضع الشروع في استغلال المؤسسة الفندقية إلى الحصول على رخصة تسلم من طرف وزير السياحة في حالة الفنادق ذات نجمتين إلى خمس نجوم، أما الرخص التي تخص الأصناف الأخرى فتسلم من طرف المدير الولائي للسياحة أو المفتش المكلف بالسياحة بتفويض من المدير الولائي¹، كما تخضع المؤسسات الفندقية لعمليات التفتيش المباغتة التي يقوم بها أعوان مكلفون بالمراقبة مؤهلون قانونيا².

كما تخضع المؤسسات الفندقية لموجب المرسوم الرئاسي رقم: 99 01 المؤرخ في السادس من شهر جانفي لسنة ألف وتسعمئة وتسعة وتسعون 1999/01/16 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالفندقة.

وبما أن هذه الدراسة تعنى بموضوع التنافسية، فنتناول التشريعات التي تشمل هذا الجانب، حيث جاء الأمر رقم 03 03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بالمنافسة، والذي لا يتعلق بالمؤسسات الفندقية فحسب وإنما يشمل كل المؤسسات الاقتصادية، تسعى السلطة من خلال سن هذا القانون إلى تكريس المنافسة الشفافة، وضمان نزاهة المعاملات الاقتصادية، وحماية لكل مؤسسة اقتصادية من الممارسات غير النزيهة والمقيدة للمنافسة والتي قد يتعامل بها المنافسون للاستحواذ على السوق.

ثانيا: البيئة الاقتصادية لفندق الأوراسي

من خلال النبذة التاريخية الواردة سابقا عند تعريف فندق الأوراسي، تتضح عديد الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة والتي مست مختلف المؤسسات الاقتصادية من بينها الفنادق، التابعة ملكيتها للدولة، حيث تبنت الجزائر بعد الاستقلال النظام الاشتراكي، القائم على الملكية العمومية لوسائل الإنتاج، ثم أتبعته عدة إصلاحات اقتصادية مثل إعادة الهيكلة وإعادة التأهيل، ثم تم فتح السوق الجزائرية فيما يعرف باقتصاد السوق.

يعتمد الاقتصاد الجزائري اعتمادا شبه كلي على عائدات المحروقات، هذا مرتبطا بما أدى إلى إغفال العديد من القطاعات كالقطاع السياحي في حالتنا هذه، والتي من شأنها المساهمة في خلق الثروة وتوفير مناصب الشغل.

بلغت مساهمة مداخل قطاع السياحة في ميزان المدفوعات لسنة 2012 أكثر من 430 مليون دولار بالنسبة للسياح الوافدين (الداخلين)، فيما بلغت نفقات الجزائريين الذين توجهوا إلى الخارج 490 مليون

¹ المادة 14 والمادة 15 من المرسوم رقم 2000 46 المذكور سابقا، ص: 05.

² المادة 30 فقرة 2 من المرسوم رقم 2000 46 المذكور سابقا، ص: 07.

دولار خلال نفس السنة. أما مساهمة قطاع السياحة في الناتج الداخلي الخام ¹ PIB فكانت بنسبة 2.4%، كما تشغل نشاطات الفنادق، المطاعم والمقاهي أكثر من 420 ألف عامل².

كما أن السياحة تتأثر بالمستوى المعيشي للأفراد، حيث يلعب دخل الفرد دورا هاما في شراء الخدمات الفندقية خاصة إذا ما تعلق الأمر بالفنادق من فئة خمس نجوم.

ثالثا: البيئة الاجتماعية والثقافية لفندق الأوراسي

تساهم ثقافة أفراد المجتمع في تحديد توجه استهلاكهم لمختلف المواد من سلع وخدمات وترتيب أولوياتهم في ذلك، حيث تعتبر السياحة نشاطا كماليا، يسعى من خلاله الفرد للترفيه والمتعة، إذا استثنينا سياحة الأعمال وما تعلق بالمؤتمرات.

كما أن للبعد الديني دوره كذلك، وبما أن المجتمع الجزائري مجتمع مسلم فإنه يتجه إلى ما يعرف بالسياحة الدينية (الحج والعمرة)، وكذلك شريحة كبار السن التي تتوجه كذلك إلى ما يعرف بالسياحة الحموية أو السياحة العلاجية، هذا فيما يتعلق بالسياحة الداخلية، أما ما تعلق بالأجانب، فإننا نميز فئة تهتم بالآثار والاكتشاف والسعي للمعرفة، فإنهم يتوجهون إلى الجنوب، بالنسبة لبلادنا، أو ما يعرف بالسياحة الصحراوية نظرا لما تتميز به المنطقة من خصوصية جغرافية وآثار تاريخية.

كما أن تقبل المجتمع لعمل المرأة، ساهم في أن شريحة معتبرة من عمال الفنادق والقطاع السياحي من النساء.

رابعا: البيئة التكنولوجية والبيئة الطبيعية (الايكولوجية) لفندق الأوراسي

يتميز القرن الواحد والعشرين بانتقالة نوعية في مجال التكنولوجيا، وتطور متسارع فيها، هذا التطور أثر في جميع الأنشطة الاقتصادية، حيث استغلت المؤسسات الفندقية هذا التطور لصالحها، فعلى سبيل المثال نذكر التسويق الإلكتروني، حيث تعرض المؤسسات الفندقية خدماتها عبر مواقعها على الانترنت ونوع العروض المتاحة، كما تسهل على الزبائن عملية الحجز من خلال الحجز الإلكتروني، هذا من جهة، من جهة أخرى، تقدم خدمات الانترنت داخل الفندق غالبا ما تكون مجانية من خلال الشبكة اللاسلكية للانترنت (الويفي)، هذا فيما يخص الزبائن، أما فيما يتعلق بالعمال فإن تطور وسائل الإعلام الآلي سهل الكثير من العمليات التي كانت تتطلب مجهودا ووقتا أكبر، كالأعمال الإدارية وتسيير المخازن التابعة لمطاعم الفندق...إلخ.

¹ PIB : produit intérieur brut.

² Les chiffres clés du tourisme de l'Algérie pour l'année 2012, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, <http://www.mta.gov.dz/mta/fichiers/stat/Les%20chiffres%20cles%202012.pdf> , 30/04/2014 a : 11H 45.

أما فيما يتعلق بالبيئة الطبيعية، فإن نشاط الفنادق على العموم غير ملوث للبيئة، هذا ما يعتبر أمراً إيجابياً في ممارسة أنشطتها على أحسن وجه، كما أن للمساحات الخضراء داخل الفنادق، كحالة فندق الأوراسي الذي يتوفر على حديقة ومساحات خضراء معتبرة، تعطي انطباعاً عن الاهتمام بالبيئة.

كما تسعى بعض المؤسسات الفندقية الكبرى كمجمع أكور Accor العالمي، التي تمتلك 4400 فندق موزعة عبر 92 دولة في العالم، عند تحديد أهدافها إلى أخذ جانب البيئة الطبيعية بعين الاعتبار، فعلى سبيل المثال تسعى لتقليل استهلاك المياه بنسبة (15 %) ما بين 2011 و 2015، تدوير بقايا المواد المستعملة (85 % من الفنادق تقوم بذلك في أفق سنة 2015)، الحفاظ على التنوع البيولوجي والبيئي وتشجيع المساحات الخضراء تحت شعار " شجرة من أجل العالم " (60 % من فنادقها تشارك في هذه العملية)، التقليل من استهلاك الطاقة بنسبة (10 - %)، تطوير الطاقات المتجددة (10 % من فنادقها تستخدم الطاقات المتجددة)، التقليل من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون بنسبة (10 %) في أفق سنة 2015¹.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة لفندق الأوراسي

تحتوي البيئة الخارجية لفندق الأوراسي عناصر ذات علاقة مباشرة في تعاملاتها معها، أو لنقل ذات تأثير كبير من خلال سلوكها أو نشاطها، وهنا تصنف ضمن البيئة الخارجية الخاصة. وتتمثل فيما يلي:

أولاً: الموردون

يمكن تصنيف الموردين لفندق الأوراسي وللبنادق على العموم إلى صنفين: المجهزون، والممونون.

1 المجهزون: تتطلب الغرف والمطاعم والمقاهي وقاعات الرياضة ومختلف المرافق بالفندق لتجهيزات وأثاث خاص بكل مرفق.

فعلى سبيل المثال ورد في تقرير الحالة المالية لفندق الأوراسي لنهاية سنة 2012/12/31، بالنسبة للتجهيزات، تم دفع مبلغ أكثر من 469 مليون دينار جزائري بالنسبة للمجهزين Mediatone (Belgique) و (France) Electrolux وذلك فيما يخص التزود وتثبيت تجهيزات سمعية بصرية بالنسبة للمتعامل الأول (البلجيكي)، وتجهيز المطابخ وآلات التبريد للمتعامل الثاني (الفرنسي)².

¹ ACCOR, Rapport annuel 2011, P : 65

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2012/FR/2011_rapport_annuel.pdf , Télécharger le : 04/05/2014 à : 12H 47.

² Rapport de l'états financiers arrêtés au 31/12/2012, Entreprise de gestion hôtelière CHAINE ELAURASSI, p:18, (document de l'entreprise).

2 الممونون: يرتبط استهلاك السلع الغذائية والمشروبات مباشرة مع نشاط المطاعم والمقاهي التابعة للفندق، حيث بلغت قيمة المشروبات سنة 2012 أكثر من 38,61 مليون دينار جزائري، أما تكلفة المواد الغذائية المشتراة خلال نفس السنة فتجاوزت 131.96 مليون دينار جزائري، فيما كانت تكاليف لمواد مشتراة أخرى تساوي 253.25 مليون دينار جزائري، وسيأتي لاحقا تفصيل تكاليف المواد المشتراة ضمن تحليل التكاليف الإجمالية للمؤسسة ودراسة تطوراتها خلال السنوات الأخيرة.

ثانيا: الزبائن

من خلال الاطلاع على مختلف الخدمات المقدمة من طرف فندق الأوراسي، وطبيعة الزبائن المقبلين على خدماته، وكذلك بناءا على تقارير وزارة السياحة، فإنه يمكن تصنيف زبائنه إلى ثلاث فئات: السياح، رجال الأعمال، وأعضاء السلك الدبلوماسي والهيئات والتنظيمات الرسمية والحكومية.

1 السياح: يسعى الزبون المصنف ضمن هذه الفئة، إلى تحقيق المتعة والراحة والتسلية من خلال أسفاره، ويتطلع إلى الاكتشاف والاطلاع على مختلف المناطق الأثرية والأماكن ذات الطابع السياحي والترفيهي كالشواطئ، وكذا تنمية الرصيد الثقافي له.

2 رجال الأعمال: غرض الزبون هنا هو متابعة أعماله وتحقيق غاية مهنية، بغض النظر عن التسلية والاستجمام.

3 أعضاء المهمات الرسمية من السلك الدبلوماسي والهيئات والتنظيمات الرسمية والحكومية: يحتوي فندق الأوراسي على جناح رئاسي فخم، و قاعات لتنظيم المؤتمرات الدولية، كما سيأتي لاحقا عند عرض خدماته، مجهزة لاستقبال الوفود الرسمية والحكومية، وتنظيم مختلف التظاهرات والمؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية.

ولقد تم تسجيل ما يفوق المليونين ونصف من الوافدين من الخارج إلى الجزائر خلال سنة 2012، والتي نفصلها في الجدول الموالي:

الجدول (03 01): تدفق السياح لسنة 2012

2.634.056	التدفق الإجمالي للوافدين من الخارج
981.955 (37.3 %)	الأجانب
702.226 (71.5 %)	سياح (للمتعة والترفيه)
276.404 (28.2 %)	بغرض الأعمال
3.325 (0.3 %)	في مهام رسمية
1.652.101 (62.7 %)	الجزائريون المقيمون بالمهجر

Source : Syntese des flux touristique en Algérie, Année 2012, Ministère du tourisme et de l'artisanat.
<http://www.mta.gov.dz/mta/fichiers/stat/les%20flux%20touristiques%202010.pdf>, Le : 30/04/2014 a : 11H 28.

الفصل الثالث: دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال المعطيات الواردة في الجدول، نلاحظ أن النسبة الغالبة للوافدين من الخارج إلى الجزائر من الجزائريين المقيمين بالمهجر حيث تجاوزت نسبتهم 62 %، في حين نلاحظ أن الأجانب يمثلون ما نسبته 37.3 % من إجمالي الوافدين، كما تم تصنيف هؤلاء الأجانب من قبل وزارة السياحة حسب الغرض من القدوم إلى ثلاث فئات: سياح يرغبون في الترفيه والمتعة والاستجمام والذين تقدر نسبتهم 71.5 % من إجمالي الأجانب الوافدين، رجال أعمال بنسبة 28.2 %، وأجانب في مهام رسمية (مهام سياسية، مؤتمرات...) والذين تمثل نسبتهم 0.3 %.

وبما أن فندق الأوراسي متواجد بمدينة الجزائر العاصمة، فإنه تهتمنا بالإحصائيات والأرقام المتعلقة بهذه المدينة فقط، والتي نعرضها في الجدول التالي:

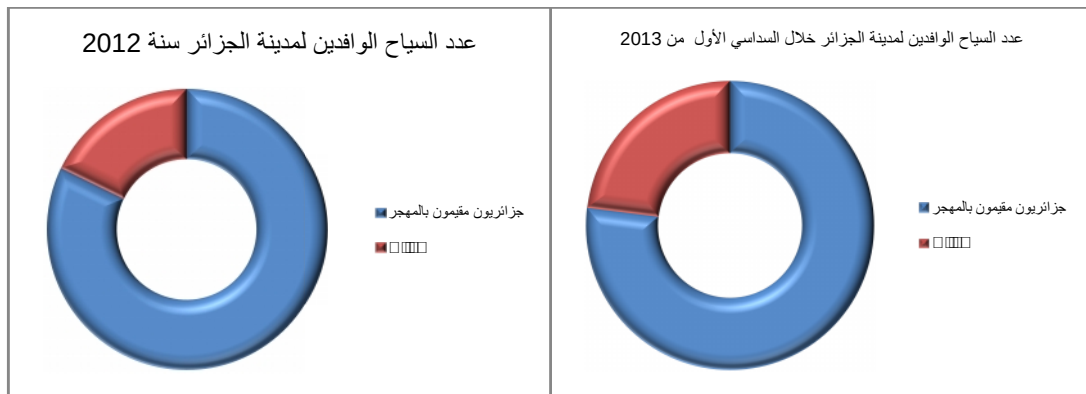
الجدول (02 03): تدفق السياح لمدينة الجزائر العاصمة

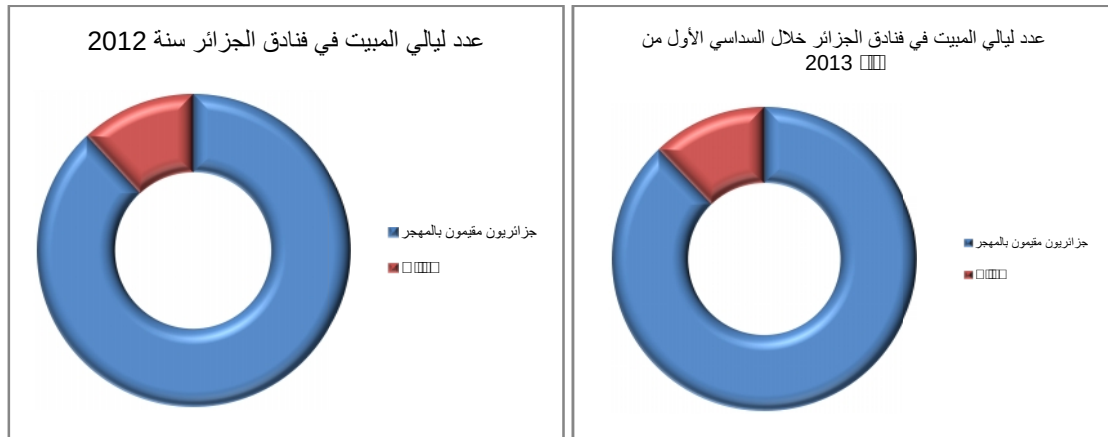
السنة	السياح الوافدون		عدد ليالي المبيت في الفنادق (Nuitées)	
	جزائريون مقيمون بالمهجر	أجانب	جزائريون مقيمون بالمهجر	أجانب
2012	330 096 (% 82)	71 527 (% 18)	1 266 120 (% 88)	171 126 (% 12)
السداسي الأول من سنة 2013	183 257 (% 77)	54 831 (% 23)	676 711 (% 87)	93 805 (% 13)

المصدر: تقرير مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الجزائر، 2013، ص: 04 (بتصرف).

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (02 03): التوزيع النسبي للسياح وعدد ليالي المبيت في فنادق مدينة الجزائر





المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما ورد في الجدول السابق (03 02).

يمثل الجزائريون المقيمون بالمهجر أغلب الوافدين من الخارج إلى مدينة الجزائر العاصمة، والذي قد يرجع إلى الارتباط بالوطن الأم، وهذا بنسبة تتجاوز الثمانين بالمئة سواء ما تعلق بالعدد الإجمالي للسياح الوافدين أو ما تعلق بعدد ليالي المبيت في الفنادق، في حين لا تتجاوز نسبة العشرين بالمئة للأجانب، إلا أن النسبة شهدت انخفاضا خلال السداسي الأول لسنة 2013 بالنسبة للجزائريين الوافدين من الخارج حيث لم تتجاوز 77% من العدد إجمالي للوافدين، يمكن ارجاع ذلك إلى عدم احتساب فصل الصيف بالإضافة إلى شهر رمضان حيث كان ضمن السداسي الثاني لهذه السنة على غرار الأعياد حيث كانت هي الأخرى ضمن السداسي الثاني لسنة 2013، وهذا ما يسمى السياحة الموسمية، إلا أنه لم يؤثر على نسبة عدد ليالي المبيت في الفنادق بالنسبة لهذه الفئة.

ثالثا: المنافسون

سنقتصر في دراستنا هذه، فيما يتعلق بالمنافسين، على فنادق خمس نجوم المتواجدة بمدينة الجزائر العاصمة، وهذا لسببين: السبب الأول هو أنها مصنفة في نفس الصنف أو الفئة، أما السبب الثاني فيرجع إلى التواجد الجغرافي للفنادق.

يتواجد بمدينة الجزائر العاصمة ست فنادق مصنفة ضمن فنادق خمس نجوم¹، بقدرة استيعاب تقدر بـ: 3171 سرير، فندق الأوراسي المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى خمس فنادق أخرى منافسة هي كالتالي:

1 فندق الهيلتون: يصنف فندق الهيلتون ضمن فئة فنادق الخمس نجوم، علامة تجارية عالمية تابعة لسلسلة فنادق الهيلتون المعروفة، يتواجد بالصنوبر البحري بالمحمدية بالجزائر العاصمة، يحتوي على

¹ Rapport de la direction du Tourisme et de l'artisanat de la wilaya d'Alger.

410 غرفة، 4 مطاعم، 4 قاعات والعديد من المرافق الترفيهية لراحة الزبائن كملعب للتنس، مسبح، قاعة مجهزة لممارسة الرياضة.

2 فندق الشيراتون: يصنف فندق الشيراتون كذلك ضمن فئة فنادق خمس نجوم، تابع لسلسلة فنادق عالمية، يتواجد بسطاوالي غرب العاصمة، يحتوي 419 غرفة، 4 مطاعم، بالإضافة إلى مرافق الترفيه.

3 فندق سوفيتال: يصنف فندق سوفيتال كذلك ضمن فئة فنادق خمس نجوم، تابع لسلسلة فنادق أكور Accor العالمية، يتواجد ببشارع حسبية بن بوعلي بالعاصمة، يحتوي 309 غرفة، 3 مطاعم، 6 قاعات لتنظيم المؤتمرات، بالإضافة إلى مرافق الترفيه والراحة.

4 فندق الجزائر: فندق الجزائر، أو فندق سان جورج سابقا، مصنف هو الآخر ضمن فئة فنادق خمس نجوم، يتواجد بالعاصمة، يحتوي 296 غرفة، 2 مطاعم، بالإضافة إلى مرافق الترفيه.

5 فندق الماركيير الكبير: يصنف فندق الماركيير كذلك ضمن فئة فنادق خمس نجوم، تابع لسلسلة فنادق أكور Accor العالمية، يتواجد طريق الجامعة حي 5 جويلية بباب الزوار بالعاصمة، يتميز بقرية من المطار الدولي هوارى بومدين، يحتوي 307 غرفة، 3 مطاعم، 9 قاعات لتنظيم المؤتمرات، بالإضافة إلى مرافق الترفيه والراحة: مسبح، 2 ملعبين للتنس، قاعة مجهزة لممارسة الرياضة.

رابعاً: الممولون

يتشكل رأسمال الاجتماعي لمؤسسة فندق الأوراسي من 80 % من مساهمات الدولة في حين 20% المتبقية لصغار المساهمين عن طريق الأسهم المعروضة في البورصة.

تتشكل ديون طويلة الأجل لفندق الأوراسي أساساً من ثلاث قروض، قرضين للقرض الشعبي الجزائري cpa، قيمة القرض الأول أكثر من 601 مليون دينار جزائري، أما القرض الثاني فتقدر قيمته بـ 5.49 مليار دينار جزائري في إطار برنامج مشروع إعادة تهيئة وعصرنة الفندق، أما القرض الثالث فيتعلق بالخرينة العمومية والذي تتجاوز قيمته 438 مليون دينار جزائري¹.

خامساً: المؤطرون

تساهم الهياكل التكوينية في توفير اليد العاملة المؤهلة، حيث يتطلب نشاط الفندقية يدا عاملة متخصصة لمزاولة مهامها على أحسن وجه.

¹ Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI (SPA), p : 52.

لهذا الغرض تأسست المدرسة الوطنية العليا للسياحة سنة 1994 لتخريج دفعات من الإطارات الجامعية المتخصصة في النشاط الفندقي والسياحي، وذلك بناء على المرسوم التنفيذي رقم 94 255 المؤرخ في 1994/08/17 المتعلق بإنشاء المدرسة الوطنية العليا للسياحة، ويتواجد مقرها بالقرب من مقر فندق الأوراسي، وتم إنشاء المعهد الوطني للتقنيات الفندقية والسياحية وذلك بناء على المرسوم التنفيذي رقم 94 256 المؤرخ في 1994/08/17 وإنشاء كذلك مركز الفندقة والسياحة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 94 257 المؤرخ في 1994/08/17¹.

سادسا: القطاعات والأنشطة التكميلية

يمكن إضافة، ضمن البيئة الخاصة لفندق الأوراسي، العديد من القطاعات أو الأنشطة التكميلية كالنقل، خاصة ما تعلق بالنقل الجوي والنقل البحري، كذلك نشاط وكالات السياحة والأسفار،...، حيث تساهم وتؤثر هذه الأنشطة من خلال أداء وظيفتها في سير عمل الفنادق، حيث تلعب جودة ووفرة النقل في زيادة تدفق السياح والوافدين عموما.

تمارس 340 وكالة للسياحة والأسفار نشاطها بولاية الجزائر العاصمة، ما يمثل نسبة 42% من إجمالي عدد الوكالات السياحية المتواجدة عبر تراب الوطني، لاستقطاب وتلبية حاجات السياح فيما يخص التنقل، الرحلات والإقامة (الإيواء). عدد الوكالات المعتمدة بلغ 238 وكالة (قديمة وحديثة)، مصنفة كما يلي²:

1 80 وكالة مصنفة ضمن فئة (الصف) "أ".

2 158 وكالة مصنفة ضمن فئة (الصف) "ب".

في حين تم تسجيل 102 طلب اعتماد من طرف وكالات سياحية بالنسبة لسنة 2012.

وكذلك نضيف ضمن الأنشطة التكميلية المرافق والأماكن السياحية، كالشواطئ والأماكن التراثية، حيث تعتبر من عناصر الجذب السياحي، والجدول الموالي يبين شواطئ مدينة العاصمة:

الجدول (03 03): عدد شواطئ مدينة الجزائر العاصمة

السنة	2012	2013
عدد الشواطئ المحروسة	67	69
عدد الشواطئ الممنوعة	18	16
العدد الإجمالي للشواطئ	85	85

المصدر: تقرير مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية الجزائر العاصمة، ص: 04.

http://www.wilaya-alger.dz/Tourisme_FR.pdf, consulté le : 04/05/2014 à 12 :11

¹ Ibid, p : 10.

² Ibid, p : 04.

للعاصمة رصيد هام من عدد الشواطئ، يبلغ عدده 85 شاطئ، أغلبها شواطئ محروسة بعدد يقدر بـ: 69 شاطئ خلال سنة 2013 أي بنسبة 81 %، ويرتبط نشاطها بفصل الصيف مما يشجع السياحة الموسمية بها.

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية للفندق الأوراسي

يتجسد الاختلاف في أداء المؤسسات المتنافسة ضمن نفس السوق والتي تواجه نفس العوامل في البيئة الخارجية، في مدى استغلال القدرات التنظيمية والموارد والكفاءات الداخلية، وبهدف الاستغلال الأمثل لها، على المؤسسة التشخيص السليم لمختلف هذه الأبعاد، والوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

أولاً: تشخيص الهيكل التنظيمي لفندق الأوراسي

من خلال بنية الهيكل التنظيمي يمكن أن نلاحظ، المديرية العامة تتواجد في أعلى هرم للسلطة، والتي تشرف على سبع مديريات أساسية، يمكن اعتبار مديرية الإيواء ومديرية الإطعام أهم مديريتين يقوم على أساسهما نشاط و مختلف الخدمات المقدمة من طرف الفندق، في حين تبقى المديريات الأخرى كمديريات مساعدة كمديرية المالية والمحاسبة، مديرية التموين، المديرية التجارية، مديرية الموارد البشرية والوسائل، مديرية التجهيزات والصيانة، كما توجد خمس مصالح استشارية ذات علاقة مباشرة مع المديرية العامة والتي تتمثل في: السكرتارية، خلية المعلوماتية، مصلحة المنازعات والشؤون القانونية، المراجعة الداخلية، ومصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة.

كما نلاحظ عدم وجود مديرية للتسويق، حيث تعتبر الوظيفة التسويقية ذات أهمية كبيرة خاصة في ظل تنافسية القطاع، كما سبق الإشارة إليه، حيث ينشط ست فنادق يمكن اعتبارهم أهم المنافسين، إذا تم استثناء المنتجات البديلة وكذلك الفنادق ذات التصنيف الأقل، تقوم هذه المديرية بدراسة السوق، بحوث التسويق المتعلقة بالنشاط الفندقي، دراسة تطورات السوق الفندقي والنشاط السياحي بصفة عامة، الترويج لخدمات الفندق.

يشرف المدير التجاري بالتكليف على تسيير مديرية المستخدمين والوسائل، حسب ما ورد في تقرير مجلس الإدارة لنهاية سنة 2012، مما يمكن اعتباره اندماج للمديريتين.

تفوض السلطة العليا والمتمثلة في المديرية العامة سلطة اتخاذ القرار للمديريات بالنسبة لمختلف القرارات المتعلقة بتسييرها، كما تساهم في التنسيق بينها، لتفادي أي تداخل قد يطرأ عليها. حيث تتشارك المهام مثل احتياج المطاعم للمواد اللازمة لنشاطها ومديرية التموين، كذلك مهام مديرية التموين في تزويد الفندق بمختلف المواد ومهمة ومديرية المالية والمحاسبة التي تقوم بالمعالجة المحاسبية الفوترة لذلك

...إلخ. في حين تحتفظ المديرية العامة بسلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتسطير الأهداف طويلة المدى للمؤسسة.

ثانيا: تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية لفندق الأوراسي

تسعى إدارة فندق الأوراسي إلى نشر القيم التي من شأنها تحقيق رسالتها وتقديم أحسن خدمة للزبون وضمان ولائه مستقبلا، وتمكين العاملين من فهمها وتنمية توجهاتهم ومهاراتهم في تحقيق ذلك، ووضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم.

توحيد اللباس بالنسبة لعاملي الاستغلال الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن، وضع العلامة التجارية لفندق الأوراسي على الوثائق التابعة للفندق وكذلك المقدمة للزبون، كلها يمكن اعتبارها جزءا من الثقافة الظاهرة، لتعزيز صورة المؤسسة، وكذا تنمية روح الانتماء لدى العاملين للرفي بالمؤسسة. وبما أن الفندق يفتح أبوابه ويقدم خدماته للأجانب، فيتميز عمال الفندق بإتقانهم للغات الأجنبية خاصة ما تعلق باللغة الفرنسية والانجليزية، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعمال الذين هم في اتصال مباشر مع الزبون عند الخدمة كعمال الاستقبال، وذلك لتحسين التواصل مع كل الفئات من الزبائن. يعتبر توحيد اللباس لعمال الاستغلال واتقان اللغتين الفرنسية والانجليزية على الأقل لعمال الاستقبال أمرا ضروريا يفرضه القانون حسب ما ورد في القانون 2000 130 المؤرخ في 11 جوان 2000 والذي يحدد معايير تصنيف الفنادق إلى رتب وشروط ذلك.

كما تعتبر الخدمات المقدمة من قبل المطاعم بالفندق جزءا معبرا عن ثقافة الفندق، حيث يقدم وجبات تقليدية يمكن اعتبارها موجهة للجزائريين وكذلك التعريف بالتراث اللامادي الجزائري، كما يقدم وجبات عصرية من شأنها أن تبرز التفتح على الثقافات العالمية وإرضاء أذواق الزبائن من الأجانب.

التأثيث والتجهيز العصري لمختلف مرافق الفندق خاصة ما تعلق بالغرف من شأنه أن يساهم في جودة الخدمة وتوفير الراحة للزبون وإعطاء صورة عن مدى الاهتمام بإرضاء الزبون.

ثالثا: التحليل المالي لنتائج المؤسسة

يساهم التحليل المالي للمعطيات المالية للمؤسسة في التعرف على الحالة أو الصحة المالية لها، وتستمد هذه المعطيات من خلال الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج لأعمال نهاية السنة للمؤسسة.

1 العمل وفق النظام المحاسبي المالي

وفقا لأحكام القانون رقم 07 11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 والمتعلق بالنظام المحاسبي المالي والنصوص التشريعية المتوالية، لاسيما المقررة (المدونة، التعليمات) المؤرخة في 26 جويلية 2008 التي تحدد قواعد التقييم والمحاسبة، المحتوى وعرض الحالة المالية، وكذلك التعديلات وقواعد توظيف وعمل الحسابات، التعليمات رقم 02 بتاريخ 29 أكتوبر 2009 المتعلقة بالتطبيق الأولي (المبدئي) للنظام المحاسبي المالي، وأخيرا مختلف المدونات التي تبين النقاط والطرق المنهجية المحددة من طرف المجلس الوطني للمحاسبة، خاصة المدونة رقم 01 الصادرة بتاريخ 19 أكتوبر 2010 والتي جاءت لتوضيح بعض الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات في فهم النصوص والتشريعات القانونية المتعلقة بعملية الانتقال من المخطط الوطني للمحاسبة إلى النظام المحاسبي والمالي من خلال مجموعة من الخطوات المقررة في المدونة المشار إليها سابقا، وعملا بهذه التعليمات كلفت المؤسسة مكتب للأعمال والخبرة المحاسبية للقيام بهذه المهمة، تجدر الإشارة أن المؤسسة لم تتمكن من تنفيذ والعمل ببعض المفاهيم والقواعد المقررة، مع العلم أن المؤسسة شرعت في برنامج ومشروع تهيئة وعصرنة لوحدة فندق الأوراسي، أما القواعد الأخرى الواردة في النظام الجديد فسيتم العمل وفقها تدريجيا خلال سنة 2012 ويتواصل خلال سنة 2013. وأهمية مواصلة وإنهاء متابعة عملية تراجع حساب الاستثمارات قيد الانجاز وتصفية الحسابات الأخرى، وإدراج القيمة الحقيقية للاستثمارات، وتكييفها مع متطلبات تطبيق النظام الجديد، لذا فالإجراءات الإدارية اللازمة للمؤسسة تعمل على تحقيق ذلك¹.

2 عرض الميزانية المختصرة لدورة 2012/12/31 لمؤسسة فندق الأوراسي

الجدول الموالي يوضح ميزانية فندق الأوراسي لنهاية سنة 2012:

الجدول (03 04): الميزانية المختصرة لفندق الأوراسي لدورة 2012/12/31

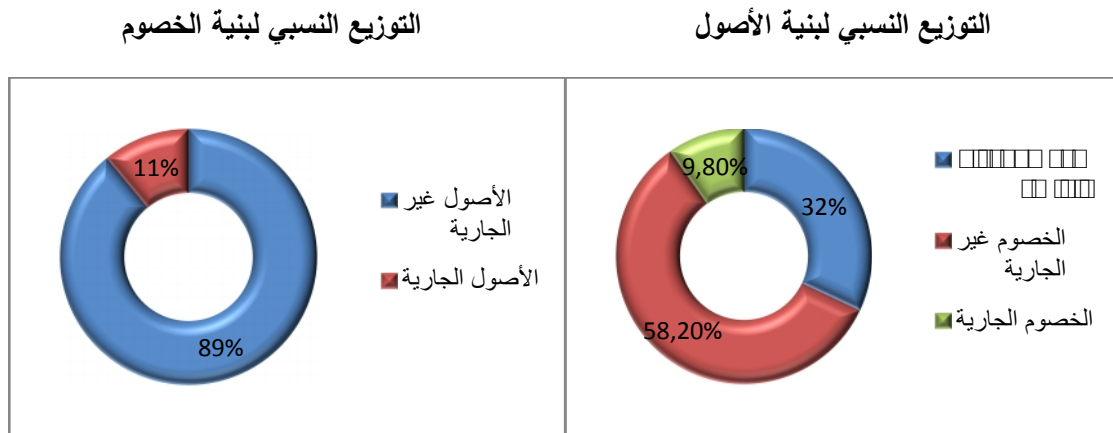
الأصول	المبلغ (دج)	الخصوم	المبلغ (دج)
الأصول غير الجارية	9.891.550	رؤوس الأموال الخاصة	3.564.978
الأصول الجارية	1.126.383	الخصوم غير الجارية	6.473.048
		الخصوم الجارية	1.079.907
المجموع	11.117.934	المجموع	11.117.934

Source : Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p : 54.

والشكل الموالي يبين هذه المعطيات:

¹ Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, pp : 30,31.

الشكل (03 03): بنية ميزانية فندق الأوراسي لدورة 2012/12/31



المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

من خلال الأشكال البيانية، نلاحظ أن الأصول غير الجارية تشكل ما نسبته 89% من القيمة الإجمالية للأصول، في حين تشكل الأصول الجارية نسبة 11% فقط، ومن هنا نستنتج الحجم الكبير لاستثمارات الفندق، كما يرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة حيث تتطلب الأنشطة الخدماتية غالباً استثمارات معتبرة، كما نلاحظ أن النسبة الغالبة في بنية الخصوم تتمثل في الخصوم غير الجارية بنسبة 58% أما الأموال الخاصة فتشكل نسبة 9.8% فقط، أما النسبة المتبقية 32% فتتمثل في الخصوم الجارية، مما يعبر عن اللجوء إلى القروض طويلة الأجل في التمويل، كما قد يرجع ذلك إلى تمويل مشروع إعادة تهيئة وعصرنة الفندق والذي شُرِعَ فيه ابتداءً من نهاية سنة 2009 واستمرت الأشغال أكثر من سنتين.

3 رأس مال العامل ¹FR

يعرف رأس مال العامل بأنه كتلة أو مبلغ الموارد الدائمة التي تساهم في تمويل الخصوم، وينتج عن الفرق بين رؤوس الأموال الدائمة والأصول الثابتة، والجدول الموالي يوضح قيمة رأس المال العامل لسنوات 2010، 2011، وسنة 2012²:

الجدول رقم (03 05): رأس مال العامل (دج)

السنوات	2010	2011	2012
رأس مال العامل	1.184.037	368.927	146.476
عدد الأشهر (أيام) من رقم الأعمال	12 شهر	معدومة	35 يوم

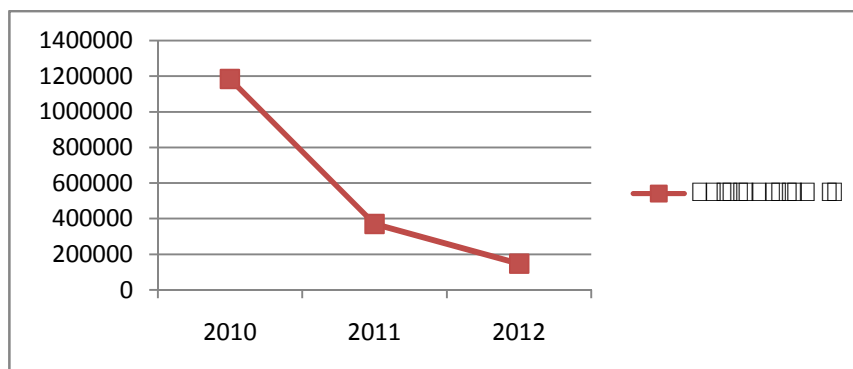
Source : Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p: 59.

¹ FR : Le Fonds de Roulement.

² Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p : 59.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (03 04): تغيرات قيمة رأس المال العامل FR



المصدر: بناءً على معطيات الجدول السابق

نلاحظ أن رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاث، كما نلاحظ من خلال الشكل البياني التناقص المستمر لقيمة رأس المال العامل من سنة إلى أخرى، ومنه نستنتج تناقص قيمة الخصوم غير الجارية (الموارد الدائمة) التي تستغل في تمويل الأصول الجارية (أو المتداولة)، حيث بلغت قيمة مساهمة الموارد الدائمة في تمويل الأصول الجارية (أو المتداولة) أكثر من 1.184.037 دج سنة 2010 لتتناقص حتى تبلغ في سنة 2012 قيمة قدرها 146.476 دج.

4 التحليل وفق النسب المالي

تتعدد نسب التحليل المالي وتصنف حسب الهدف من التحليل أو الجهة ذات العلاقة، وتسمح النسب المالية بإجراء مقارنات بين معطيات ونتائج سنة معينة مقارنة بالسنوات التي تسبقها، للتعرف على توجهات السياسة المالية للمؤسسة، كما تمكن من الوقوف على فعالية أداؤها. ونكتفي بالنسب التالية:

- نسبة التمويل الدائم = (الأموال الدائمة/الأصول الثابتة)

الجدول (03 06): نسبة التمويل الدائم

السنة	2010	2011	2012
نسبة التمويل الدائم	1.21	1.04	1.01

Source : Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p: 56.

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد خلال السنوات الثلاث، ما يترجم بأن رأس المال العامل موجب، كما سبق ذكره عند حساب رأس المال العامل.

- نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة/الأموال الدائمة

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول(03 07): نسبة الاستقلالية المالية

السنة	2010	2011	2012
نسبة الاستقلالية المالية	0.57	0.35	0.36

Source : Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p: 57.

هذه النسبة تعبر عن مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة في مقابل ديونها طويلة الأجل، حيث يجب أن تكون أكبر أو تساوي 0.5، في سنة 2012 تراجعت الاستقلالية المالية للمؤسسة بسبب حجم القروض البنكية المستلمة من البنوك لتمويل مشروع إعادة تهيئة الفندق.

- نسبة سيولة الأصول = (الأصول المتداولة/ مجموع الأصول)

الجدول(03 08): نسبة سيولة الأصول

السنة	2010	2011	2012
نسبة سيولة الأصول	0.34	0.18	0.11

Source : Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p: 58.

تقيس هذه النسبة الأهمية النسبية للأصول المتداولة مقارنة بإجمالي الأصول، نلاحظ الانخفاض المستمر لهذه النسبة ما يعني انخفاض قيمة الأصول المتداولة في مقابل القيمة الإجمالية للأصول، والذي يرجع بدوره للتوقف الجزئي للنشاط نظرا للأشغال القائمة لمشروع إعادة تهيئة بالفندق.

- نسبة الملاءة = القيمة الإجمالية للأصول/الأموال الخارجية

والجدول الموالي يوضح تطور نسبة الملاءة لفندق الأوراسي بين سنتي 2010 و 2012:

الجدول(03 09): نسبة الملاءة العامة

السنة	2010	2011	2012
نسبة الملاءة	1.8	1.48	1.47

Source : Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, op.cit, p: 58.

تقيس هذه النسبة درجة الأمان خاصة ما تعلق بالديون طويلة وقصيرة الأجل، نلاحظ أنها أكبر من الواحد في كل الحالات.

بالنسبة لتحليل الوظائف الأخرى، مديرية الموارد البشرية، مديرية الإيواء والغرف، ومديرية المطاعم، وتقاديا للتكرار، سيتم التطرق إليها في نقاط لاحقة وفق ما تقتضيه خطة البحث.

المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لفندق الأوراسي

سنحاول تحليل بيئة فندق الأوراسي من خلال نموذجين أساسيين هما: نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، ونموذج مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف SWOT.

أولاً: إسقاط نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر على حالة نشاط فنادق من فئة خمس نجوم

من خلال تشخيص البيئة الخارجية الخاصة، يمكن استنتاج القوى التنافسية الخمس لنشاط فنادق خمس نجوم، والتهديدات والحواجز الموجودة في هذا القطاع:

1 تهديد المنافسين وحواجز الخروج

من خلال التعرف على المنافسين، تتضح التهديدات التنافسية التالية:

- علامات تجارية عالمية، حيث تنتمي أغلبها إلى سلاسل فندقية عالمية معروفة، ذات خبرة في الميدان من خلال تسيير عديد الفنادق الموزعة عبر دول العالم، كمؤسسة أكور Accor (Sofitel, Mercure), Hilton, Sheraton؛
- إمكانيات مادية وبشرية ضخمة؛
- موقع جغرافي مميز خاصة ما تعلق بالقرب من المطار ومختلف المرافق التي يحتاجها الزبون: حيث يعتبر فندق الماركيز الأقرب للمطار الدولي هوارى بومدين، بالنسبة لموقع فندق سوفيتال فإنه يتواجد بالقرب من حديقة التجارب بالحامة، والمكتبة الوطنية، بالنسبة لفندق الهيلتون يتواجد بالقرب من قصر المعارض كما يطل على الواجهة البحرية...، كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على اختيارات الزبائن، والتي تعتبر مزايا بالنسبة للفنادق المنافسة لفندق الأوراسي؛
- تكوين الموارد البشرية في أكاديميات في الخارج مما يتيح الاطلاع على الخدمات الفندقية المقدمة في الخارج بالنسبة لفندقي سوفيتال والماركيز التابعين لمؤسسة أكور Accor العالمية؛

كل هذه العوامل تجعل من الصعوبة التفكير في الخروج من السوق، بالنسبة لمنافسي فندق الأوراسي.

2 تهديد المنتجات البديلة

بالنسبة للمنتجات البديلة فإنه يمكن اعتبار الشقق والفيلات المفروشة بديلاً لخدمات فنادق الخمس نجوم لما توفره من خدمات مماثلة، كذلك تعتبر المنتجعات والقرى السياحية بديلاً أمثلاً لخدمات الفنادق لما توفره من وسائل الراحة والخدمات الراقية المرجوة من قبل الزبون.

أما عن تهديداتها فيمكن اعتباره منخفض نوعاً ما لعدم توفرها بكثرة من جهة، بالإضافة أن أسعارها تكون مرتفعة عن الأسعار المعروضة من قبل الفنادق من جهة أخرى.

3 تهديد الداخلين الجدد أو المحتملون وحواجز الدخول

يعتبر تهديد الداخلين الجدد أو المحتملون، منخفض نوعا ما، وهذا نظرا لما يلي:

- تتطلب الفنادق إمكانيات مادية ومالية ضخمة، حيث تعتبر استثمارات ذات رؤوس أموال معتبرة، بالإضافة إلى مشكل العقار الصناعي، خاصة بمدينة الجزائر العاصمة؛
- يتطلب إنشاء استثمار فندقي لترخيص من السلطات العمومية؛
- صورة وعلامة المنافسين أو المؤسسات الموجودة في السوق، والتي ذكرناها سابقا، يجعل من الصعوبة نوعا منافستها بالنسبة لمؤسسة جديدة في السوق، بالإضافة إلى عددها، حيث أن ست فنادق مصنفة ضمن فئة الخمس نجوم وفي منطقة جغرافية واحدة يعتبر نوعا ما سوق شديد المزامنة؛
- عدم جاذبية القطاع السياحي، مقارنة بدول الجوار، رغم الجهود المبذولة، ورغم مؤشرات النمو في الجزائر لهذا القطاع، كما سيأتي لاحقا بيانه، كالزيادة المستمرة لعدد السياح من سنة لأخرى، إلا أنها زيادة محتشمة نوعا ما لا تسمح بالمخاطرة بالاستثمار فيه؛
- إعادة التصنيف يمكن أن يفرز منافسين جدد في القطاع، وهذا بإضافة بعض الخدمات لفنادق أربع نجوم الواجب توفرها للتصنيف في فئة فنادق الخمس نجوم.

4 القوة التفاوضية للموردين

بالنسبة للموردين فإنه تم تمييزهم إلى نوعين: مجهزون، وممونون؛ بالنسبة للمجهزين، ونظرا لعدم تكرار الشراء غالبا، فإن القوة التفاوضية لهم تكون منخفضة، كما أن الشراء يتم عن طريق عرض مناقصة لتقييم أحسن العروض خاصة ما تعلق بجانب أحسن الأسعار مع مراعاة جودة التجهيزات؛ أما بالنسبة للممونين بالمواد الغذائية والمشروبات فإن عملية تكرار الشراء مستمرة، إلا أن وفرة هذه المنتجات في السوق الجزائرية، يجعل البدائل متوفرة، مما يخفض القوة التفاوضية للموردين، كما يمكن الاستفادة من تخفيضات مقابل الكميات المشتراة حيث تكون هي الأخرى بمبالغ وكميات معتبرة.

5 القوة التفاوضية للزبائن

من خلال التعرف على طبيعة زبائن الفندق، فإنه يمكن تمييز ما يلي:

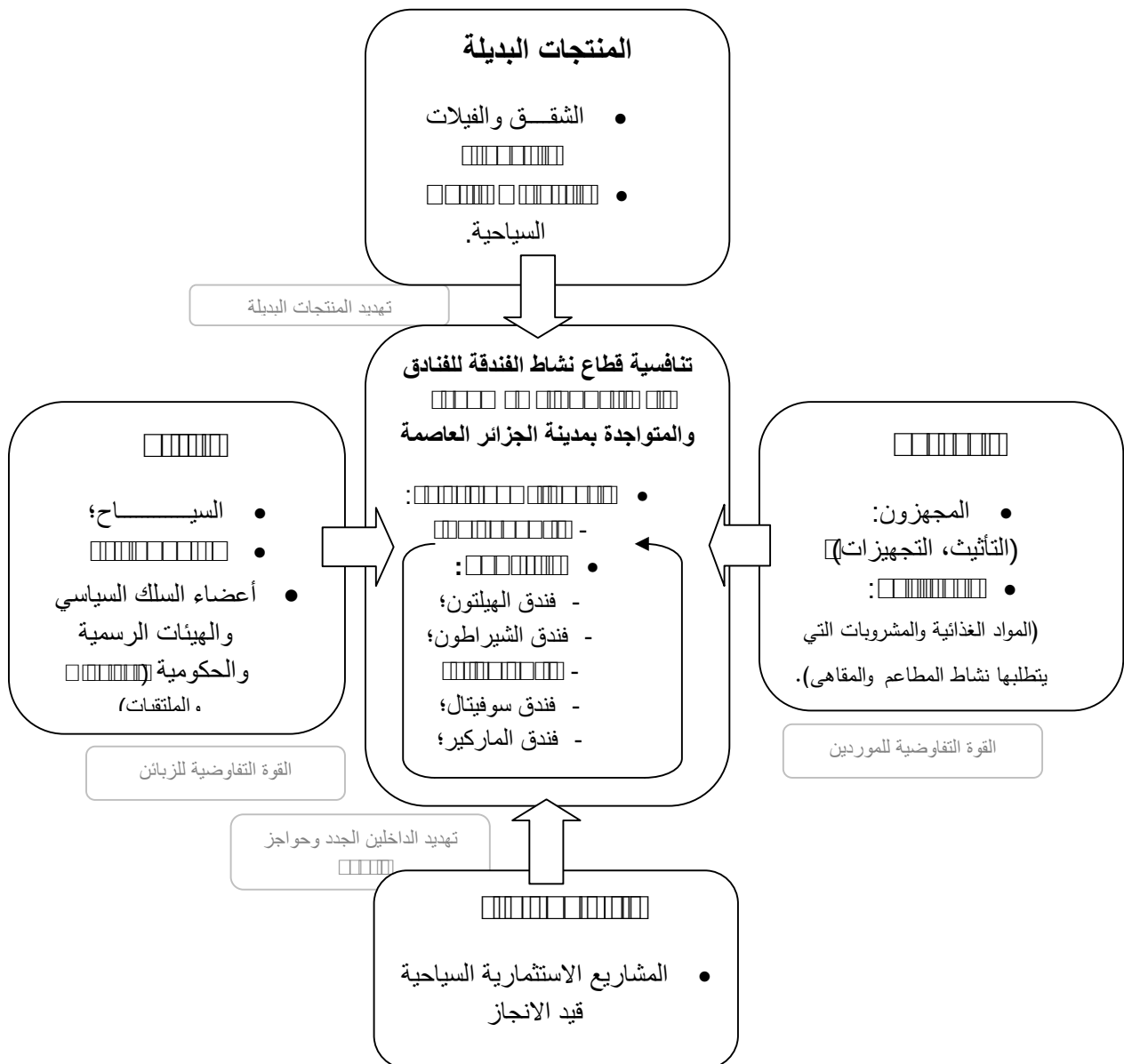
- يتطلع الزبون بالنسبة لفنادق خمس نجوم، إلى الحصول على الخدمة بجودة عالية نظير المبالغ التي سيدفعها، من هنا يجب أن تكون الأسعار المقترحة توافق الجودة المنتظرة من طرف الزبون، كما يجب أن تكون تنافسية، أي مقارنة مع العروض المقدمة من طرف المنافسين؛

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

- بإمكان الزبون من خلال تصفح مواقع الانترنت للفنادق أن يتعرف على مختلف العروض من خدمات ومزايا وأسعار، مما يجعل المعلومة متوفرة لديه والتي تسمح له من تحديد اختياره، في هذه الحالة يعتبر الزبون في موقف قوة؛

من خلال ماسبق، يمكن رسم الشكل الموالي:

الشكل (03 05): القوى التنافسية الخمس بمدينة الجزائر العاصمة (صياغة نموذج بورتر)



المصدر: من إعداد الطالب، بناءً على ما سبق (تشخيص البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة).

بالنسبة لنموذج أستن Austin فيما يخص تحليل البيئة الصناعية في الدول النامية، فإنه إضافة للقوى التنافسية الخمس الواردة ضمن التحليل وفق نموذج بورتر لقطاع فنادق خمس نجوم، يتم إضافة العوامل المتعلقة بتدخل وتصرفات الحكومة كعامل له تأثير قوي لا يمكن تجاهله في نشاط الفنادق والسياحة، وكذلك العوامل الاقتصادية والثقافية، ولقد سبق إدراجها ضمن تشخيص البيئة الخارجية العامة للمؤسسة.

ثانيا: تحليل بيئة فندق الأوراسي وفق نموذج مصفوفة SWOT

من خلال تعرفنا على البيئة الخارجية لفندق الأوراسي، سواءاً العامة أو الخاصة، فإنه يمكن استنتاج العديد من الفرص المتاحة له، وكذلك التهديدات التي يمكن أن تواجهه ضمن هذه البيئة:

1 الفرص: تتحدد الفرص المتاحة للمؤسسة فيما يلي:

- من خلال الاطلاع على واقع النشاط السياحي في الجزائر يوحي بتطوره نحو الأحسن مما يعني توسع السوق، أي زيادة في الطلب على الخدمة الفندقية مما يخلق فرص في هذه السوق، لابد من استغلالها في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة؛
- استقرار سياسي، وتحسن أمني يمكن أن يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة الفندقية؛
- تشريعات وقوانين تسعى لتحسين الواقع السياحي للجزائر؛
- تطور المؤشرات الاقتصادية للجزائر بدورها تعتبر فرصة للمؤسسة، مما يزيد من إقبال الزائرن من فئة رجال الأعمال؛

2 التهديدات:

- تعدد المنافسين في القطاع، ست فنادق مصنفة ضمن فئة فنادق الخمس نجوم تنشط في نفس الحيز الجغرافي (مدينة الجزائر العاصمة)؛
- علامات تجارية عالمية للفنادق المنافسة؛
- استثمارات فندقية قيد الانجاز من شأنها أن تزيد من تنافسية القطاع، والتأثير على الحصة السوقية للمؤسسة؛
- ضعف أداء بورصة الجزائر.

أما بالنسبة للبيئة الداخلية لفندق الأوراسي فإنه يمكن تمييز نقاط القوة ونقاط الضعف التالية:

3 نقاط القوة: يمكن تمييز نقاط القوة التالية:

- إمكانيات مادية معتبرة، استثمارات، تجهيزات، ومرافق من شأنها إبراز جودة الخدمة المقدمة؛
- كفاءات مهنية ذات قدرات ومهارات في تقديم الخدمة الفندقية؛
- أقدمية المؤسسة في السوق، مقارنة بالمنافسين، من حيث تاريخ الإنشاء، يعطي فارق الخبرة لصالحها؛
- الموقع الجغرافي، رغم البعد عن المطار، إلا أنه يتميز بالقرب من المنشآت الحكومية كقصر الحكومة والمجلس الشعبي الوطني، بالإضافة إلى إطلاله على الواجهة البحرية من جهة ومناظر جبلية من جهة أخرى؛
- علامة تجارية، وصورة جيدة للمؤسسة، تصنيف ضمن فئة فنادق الخمس نجوم يعتبر هو الآخر نقطة قوة لها؛
- غالبية الأسهم تابعة ملكيتها للدولة، هذه الأخيرة من شأنها توفير سوق لخدمات الفندق في ما يتعلق بتنظيم المؤتمرات والملتقيات الدولية التابعة لنشاط الحكومة بالفندق؛
- الانتهاء من مشروع إعادة تهيئة وعصرنة الفندق، وفي إطار برنامج رد الاعتبار للمؤسسة، من شأنه العودة بفعالية في الأداء وتحسين النتائج المالية للمؤسسة؛

4 نقاط الضعف: وتتمثل نقاط الضعف بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- عدم وجود مديرية للتسويق، مما يعني ضعف الترويج لخدمات الفندق وعدم الاهتمام بالجانب التسويقي؛
- تسير مديرية المطاعم بالتكليف من طرف المدير التجاري؛
- ضعف تكوين الموارد البشرية مقارنة بالمنافسين؛
- مشروع إعادة التهيئة أعطى انطباع على أنه ورشة عمل أو ورشة بناء، أدت- نوعاً ما - إلى توجيه بعض الزبائن إلى الفنادق المنافسة خلال هذه الفترة؛

على المؤسسة تسخير نقاط قوتها، خاصة ما تعلق ببرنامج عصرنة الفندق، في التغلب على التهديدات، واستغلال فرصة نمو القطاع السياحي، ومحاولة تدارك نقاط ضعفها، والترويج لجودة خدمات الفندق والأسعار التنافسية التي تقابلها.

المبحث الثالث واقع الاستراتيجيات والمزايا التنافسية لفندق الأوراسي

مع تعدد المنافسين في القطاع السوقي الذي ينشط فيه فندق الأوراسي، حيث يتميز بتواجد ست متعاملين اقتصاديين، أي خمس فنادق منافسة مصنفة في نفس الفئة، هذا إذا استثنينا الفنادق ذات التصنيف الأقل (فنادق الأربع نجوم، وثلاث نجوم... إلخ)، هذا ما يدل على شدة المزاومة في هذا القطاع، ومن هنا يتوجب على مؤسسة فندق الأوراسي تبني استراتيجيات تنافسية فاعلة لضمان حصة سوقية، خاصة في ظل ضعف الإقبال السياحي مقارنة بدول الجوار.

المطلب الأول: واقع الاستراتيجيات والمزايا التنافسية

تساهم إستراتيجية تدنية التكاليف لفندق الأوراسي في التحكم في الأسعار التي تقابل الخدمات المقدمة، هذا ما يعطي لمؤسسة تميزاً سعرياً في السوق، أو زيادة في هامش الأرباح، كما تعتبر الخدمات المقدمة من طرف فنادق الخمس نجوم متجانسة نوعاً ما، لذا على المؤسسة خلق تمايز نسبي في خدماتها من خلال تحسين جودتها والعمل على إرضاء الزبون.

أولاً: واقع إستراتيجية وميزة تدنية التكاليف

تدنية التكاليف، أو كما جاء أيضاً تسميتها بالقيادة في التكاليف، ونظراً لغياب التكاليف المتعلقة بالمؤسسات والفنادق المنافسة لفندق الأوراسي، لذا فإنه تعذر إجراء المقارنات فيما يتعلق بتطور التكاليف ومدى التحكم فيها، ومن هنا يصعب الحكم على القيادة والسيطرة على التكاليف بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في القطاع أو في السوق. لذا سيتم في هذه النقطة إجراء تحليل لتكاليف المؤسسة والاطلاع على تطورها عبر السنوات الأخيرة لنشاط المؤسسة.

الجدول التالي يوضح مختلف التغيرات لتكاليف المؤسسة محل الدراسة خلال ثمان سنوات الأخيرة، وتوقعات لسنة 2013:

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول (03 10): تطورات تكاليف فندق الأوراسي (الوحدة: 10⁶ دج).

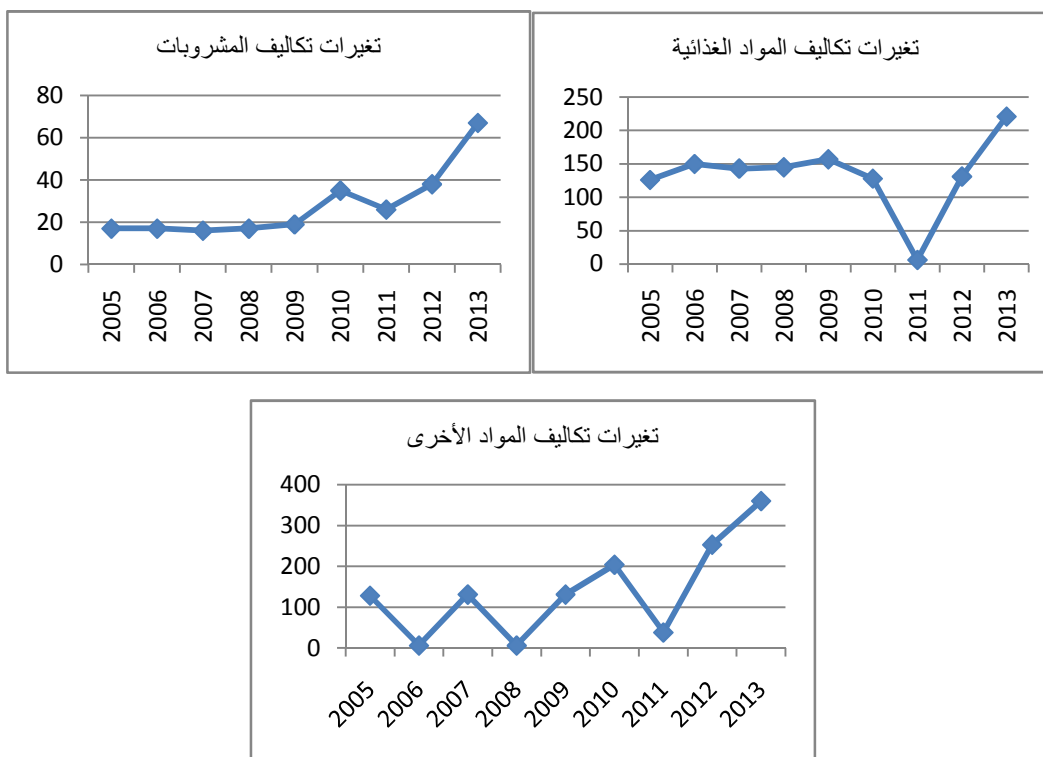
متوقعة	محقة								السنة
2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
67	38	26	35	19	17	16	17	17	□□□□□
221	131	6	128	157	145	143	150	126	مواد غذائية
360	253	38	204	131	6	131	6	128	□□□□□□
166	79	49	50	118	89	91	92	104	خدمات وخدمات خارجية أخرى
778	387	406	437	545	589	618	382	314	مصاريف المستخدمين
83	33	9	36	54	54	49	42	55	□□□□□□□
27	23	139	61	78	76	74	12	83	مصاريف مالية
63	59	35	44	11	14	11	12	12	مصاريف أخرى عملية
347	288	204	214	158	159	158	147	145	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات
1.923	1.163	917	1.085	1271	1149	1291	860	984	مجموع تكاليف الاستغلال
-	103	-	50	194	144	171	101	140	□□□□□□□
1.923	1.267	917	1.135	1465	1293	1462	961	1124	التكاليف الإجمالية للنشاط

المصدر: تقارير مجلس الإدارة وجداول حسابات النتائج لمؤسسة فندق الأوراسي.

1 تكاليف المواد المستهلكة:

ترتبط المواد المستهلكة بالنشاط الرئيسي للفندق، لا سيما ما تعلق باستهلاك المواد الغذائية والمشروبات، والمنحنيات البيانية التالية توضح الاتجاه العام لتطور هذه التكاليف:

الشكل (03 06): تغيرات تكاليف المواد المستهلكة خلال 2005 و 2012 وتوقعات سنة 2013



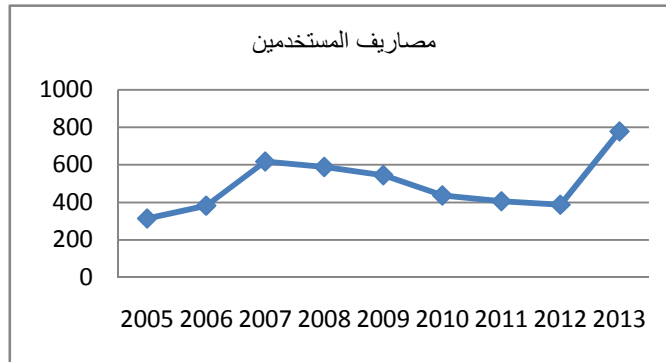
المصدر: من إعداد الطالب، بناء على ما ورد في الجدول السابق.

من المنحنيات البيانية، نلاحظ استقرارا نسبيا بالنسبة لتغيرات تكاليف المشروبات المستهلكة بين سنتي 2005 إلى غاية 2009 حيث تراوحت بين 17 مليون دينار جزائري إلى 19 مليون دينار جزائري، لتشهد ارتفاعا محسوسا خلال سنة 2010 بمبلغ تجاوزت قيمته 35 مليون دينار جزائري أي بفارق تجاوز 16 مليون دينار جزائري، ثم تشهد تذبذبا بين سنتي 2011 و 2012 بين الانخفاض والارتفاع، فيما تتوقع المؤسسة ارتفاعا كبيرا سنة 2013 في ذلك قد يبلغ 67 مليون دينار جزائري؛ أما ما تعلق بتغيرات تكاليف المواد الغذائية المستهلكة فما يميزه هو ذلك الانخفاض الكبير سنة 2011 كما هو واضح جليا في المنحنى البياني، كما تتوقع المؤسسة كذلك ارتفاعا في سنة 2013 قد تصل قيمته إلى 221 مليون دينار جزائري، أما بالنسبة لتكاليف المواد الأخرى فكانت قيمتها متذبذبة طوال تلك السنوات.

2 مصاريف المستخدمين

من خلال الجدول نلاحظ بأن مصاريف المستخدمين (أو تكاليف الموارد البشرية) تحتل نسبة هامة من إجمالي التكاليف، كما نلاحظ بأنها أكبر تكلفة مقارنة بالتكاليف الأخرى من حيث القيمة، والمنحنى البياني التالي يوضح تطوراتها خلال السنوات المدروسة:

الشكل (03 07): تغيرات مصاريف المستخدمين



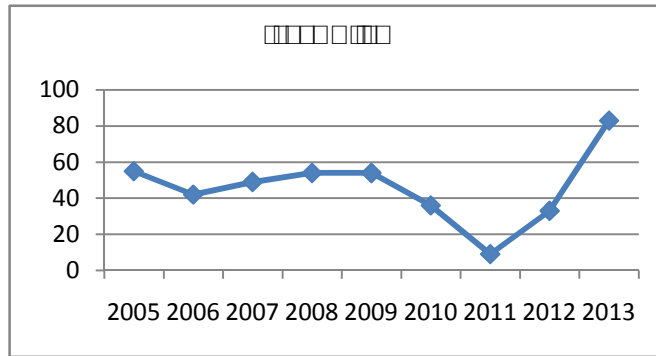
المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

ومن المنحنى البياني نلاحظ ارتفاعا سنة 2007 لمصاريف المستخدمين مقارنة بين السنتين السابقتين حيث تجاوزت مبلغ 618 مليون دينار جزائري بزيادة أكثر من 236 مليون دينار جزائري مقارنة بالسنة السابقة أي بنسبة 61%، لتشهد انخفاضا طوال السنوات الست المتتالية بعدها، فيما تتوقع المؤسسة ارتفاعا قد تشهده هذه التكاليف قد تصل قيمته إلى 778 مليون دينار جزائري.

3 ضرائب ورسوم

المنحنى البياني التالي يوضح اتجاه تغير تكاليف الضرائب والرسوم للمؤسسة:

الشكل (03 08): تغيرات تكاليف الضرائب والرسوم



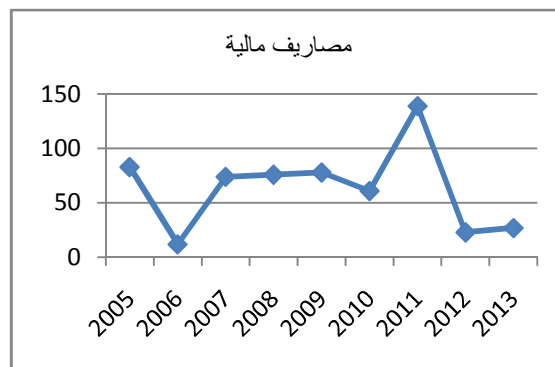
المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

من خلال المنحنى، نميز ثلاث مراحل أساسية لتغيرات تكاليف الضرائب والرسوم، المرحلة الأولى شهدت استقراراً نسبياً بين سنتي 2005 و2009، أما المرحلة الثانية فشهدت خلالها انخفاضاً محسوساً خلال السنتين التاليتين 2010 و2011 حيث بلغت 9 مليون دينار جزائري أي بنسبة انخفاض (75%) مقارنة بالسنة السابقة، لتشهد ارتفاعاً في المرحلة الثالثة سنة 2012 بمبلغ تجاوز 33 مليون دينار جزائري، فيما تتوقع المؤسسة استمرار ذلك الارتفاع في قيمة الضرائب والرسوم قد تصل قيمته 83 مليون دينار جزائري.

4 مصاريف مالية

بلغت أقل قيمة للمصاريف المالية قيمة قدرها 12 مليون دينار جزائري وكان ذلك سنة 2006، بينما أعلى قيمة كانت سنة 2011 حيث قدرت المصاريف المالية بقيمة تجاوزت 139 مليون دينار جزائري، والمنحنى البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل (03 09): تغيرات تكاليف المصاريف المالية



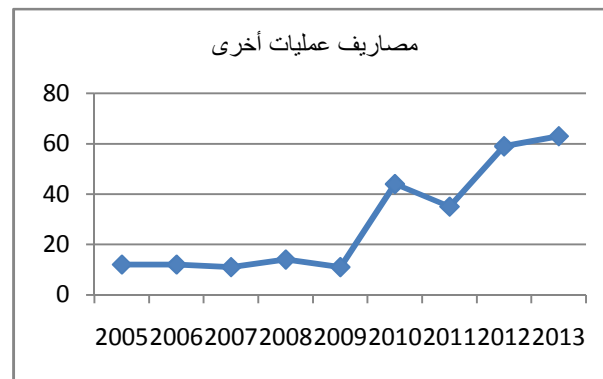
المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

انخفضت قيمة المصاريف المالية سنة 2006 مقارنة بسنة 2005 لتعاود الارتفاع سنة 2007، لتشهد استقراراً خلال ثلاث سنوات التالية، ثم تعرف ارتفاعاً معتبراً سنة 2011 حيث وصلت قيمة المصاريف المالية 139 مليون دينار جزائري، والذي يمكن إرجاعه إلى التكاليف المالية الناجمة عن تمويل مشروع إعادة تهيئة الفندق المشار إليه سابقاً، ثم تتخفّض في السنة الموالية مباشرة 2012 إلى 23 مليون دينار جزائري أي بنسبة انخفاض تقدر بـ: 83% مقارنة بالسنة السابقة.

5 مصاريف عمليات أخرى

أما بالنسبة للمصاريف الأخرى للعمليات، فالمنحنى البياني التالي يوضح أهم التغيرات:

الشكل (03 10): تغيرات تكاليف عمليات أخرى



المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

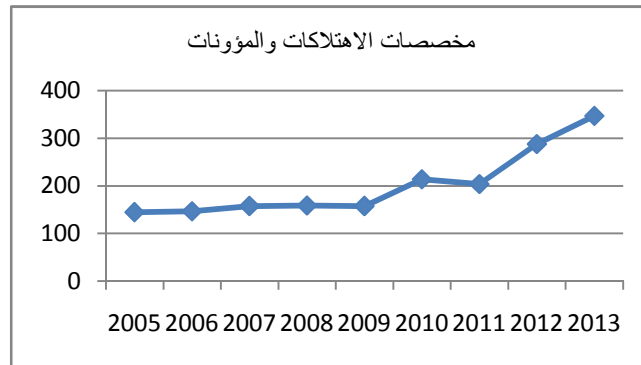
من خلال المنحنى يمكن أن نميز مرحلتين بالنسبة لتغيرات تكاليف مصاريف العمليات الأخرى، المرحلة الأولى من سنة 2005 إلى غاية سنة 2009 شهدت خلالها مصاريف العمليات الأخرى استقراراً نسبياً في قيمتها تراوح بين 11 و14 مليون دينار جزائري، أما المرحلة الثانية فكانت ابتداءً من سنة 2010 حيث بلغت قيمتها 44 مليون دينار جزائري أي بنسبة زيادة تجاوزت الثلاثة أضعاف مقارنة بالسنة السابقة، لتواصل الارتفاع حتى سنة 2012 حيث بلغت قيمتها 59 مليون دينار جزائري.

6 مخصصات الاهتلاك

تم تحديد أو محاسبة الاهتلاكات وفق طريقة الاهتلاك الخطي بالنسبة لمؤسسة فندق الأوراسي¹، والمنحنى التالي يوضح تغيرات قيمتها بين سنتي 2005 و2012 وتوقعات سنة 2013:

¹ Etats financiers arrêtés au 31/12/ 2012, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI, p : 13.

الشكل (03 11): تغيرات تكاليف مخصصات الإهلاك



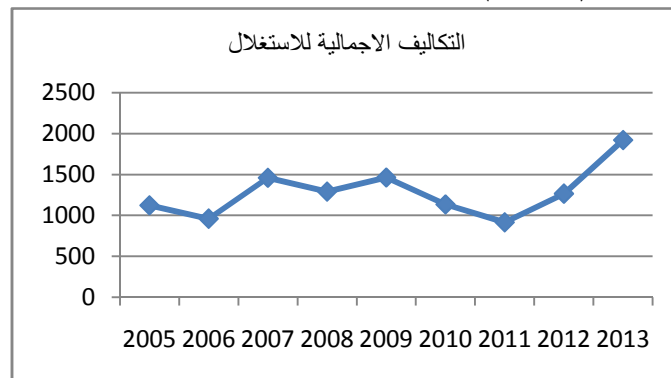
المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

عرفت مخصصات الإهلاكات مرحلة استقرار نسبي في قيمتها بين سنتي 2005 و 2009، ثم شهدت ارتفاعاً في السنوات الموالية حتى بلغت قيمتها سنة 2012 أكثر من 288 مليون دينار جزائري، كما تتوقع المؤسسة ارتفاعها حتى تصل 347 مليون دينار جزائري وذلك سنة 2013، إلا أن مخصصات الإهلاك لا تعتبر تكلفة فعلية تعبر عن تدفق نقدي.

7 التكاليف الإجمالية لدورة الاستغلال

المنحنى البياني التالي يوضح تغيرات التكاليف الإجمالية للاستغلال لمؤسسة فندق الأوراسي بين سنتي 2005 و 2012، بالإضافة إلى توقعات المؤسسة لتكاليف سنة 2013:

الشكل (03 12): تغيرات التكاليف الإجمالية لدورة الاستغلال



المصدر: بناءً على ما ورد في الجدول السابق.

من خلال هذا المنحنى نلاحظ بأن تكاليف الإجمالية للاستغلال عفت تذبذباً طوال هذه السنوات، حيث بلغت أدنى قيمة لها سنة 2011 والذي يحتمل أن يكون بسبب توقف النشاط جزئياً بالنسبة للفندق

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

وذلك دوما يرجع إلى مشروع إعادة تهيئته، أما أعلى قيمة فكانت سنة 2009 حيث تجاوزت قيمتها عتبة المليار وأربع مئة وخمسة وستون مليون دينار جزائري 1.465 مليون دينار جزائري.

ونظرا لأن الفندق عبارة عن مؤسسة خدمية، فيمكن اعتبار حجز الغرف، عدد ليالي المبيت في الفندق، وعدد تغطية خدمة المطاعم هي الوحدات المنتجة للمؤسسة، وذلك لاحتساب تكلفة الوحدة الواحدة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (03 11): نسبة التكاليف الإجمالية إلى عدد الوحدات من الخدمات المقدمة

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
961	1.462	1.293	1.465	1.135	917	1.267	1.923	التكاليف الإجمالية للاستغلال (10 ⁶ دج)
88.518	30.750	8.592	50.507	77.684	90.180	101.695	106.827	عدد الغرف المحجوزة ¹
106.786	30.545	12.835	59.893	89.234	102.044	112.925	122.629	عدد ليالي المبيت ²
260.530	123.628	9.998	128.979	189.348	231.587	219.391	225.095	عدد الخدمات المقدمة من طرف المطاعم ³
10.856	47.544	150.488	29.005	14.610	10.168	12.458	18.001	أ
8.999	47.863	100.740	24.460	12.719	8.986	11.219	15.681	ب
3.688	11.825	129.325	11.358	5.994	3.959	5.775	8.543	ج

Source : Rapport du conseil d'administration 2012 et Le rapport du conseil d'administration 2009, d'hôtel EL AURASSI.

أ= (التكاليف الإجمالية للاستغلال / عدد الغرف المحجوزة)

ب= (التكاليف الإجمالية للاستغلال / عدد ليالي المبيت)

ج= (التكاليف الإجمالية للاستغلال / عدد الخدمات المقدمة من طرف المطاعم)

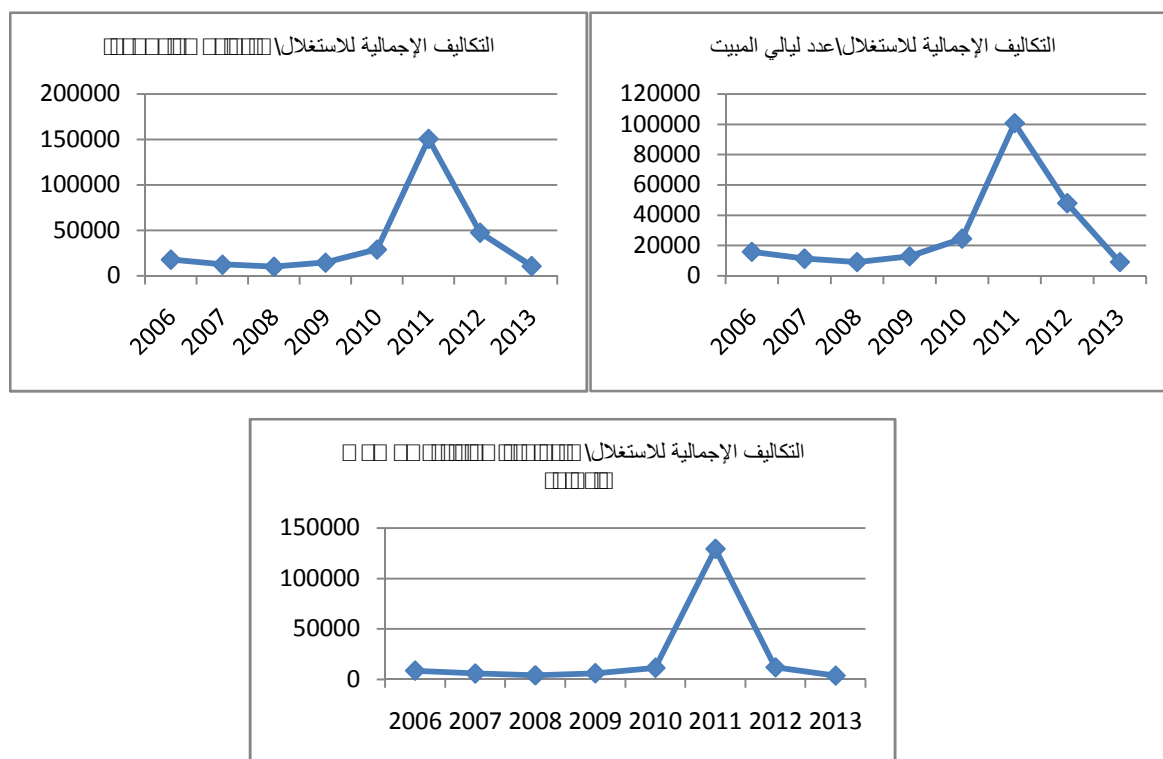
والمنحنيات البيانية التالية توضح أهم التغيرات للتكاليف الوحدوية للنشاط:

¹ Nombre de chambres louées (hébergement).

² Nuitées (hébergement).

³ Nombre de couverts servis (restauration).

الشكل (03 13): تغيرات نسبة تكاليف الاستغلال الإجمالية على المعطيات الودوية لكل نشاط



المصدر: بناء على الجدول السابق.

من خلال هذه الثلاث منحنيات نلاحظ أن المؤسسة كانت متحركة نوعاً في تناسب التكاليف مع حجم النشاط لكل سنة، وذلك خلال الفترة بين سنتي 2006 و 2010، حيث نلاحظ أنها كانت مستقرة نسبياً، أي أن زيادة في التكاليف كان يقابلها زيادة في حجم الأداء للأنشطة سواء نشاط الإيواء والمبيت (عدد الغرف المحجوزة طوال السنة، وعدد ليالي المبيت للزبائن) أو نشاط المطاعم، إلا أن هناك زيادة معتبرة كانت في سنة 2011، رغم أن التكاليف الإجمالية للاستغلال انخفضت هذه السنة مما يعني أنه قابلها تدهور كبير في الأداء، والذي يرجع إلى التوقف الجزئي للنشاط جراء إتمام مشروع إعادة تهيئة الفندق كما سبق ذكره دوماً.

من خلال كل ما سبق من تحليل للتكاليف يمكن أن نميز ثلاث مراحل إجمالية مر بها الفندق، وتتمثل فيما يلي:

[2005، 2009]: أو مرحلة ما قبل مشروع التهيئة للفندق، شهدت استقراراً نسبياً في جميع التكاليف؛

[2010، 2011]: أو مرحلة بداية أشغال مشروع التهيئة، تميزت بارتفاع نسبي للتكاليف، باستثناء

التكاليف المتغيرة المتعلقة بالنشاط الرئيسي للمطاعم (تكاليف المواد الغذائية المستهلكة والمشروبات)؛

[2012، 2013]: مرحلة ما بعد مشروع تهيئة الفندق، وفيه كانت عودة للتحكم في التكاليف، وعودة انتعاش أداء للمؤسسة.

لذا فإنه يصعب الحكم -رغم توفر المعطيات المتعلقة بأكثر من ثمان سنوات- على مدى تدنية التكاليف حالياً بالنسبة للمؤسسة، سواءً كإستراتيجية أو كميزة تنافسية، وهذا لعدم إمكانية إجراء المقارنة بين هذه المراحل نظراً لتغير المعطيات خلالها، خاصة ما تعلق بتوقف نشاط الفندق سنة 2011.

ثانياً: واقع إستراتيجية وميزة التمايز لفندق الأوراسي

نظراً لشدة المنافسة الموجودة في سوق الخدمات الفندقية لفنادق الخمس نجوم، حيث ينشط ست فنادق بحيز جغرافي متقارب، يفرض هذا الوضع على فندق الأوراسي خلق تمايز لخدماته مقارنة بالخدمات المقدمة من طرف الفنادق المنافسة، وضمان جودتها، والتحسين المستمر لها.

1 التصنيف في فئة فنادق الخمس نجوم والتميز على الفنادق ذات التصنيف الأقل

يعتبر التصنيف في حد ذاته إشارة ودلالة على التميز، حيث تتميز الفنادق المصنفة ضمن هذه الفئة بخدمات راقية ذات جودة ونوعية في الأداء، كما تحوي وتتوفر على خدمات ومرافق إضافية لا تتوفر في الفنادق ذات التصنيف الأقل. حيث أشار القانون 2000 130 المؤرخ في 11 جوان 2000 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك، لذا فإنه يمكن اختصار أهم تلك المميزات لفنادق خمس نجوم فيما يلي:

- يجب أن تتميز المؤسسة بتأثيراتها وتجهيزاتها ذات النوعية الممتازة بالإضافة إلى الصيانة الممتازة والمستمرة؛
- بهو الاستقبال مجهز بصالونات (أرائك وطاولات منخفضة) ذات رفاهية ممتازة، وأن لا تقل مساحته عن 20 متر مربع، وأن يحتوي على: الاستقبال، غرف هاتف عازلة للصوت، فاكس، تزيين ملائم؛
- مطعم أو عدة مطاعم، مقهى أو قاعة شاي تكون ذات رفاهية ممتازة؛
- أن تتوفر قاعة المحاضرات على التجهيزات والخدمات الضرورية؛
- المصعد ابتداءً من الطابق الأول مخصصة للزبائن، ومصعد حمولة مخصص للمصلحة؛
- الأروقة مضاءة باستمرار وأن لا يقل عرضها عن 1.8 متر مغطاة بزرابي أو بساط أو مواد عازلة للصوت؛
- ضرورة توفر مسبح ومجهزة قاعة لممارسة الرياضة؛
- أن يتوفر تكييف الهواء حار وبارد؛

- أن لا تقل مساحة الغرف عن 15 متر مربع مؤثثة بأثاث من نوعية ممتازة، بالإضافة الأسرة يجب أن تحتوي على خزانة، مكتب مع كرسي، أريكة، جهاز هاتف، تلفاز، ثلاجة تزيين ملائم؛
- يجب أن يتوفر بكل غرفة حمام لا تقل مساحته عن 6 متر مربع؛
- يجب أن لا يقل عدد الأجنحة والشقق عن 10% من مجموع الغرف؛
- خدمة الغرف يجب أن تكون مستمرة، وكذلك خدمة الاستقبال تكون مستمرة 24/24 ساعة، وأن يتقن أعوان الاستقبال اللغة العربية، الانجليزية والفرنسية؛
- يجب أن يحتوي الفندق على خدمة الصرف، مركز للأعمال.

2 مشروع إعادة تهيئة وعصرنة فندق الأوراسي كإستراتيجية لخلق التميز وتحسين الخدمة

مع حلول الأيام الأولى من شهر فيفري لسنة 2012 شارفت أشغال برنامج تجديد وعصرنة فندق الأوراسي وفق المعايير الدولية على نهايتها، وتم الافتتاح الرسمي للمؤسسة أمام الزبائن في 04 مارس 2012.

من خلال القرارات التي حُدِّدَت في الجلسات 22 جانفي، 12 مارس، وجلسة 08 جوان من سنة 2009 لمجلس تسيير مساهمات الدولة، تقرر تنفيذ مشروع إعادة تهيئة وعصرنة وحدة فندق الأوراسي وتمويله على أساس قرض بنكي خصوصا أن الفوائد على القرض يتم تسديدها في فترة خمس سنوات من طرف الخزينة العمومية، بالإضافة للاستفادة من المزايا المنصوص عليها في قانون الاستثمار، فيما يخص العمليات المتعلقة بالدراسات واللوازم وأشغال إعادة التهيئة، مع منح مزايا أخرى للمؤسسة مرتبطة خلال السنوات الثلاث الأولى للاستغلال. بموافقة السلطات العمومية، وقعت مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة الأوراسي رفقة مجمع KEF في 17 ماي 2009 على العقد المتعلق بهذا المشروع بمبلغ قدره 56.985.865، وبتنفيذ هذه الاتفاقية يستفيد مجمع KEF من ضمانين، الأول بنسبة 15% أي بمبلغ 8.547.879 بشأن ضمان مسبق للمردودية، أما الثاني بنسبة 5% أي بمبلغ 2.849.293 لضمان جودة الأشغال، ولتجسيد هذين البندين قامت مؤسسة التسيير الفندقي لسلسلة الأوراسي بإجراء تحرير لأموالها الخاصة بنسبة 15% أي بمبلغ 8.547.879 منها 10% قابلة للدفع على حساب INR في الحساب المفتوح للمقاولة العامة لدى وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA، ولتمويل برنامج إعادة التهيئة قدرت الاحتياجات بمبلغ 66.985.865 دج وفق مراسلة إلى القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 11 أوت 2009 والحصول على موافقة اللجنة المكلفة بدراسة ملف هذا القرض في أكتوبر 2009. وعلى هذا الأساس تم الاتفاق بين المؤسسة والقرض الشعبي الجزائري وتوقيع العقد في نوفمبر 2009. نصت الفقرة 2 من العقد على أن المقترض يقبل قرض موثق للتجهيز توافق قيمته 4.88 مليار دينار جزائري، هذا القرض يتم تمويله في حدود 89.75% من طرف القرض الشعبي الجزائري وبنسبة 10.25% من

الأموال الخاصة للمؤسسة. مبلغ القرض المشار إليه تم تدعيمه بغلاف مالي تكميلي بمبلغ 10 مليون أورو ويتعلق بـ:

- دفع تكاليف مكتب الدراسات IMM، المكلف بمراقبة ومتابعة الأشغال؛
- توريد لوازم وجهيزات المطابخ وأدوات التبريد وثبيتها؛
- التكاليف المتعلقة بتوريد اللوازم المضادة للحرائق؛

كما تم الإتفاق على إتمام هذه العمليات وفق المخطط المتعاقد عليه بين سنتي 2009 و 2010. حيث كانت الانطلاقة الفعلية لأشغال إعادة التهيئة في 04 نوفمبر 2009 مع التأكيد على إلتزام كل طرف في بما ورد في بنود العقد.

برنامج تجديد فندق الأوراسي يشمل ما يلي:

- تجديد وإعادة تهيئة فضاءات الغرف أماكن الإقامة الخاصة بالزبائن والمساحات العامة؛
- تجديد وتجهيز المطاعم والمطابخ؛
- تجديد وإعادة تهيئة أماكن الراحة وقاعات الرياضة؛
- إنشاء مطعم جديد،
- وضع نظام لمضادات الحرائق وفق المعايير العالمية المعمول بها؛

وفي ضوء تقدم الأشغال، قررت المؤسسة إجراء اتفاقيات أخرى إضافية، بلغت تكلفتها 10.9 مليون أورو متعلقة بعمليات الهدم المنجزة من طرف مجمع KEF، أي أن التكلفة الاجمالية للأشغال المسندة لمجمع KEF بلغت 67.7 مليون أورو وذلك بحذف مبلغ 200 ألف أورو يتعلق بأشغال غير منجزة.

تعنى هذه الأشغال بـ:

- البنايات والمساحات ذات الاتصال بالمحيط البيئي؛
 - ترتبط بالمنشآت التقنية ذات العلاقة مع الأداء المستهدف وفق مخطط الأمن، السلامة والرفاهية؛
- التكلفة الإجمالية للمشروع، التي تتضمن كل العقود والاتفاقيات مع المؤسسات ذات العلاقة في إطار هذا المشروع، بما في ذلك مكتب الدراسات المكلف بمتابعة ومراقبة الأشغال، بلغت 76.1 مليون أورو، وتم تمويل هذه العملية إجمالاً، بنسبة 89.75% من طرف القرض الشعبي الجزائري CPA كما هو مبين بمبلغ 4.889 مليون دينار جزائري، أما نسبة المتبقية 10.25% فتم تمويلها من الأموال الخاصة للمؤسسة، تم تحديد تاريخ استحقاق الدفعة الأولى من القرض في 18 جوان 2013، مع دفع القسط الرئيسي المقدرة قيمته 241.8 مليون دينار جزائري.

ما الذي تغير¹؟

- تجديد وتهيئة عامة للبنىات والمساحات العامة وتجديد مختلف التجهيزات؛
- العمل وفق المعايير الدولية بالنسبة لمنشآت الاستقبال وما يتعلق بالأمن والسلامة؛
- الاستغلال العقلاني والمقبول للمساحات والإمكانات؛
- مخطط جديد للتهيئة الداخلية وتسهيل التنقل الداخلي؛
- شكل جديد للديكور، التأثيث، ووسائل الإنارة؛
- غرف بأفضل المعايير الدولية للإيواء؛
- تعدد العروض من خلال استحداث خدمات جديدة؛
- تنمية مهارات فرق الاستقبال، الخدمات، وعمال الإدارة؛
- إنشاء مطعم جديد، لتلبية مختلف الأذواق لزبائن الفندق؛

تجدر الإشارة أنه، وباستثناء عملية التهيئة سنة 1988، لم يعرف الفندق أي عملية تهيئة أو صيانة منذ افتتاحه سنة 1975.

مما سبق، نلاحظ أن برنامج عصرنه فندق الأوراسي مس الجانب الهيكلي والمادي للفندق من خلال إعادة تهيئة مختلف المرافق المشكلة للفندق وتجديد كل التجهيزات التي من شأنها أن تضمن راحة الزبون، بالإضافة إلى أنها مست كذلك الهيكل البشري من خلال مختلف برامج التكوين المسطرة في هذا الشأن لتنمية المهارات وتطوير الكفاءات، هذا ما يرمي إلى إستراتيجية تميز واضحة، تعد بأداء تنافسي أفضل خلال المراحل القادمة لنشاط الفندق، وتماشيا مع تلبية رغبات الزبائن الوافدين على الفندق.

3 أهم الفوارق والمميزات لفندق الأوراسي مقارنة بالمنافسين

نظرا لتجانس المنتج أو الخدمات المقدمة من طرف فندق الأوراسي مقارنة بالمنافسين، وتوفرهم على نفس المرافق ووسائل الراحة تقريبا، بالإضافة إلى تقارب القدرات بالنسبة لعدد الغرف والأسرة بين مختلف مؤسسات قطاع الفنادق ذات فئة خمس نجوم، فإنه يمكن تمييز فندق الأوراسي بالنقاط التالية:

- الخبرة والتجربة في السوق مقارنة بالمنافسين، إذا استثنينا فندق "الجزائر"، حيث بلغ ما يقارب الأربعين 40 سنة من النشاط في هذا السوق، هذا ما يعطيه خبرة ودراية بتطورات وخصائص هذا القطاع، في حين أن باقي المنافسين تم إنشاءهم ودخولهم السوق مع بدايات سنوات التسعينيات؛
- الموقع الجغرافي من حيث وجوده في قلب العاصمة بالإضافة إلى القرب من المراكز الحكومية؛

¹ www.el-aurassi.com/reserveroffre.php, le: 29/04/2014 a : 10H 15.

- مشروع إعادة التهيئة مؤخراً 2009 2012، المذكور سالفاً، يوحى بتحديث وتجديد جميع المرافق مما قد يعني تحسين عام لجودة الخدمات المقدمة؛
- علامة تجارية مميزة، حيث تشق كلمة الأوراسي من "الأوراس"، المنطقة العريقة وذات الدلالة لكل الجزائريين لما تتميز به من حضارة أصالة؛
- بالإضافة، أنه يمكن لأي مؤسسة، الاعتماد على الكفاءات البشرية التي من شأنها خلق التميز واستغلال المهارات التي تتمتع بها في تقديم أحسن خدمة للزبون، وتقديم التحفيزات الضرورية لها وتحسين ظروف العمل.

ثالثاً: استراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي لفندق الأوراسي

يشمل المزيج التسويقي مختلف المتغيرات التي تسعى المؤسسة إلى تنسيقها وتكييفها لتلبية رغبات الزبائن، والمزيج التسويقي لفندق الأوراسي ندرجه كالتالي:

1 المنتج (الخدمة): من خلال تشكيلة من الخدمات لفندق الأوراسي والمقدمة للزبائن (الضيوف أو النزلاء كما يطلق على زبائن الفنادق)، حيث توفر الراحة والمتعة والجودة، وتتمثل فيما يلي:

أ/ الغرف (خدمة الإيواء): يحتوي فندق الأوراسي على 453 غرفة، بطاقة إجمالية تقدر بـ: 604 سرير، تحتوي كل غرفة على تجهيزات راقية وذات رفاة عالية تضمن للزبون الراحة خلال مدة إقامته بالفندق، كتلفاز بأحدث تكنولوجيا، مكيف هواء...، مقسمة كالتالي: 94 غرفة فردية، 320 غرفة مزدوجة أو ثنائية، 16 جناح صغير، 14 جناح كبير، 08 شقق، و 01 جناح رئاسي.

ب/ المطاعم: يحتوي الفندق أربع مطاعم تسهر على تلبية رغبات الزبائن بقدرة تغطية إجمالية تقدر بحوالي 1000 زبون، وهي كالتالي: مطعم المطعم الجزائري "الدقاق"، مطعم "الطاجران" أو مطعم الأكل العصري، المطعم الإيطالي فيبوناكسي، ومطعم دريباشو، فمن خلال هذه المطاعم يمكن للفندق أن يلبي كل أذواق الزبائن، حيث تقدم مأكولات عصرية وتقليدية، محلية وعالمية، كما يقدم الفندق خدمة الغرف أي توصيل طلبية الزبون إلى غرفته بالنسبة للطعام إذا رغب الزبون في ذلك.

ج/قاعات تنظيم المؤتمرات: يحتوي فندق الأوراسي على ثمان قاعات مجهزة بأحدث التقنيات اللازمة لتنظيم مختلف التظاهرات من مؤتمرات وملتقيات، من مكبر للصوت، جهاز العرض الضوئي، وجهاز الترجمة الذي يتوفر على أربع لغات.

د/ وسائل الراحة والاستجمام: كما يتوفر الفندق على مسبح، خمس ملاعب للتنس، قاعة مجهزة لممارسة الرياضة.

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

هـ/ خدمات أخرى: يوفر الفندق مركز أعمال لإرسال الفاكسات ومختلف أشغال السكرتارية والانترنت، وكالة لتأجير السيارات، وكالة بنكية تابعة للقرض الشعبي الجزائري لتسهيل عمليات صرف وتحويل العملات، مكتبين لشركتي الطيران: الخطوط الجزائرية والخطوط الجوية الإيطالية Alitalia، توفير خدمة النقل المباشر من وإلى مطار الجزائر الدولي، حظيرة للسيارات تتسع لـ: 750 موقف للسيارة، كراء مكاتب، محلات.

2 السعر: يخضع تحديد السعر على العموم إلى مقدار التكلفة كأساس أول، بالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبار فئة تصنيف الفندق معيارا آخر في تحديد أسعار خدماته، دون أن نتجاهل وضع المنافسة وسعر السوق، حيث أكد الرئيس المدير العام لفندق الأوراسي "أن الأسعار المطبقة من طرف الفندق مدروسة وتخضع للعديد من المعايير كما أنها تتوافق مع ما يوجد في السوق"¹.

أما بالنسبة للأسعار المطبقة فنعرضها كالتالي:

أ/ أسعار الغرف والشقق:

الجدول الموالي يوضح أسعار الغرف والشقق

الجدول (03 12): أسعار الغرف والشقق والأجنحة لخدمات فندق الأوراسي

1€ = 110 DZD ; 1\$ = 81,37 DZD

Nos tarifs			
	Dinar/nuitée	Euro/nuitée	Dollar/nuitée
CHAMBRE LUXURY KING	* 21 600,00 DZD	* 196,49 €	* 265,36 \$
CHAMBRE STANDING TWIN	* 19 200,00 DZD	* 174,66 €	* 235,87 \$
CHAMBRE LUXURY TWIN	* 24 000,00 DZD	* 218,32 €	* 294,84 \$
CHAMBRE STANDING KING	* 17 600,00 DZD	* 160,10 €	* 216,22 \$
CHAMBRE EXECUTIVE FLOOR KING	* 21 600,00 DZD	* 196,49 €	* 265,36 \$
CHAMBRE EXECUTIVE FLOOR TWIN	* 24 000,00 DZD	* 218,32 €	* 294,84 \$
CHAMBRE STANDING POUR PERSONNE A MOBILITE REDUITE KING	* 17 600,00 DZD	* 160,10 €	* 216,22 \$
CHAMBRE STANDING POUR PERSONNE A MOBILITE REDUITE TWIN	* 19 200,00 DZD	* 174,66 €	* 235,87 \$
SUITE PRISIDENTIELLE	250 000,00 DZD	2 274,17 €	3 071,25 \$
SUITE SENIOR PRESTIGE	60 000,00 DZD	545,80 €	737,10 \$
SUITE JUNIOR CONFORT	89 000,00 DZD	804,77 €	1 049,12 \$
APPARTEMENTS	100 000,00 DZD	909,67 €	1 228,50 \$
Petit Déjeuner			
Continental	2 200,00 DZD	20,01 €	27,03 \$
Buffet	2 500,00 DZD	22,74 €	30,71 \$
TAXE DE SEJOUR EN SUS : 600,00 DZD par personne et par nuitée			

Source : <http://www.el-aurassi.com/chambresEt.php?act=1>, le: 29/04/2014 a:10H 15

¹ <http://www.djazairnews.info/on-the-cover/122-on-the-cover/37448-2012-04-10-17-19-15.html>, le : 05/05/2014 a : 22H 18.

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

ب/أسعار خدمات المقهى وقاعة الشاي:الجدول الموالي يوضح الأسعار المطبقة على خدمات المقهى وقاعة الشاي

الجدول (03 13): أسعار خدمات المطاعم والمقهى وقاعة الشاي لفندق الأوراسي

Nos tarifs			
	Dinar	Euro	Dollar
Pause café	900,00 DZD	8,19 €	11,06 \$
Pause Café améliorée	1 500,00 DZD	13,65 €	18,43 \$
Collation V.I.P	2 500,00 DZD	22,74 €	30,71 \$
Proposition de Menus 1	4 000,00 DZD	36,39 €	49,14 \$
Proposition de Menus 2	4 500,00 DZD	40,94 €	55,28 \$
Proposition de Menus 3	5 000,00 DZD	45,48 €	61,43 \$
Proposition de Menus 4	5 500,00 DZD	50,03 €	67,57 \$
Proposition de Menus 5	6 800,00 DZD	61,86 €	83,54 \$
Buffet 1	5 500,00 DZD	50,03 €	67,57 \$
Buffet 2	6 500,00 DZD	59,13 €	79,85 \$
Buffet cocktail 1	4 000,00 DZD	36,39 €	49,14 \$
Buffet cocktail 2	4 800,00 DZD	43,66 €	58,97 \$
Buffet cocktail V.I.P	5 500,00 DZD	50,03 €	67,57 \$
1 Agneau	45 000,00 DZD	409,35 €	552,83 \$
Accompagnement Classique	3 500,00 DZD	31,84 €	43,00 \$
Accompagnement Prestige	5 500,00 DZD	50,03 €	67,57 \$
Pièce Montée	60 000,00 DZD	545,80 €	737,10 \$
Formule Mariage en soirée			
Location de salle + Menu (à partir de 4.500,00 DA à 7.000,00 DA)			

Source : <http://www.el-aurassi.com/reserverOffre.php>, le: 29/04/2014, a: 10H 15

ب/أسعار حجز القاعات: الجدول(03 14): أسعار حجز القاعات وتجهيزاتها

Nos tarifs			
	Dinar	Euro	Dollar
Alpha α 1 (ex A3)	50 000,00DZD	454,83 €	614,25 \$
Alpha α 2	120 000,00DZD	1 091,60 €	1 474,20 \$
Alpha α 3	120 000,00DZD	1 091,60 €	1 474,20 \$
Salle d'exposition « ELWAN » Niveau B	250 000,00DZD	2 274,17 €	3 071,25 \$
Salle des conférences « EL MAWAKIF »	500 000,00DZD	4 548,35 €	6 142,51 \$
Salle des commissions « Y.W.Y »	300 000,00DZD (100.000,00 DA /Compartiment)	2 729,01 € (100.000,00 DA /Compartiment)	3 685,50 \$ (100.000,00 DA /Compartiment)
EL QANADIL « Ex Salon Rose »	350 000,00DZD	3 183,84 €	4 299,75 \$
EL DJELSSA Space	350 000,00DZD	3 183,84 €	4 299,75 \$
Salle Secrétariat Technique	50 000,00DZD	454,83 €	614,25 \$
Salle de réunion	60 000,00DZD	545,80 €	737,10 \$
Les Nouvelles Salles de réunion du 1er Etage	150 000,00DZD (50.000,00 DA /Compartiment)	1 364,50 € (50.000,00 DA /Compartiment)	1 842,75 \$ (50.000,00 DA /Compartiment)
Matériel de Traduction simultanée fixe « salle des conférences EL MAWAKIF »	250 000,00DZD / jour	2 274,17 € / jour	3 071,25 \$ / jour
Matériel de Traduction simultanée mobile « Y.W.Y »	200 000,00DZD / jour	1 819,34 € / jour	2 457,00 \$ / jour
Matériel de sonorisation + data show « salle en auditorium »	80 000,00DZD / jour	727,74 € / jour	982,80 \$ / jour
Matériel de sonorisation + data show « table en U	150 000,00DZD / jour	1 364,50 € / jour	1 842,75 \$ / jour
Matériel de sonorisation + data show « table en U »	60 000,00DZD	545,80 €	737,10 \$

Source : <http://www.el-aurassi.com/banqueconf.php>, le: 29/04/2014 a: 10H 15.

3 الترويج: إن عدم وجود مديرية التسويق أدى إلى ضعف الاهتمام بالترويج للفندق الأوراسي، إلا أنه يمكن أن نلمس النشاط الترويجي من خلال الموقع الإلكتروني للفندق الذي يوضح مختلف الخدمات المقدمة من طرف الفندق، كما يبين مختلف العروض والتخفيضات المطبقة على خدمات الفندق لاسيما في المواسم كفصل الصيف مثلا. كما تساهم في الترويج لعلامة فندق الأوراسي، مختلف الصفحات الإشهارية في المجالات خاصة تلك المجالات التي تعنى بمتابعة تطور القطاع السياحي بالجزائر وكذلك المجالات التي توزع في الوكالات السياحية والخطوط الجوية.

4 التوزيع: يمكن للزبون أن يقوم بتحديد طلبه وحجز الغرفة التي يرغب فيها من خلال الموقع الإلكتروني للفندق www.el-aurassi.com، حيث يحدد نوعها (غرفة فردية، ثنائية أو شقة...)، كما يوفر الفندق مكتب على مستوى المطار لاستقبال الزبائن وتسهيل العمليات وتوجيههم، كما يوفر خدمة النقل من المطار إلى الفندق. كما يوفر الفندق خدمة الغرف أي توفير طلبية الطعام في الغرفة إذا رغب الزبون في ذلك، أما الخدمة المقدمة في الطاعم فتكون فورية ووفقا لطلب الزبون الذي يحدد إختياره انطلاقا من قائمة الأطعمة التي يعرضها الفندق.

هذا بالنسبة للمزيج التسويقي التقليدي، بينما تم إضافة بعض العناصر والتي تتميز بها الأنشطة الخدمية دون الأنشطة الإنتاجية، وهي كالتالي:

5 العمال: يتميز النشاط الخدمي بإضافة عنصر العمال لمزيج التسويق وهذا نظرا أن لكون العمال على اتصال مباشر، حيث تؤثر سلوكيات العمال وتصرفاتهم في جودة الخدمة المقدمة للزبون، حيث خضع عمال الفندق لدورات تكوينية في الخارج، من شأنها تنمية المهارات الذاتية لهم، خاصة بالنسبة للعمال ذوو الاتصال المباشر مع الزبون كعمال الاستقبال، وعمال تقديم خدمات المطاعم.

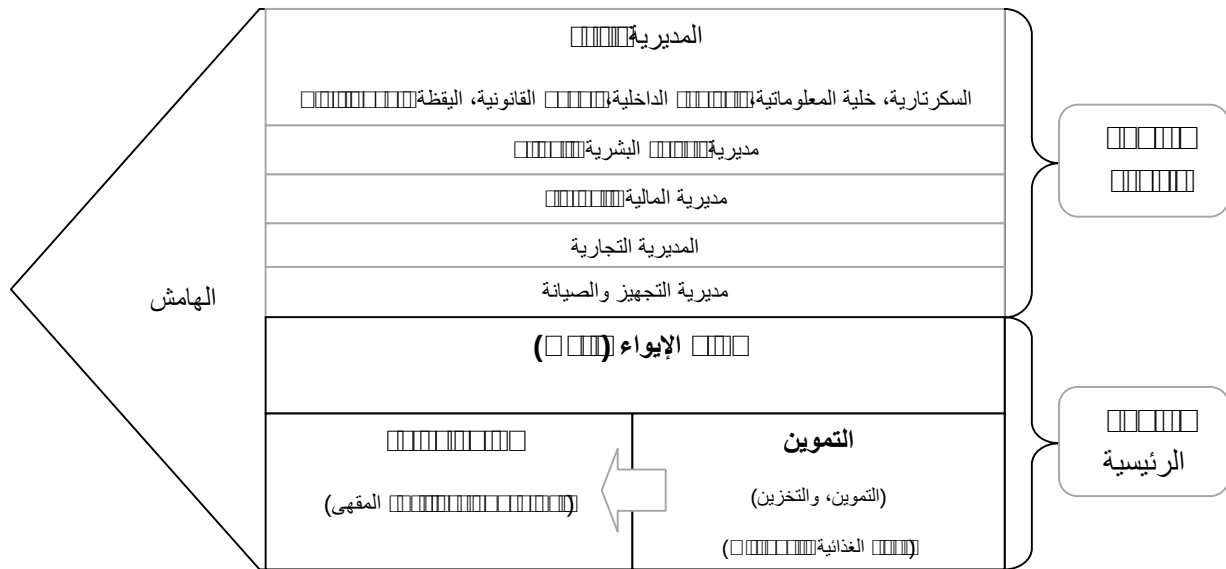
6 البيئة المادية: تكتسي البيئة المادية أهمية في الأنشطة الخدمية، حيث يلعب الديكور، الأثاث، ومختلف المظاهر الشكلية والمادية في إبراز مدى جودة الخدمة المقدمة. ولقد سبق الإشارة إلى أنه تم إعادة تهيئة بنايات الفندق وتجديد مختلف تجهيزاته وأثاثه في إطار برنامج ومشروع عصرنة فندق الأوراسي.

7 عملية تقديم الخدمة: إن الاستقبال الجيد للزبون، وكذا سرعة الاستجابة لطلباته، تعتبر عاملا أساسيا في تحقيق رضا الزبون، ويضمن ولاءه مستقبلا.

رابعا: نموذج سلسلة القيمة لفندق الأوراسي

يوضح الشكل الموالي نموذج سلسلة القيمة لفندق الأوراسي، وذلك بترتيب أنشطة فندق الأوراسي كأنشطة رئيسية وأنشطة داعمة:

الشكل (03 14): نموذج سلسلة القيمة لفندق الأوراسي



المصدر: من إعداد الطالب.

يعتبر نشاط المطاعم، ونشاط الإيواء أهم ركيزتين في نشاط الفندق، فيما يساهم نشاط التموين في تزويد المطاعم بالمادة الأولية، لذا يمكن إضافته كنشاط أساسي، بينما تعتبر الأنشطة الأخرى (الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، المديرية التجارية، التجهيز والصيانة) كأنشطة داعمة.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية لفندق الأوراسي

فبالإضافة للبعد الاستراتيجي الذي تم توضيحه في المطلب السابق، فيما يتعلق بإستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التميز، استراتيجيات المزيج التسويقي، يمكن أن يشكل الفندق ميزة تنافسية في قطاع الخدمات الفندقية من خلال مجموعة من العناصر والعوامل المتاحة له كالموارد والكفاءات التي يتوفر عليها الفندق، كما يساهم الإطار الوطني في خلق مزايا تنافسية للدولة ككل وكذلك للمؤسسات الاقتصادية التي تنشط فيها.

أولاً: الموارد والكفاءات (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية)

تتمثل مختلف الموارد والكفاءات لفندق الأوراسي فيما يلي:

1 الأصول

الجدول الموالي يوضح قيمة أصول فندق الأوراسي لسنة 2012:

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول (03 15): الأصول غير المتداولة لدورة 2012/12/31 (الوحدة: 10⁶ دج)

الأصول	القيمة الإجمالية	قيمة الاهتلاكات والمؤنات	القيمة الصافية	النسبة المئوية
الأصول الثابتة، الأصول غير المتداولة (غير الجارية)				
تثبيبات معنوية	49	45	4	%0.03
التثبيبات العينية	4.753	2.465	2.288	%20.88
التثبيبات الجارية إنجازها	7.413	-	7.413	%67.66
مخزون التجهيزات	21	-	21	%0.19
التثبيبات المالية	187	166	20	%0.18
مساهمات أخرى	22	5	17	%0.15
تثبيات سندات أخرى	164	161	3	%0.02
ضرائب مؤجلة على الأصول	71	-	71	%0.64
مجموع الأصول غير المتداولة	12.497	2.677	9.820	%89.63
الأصول المتداولة، الأصول الجارية				
مخزونات	461	49	411	%3.75
الحسابات الدائنة المماثلة	672	99	572	%5.22
زبائن	505	99	405	%3.69
مدينون مختلفون	32	-	32	%0.29
ضرائب	133	-	133	%1.21
أصول متداولة أخرى	0.707	-	0.707	-
متاحات	157	6	151	%1.37
الخزينة	157	6	151	%1.37
مجموع الأصول المتداولة	1.291	155	1.135	%10.36
مجموع الأصول	13.788	2.832	10.955	%100

المصدر: ميزانية المؤسسة لدورة 2012/12/31.

ملاحظة: تسميات الأصول وردت في قائمة النظام المحاسبي المالي SCF.

من خلال الجدول يتبين حجم الاستثمارات التي تحوزها المؤسسة، هذه الموارد المعتبرة تشكل لبنة أساسية يمكن استغلالها في خلق التميز لخدمات المؤسسة، وضمان أداء تنافسي لها في القطاع السوقي لأنشطة خدمات الفنادق.

أما عن الموارد المادية، فقد سبق الإشارة أن الفندق يحتوي على 454 غرفة، 04 مطاعم، 08 قاعات للمؤتمرات، كل هذه المرافق مجهزة بأحدث التجهيزات العصرية التي تتطلبها خدمات فندق الخمس نجوم، كما يحوي مرافق ترفيهية أخرى كمسبح، 05 ملاعب للتنس، بالإضافة إلى المكاتب المجهزة

الفصل الثالث: دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

للزبائن ومركز الأعمال، المحلات التجارية هي الأخرى يمكن اعتبارها كموارد مادية أساسية لخلق المزايا التنافسية.

2 الموارد والكفاءات البشرية

أما فيما يتعلق بالموارد البشري، يتوفر بفندق الأوراسي موارد وكفاءات بشرية ذات كفاءة عالية في الكم والكيف، والمعلومات التالية تبين ذلك:

أ/ توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي: الجدول والشكل الموائين يوضحان توزيع عمال فندق الأوراسي حسب المستوى الوظيفي، وتطور عددهم خلال ثلاث سنوات الأخيرة.

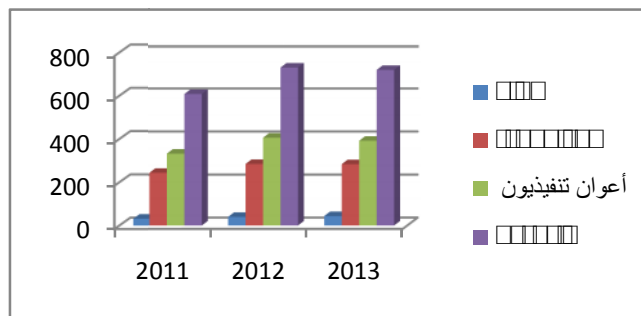
الجدول (03 16): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي

السنة	2011		2012		2013	
إطار	32	%5	40	%5	44	%6
أعوان تحكم	245	%40	286	%39	285	%39
أعوان تنفيذ	334	%55	408	%56	394	%54
المجموع	611	%100	734	%100	723	%100

المصدر: مصلحة المستخدمين والوسائل (بتصرف).

والشكل الموائي يوضح ما جاء في الجدول:

الشكل (03 15): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على الجدول السابق.

يتضح أن فئة العمال التنفيذيين تمثل النسبة الأكبر من مجموع العمال بنسبة تراوحت بين 54% و56% خلال الثلاث سنوات السابقة، بينما كانت فئة الإطارات الأقل نسبة حيث لم تتجاوز نسبة 6%، أما فئة عمال التحكم فكانت في حدود 40% من مجموع العمال، كما أن العدد الإجمالي للعمال شهد ارتفاعا سنة 2012 مقارنة بالسنة السابقة لها، ثم انخفض سنة 2013 ليبلغ العدد الإجمالي 723 عامل.

ب/ توزيع عمال حسب السن

الجدول الموالي يبين توزيع عمال حسب فئات السن:

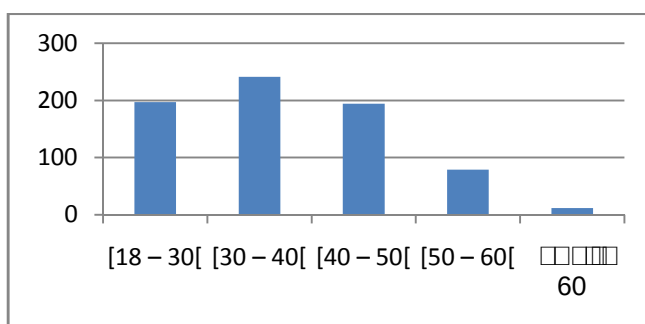
الجدول (03 17): توزيع العمال حسب السن (2013/12/31)

السن	]30 – 18]	]40 – 30]	]50 – 40]	]60 – 50]	أكبر من 60
عدد العمال	197	241	194	79	12
النسبة المئوية	%27	%33	%27	%11	%2

المصدر: مصلحة المستخدمين والوسائل (بتصرف).

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (03 16): توزيع العمال حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على الجدول السابق.

نلاحظ أن فئة العمال الذين يتراوح سنهم بين 30 إلى 40 سنة تشكل النسبة الأعلى 33%، بينما العمال الذين تجاوز سنهم الستين سنة لم تتجاوز نسبتهم 2% من مجموع العمال لسنة 2013، كما أن نسبة 60% من عمال فندق الأوراسي لم يتجاوز سنهم 40 سنة مما يعني الاعتماد على الكفاءات الشابة، ونلاحظ أن نسبة 13% من العمال قد تجاوز سنهم الـ 50 سنة وهذا للاستفادة من خبرتهم وتجربتهم في الميدان.

ج/ توزيع العمال حسب الجنس

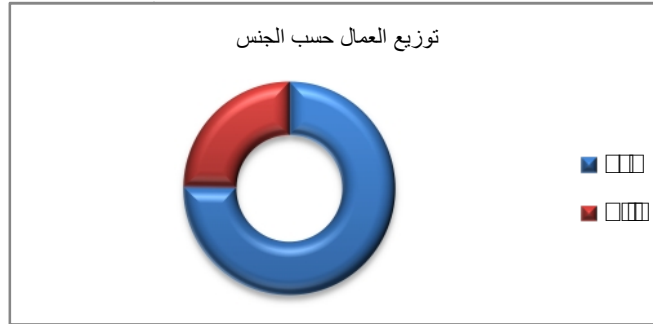
الجدول (03 18): توزيع العمال حسب الجنس (2013/12/31)

الجنس	ذكر	أنثى
عدد العمال	544	179
النسبة المئوية	%75	%25

المصدر: مصلحة المستخدمين والوسائل (بتصرف).

والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل (04 17): توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على الجدول السابق.

يمثل الرجال نسبة 75 % من مجموع عمال فندق الأوراسي، أما النسبة المتبقية للنساء فلم تتجاوز نسبتها 25%.

د/التوظيف

الجدول (03 19): عدد العمال الذين تم توظيفهم خلال سنة 2011، 2012 و 2013.

2013	2012	2011	
31	37	09	عدد العمال الذين تم توظيفهم

المصدر: مصلحة المستخدمين والوسائل.

هـ/ التكوين: فيما يخص مخطط التكوين، وفي إطار برنامج عصرنة فندق الأوراسي، تم التأكيد على سلسلة من البرامج التكوينية المسطرة في هذا السياق، حيث كانت أول دفعة تستفيد من هذا البرنامج التكويني من عمال المطاعم وكذا عمال مصلحة الإيواء وذلك خلال فترة إغلاق الفندق سنة 2011، كما أن إنشاء فندق جديد وفق الطابع الإيطالي أو لنقل مختص في المأكولات الإيطالية العالمية أدى بالمؤسسة إلى تنظيم تكوين في إيطاليا في المدرسة المتخصصة ALMA SPRL استفاد منه خمسة عشر عامل ودامت مدته ستون 60 يوم. كذلك تم برمجة دورات تكوينية مست جميع فئات العمال بدأت في فيفري 2012 واستمرت إلى غاية شهر سبتمبر من نفس السنة، هذا التكوين المشار إليه أخيرا تم في المعهد الدولي للفندقة بمدينة نيس الفرنسية¹.

¹ Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/ 2012, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI (SPA), pp : 26, 29.

3 الموارد المالية

الجدول التالي يبين مختلف مصادر التمويل المتاحة للمؤسسة:

الجدول (03 20): الموارد المالية لفندق الأوراسي لدورة 31/12/2012 (الوحدة: 10⁶ دج)

النسبة المئوية	القيمة	
رؤوس الأموال الخاصة		
13.69%	1.500	رأس المال الصادر
21.48%	2.354	علاوات واحتياطات
2.71%	297	النتيجة الصافية لدورة 2012
0.76%	84	أموال خاصة أخرى - أثر الانتقال من المخطط الوطني للمحاسبة إلى النظام المحاسبي المالي
-	(521)	أموال خاصة أخرى - الترحيل من جديد
34%	3.714	مجموع الأموال الخاصة
الخصوم غير الجارية		
55.82%	6.116	قروض لدى مؤسسات القرض
0.34%	38	قروض الخزينة
0.33%	37	ضرائب مؤجلة على الخصوم
1.91%	210	مؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة
0.13%	15	ودائع وكفالات مقبوضة
-	(42)	حسابات الارتباط بين شركات في شكل مساهمة
58%	6.375	مجموع الخصوم غير الجارية
الخصوم الجارية		
1.35%	148	موردون
0.31%	35	ضرائب
5.96%	654	ديون أخرى
0.23%	26	فوائد منتظرة
08%	865	مجموع الخصوم الجارية
100%	10.955	مجموع الخصوم

المصدر: ميزانية المؤسسة لدورة 2012/12/31، أنظر الملحق رقم (17).

من خلال الجدول، يتبين أن الأموال الخاصة للمؤسسة تمثل ما نسبته 34% بقيمة تتجاوز الثلاث ملايين و 714 مليون دينار جزائري، فيما بلغت الخصوم غير الجارية نسبة قدرها 58%، أما عن الخصوم الجارية فلم تتجاوز نسبة 08% بقيمة 865 مليون دينار جزائري.

ثانيا: الإطار الوطني منشئ للمزايا التنافسية، تطورات الحظيرة الفندقية في الجزائر

يساهم توفر الهياكل القاعدية في تطور وانتعاش القطاع السياحي لأي دولة في مما يؤدي إلى تطور القطاعات ذات الصلة كالأنشطة الفندقية، المطاعم، النقل... إلخ. والمعطيات التالية توضح أهم التطورات التي عرفتتها الحظيرة الفندقية في الجزائر:

1 تطور قدرات الاستيعاب للفنادق، حسب فئة التصنيف (نجوم)

الجدول الموالي يوضح تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب فئة التصنيف إلى نجوم

الجدول (03 21): تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب فئة التصنيف إلى نجوم (الوحدة: سرير)

2012 (%)	2012	2010	2009	
4%	3.948	3.948	3.914	5 نجوم
2%	1.533	3.560	2.531	4 نجوم
4%	3.913	14.090	16.128	3 نجوم
3%	2.707	8.070	12.660	2 نجمتين
7%	6.326	3.804	3.997	1 نجمة
68%	65.529	58.905	49.494	غير مصنفة
6%	5.861	-	-	بدون نجوم
1%	535	-	-	صنف وحيد
6%	6.145	-	-	هياكل فندقية أخرى
100%	96.497	92.377	88.694	المجموع

المصدر: تقارير وزارة السياحة. 28: 11 a 30/04/2014, consulté le : <http://www.mta.gov.dz/pdf>

من الجدول نلاحظ أن أغلب الفنادق في الجزائر غير مصنفة، حيث تمثل قدرات استيعابها ما نسبته 68% من إجمالي قدرات الاستيعاب وهذا لسنة 2012، في حين تمثل فنادق الخمس نجوم نسبة قدرها 4% فقط، كما سجلت القدرات الإجمالية نسبة نمو بلغت 8.79% سنة 2012 مقارنة بسنة 2009.

2 تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب نوع المنتج¹

الجدول الموالي يوضح تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب نوع المنتج السياحي

¹ هذه التصنيفات □□□□ تقارير □□□□ السياحة.

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول (03 22): تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب نوع المنتج السياحي (الوحدة: سرير)

2012 (%)	2012	2010	2009	
49%	47.508	52.085	57.419	حضري
32%	31.238	31.322	16.551	شاطئي
12%	11.548	3.770	10.635	صحراوي
5%	5.095	4.111	3.757	حموي
1%	1.108	1.089	332	مناخي
100%	96.497	92.377	88.694	المجموع

المصدر: تقارير وزارة السياحة. 28: 30/04/2014 a 11 : <http://www.mta.gov.dz/pdf>, consulté le :

تمثل الفنادق الحضرية النسبة الأكبر بالنسبة لنوع المنتج، حيث تقدر نسبتها بـ: 49% بقدرة استيعاب بلغت 47.508 سرير، بينما لم تتجاوز الفنادق الحموية نسبة الـ 5% حيث بلغت قدراتها 5.096 سرير، وهذا بالنسبة لسنة 2012.

3 تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب الشكل القانوني

الجدول الموالي يوضح تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب الشكل القانوني

الجدول (03 23): تطور قدرات الاستيعاب للفنادق حسب الشكل القانوني (الوحدة: سرير)

2012 (%)	2012	2010	2009	
17%	16.302	15.597	17.955	عمومي
77%	74.233	71.184	67.563	خاص
6%	5.962	5.596	3.176	مجمعات محلية ومختلطة
100%	96.497	92.377	88.694	المجموع

المصدر: تقارير وزارة السياحة. 28: 30/04/2014 a 11 : <http://www.mta.gov.dz/pdf>, consulté le :

يهيمن القطاع الخاص على أغلبية النشاط الفندقية بنسبة 77% من إجمالي قدرات الحظيرة الفندقية بقدرة استيعاب 74.233 سرير، في حين بلغت قدرات استيعاب الفنادق التابعة للقطاع العمومي 16.302 سرير أي بنسبة 17%.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الحظيرة الفندقية في الجزائر في تزايد مستمر من ناحية تطور قدرات الاستيعاب، مما قد ينعكس على تطور وتحسن أداء القطاع السياحي الوطني.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية فندق الأوراسي

من خلال المؤشرات التالية يتضح مدى تطور الأداء التنافسي لفندق الأوراسي:

أولاً: تطور رقم الأعمال لفندق الأوراسي

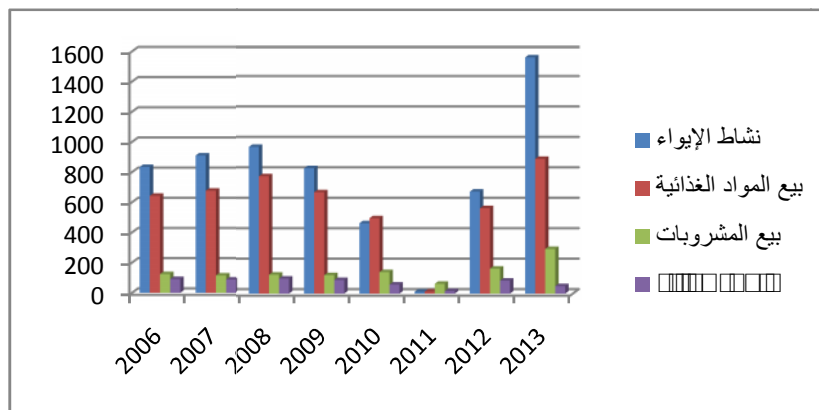
والجدول الموالي يوضح تطور رقم العمال المحقق من أنشطة الخدمات المقدمة من طرف فندق الأوراسي، تطور رقم الأعمال الخاص بخدمة تأجير الغرف (الإيواء) خلال السنة، بالإضافة إلى تطور رقم الأعمال الخاص بخدمة المطاعم سواء المحصل من بيع المواد الغذائية أو المحصل من بيع المشروبات، وكذلك رقم الأعمال المحصل من أنشطة مختلفة كحجز قاعات المؤتمرات وحجز مركز الأعمال و كراء المكاتب...إلخ، وذلك بين سنتي 2006 و2012، وتوقعات المؤسسة لرقم الأعمال سنة 2013.

الجدول (03 24): تطور رقم الأعمال لفندق الأوراسي بين سنتي 2006 و2012 وتوقعات سنة 2013
(الوحدة 10⁶ دج)

رقم الأعمال	رقم أعمال محقق							متوقع
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2013
نشاط الإيواء	834	910	964	824	462	12	670	1.552
بيع المواد الغذائية	643	677	771	666	495	13	561	885
بيع المشروبات	124	115	124	121	141	64	164	293
أنشطة مختلفة	91	88	98	89	59	16	85	49
رقم الأعمال الإجمالي	1.693	1.792	1.958	1.702	1.159	107	1.482	2.780

Source : Rapport du conseil d'administration 2012, et le rapport du conseil d'administration 2009, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI.

الشكل (03 18): تطور رقم الأعمال لنشاط الإيواء، وخدمة المطاعم، ورقم الأعمال لأنشطة أخرى

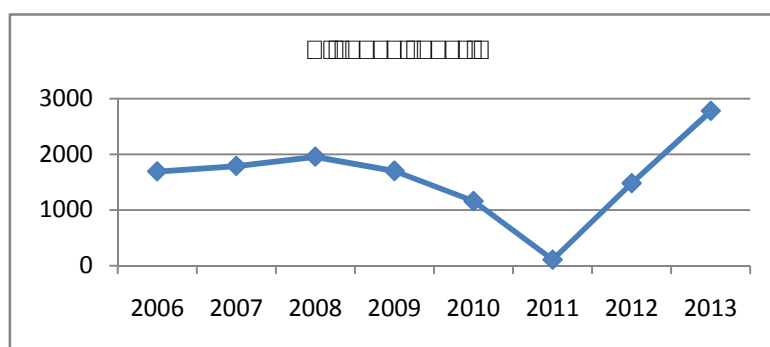


المصدر: من إعداد الطالب، بناء على ما ورد في الجدول السابق.

من خلال الشكل يتبين أن رقم الأعمال المحصل من نشاط الإيواء (أو كراء الغرف) يعتبر المساهم الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي طوال تلك السنوات باستثناء سنتي 2010 و 2011 وهذا نظرا للتوقف الجزئي لنشاط الفندق خلال هاتين السنتين، بسبب الأشغال الجارية والمتعلقة بمشروع إعادة تهيئة الفندق المشار إليه سابقا.

والشكل والموالي يوضح تطور رقم الأعمال الإجمالي لفندق الأوراسي بين سنتي 2006 و 2012 وتوقع رقم الأعمال الممكن تحقيقه سنة 2013.

الشكل (03 19): تطور رقم الأعمال الإجمالي لفندق الأوراسي



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على ما ورد الجدول السابق.

نفس الشيء بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي حيث شهد انخفاضا حادا سنة 2011 لنفس السبب، إلا أنه عرف انتعاشا سنة 2012 نظرا لعودة نشاط الفندق في شكله المعاصر، بينما تتوقع المؤسسة نموا في رقم الأعمال الإجمالي سنة 2013 بنسبة تتجاوز 88% مقارنة بسنة 2012.

والجدول والموالي يوضح تطور مؤشرات الأداء للخدمات المقدمة من طرف فندق الأوراسي، تطور عدد الغرف المؤجرة (المحجوزة) خلال السنة، بالإضافة إلى عدد ليالي المبيت، وتطور عدد الخدمات المقدمة من طرف المطاعم، وذلك بين سنتي 2006 و 2012 وتوقعات المؤسسة لأداء سنة 2013.

الجدول (03 25): تطور أداء فندق الأوراسي بين سنتي 2006 و 2012، وتوقعات أداء سنة 2013

السنة	محقق							متوقع
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2013
عدد الغرف المحجوزة	30.750	8.592	50.507	77.684	90.180	101.695	106.827	88.518
عدد ليالي المبيت	30.545	12.835	59.893	89.234	102.044	112.925	122.629	106.786
خدمات المطاعم	123.628	9.998	128.979	189.348	231.587	219.391	225.095	260.530

Source : Rapport du conseil d'administration 2012, et le rapport du conseil d'administration 2009, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI.

ثانيا: الربحية (النتيجة الصافية) لفندق الأوراسي

الجدول الموالي يوضح تطور نتيجة الصافية لدورات السنوات بين 2006/12/31 و 2012/12/31 وتوقع المؤسسة لنتيجة دورة 2013/12/31:

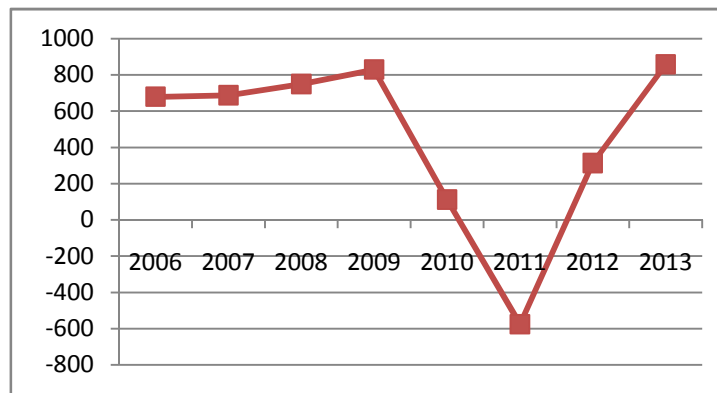
الجدول (26 03): تطور النتيجة الصافية لفندق الأوراسي بين سنتي 2006 و 2012 وتوقع نتيجة سنة 2013 (10⁶ دج).

السنة	محقة							متوقعة
	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2013
النتيجة الصافية	313	(575)	112	829	749	687	679	857
المردودية	%21	-	%10	%49	%38	%38	%40	%31

Source : Rapport du conseil d'administration 2012, et le rapport du conseil d'administration 2009, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI.

والشكل الموالي يترجم الأرقام الموضحة في الجدول:

الشكل (20 03): تطور النتيجة الصافية



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على ما ورد في الجدول السابق

كنتيجة حتمية لتراجع رقم الأعمال المحقق خلال سنتي 2010 و 2011 تأثرت النتيجة الصافية للمؤسسة خلال هاتين السنتين، حيث سجلت خسارة سنة 2011 بمبلغ تجاوز قدره 575 مليون دينار جزائري، بينما سجلت عودة للربحية سنة 2012 بمبلغ 313 مليون دينار جزائري، فيما تتوقع المؤسسة استمرار نمو وارتفاع النتيجة الصافية خلال سنة 2013 حيث تسعى لتحقيق ربحية تصل إلى 857 مليون دينار جزائري.

ثالثا: مقارنة قدرات الاستيعاب لفندق الأوراسي مع القدرات الإجمالية للقطاع

نظرا لعدم توفر المعلومات الخاصة بأداء ورقم الأعمال الخاص بالفنادق المنافسة والتي يمكننا من خلالها تحديد الحصة السوقية لفندق الأوراسي، لذا سنكتفي بإجراء مقارنة بين قدرات استيعاب فندق

الفصل الثالث: دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الأوراسي مقارنة بإجمالي قدرات استيعاب فنادق الخمس نجوم المتواجدة بمدينة الجزائر العاصمة من ناحية عدد الأسرة التي تحتويها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

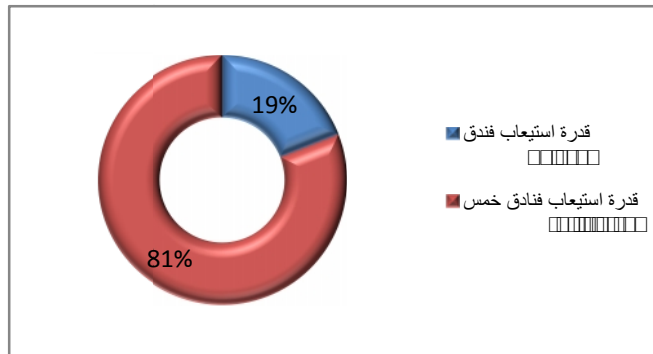
الجدول (03 27): قدرات الاستيعاب لفندق الأوراسي مقارنة بالمنافسين

النسبة	عدد الأسرة	
19%	604	قدرة الاستيعاب لفندق الأوراسي
81%	2.567	قدرة الاستيعاب للفنادق المنافسة
100%	3.171	قدرة الاستيعاب لفنادق خمس نجوم بمدينة الجزائر العاصمة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير فندق الأوراسي 2012 وتقرير مديرية السياحة لولاية الجزائر 2013.

والشكل الموالي يوضح نسبة قدرة استيعاب فندق الأوراسي مقارنة بفنادق الخمس نجوم بمدينة الجزائر العاصمة:

الشكل (03 21): مقارنة قدرة استيعاب فندق الأوراسي مقارنة بإجمالي قدرات فنادق خمس نجوم المتواجدة بمدينة الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على ما ورد في الجدول السابق.

تتمثل قدرة استيعاب فندق الأوراسي في نسبة 19% من إجمالي قدرة قطاع خدمات فنادق الخمس نجوم المتواجدة بمدينة الجزائر العاصمة من حيث عدد الأسرة، أي أن المؤسسات أو الفنادق المنافسة تمثل نسبة 81% المتبقية، هذه النسبة لقدرات فندق الأوراسي يجب أن تنعكس على مؤشرات الأداء السابقة، أي أنه يجب أن لا يقل رقم الأعمال والنتيجة الصافية المحققين من نشاط الفندق عن نسبة 19% من إجمالي رقم الأعمال والنتيجة الصافية المحققة في هذا القطاع ككل.

رابعاً: مؤشرات تطور القطاع السياحي في الجزائر بين سنتي 2009 و2012،

يمكن التعبير عن تنافسية القطاع السياحي بمدى مساهمة هذا الأخير في الناتج الداخلي الخام

للدولة، بالإضافة إلى عدد السياح الوافدين لهذه الدولة.

الفصل الثالث دراسة حالة الإستراتيجيات التنافسية لفندق الأوراسي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول(03 28): مؤشرات تطور أداء القطاع السياحي في الجزائر

السنة	2009	2010	2011	2012	% (2012 - 2009)
عدد السياح الوافدين	1.911.506	2.070.496	2.394.887	2.634.056	38%
الحصيلة النقدية للسياح الوافدين (مليون دولار)	330	-	400	430	30%
عدد لياالي المبيت في الفنادق	5.645.828	5.939.334	6.329.472	6.640.181	18%

المصدر: تقارير وزارة السياحة لسنوات 2009، 2010، 2011، 2012.

<http://www.mta.gov.dz/>, consulté le : 30/04/2014 à 11 :28

نلاحظ تزايد عدد السياح الوافدين إلى الجزائر حيث بلغ عددهم 2.634.056 سائح، وذلك بنسبة نمو 38% مقارنة بعدد الوافدين سنة 2009، فيما كانت الحصيلة النقدية المتأتية من السياح الوافدين سنة 2012 بمبلغ قدره 430 مليون دولار وذلك بنسبة نمو 30% مقارنة مع سنة 2009، أما عن لياالي المبيت للسياح في الفنادق فتجاوزت 6.640.181 ليلة وذلك بنسبة نمو 18% مقارنة بسنة 2009.

أما عن تطور حصة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام، فالجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(03 29): تطور حصة مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام PIB	1.02	1.7	2.05	2.3%	2.3%	2.4%	2.4%

المصدر: تقارير وزارة السياحة. 28: 30/04/2014 à 11 :28. <http://www.mta.gov.dz/>

نلاحظ من الجدول أن مساهمة القطاع السياحي في الناتج الداخلي الخام PIB هي نسبة ضعيفة جدا حيث لم تتجاوز 2.4%، إلا أنها في تزايد مستمر حيث بلغت حصة القطاع السياحي سنة 2006 ما نسبته 1.02% من الناتج الداخلي الخام لترتفع حتى تبلغ سنة 2012 نسبة قدرها 2.4%، مما يدل على نمو القطاع السياحي في الجزائر خلال ست سنوات الأخيرة.

خلاصة الفصل

مع مطلع سنوات التسعينات أفرزت البيئة الفندقية دخول متعاملين اقتصاديين جدد للقطاع الخدماتي الفندقية بعلامات تجارية عالمية، هذا ما أدى إلى شدة المنافسة في هذا القطاع، هذا من جهة المنافسين لفندق الأوراسي، أما عن مختلف الظروف الأخرى المحيطة به فهي تتراوح بين الفرص والتهديدات.

لقد أدت شدة التنافسية بإدارة فندق الأوراسي إلى تبني إستراتيجية لمواكبة التطورات الحاصلة، فمن خلال مشروع عصرنه وحدة فندق الأوراسي وإعادة تهيئته وإدخال مجموعة التعديلات، تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحسين مختلف الخدمات المقدمة من طرف الفندق.

لفندق الأوراسي مجموعة من الموارد الداخلية التي من شأنها المساهمة في تحقيق التميز على خدمات الفنادق المنافسة، حيث تعتبر الموارد المادية التي يمتلكها، بالإضافة للموارد المالية المعتبرة، وكذا الكفاءات البشرية مصدرا أساسيا وهاما في خلق المزايا التنافسية للمؤسسة، والتي ستعكس على مختلف مؤشرات أدائه، من خلال توسيع الحصة السوقية، الرفع من رقم الأعمال، وتحسين الربحية، والسعي لكسب رضى الزبون وضمان ولائه كأفق إستراتيجي على المدى البعيد، لتحقيق النجاح المستمر للمؤسسة.



يعتبر إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في البيئة الاقتصادية ذات التنافسية الشديدة أمراً ضروريا لضمان الاستمرارية، خاصة مع تزايد التحديات التي تواجهها بيئة الأعمال، حيث يساهم التفكير الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة من خلال تبني إستراتيجية واضحة المعالم، تعتمد فيها على تدنية وتخفيض التكاليف، أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عما تقدمه المؤسسات المنافسة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد حيث توجه المؤسسة نشاطها لخدمة شريحة معينة من الزبائن ذات الخصائص المشتركة والمتشابهة. كما توفر المؤسسة مختلف الموارد المتاحة لها في سبيل خلق القيمة وتحقيق التميز.

تؤثر البيئة التنافسية على المؤسسة من خلال نواحي مختلفة، حيث تؤثر على المؤسسة كالأوضاع السياسية والقوانين والتشريعات، وكذلك الأوضاع الاقتصادية من تضخم، بطالة، معدلات الفائدة، وأيضاً المعطيات الاجتماعية للأفراد من عادات وتقاليد ودين، وأيضاً البيئة الطبيعية والايكولوجية هذا بصفة عامة، أما فيما يتعلق بالبيئة الخاصة ببيئة الصناعة أو القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة فإن أهم العوامل المؤثرة هي: المنافسون، الموردون، الزبائن، الممولون، الأطراف ذات العلاقة كالمساهمين، كل هذه العوامل المشكلة للبيئة الخارجية للمؤسسة من شأنها فرض نوع القيود التي توجه من خلالها المؤسسة نشاطها وتسعى للتكيف معها، لتفادي التهديدات التي تفرضها ومستغلة الفرص المتاحة أمامها.

كما أن للبيئة الداخلية دوراً هاماً في أداء المؤسسة، حيث تتوفر أي مؤسسة على مجموعة من الموارد المادية والمالية والمعنوية وكفاءات بشرية، من شأنها تحقيق التميز على المنافسين، حيث على المؤسسة الاعتماد أساساً على تلك الموارد غير القابلة للتقليد والنقل كالمعرفة والخبرة الرأسمال الفكري، وكذا الاعتماد على الأسس الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، وتشجيع الإبداع لضمان ميزة تنافسية مستمرة ومتواصلة.

النتائج

من خلال ما سبق، تم التوصل للنتائج التالية:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
- تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها؛
- تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تقاديتها؛
- يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق، مما يسهل إتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات المناسبة لها؛
- إن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف للحصول على هذه الميزة يمكن المؤسسة من القيادة في التكاليف بالنسبة للقطاع ويمكنها كذلك من التحكم في أسعار السوق، ومجابهة أي منافسة سعرية قد تخوضها المؤسسات المنافسة؛
- كما تساهم ميزة تدنية التكاليف من الحصول على هوامش ربحية تفوق ما يحصله المنافسون؛
- يمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال الاستفادة من أثر الخبرة، والاستفادة من اقتصاديات الحجم وذلك برفع حجم الإنتاج، البحث عن أحسن مصادر للتأمين، تبسيط أسلوب الإنتاج، تقليص عدد الوسطاء؛
- يساهم نموذج سلسلة القيمة في التعرف على أنشطة المؤسسة، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، مما يسهل التعرف على الأنشطة المولدة للقيمة؛
- تتطلب إستراتيجية تدنية التكاليف استثمارات ضخمة، معدات إنتاج مناسبة، كفاءة كبيرة لليد العاملة؛
- رغم أهمية إستراتيجية تدنية التكاليف والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن التنافسية السعرية قد تؤدي إلى انخفاض في المردودية، كما قد تظهر منتجات بديلة قد تؤثر على منتجات القطاع؛
- إن تبني المؤسسة لإستراتيجية التمايز، يمكن من الحصول على منتج وعلامة تجارية ترضي الزبون مما يؤدي إلى ولائه في المدى الطويل؛

- تتطوي إستراتيجية التمايز على تقديم منتج متمايز عما يعرضه المنافسون، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع، الجودة، أو التكنولوجيا المستعملة؛
- عند تبني إستراتيجية التمايز، على المؤسسة أن تضمن بأن الزبائن مستعدون لدفع سعر أكبر نظير المنتج المتمايز، أي عدم الحساسية اتجاه الأسعار؛
- على المؤسسة أن تسعى لإدراك الزبون لقيمة تمايز منتجاتها، ويرتبط نجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون إذا استطاعت أن تبين القيمة الحقيقية للمنتج والتي تبرر الزيادة في السعر؛
- رغم أهمية إستراتيجية التمايز والمزايا التي تتميز بها، إلا أن لها مجموعة من العيوب التي قد تشكل مخاطر بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد، حيث أن أهم العوائق تتمثل في عملية التقليد من طرف المنافسين، تغير أذواق الزبائن، أو ظهور منتجات متمايزة تشبع نفس الحاجات وبأسعار أكثر تنافسية؛
- تستهدف المؤسسة وفق إستراتيجية التركيز جزءاً معيناً من السوق، سواءاً من جانب تخفيض التكاليف أو جانب التمايز، وعموماً فإن نجاح المؤسسة في اختيار أي الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي، وكذلك خصائص الزبائن المستهدفين؛
- إن حصول المؤسسة على إحدى الميزتين، تدنية التكاليف أو التمايز، من شأنه أن ينعكس إيجاباً على مختلف مؤشرات الأداء للمؤسسة، من زيادة في رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، تخفيض التكاليف، زيادة الإنتاجية؛
- على المؤسسة أن تضمن بأن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة، وغير قابلة للتقليد؛
- تساهم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة في تحقيق تمييزها عن باقي المنافسين، حيث أن التفكير المركز على المؤسسة ومواردها يرى أن المحدد لتنافسياتها، يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وكفاءاتها المحورية؛
- يساهم الإطار الوطني في مساعدة المؤسسات التي تنشط ضمنه في تحقيق مزايا تنافسية محلية ودولية؛

- تتميز بيئة الصناعة الفندقية التي ينشط ضمنها فندق الأوراسي بتنافسية شديدة، حيث يتواجد خمس فنادق منافسة مصنفة ضمن نفس فئة التصنيف (خمس نجوم) وتتواجد بحيز جغرافي متقارب، حيث تنشط كلها بمدينة الجزائر العاصمة؛
- تتمثل الفنادق المنافسة لفندق الأوراسي في الفنادق التالية: فندق الهيلتون، فندق الشيراتون، فندق الماركيير الكبير، فندق سوفيتال، فندق الجزائر؛
- من خلال التعرف على الفنادق المنافسة، يظهر أنها تملك علامات تجارية عالمية معروفة، بالإضافة إلى إمكانيات مادية وبشرية معتبرة؛
- يمتلك فندق الأوراسي عامل الخبرة ، حوالي أربعين سنة في الميدان، مقارنة بالفنادق المنافسة، حيث أنشئ أغلبها خلال سنوات التسعينات؛
- يسعى فندق الأوراسي من خلال مشروع إعادة التهيئة والعصرنة إلى رد الاعتبار وتحقيق تميز وتحسين الخدمات المقدمة؛
- يصعب الحكم على مدى تحكم الفندق في التكاليف، نظرا لمشروع إعادة التهيئة الذي تخلل فترة الدراسة كما تخللها توقف مؤقت في نشاط وحدة فندق الأوراسي خلال سنة 2011؛
- يمتلك فندق الأوراسي موارد مادية ومعنوية وكفاءات بشرية من شأنها صنع الفارق والتميز في الخدمة؛
- تتطلب خدمات فنادق الخمس نجوم التركيز على عامل الجودة في الخدمة المقدمة، سرعة الاستجابة، المرونة في التعامل؛
- يحقق فندق الأوراسي مؤشرات أداء معتبرة، من حيث رقم الأعمال والربحية، إذا استثنينا فترة مشروع إعادة التهيئة؛
- نظرا لعدم توفر المعلومات الخاصة بتكاليف ومؤشرات الأداء التي تتعلق بالفنادق المنافسة، فقد تعذر إجراء المقارنات اللازمة بين مختلف المتعاملين في قطاع خدمات فنادق الخمس نجوم؛
- لمسنا عدم الإهتمام بالجانب الترويجي نوعا ما من طرف فندق الأوراسي، رغم الإمكانيات المعتبرة المتوفرة، ورغم التنافسية الشديدة التي يشهدها القطاع؛
- من خلال الإطلاع على موقع إلكتروني مختص في تقييم خدمات الفنادق، يعتبر الزبائن أن أهم عامل مميز لفنادق الخمس نجوم هو جودة الخدمة والتعامل مع الزبون وسرعة الاستجابة لطلباته والمرونة في التعامل؛

- ونظرا للتطور الحاصل في وسائل الإتصال والمعلوماتية، أصبحت المعلومات متوفرة لدى الزبائن، حيث ومن خلال المواقع الإلكترونية للفنادق، يتعرف الزبون على مختلف الخدمات المقدمة والأسعار التي تقابلها، من هنا أصبح على المؤسسة تحديد أسعار تنافسية؛
- يشهد القطاع السياحي في الجزائر تزايدا مستمرا خلال السنوات الأخيرة، من خلال تزايد عدد السياح الوافدين، مما ينعكس على زيادة الطلب على الخدمات الفندقية؛
- يساهم القطاع السياحي في الجزائر مساهمة ضعيفة في الناتج الداخلي الخام حيث لم تتجاوز 2.4% سنة 2012 إلا أنها في تزايد مستمر مقارنة بالسنوات السابقة.

اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الدراسة، يتضح:

- لا تقتصر الميزة التنافسية على العلامة التجارية لمنتج المؤسسة، وإنما تتمثل في مختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة أكثر فاعلية من طرق المنافسين، حيث تشمل تكلفة المنتج و أو جودته، ومن هنا يظهر خطأ الفرضية الأولى؛
- من خلال الدراسة، تم التعرف على مختلف المقاربات التي تناولت موضوع تحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه بالإضافة إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس (إستراتيجية تدنية التكاليف، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز)، فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال مختلف الموارد والكفاءات التي تمتلكها، كما أن الإطار الوطني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز من خلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة بذلك البلد، وحجم الطلب وكذا الصناعات التموينية والصناعات المشابهة ومدى توافرها يمكن المساعدة في ذلك، ومن هنا يظهر خطأ الفرضية الثانية؛
- نظرا لتنافسية قطاع الخدمات الفندقية لخدمات فنادق خمس نجوم بمدينة الجزائر، فإن فندق الأوراسي يسعى لتحقيق التميز، وذلك من خلال مشروع إعادة التهيئة والعصرنة الذي شهده الفندق بين سنتي 2009 و 2012 بهدف تحسين الخدمات وضمان جودتها، ومن هنا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات والمقترحات

- على مؤسسة فندق الأوراسي السعي للتحكم في التكاليف، من خلال تحليل الأنشطة والتعرف على الأنشطة المولدة للتكلفة؛
- على مؤسسة فندق الأوراسي تحديد أسعار تنافسية يتقبلها الزبون، وذلك لما تفرضه البيئة التنافسية وتوفر الزبون على المعلومات التي تخص كافة المتعاملين؛
- على فندق الأوراسي الاهتمام بالجانب الترويجي والتسويقي من خلال إنشاء مديرية للتسويق تعنى بذلك، والترويج لمشروع العصرية الذي شهده الفندق من خلال إبراز الفوارق والتغييرات التي طرأت على خدمات الفندق ومرافقه؛
- على فندق الأوراسي السعي لضمان ولاء الزبائن من خلال جودة الخدمات المقدمة.

بحمد الله تمت، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً.

أولاً: الكتب

- 1 أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2 أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 3 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 4 إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
- 5 الأزهري محي الدين، التسويق الفعال، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1995.
- 6 برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة:خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008 .
- 7 بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- 8 توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 9 ثابت عبد الرحمان ادريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، 2003.
- 10 ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 11 خيرى علي الجزيري، إدارة الإستراتيجية التطبيق والتقييم، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 12 ردينه عثمان حسن، الاتجاهات الكمية و الحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000.
- 13 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005.
- 14 رنا أحمد ديب عيتاني، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة أعمال، جامعة بيروت العربية، لبنان، 2003.
- 15 روبرت.أ.بتس و ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، القاهرة، دار الفجر ، 2008 .
- 16 سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس، القاهرة.

- 17 صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 18 طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007 .
- 19 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 20 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية**، البنك الاسلامي للتنمية، 2004.
- 21 عبد الرحمان الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، دار زهران، الأردن، 1999.
- 22 عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 23 عبد السلام أبو قحف، **التسويق: وجهة نظر معاصرة**، بيروت، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- 24 عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية**، دار المسيرة، الأردن، طبعة الأولى، 2004.
- 25 فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 26 فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، الأردن، 2006.
- 27 فيليب كوتلر وآخرون، **ترجمة مازن نفاع، التسويق - الجزء الثاني**، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2002.
- 28 فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري أرمسترونغ، وفيرونيكا بونغ، **ترجمة مازن نفاع، التسويق (الجزء الأول)**، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الأولى، دمشق، سوريا، 2002.
- 29 قاسم نايف المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات وتطبيقات**، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- 30 محمد العزاوي، **الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2006.
- 31 محمد حسن محمد حمدات، **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 32 محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- 33 محمد عايد عامر المجالد، **أهمية التخطيط الاستراتيجي في إنجاح المنظومة الإدارية**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.

- 34 محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 35 محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 36 محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 37 محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان الأردن، 2000.
- 38 مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 39 نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 40 نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 41 نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 42 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 43 نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 44 نزار كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 45 نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، الأردن، 2008.
- 46 يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998.

ثانيا: المذكرات، الرسائل والأطروحات

- 47 أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- 48 براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق تحليل محفظة الأعمال لمؤسسة جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
- 49 بن عنتر عبد الرحمان، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
- 50 بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات لمدخل للميزة التنافسية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.
- 51 تاهمي نادية، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006.
- 52 تبرورت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- 53 ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
- 54 دادن عبد الغني، الاتجاه الحديث للمنافسة وفقا لأسلوب تخفيض التكلفة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 55 زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص ص: 07، 10.
- 56 سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
- 57 علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أوبكر بلقايد بتلمسان، 2011.
- 58 عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 59 العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- 60 فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006،
- 61 فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009.
- 62 فيصل بن محمد الخنفري، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 63 كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2007.
- 64 هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009.

ثالثا: المقالات، الملتقيات، والمداخلات

- 65 أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، جامعة الشلف، 03 و04 ديسمبر 2012.
- 66 بن نافلة قدور ومزريق عاشور، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بيناتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.
- 67 ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.
- 68 الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2011.

- 69 زبير محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010.
- 70 سحنون جمال الدين وحمدى معمر، تحليل التنافسية على مستوى القطاع الصناعي، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2010، جامعة الشلف.
- 71 سدي علي وحطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص وتهديدات التدويل، الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.
- 72 عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، عدد: 04، 2006.
- 73 عدمان مريزق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.
- 74 عرابة رابح وعميش عائشة، أهمية القدرة التكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.
- 75 فريد كورنل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 2007.
- 76 قويدر لوييزة وكشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف.
- 77 لهواري سعيد وآيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة الإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.

- 78 مخفي أمين وبن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية من تنظيم جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، 2010.
- 79 مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل تحديات الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

Les livres

- 80- Ahmed Hamadouche, **méthodes et outils d'analyse stratégique**, édition chihab, 1997.
- 81- Alain Beinaymé, **Les nouvelles Approches de la concurrence**, écononica, Paris, 2002.
- 82- Corol Gorelick, **Performance through learning: knowledge management in practice**, Elsevier bulter word heinemann, USA, 2004.
- 83- Enright Michael J **the Globalization of Competition and the Localization of Competition: Policies Toward regional clustering "**, London, Macmillan, Forthcoming, 1999.
- 84- Fred R. David , **Strategic Management- CONCEPTS AND CASES**, Pearson Education, 13^e ed., France, 2011.
- 85- **G. Johson ; H.Scoles et d'autres, Stratégique** , Publi Union, 2000, Paris.
- 86- Gil Fievet, **De la stratégie l'expérience militaire au service de l'entreprise**, inter éditions, France, 1993.
- 87- J.P. HELFER et autres, **management stratégie et organisation**, 8^e édition, vuibert, 2010.
- 88- Jean Jacques Lambin, **MARKETING STRATEGIQUE**, 3^e édition, SCIENCEINTERNATIONAL, 1994.
- 89- M . Porter, **l'Avantage concurrentiel**, Traduit de l'américain par : Phillippe de lavergne, DUNOD, paris, 1999.
- 90- M Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, France, 1993.
- 91- M. PORTER, **l'Avantage concurrentiel des nations**, 1993, pp :82,84
- 92- M.PORTER **Le Choix Stratégique et la Concurrence**, Edition Economica France, 1982.

- 93- M.Porter, **What is strategy**, Harvard business review,1996, p: 64.
www.hbr.org 28/05/2013.
- 94- M.PORTER. **l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**,.
- 95- MANSOUR BENAMARA, **Les strategies d'innovation**, Le quatrième séminaire international de la concurrence et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors le secteur de hydrocarbure dans les pays arabes, organisé a l'université de chlef, 2010,
- 96- Michael Porter, **Competitive advantage**, The free press, New York, 1998.
- 97- Philip kotler and others , **Marketing management**, 13^e édition, PEARSON Education, France, 2009.
- 98- R.Percerou, **entreprise : Gestion et compétitivité**, economica, Paris, 1984.
- 99- Rolland Nicolas, L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques: une approche par le management de la connaissance, [http://web.hec.ca/airepme/ images/ File/2000/14.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf),
- 100- Bernard Garrette et autres, **STRATEGOR politique général de l'entreprise**, Travail collectif du département Stratégie et Politique d'entreprise du Groupe HEC (école des hautes étude commerciales de paris), 4^e édition, DUNOD, Paris, 2004.
- 101- Tugrul Atmmer , Roland Calori, **Diagnostic et décisions stratégique**, Dunod, Paris,1998.
- 102- Urban Ijungquist; How do Core Competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences; knowledge and process management, 2007. www.intersciencewiley.com.

خامسا: مراجع أخرى

- 103+ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 10،
<http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/2000/A2000010.zip>
- 104+ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد: 35،
<http://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/2000/A2000035.zip>
- 105+ وثائق المؤسسة.
- 106- Rapport du conseil d'administration portant sur l'exercice clos 31/12/2012, ENTREPRISE DE GESTION HOTELIERE CHAINE EL AURASSI (SPA).
- 107- Rapport de l'états financiers arrêtés au 31/12/2012, Entreprise de gestion hôtelière CHAINE ELAURASSI, p:18, (document de l'entreprise).

- 108- Les chiffres clés du tourisme de l'Algérie pour l'année 2012, Ministère du Tourisme et de l'Artisanat, <http://www.mta.gov.dz/mta/fichiers/stat/Les%20chiffres%20cles%202012.pdf>
- 109- ACCOR, Rapport annuel 2011, http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2012/FR/2011_rapport_annuel.pdf
- 110- Syntese des flux touristique en Algérie, Année 2012, Ministère du tourisme et de l'artisanat. <http://www.mta.gov.dz/mta/fichiers/stat/les%20flux%20touristiques%202010.pdf>
- 111- Rapport de la direction du Tourisme et de l'artisanat de la wilaya d'Alger.
- 112- www.el-aurassi.com/reserveroffre.php
- 113- <http://www.djazairnews.info/on-the-cover/122-on-the-cover/37448-2012-04-10-17-19-15.html>
- 114- <http://labocolloque5.voila.net/>

ملخص

في ظل بيئة أعمال متغيرة، تعد المكانة التنافسية للمؤسسة ذات أهمية بالغة، فالمؤسسات لا يمكنها الحصول على الحفاظ على الريادة في السوق مقارنة بالمنافسين، إلا إذا امتلكت مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد والمحاكاة، و التي تعتمد على التطور والتحسين المستمر لها هذا من جهة من جهة ثانية إذا تمكنت من تسيير مواردها بأفضل الطرق، لأن المصادر التقليدية للمزايا التنافسية لم تعد قادرة على ضمان استمرارية المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، المنافسة، الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية.

Resume

Dans un environnement dynamique, la position concurrentielle d'une entreprise est d'une importance cruciale. L'entreprise n'aura une chance de préserver une avance par apport à ses concurrents que si elle possède des avantages concurrentiels inattaquables basés sur leurs améliorations continues, et sait gérer ses ressources. car, les ressources traditionnelles d'avantages ne sont plus une garantie durable de sécurité.

Mots clés : la stratégie, management stratégique, la concurrence, les stratégies concurrentielles, l'avantage concurrentielle.

Abstract

In the business environment variable, longer competitive position of the institution of paramount importance, institutions can not get to keep the opportunity leadership in the market compared to competitors, unless possessed competitive advantages non-tradition and simulation, and that depends on the development and continuous improvement have this hand of On the other hand if you were able to conduct their resources in the best way, because the traditional sources of competitive advantage is no longer able to ensure the continuity of the institution.

Keywords: strategy, strategy management, the competitive, competitive strategies, competitive advantage.