

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

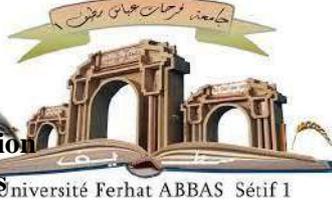
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1

Faculté des Sciences Économiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département : Sciences Commerciales



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

التخصص: علوم تجارية
العنوان:

الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على
المعرفة السوقية
- دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف -

المشرف:

أ.د هباش فارس

إعداد الطالبة:

بن ميهوب أمينة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بن يعقوب الطاهر	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
هباش فارس	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
بوعلي سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
عيشوش عبدو	أستاذ محاضر (أ)	جامعة برج بوعرييج	ممتحنا
نطور بلال	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سكيكدة	ممتحنا
بوهدة محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة تيارت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله أولا وآخرا على فضله ومنه وجميل إحسانه، أن وفقني لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ: أ.د. هباش فارس، على قبوله الاشراف على هذا العمل وعلى حرصه ودعمه وتوجيهاته القيمة.

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، أتقدم لكل من الأساتذة الأفاضل:

د. دومي سمراء، أ.د شريف مراد، د. خالد رجم، د. نظور بلال، د عادل بن عطاء الله، د. طارق بلحاج، على مساندتهم ونصائحهم وتوجيهاتهم.

كما لا يسعني وأنا أنهي عملي هذا إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارات مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية سطيف، وإدارات ومسيري المؤسسات الفندقية بالولاية، على جهدهم ووقتهم الذي قدموه للإجابة على أسئلة الدراسة.

كما أقدم شكري الخاص لأعضاء لجنة المناقشة، على قبولهم لمناقشة هذا العمل المتواضع.

ولكل من علمني حرفا أو نصح لي قولا

جزاكم الله خيرا

الإهداء

إلى والديّ الكريمين وفاءً وإحساناً
إلى زوجي تقديراً واحتراماً
وإلى إخواني رحمةً ومودةً
وإلى أساتذتي الكرام وكل من ساعدني شكراً وامتناناً

أمينة

خطة العمل

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة السوقية والتوجه الاستباقي المؤسسة الاقتصادية
18	المبحث الأول: المعرفة - تأطير مفاهيمي ومنطلقات نظرية -
18	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
26	المطلب الثاني: البيانات، المعلومات، وعلاقتها بالمعرفة
31	المطلب الثالث: تصنيف المعرفة وتكوينها في المؤسسة الاقتصادية
37	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة السوقية وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية
38	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة السوقية
48	المطلب الثاني: مرتكزات المعرفة السوقية ومصادرها
60	المطلب الثالث: أبعاد المعرفة السوقية
79	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي
79	المطلب الأول: مدخل للتوجه الاستراتيجي
83	المطلب الثاني: تحديات وأبعاد التوجه الاستراتيجي
88	المطلب الثالث: ماهية التوجه الاستراتيجي الاستباقي
94	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
96	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء
96	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
102	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بمصطلح الأداء
107	المطلب الثالث: تصنيف أداء المؤسسة
111	المبحث الثاني: البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
111	المطلب الأول: ماهية التنافسية
118	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
128	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
136	المبحث الثالث: التشخيص النظري للأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية
136	المطلب الأول: ماهية الأداء التنافسي

142	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
147	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس كركيزة أساسية للأداء التنافسي
	الجانب التطبيقي
162	الفصل الثالث: أساسيات حول الصناعة الفندقية ومؤشرات تطورها في الجزائر وولاية سطيف
164	المبحث الأول: ماهية صناعة الفندقية
164	المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية وأنواعها
167	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الفندقية والتحديات التي تواجهها
171	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية
173	المبحث الثاني: المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري
173	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الفندقية وأنواعها وفقا للقانون الجزائري
175	المطلب الثاني: تصنيف الفندق وفق القانون الجزائري
178	المبحث الثالث: دراسة إحصائية حول الصناعة الفندقية في الجزائر وولاية سطيف
178	المطلب الأول: دراسة إحصائية حول الصناعة الفندقية في الجزائر
184	المطلب الثاني: واقع وآفاق الصناعة الفندقية في ولاية سطيف
194	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على المؤسسات الفندقية بولاية سطيف
196	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
196	المطلب الأول: تحديد نموذج ومجتمع، عينة الدراسة
201	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
205	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
214	المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
214	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة
221	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
238	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
238	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
243	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
246	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
255	الخاتمة العامة

مقدمة عامة

تمهيد:

إن التحولات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية، أدت إلى نشوء أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية، وتأكيد أهمية القطاع الخاص، والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم. في ظل هذه التحديات عرفت الأسواق زيادة في المنافسة وبروزها كحقيقة أساسية تحد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة من أجل ضمان الحصص السوقية، والاستحواذ على حصص إضافية كلما ساحت الفرصة لذلك، هذا ما جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو الذي يعتمد أساساً على تحقيق التميز في تقديم منتجاتها وخدماتها وتتبع أساليب واستراتيجيات تضمن لها أداء تنافسي جيد يمكنها من الاندماج في الاقتصاد العالمي، والتمتع بالمرونة العالية بهدف التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة. وأمام تلك التحديات المحمومة، أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام طرق وأساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك ومن هذه الطرق التوجه الاستراتيجي، الذي يمكن المؤسسة من خلق مسار تسترشد به في رحلتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويعد التوجه الاستراتيجي بمعنياته سمة من سمات العصر الحديث، وأداة رئيسة تمكن المؤسسات بشكل عام الصناعية منها والخدمية على وجه الخصوص من رسم المسارات الصحيحة، لتقدم حركتها العملية والتشغيلية ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الأهداف المنشودة في البناء والتقدم.

إن مواجهة المنافسة الحادة والتحديات البيئية السريعة التغير من خلال صياغة استراتيجيات لمجمل نشاطاتها بغية الوصول إلى أداء تنافسي متفوق ومستمر يفرض على المؤسسة معرفة حجم التحديات التي تواجهها وتحديد نوعها ومدى تأثيرها على نشاطها، وهذا يتطلب من المؤسسة امتلاك قاعدة معرفية خاصة بكل من الزبائن الذين تتعامل معهم، من خلال ادراك وفهم حاجاتهم وتفضيلاتهم، ومعرفة المنافسين لها في هيكل الصناعة، وهذه المعرفة تتجسد بالمعلومات المتراكمة لدى إدارة المؤسسة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها، ومن ثم التعرف على أهدافهم واستراتيجياتهم وكذلك امتلاك المؤسسة للمعرفة الخاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق، وكيفية الوصول إلى مواصفات عالية الجودة ترضي حاجات زبائنها، هذا فضلاً عن المعرفة التفصيلية الخاصة بمصادر التجهيز الحالية والمحتملة القادرة على تلبية مجمل احتياجات المؤسسة بالمواصفات والكميات والأسعار المناسبة، وجميع هذه الأبعاد تنطوي تحت تسمية واحدة وهي المعرفة السوقية للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: إشكالية الدراسة

شهدت المؤسسات الفندقية في البيئة الجزائرية تطوراً ملحوظاً ونمواً معتبراً، ومنها أيضاً المؤسسات الفندقية بولاية سطيف التي عرفت هذه الأخيرة زيادة ملحوظة على مستوى الولاية، الأمر الذي يؤدي إلى احتدام المنافسة بين هذه المؤسسات والسعي نحو الحصول على أكبر حصة سوقية بالمنطقة. وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بالمنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن تسعى المؤسسات الفندقية إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، وتحسين أدائها التنافسي من خلال اكتساب مزايا تنافسية قوية ودائمة وإيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا، ولعل من أبرز هذه المصادر هو التوجه الاستراتيجي الاستباقي المبني على المعرفة السوقية التي أصبحت مورداً هاماً من موارد المؤسسة المعرفية للتعامل مع بيئة الأعمال المعاصرة. وعليه تتمحور إشكالية البحث الرئيسة في السؤال الموالي:

- ما هو أثر العلاقة بين المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي المؤدية إلى تحسين الأداء

التنافسي للمؤسسة الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية للدراسة

يندرج ضمن الإشكالية الرئيسة للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية نوضحها فيما يلي:

1- ما مستوى كل من المعرفة السوقية، التوجه الاستباقي، والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

ويتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

1-1- ما مستوى المعرفة السوقية لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

1-2- ما مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

1-3- ما مستوى الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

2- هل للمعرفة السوقية تأثير ذو دلالة إحصائية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

ويتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:

1-2- هل لمعرفة الزبون تأثير ذو دلالة إحصائية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

2-2- هل لمعرفة المنافس تأثير ذو دلالة إحصائية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

- 3-2- هل لمعرفة الخدمات تأثير ذو دلالة إحصائية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟
- 4-2- هل لمعرفة المورد تأثير ذو دلالة إحصائية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟
- 3- هل للمعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟
ويتفرع منه التساؤلات الجزئية التالية:
- 3-1- هل للمعرفة السوقية أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟
- 3-2- هل للتوجه الاستراتيجي الاستباقي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟
- 4- هل التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، نقترح مجموعة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

2- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

3- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة الخدمات على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

4- هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

2- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط أهمها:

✓ الأداء التنافسي من المواضيع المهمة التي تحتاج مواكبة مستمرة للفكر المتجدد من أجل صناعة المزايا التنافسية؛

✓ المعلومة والمعرفة من الموارد الحديثة المحركة للإنتاجية والسمة البارزة لعصرنا الحالي ومن يمتلكها سوف يتمكن من خلالها التحكم في مصادر القوة والريادة في مجال الأعمال؛

✓ تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات التي تركز على مداخل تحقيق أداء تنافسي متميز للمؤسسة الاقتصادية؛

✓ تمتد أهمية الدراسة لتشمل بعدا تطبيقيا يضاف إلى البعد الأكاديمي بصيغة يمكن أن تساهم في زيادة

تحسين إدراك مسيري المؤسسات الفندقية بولاية سطيف بأهمية المعرفة السوقية ودورها في توجيه استراتيجيات المؤسسة نحو تحقيق أداء تنافسي مميز؛

✓ تستمد الدراسة أهميتها أيضا مما آلت إليه اهتمامات المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وذلك بانتقالها من

التركيز على الإنتاج وعوامل الإنتاج إلى تقديم خدمات و سلع مبينة على المعرفة السوقية مما تسمح لها

بتمييز منتجاتها عن باقي المنافسين.

✓ يشهد قطاع الصناعة الفندقية في الجزائر عامة وولاية سطيف خاصة تطورات غير مسبوقه نتيجة الحركة التجارية والاقتصادية بالمنطقة من جهة، وبرامج التنمية السياحية وتركيزها على توجيه الاستثمارات نحو تطوير هذه الصناعة من جهة أخرى. فإنه لا بد من إلقاء الضوء على هذا القطاع من أجل ضمان استمراريته وتطوره خصوصا أنه لازالت العديد من الدراسات تركز على القطاعات الأخرى.

خامسا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- إبراز النظرة المعاصرة في تميز أداء المؤسسة التنافسي من خلال تبني المعرفة السوقية وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية؛
- معرفة مستوى تبني المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف للمعرفة السوقية؛
- الكشف عن مستوى الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؛
- معرفة مدى تحقق التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؛
- معرفة مدى تأثير المعرفة السوقية على التوجه الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؛
- معرفة مدى تأثير كل من المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؛
- معرفة ما إذا كان التوجه الاستراتيجي الاستباقي له دور وسيط في أثر المعرفة السوقية على الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف؛

سادسا: الدراسات السابقة

اعتمدنا في دراستنا الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها:

- دراسة (عمر الديلمي، 2016): الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية- دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق-¹.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة ودراسة الأثر بين الاستراتيجيات التسويقية (إستراتيجية الهجوم التسويقي، إستراتيجية الدفاع التسويقي) كمتغير مستقل والميزة التنافسية (سرعة الاستجابة، التميز في الخدمات) كمتغير تابع للدراسة، والتوجه الاستباقي (استطلاع المستقبل، البحث عن فرص جديدة)

¹- عمر ياسين الديلمي: الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية-دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق-، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

كمتغير وسيط مساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيس يلخص إشكالية البحث والذي مفاده: ما طبيعة العلاقة والتأثير بين الاستراتيجيات التسويقية والتوجه الاستباقي المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية؟، وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات والتي تم توجيهها إلى مجموعة من العاملين بشركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة بالعراق، حيث بلغت عينة الدراسة 50 مفردة تم جمعها وتحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط، بالإضافة إلى أسلوب تحليل المسار.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات مفادها:

- اهتمام الشركة المبحوثة بالاستراتيجيات التسويقية كونها الأداة المناسبة للتغيير المستند إلى التوجه الاستباقي؛
- هناك علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات التسويقية والتوجه الاستباقي وكذا الحال مع الميزة التنافسية؛
- هناك تأثير مباشر للاستراتيجيات التسويقية على التوجه الاستباقي ومن ثم تأثيرها على الميزة التنافسية، مما يشير دور علاقات كل من الاستراتيجيات التسويقية المبحوثة في الوصول إلى التوجه الاستباقي وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

- دراسة (علي الخضر، رولا الحسين، 2015): دراسة أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية.²

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الأداء التسويقي كمتغير مستقل على تحقيق الأداء التنافسي كمتغير تابع للدراسة، حيث قام الباحثان في الجانب النظري بتوضيح أهم المؤشرات التي بإمكانها قياس متغيرات الدراسة منها: الحصة السوقية، رقم الأعمال، الإنتاجية، الربحية، وتوصلت الباحثان إلى أن هناك تشابه بين متغيرات الدراسة من خلال طرق قياسهما كالحصة السوقية ورقم الأعمال مما يؤكد مبدئياً على وجود علاقة بين كل من الأداء التسويقي والأداء التنافسي. أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، حيث تم توجيهه إلى 110 من العاملين بشركات التأمين الموجودة في سوريا، وبغرض الوصول إلى هدف الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها الأساليب الوصفية لمعرفة أوصاف العينة ومدى توفر متغيرات الدراسة، ومصنوفة الارتباط لدراسة اتجاه العلاقة بالإضافة إلى تحليل التباين بغرض معرفة فروقات إجابات الأفراد حسب المتغيرات الشخصية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- الأداء التسويقي والأداء التنافسي متوفران وتقوم الشركات بتتبعهما من خلال مؤشر المبيعات، ومقارنة وضعها التنافسي مع باقي المنافسين؛

²- علي الخضر، رولا الحسين: دراسة أثر النشاط التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي لشركات التأمين السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، 2015.

- يوجد تأثير ذو دلالة جوهريّة للأداء التسويقي على الأداء التنافسي في الشركات محل الدراسة؛
- لا يوجد اختلاف جوهريّة في آراء الأفراد حسب المتغيرات الشخصية ما عدا المؤهل العلمي الذي له أثر على اجابات الأفراد المتعلقة بالأداء التسويقي.

- دراسة (Ade Oydijo, 2012): المرونة الاستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية: دراسة تجريبية.³

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنافسي من خلال تحليل معطيات تسع (9) شركات مختصة في صناعة الاتصالات بنيجيريا، وتمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية كمتغير مستقل للدراسة في: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد التكنولوجي، البعد التخطيطي، أما أبعاد الأداء التنافسي الذي يمثل المتغير التابع للدراسة فتمثلت في: نمو الأرباح، عائد المبيعات، الوضعية المالية، الكفاءة التشغيلية، استقرار الأداء، الصورة العامة، معنويات الموظف، التكيف البيئي، الأفكار الجديدة، التأثير الاجتماعي. و لاختبار العلاقة بين أبعاد هذه الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعطيات الذي تم توجيهه إلى 288 مفردة من أعضاء الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية مثل تحليل ANOVA ومعامل الارتباط توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها

- أن هناك علاقة قوية بين المرونة الإستراتيجية والأداء التنافسي؛
- هناك فرق بين أداء الشركات التي تتميز بدرجة عالية من المرونة الإستراتيجية وبين أداء الشركات التي تطبق المرونة الإستراتيجية بدرجة أقل.

- دراسة (عبد الحكيم عبد الله النسور، 2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي.⁴

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية. حيث تمثلت متغيرات الدراسة في الأداء التنافسي (كمتغير تابع) والذي تم تجزئته إلى جزئين، الأول يتعلق بمؤشرات مالية واقتصادية (نمو القيمة المضافة، تحسن في معدلات العائد على الاستثمار، نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع معدلات الأرباح)، والثاني يتعلق بمؤشرات غير مالية خاصة ببناء الميزة التنافسية (اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، طرح أكثر من منتج، المكانة المميزة للشركة، تحقيق براءات الاختراع، تنوع أساليب العمل)، أما المتغيرات المستقلة فقد مثلها الباحث بخمس محاور رئيسة

³- Ade Oydijo : *Strategie Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry : An Empirical Investigation*, American International Journal Of Contemporary Research, vol. 02, No. 03, 2012.

⁴- عبد الحكيم عبد الله النسور: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

وهي (ظروف الطلب، ظروف الانتاج، الاستراتيجيات التنافسية، الصناعات التزويدية، دور الحكومة الداعمة للتنافسية). ولتطبيق هذه الدراسة استهدف الباحث جميع شركات الأدوية الأردنية والتي بلغت 15 شركة، معتمداً في ذلك على الاستبيان كأداة وطريقة لاختبار متغيرات الدراسة. وقد تم اخضاعها لتحليل التباين متعدد المتغيرات وانطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات، خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبين وجود علاقة ايجابية بين ظروف الانتاج العامة (سياسة الانتاج، الجودة الشاملة) والأداء التنافسي؛
- تبين وجود علاقة ايجابية بين كل من: هيكل السوق، والمنافسة السائدة (استراتيجية التمايز عن المنافسين، استراتيجية التركيز على قطاع محدد، استراتيجية الريادة) والأداء التنافسي؛
- تبين وجود علاقة ايجابية بين كل من: وضع الصناعات التزويدية السائد في السوق، توجهات الشركة وسياسات الشركة تجاه الصناعات التزويدية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية.

- دراسة (نطور بلال، 2016): تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة - دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري -⁵

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق المعرفة التسويقية بمفهومها الحديث على المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم تمثيل تطبيق المعرفة التسويقية كمتغير مستقل للدراسة من خلال أبعادها الثلاث المتمثلة في: نظام المعلومات التسويقية، إدارة المعرفة التسويقية، إشراك الزبون في خلق المعرفة، في حين تم ادراج المركز التنافسي كمتغير تابع للدراسة وتمثيله من خلال الحصة السوقية والميزة التنافسية. ولدراسة هذه العلاقة بين المتغيرات قدم الباحث ثلاث فرضيات رئيسة كما يلي:

1. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وامتلاك المؤسسة للميزات التنافسية؛

2. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وامتلاك المؤسسة لحصة سوقية معتبرة؛

3. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لتطبيق المعرفة التسويقية تعزى للصفات الشخصية لأفراد العينة (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

ولاختبار مدى صحة هذه الفرضيات قام الباحث ببناء استبيان وفق محاور ومتغيرات الدراسة، ثم قام بتوجيهه إلى عينة من الإطارات المسيرة لمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري والمكونة من ستة (6)

⁵ - نطور بلال: تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة - دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق الجزائري -، أطروحة مقدمة لنيل: شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015/2016.

مؤسسات مختارة عشوائياً، حيث تم استرجاع 37 كاستبيان صالح للتحليل والدراسة، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير كبير لإدارة المعرفة التسويقية على تحقيق الميزات التنافسية، على عكس توفير المؤسسة للمعلومات التسويقية أو إشراكها للزبائن في خلق المعرفة، فهذين البعدين غير مؤثرين في عملية بناء الميزات التنافسية؛
- يوجد في المؤسسات محل الدراسة علاقة تأثير بين إدارة المعرفة التسويقية وإشراك الزبون في خلق المعرفة على توسيع هذه المؤسسات لحصصها السوقية وكسب ولاء الزبون؛
- لا تتدخل الصفات الشخصية للعاملين في المؤسسات محل الدراسة في عملية تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة بأبعادها الثلاث.

- دراسة : (Stanley.F.Slater, Eric Olson, Hans Eibe Sorensen :2012): إنشاء واستغلال أصول المعرفة السوقية.⁶

- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أصول وأساسيات المعرفة السوقية وكيفية استغلالها في المؤسسة الاقتصادية، حيث قام الباحثين ببناء نموذج خاص بإدارة المعرفة السوقية واختباره في الشركات الفائزة التكنولوجية التي تتميز بمعدل تغيير سريع في معطيات أسواقها وحدة المنافسة، ويقوم هذا النموذج على اختبار أصول المعرفة السوقية من خلال مكوناتها المتمثلة في توليد المعرفة الخاصة بالزبون والمنافسين والتكنولوجيا في الأسواق هذا من جهة ودورها في تطوير تقنيات ومنتجات جديدة كأحد أهم أوجه استثمار واستغلال المعرفة السوقية في المؤسسة من جهة أخرى. ولاختبار هذا النموذج قام الباحثين بالاعتماد على الاستبيان كأداة بحث رئيسة وتوجيهه إلى المدراء التنفيذيين للتسويق بهذه الشركات، حيث بلغت العينة حوالي 147 وحدة من المدراء، وبعد معالجته وتحليله بالأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة توصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أن توليد المعرفة الخاصة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا والعمل على نشرها في الشركة تشكل وبقوة أصول وأساسيات المعرفة السوقية؛
 - أن أصول المعرفة السوقية (معرفة الزبون، معرفة المنافسين، معرفة التكنولوجيا) لها أثر كبير على قدرة الشركة في تطوير منتجات وتقنيات جديدة وذات جودة؛

6 - Stanley.F.Slater, Eric Olson, Hans Eibe Sorensen: **Creating and exploiting Market knowledge assest**, Journal of Business Strategy, Vol.33, Iss.4, 2012.

• أن بحوث السوق من الطرق التقليدية لتحديد احتياجات الزبون ومعرفة الزبون ولا يمكنها التوصل إلى الحاجات الكامنة والمستقبلية، وحتى تتفوق المؤسسة على منافسيها تحتاج إلى تطوير طرق وتقنيات رصد احتياجات الزبون.

- دراسة (حكيم خلفاوي، 2015): دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة استطلاعية في عدد من شركات الصناعات الغذائية بالجزائر.⁷

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي على مستوى عدد من شركات الصناعات الغذائية بالجزائر والتي بلغت 100 شركة، وذلك انطلاقاً من نموذج فرضي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقة بين المعرفة السوقية (المعرفة بالمستهلكين، المعرفة بالمنافسين، بحوث التسويق) والابتكار التسويقي (ابتكار السلعة، ابتكار السعر، ابتكار التوزيع، ابتكار الاتصالات)، واستناداً على هذا النموذج تم صياغة استبيان الدراسة وتوجيهه إلى مسيري ومدراء التسويق بهذه الشركات، حيث تم جمع 87 استبيان وتحليله بواسطة الأدوات الإحصائية أهمها الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار العلاقة بين هذه المتغيرات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المعرفة السوقية (المعرفة بالمستهلكين، المعرفة بالمنافسين، بحوث التسويق) والابتكار التسويقي (ابتكار السلعة، ابتكار السعر، ابتكار التوزيع، ابتكار الاتصالات) في الشركات محل الدراسة؛
- وجود تأثير معنوي وموجب بين المعرفة السوقية (المعرفة بالمستهلكين، المعرفة بالمنافسين، بحوث التسويق) والابتكار التسويقي (ابتكار السلعة، ابتكار السعر، ابتكار التوزيع، ابتكار الاتصالات) في الشركات محل الدراسة.

- دراسة (Blocker , flint,..., 2011): التوجه الاستباقي تجاه العملاء ودوره في خلق قيمة للعملاء في السوق العالمية.⁸

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في قدرة التوجه الاستباقي نحو حاجات المستهلكين في خلق القيمة لهم ودرجة تأثير هذه القدرة على المؤسسات في خلق الميزة التنافسية، حيث تم الاعتماد على النموذج الذي يربط بين كل من التوجه الاستباقي وخلق القيمة للزبون والرضا وتحقيق الولاء والميزة التنافسية. إذ أجريت الدراسة على عينة من المدراء والذي بلغ عددهم (800) مدير من دول مختلفة وكانت العينة موزعة كما يلي: (121)

⁷ - حكيم خلفاوي: دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي - دراسة استطلاعية في عدد من شركات الصناعات الغذائية بالجزائر -، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، المجلد 01، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2015.

⁸ Christopher Blocker, Daniel Flint, Matthew Mayer : **Proactive customer Orientation and its role Creating Customer Value in Global Market**, Academy Of Marketing Science Journal, vol 09, 2011.

مدير من الهند، (164) مدير من سنغافورة، (143) من السويد، (161) مدير من المملكة المتحدة، (2011) من الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى:

• أن التوجه الاستباقي نحو اكتشاف حاجات الزبائن والاستجابة لها له دور في تحقيق قيمة الزبون وبالتالي في تحقيق الميزة التنافسية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تبين لنا أن دراستنا الحالية تتميز عن الدراسات السابقة من حيث نوع المؤسسات الاقتصادية في الجانب التطبيقي ومن حيث هدف الدراسة. نوضحها فيما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على مجموعة من الشركات المختلفة مثل: شركة الاتصالات وشركات التأمين والشركات الصناعية والإنتاجية، في حين تم تطبيق الدراسة على مجموعة المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف (الجزائر).

- من حيث هدف الدراسة: لقد تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة في استخدام المتغيرات ودراستها حيث اتجه الباحثون لدراسة تغير الأداء التنافسي نتيجة أثر عدة متغيرات منها النشاط التسويقي، المرونة الاستراتيجية، المعرفة التسويقية. كما تم التوجه نحو دراسة أثر تبني المعرفة السوقية على الابتكار التسويقي ودراسة أثر التوجه الاستباقي على خلق القيمة للعملاء، بينما اتجهت إحدى الدراسات للجمع بين كل من الاستراتيجيات التسويقية والتوجه الاستباقي والميزة التنافسية. في حين هدفت الدراسة الحالية لبيان أثر العلاقة بين المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف، وذلك من خلال مكونات المعرفة السوقية المتمثلة في: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد، وهي من الدراسات القليلة التي تتطرق لهذا الجانب. فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية تبني المعرفة السوقية في المؤسسة الفندقية وأثرها على التوجه الاستراتيجي نحو الاستباقية وتحقيق الريادة في الأسواق ومنه تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الفندقية في ظل بيئة شديدة المنافسة بين هذه المؤسسات.

فهي بذلك أسهمت بشكل متواضع في إظهار أهمية المعرفة السوقية في المؤسسة الفندقية الجزائرية.

سابعاً: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتبويبها وتحليلها واختبار الفرضيات، إذ أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة. كما تم الاعتماد في معالجة الظاهرة المدروسة على المنهج الإحصائي من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية

والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الرزمة الإحصائية الجاهزة *SPSS V.26* من خلال ادخال وتخزين وتحليل البيانات المجمعة، في حين استعملت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات.

ثامنا: حدود الدراسة

تمت الدراسة وفقا للحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بالمؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف، وهي تتوزع على المناطق التالية: مدينة سطيف، العلمة، عين آزال، حمام السخنة، بوقاعة.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر **ديسمبر/ 2021** إلى غاية شهر **فيفري/ 2022**، حيث تم خلال هذه الفترة اعداد الدراسة التطبيقية من ناحية توزيع الاستبيان واسترجاعه ثم القيام بالدراسة التحليلية المناسبة.
- **الحدود البشرية:** وتتمثل في مجموعة مدراء ومسيري المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف.

تاسعا: متغيرات الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة قمنا بتحديد متغيرات الدراسة الرئيسية وأهم متغيراتها الفرعية التي سوف نعتمدها في دراستنا هذه، وتتمثل هذه المتغيرات فيما يلي:

1- المعرفة السوقية: وهي "المتغير المستقل" الرئيسي للدراسة، وتتمثل في ذلك الجزء الحيوي من المعرفة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية لارتباطها بأهم متغيرات البيئة التسويقية من منافسين ومستهلكين، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكننا تحديد أهم المتغيرات الفرعية للمعرفة السوقية كالاتي:

- معرفة الزبون؛
- معرفة المنافس؛
- معرفة الخدمات؛
- معرفة المورد.

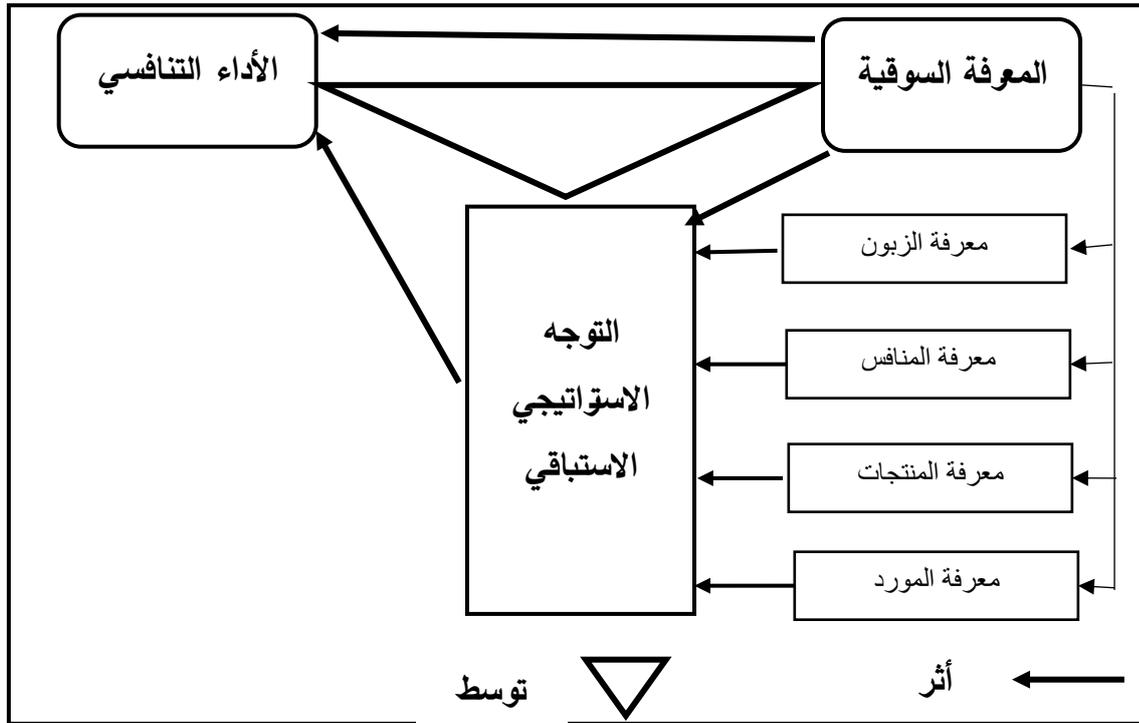
2- التوجه الاستباقي: وهو "المتغير الوسيط" للدراسة، ويعتبر التوجه الاستباقي نوع من أنواع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وهو ذلك الجانب العملي لتحقيق ريادة الأعمال والتفوق التنافسي واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة بناء على قدرتها في اكتشاف الفرص واقتناصها ومعرفة احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها، ومنه يتميز التوجه الاستباقي بعدة استراتيجيات أهمها:

- اكتشاف الفرص؛
- استشراف المستقبل ورصد البيئة الخارجية.

3- الأداء التنافسي: وهو "المتغير التابع" الرئيسي للدراسة، يعتبر الأداء التنافسي من المتغيرات التي يصعب تحديدها نظرا لاختلاف مؤشرات قياسه وتعددتها، ومن خلال الدراسات السابقة وجدنا أن الأداء التنافسي ينقسم إلى نوعين من حيث مؤشرات قياسه تتمثل في المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية. ندرجها فيما يلي:

- التكلفة؛
- الجودة؛
- الابداع؛
- المرونة.

النموذج الفرضي للدراسة: من خلال ما سبق يمكننا صياغة نموذج الفرضي للدراسة في الشكل الموالي:



عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول بحيث تغطي جميع أجزاء البحث من أجل الوصول إلى النتائج لحل الإشكالية المطروحة في بداية الدراسة وتشمل هذه الفصول ما يلي:

- الفصل الأول: يتناول هذا الفصل كل ما يتعلق بالإطار النظري الخاص بالمعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، حيث تم عرض في بداية الفصل مدخل إلى المعرفة من خلال عرض أهم مفاهيمها الأساسية وطريقة تكوينها في المؤسسة الاقتصادية، ثم تطرقنا إلى المعرفة السوقية من خلال مناقشة تعاريفها وأهم المصطلحات القريبة منها كالتوجه السوقي والذكاء التسويقي واليقظة وبيان العلاقة معهم، مع مناقشة

أهم أبعاد المعرفة السوقية المتفق عليها من طرف الباحثين والتي تتمثل في معرفة الزبون، ومعرفة المنافس، ومعرفة الخدمات ومعرفة المورد. وفي الأخير تطرقنا إلى موضوع التوجه الاستراتيجي الاستباقي الذي يعد أحد أبعاد التوجهات الاستراتيجية في الادارة الاستراتيجية مع توضيح علاقته بالمعرفة السوقية.

- **الفصل الثاني:** لقد قمنا في هذا الفصل التطرق إلى مدخل مفاهيمي للأداء التنافسي من خلال تحليل مفهوم الأداء وأهم مكوناته وأنواعه في المؤسسة الاقتصادية، لنأتي بعد ذلك لعرض البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية كقاعدة أساسية لفهم مبدأ اكتساب وبناء الميزة التنافسية في المؤسسة، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى الأداء التنافسي بالربط بين المحورين السابقين وعرض مختلف مفاهيمه وخصائصه، واستراتيجيات المنافسة، مع بيان أبعاد الأداء التنافسي كمؤشرات مهمة لقياسه والتي تتمثل في: التكلفة، الجودة، الابداع، المرونة.

- **الفصل الثالث:** بعد اختيارنا للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف مجالاً للدراسة التطبيقية وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، قمنا بتخصيص هذا الفصل لإعطاء نظرة عامة حول طبيعة هذه الصناعة ورصد واقعها في الجزائر وذلك ببيان أولاً مفاهيم أساسية حول الصناعة الفندقية وطبيعة مؤسسات هذه الصناعة، وهي الفنادق من حيث مفهومها وأنواعها وأهميتها كبنية أساسية للتنمية وتطوير قطاع السياحة، ثم قمنا بتوضيح الجانب القانوني المعمول به في الجزائر لتنظيم هذه الصناعة، وفي الأخير حاولنا عرض أهم المؤشرات الإحصائية التي تعكس تطور هذه الصناعة على مستوى الجزائر بصفة عامة وولاية سطيف بصفة خاصة.

- **الفصل الرابع:** وهو الفصل الأخير في الدراسة، الذي يتمحور حول الإجراءات المنهجية المتبعة في تطبيق الدراسة الميدانية من حيث بيان مجتمع الدراسة وأدوات البحث المستخدمة، والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات المجمع واختبار أداة الدراسة، وبعد ذلك قمنا بعرض التحليل الوصفي لمختلف متغيرات الدراسة لإبراز واقع تطبيقها في المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة وبيان مدى صحة النموذج الفرضي المعتمد في بناء هذه الدراسة.

عجائب

النظري

الفصل الأول:

الإطار النظري للمعرفة السوقية
والتوجه الاستراتيجي في المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

أدى عصر المعلومات وسرعة تطور التكنولوجيا وعولمة الاقتصاد إلى تحول سمات منظمة الأعمال، من المنظمة المعتمدة على الأسلوب التقليدي في إنجاز أعمالها، إلى المنظمة المعتمدة على البحث عن المعلومة والمعرفة من أجل مواجهة التغيرات السريعة والمعقدة في بيئتها الخارجية، لذا فقد احتلت المعرفة مجالا رحبا وأساسيا في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة، فأصبحت المعرفة اليوم أحد أهم مرتكزات نجاح وتميز المنظمات في دنيا الأعمال، وذلك بسبب ما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات تشكل عقبة في نموها وتطورها، الأمر الذي يفرض على المؤسسة اليوم معرفة حجم هذه التحديات ونوعها ومدى تأثيرها على أهدافها وسير نشاطها.

إن امتلاك المؤسسة للمعرفة أصبح ضرورة لا اختيار، كونها أصبحت قاعدة أساسية تستند عليها في إنجاز أعمالها وتوجيه استراتيجياتها والتعامل مع المتغيرات الأساسية للسوق الذي تعمل فيه. وهذا يتطلب معرفة خاصة بكل من الزبائن الذين تتعامل معهم من خلال ادراك وفهم حاجاتهم وتفضيلاتهم، ومعرفة المنافسين لها في هيكل الصناعة من خلال جمع المعلومات حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون، ومعرفة تحركاتهم الاستراتيجية وخططهم المستقبلية، وكذلك معرفة تفصيلية خاصة بالمنتجات التي يحتاجها السوق وكيفية الوصول إلى مواصفات عالية لجودة ترضي زبائنهم، هذا فضلا عن المعرفة الخاصة بمصادر التجهيز التي تضمن للمؤسسة مختلف احتياجاتها في العملية الإنتاجية، والتي لها تأثير كبير على نوعية مخرجاتها النهائية.

إن معرفة احتياجات السوق والاحاطة بكل أبعاده تنطوي تحت تسمية واحدة هي "المعرفة السوقية" التي تشكل العنصر الحيوي من إدارة المعرفة الشاملة للمؤسسة، وامتلاك المؤسسة لهذه المعرفة سيؤدي إلى زيادة قدرتها على صناعة القرارات الاستراتيجية بفعالية وتحقيق التميز في أدائها. لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لهذه المعرفة ومحاولة تقديم إطار نظري يساعد على فهمها وإدراكها، وقد تم تقسمه إلى المباحث التالي:

- المبحث الأول: المعرفة - مفاهيم أساسية ومنطلقات نظرية-؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة السوقية وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي.

المبحث الأول: المعرفة: مفاهيم أساسية ومنطلقات نظرية

لقد تغيرت النظرة المعاصرة لعناصر الإنتاج التقليدية المكونة للثروة وذلك بإضافة عنصر جديد هو "المعرفة" حيث أسهمت في تمكين المؤسسة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف مع التغير السريع في بيئتها، وتنامي دورها في نجاح منظمات الأعمال حتى أصبحت أهم عوامل الإنتاج خصوصا مع التطورات المعاصرة (العولمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية). إن تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجودا جوهريا غير ملموس، وضع تحديات أمام منظمات الأعمال للبحث في أفضل السبل لتحصيلها وإدارتها، فضلا على أنها حركت الأساس الحقيقي لكيفية تكوين المؤسسة وتطويرها ونضجها وإعادة هندستها، وقد حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث تحفز عدد من الباحثين لدراساتها محاولين التأطير الفكري لها. ونهدف من خلال هذا المبحث إلى تلمس مفهوم المعرفة من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

- المطلب الثاني: البيانات، المعلومات، وعلاقتها بالمعرفة؛

- المطلب الثالث: تصنيف المعرفة وتكوينها في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

يعد توضيح مفهوم المصطلحات العلمية البنية الأساسية لفهم وإدراك الموضوع والإحاطة بكل جوانبه، لذا نهدف من خلال هذا المطلب التطرق إلى البنية الأساسية في موضوع المعرفة، من خلال عرض أهم التعاريف التي حظيت بها من جانب ثلة من الباحثين والمفكرين في هذا الموضوع، سواء من الجانب اللغوي أو الاصطلاحي وعرض أهم الخصائص والسمات التي تتميز بها المعرفة، بالإضافة إلى توضيح أهم الأهداف التي ترمي إليها المعرفة وكذا النقاط التي تبرر أهميتها خاصة ما تضيفه من قيمة للمؤسسة الاقتصادية.

أولاً: تعريف المعرفة

1- المعنى اللغوي للمعرفة

لقد قرنت المعرفة باللغة العربية بـ: "العلم"، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، كقوله تعالى: ﴿مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ﴾¹، أي علموا، وهذا يعني أن العلم يمكن أن يقوم مقام المعرفة والعكس صحيح كقوله تعالى: ﴿الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾².

¹ - سورة المائدة، الآية 83.

² - سورة البقرة، الآية 146.

وكلمة المعرفة في معاجم اللغة العربية مصدر لفعل "عرف"، فيقال عرفه أي: علمه وأدركه بتفكير وتدبر،¹ والمعرفة تعني: إدراك الشيء العلم أو إدراك الشيء على ما هو عليه، ويقال حدث بمعرفته أي: بعلمه وإطلاعه.² كما عرفت اللغة على أنها الدراية والعلم والقدرة على فهم الشيء، ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها "الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة أو الدراسة التي يمتلكها الفرد".³ وحتى في اللغة الألمانية فإن ترجمة مصطلح المعرفة تعطي كلمة (*Wissen*) وهي جذر دلالي لـ (*Wissen Schaft*) والتي تعني العلم،⁴ أما في اللغة الإنجليزية فتستخدم كلمة "*Knowledge*" كمقابل للفظ: "معرفة" في اللغة العربية للدلالة على العلم، الاطلاع، الإدراك، الدراية، الخبرة.⁵

وبذلك تشير المعرفة من الناحية اللغوية على أنها: الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، فهم وتعلم كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، اعتقاد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما.⁶

2- المعنى الاصطلاحي للمعرفة:

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الانسان، حيث خلقة الله عز وجل على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، أي أن موضوع المعرفة له جذور تاريخية قديمة قدم الانسان، وقد تطورت أساليب التعبير عنها بمرور الزمن وصولاً إلى الوقت الحاضر، وهذا يعني أن المعرفة مستمرة التدفق وتزداد يوماً بعد يوم ولكن أساليب استخدامها والتعامل معها اختلفت عبر العصور، فالحضارات الإنسانية التي عرفت البشرية خير دليل على البداية الأولى لتطور المعرفة.

في اطار دراسة المعرفة من جانب الفكر الاقتصادي والإداري في منظمات الأعمال وجدنا أن أغلب أدبيات إدارة المعرفة تشير إلى أن عالم الإدارة (*Drucker, 1954*) كان أول من تنبه إلى موضوع المعرفة في المنظمة إذ تعود تسمية صنّاع المعرفة (*Knowledge Workers*) له، وفي عام 1980 خلال المؤتمر الأمريكي للذكاء الاصطناعي أشار (*Edward Friegnebaum*) إلى العبارة الشهيرة (*Knowledge is power*) أي: "المعرفة هي القوة"، ومنذ ذلك الحين زاد الاهتمام بالمعرفة وإدراك أهميتها في مجال الأعمال لدرجة أنها أصبحت الآن رأس

1- رضا أحمد، معجم متن اللغة -موسوعة لغوية حديثة-، دار مكتبة الحياة، المجلد 04، بيروت، لبنان، 1960، ص: 78.

2- ناصر سيد أحمد، مصطفى محمد، محمد درويش، أيمن عبد الله، المعجم الوسيط، دار إحياء التاريخ العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص: 27.

3- محمد شنشونة، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017، ص: 106.

4- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات-، القاهرة، مصر، 2005، ص: 08.

5- N.S.Domiach, *The Oxford English-Arabic Dictionary*, Oxford University Press, London, 1987, p: 653.

6- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، دار الوراق، عمان، الامارات العربية المتحدة، 2007، ص: 30.

مال اقتصاد الدول المتقدمة، وولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وظهر عام 1997 حقل جديد آخر نتيجة إدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة"¹.

لقد ازدادت أهمية موضوع المعرفة وتصدرت عناوين أبحاث ودراسات العديد من المفكرين والباحثين والمنظرين في هذا المجال، الأمر الذي أدى إلى تباين العديد من وجهات النظر حول هذا المفهوم، وأصبح الحديث عن مفهوم المعرفة أمر يفترق للسهولة بمثل ما يفترق إلى الاتفاق بين أصحاب الفكر الإداري والاقتصادي على تعريف محدد له، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة، نذكر منها:

- ما وصفته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (*ASID*) المعرفة يقصد بها: "موجودات المؤسسة التي تتعلق بمعرفة كيف (*Know-how*) ومعرفة لماذا (*Know-why*) وأنها أهم موجودات المؤسسة"².

- كما عدّها أحد الباحثين بأنّها: "تلك الموجودات التي لها قدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع والخدمات"³.

- للإشارة إلى الأصل في تكوين المعرفة من خلال المعلومات، عرفت المعرفة بأنّها: "نتيجة إجراء بعض العمليات التحويلية الذكية على المعلومات المتحصل عليها وتكون في شكل معلومات جديدة بحيث تقوم بتوليد القدرة على التفكير"⁴.

- وعرفت المعرفة أيضا بأنّها: "القدرة على اتخاذ قرارات فعالة في وضعيات مختلفة خاصة في حالة عدم التأكد"⁵.

لقد أسهم الكثير من الباحثين والكتاب في طرح آرائهم حول مفهوم المعرفة، إذ تتركز مساهماتهم في صياغة مفاهيم متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص، ويمكن القول أنه لا يوجد تعريف واحد ومحدد للمعرفة متفق عليه بين الباحثين ومن ثم فإنه من المستحسن استعراض كافة المفاهيم المرتبطة بها والتي سيتم توضيحها في الجدول أدناه حسب تسلسلها الزمني كما يلي:

¹ - علاء فرحان الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص: 36-37.

² - الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، 2011، ص: 08.

³ - صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص: 09.

⁴ - Jean-Pierr Bouchez, *L'économie du Savoir : Construction, enjeux et perspectives*, De Boeck Supérieur, Paris, 2012, p: 08.

⁵ - Tom Young, Nick Milton, *Knowledge Management for Sales and Marketing*, Chandos Publishing, Lan Witney, UK, 2011, p: 01.

الجدول رقم (1-1): مفهوم المعرفة وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحثين

الباحث	السنة	مفهوم المعرفة
المصطفى	1998	هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهو مالا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية.
Stewart	1999	إنها رأس المال الفكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.
Newman	2000	القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.
Tom Backman	2001	هي معلومات قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.
السياني	2001	هي أكثر من كونها مجرد معلومات وأكثر من كونها مجرد خبرات فهي معلومات محاطة بالخبرة والفكر البشري.
الجومرد	2001	هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.
ياسين	2002	هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية.
Turban	2002	هي البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل المشكلة أو النشاط الراهن.
Bellinger	2003	نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.
الدوري والشمري	2004	هي كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات وذكاء وقدرات واتجاهات وحكمة سواء أكان في الماضي أو الحاضر ويستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات ناجحة.
صيام	2004	هي نتاج عناصر متعددة من أهمها: البيانات، المعلومات، والقدرات، والاتجاهات.
بيتر دراكر	2007	هي تلك الصناعات التي تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداءها.
الشرابي	2008	هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين، الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم.

مزيج مركب من الخبرات، المشكلات، الأداء، القيم، المعلومات الضمنية، أراء الخبراء وتقديم إطار للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين.	2008	نجم عبود النجم
--	------	----------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- علاء فرحان الداعي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص: 39-40.
- الأمين حملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص: 34-35.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مفهوم المعرفة قد أثر من عدة جوانب تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فهناك من اتجه في تعريفه للمعرفة من جانب أنها أحد أهم موجودات المؤسسة وذلك لقدرتها على تحويل المعلومات إلى سلع وخدمات، في حين ركز اتجاه آخر على تعريف المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت من طرف المؤسسة واستثمرت في تحويلها إلى قيمة وثروة من خلال تطبيقها، وذهب اتجاه آخر في وصف المعرفة بأنها معالجة المعلومات وأن هناك علاقة متبادلة بين المعلومات والمعرفة حيث تمثل هذه الأخيرة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء (فعل) لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نعطي مفهوما للمعرفة بأنها معلومات ضمنية كامنة في عقول الأفراد أو ظاهرية مسجلة في أوراق أو وسائل تقنية أخرى، يتم استخدامها في أداء مهام المؤسسة بكفاءة وفعالية وتوجيه نشاطاتها وحل مختلف مشاكلها.

ثانيا: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص والسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى والمكونات المشابهة لها كالمعلومات والبيانات، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وللإفادة المتوقعة منها.

فمثلا أشار (Mc Dermott, 1998) إلى ست مزايا أو خصائص رئيسة هي:¹

- 1- المعرفة هي فعل انساني؛
- 2- المعرفة تنتج عن التفكير؛
- 3- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛

¹- McDermott, R. **Knowing is a Human Act: How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management**, Computer Science, 1998, p: 02.

- 4- المعرفة تنتمي إلى الجماعات؛
 - 5- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة؛
 - 6- المعرفة تتولد تراكمياً في حدود القديم.
- كما اتجه بعض الباحثين (زكرياء، همشري) في وضع خصائص أخرى لتمييز المعرفة وهي:¹
- 1- التراكمية: إذ تتكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبياً وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المؤسسة بغرض معالجة المشكلات أو المواقف؛
 - 2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛
 - 3- اللاملموسية القياسية: حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المؤسسات المعتمدة على المعرفة؛
 - 4- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنتقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، ولكنها لا تعني أنها تعلق على التغيير؛
 - 5- الحيابة والتملك: فالحائز على المعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها بتحويلها إلى طرق علمية وبراءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على المؤسسات والأفراد، أي أن للمعرفة قابلية للتخزين عن طرق الوثائق وأدمغة الأفراد، قواعد المعرفة، مواقع الانترنت... وغيرها؛
 - 6- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم؛
 - 7- التجديد: إن عمليات البحث العلمي -الاستقراء والاستنباط والتحليل والتركيب-، تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة وهذا ما يقوم به الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يعول عليهم في توليد أفكار ومعارف جديدة للمؤسسة؛
 - 8- قابلة للتجزئة: المعرفة تنفرع وتتجزأ حيث تعتبر المعرفة متحركة ديناميكية؛
 - 9- التقادم: فكما تتولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقادم وتموت أيضاً بإحلال معارف جديدة مكان المعارف القديمة؛
 - 10- عدم القابلية للاستهلاك: إذ أن المعرفة قابلة للاستخدام الدائم لأكثر من مرة ولعدة أغراض متعددة، كما أنها تتطور وتولد بالاستخدام.

¹ - راجع كل من:

- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 63-64.

- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 14.

ثالثا: أهداف المعرفة

تهدف المعرفة لتحقيق جملة من الفوائد أهمها:¹

- 1- الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة؛
- 2- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها؛
- 3- التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات؛
- 4- التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة.

رابعا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من قيمة مضافة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة الاقتصادية إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (*Knowledge Economy*) ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:²

- 1- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتجات أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛
- 2- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيس للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها الأموال وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق؛
- 3- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم لهياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات؛
- 4- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلًا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية والمتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا لجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء؛

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 25.

² - الأمين حملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص: 35-37.

- 5- تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها؛
- 6- إن الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى؛
- 7- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثمة الزيادة في القدرة الإنتاجية؛
- 8- تحقق المعرفة الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيره؛
- 9- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال معرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم والذي يمثل الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار؛
- 10- الزيادة المستمرة في عدد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار.
- وكنتيجة لما سبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس، وتوليد القدرة على مواجهة مختلف التحديات واقتناص الفرص المتاحة للمؤسسة.

المطلب الثاني: البيانات، المعلومات، وعلاقتها بالمعرفة

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا من تعاريف حول موضوع المعرفة، وجدنا أن كثيرا ما يقرن الباحثين بين المعرفة والبيانات والمعلومات في تعاريفهم، لذلك نهدف من خلال هذا المطلب التعرف على كل من عنصري البيانات والمعلومات وعلاقتها بالمعرفة بعد توضيح أهم الفروق التي تحويها هذه العلاقة.

أولا: مفهوم البيانات

1- تعريف البيانات

عرفت البيانات بتعاريف عدة من قبل الباحثين والهيئات الخاصة نذكر منها:

- تعرف البيانات بأنها: "المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمة وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب".¹
- تعرف البيانات أيضا: "كل ما يمكن تخزينه ومعالجته وتوليده ونقله بواسطة تقنية المعلومات كالأرقام والحروف والرموز وما إليها".²

- عرفت شركة (IBM) على أنها: "تنشأ عن طريق كل شيء من حولنا وفي كل الأوقات وكل عملية رقمية وكل تبادل في وسائل التواصل الاجتماعي، تنتقلها الأنظمة، وأجهزة الاستشعار، والأجهزة النقالة، فلها مصادر متعددة في السرعة والحجم والتنوع ولكي نستخرج منفعة معنوية من البيانات الضخمة نحتاج إلى معالجة مثالية وقدرات تحليلية ومهارات".³

- عرفت موسوعة مصطلحات الحاسب والبيانات بأنها: "اصطلاح عام يستخدم للتعبير عن أية حقائق أو أعداد أو حروف أبجدية ورموز، والتي تصف هدفا أو فكرة أو حالة أو موقفا أو أية عوامل أخرى".⁴

ومما سبق يمكننا تعريف البيانات بأنها: الصورة الأولية للمعلومات، بحيث تصف فكرة أو هدف أو حدث ما في شكل أرقام ورموز وصور وحقائق ليس لها معنى، ويتم تخزينها ونقلها ومعالجتها بواسطة تقنية المعلومات.

2- خصائص البيانات:

تتميز البيانات بجملة من الخصائص نذكر منها:⁵

¹ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص: 20.

² - جوهر قوادري صامت، الضوابط القانونية لمعالجة البيانات الشخصية الكترونيا، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 06، العدد 02، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020، ص: 468.

³ - أسماء قرزيز، تنقيب البيانات الضخمة في المكتبات الرقمية: دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق، مجلة بليوغرافيا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 03، العدد 10، 2021، ص: 198.

⁴ - عبد الله فرغلي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 16.

⁵ - أسماء قرزيز، مرجع سابق، ص: 198-199.

- **كبر حجمها:** تتميز البيانات كمواد خام تحول فيما بعد إلى معلومات بكبر حجمها، حيث أنه من المتوقع في حلول عام 2020 أن يحتوي الفضاء الإلكتروني على ما يقارب 40.000 زيتابايت من البيانات الجاهزة للتحليل واستخلاص المعلومات، وبالتالي حجم البيانات كبير ويحتاج إلى معالجات وأجهزة كبيرة قادرة على التعامل مع هذه البيانات؛

- **سرعة نموها:** ويقصد بها سرعة إنتاج واستخراج البيانات لتغطية الطلب عليها، حيث تعتبر السرعة عنصرا حاسما في اتخاذ القرار بناء على هذه البيانات، وهو الوقت الذي نستغرقه من لحظة وصول هذه البيانات إلى لحظة الخروج بالقرار بناء عليها؛

- **تعدد أنواعها:** فمع ازدياد أعداد مستخدمي الانترنت والهواتف الذكية وشبكات التواصل الاجتماعي المختلفة تغير شكل البيانات المألوف، من البيانات المهيكلة في قواعد بيانات إلى بيانات غير مهيكلة تتضمن عدد كبير من الصيغ مثل: الصور، مقاطع فيديو، رسائل، وثائق... وغيرها من الصيغ؛

- **متعددة الجودة والمصدقية:** حيث أنه ليست كل البيانات الواردة إلينا يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في خدمة المؤسسة وصناعة القرار وبالتالي يمكن التخلص واتلاف بعض البيانات غير المهمة؛

- **ذات قيمة كبيرة:** للاستفادة من البيانات نحتاج إلى متخصصين يمتلكون الخبرات والمهارات الكافية للتعامل مع هذه البيانات وتحليلها بالشكل المناسب؛

- **متعددة المظاهر:** عند استخدام البيانات يجب تحليلها وإظهارها بأشكال مختلفة تتناسب مع طبيعة استخدامها وتأخذ أشكال متعددة مثل: الإحصاءات، والأرقام والأشكال الهندسية وغيرها.

ثانيا: مفهوم المعلومات

1- تعريف المعلومات:

يعود تحليل أصول اصطلاح المعلومات إلى الأصل اللاتيني للعناصر التي يتألف منها هذا الاصطلاح، فكلمة (*Forma*) تعني مظهرا، أو رقما، أو صورة، أو إشارة، أو قاعدة أو نهجا، أما كلمة (*Formation*) فتعني إبداعا، أو تشكيلا، أو تمثيلا وصفيا، ويأتي المصدر اللاتيني (*in*) ليمنح المفردة اللغوية التي يصاحبها سمة المكان أو الفضاء أو التعلق بالزمان أو المظهر، أما إذا حاولنا الإمساك بتلابيب المعاني التي يحملها اصطلاح (*Information*) التي تقابلها باللغة العربية كلمة معلومات.¹

لقد تعددت وجهات النظر بشأن "المعلومات" كمصطلح تبعا للجهة التي تتداولها، حيث توجد تعريف عدة لهذا المصطلح وحتى الآن مازال هناك وجهات نظر أخرى حول تعريفه، فيمكن أن نقصر على البعض منها:

¹ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 101.

- تعرف المعلومات على أنها: "بيانات تم تصنيفها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي المعلومات لها معنى، وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها".¹
- كما عرفت أيضا بأنها: "بيانات تم معالجتها وتنظيمها ووضعها في سياق بحيث يكون لها معنى وقيمة ثم تصبح قابلة للاستعمال من طرف الأفراد".²
- بينما وصف أحد الباحثين المعلومة بأنها: "عبارة عن بيانات تم معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ قرار، وتوصيل الحقائق والمفاهيم إلى الأفراد من أجل زيادة معرفتهم، فهي مجموعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتسابها".³
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن: المعلومات هي نتيجة معالجة وتنظيم وتنسيق البيانات، بحيث تكون في شكل أفكار ومفاهيم لها معنى يمكن الاستفادة منها، فهي الأساس في اتخاذ القرار وردود الأفعال المناسبة، كما أنها تعتبر القاعدة الأساسية في الوصول إلى المعرفة.

2- خصائص المعلومات:

تتميز المعلومات بجملة من الخصائص نذكر منها:⁴

- المرونة والسيولة: تعد المعلومات ذات قدرة هائلة على إعادة التشكيل والصياغة، ويمكن تمثيل المعلومات نفسها في صور قوائم، أو أشكال بيانية أو أصوات... وغيرها من الأشكال؛
- قابلة للمشاركة: تكمن خاصية المعلومات كموجودات قابلة للمشاركة بين أي عدد من الأشخاص، أو مناطق التجارة والأعمال والمنظمات والمؤسسات، ولا يوجد أي تلازم منطقي لحصول نقصان في قيمتها بالنسبة لمستثمريها كنتيجة لتعدد استخداماتها؛
- توسع تقنياتها وأهمية ركائزها: أصبحت المعلومات وتقنياتها تمثل الركيزة الأساسية للتنمية الصناعي والزراعية والسياحية والاجتماعية والتعليمية والثقافية؛
- قابلية نقلها على مسارات محددة: يمكن نقل المعلومات بعدة طرق، أو ما يطلق عليه بالانتقال الموجه، فهي تمتاز بالمرونة أثناء نقلها؛
- تتميز بالوفرة: فهي على عكس العناصر المادية التي تتميز بالندرة؛

¹ - قدايفة أمينة، استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2016، ص: 164.

² - Turbun.E, Volonino.L, Wood.G, *Information Technology For Management Advancing S, Profitable Business Growth*, 9 th ED, Wiely, USA, 2013, p: 38.

³ - عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص: 103.

⁴ - المرجع نفسه، ص ص: 108-112.

- قيمتها متزايدة: لا تعاني المعلومات النفاذ مع الاستخدام كما تعاني الأجهزة المادية مع الاستهلاك، وتزداد قيمة المعلومات كلما زاد حجم استخدامها، ولهذا السبب هناك ارتباط وثيق بين معدل استهلاك المجتمعات للمعلومات وقدرتها على توليد المعارف؛

- المعلومات قابلة للتلف والاندثار: تكون المعلومات عرضة للتلف، أو الفناء مع مرور الزمن، شأنها مثل باقي الموجودات الاقتصادية، وتعتمد سرعة فقدانها على القيمة الكامنة التي تحتويها؛

- سهولة نسخ المعلومات: إن أهم ما يميز المعلومات هو سهولة نسخها، ويستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقى من معلومات بوسائل ميسرة للغاية، وبشكل ذلك عقبة كبرى أمام تشريعات حماية الملكية الخاصة للمعلومات؛

- تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات: تعتبر المعلومات المادة الأولية للقرار، فدون معلومات لا يمكننا الإحاطة بالمشكلة أو تحديد الهدف (الخطوة الأولى في اتخاذ القرار)، ولا يمكننا وضع الخيارات المناسبة التي من بينها يتم اختيار القرار النهائي؛

- هي المادة الخام التي نستخلص منها المعرفة: تعتبر المعلومات وتراكمها مع القدرة على تحليلها واستخدامها أساس تشكل المعرفة.

ثالثاً: العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة

أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة)، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية، فقد أشار (Sveiby, 1997) إلى أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذ ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين البيانات والمعلومات من جهة والمعلومات والمعرفة من جهة أخرى، كما انتقد الافتراض القائل بأن المعلومات تساوي المعرفة.¹

1- الفرق بين البيانات والمعلومات:

يتجسد الفرق بين البيانات والمعلومات في عدة مجالات نذكر منها ما يلي:²

- من حيث المصدر: تعتبر البيانات عديدة المصادر وحجمها كبير جداً، أما المعلومات لها مصادر محددة في إنتاجها؛

- من حيث التنظيم: إن البيانات في شكلها الأولي تكون غير منظمة وغير مترابطة فيما بينها، أما المعلومات تكون منظمة ضمن هيكل واضح ومترابطة تعطي معنى معين؛

- من حيث القيمة والدقة: البيانات كونها لا تعطي معنى معين فهي غير دقيقة أو تحوي على نسبة دقة منخفضة، أما المعلومات فهي تكون دقيقة في تفسيرها للأشياء وذات قيمة معنوية أو مادية؛

¹ - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص: 26.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص: 27.

- من حيث موقعها في النظام: يكون موقع البيانات في نظام المعلومات بمثابة المدخلات، أما المعلومات فتعتبر بالنسبة للنظام بمثابة المخرجات؛

- من حيث الفائدة: البيانات غير مفيدة ولا معنى لها بشكلها الأولي، أما المعلومات فهي مفيدة وقابلة للاستخدام في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

2- الفرق بين المعلومات والمعرفة:

كثير ما يتم استخدام المعلومة على أنها معرفة والعكس الصحيح، حيث يرى بعض الباحثين على أنها شيء واحد، وفي الحقيقة توجد فروق مهمة تميز بين المعلومة والمعرفة نوجزها فيما يلي:¹

- من حيث المصدر: المعلومات تكون نتاج معالجة وتحليل وتركيب البيانات أما المعرفة تكون نتيجة دمج المعلومات مع الخبرة والحدس؛

- من حيث الدور: المعلومات تعطي القدرة على الاستنتاج والفهم واكتشاف الحقائق، أما المعرفة تعطي القدرة على الاستيعاب والادراك والممارسة الفعلية أو القدرة التطبيقية لأداء المهام؛

- من حيث قابلية النقل: المعلومات تتميز بسهولة النقل من خلال وسائل مختلفة، أما المعرفة فإن نقلها أمر صعب بعض الشيء لأنها تتطلب التعلم من جانب المتلقي؛

- من حيث القدرة على التنبؤ: المعلومات وحدها لا تكفي لجعل التعميم أو التنبؤ بشخص ما أو شيء ما، على عكس المعرفة لديها القدرة على التنبؤ أو الاستنباط؛

- من حيث تدخل الفرد: يرى البعض أن الفرق الرئيس بين المعلومات والمعرفة هو أن المعلومات متوفرة في الكتب والوثائق والمستندات، في حين أن المعرفة تستلزم قيام الفرد صاحب المعرفة أو الخبير بشرحها وتفسيرها.

وانطلق الكثير من الباحثين في تحديد العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من فكرة موحدة، وهي أن

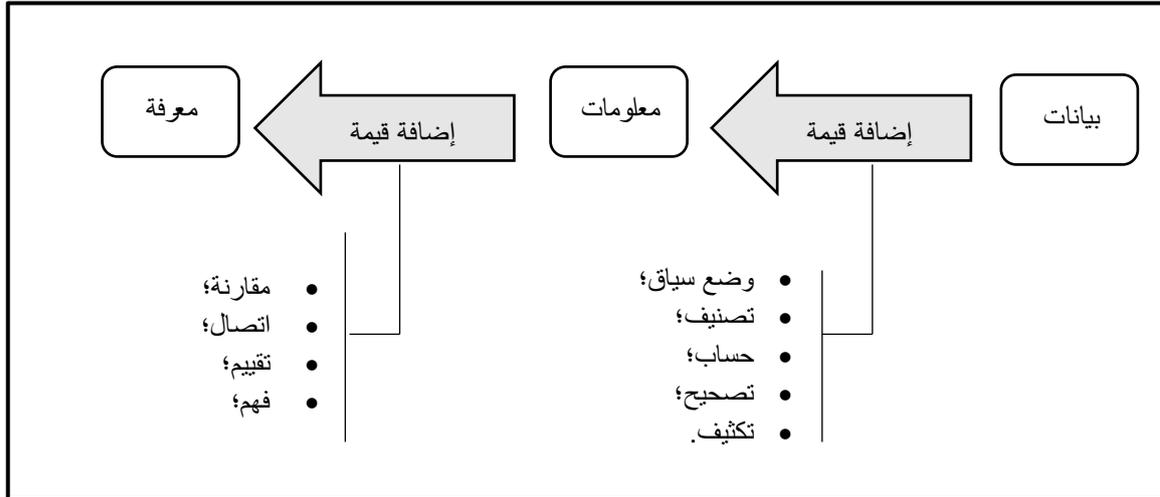
البيانات ما هي إلى رموز وحقائق بسيطة لا معنى لها لم يجر تفسيرها، وأن المعلومات هي مجموعة البيانات التي تم تجميعها وتنظيمها لتصبح ذات فائدة، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص

للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة كما يلي:

¹ - راجع كل من: - عبد الله فرغلي، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

- الموقع الإلكتروني: <https://ar.weblogographic.com/difference-between-information> شوهده يوم: 2021/12/28.

الشكل رقم (1-1): يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



Source: Chu keong Lee, Schubert Foo, Dion Goh, **On the Concept and Types of Knowledge**, Journal of Information Management, Vol 05, No 02, 2006, p: 15.

على الرغم من الفروق الموجودة بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة إلا هناك علاقة وثيقة بينهم، حيث تمثل البيانات المادة الخام لاستخراج المعلومات عن طريق المعالجة والتي تتم غالبا بواسطة وسائل تقنية مثل الحاسوب، ثم يؤدي الجمع بين المعلومات والخبرات والحدس إلى تكوين المعرفة.

المطلب الثالث: تصنيف المعرفة وتكوينها في المؤسسة الاقتصادية

نهدف من خلال هذا المطلب إلى مناقشة أهم تصنيفات المعرفة وفق عدة نماذج اقترحها العديد من الباحثين والمفكرين في هذا المجال، ثم نتطرق إلى طريقة وكيفية تشكيل المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية وفق النموذج الذي اقترحه *Nanoka* لتكوين المعرفة.

أولا: تصنيف المعرفة

إن المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، لذلك نهدف من خلال هذا العنصر عرض التصنيفات الموجودة في أدبيات إدارة المعرفة.

1- تصنيف *Polanyi* 1958

للمعرفة عدة تصنيفات ولكن التصنيف الأكثر انتشارا هو التصنيف الذي وضعه *Polanyi* عام 1958، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

1-1- المعرفة الصريحة:

هي المعرفة التي يمكن تسجيلها وتخزينها، والتي يمكن للأفراد يتبادلونها فيما بينهم، وهي أيضا المعرفة التي يمكن أن نجسدها بسهولة من خلال الكلمات والأعداد، ويمكن الاشتراك فيها من خلال المناقشة أو الكتابة ووضعها في الوثائق أو الأدلة أو قواعد البيانات.¹ ويمكن تعريفها بأنها المعلومات التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة أو هي الخبرة المصاغة في قواعد وإجراءات الشركة، وبسبب هذه الخصائص توصف المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة وتقليدها واستخدامها من قبل المؤسسات المنافسة، كما يمكن أن تتحول إلى معرفة علمية في نطاق عام تستخدم من قبل الجميع.²

1-2- المعرفة الضمنية:

وهذه المعرفة هي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة (*Knower's Mind*) وهي حسب (*Nonaka, Konna*) فإنها تكون معرفة ذات معنى ودلالة في سياق معين خاص، وإذا ما أخرجت من هذا السياق فإنها تتدهور وتراجع إلى مجرد معلومات.³ ومنه المعرفة الضمنية هي مجموعة التصورات والقيم والمهارات والحس والخبرة... الموجودة في العقل البشري فهي معرفة غير ملموسة، داخلية، شخصية، تحتوي على التجربة البشرية، وبالتالي هي معرفة تكمن في نفس الفرد فلا يمكن تقاسمها أو تشاركتها.⁴

وفي الجدول الموالي نوضح أهم الفروق الموجودة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

الجدول رقم (2-1): يوضح مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
<ul style="list-style-type: none"> • غير رسمية؛ • صعبة الانتقال؛ • تقاسمها مع الآخرين صعب؛ • صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف؛ • مملوكة أكثر لدى الأشخاص؛ • تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • رسمية؛ • قابلة للانتقال؛ • توزع بسهولة؛ • يمكن التعبير عنها بالكلمات ووسائل أخرى؛ • عند الأشخاص وفي الأرشيف؛ • لا تشكل أكثر من 20% من المعرفة داخل المؤسسة.

المصدر: الأمين حملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 44.

¹ - محمد شنشونة، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017، ص: 107.

² - نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة -المطالب الأساسية وتوقعات الأداء-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012، ص: 03.

³ - المرجع نفسه.

⁴ - عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص: 26.

2- تصنيف (Zack, 1999) للمعرفة

قدم الباحث Zack تصنيفا هرميا للمعرفة وأشار إلى أن كل هذه الأنواع ضرورية لتميز أداء المؤسسة، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:¹

2-1- المعرفة الأساسية (المعرفة الجوهرية):

وهي الحد الأدنى المطلوب من مستوى المعرفة، فهي المعرفة الأساسية التي يجب على أي مؤسسة امتلاكها وتكون مشتركة بين جميع المؤسسات المنتمية لنفس القطاع، وتعتبر غير كافية لمواجهة المنافسين وضمان البقاء في السوق.

2-2- المعرفة المتقدمة:

هي تلك المعرفة التي تتيح للمؤسسة إمكانية تمييز نفسها عن باقي المنافسين في القطاع الذي تنتمي إليه.

2-3- المعرفة الابتكارية:

هي تلك المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تكون متقدمة على المنافسين، وتميز نفسها عنهم بشكل كبير وغالبا ما تمكن هذه المعرفة من تغيير قواعد المنافسة في القطاع.

ويشير Zack بهذا الصدد أن المعرفة ليست ثابتة وأن المعرفة المبتكرة اليوم ستصبح هي المعرفة الجوهرية غدا، لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بالمعرفة وطرق اكتسابها وتنميتها.

3- تصنيف (Lundvall, 1999)

صنف Lundvall المعرفة إلى الأنواع التالية:²

3-1- معرفة ماذا (Know-What):

وهو الشكل الابتدائي للمعرفة ويتكون أساسا من البيانات والمعلومات، وتسمى بالمعرفة الإدراكية، وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.

3-2- معرفة كيف (Know-How):

هذا النوع من المعرفة لا يمكن أن تصنف مكوناته إلا بالمعرفة وشيء من الفهم، وهو محاولة الإجابة عن كيفية أداء الأعمال. ويوصف بأنه صلب المعرفة الضمنية، وأساس الميزة التنافسية للمنظمات. وتعتبر المنظمات هذا النوع من المعرفة سرا من أسرارها وتميزا لأفرادها فتحافظ عليه من خلال رعاية حامليه، وتسمى بالمعرفة الإجرائية.

¹- Chu keong Lee, Schubert Foo, Dion Goh, **On the Concept and Types of Knowledge**, Journal of Information Management, Vol 05, No 02, 2006, p: 155.

²- داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص ص: 28-29.

3-3 - معرفة لماذا (Know-Why):

أو ما تسمى بالمعرفة السببية، وهي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة وفق منظور النظم الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات، وهي التي تقع في قمة الهرم المعرفي وجوهرها الفهم والحكمة.

4 - تصنيف Long, Fahey

اقترح الباحثان تصنيف المعرفة إلى معرفة فردية ومعرفة جماعية ومعرفة هيكلية كما يلي:¹

4-1- المعرفة الفردية:

وتشمل جميع معارف الأفراد ومهاراتهم المعلنة منها والضمنية.

4-2- المعرفة الجماعية:

وهي معرفة جماعية متواجدة في العلاقات المتبادلة بين أفراد الفريق الواحد، وهي معرفة ضمنية يتشاركها أعضاء الفريق الواحد، وتبرز بجلاء فقط في حالة العمل الجماعي، ووجودها يعكس القدرة على المشاركة الفعالة للفريق، حيث أن مجموع المعارف الفردية لا يساوي المعرفة الجماعية.

4-3- المعرفة الهيكلية:

وتمثل مصدر تنظيمي نمطي موجودة بشكل مستقل عن معرفة الأفراد (فردية كانت أو جماعية). وتتمثل في أنظم العمل الداخلية للمنشأة، تقاليد العمل، وهي معرفة صريحة وتسمى أيضا بالمعرفة النمطية.

ثانيا: تكوين المعرفة في المؤسسة

إن جوهر المعرفة يرتكز على عمليات تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة وعن أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة ومبتكرة. إذن فتكوين المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المؤسسة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المؤسسة، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة والتشريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة.

وفي هذا السياق قدمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها ولكن يبقى النموذج الذي اقترحه *Nonaka* لعمليات تكوين المعرفة من أهم النماذج على الإطلاق ومن أكثرها تأثيرا على تطور إدارة المعرفة.

¹ - السعدي رجال، مسعي سمير، خلق المعرفة في المنظمات بالتطبيق على نموذج SECI، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07، 2014، ص: 122.

ظهر نموذج *SECI* اختصاراً للمصطلحات (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) في سلسلة من الكتب والمقالات كتبها *Nonaka* سنة 1991 ليمثل إطاراً مبتكراً جديداً لفهم

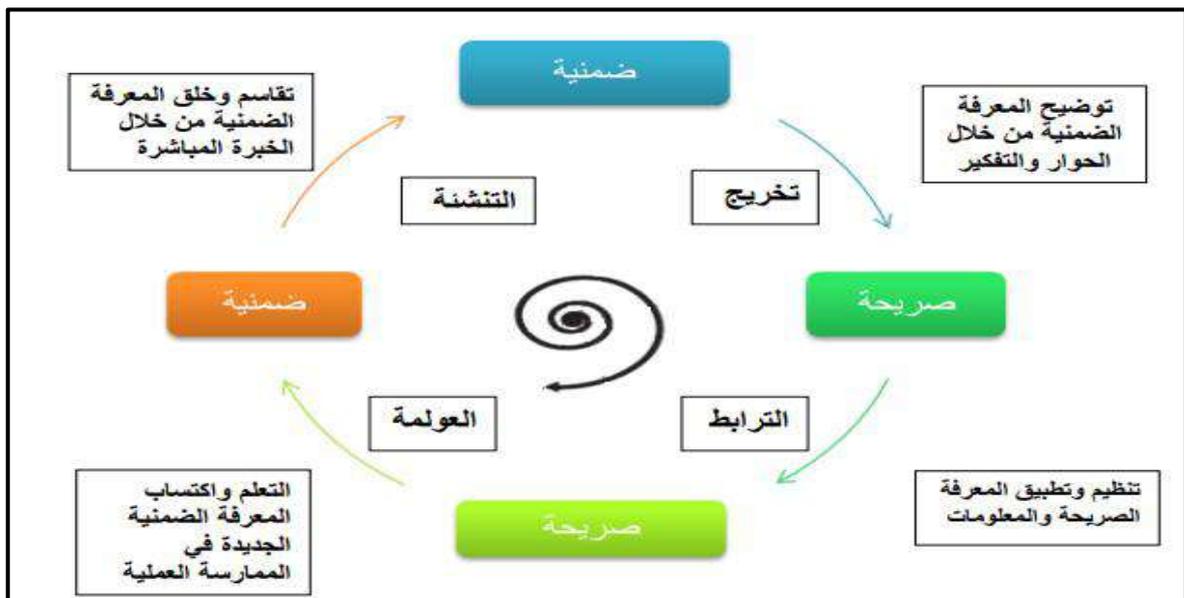
حركات تكوين المعرفة في المؤسسات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:¹

- وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛
- التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية؛
- وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، البيئة التنظيمية)؛
- أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة وهي العمليات المعروفة بالمصطلحات (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*)

يتم تكوين المعرفة انطلاقاً من المبادئ السابقة وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والعكس صحيح، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية ثم تحويل معرفة المجموعة إلى معرفة تنظيمية مع إجراءات عكسية محتملة من المؤسسة نحو المجموعة والفرد، علاوة على ذلك قد تتبادل المؤسسة بأكملها المعرفة مع بيئتها التشغيلية، التي تعتبر نظاماً إيكولوجياً للمعرفة.

إن نموذج *SECI* يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة لولبية تفاعلية للمعرفة ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي بدورها إلى تكوين وإنشاء معرفة تنظيمية جديدة بالمؤسسة، ويمكن توضيح فكرة النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): يوضح نموذج *SECI* لتكوين المعرفة في المؤسسة



المصدر: أسماء بلعلمي، أساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، 2020، ص: 115.

¹ - أسماء بلعلمي، أساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، 2020، ص: 115.

وتتمثل الأنشطة والعمليات المكونة لنموذج *SECI* تكوين المعرفة في المؤسسة فيما يلي:¹

1- مرحلة التنشئة *Socialization*:

وتعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد في بيئة العمل ويستخدم مصطلح التنشئة للتأكيد على أهمية الأنشطة الاجتماعية المشتركة للأفراد في خلق معارف ضمنية جديدة وذلك من خلال تبادل ومشاركة الخبرات والتجارب، ذلك أن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية ذات سياق خاص وصعبة النمذجة والتشكيل، فإن نقلها يستدعي مشاركة نفس التجربة من خلال نفس الأنشطة المشتركة (العمل في نفس البيئة).

2- مرحلة التخرج *Externalization*:

يتم من خلال عملية التخرج إيجاد معرفة مرمّزة أي معرفة محولة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة سهلة المشاركة مع الآخرين لتصبح بعد ذلك قاعدة وأساس لخلق معرفة جديدة. وبفضل هذه العملية تتمكن المؤسسة من بلورة المعرفة الضمنية والتعريف عنها، وإخراجها في شكل مخططات، مفاهيم، ونماذج عمل يستطيع العمال الاطلاع عليها وفهمها بسهولة ويسر. ترتبط هذه العملية بحاضنة موضوعية تظهر فيها تجليات المعرفة الضمنية لدى الأفراد من أصحاب المعرفة سواء كانت بصورة فريق عمل أو جماعة منظميه في مستوى تنظيمي محدد أو على مستوى المؤسسة ككل.

3- مرحلة الترابط *Combination*:

خلال هذه المرحلة يتم جمع ومبادلة المعرفة الصريحة مع باقي أفراد المؤسسة من خلال وثائق، تعليمات، مكالمات هاتفية، شبكات اتصال إلكترونية... وغيرها، حيث أن إعادة اعداد وتصنيف المعرفة المتواجدة في المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى خلق معرفة جديدة، إن الاستخدام الواسع والفعال لشبكات الاتصال الإلكترونية وقواعد البيانات على نطاق واسع يسهل ويثمن هذا النمط من التحويل. أما عمليا فإن عملية التجميع تتم عبر ثلاث مراحل وهي:

- يتم جمع المعرفة الصريحة من داخل وخارج المؤسسة ليتم تجميعها جميعا؛
- يتم نشر المعرفة الصريحة الكلية على كامل مستويات المؤسسة من خلال العروض والاجتماعات؛
- يتم تحرير المعرفة الصريحة ومعالجتها داخل المؤسسة لجعلها أكثر فائدة وأكثر قابلية للاستخدام.

4- مرحلة العولمة *Internalization*:

إن هذه المرحلة هي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية هي أقرب إلى فكرة التعلم بالتطبيق من خلال عملية العولمة فإن المعرفة المنتجة يتم مشاركتها في كافة مستويات المؤسسة لتوسيع وإعادة تشكيل المعرفة

¹ - السعدي رجال، مسعي سمير، مرجع سابق، ص ص: 128-130.

الضمنية للأفراد، كما أنه عندما تتحول المعرفة الصريحة إلى قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في شكل نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تطبيقية فنية تصبح أصول ذات قيمة كبيرة للمؤسسة. أما عمليا فإن هذه المرحلة تأخذ بعدين رئيسيين هما:

- المعرفة الصريحة يجب تجسيدها في أفعال وممارسات؛
- المعرفة الصريحة يمكن تجسيدها من خلال المحاكاة والتجارب من خلال التعلم بالتطبيق والعمل.

إن تكوين المعرفة هي عملية مستمرة كما قلنا سابقا، حيث تتكون من خلال تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. والمعارف المنتجة من طرف كل نوع من الأنواع السابقة لتحويل المعرفة تتفاعل فيما بينها لتشكل لولب المعرفة، فعلى سبيل المثال فإن المعرفة الضمنية المأخوذة حول حاجات المستهلك من خلال معرفة التنشئة يمكن أن تتحول إلى معرفة صريحة حول منتج جديد من خلال مرحلة الإخراج.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة السوقية وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية

من خلال ما تقدم نرى أن منظمات الأعمال اليوم أصبحت بحاجة ماسة للمعرفة من أجل تحقيق نجاحها وتميزها، وضمان بقائها واستمراريتها خاصة في ظل بيئة كثيرة التغير وشديدة التعقيد في متغيراتها، وهي بحاجة حقيقية إلى أن تكون لديها قاعدة معلومات دقيقة ووافية عن أسواقها بما يمكنها من معرفة الأسواق عن كثب نظرا للتغيرات المفاجئة في رغبات الزبائن وميولهم بسبب العديد من المنتجات الجديدة والمبتكرة التي تدخل إلى هذه الأسواق، هذا فضلا عن حاجة المؤسسة للتنبؤ بالتحركات الهجومية غير المتوقعة للمنافسين من أجل اتخاذ ما يلزم من خطوات لمواجهةها والتقليل من خطورتها، حتى تتكون لدى المؤسسة معرفة سوقية شاملة لجميع عناصر السوق المؤثرة على أدائها واستمراريتها. إن المتتبع للمعرفة السوقية في الأدبيات الإدارية الحديثة يلاحظ وجود حاجة فعلية لتعزيز هذا الموضوع نظرا للدور المهم الذي تلعبه هذه المعرفة في بقاء ونمو منظمات الأعمال، وسيتم في هذا المبحث محاولة تسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة السوقية؛

- المطلب الثاني: مرتكزات المعرفة السوقية ومصادرها؛

- المطلب الثالث: أبعاد المعرفة السوقية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة السوقية

يتكون مصطلح المعرفة السوقية كما هو ظاهر من مفهومين مهمين وهما: "المعرفة" و "السوق"، وللوصول إلى الفهم الواضح لهذا المصطلح كنا قد تطرقنا سابقا لمدخل نظري أساسي لفهم المعرفة، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق أولا لمفهوم السوق وتحديد السوق الأساسي للمؤسسة ثم نعرض إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمعرفة السوقية.

أولاً: مفهوم السوق

إن وجهات النظر للسوق مختلفة ومتعددة لذلك فإن تعريف السوق يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها ففي الأصل السوق عبارة تدل على المكان الذي يجتمع فيه المشترون والبائعون، ولقد عرف الاقتصاديون السوق بأنه: "مجموعة من المشترين والبائعين الذين يتعاملون على منتج أو فئة من منتج معين"¹، وهذا ما يقصد به عندما نتحدث عن سوق السيارات أو سوق المباني والعقارات... وغيرها.

بالنسبة للتسويقيين فقد عرف السوق من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه: "مجموع طلب المستهلكين المحتملين لسلعة معينة أو خدمة"²، ومنه حسب هذا التعريف فإن البائعين هم محترفو الصناعة أي القائمين على إنتاج سلعة أو خدمة ما، بينما يقصد بالسوق فئة المشترين المحتملين لاقتناء تلك السلعة أو الخدمة، وانطلاقاً من هذا المعنى نتحدث مثلاً عن سوق أرباب البيوت ذوي الدخل المنخفض، أو عن سوق الشباب أو الأطفال... وغيرهم، وبذلك يركز المختصين على دور الطلب في خلق السوق.

وفي هذا السياق قد عرف **Kotler** السوق بأنه: "مجموعة المنظمات والأفراد الذين لديهم حاجة لمنتجات معينة ولديهم القدرة والاستعداد لإشباع هذه الحاجة من خلال السلع والخدمات التي تحاول المؤسسة تقديمها لهم"³. فحتى يكون لدينا سوق لابد من توفر مجموعة من الظروف يمكن حصرها فيما يلي:⁴

- ✓ توفر الحاجة لدى الأفراد أو المنظمات للمنتج والرغبة فيه؛
- ✓ توفر القدرة على شراء المنتج والتي تعكس ما يسمى بالقدرة الشرائية؛
- ✓ توفر الاستعداد لدى الفرد أو المنظمة لاستخدام تلك القدرة الشرائية؛
- ✓ وأخيراً توفر المنتج الذي يلبي حاجة الأفراد أو المنظمات.

1- Philip Kotler, **Marketing Insight From A to Z**, Wiley, New Jersey, 2003, p: 121

2- مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص: 94.

3- Philip Kotler, **Lteral Marketing**, Hoboken, New Jersey, 2003, p: 21.

4- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة-، مذكرة ماجستير، تخصص: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 38.

ومن وجهة نظر أخرى يرى كل من (Lendrevie, Lévy, Lindon) أن كلمة "سوق" تستخدم من طرف رجال التسويق في ثلاث مفاهيم متكاملة رغم اختلافها والتي تتمثل فيما يلي:¹

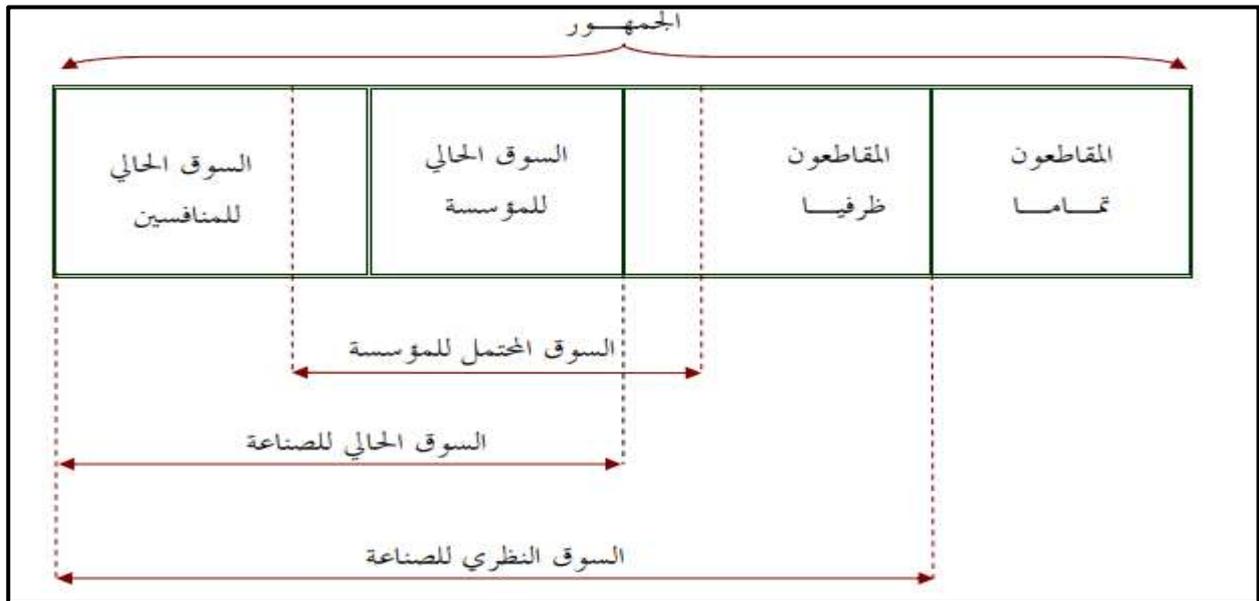
- **المفهوم الكمي:** فالسوق حسب هذا المفهوم يطلق عليه بـ: "سوق المنتج"، ويتمثل في مجموعة البيانات الرقمية حول الأهمية والبنية وتطور مبيعات هذا المنتج.

- **المفهوم النظامي:** أي السوق كنظام، فيطلق كلمة السوق على مجموعة المشتريين والمستهلكين وبشكل أوسع كل الجماهير التي من المحتمل أن تؤثر على مبيعات منتج معين.

- **المفهوم الاستراتيجي:** تطلق كلمة السوق ويقصد بها "السوق الملائم للمنتج أو علامة"، وهو المجال التنافسي الذي تتموقع فيه المؤسسة، ويقصد به أيضا "السوق المستهدف" والذي يتمثل في عدد وطبيعة الزبائن.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن السوق الأساسي للمؤسسة هو عدد من المشتريين الذين يرغبون في شراء المنتج (اجمالي الطلب على السلعة)، والذين يتأثرون بالنشاطات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة الطلب كالترويج مثلا، ويمكن التوضيح أكثر للسوق المحتمل للمؤسسة من خلال حالات الجمهور تجاه المنتج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): حالات طلب الجمهور في السوق



المصدر: طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة-، مذكرة ماجستير، تخصص: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 42.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات لطلب الجماهير في السوق وهي:

- المقاطعون تماما للمنتج؛

¹- Lendrevie, Lévy, Lindon, Mercator: Théorie et Pratique du Marketing, Dalloz, 7ed, Paris, 2003, p: 43.

- المقاطعون ظرفيا للمنتوج؛

- الزبائن الحاليين للمؤسسة؛

- زبائن المؤسسات المنافسة.

إن السوق المحتمل للمؤسسة يتكون من الزبائن الحاليين الطالبين لمنتوج المؤسسة بالإضافة إلى امتداد الطلب إلى فئة من الجماهير المقاطعة ظرفيا ولأسباب موضوعية كجهلها بالمنتج مثلا، وفئة من زبائن المؤسسات المنافسين الذين قد يتحولون إلى زبائن حاليين للمؤسسة، وبالتالي السوق الحالي للصناعة يتكون من مجموع الزبائن الحاليين للمؤسسة وللمنافسين كما هو موضح في الشكل أعلاه، أما السوق النظري للصناعة أي السوق المحتمل للصناعة فهو السوق الحالي للصناعة بالإضافة إلى مجموع الجماهير المقاطعة ظرفيا.

ثانيا: ماهية المعرفة السوقية

نظرا للدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في بقاء ونمو المؤسسات ظهرت الحاجة الملحة لتعزيز هذا الموضوع والاهتمام به، وقد قدمت تعاريف عديدة للمعرفة السوقية سنعرضها في العنصر الموالي مع إبراز أهم خصائصها وكذا النقاط التي تعكس أهميتها.

1- تعريف المعرفة السوقية:

تشير الأدبيات الحديثة أن المعرفة السوقية ظهرت نتيجة الحاجة الفعلية لإدارة الأعمال الحديثة إلى تدفق مستمر من المعلومات حول المنتجات والأسواق والزبائن من أجل تلبية احتياجاتهم بطريقة فعالة، فالمعرفة السوقية من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجال التسويق وإدارة الأعمال، ولقد عرفها الباحثين بتعاريف عدة نذكر منها ما يلي:

- عرفت المعرفة السوقية بأنها: "عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المؤسسة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية"¹. ومنه فالمعرفة السوقية تتمثل في جمع المعلومات حول المنافسين والزبائن من أجل إدراك وفهم تغيرات وتطورات السوق الذي تعمل فيه المؤسسة الاقتصادية.

- وعرفت أيضا بأنها: "مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية التي يتم الحصول عليها من السوق وتمثل الجزء الحيوي من معرفة المؤسسة حول إدراك أهمية السوق"². فحسب هذا التعريف فإن المعرفة السوقية جزء من المعرفة الشاملة للمؤسسة، وتعتبر معرفة خاصة نظرا لارتباطها بأهم المتغيرات البيئية ألا وهو السوق الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يتميز بسرعة التغيير والتعقيد.

¹ - علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي: المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2018، ص: 42.

²- Abdulraheem Ali Alghamdi: **Market Knowledge, Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationship and Impact)**, Universal Journal of Management, DOI: 10.13189, 2016, p: 144.

- كما أشار لها أحد الباحثين على أنّها: "معلومات حول الأسواق والعمليات في تلك السوق والتي يتم تخزينها بطريقة أو أخرى ويمكن استرجاعها بشكل معقول في ذهن الأفراد والحواسيب وفي التقارير المكتوبة".¹ من خلال هذا التعريف نلاحظ أن المعرفة السوقية شأنها شأن المعرفة التنظيمية في المؤسسة قد تكون صريحة في التقارير المكتوبة وغيرها من الوسائل أو تكون ضمنية في ذهن الأفراد.

- ويقصد أيضا بالمعرفة السوقية على أنّها: "معرفة العملاء والمنافسين المحتملين، بالإضافة إلى جوانب السوق الأخرى المتعلقة بفئة منتج معين".² يوضح هذا التعريف أهم أبعاد المعرفة السوقية والمتمثلة في الزبائن والمنافسين المحتملين للمؤسسة والمنتج.

- عرفها **Kotler** بأنّها: "هي تلك المعرفة التي تعمل على جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات نمو الأسواق التي تخدمها المؤسسة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء، وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة".³ ركز **Kotler** من خلال تعريفه للمعرفة السوقية على الجانب الكمي للسوق، بحيث توفر المعرفة السوقية المعطيات الكمية التي تساعد المؤسسة على التنبؤ بمختلف اتجاهات تطور السوق من حيث الطلب ونمو المبيعات وكذا تمكّنها من رصد حاجات ورغبات الزبائن والميزة التنافسية المناسبة.

- كما تم تعريف المعرفة السوقية على أنّها: "تلك البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق من قبل المؤسسة، وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمؤسسة عن السوق الذي تعمل فيه، من حيث طبيعة القوى المؤثرة فيه والتي تتمثل بالزبائن، والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق وما هي طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق على المؤسسة".⁴ يعتبر هذا التعريف من التعاريف الشاملة للمعرفة السوقية حيث أشار إلى الأصل في تكوين هذه المعرفة وهي البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها من السوق ثم وضح الأبعاد التي تشتمل عليها المعرفة السوقية والمجموعة في القوى المؤثرة فيه وهي الزبائن، والموردين والمنتجات المعروضة في السوق بالإضافة إلى المنافسين المتواجدين في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

1- Kohlbacher Florina: **International marketing in the network economy**, Palgrave Macmillan, New York, 2007, P: 62.

2- Dariusz Dabrowski, **Market Knowledge and New Product Performance : The Mediating Effects of New Product Creativity**, Journal of Business Economics and Management, Vol 20, No 06, 2019, p: 1170.

3- رحمة زبيد، صبري مقيح، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية -دراسة حالة مؤسسة السهم الأزرق الجزائري (سكيدة-)، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 02، 2021، ص: 273.

4- لعمور رملة، بن عبد السلام أمال، المعرفة السوقية وعلاقتها بتحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسستي

"سويتلي والنايلي" بولاية الجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص: 466.

2- خصائص المعرفة السوقية

من خلال التعريف السابقة للمعرفة السوقية يمكننا أن نستنتج أهم الخصائص التي تتميز بها هذه المعرفة نوجزها فيما يلي:

- ✓ المعرفة السوقية تتكون من خلال البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها من السوق الذي تنتمي إليه المؤسسة؛
- ✓ المعرفة السوقية جزء من المعرفة الشاملة للمؤسسة وقد تكون على شكلين، إما معرفة ضمنية متواجدة في أذهان الأفراد، أو معرفة صريحة مسجلة في التقارير المكتوبة أو وسائل أخرى؛
- ✓ المعرفة السوقية هي معلومات حول بيئة السوق وبالأخص معلومات حول الزبائن لذلك تعتبر الجزء المنبه لمعرفة الشركة والناخب الرئيس لاستراتيجيتها الموجهة أساسا نحو السوق؛
- ✓ تشمل المعرفة السوقية على أبعاد أساسية تتمثل في كل من: الزبائن، المنافسين، الموردين والمنتجات المتواجدة في السوق؛
- ✓ تمكن المعرفة السوقية من خلال ما تنتجه من معلومات من التنبؤ حول اتجاهات وتطورات السوق.

3- أهمية المعرفة السوقية:

إن تواجد المؤسسة الاقتصادية في الأسواق يجعلها بحاجة حقيقة وماسة إلى أن تكون لديها قاعدة معلومات دقيقة ووافية عن أسواقها، حيث تكون كوسيلة للمحافظة على موقعها التنافسي ومواجهة مختلف التغيرات المفاجئة في رغبات الزبائن وميولهم والتطورات التكنولوجية الهائلة. ويجسد الباحثون أهمية المعرفة السوقية من خلال الآتي:

- إن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة؛
- تعد المعرفة السوقية أساسا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذ أنها المصدر الوحيد المضمون للميزة التنافسية؛
- أن المعرفة السوقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة للمؤسسة؛
- من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية من تطوير منتجات جديدة وتميزة قادرة على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛
- أن تحليل وفهم طبيعة عمل المنافسين واستراتيجياتهم، سوف يقدم للمؤسسة رؤية مستقبلية عن التحركات المتوقعة للمنافسين؛

¹ - علاء فرحان طالب الدعي، مرجع سابق، ص ص: 52، 53.

- أن المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المؤسسة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ومن ثم إلى تخفيض الكلف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء؛
- أن معرفة خصائص ومميزات المجهزين وامكاناتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على المواد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الانتاجية بالكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة؛
- تسهم المعرفة السوقية في تحسين أداء المؤسسة، ففي ضوء المعرفة السوقية تستطيع المؤسسة القيام بمسح عام للقوى العاملة فيها وتحديد الفجوات الموجودة وكذلك مستويات المهارة ووفرة التقنية وكذلك الوقوف على طبيعة عمل المؤسسة في المستقبل؛
- إن زيادة حدة المنافسة في الأسواق وازدياد سرعة حركة الابتكارات والاكتشافات أدى إلى ظهور المؤسسات القائدة للسوق، مما توجب على المؤسسات الأخرى أن تأخذ بالحسبان الاعتبارات التنافسية التي تفرضها تلك المؤسسات وأن تحتاط لها مسبقاً.

ثالثاً: المعرفة السوقية وعلاقتها بالمصطلحات المقاربة لها

من خلال الاطلاع على أدبيات المعرفة السوقية وجدنا أنها قد تشترك في كثير من الجوانب مع مفاهيم أخرى لذلك نهدف من خلال هذا المطلب إلى عرض أهم المفاهيم القريبة من مصطلح المعرفة السوقية، ومن بين هذه المفاهيم: التوجه السوقي للمؤسسة، ومفهوم اليقظة والذكاء التسويقي.

1- المعرفة السوقية والتوجه السوقي

في البداية تعامل بعض الباحثين في مجال التسويق مع المعرفة السوقية على أنها "التوجه نحو السوق" وذلك لارتباطها المباشر بجمع المعلومات حول السوق والمنافسين والموردين والزبائن وما إلى ذلك من عناصر السوق، مما أدى إلى ضرورة التوضيح العلاقة بين هذين المفهومين.

1-1- مفهوم التوجه السوقي:

إن زيادة الطلب على السوق واستمرار ابتكار المنتجات وإعادة التفكير في مفهوم التسويق على اعتبار أنه مفهوم أشمل من البيع، وأنه لا يركز على المنتجات والبائعين بقدر تركيزه على الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم، والتي أصبحت المحور الرئيس في تسيير أنشطة المؤسسة الاقتصادية الحديثة، أدى إلى تغير توجه المؤسسة نحو ضرورة استطلاع السوق أولاً ثم العمل على الاستجابة له، فظهر مفهوم "التوجه السوقي" كتقافة تتميز بها المؤسسة الحديثة. ولذلك يتفق العديد من الباحثين على أن التوجه السوقي بشكل عام هو: "ثقافة يلتزم فيها جميع الموظفين بالخلق المستمر لقيمة أعلى من العملاء"¹، كما تم تعريفه على أنه: "ميل الأنشطة التنظيمية نحو الاستجابة لطلب السوق

¹- John C.Narver, Brian C.Tietje, Stanley F.Slater: **Creating a Market Orientation**, Journal of Market-focused Management, 1989, DOI: 10.1023, p: 02.

بشكل أفضل من المنافسين والتنبؤ بالتغيرات بشكل جيد لخلق ميزة تنافسية مستدامة وأرباح عالية".¹ كما يشكل التوجه السوقي نهج استراتيجي أساسي لفهم الأسواق، ويوصف هذا التوجه بأنه: "الثقافة التنظيمية القائمة على فهم الأسواق، مما يساعد الشركة على تطوير الاستراتيجيات ذات القيمة للعملاء لتستفيد من الفرص وتعمل على صد التهديدات".²

يحتوي التوجه السوقي على ثلاث مكونات سلوكية رئيسة تتمثل في:³

- **توجه الزبون:** وهو من أهم المكونات لذلك قد يختصر بعض الباحثين التوجه السوقي في هذا التوجه، ويقصد به الفهم المستمر لاحتياجات كل من الزبائن الحاليين أو المحتملين واستخدام تلك المعرفة لخلق قيمة للعملاء وبذلك يعتبر الهدف الأساسي للتوجه السوقي هو انشاء قيمة دائمة ومتوقعة للزبون.
- **توجه نحو المنافس:** ويقصد به الفهم المستمر لقدرات واستراتيجيات المنافسين والبدائل الرئيسية والمحتملة التي من شأنها أن ترضي الزبائن المستهدفين.
- **التنسيق بين الوظائف:** يشير إلى التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد وامكانات المؤسسة في انشاء قيمة متوقعة للزبائن.

لقد صنف الباحثين رغبات الزبائن إلى رغبات يمكن التعبير عنها ورغبات لا يمكن التعبير عنها (كامنة) وبناء عليه انقسم التوجه السوقي إلى مستويين، الأول: "توجه متجاوب للسوق" الذي يعتمد في تطويره للمنتجات على الاستجابة لرغبات الزبائن الواضحة والمعلن عنها، أما المستوى الثاني فهو: "توجه استباقي للسوق" الذي يأخذ زمام المبادرة والاستباق فينتج عنه منتجات وخدمات مبتكرة تركز على رغبات الزبائن غير المعلن عنها (الكامنة) ويقوم هذا المستوى بدور أكثر وأكبر فعالية في السوق.⁴

2-1- العلاقة بين المعرفة السوقية والتوجه السوقي:

من خلال عرض مفهومي المعرفة السوقية والتوجه السوقي وجدنا أن هناك علاقة وطيدة بين المفهومين، حيث يؤكد الباحثين أن معرفة المؤسسة بالسوق هي في الأساس تأثير التوجه الاستراتيجية للمؤسسة نحو السوق، فتخلق المؤسسة ثقافة ومناخا للتركيز على عملاتها ومنافسيها والوضع العام للسوق، فإذا كانت المؤسسة موجهة نحو

1- Youn Kue Na, Sungmin Kang, Hye Yeon Jeong: **The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage**, Journal Sustainability, DOI: 10.3390, 2019, p: 03.

2- خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز الرحمن العتيبي: التوجه السوقي والميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية-، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 37، العدد: 02، 2017، ص: 72.

3- John C.Narver and others,op.cit, p: 02.

4- Youn Kue Na, and others, op.cit, p: 04.

السوق فإنها تهدف إلى خلق قيمة عالية باستمرار لعملائها من خلال فهمهم وكذا الإحاطة بكل تحركات منافسيها ووفقا لهذه العلاقة فإن فهم والتوجه نحو السوق يؤدي إلى معرفة السوق.¹

2- المعرفة السوقية واليقظة

2-1- مفهوم اليقظة:

كلمة اليقظة (*La Veille*) مشتقة من كلمة (*Vigilancia*) اللاتينية، ووفقا لموسوعة لاروس تعني "الاهتمام والمراقبة المستمرة والحذر" وهي عنصر أساسي في نظام توجيه المؤسسة هدفها تحديد إشارات التحذير من الفرص والتهديدات، كما تقلل اليقظة من أي هجوم محتمل واتخاذ قرار التنبية والمواجهة في الوقت المناسب دون أي تكاليف.² وقد أعطيت لليقظة تعاريف عدة نذكر منها:³

- عرفها بعض الباحثين الاقتصاديين على أنّها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"؛

- عرفها *Ribault* بأنّها: "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية".

- يرى *Humbertlesca* بأنّها: "ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستغلال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين".

- وتعرف أيضا بأنّها: "تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة".

وتحتوي اليقظة الاستراتيجية على عدة أنواع نذكر منها:⁴

- **اليقظة التكنولوجية:** والتي تتكون من يقظة صناعية ويقظة علمية، تهتم هذه اليقظة بمراقبة التطورات التقنية والعلمية وجودة الإنتاج ونتائج البحوث والابتكارات.

¹- Dariusz Dabrowski, op.cit, p: 1169.

²- جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، حسنية قورين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملينة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 97.

³- حازم محمد عبد الفتاح، التسويق التنافسي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص ص: 206-209.

⁴- لمروس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 08، 2019، ص ص: 69-81.

- **اليقظة التنافسية:** تشير إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيد للمسيرين في عملية اتخاذ القرار.
- **اليقظة التجارية:** وهي عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وسلوكياتهم واحتياجاتهم وأذواق المستهلكين ونشاطات الموزعين وتطورات المحيط التجاري كما يمثل المستهلك مركز اهتمام اليقظة التجارية.
- **اليقظة البيئية:** وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية... وغيرها.

2-2- العلاقة بين المعرفة السوقية واليقظة:

من خلال عرضنا لمفهوم اليقظة ولمختلف أنواعها وجدنا أنها تشترك مع المعرفة السوقية في كثير من الجوانب خاصة اليقظة التجارية، الأمر الذي يجعلنا وضعهما في نفس الإطار التنظيمي للمؤسسة، فاليقظة من خلال ما سبق تهدف إلى جمع المعلومات الخاصة بجميع القطاعات دون استثناء والتركيز على المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي أي الاستباقي والمستقبلي، كما أنها تعمل على خلق التطورات والابتكارات أو القيام بتعديلات جوهرية للنموذج الاقتصادي أو الاستراتيجي.¹ ومنه فاليقظة تشترك مع المعرفة السوقية في عملية جمع البيانات وتحليلها واستنتاج المعلومات الخاصة بمختلف التغيرات والتطورات وكلاهما يساهمان في تكوين نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، غير أن المعرفة السوقية هي عملية مستمرة في المؤسسة تعمل على تحويل المعلومات إلى فهم وإدراك التغيرات وتحويلها إلى أفعال كاستجابة لتلك التغيرات، وتهتم بكل الظروف الحالية والمستقبلية للمؤسسة. وبالتالي يمكننا القول أن هناك علاقة بين المفهومين وأن إنتاج المعرفة السوقية في المؤسسة يساهم في تكوين اليقظة لرصد المعلومات الاستباقية والمستقبلية التي قد تحدث في بيئة المؤسسة.

3- المعرفة السوقية والذكاء التسويقي

من المصطلحات المشابهة أو المشتركة أيضا مع المعرفة السوقية ما يعرف بالذكاء التسويقي، لذا سنحاول من خلال هذا العنصر معرفة مدلول هذا المصطلح وعلاقته مع المعرفة السوقية.

3-1- مفهوم الذكاء التسويقي:

عرف الذكاء التسويقي تعريف عدة نذكر منها ما يلي:

¹ - المرجع نفسه، ص: 69.

- عرفه *Kotler* بأنه: "الوسيلة التي بواسطتها يتم التمكن من الاطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف المستجدة داخل المؤسسة وخارجها".¹

- كما عرفته جمعية خبراء الاستخبارات التنافسية (*SCIP*) على أنه: "العملية الأخلاقية المشروعة لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات المناسبة واللائقة والصالحة حول البيئة التسويقية".²

- وعرفه أحد الباحثين أيضا بأنه: "عملية تقوم بها منظمات الأعمال لإخفاء المعلومات عن المنافسين وعن بيئة عملها، ومن ثم استخدامها في صناعة قراراتها وتخطيط استراتيجياتها الهادفة إلى تحسين أدائها المستقبلي في السوق".³

- كما عرفه *Porter* بأنه: "استخدام الاستخبارات التسويقية بطريقة ذكية في التعامل مع المحيط التنافسي للمؤسسة"⁴، ويؤكد *Porter* في سياق كتابه بعنوان (*Choix Stratégique et Concurrence, 1999*) على احتواء الذكاء التسويقي عدة تفسيرات لـ: "إشارات السوق"، وتعرف هذه الأخيرة على أنها مجموعة الإجراءات المتخذة من قبل المنافس، الذي يوفر إشارة مباشرة أو غير مباشرة من نواياه، ودوافعه وأهدافه، أو تقييم وضعه الداخلي، كما يؤكد أيضا على أن هناك نوعين من هذه الإشارات وهي: إما إشارات تعبر عن معلومات صادقة حول نوايا ودوافع وأهداف المنافس، أو قد تكون إشارات تهدف إلى تضليل مؤسسات أخرى لتشجيعهم على اتخاذ أو عدم اتخاذ إجراءات معينة، وهنا يكمن عمل الذكاء التنافسي في كشف هذه الإشارات والقدرة على ترجمتها وتمييزها.⁵

3-2- العلاقة بين المعرفة السوقية والذكاء التسويقي:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن هناك علاقة وطيدة بين كل من المعرفة السوقية والذكاء التسويقي، حيث كلاهما يهدفان إلى توفير معلومات تستخدمها منظمات الأعمال في التخطيط الاستراتيجي وتحليل مكانتها التنظيمية في السوق، وتقديم قيمة متميزة للزبائن، غير أن الذكاء التسويقي يتكون انطلاقا من حجم المعرفة التراكمية المتاحة لديها عن السوق والزبائن.

¹- فيصل دلال، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة عينة من المؤسسات بالجزائر-، مجلة معارف، قسم: العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 22، 2017، ص: 285.

²- المرجع نفسه، ص: 286.

³- إباد عبد الفتاح النور، أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار -دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية في الأردن-، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، المجلد 37، العدد 02،

⁴- مهدي لطيفة، أهمية الذكاء التسويقي في تطوير المزيج التسويقي الإلكتروني بالمؤسسة الخدمية بريد الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2018، ص: 550.

⁵- المرجع نفسه.

المطلب الثاني: مرتكزات المعرفة السوقية ومصادرها

إن إنتاج المعرفة السوقية في المؤسسة الاقتصادية يتطلب توفر عدة مصادر داخلية وخارجية تلجأ إليها المؤسسة لجلب مختلف البيانات والمعلومات التي من خلالها يتم تكوين المعرفة السوقية، كما أن هذه الأخيرة تقوم على مرتكزات أساسية لبنائها أهمها ما يعرف بنظام المعلومات التسويقية الذي يقوم بدور فعال في نجاح المؤسسة نحو تكوين معرفة تسويقية شاملة وخاصة ما يخص المتغيرات السوقية. لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم هذه المصادر ومناقشة مفهوم ومكونات نظام المعلومات التسويقية وعلاقته بالمعرفة السوقية.

أولاً: مصادر المعرفة السوقية

هناك عدة مصادر لتكوين المعرفة السوقية لمنظمات الأعمال، حيث تم تصنيفها إلى مصادر داخلية وأخرى

خارجية كما يلي:¹

1- المصادر الداخلية:

وهي تلك المصادر التي تنتمي إلى النظام الداخلي للمؤسسة، نوجز منها ما يلي:

- **الملاك وموظفي إدارة التسويق:** وذلك من خلال علاقته المباشرة وغير المباشرة مع الزبائن والمتسوقين وما يمتلكونه من خزين للمعلومات ذات الصلة في الأحداث التسويقية المطلوب معالجتها؛
- **موظفو المؤسسة:** من مدراء ومهندسين وباحثين يمكن أن يكونوا قنوات معلومات، ومصادر هامة للتغذية العكسية المستمرة والمنظمة لشركتهم عن كل ما يجري في البيئة، وما يقوم به المنافسون من ردود أفعال وممارسات السلطات التنفيذية، والمستشارون والاختصاصيون وغيرهم؛
- **قواعد بيانات الكترونية:** ذاكرة القرص المضغوط، وقواعد بيانات مربوطة، وشبكة الانترنت، وآليات البحث، وتحديد بوابة المواقع، وتغطية الشبكة ... وغيرها من الوسائل التقنية التي يمكن أن تساعد في تكوين المعرفة السوقية؛
- **قسم بحوث السوق:** وهي الوظيفة التي من خلالها يمكن تجميع البيانات الأولية عن طريق إجراء بحوث ودراسات تسويقية تساعد على تكوين المعرفة السوقية.

¹ - راجع كل من:

- أحمد عبد الله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهريّة للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال،

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص: 50

- مهدي لطيفة، مرجع سابق: ص: 552.

2- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر المنتمية للبيئة الخارجية والتي يمكن أن تتحصل منها المؤسسة على المعلومات والبيانات المكونة للمعرفة السوقية وهي عديدة. نذكر منها:

- **المصادر الحكومية:** كمراكز الإحصاء الحكومية التي تزود المؤسسات بمختل الإحصائيات من بينها: إحصاء السكان، معدلات نمو، معدل البطالة... وغيرها، الوزارات والتقارير والمنشورات الحكومية والتشريعات المهمة ومن المصادر الحكومية أيضا: وسائل الاعلام الجماهيرية، المذيع، التلفاز، الصحف، المجالات، الخدمات.
- **المكاتب الاستشارية المتخصصة:** مثل ما يعرف ب: مراكز المعلومات، المراكز البحثية، شبكة الانترنت التي تعد مصادر متنوعة ومختلفة في تقديم المعلومات ثمن مدفوع يتوافق مع قيمة تلك المعلومات المستخلصة.
- **الموزعون والوسطاء وتجار المفرد:** يعتبرون أيضا من المصادر الخارجية المهمة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تكوين معرفة حول معطيات السوق، خاصة إذا اتخذت المؤسسة إجراءات تحفيزية معهم لزيادة تفاعلهم وتطوعهم الذاتي في تقديم البيانات التي يرونها مناسبة، أو ذات فائدة للمؤسسة.
- **الزبائن:** يعتبر الزبائن من أكثر المصادر التي يمكن أن تزودنا بكثير من المعلومات عن مزايا المنتجات المنافسة ومساوئها، كما يمكن التحدث معهم حول الأشياء التي تحفزهم لشراء منتجات دون منتجات المنافسين ومعرفة مختلف رغباتهم واحتياجاتهم الحالية وحتى الكامنة التي تسعى المؤسسات إلى اكتشافها.
- **المنافسون:** من خلال ما يصدرونه من تقارير سنوية والخطابات والبيانات الصحفية، والمنتجات والعلامات والاعلانات والاتصالات التسويقية الأخرى.

ثانيا: نظام المعلومات التسويقية كركيزة أساسية لبناء المعرفة السوقية

ظهر نظام المعلومات التسويقية لأول مرة في بداية عقد الستينات من القرن الماضي كاتجاه حديث ومتطور يتوقع منه حدوث تغيرات إيجابية في إدارة الأنشطة التسويقية، حيث كان رائد فكرة النظام الخبير الأمريكي (*Robert William*) الذي كان يعمل في شركة إداورد دالتون في ولاية انديانا الأمريكية، حيث أصبحت المؤسسات تدرك أنه من الضروري توفير ووضع أداة متماسكة تسمح لها بجمع وتخزين ومعالجة وايصال جميع المعلومات تتمثل هذه الأداة في نظام المعلومات التسويقية والذي يعرف أيضا بالتسيير النظامي للمعلومات الداخلية والخارجية.

1- مفهوم نظام المعلومات التسويقية

1-1- تعريف نظام المعلومات التسويقية:

لقد حظي مفهوم نظام المعلومات التسويقية منذ بداية ظهوره خلال الستينات بتعاريف عدة، تعكس وجهات نظر مختلف الباحثين والدارسين في هذا المجال، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- عرف الباحثان (Kotler, Dubois) نظام المعلومات التسويقية على أنه: "الهيكل المعقد والمتكامل من الإطارات البشرية والأجهزة المادية والإجراءات، والذي صمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة بغرض استخدامها في صنع القرارات التسويقية".¹

- يعرف نظام المعلومات التسويقية أيضا بأنه: "عملية مستمرة ومنظمة لجمع وتسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت بيانات ماضية أو حالية أو مستقبلية والمتعلقة بأعمال الشركة والعناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة".²

- كما يعرف نظام المعلومات التسويقية: "تكوين مستمر ومتفاعل من الأفراد والمعدات والإجراءات، وذلك بجمع وتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع المعلومات، التي تتسم بالملاءمة والدقة والتوقيت المناسب لاستخدامها من قبل صناع القرارات التسويقية".³

- كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة من الإجراءات يقوم بها الفرد عن طريق استخدام المعدات الالكترونية المتقدمة للحصول على البيانات اللازمة وتحويل تلك البيانات إلى معلومات دقيقة يتم إيصالها فيما بعد إلى جهات الاختصاص في إنجاز الوظائف الإدارية".⁴

ومنه يمكننا القول إن نظام المعلومات التسويقية هو مجموعة من المعدات التقنية والالكترونية من أجهزة وشبكات ووسائل الكترونية، ومجموعة من الاجراءات والأفراد الموظفين والمتخصصين بالمؤسسة، تعمل جميعها بطريقة منظمة ومستمرة على تجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحليلها وتجميعها وتحويلها إلى معلومات واضحة وملائمة ودقيقة ثم توزيعها لتستخدم من قبل صناع القرار في المؤسسة بصفة عامة وفي الإدارة التسويقية بصفة خاصة.

وبناء على ما سبق يتميز نظام المعلومات التسويقية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:⁵

- الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية هو توفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق؛
- لتوفير هذه المعلومات لأبد من قيام نظام المعلومات التسويقية بتجميع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية؛

¹- Kotler, Dubois, **Marketing Management**, 10^{ème} Ed, Union Edition, Paris, France, 2000, p: 137.

²- خالد قاشي، دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات تسويقية رشيدة بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 06، 2012، ص: 317.

³- إياد عبد الفتاح نسور، عيد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 63.

⁴- مبارك بوعشة، غربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كألية لتنفيذ نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد 01، 2017، ص: 88.

⁵- خالد قاشي، الرقابة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2015، ص: 211.

- يساهم نظام المعلومات التسويقية من خلال توفيره المعلومات الضرورية في تعزيز الإدارة التسويقية على تحقيق عدد من أهدافها: تحديد وتقويم فرص البيع، التحكم في التكاليف التسويقية، تقرير مستويات الأسعار التي تعظم الأرباح... وغيرها؛

- يستلزم إدارة وتشغيل نظام المعلومات التسويقية وجود مجموعة من المتطلبات: المادية، البشرية، التقنية، الإدارية؛
- يتصف نشاط هذا النظام بالاستمرارية والتواصلية.

1-2- أهمية نظام المعلومات التسويقية:

تتجلى أهمية نظام المعلومات التسويقية في عدة نقاط نذكر منها ما يلي:¹

- ✓ توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية، فكلما توافرت معلومات كافية ودقيقة كلما ساعد ذلك على تحقيق أحسن النتائج في التخطيط والتنفيذ والرقابة للأنشطة التسويقية؛
- ✓ يتميز نظم المعلومات التسويقية بالشمولية، حيث ينظر لجميع أعمال المؤسسة الخاصة بالإنتاج والتمويل والتخزين والسياسات التسويقية ويضعها في قالب واحد ويحلها بشكل متكامل؛
- ✓ يمكن نظام المعلومات التسويقية من استخراج مجموعة ضخمة من المعلومات بشكل تلقائي، الأمر الذي يساعد على حساب جدوى كل الأنشطة التسويقية، فمثلا يمكننا تقييم نتائج كل سلعة على حدى وكل منطقة ومساهمة كل عنصر في أرباح المؤسسة؛
- ✓ يوفر إمكانية تعديل المعلومات دون جهد من خلال نظام الحاسب الآلي، والاجابة على أي أسئلة تتعلق بالعملاء أو السلع أو رجال البيع بشكل فوري؛
- ✓ يسهل عملية جمع المعلومات من الأسواق خاصة مع التغيرات الحالية التي أدت إلى التحول من السوق المحلية إلى سوق الدولية؛ حيث أدى هذا التحول إلى اتساع رقعة الأسواق التي يتم فيها تسويق المنتجات وبالتالي الحاجة إلى نظام معلومات يساعد على جمع المعلومات من هذه الأسواق؛
- ✓ تشجيع الإدارة التسويقية على تحمل المخاطرة، والبحث الدائم عن الفرص التسويقية والتي لا تتضح أبعادها إلا بتوافر المعلومات التسويقية المناسبة؛
- ✓ تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمة تلك النظم في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين نظم المعلومات الوظيفية الأخرى المكونة لنظام المعلومات الإدارية على مستوى المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى إمكانية وسرعة الوصول إلى المعلومات المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف تلك النظم؛

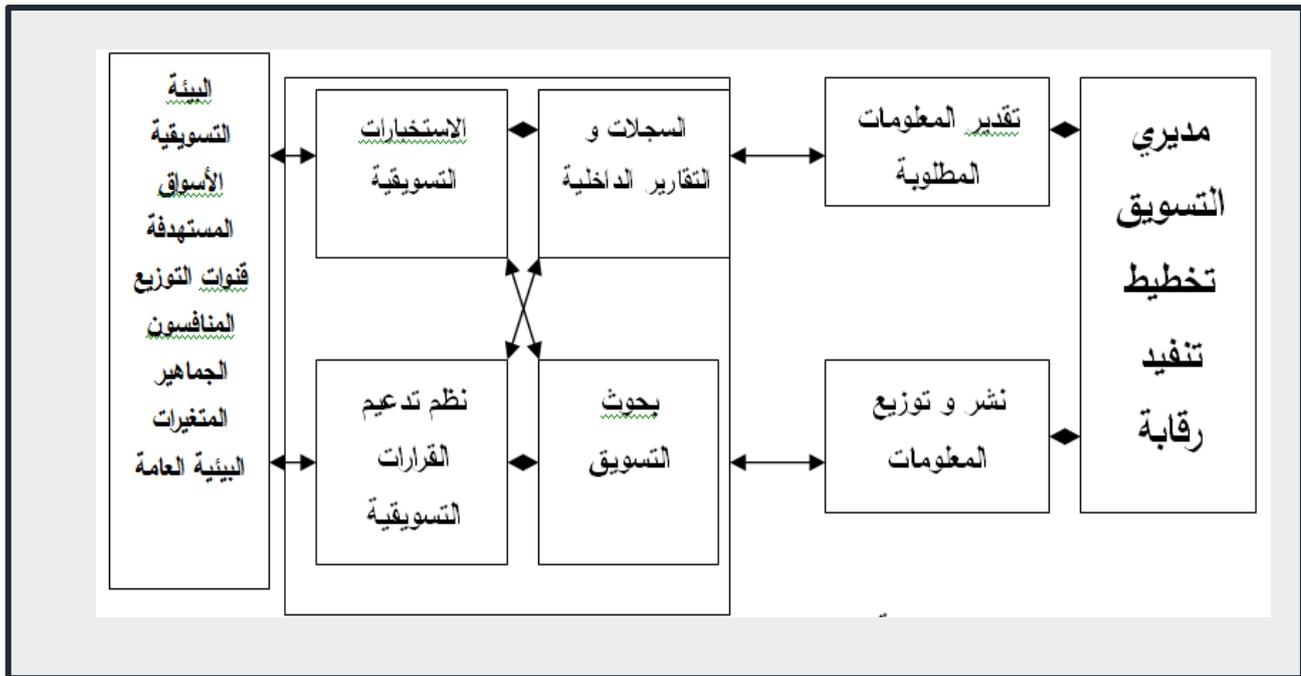
¹ - شريف مراد، دور نظام المعلومات التسويقية في تخطيط الحملات الإعلانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اقتصاديات الأعمال والتجارة، المسيلة، الجزائر، العدد 04، 2017، ص ص: 66-67.

✓ سرعة التغيرات التكنولوجية في العالم مما يؤثر على نوعية السلع والخدمات والأسواق والمناخ الاقتصادي الاجتماعي في العالم الأمر الذي يبرر أهمية نظم المعلومات التسويقية.

2- مكونات نظام المعلومات التسويقية

يقضي مفهوم نظرية النظم إلى تجزئة النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية، وبالتالي يمكن تجزئة نظام المعلومات التسويقية هو كذلك إلى مجموعة من الأنظمة الجزئية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): مكونات نظام المعلومات التسويقية



المصدر: بن يمينة كمال، ملكي سمير، فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 05، العدد 09، 2015، ص: 284.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نظام المعلومات التسويقية يتكون من أربع نظم فرعية وهي: بحوث التسويق، الاستخبارات التسويقية، نظم دعم القرارات التسويقية، السجلات والتقارير الداخلية. وفيما يلي سنحاول توضيح كل نظام على حدى:

2-1-1 نظام بحوث التسويق:

2-1-1-1 تعريف بحوث التسويق:

قبل تعريف بحوث التسويق تجد بنا الإشارة أولاً إلى تعريف مصطلح "البحوث" والذي يقصد به: "التحليل الجوهري والمنهجي والموضوعي المنظم لموضوع أو مشكلة ما، وذلك من خلال اكتشاف المعلومات الأساسية

التي تخص المشكلة بهدف وضع الحلول المناسبة¹. ومنه كلمة بحوث يقصد بها الطريقة المنهجية لدراسة موضوع أو مشكلة معينة، من خلال جمع المعلومات المساعدة على تحديد المشكلة ليتم بعد ذلك وضع الاقتراحات المناسبة لحل هذه المشكلة، أي أن هناك مراحل متباعدة في عملية البحث عن المشكلة المراد معالجتها.

لقد تعددت وتتنوعت تعاريف الكتاب ورجال التسويق لـ: "بحوث التسويق"، فحسب (Kotler, Dubois) هي: "عملية الإعداد، الجمع، التحليل، والاستغلال للبيانات والمعلومات المتعلقة بحالة تسويقية"²، حيث يشير هذا التعريف إلى أن بحوث التسويق تقوم على أساس وجود مشكلة أو ظاهرة تسويقية معينة أو موضوع محدد يحتاج إلى قدر من البيانات والمعلومات لاستغلالها في مواجهة هذه المشكلة. كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) بحوث التسويق على أنها: "الوظيفة التي تقوم بربط المستهلك بالتسويقيين من خلال المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد الفرص والمشاكل التسويقية وتقييم الأعمال التسويقية لقياس الإنجازات وتحسين الإجراءات التسويقية"³. يتضح من خلال هذا التعريف أن بحوث التسويق تحتوي على مجموعة من الأنشطة تهدف لمعرفة الزبون وتحديد الفرص والمشاكل التسويقية عن طريق جمع البيانات والمعلومات، كما أنها تساهم في القيام بأعمال الوظيفة التسويقية من اتخاذ قرارات وتقييم النشاط التسويقي وتحسين أداء المؤسسة.

2-1-2- مجالات بحوث التسويق:

كثير من الباحثين من يقتصر على عناصر المزيج التسويقي في تحديد مجالات بحوث التسويق، في حين يركز آخرون على كل من مجالي البيئة التنافسية وسلوك المستهلك، إلا أن في الحقيقة مجالات بحوث التسويق عديدة وتشمل عناصر مختلفة، نذكرها فيما يلي:⁴

أ- البحوث الخاصة ببيئة المؤسسة: ومن المجالات الخاصة ببيئة المؤسسة نجد:

- **بحوث الزبون:** ويتم فيها جمع البيانات الخاصة بالزبون من حيث مشترياته، أماكن الشراء، تفضيلاته، ورغباته الحالية والمستقبلية وكل ما يتعلق بسلوكه. إن هذا النوع من البحوث من أهم مجالات بحوث التسويق لأن المؤسسة أصبحت موجهة بالزبون وتعتبره نقطة البداية في توجيهها نشاطاتها التسويقية؛
- **خصائص السوق:** ويتم فيها البحث عن خصائص السوق من حجم الطلب المتوقع، وقطاعات السوق الممكنة واتجاهات السوق المستقبلية؛

¹ - براهيم سمير، طويطي مصطفى، مساهمة بحوث التسويق في استخلاص الفرص التسويقية في سوق الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر -دراسة عينة من العاملين بمؤسسة Brandt- مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2018، ص: 56.

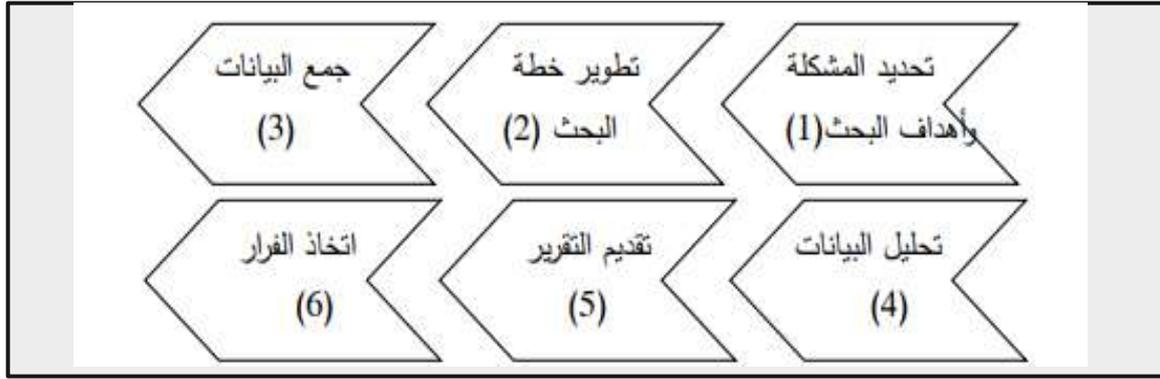
² - P. Kotler, B. Dubois, **Marketing Management**, 8ème Ed, Union Edition, Paris, France, 1994, p: 126.

³ - زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص: 158.

⁴ - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 319-323.

- **المنافسة:** تهتم البحوث الخاصة بالمنافسة بجمع البيانات الخاصة بالمنافسين حول منتجاتهم، تحركاتهم الاستراتيجية، أسعارهم، برنامجهم التسويقي وغيرها من البيانات التي تمكن المؤسسة من معرفة المنافس؛
 - **البيئة العامة:** ويتم فيها البحث حول الاتجاهات والأحوال الاقتصادية العامة، التشريعات والقوانين الحكومية والاتجاهات التكنولوجية، العادات والتقاليد المحيطة؛
 - **البيئة الداخلية:** تعتبر الموارد والمهارات التي تمتلكها المؤسسة من أهم العناصر التي يجب معرفتها في البيئة الداخلية المؤسسة، سواء الموارد والمهارات التسويقية أو الإنتاجية أو المالية أو التكنولوجية وحتى الاتجاهات المستقبلية للبيئة الداخلية للمؤسسة.
- ب- بحوث المزيج التسويقي:** تحتوي البحوث الخاصة بالمزيج التسويقي على كل من البحوث الخاصة بالمنتج والتوزيع، الترويج، السعر .
- **بحوث المنتج:** يتم البحث حول أهم خصائص المنتج وفوائده، قطاعات السوق التي يوجه لها المنتج، أهمية الخدمات التكميلية،... وغيرها؛
 - **بحوث التوزيع:** تفيد في معرفة أفضل أساليب التوزيع الممكن اتباعها، كفاءة الوسطاء، الاعتماد على الوسطاء أو الاستغناء عنهم... وغيرها من العناصر الخاصة بالتوزيع؛
 - **بحوث السعر:** تهتم بحوث السعر بقياس مرونة الطلب، المنافسة السعرية، أهمية السعر بالنسبة للزبون المستهدف، الخصومات التي يمكن منحها؛
 - **بحوث الترويج:** ويتم فيها جمع المعلومات الخاصة بالحجم المناسب لميزانية الترويج، الأساليب الترويجية المناسبة لمنتجات المؤسسة، مدى فعالية وسائل الترويج الحالية... وغيرها.
- ت- بحوث الخاصة بأداء المؤسسة:** ويتم فيها دراسة كل المؤشرات المتعلقة بالأداء التسويقي للمؤسسة من حيث حجم المبيعات الحالية والمتوقعة، الحصة السوقية، نسبة رضا الزبون، نسبة تكاليف التسويق ومقارنتها بالتكاليف الاجمالية للمؤسسة.
- 2-2-3- مراحل إعداد بحوث التسويق:**
- يمر البحث التسويقي بالعديد من الخطوات المترابطة والمتسلسلة، والتي يمكن تحديدها وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-5): خطوات إجراء البحث التسويقي



Source : P.Kotler, K.L.Keller, **Marketing Management**, Pearson Education, England, 2016, p: 125.

من الشكل نلاحظ أن البحث التسويقي يمر بستة مراحل بداية من تحديد المشكلة إلى غاية اتخاذ القرار

المناسب، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:¹

أ- **تحديد المشكلة وأهداف البحث:** أي تحديد مشكلة البحث بدقة، بالإضافة إلى الأهداف المرجوة من إجراء البحث، والتي يمكن أن تكون أهداف استكشافية، وصفية أو سببية؛

ب- **تطوير خطة البحث:** تتمثل في صياغة فرضيات البحث، ثم تحديد عينة البحث، ثم تحديد مصادر وأساليب جمع البيانات الثانوية، وأخيرا تحديد الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات الأولية والمتمثلة في: الاستقصاء، الملاحظة، أو التجربة العلمية؛

ت- **جمع البيانات:** إما من خلال الطاقات البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، أو من خلال اللجوء إلى المؤسسات المتخصصة؛

ث- **تحليل البيانات:** يتوافر لدى الباحث أسلوبين لتحليل البيانات، إما عن طريق أسلوب التحليل المنطقي والواقعي للبيانات، إما عن طريق التحليل الاحصائي للبيانات؛

ج- **تقديم التقرير:** أي كتابة النتائج المتوصل إليها، وتقديم الاقتراحات والتوصيات إلى الجهات المعنية من أجل اتخاذ القرارات التسويقية المناسبة؛

د- **اتخاذ القرار:** والذي يعتبر محصلة لمجمل الخطوات السابقة، فبعد اتباع الخطوات السابقة يتم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات والحلول المناسبة ثم يتم اختيار الحل المناسب في شكل قرار يتم تنفيذه.

لعل أهم ما يميز هذه الخطوات أنها طريقة علمية ومنهجية لحل المشاكل التسويقية، والقرار النهائي يكون متخذ بشكل موضوعي وعلمي وفعال في مواجهة هذه المشاكل.

¹ - براهيمي سمير ، طويطي مصطفى، مرجع سابق، ص ص: 57-58.

2-2- نظم الاستخبارات التسويقية:

يعد نظام الاستخبارات التسويقية أحد العناصر الأساسية لنظام المعلومات التسويقية، ومن بين التعاريف التي تناولت هذا المفهوم نذكر ما يلي:

عرف **Kotler** نظام الاستخبارات التسويقية على أنها: "الوسيلة التي تمكن من الاطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف المستجدة داخل المنظمة وخارجها"¹. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن نظام الاستخبارات التسويقية تعمل على توفير البيانات والمعلومات الحالية والمستقبلية الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتعرف أيضا بأنها: "تلك الإجراءات والموارد التي تستخدم بواسطة المدراء للحصول على المعلومات اليومية والتطورات ذات الصلة في البيئة التسويقية"². يشير هذا التعريف على أن نظام الاستخبارات التسويقية يتم من خلال إجراءات معينة وتسخير المؤسسة لمواردها خاصة البشرية منها مثل رجال البيع للحصول على المعلومات ورصد التطورات ذات الصلة بالبيئة التسويقية.

كما تعرف الاستخبارات التسويقية على أنها: "الجهة الإدارية المسؤولة عن جمع البيانات التي تهتم بها الإدارة سواء عن السوق، أو عما هو متوقع أن يتم فيه تغير من جانب قوى السوق، وفي الوقت ذاته توفير الحماية والوقاية لبيانات المنظمة، ومنع عمليات التجسس عليها"³. فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الاستخبارات التسويقية لا تقتصر على جانب توفير المعلومات فقط بل تقوم أيضا بمهمة تأمين هذه المعلومات ضد مخاطر التجسس.

يستمد نظام الاستخبارات التسويقية دوره وأهميته من قيمة المعلومات التي يقدمها لصانعي القرار، وتكمن أهميته كنظام أساسي في منظمات الأعمال من كونه:⁴

- ✓ يمثل الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر أو بناء رادار منظمي يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار من أجل وضع الإجراءات اللازمة؛
- ✓ يمثل نظام وقائي يساعد في تقديم المعرفة والإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغييرات تسويقية بيئية مختلفة؛

¹- الشريف بوفارس، مريم بوخضرة، دور نظام استخبارات التسويق في تحقيق الريادة التسويقية - نماذج عالمية-، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26، 2019، ص: 24.

²- يحيى سعدي، عبد الباسط مداح، دور نظام الاستخبارات في دعم وترشيد القرارات التسويقية في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية الجزائرية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 04، 2015، ص: 209.

³- محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص: 34.

⁴- الشريف بوفارس، مريم بوخضرة، مرجع سابق، ص: 25-26.

- ✓ يشكل منهجية واضحة تعتبر جسرا بين كميات كبيرة من المعلومات غير المهيكلة واستراتيجيات الأعمال من خلال معالجة هذه المعلومات وتحويلها لمعلومات استخبارية يمكن الاستفادة منها؛
 - ✓ التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة (سواء كانت داخلية أم خارجية)، وما قد يحدث فيها من تطور وتغير من خلال ما يقدمه هذا النظام من معلومات مستمرة ومتواصلة حول تلك المتغيرات؛
 - ✓ يمثل نظرية جديدة يمكن من خلالها رسم استراتيجية وقائية (هجومية) لدخول الأسواق الجديدة وكسب الفرص التسويقية المحتملة؛
 - ✓ يمثل أحد المصادر الأساسية لتحقيق الابتكار والابداع في المنظمة فقد أثبتت إحدى الدراسات بأن أغنى 1000 مؤسسة في العالم تستخدم نظام الاستخبارات التسويقية في تحقيق أنواع عديدة من الإبداع والابتكار.
- 2-3- نظم دعم القرارات التسويقية:

إن الاستخدام الواسع للحاسوب في الأنشطة التسويقية المختلفة، وتعدد وتنوع المتغيرات والمشكلات والأزمات التي يواجهها المدراء والتي يصعب على العقل البشري إجراء التحليل الدقيق والسريع للعلاقات الكثيرة الحاصلة فيما بين هذه المتغيرات، ونسبة تأثيرها المتبادل، أدى إلى الاعتماد أكثر على أنظمة دعم القرارات التسويقية. تعتبر نظم النمذجة ودعم القرار حلقة جديدة في تطور نظم المعلومات، تبنيتها العديد من الأنظمة الفرعية ومنها نظام المعلومات التسويقية، وقد وردت العديد من التعاريف التي تبين مدلولها نذكر منها ما يلي:

عرف نظم دعم القرار على أنه: "نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية وذلك من خلال استخدام النماذج وقاعدة البيانات وواجهة يفهمها المستخدم البسيط".¹

كم يقصد بها أيضا: "هي أنظمة مبنية على استخدام الحاسب لمساعدة متخذي القرار في استخدام البيانات والنماذج لحل المشاكل غير النمطية".²

أما الباحثان (Kotler, Dubois) فقد عرّفا نظم دعم القرارات التسويقية بأنها: "مجموعة من الأدوات الإحصائية ونماذج القرارات والبرامج المعدة مسبقا لمساعدة مديري التسويق في تحليل البيانات وترشيد عملية اتخاذ القرارات".³

2-4- نظم التقارير والسجلات الداخلية:

يعرف هذا النظام أحيانا بنظام المحاسبة الداخلية عند بعض الباحثين، ونظام التقارير الداخلية عند البعض الآخر، ومهما اختلفوا في التسمية إلا أن مقصده واحد، وهو تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المؤسسة نفسها، أي مصادر داخلية، كما يعد من أكثر النظم استخداما من قبل مدراء التسويق. تحتوي هذه التقارير

1- بوجعادة الياس، أهمية نظم دعم القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة-، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2018، ص: 398.

2- المرجع نفسه.

3- P. Kotler, B. Dubois, *Marketing Management*, Op. Cit, p: 145.

والسجلات على مجموعة من المعلومات الهامة لمدير التسويق مثل حجم المبيعات الشهرية والأسبوعية، أو حجم المبيعات موزعة حسب المناطق الجغرافية للسوق، أو وفق العلامات والمنتجات المختلفة، فضلا عن المعلومات عن حجم المخزون السلعي، والتقارير المتعلقة بالأداء التي تساعد في تحسين عملية التخطيط للنشاط التسويقي وتقارير أخرى.¹

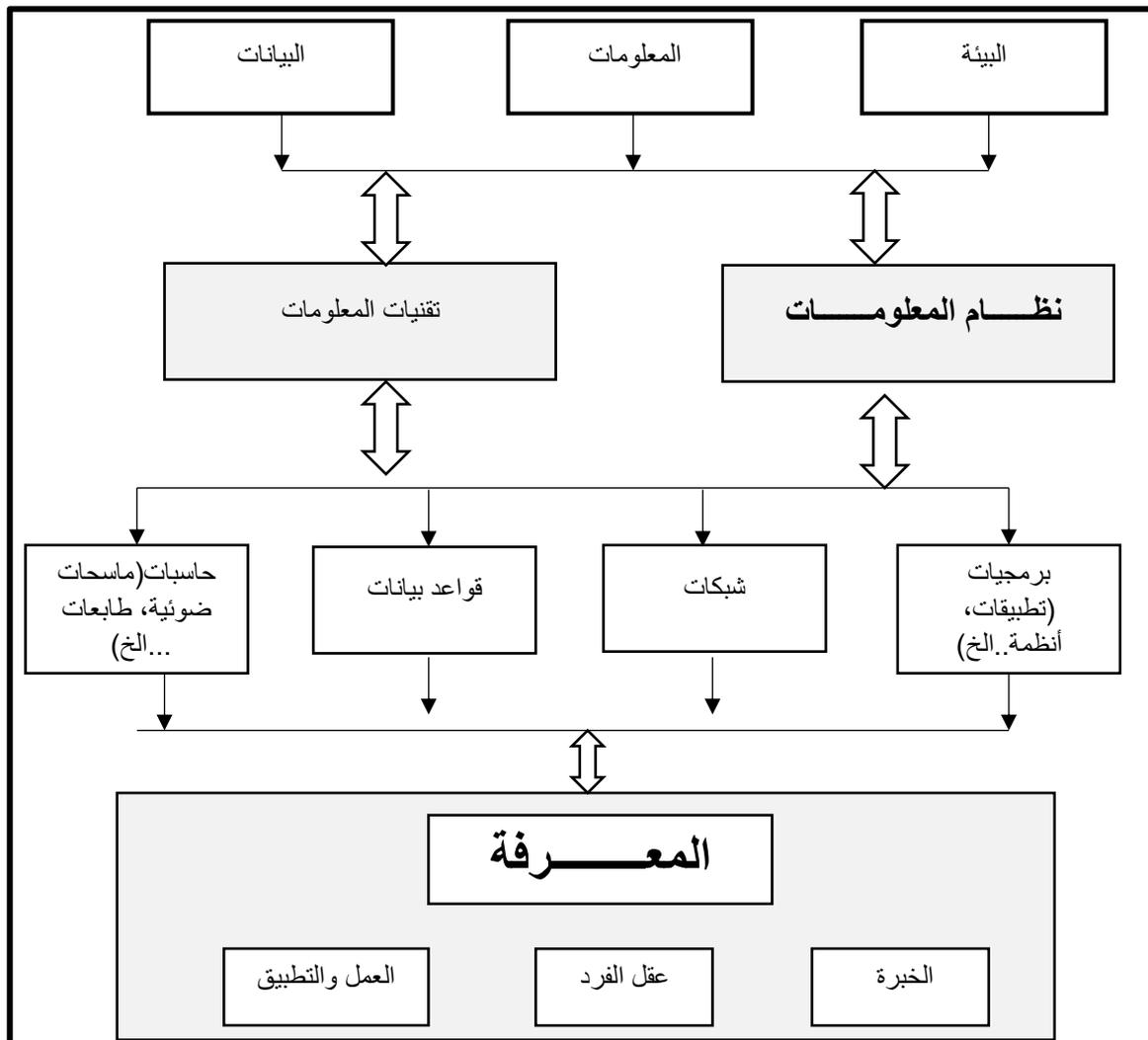
إن اعتماد نظام المعلومات التسويقية على نظم التقارير والسجلات الداخلية يساهم في تمكين متخذي القرار من تحديد نقاط القوة والعمل استغلالها في بلوغ أهداف المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، كما لا يمكن تبني أي هدف أو استراتيجية تسويقية دون معرفة أهم المعلومات التي تشخص الوضعية الداخلية للمؤسسة.

3- دور نظام المعلومات التسويقية في تشكيل المعرفة السوقية

هناك ارتباط وثيق بين نظم المعلومات الإدارية بصفة عامة وعملية تشكيل المعرفة في المؤسسة، حيث يمكن اعتبار مخرجات نظام المعلومات بجميع أنواعها هي مدخلات لإدارة المعرفة، ولنصل إلى المعرفة نحن بحاجة بداية إلى البيانات التي تتم معالجتها بشكل يمكن استخدامه وتصبح ذات قيمة يمكن الاستفادة منها، لتسمى بمخرجات النظام وهي المعلومات، وعملية تراكم المعلومات والخبرات هذه تكون المكون الأساسي للمعرفة. وللتبسيط أكثر يمكننا أن نوضح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

¹- بن يمينة كمال، مليكي سمير، فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 05، العدد 09، 2015، ص: 285.

شكل رقم (1-6): العلاقة بين نظام المعلومات والمعرفة



المصدر: خضر مصباح طيبي، إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 29.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نظام المعلومات وما يحويه من عناصر ومكونات يساهم في تكوين وتشكيل المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، وبالإسقاط على نظام المعلومات التسويقية باعتباره جزء من نظام المعلومات الإداري الكلي للمؤسسة، يمكننا القول أنه من أجل الحصول على المعرفة السوقية وتفعيلها في المؤسسة لابد من توفر نظام المعلومات التسويقية، الذي يلعب دور مهم في تجسيد مراحل تشكل هذه المعرفة في الإدارة التسويقية حيث يعمل على جمع البيانات عن طريق النظم الفرعية المتمثلة في نظام بحوث التسويق، ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام السجلات والتقارير الداخلية، ثم يعمل النظام من خلال مجموعة البرمجيات والتقنيات على تحويل هذه البيانات إلى مجموعة من المعلومات. إن عميلة تراكم المعلومات وامتزاجها مع خبرة الأفراد ومهاراتهم التسويقية فضلا عن مساهمة نظم النمذجة ودعم القرار الموجود في نظام المعلومات التسويقية يتم إيجاد روابط سببية بين هذه المعلومات وإنتاج معرفة سوقية جديدة يتم تداولها وتطبيقها واستثمارها من قبل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: أبعاد المعرفة السوقية

تسعى المؤسسات الاقتصادية المتوجهة نحو تحقيق الريادية والتميز إلى الحصول على المعلومات والمعرفة الشاملة لمجالات السوق كافة، إذ تحاول معرفة الزبائن الذين يتعاملون معها، ومعرفة المنافسين لها في القطاع الذين تنشط فيه، ومعرفة طبيعة وخصائص ومميزات مصادر التجهيز التي تعتمد عليها في تجهيز مختلف احتياجاتها، ومعرفة المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق، وهذه المعرفة الشاملة ستمكن المؤسسة من تحقيق التعامل الناجح والتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية. تعتبر أبعاد المعرفة السوقية من المجالات التي اختلف فيها العديد من الباحثين فمنهم من ركز على بعدين فقط هما معرفة الزبون والمنافس، في حين أضاف آخرون أبعاد أخرى وهما معرفة المنتج والمورد لتحقيق معرفة سوقية شاملة لجميع عناصر السوق الأساسي للمؤسسة. وعليه سنحاول مناقشة أبعاد المعرفة السوقية من خلال النقاط التالية:

- أولاً: معرفة الزبون؛

- ثانياً: معرفة المنافس؛

- ثالثاً الثالث: معرفة المنتجات؛

- رابعاً: معرفة المنتجات.

أولاً: معرفة الزبون *Customer Knowledge*

يعد الزبائن الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات، وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والزبائن كلما كانت الاستجابة أسرع وأصبحت أكثر فهما وتوجهها نحو المستقبل. لذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على هذه المعرفة المهمة من خلال عرض مفهومها وأهم أنواعها بالإضافة إلى كيفية بنائها.

1- مفهوم معرفة الزبون

1-1- تعريف معرفة الزبون:

مر التسويق بمراحل عديدة، ففي البدء كان هدف المؤسسات إنتاج أكبر كمية من المنتجات لتلبية طلبات المستهلكين المتزايدة، وفي مرحلة لاحقة انتشر بما يعرف بـ: "سوق المشترين" وأصبح هدف المؤسسة بيع وتصريف الكم الكبير من المنتجات التي تفوق طلبات الزبائن، وفي مرحلة ثالثة تبين أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على **معرفة الزبون** وفهم وإدراك احتياجاته ثم محاولة تلبيتها. ولقد حظي مفهوم "معرفة الزبون" منذ ظهوره باهتمام العديد من الباحثين والكتاب في أدبيات الإدارة الحديثة، حيث أشير له بتعاريف عدة نذكر منها ما يلي:

- تعرف معرفة الزبون بأنها: "جزء من المعرفة التنظيمية، مرتبطة بمجال العلاقة مع الزبائن والتي لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسة التنظيمي".¹ حيث يشير هذا التعريف أن معرفة الزبون هي الجزء من المعرفة التي تهتم بعلاقة الزبون، وتوفرها في المؤسسة قد يساهم في تحسين أداء المؤسسة للدلالة على أهميتها.

- كما تم تعريف معرفة الزبون بأنها: "تشير إلى فهم سلوك واحتياجات الزبون".² يركز هذا التعريف على أن معرفة الزبون تتكون من خلال دراسة وتحليل سلوك الزبون وتحديد احتياجاته.

- وتعرف أيضا بأنها: "جمع وتحليل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن الزبائن لإدراك احتياجاتهم وتوقعاتهم من أجل بناء علاقة قوية معهم".³ من خلال هذا التعريف نستنتج أن معرفة الزبون هي عملية منظمة يتم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بالزبائن للوصول إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن معرفة الزبون هي ذلك البحث التي تقوم به المؤسسة حول كل ما يخص الزبائن من أجل استخلاص معلومات حول احتياجاتهم ورغبتهم وسلوكهم اتجاه منتجات المؤسسة، ثم تعمل المؤسسة على استخدام هذه المعلومات في تطوير منتجاتها وتحسين علاقتها مع الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى تكوين معرفة جيدة حول الزبون يكسب المؤسسة ميزة تنافسية طويلة الأمد.

1-2- أهمية معرفة الزبون:

وفقا لدراسة أجرتها شركة *Ernst and Young* حول المعرفة في المؤسسة تم التوصل إلى أن معرفة الزبون أهم أنواع المعرفة محققة في ذلك نسبة 97% من دورها في مساعدة المؤسسات على العمل بفعالية (تحسين أداء المؤسسة،⁴ وقد ترجع هذه النتائج إلى جملة من الأسباب تدعو إلى الاهتمام بهذه المعرفة نذكر منها:⁵

✓ تحقق معرفة الزبون عملية بيع منتجات المؤسسة التي تشكل الهدف الرئيس من قيام المؤسسة، وذلك من خلال تصميم منتجات توافق طلب الزبون؛

¹- Drota Buchnowska, *Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal*, Wrycza (Ed), Sigsand-Plais, 2011, p: 26.

²- S.AL-Hawari, A.Nehari Talet, H.Alryalat, W.M.Hadi , *The Impact of Knowledge Process about Customer on the Success of Customer Knowledge Acquisition*, Communications of the IBIMA , Vol 01, 2008, p: 28.

³- علاء الدعيمي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص: 58.

⁴- Drota Buchnowska, Op. Cit, p: 25.

⁵- راجع كل من:

- درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد 60،

2006، ص: 158.

- علاء الدعيمي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص ص: 55-56.

- ✓ معرفة الزبون تساعد المؤسسة على اتخاذ عدد من القرارات التسويقية والاستراتيجية مثل: دخول أسواق جديدة تصميم منتجات جديدة، اختيار قنوات التوزيع، تصميم حملات الإعلان والترويج، فعدم وجود معرفة مسبقة بالزبون واحتياجاته وردود أفعاله يؤدي إلى اتخاذ قرارات مربكة للمؤسسة والزبون؛
- ✓ معرفة الزبون تساهم في كسب رضا وولاء الزبون، فبما أن منظمات الأعمال المعاصرة تتبنى فلسفة أن "الزبون على حق دائما" أصبح الزبون محور اهتمامها الرئيس، لذلك تبذل المؤسسات جهودا كبيرة لجذب أكبر عدد من الزبائن الحاليين والمرتبين، ويتحقق لها ذلك من خلال الفهم الكامل لهم، مما يسمح لها بتقديم منتج يحقق قيمة لدى زبائنها، فينتج عن هذه القيمة في حالة ما إذا كانت إيجابية تكرر عمليات الشراء وبالتالي تكسب المؤسسة زبون موالى لها وراض عنها؛
- ✓ تساهم معرفة الزبون في تحقيق الإنذار المبكر (اليقظة) والمخابرات التنافسية حول التغيرات التي ممكن أن تحدث في احتياجات ورغبات الزبائن في المستقبل؛
- ✓ إن تحقيق التفوق التنافسي يتطلب توحيد كافة الجهود لتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على بناء الصورة الجيدة لدى الزبون عن المؤسسة ومنتجاتها، مما يتطلب تحليل الأنماط السلوكية والاستهلاكية للزبائن كونهم مختلفين في تفضيلاتهم السلعية وطرق اشباعها؛
- ✓ تساهم معرفة الزبون في تحقيق ثقافة الجودة التي تبنى على أساس تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، وذلك عن طريق تلبية حاجة هذا الزبون وتحقيق قيمة شاملة له من خلال الجودة العالية، السعر المنخفض والمعيبات القليلة مما يدفع بالمؤسسة إلى الارتقاء بعلاقتها مع زبائنها؛
- ✓ تحقق معرفة الزبون مبدأ التعاون البناء، حيث أصبح الزبائن أطراف أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب تنامي استخدام الانترنت والتجارة الالكترونية التي أدت إلى خلق بيئة التفاعل مع الزبون واتخاذ مدخل جديد لتطوير المنتجات الجديدة من خلال الاصغاء للزبائن واعطائهم أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتهم ومن ثم إمكانية الاستغناء عن البحث والتطوير الأكثر كلفة.

2- أنواع معرفة الزبون

تتضمن معرفة الزبون ثلاث أنواع رئيسية وهي: معرفة عن الزبون، ومعرفة للزبون، ومعرفة من الزبون، مترابطة ومتكاملة فيما بينها وتستهدف الانسجام بين المؤسسة وزبائنها، وتتمثل فيما يلي:¹

¹ - بولودان نجاح، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2017، ص ص: 220-221.

2-1- المعرفة عن الزبون:

تشير هذه المعرفة إلى ما ترغب المؤسسة معرفته مثل الاحتياجات والرغبات من أجل تلبيةها بشكل جيد، كما يشمل هذا النوع من المعرفة أيضا البيانات الشخصية عن الزبون كالاسم والعمر والحالة العائلية، ومعلومات حول طرق الاتصال والتفاعل معه، ومدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بها، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون. ولا تكتفي المؤسسة بتجميع معلومات حول الزبائن من خلال موظفيها بل تقوم بشرائها من مصادر خارجية لأنه في هذا النوع من المعرفة متغير الوقت يعتبر الورقة الرابحة للمنظمات، فالإكتشاف السريع لرغبات وترجمتها في شكل منتجات تزيد من قابلية المؤسسة على تطوير تشكيلة منتجاتها المقدمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

2-2- المعرفة للزبون:

تشمل المعرفة للزبون كل ما تقدمه المؤسسة لزيائنها من معرفة، كما تشير أيضا إلى ما يرغب الزبون بمعرفته حول المؤسسة، أي تزويد الزبون بالمعلومات عن منتجات المؤسسة وبالتالي مساعدته في تحديد المنتج الذي يريد اقتناؤه وكيفية استعماله بفاعلية، ويمكننا القول أن المعرفة الممنوحة للزبون تتمثل بشكل عام في كل المعلومات التي تساعد الزبون في اتخاذ القرار الشرائي.

إن هذا النوع من المعرفة يساهم في بناء تصور لدى الزبائن حول جودة المنتجات، أي له آثار مباشرة على بناء توقعات الزبائن وتقييمهم لجودة السلع والخدمات، كما تتيح للزبائن مجموعة واسعة من معرفة المؤسسة المصممة لهم، مما تدفعهم إلى ترسيخ علاقتهم بها وتعطي للزبائن منافع استباقية مثل تحديد وقت للزبون، وتقليل وقت استلام الخدمة، والأخذ بوجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة.

2-3- المعرفة من الزبون:

يشمل هذا النوع من المعرفة المعلومات التي يمتلكها الزبون حول المنتجات والموردون والأسواق، يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في توليد أفكار جديدة والتحسين المستمر لمنتجاتها، من خلال إشراك الزبائن في ابتكار منتجات جديدة وتحسين برامج البحث والتطوير. وللحصول على هذه المعرفة يجب التركيز على العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون كتعاملات الشراء، ومراكز الاتصال، والاستماع الجيد للزبائن وأخذ تعليقاتهم بجدية، وتعتبر أنشطة إدارة العلاقة مع الزبائن من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا النوع من المعرفة، إذ يستطيع رجل البيع الاتصال بشكل مباشر مع الزبائن، وي طرح أسئلة حول خبراتهم مع المؤسسة مما يعزز العلاقة بين الطرفين ويحقق رضاهم ويكسب ولائهم.

3- بناء معرفة الزبون

انطلاقاً من مفهوم المعرفة الذي يقضي أساساً أن تتكون من جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم تفسيرها وتحليلها لتصبح معرفة فإن معرفة الزبون كذلك تتكون أولاً من بيانات الزبون ثم يتم تحويلها إلى معلومات الزبون ثم إلى معرفة الزبون، وهذا ما سنحاول مناقشته في العناصر الآتية:

3-1- بيانات الزبون:

تعتبر البيانات المادة الأولية لتكوين معرفة الزبون، والتي يتم تجميعها في قواعد بيانات المؤسسة والوثائق الورقية وعقول الموظفين،¹ وفي هذا الصدد يقول الباحث (Winer) أن نقطة البداية المنطقية لأي برنامج إدارة علاقات الزبائن هي خلق قاعدة بيانات، ويمكننا القول أن قواعد البيانات هي المكان الذي يتم فيه تخزين وجمع وتكديس البيانات حول الزبون بشكل فردي، كما تحتوي قواعد البيانات على التبادلات الشرائية والمنتجات التي تم شراؤها والترويج لهذه المنتجات والمعلومات الديموغرافية الجغرافية حول الزبائن وأنماط الحياة الخاصة بهم.²

وقام الباحثان (Stone, Condrón, 2002) بتحديد الأنواع الأكثر شيوعاً من البيانات المتعلقة بالزبائن المحتمل أن تكون محل اهتمام المؤسسات وهي:³

- البيانات الديموغرافية، ونمط الحياة، بما في ذلك اهتمامات الزبون؛
- المنتجات المفضلة من طرف الزبون؛
- الوسائط المفضلة؛
- نوع الاستجابة؛
- سلوك الشراء: المعاملات (ماذا وأين وكم مرة... وما إلى ذلك)؛
- الشكاوى المقدمة، الإرجاعات من البضاعة، المطالبات...؛
- طريقة الدفع؛
- استخدام نظام الولاء؛
- النتائج الترويجية ونسبة المبيعات؛
- الخطط والأهداف والأداء والتاريخ الترويجي: ما الذي يصلح وكيف يكون جيداً؛
- الإيرادات والأرباح من العلاقة مع الزبون.

¹ - Drota Buchnowska, Op.Cit, p : 26.

²- بن حمو نجاه، أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال "دراسة لواقع اهتمام مؤسسة موبيليس بمعرفة الزبون وأثرها على تميزها"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2017، ص: 234.

³- M.Stone, K.Condron, **Sharing Customer Data in the Value Chain**, Journal of Database Marketing, Vol 09, No 02, 2002, p: 122.

وقد وجد المسوقون أن من الصعب جمع البيانات عن الزبائن، مع هذا فإن المؤسسات قادرة على تحديد مجموعات من الزبائن المتجانسين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى تخفيض كلفة الوصول إلى الزبائن.

3-2- معلومات الزبون (تحليل البيانات)

معلومات الزبون هي البيانات المجمعة في المرحلة السابقة بالإضافة إلى الالتزامات والتفسيرات المفاهيمية، يتم الحصول على معلومات الزبون من خلال تصفية بيانات الزبون أو دمجها أو استخلاصها أو تنسيقها، وتستخدم المؤسسات في عملية التحويل أنظمة معلومات مختلفة وأهمها *CRM*، ذكاء الأعمال، أنظمة ذكاء العملاء.¹

إن عملية تحليل البيانات الخام إلى معلومات باستخدام التكنولوجيا تتضمن النشاطات الآتية:²

- إدخال البيانات لملفات حاسوبية؛
- البحث عن الأخطاء في البيانات؛
- اتخاذ العديد من الإجراءات التحليل الاحصائي.

عملية معالجة البيانات واستخلاص المعلومات تسمح بجعل المعلومات متاحة لكل المستخدمين، كما تسمح ببناء أفعال تنفيذية بناء على المعلومات التي أصبحت ذات قيمة بعد معالجتها، ولهذا أهمية كبرى فيما يسمح بنشر النتائج بسرعة حالما يتم تحليل البيانات معطية المجال لتقاسمها بين كافة عناصر المؤسسة الذين هم على اتصال مع الزبون ضمن كافة أقسام المؤسسة.

3-3- معرفة الزبون:

تعتبر معرفة الزبون نتيجة للمراحل السابقة، فهي معلومات منظمة ومحللة بحيث تصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في حل المشكلة وصنع القرار،³ كما أنها تمثل الحاجة الرئيسة لبرنامج إدارة العلاقة مع الزبون والتتقيب عن البيانات، ولكنها لا تتضمن فقط بيانات بشأن الزبون (الاسم، معلومات الاتصال، ...)، ولكنها تتضمن معرفة شاملة تمكن من فهم الزبون وكيفية التعامل معه،⁴ فمعرفة الزبون تساعد على:⁵

- معرفة حاجات ورغبات الزبائن والتي تعتبر أساس عمل الإدارة التسويقية؛
- معرفة الطرق المناسبة والفعالة لإشباع رغبات الزبائن وتلبية احتياجاته من خلال القدرة على تصميم منتج

وفق رغبات الزبون؛

1- Drota Buchnowska, Op. Cit, p: 26.

2- بن حمو نجاه، مرجع سابق، ص: 236.

3- Drota Buchnowska, Op. Cit, p: 26.

4- سعدون الربيعاوي، حيدر الشويلي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص: 57.

5- لمروس مريم، مرجع سابق، ص: 78-79.

- معرفة التطورات المستقبلية الاستباقية في حاجات ورغبات الزبائن لتكون المؤسسة على أتم استعداد لتلبيةها والتعامل معها؛
- معرفة مدى رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة من جهة ومعرفة الزبائن غير الراضين من جهة أخرى، فتحاول تفسير المعلومات التي توضح أسباب عدم الرضا بهدف تحسين المنتج؛
- معرفة قدرة الزبائن الشرائية وقدرتهم على السداد لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها؛
- معرفة أنواع الزبائن الذين تتعامل معهم المؤسسة حتى تتمكن من تقدير حجم السوق ومن سيقدر شراء منتجاتها.

ثانياً: معرفة المنافس

تتميز البيئة التنافسية في الوقت الحالي بالتعدد وكثرة عدد المنافسين وقصر دورة حياة المنتجات، الأمر الذي يتطلب المتابعة المستمرة وتوافر المعلومات عنها، وهذا ما سنحاول معرفة من خلال هذا المطلب بالتطرق لكل من مفهوم معرفة المنافس، مجالات معرفة المنافس، ومصادر تحقيق المعرفة التنافسية بالمؤسسة.

1- مفهوم معرفة المنافس *Competitor Knowledge*

1-1- تعريف معرفة المنافس

يقصد بالمنافسين: "كل طرف يشترك مع المؤسسة للحصول على المواد أو على الأموال التي ينفقها الزبون أو من أجل الحصول على الأفراد الأكفاء".¹ يعد المنافسون من أكثر العوامل أهمية لما لهم من تأثير في النشاطات اليومية للأفراد في المؤسسة، لذا فإن أي تنافس يواجهه المؤسسة ضمن حدود البيئة التي تعمل فيها يتطلب منها معرفته بهدف مواجهته والحفاظ على مركزها التنافسي.

تعرف معرفة المنافس بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد المنافسين المباشرين الذين يستهدفون الأسواق التي تعرض المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، والمنافسون غير المباشرين الذين يقدمون المنتجات والخدمات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة".² وفق هذا التعريف يقصد بمعرفة المنافسين هي عملية تحديد لكل من المنافسين المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة.

كما تم تعريف معرفة المنافس بأنها: "تتكون من المعلومات المتراكمة لدى إدارة المؤسسة حول القدرات والإمكانات التي يتمتع بها المنافسون لها في السوق، وسياستهم المستقبلية التي يتوقع أن تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الحالية

¹ - خيري علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي -دراسة استطلاعية في عدد من المؤسسات السياحية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الريفين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010، ص: 242.

² - مديحة عباس خلف، المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -بحث تطبيقي في الشركة العامة للسمنت العراقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 114، 2019، ص: 249.

والمستقبلية للمؤسسة"¹. يوضح هذا التعريف معرفة المنافس من خلال المجالات التي يجب على المؤسسة معرفتها عن المنافسين، وتتمثل في عملية جمع المعلومات من طرف إدارة المؤسسة حول نقاط قوة المنافسين لها من حيث امكاناتهم وقدراتهم وحول تحركاتهم الاستراتيجية وخططهم المستقبلية.

وفي طرح شامل لتعريف المعرفة بالمنافسين عرفها أحد الباحثين بأنها: "قدرة المؤسسة على تجميع المعلومات عن المنافسين من كافة الاتجاهات والمصادر وتحليلها ويشمل هذا: القدرة على تحديد المنافسين جدياً، استراتيجياتهم، أهدافهم الحالية، نقاط القوة والضعف لديهم واتجاهاتهم المستقبلية"². نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يعطي صورة شاملة لمفهوم المعرفة بالمنافسين، حيث يقصد بها عملية تجميع المعلومات عن كافة مجالات المنافسة بداية من تحديد المؤسسات التي تتنافس المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ثم معرفة نقاط القوة والضعف ومختلف استراتيجياتهم وحتى توجهاتهم المستقبلية من خلال مصادر مختلفة.

مما سبق يمكننا القول أن: معرفة المنافس هي الطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق التنافسي، حيث تقوم بعملية تجميع المعلومات وتحليلها من خلال تتبع وترصد المنافسين والبيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ثم تعمل على تحليل هذه المعلومات من أجل معرفة وتحديد المنافسين الحاليين للمؤسسة وحتى المرتقبين، ومعرفة منتجاتهم ومختلف استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية.

1-2- أهمية معرفة المنافس

- تحقق معرفة المنافس عدة مزايا مهمة للمؤسسة، نوردتها فيما يلي:³
- ✓ إعطاء فهم عام حول الصناعة والمنافسين، وذلك من خلال المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من تحليل البيئة التنافسية؛
 - ✓ معرفة التحركات المحتملة التي قد يتخذها المنافسون والتي قد تكون خطرة على موقع المؤسسة في السوق؛
 - ✓ تساهم في توجيه صياغة المؤسسة لاستراتيجياتها التنافسية؛
 - ✓ تساهم في اعداد الاستراتيجية التسويقية من خلال مثلا المقارنة المرجعية؛
 - ✓ تساهم في اقتناص المؤسسة للفرص من خلال معرفة المجالات التي يكون فيها المنافس ضعيف؛
 - ✓ تساعد المؤسسة في بناء الميزة التنافسية نتيجة التخطيط الاستراتيجي المبني على معرفة جيدة للمنافسين والبيئة التنافسية؛

¹ - فرحان الدعيمي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص ص: 80-81.

² - سامح أحمد فتحي خاطر، دور المعرفة السوقية في تطبيق تكتيكات التسويق الهجومي -دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 02، العدد 01، مصر، 2021، ص: 797.

³ أحمد عبد الله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة -دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت-، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص ص: 44-45.

✓ توقع تطورات السوق قبل حدوثها مع إمكانية الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مع مقارنة المنافسين؛

✓ تساهم معرفة المنافس في تطوير المنتجات وتحسن المبيعات والارتقاء بأداء إدارة التسويق للمؤسسة.

2- مجالات معرفة المنافس

أشار (*Porter*) الذي يعد من أول مؤسسي مناهج وتطبيقات الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الاقتصادية، إلى أن المؤسسات المنافسة في الصناعة يمكن وبسهولة أن تمتلك الأنشطة الأساسية لهذه الصناعة، وهذا سيؤدي إلى عدم القدرة على المنافسة طالما أن جميع المؤسسات في الصناعة تمتلك الأنشطة الأساسية ذاته، لذا يتعين على المؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية لها عن طريق خلق روابط ما بين أنشطتها الداخلية، بحيث يدعم بعضها الآخر، والذي سيكون صعب التقليد من قبل المنافسين لها في نفس الصناعة،¹ وذلك من خلال الاهتمام بنشاط المنافسين الحاليين والمحتملين ومنتجي السلع البديلة، الموزعين والموردين، وبالتعرف على تحركاتهم ونتاجاتهم أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية.² فالمعرفة التنافسية تقضي من المؤسسة أن تكون لها معرفة كاملة بالآتي:

الجدول رقم (1-3): مجالات المعرفة التنافسية

مكونات معرفة المنافسين	تفاصيلها
معرفة التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى التكنولوجيا التي يعتمدها المنافسون؛ • ومدى قدرتهم على تقليد واستيعاب التكنولوجيا الجديدة.
معرفة نقاط الضعف	<ul style="list-style-type: none"> • تشخيص نقاط الضعف لدى المنافسين والتعامل معها؛ • تحويل نقاط الضعف لدى المنافسين إلى فرص جديدة.
معرفة نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> • بتشخيص عوامل النجاح الحاسمة لدى المنافسين؛ • والمزايا القابلة للاستمرار لدى المنافسين؛ • إمكانية تقويم بدائل جديدة للسوق المستهدف.
معرفة التحركات الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> • تعني قدرة المؤسسة على تحليل السيناريوهات وتقييمها؛ • فحص الاستراتيجية التسويقية؛ • تقدير الاستراتيجية التنافسية.

Source : Carneiro Alberto, **How Dose Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness**, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, no 02, 2000, p : 9

¹ - فرحان الدعي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص: 79.

² - لمرويس مريم، مرجع سابق، ص ص: 73-74.

3- مصادر معرفة المنافس

تعتبر الاستخبارات التنافسية من الوسائل المستخدمة في تكوين معرفة المؤسسة عن المنافسين، حيث تعتمد الاستخبارات على مجموعة من المصادر المهمة نذكر منها ما يلي:¹

- 3-1- **حضور المؤتمرات والمعارض التجارية:** يعتبر هذا المصدر من أهم المصادر في جمع المعلومات عن المنافسين، حيث يتم فيها التحدث عن الاتجاهات الحديثة في الصناعة وعرض آخر منتجاتهم؛
- 3-2- **شراء منتجات المنافسين:** إن شراء منتجات المؤسسات المنافسة يمكن أن يعطي تصورا عميقا عن نقاط القوة والضعف في المنتجات وهي من أكثر الطرق المستعملة في الاستخبارات التنافسية؛
- 3-3- **التحدث مع الزبائن:** تقوم المؤسسة بالتحدث مع زبائنها حول الأشياء التي تحفزهم لشراء منتجاتها دون منتجات المنافسين، فيمكن أن يقوم الزبائن بتزويد المؤسسة بكثير من المعلومات عن مزايا المنتجات المنافسة ومساوئها؛

3-4- **دراسة المواقع الالكترونية للمنافسين:** إن العديد من المؤسسات تضع كما هائلا من المعلومات على مواقعها الالكترونية من ضمنها المعلومات المستحدثة عن المنتجات الجديدة؛

3-5- **قراءة الكتب الصناعية ذات العلاقة والمجلات والمواقع الالكترونية:** عدد من هذه المصادر تحتوي مقالات أو خصائص تتضمن معلومات عن المنافسين؛

3-6- **تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة:** إن مجموعات أخبار الانترنت تساعد على التعرف على ماذا يفكر الأفراد حول المؤسسة ومنتجاتها، خاصة الآن مع انتشار مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت تشكل مصدرا هاما للمعلومات حول ردود أفعال الزبائن والناس حول المنتجات والأفكار الجديدة.

3-7- **فحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور:** وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول عدد من قواعد البيانات؛

3-8- **استخدام شركات البحث الخاصة:** هناك شركات خاصة تقوم بالبحوث والدراسات حول الشركات تقدم معلومات حول أداء المؤسسات مقابل رسوم معينة.

يؤكد خبراء الاستخبارات التنافسية على أن 80% لما يحتاجه المدير من معرفة حول المنافسين يمكن أن يوجد من خلال العاملين، والمجهزين، والزبائن، ولا يشترط في الاستخبارات التنافسية أن تتضمن التجسس. فالإعلانات والمواد الترويجية والصحف وتقارير الوكالات الحكومية والتقارير السنوية وتقارير الصحف والدراسات حول الصناعة جميعها أمثلة لمصادر المعلومات، كما أن العروض التجارية واستخلاص المعلومات من قوى البيع للمؤسسة يمكن أن يكون مصدر جيد للمعلومات الخاصة بالمنافسين، بالإضافة إلى الانترنت الذي أوجد بابا مفتوحا ومصدرا

¹ - أحمد عبد الله أمانة الشمري، مرجع سابق، ص ص: 49-50.

كبيراً لاستخبارات المنافسين، ويحتاج المدراء إلى الحذر والتأكد حول طريقة جمع المعلومات للمنافسين من أجل منع أي قلق حول قانونية وأخلاقية هذه الطريقة، والاستخبارات التنافسية تصبح غير قانونية عندما تتضمن سرقة حقوق الملكية أو الأسرار التجارية بأي وسيلة.¹

ثالثاً: معرفة المورد *Supplier Knowledge*

ركزت مبادئ الإدارة الحديثة المتبنية لفلسفة الجودة الشاملة على توطيد العلاقة مع الموردين كمبدأ مكمل للتركيز على العميل، لأنه يعتبر من أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على جودة المخرج النهائي للمؤسسة سواء كان منتج أو تقديم خدمة وبالتالي على رضا العميل، فمن المهم بناء علاقة من الثقة المتبادلة بين المورد والمؤسسة لتحقيق عوائد لكلا الطرفين، وذلك من خلال معرفة شاملة خاصة بمصادر تجهيز المؤسسة.

1- مفهوم معرفة المورد:

1-1- تعريف معرفة المورد:

يعتبر الموردون المصدر الأساسي لمدخلات الشركة والمحرك الرئيس لإدارة الإنتاج، وعرف الموردون بأنهم: "أي مؤسسة تتبع منتج ما لمؤسسة أخرى"²، ويشير الموردون أيضاً إلى أنهم: "شركاء وأفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة خاصة بتجهيز المواد الأولية أو نصف مصنعة التي تدخل في الإنتاج"³. فالمورد هو فرد أو شركة تقوم بتوفير احتياجات المؤسسة سواء كانت (قطاع عام أو قطاع خاص) من مواد خام أو منتجات وسيطة أو منتجات تامة الصنع أو خدمات.

إن العلاقة بين المؤسسة والموردين من أهم العلاقات التي أصبحت تشكل مدخلا قويا لتمييز المؤسسة في السوق، فاعتماد المؤسسة على مصادر جيدة لتوريد عملياتها الإنتاجية والتشغيلية يعتبر من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على مخرجات المؤسسة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بعلاقتها مع الموردين. وقد أورد الباحث (Tseng) مجموعة من العوامل المؤثرة على قوة العلاقة بين المؤسسة ومورديها تتمثل في: توافر عناصر التوريد في صناعة معينة، درجة تعقيد المنتج، الخبرة، معرفة المؤسسة للمورد.⁴ لذا تعد معرفة المورد أحد الأبعاد المهمة والحيوية لمعرفة السوق.

1 - المرجع نفسه، ص: 52.

2 - Shu-Mei Tseng, *The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance*, International Journal of Production Economics, Vol 154, 2014, p : 43.

3 - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، ط 02، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 61.

4 - Shu-Mei Tseng, Op . Cit, p : 43.

تشمل معرفة المورد: "خطوات الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة وخصائص مجهزوا المؤسسة ومميزاتهم"¹، ومنه معرفة المورد هي تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة في الحصول على معلومات تخص الزبائن من حيث طبيعة منتجاتهم وخصائصهم ومميزاتهم، وتكوين خبرة تساعد المؤسسة على التعامل معهم. كما يقصد بمعرفة المورد عملية متابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة ومعرفة وضعياتهم المالية وقدرتهم على توفير المواد الأولية من خلال المعلومات التسويقية المتعلقة بالموردين، الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، وهي تحتاج لذلك تنمية قدرات ومهارات من توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات.²

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن معرفة المورد هي تلك الطريقة العلمية المنظمة التي ترشد المؤسسة نحو اختيار مصادر تجهيز جيدة للمؤسسة وتكوين علاقة قوية معهم، وتقوم هذه الطريقة على مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث تعمل المؤسسة في تكوين هذه المعرفة على جمع المعلومات الخاصة بالموردين من حيث كافة المجالات المتعلقة بهم، مثل: موقعهم الجغرافي، طبيعة منتجاتهم، الجودة والأسعار التي يقدمونها، التكنولوجيا المعتمدة لديهم، حجم الطاقة المتوفرة،... وغيرها من المجالات التي تساهم في تكوين قاعدة بيانات جيدة عن الموردين.

1-2- أسباب معرفة المورد:

يتوقف نجاح أغلب المؤسسات بدرجة كبيرة، على قدرتها في توفير ما تحتاج إليه من مواد أولية وتجهيزات بالكمية والجودة والأسعار المناسبة والوقت المناسب، وإن امتلاك هذه القدرة يتوقف على مدى المام ومعرفة المؤسسات لمصادر التجهيز المتاحة لذا تبرز أهمية معرفة المجهز من خلال الآتي:³

- الندرة النسبية لكثير من المواد بسبب زيادة الطلب عليها، الأمر الذي أدى إلى زيادة اهتمام إدارة الإنتاج بضرورة توفير هذه المواد لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية؛
- زيادة المنافسة بين المشاريع الصناعية لتقليل نفقات الإنتاج والاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة؛
- انفاق نسبة كبيرة من إيرادات المشروع على المواد الداخلة في العمليات الصناعية والتي قد تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 50% من إجمالي النفقات الكلية لبعض المشاريع.

1 - علاء فرحان الدعيمي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص: 115.

2 - لمروس مريم، مرجع سابق، ص: 78.

3 - علاء فرحان الدعيمي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص: 116.

2- مجالات معرفة المورد:

تتكون معرفة المورد انطلاقاً من بحث المؤسسة في عدة مجالات خاصة بالمورد نذكرها فيما يلي:¹

2-1- الموقع الجغرافي: يجب أن تمتلك المؤسسة المعرفة الكاملة بالمواقع الجغرافية للموردين، فيفضل التعامل مع المورد القريب وذلك للتواصل والتعامل معه بسهولة لتجنب مخاطر الشحن والنقل وسرعة الاستجابة للتعديلات الطارئة في الطلبات، كما يوفر الموقع القريب للمورد تكاليف النقل والجهد وسرعة الحصول على المواد؛

2-2- المركز المالي للمورد: تساعد معرفة المركز المالي للمورد في تحديد وضعيته المالية الحالية والمستقبلية، ومصدر التوريد الذي يتمتع بمركز مالي قوي تقل احتمالات توقف نشاطه، كما تزداد قدرته على توفير احتياجات الجهة المشترية، ومدى منحه تسهيلات مالية في السداد والخصم؛

2-3- المقدرة الفنية والتكنولوجية للمورد: يتفاوت المجهزون من حيث التجديد والابتكار في طرائق الإنتاج والتصميم الهندسي للسلع، لذا يجب أن يكون لدى المؤسسة المشترية إلمام ودراية بمستوى التكنولوجيا المستخدمة لدى المورد، حيث يفضل التعامل مع المورد الذي يعتمد على أساليب تكنولوجية متقدمة والذي يواكب التطورات ويبتكر في تصميم وتصنيع منتجاته مما يجعل المشتري أكثر ثقة؛

2-4- مستوى الجودة: إن جودة مخرجات المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على جودة المواد الأولية التي توفرها مصادر التجهيز، لذا تحاول المؤسسات معرفة مستوى جودة منتجات الموردين وتختار المورد الذي يقدم أعلى مستوى من الجودة؛

2-5- حجم الطاقة الإنتاجية للمورد: إن معرفة المؤسسة المشترية بحجم الطاقة الإنتاجية للمجهز أمر ضروري جداً، فقد تضطر المؤسسة في ظروف معينة إلى زيادة حجم مشترياتها من المواد المختلفة واللازمة لمواجهة هذا الظرف؛

2-6- السعر: يجب أن تكون المؤسسة على اطلاع بكافة الأسعار المقدمة من مصادر التجهيز المحتملة، والسعر الأقل ليس بالضرورة هو السعر الأفضل، ولكن يجب ربط السعر المقدم من المورد بالكمية والجودة والخدمة، وشروط السداد والتسليم معاً؛

2-7- نظم فحص ومراقبة الجودة: توفر النظم المتقدمة للرقابة والفحص في مصانع المورد، بمنح الجهة المشترية قدراً أكبر من الثقة، والاطمئنان من حيث التزام المورد بمعايير الجودة المطلوبة، ومن ثم تقليل احتمالات رفض الطلبات نتيجة عدم المطابقة للمواصفات المطلوبة؛

¹ - إدارة التخطيط والجودة، من هم الموردون؟ كيفية اختيارهم، تصنيفهم وتقييمهم، العدد 11، 2019، ص: 03.

2-8 - الخدمة والضمان: من المعايير الهامة في اختيار مصدر التوريد مدى استعداد المورد لتقديم بعض

الخدمات مثل التركيب والصيانة، وتدريب العمال وتعهدهم بضمان استمرار المواد، أو الأجزاء المشتراة خلال فترة زمنية محددة، الاستبدال المجاني، أو بمقابل رمزي لما يتلف أو يتعطل منها خلال هذه الفترة.

2-9 - السمعة أو الشهرة في السوق: حيث تعكس الانطباع الذهني عن المورد في السوق من حيث

التزامه بالوفاء بالطلبات في مواعيدها، ومستوى جودة منتجاته، وحسن معاملته للعملاء، والخدمات التي يقدمها والتسهيلات المالية التي يوفرها للعملاء وتاريخه في السوق.

مما سبق يمكننا القول أن مجالات معرفة المورد عديدة وواسعة تشمل عدة جوانب تخص مصادر التوريد، وكلما استطاعت المؤسسة جمع المعلومات الكافية ورصد كافة المجالات كلما كانت معرفتها قوية حول الموردين وبالتالي القدرة على اختيار المورد والتفاوض معه، كما أن هناك مجالات حديثة أضيفت مؤخرا كمعايير يمكن البحث فيها لمعرفة المورد نذكر منها:¹

- قدرة المورد الإدارية؛

- قدرة وكفاءة العاملين لدى المورد؛

- إدارة الجودة الشاملة؛

- الالتزام بالقوانين البيئية؛

- الشراكة في الأجل الطويل.

3- مصادر معرفة المورد:

تستمد معرفة المورد معلوماتها من مصادر عديدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:²

3-1 - الخبرة السابقة: إن تعامل المؤسسة مع مجهزين متعددين وتتبع تعاملهم وخاصة فيما يخص

المنتجات ذات الطلب المتكرر يكسبها خبرة في التعامل مع الموردين تمكنها من تحديد مصادر التوريد المحتملة من بين جملة من المجهزين؛

3-2 - الصحف والمجلات التجارية: إذ يتم عن طريقها التعرف على المجهزين الجدد، وكذلك التعرف

على التطورات التي حدثت في ميدان الإنتاج وتطور الصناعة؛ إذ أن كل جهاز وصانع سلعة ينشر اعلاناته، هذا فضلا عن المجلات المتخصصة التي تنشر مختلف أنواع الدراسات والاستطلاعات الخاصة بالمنتجات؛

3-3 - كتلوكات المجهزين: إذ تضم السلع التي يتعامل بها الجهاز وكذلك أسعارها وأشكالها ومواصفاتها

واستخداماتها؛

¹ - المرجع نفسه.

² - علاء فرحان الدعيمي، فاطمة السعودي، مرجع سابق، ص: 118-119.

3-4 - مندوبي البيع: وهم وكلاء المجهزين إذ يمثلون مصدرا مهما من مصادر المعلومات المهمة فهم خبراء السلع ومروجيها، وقد يعرضون أفكارا جديدة للمجهزين لتطوير سلعهم ما داموا قريبين من السوق ومستخدمي المنتج؛

3-5 - المعارض والمؤتمرات: إذ توجد المعارض المحلية والدولية التي تعرض فيها المؤسسات نماذج لمنتجاتها، وكذلك الأسواق التجارية التي تعرض هي الأخرى سلع المنتجين وأخيرا المؤتمرات التي تعقد حول صناعة معينة، ومن الجدير بالذكر أن المعارض تمكن المنظمات من الحصول على فرصة للمفاضلة بين المنتجات المعروضة لعدد من الموردين مادامت تعرض في مكان وزمان واحد؛

3-6 - الاتصالات المباشرة مع الموردين: وهي وسيلة من وسائل التعرف على الموردين، حيث يتم الاتصال مباشرة بالمورد وطرح الاستفسارات الممكنة حول ما يقدمه من منتجات وخدمات، وهذا بعد ما يتم البحث عن المعلومات الخاصة بالمورد وطريقة الاتصال به، ولقد اعتادت بعض الدول المتقدمة اصدار دليل تجاري والذي يتضمن معلومات تفصيلية عن جميع المصانع والمتاجر التي تتعامل في صنف معين مما يسهل عملية الاتصال المباشر بالمورد.

3-7 - الزيارات الشخصية لمصانع المجهزين: إذ يمكن من خلال هذه الزيارات معرفة التفاصيل الدقيقة حول ما يمارسه المجهز من نشاط وعمليات انتاج وسياسة تسعير والاستلام والفحص وحتى الخدمات التي يقدمها؛

3-8 - العينات المقدمة من طرف وكلاء الموردين: كذلك يمكن الاستعانة بالعينات التي يقدمها وكلاء الموردين طالين اجراء التجارب عليها وعادة ما تقدم هذه العينات مجانا.

رابعا: معرفة المنتج *Product Knowledge*

يعتبر المنتج ككيان مادي ملموس أو غير ملموس مع مواصفاته الشكلية العنصر الأول والأساسي لتكوين المزيج التسويقي، إذ أنه القلب المحرك والموجه لكافة الموارد المادية وغير المادية المتاحة نحو تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة في البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق المزيد من الأرباح، كما يتمثل المنتج بما يتضمنه من منافع أو فوائد الطرف الأول من المعادلة، بينما يتمثل اشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق المستهدفة الطرف الثاني من المعادلة، بناء عليه يعطي رجال التسويق ومسيري المؤسسات عموما العناية الكبيرة لهذا العنصر الأساسي في المزيج التسويقي.

1- مفهوم المنتج

1-1- تعريف المنتج:

يعرف المنتج بأنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه، أو الاستحواذ، أو الاستخدام أو الاستهلاك ويمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبة ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة، فقد يشمل خدمات، أشخاص، أماكن، أفكار،... وغيرها، أو خليط من هذه الكينونات.

ولقد أوردت الأدبيات الإدارية المتخصصة عدة تعريفات للمنتج نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-4): يوضح تعريفات المنتج في منظور عدد من الباحثين والمفكرين

الرقم	اسم الكاتب	السنة	التعريف
01	Frich	1995	وهو عبارة عن حزمة من الصفات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي.
02	أبو جمعة	1999	هو عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة أو غير الملموسة التي تشبع حاجة معينة أو تقدم منفعة معينة للزبون سواء كان فرداً أو منظمة.
03	Pride, Ferrel	2000	هو عبارة عن أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل.
04	Kotler	2005	هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية حاجة أو رغبة ما.
05	Etzel	2007	هو عبارة عن مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تمثل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة بالإضافة إلى الخدمات والعلامة وخدمات البائع وسمعته.

المصدر: علاء الدعيمي، فاطمة المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص: 97-98.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك اتفاق نسبي حول تعريف المنتج كونه يتكون من مجموعة من العناصر المادية وغير المادية، يتم الحصول عليه من خلال تحقيق عمليات التبادل بين البائع والمشتري، بحيث يحقق اشباع ومنفعة معينة للزبون. وعليه يعد المنتج مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن أن تشمل التعبئة والتغليف واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع ويمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكان أو شخص أو فكرة، وبشكل جوهري يقوم الزبائن بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندما يقومون بشراء المنتج، حيث أنهم يشترون إرضاء للحاجة واشباعها في صورة المزايا التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج.¹

¹ - زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 176-177.

1-2- مستويات مفهوم المنتج:

أظهرت التعاريف السابقة أن مفهوم المنتج يتكون من عدة مستويات يتعين على القائمين بعملية تخطيط المنتج التفكير بها وهذه الأبعاد هي كالآتي:¹

أ- المستوى الأول: جوهر المنتج (اللب)

يقصد بجوهر المنتج الفائدة أو المنفعة أو الخدمة الأساسية التي يشتري الشخص المنتج من أجلها. ففي حالة شراء سيارة رياضية مثلا فإن المشتري يتوقع أن يحصل على الاثارة والتميز والتفاخر والترفيه عند قيادتها وليس فقط اشباع حاجة النقل، وكذلك كما هو الحال عند شراء خدمة معينة فإن المشترون يتوقعون أن تحقق له إشباع لحاجات معينة بالإضافة لمقابلة رغباتهم النفسية والاجتماعية، وهذا ما قد يفسر إقبال البعض على شراء الخدمة الماسية في الطائرة و إقبال بعضه على تعليم أبنائه في المدارس الخاصة... وغيرها، لذلك يجب على المسوق أن يكشف عن الحاجات التي تتخفى وراء كل منتج، ومعنى ذلك أن المنتج أو المسوق يبيع منفعة أو فائدة، وليس خاصة.

ب- المستوى الثاني: المنتج الفعلي (المنتج الملموس)

وتتمثل في جميع الجوانب الملموسة للمنتج الفعلي من مكونات وخصائص وشكل وعناصر جودة واسمه المميز له، بالإضافة إلى العبوة والغلاف والبيانات اللازمة على الغلاف. أي أن المخططين للمنتجات يقومون بالتفكير من تحويل جوهر المنتج إلى منتج ملموس.

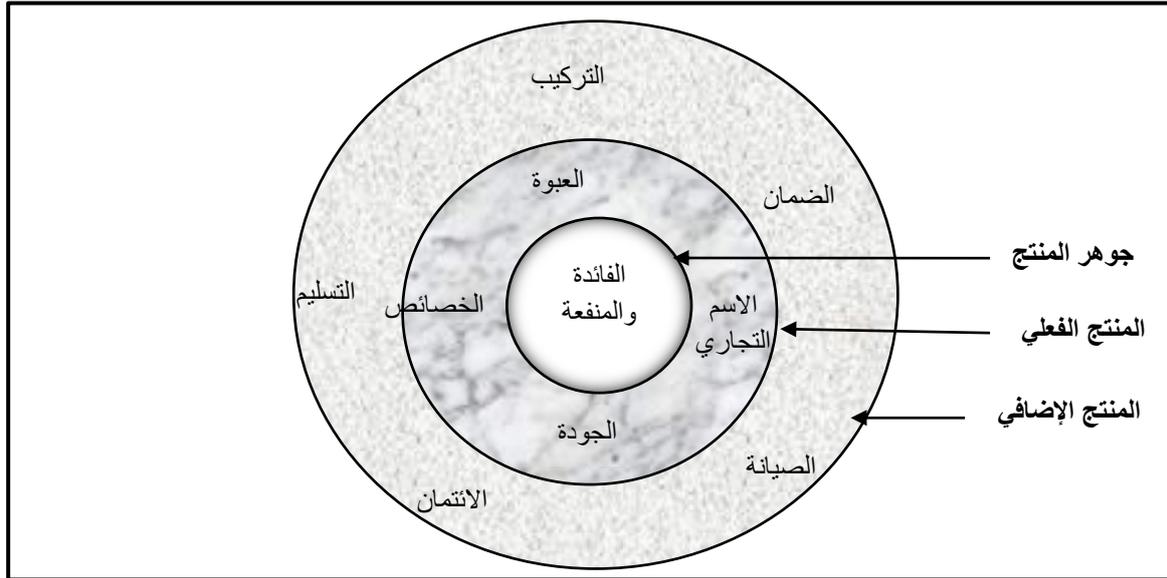
ج- المستوى الثالث: المنتج المضاف

ويتضمن كل من لب المنتج والمنتج الفعلي فضلا عن بعض الخدمات والمنافع الإضافية التي تقدمها المؤسسة المنتجة أو المسوقة، مثل: خدمات التركيب، والتسليم، الائتمان، الصمان، خدمة البيع... وغيرها من الخدمات الإضافية.

ويمكننا توضيح هذه المستويات في الشكل الموالي:

1 - علاء الدغمي، وآخرون، مرجع سابق، ص: 99-100.

الشكل رقم (1-7): يوضح مستويات مفهوم المنتج



المصدر: علاء الدعي، فاطمة المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص: 100

نستنتج مما سبق أن يجب على المؤسسة المنتجة النظر للمنتج من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظرها، لأن السلعة تمثل بالنسبة للمستهلك مجموعة الخدمات أو المنافع التي يحصل عليها المستهلك من شرائها واستعمالها. وهذا يعني أنه، كلما نجحت المنظمات في تحديد لب المنتج بشكل صحيح، وتمكنت من تحويله إلى المنتج، كلما كانت فرضها التسويقية أكثر من غيرها من المنظمات التي تفشل في ذلك. ومنه يمكننا القول أن هذه العملية أو هذا التشكيل يحتاج إلى معرفة تامة بكل ما يتعلق بالمنتجات، بحيث تمكن هذه المعرفة من إنتاج منتج نهائي يحقق اشباع حاجة ورغبة الزبون ويضمن نجاحه في السوق والتفوق على باقي المنافسين في الصناعة.

2- مفهوم معرفة المنتج

يرى الباحثون أن المعرفة المتعلقة بالمنتج والمعرفة المتعلقة بالسوق يمكن أن يجمعاً معاً، فالمنتجات هي التي تقوم بالوظائف التي تتمي الطلب بين الزبائن في السوق، فإذا كان هناك طلب على مثل هذه الوظائف المنجزة بواسطة هذه المنتجات، فإن هذه المنتجات يمكن أن تحصل على قيمة مؤكدة في السوق، أما إذا لم يكن هناك طلب على وظائف هذه المنتجات فإن هذه المنتجات تكون صعبة البيع في السوق. لذلك فإن المعارف المتعلقة بالمنتجات في أغلب الحالات تتطلب المعرفة بالطلب المحتمل والواقعي على وظائف هذه المنتجات في السوق، وتتطلب المعرفة بالمنتج إمام ودراية كبيرة بعمليات الإنتاج، ورقابة الإنتاج، والأفضليات المثلى للزبائن، وصفات نظم التوزيع وغير ذلك.¹

¹ - المرجع نفسه، ص: 98.

يمكن تعريف معرفة المنتج بأنها: "المعرفة بخصوص الأداء الفني ومواصفات السلع والخدمات المقترحة والحالية، وهذا يتضمن معرفة خصائص ومواصفات المنتجات لتجنب أية ادعاءات خاطئة".¹ يشير هذا التعريف إلى معرفة المنتج من خلال المعرفة الخاصة بالمنتج الفعلي الملموس من حيث مواصفاته، وخصائصه ومن خلال جمع المعلومات والخبرات الخاصة المتعلقة بإنتاج منتج معين.

كما يشار إلى معرفة المنتج بأنها: "تتضمن وضوح خصائص المنتجات التي يرغب بها الزبائن وتلك الخصائص التي ترغب المنظمة بتقديمها ليتسنى للمنظمة اشباع حاجات الزبائن والسوق". نلاحظ من خلال هذا التعريف أن معرفة المنتج تتضمن معرفة كل من الحاجات والرغبات التي يرغب الزبون بإشباعها، وبالتالي فإن معرفة المنتج تركز على جوهر المنتج وهي المنافع والفوائد التي تقدمها من خلال هذا المنتج.

وعلى نحو عام فإن معرفة المنتج تتضمن المحاور التالية:

2-1- وصف تفصيلي عن منتج المؤسسة (من وجهة نظر الزبون):

إذ تعمل المؤسسة على جمع معلومات عن المزايا المحددة للمنتج، وتحتاج لفهم قدرة منتجاتها على تلبية احتياجات الزبائن، أو المزايا التي تتمتع بها ولا توفرها المنتجات المنافسة، أو المرحلة التي يمر بها المنتج.

2-2- المعلومات المتعلقة بدورة حياة المنتج:

يجب على المؤسسة أن تتأكد من وضع معلومات عن وضع المنتج في دورة حياته بالإضافة إلى أية عوامل أخرى يكون من شأنها أن تؤثر على دورة حياة المنتج في المستقبل.

2-3- أنشطة البحث والتطوير:

تتضمن أنشطة البحث والتطوير أية عمليات داخلية أو أنشطة مستقبلية خاصة بتطوير منتجات جديدة. ويقصد بأنشطة البحث والتطوير: "الأعمال الإبداعية المبدولة والمحقة بشكل منتظم لتنمية مجموعة المعارف المتعلقة بالإنسان والثقافية والمجتمع إضافة إلى استخدام تلك المعارف في تطبيقات جديدة".² كما تم تعريف البحث والتطوير من خلال التمييز بين المصطلحين، حيث يقصد بالبحث حسب الجمعية العامة للبحث العلمي والتقني الفرنسية بأنه: "النشاط المنظم الهادف إلى اكتشاف معرفة علمية جديدة ومفيدة سواء كان بحثا لذاته (بحثا أساسيا) أو لغرض وهدف علمي (بحث تطبيقي)".³ أما مصطلح التطوير فيقصد به: "تحويل نتائج البحث أو المعارف إلى خطة أو تصميم منتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب

¹ - فارس محمد فؤاد النقشبندى، تشخيص مدى توافر أبعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، العدد 15، 2015، ص: 106.

² - عبد القادر بن سعيد عقون، استراتيجيات البحث والتطوير في المؤسسات كأساس لتفعيل التعاون الجزائري الدولي في مجال البحث العلمي، مجلة الابتكار والتنمية الصناعية، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص: 05.

³ - بواشري أمينة، عبد الوهاب بويعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص: 487.

تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام، حيث يشمل التطوير الصياغة النظرية والتصميم واختيار البدائل وإعداد النماذج الأولية وتشغيل الوحدات الصناعية التجريبية¹.
ومنه يمكننا القول أن البحث يمثل مرحلة الدراسة والاكتشاف، كما يهدف إلى اكتشاف معرفة جديدة بأمل أن تكون مفيدة في تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحسين جوهرى لمنتج قائم. أما التطوير فيمثل مرحلة الاختبار والتطبيق لما تم التوصل إليه في مرحلة البحث من نتائج قبل البدء في الإنتاج أو الاستخدام الفعلي في المؤسسة، ويهدف إلى استخدام نتائج البحث في تصميم منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحسين جوهرى لمنتج أو خدمة معروفة.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، إذ يتطلب من إدارة المنظمات أن تمتلك توجه استراتيجي، وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا أردت تحقيق التميز، وتهدف من خلال هذا المبحث دراسة التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال العناصر التالية:

- المطلب الأول: مدخل للتوجه الاستراتيجي
- المطلب الثاني: أبعاد وتحديات التوجه الاستراتيجي
- المطلب الثالث: ماهية التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

المطلب الأول: مدخل للتوجه الاستراتيجي

نهدف من خلال هذا المطلب لدراسة مفهوم التوجه الاستراتيجي كأحد أهم المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية وذلك بغرض توضيحه وتمييزه، ومن النقاط التي سنعرضها في هذا المطلب هي: أهم تعريفات الباحثين لهذا المفهوم والخصائص التي تميزه بالإضافة إلى أهميته وفوائده في إدارة المؤسسة.

¹ - نادية عواريب، السايح بوزيد، دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي للمنتج - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر خلال الفترة 2017-2020، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص: 383.

أولاً: تعريف التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للشركة والأهداف العريضة التي تسعى لتحقيقها، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في الإدارة الاستراتيجية لذا تعددت واختلقت تعاريف هذا المفهوم حسب وجهة نظر كل منهم.

فقد عرفه كل من (*Morgan and Strong*) على أنه: "تحديد موقع المؤسسة على المدى الطويل في البيئة التنافسية من خلال التركيز على تخصيص مواردها"¹. فحسب هذا التعريف التوجه الاستراتيجي هو ذلك المسار الذي تحدده المؤسسة من أجل مواجهة بيئتها التنافسية بناء على تخصيص مواردها المناسبة لتحقيق أهدافها. كما تم تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه: "الاتجاهات التي تنفذها المنظمة لخلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق المستمر للأعمال"². حيث يبين هذا التعريف أن التوجه الاستراتيجي هو الطريقة أو الأسلوب الذي تنفذه وتتبعه المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها وتحقيق أداء متميز.

بينما وصفه أحد الباحثين على أنه: "جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المؤسسة، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيّفوا توجهاتهم مع البيئة المحيطة بهم وتلبية احتياجاتها"³. يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي إلى: "الكيفية التي تتفاعل بها المؤسسات مع عملائها ومنافسيها والتكنولوجيا والعوامل الخارجية الأخرى لاتخاذ الخيارات الاستراتيجية المثلى"⁴. بحيث يعكس التوجه الاستراتيجي مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة الخارجية ورد فعلهم على التطورات والتغيرات البيئية.

وقد جمع الباحثين مجموعة أخرى من التعريفات حيث وظفها الباحثون والدارسون لمفهوم التوجه الاستراتيجي على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وهذا ما يتضح من الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-5): يوضح آراء بعض الكتاب حول تعريف مفهوم التوجه الاستراتيجي

الرقم	المصدر	التعريف
01	Manu, Sriram : 1996	الكيفية التي تستعد بها المؤسسة للتكيف مع بيئتها أو أن تغير في مظاهرها لجعلها مواتية.

¹ - Morgan, R., E., Strong, C. A., **Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation**, Journal of Business Research, Vol 56, N : 03, 2013, p : 163.

² - Scott J. Grawe, Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, **The Relationship Between Strategic Orientation, Service, Innovation, and Performance**, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 39, No 04, 2009, p : 284.

³ - خالدية عبد الرزاق، سامي عباس، حميد أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي العراقية-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، 2019، ص: 161

⁴ - Gordon Liu, Sachiko Takeda, Wai-Wai Ko, **Strategic Orientation and Social Enterprise Performance**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, DOI : 10.1177, 2012, p : 03.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للمعرفة السوقية والتوجه الاستباقي في المؤسسة الاقتصادية

يعطي للمؤسسة إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.	Hitt : 2000	02
الاستراتيجية العاملة للمنظمة.	Chomburg, 2004	03
الأساس الذي تستند عليه المؤسسة في تطوير استراتيجياتها المركزة على السوق لتوجيه السلوكيات والنشاطات فيها.	Zhou and Li : 2007	04
المبادئ والعمليات والممارسات وأنماط اتخاذ القرار التي تواجه نشاط المنظمة.	Frishammar and Andersson : 2009	05
مبادئ توجهه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الأداء المقصود للمنظمة وقابلية النمو.	Hakala : 2010	06
تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط البعيدة للمنظمة الذي يعمل بها.	Dharmasiri : 2010	07
خيار استراتيجي يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المنظمة على المواد وتخصصها وتنتفع بها بقصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية.	Joachim :2011	08
منبه ينبه التسويقيين إلى الفرص من خلال تركيز الانتباه على مظهر مهم من مظاهر بيئة المنظمة	Gray and Wert-Gray : 2012	09
مورد تنظيمي يساهم في التنبؤ بنجاح المنتجات الجديدة	Kim : 2013	10

المصدر: راجع كل من:

- إحسان دهش جلاب، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في البقطة الريادية - بحث ميداني في جامعة كريلاء -، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، 2012، ص ص: 43-44.
- رامي إبراهيم إنشاصي، التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقمة التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2019، ص ص: 14-15.

ومن خلال ما سبق نجد أنه لا يوجد اتفاق على تعريف جامع للتوجه الاستراتيجي، فكل من الباحثين عرفه وفق تصوراتهم وتوجهاتهم والزواوية التي يرى بها هذا المصطلح، ولكن يمكن استنباط مجموعة من الخصائص التي تميزت بها التعريفات السابقة وهي كالاتي¹:

- أنها فلسفة خاصة بالمؤسسة هدفها النهائي الوصول لأداء مميز؛
- وسيلة لاشتقاق الأهداف الاستراتيجية؛
- طريقة تتفاعل بها المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية؛
- أسلوب يتم البناء عليه من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات؛

¹ - رامي إبراهيم إنشاصي، التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقمة التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2019، ص ص: 15-16.

- تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط طويلة الأجل؛
- طريقة محددة تنفذها المؤسسة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق.

ثانيا: أهمية التوجه الاستراتيجي:

أشارت مجموعة من الدراسات إلى أهمية التوجه الاستراتيجي وتأثيرها على أداء المؤسسة بشكل عام، ومن المحاور التي تتجلى فيها أهمية هذا المفهوم ما يلي:¹

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** يساعد التوجه الاستراتيجي على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** يساعد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على تحقيق التأثير الملموس للمؤسسة، فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق هذا التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير، سواء أكانت هذه الظروف سياسية أم اقتصادية أم تكنولوجية أم ثقافية، لكن يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال توجهاتها وقراراتها الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية المحيطة بها.
- **تدعيم المركز التنافسي:** يساعد التوجه الاستراتيجي على تعزيز مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:** يساعد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على توجيه مواردها نحو الوجهة الصحيحة على المدى البعيد، كما يساهم في تمكينها من استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكنها من استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- **القدرة على إحداث التغيير:** يعتمد التوجه الاستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير، وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبحث على التحدي ليس معوقا لتحقيق الأهداف.
- **تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال التوجه الاستراتيجي يعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

¹ - خالدية عبد الرزاق وآخرون، مرجع سابق، ص ص: 161-162.

وبصفة عامة تزداد أهمية التوجه الاستراتيجي في الحالات التالية:¹

- كبر حجم المؤسسة؛
- زيادة عدد المستويات الإدارية؛
- زيادة معدلات التغير البيئي؛
- ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة؛
- القيود والأعباء الاقتصادية؛
- زيادة حدة المنافسة؛
- التطور التكنولوجي المتسارع.

ثالثا: فوائد التوجه الاستراتيجي

يحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة جملة من الفوائد نذكر منها ما يلي:²

- ✓ يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات؛
- ✓ يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، ويجعلهم أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها بصفة دائمة؛
- ✓ تحقيق الفهم الجيد للمتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات؛
- ✓ إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة؛
- ✓ التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
- ✓ تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛
- ✓ توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

¹ - إيمان محمد موسى ريان، التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم، مذكرة ماجستير، التخصص: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2017، ص: 15.

² - عمر يوسف عمر بكر، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي -دراسة حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص ص: 14-15.

المطلب الثاني: تحديات وأبعاد التوجه الاستراتيجي

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح أهم التحديات التي تحيل بين إدارة المؤسسة واعتمادها على تطبيق التوجه الاستراتيجي أو نجاحه، ثم نحاول عرض أهم النماذج التي تعرض مختلف أبعاد التوجه الاستراتيجي.

أولاً: تحديات التوجه الاستراتيجي

يمكن القول أن التوجه الاستراتيجي أهم مرشد للمؤسسة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة، وحتى تستطيع المؤسسة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الاستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل جهود مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج إيجابية وتتقادم المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ توجهها الاستراتيجي، ومن بين هذه التحديات نذكر ما يلي:¹

- تعارض الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف الخاصة بالوظائف والأنشطة على مختلف المستويات الإدارية؛
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى؛
- التقرد بالقرارات الاستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها؛
- التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات؛
- غموض الأهداف الاستراتيجية وعدم تحديدها بشكل دقيق؛
- وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة؛
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تؤثر على الخطة الاستراتيجية؛
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة؛
- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة؛
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات؛
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمر بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل؛
- عدم توفر المعلومات الكافية أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

ثانياً: أبعاد التوجه الاستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الاستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها، حيث اختلف الباحثون في تبني التوجهات الاستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها. فقد تم ادراج نماذج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي من بينها نذكر ما يلي:

¹ - رامي إبراهيم إنشاصي، مرجع سابق، ص: 27.

1- نموذج التوجه الاستراتيجي 1978 Miles and Snow:

يشير التوجه الاستراتيجي حسب هذا النموذج إلى الطريقة التي تتكيف بها المؤسسة مع بيئتها الخارجية (بيئة الصناعة/البيئة التنافسية)، حيث قام الباحثان بتصنيف أربع توجهات استراتيجية تتمثل في: التوجه الاستكشافي (التنقيب)، التوجه التحليلي، التوجه الدفاعي، التوجه الإستجابي (التفاعلي). فوفقا لهذا التصنيف تقوم المؤسسة بتتبع نوعا من بين التوجهات الاستراتيجية الأربعة لتحقيق أداء المؤسسة هذا النموذج ليس سوى أحد الأنماط المستخدمة على نطاق واسع في ميدان البحوث الاستراتيجية لكنه أيضا وصف يشمل ويجمع بين عناصر رئيسة مثل الهيكل، الاستراتيجية، العملية وكذلك علاقتهم بالأداء، فهذا التصنيف يوفر وصفا دقيقا للخصائص التنظيمية المرتبطة بالاستراتيجية.¹ والجدول الموالي يصف هذه التوجهات:

جدول رقم (1-6): وصف التوجهات الاستراتيجية حسب Miles and Snow 1978

التوجه الاستراتيجي	الوصف
التوجه الاستكشافي (المنقب)	هي المنظمات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات. يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكرا لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة. لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيس على التكنولوجيا.
التوجه الدفاعي	على نقيض المنقبون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية، إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات. نتيجة لتركيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعاليتها القائمة حاليا. فالمدافعون لا يخبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.
التوجه التحليلي	في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين، هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والابداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. إن الاتجاه نحو السوق الجديد يتم عندما تثبت جدواه من قبل المنقبين. فهذه المنظمات تقوم بأداء كما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار منظمات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.
التوجه التفاعلي	المنظمات في هذا النوع ليس لديها توجه المنتج-السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير المستقر

¹ - مفرش فوزية، أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 83.

والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج/ السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.

المصدر: مفرش فوزية، أثر الإدارة بالنكءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 83-84.

2- نموذج التوجه الاستراتيجي حسب Venkatraman 1989:

يرى صاحب هذا النموذج أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة له ستة أبعاد رئيسة وهي: العدائي، التحليلي، الدفاعي، المتفاعل، الاستباقي، المخاطر. حيث تم تصنيف هذه الأبعاد استنادا إلى سمات الاستراتيجية التنافسية، وسنتطرق لكل نوع من التوجهات الاستراتيجية على حدى في النقاط التالية:¹

2-1- التوجه العدائي:

يصف هذا النوع الطريقة التي تتعامل بها الشركات مع بيئتها الخارجية ومنافسيها على وجه الخصوص وينصب التركيز في هذا التوجه على الفعالية أكثر من الكفاءة، ويمكن أن تستند المنظمة المتبعة للتوجه العدواني على ابتكار المنتجات/ أو تطوير السوق أو على الاستثمار المرتفع لتحسين الحصة النسبية في السوق. إن هذا التوجه يظهر في الشركات التي تسعى للحصول على ميزة المحرك الأول وتظهر موقفا قتاليا في استغلال فرص السوق. وتشمل استخدام سياسات مثل انخفاض الأسعار، التمايز، واستهداف نقاط الضعف المنافس بالإضافة إلى تسويق منتجات بجودة عالية مقارنة بمنافسيها وترويج المبيعات والقدرة على التأثير عن طريق الإعلان، علاوة على ذلك فإن المنظمة التي تسعى إلى النمو العدائي تكون استراتيجيتها متجهة نحو نجاح المبيعات ونادرا ما يعاق نجاحها في السوق على المدى الطويل.

2-2- التوجه التحليلي:

ينظر إلى التوجه الاستراتيجي وفق المنظور التحليلي على أنه منهج لحل المشكلات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ يعكس التوجه التحليلي البحث الشامل عن جذور المشاكل من أجل إيجاد أفضل الحلول الممكنة فالتوجه التحليلي يشير إلى مدى فهم المؤسسة العميق لبيئتها الداخلية والخارجية لتوليد أفضل البدائل لحل مشكلة معينة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

¹ - راجع كل من:

- خالدية عبد الرزاق وآخرون، مرجع سابق، ص: 163.

- مفرش فوزية، مرجع سابق ص ص: 84-86.

- Morgan, R , E., Strong, C, A., **Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation**, Euroean Journal of Marketing, Vol 32, Iss 11/12, 1998, p p: 1055-1058.

- Val A.Hopper , Sid L. Huff , Peter C.Thikell , **Détermination of the Alignment between Information Systems and marketing** , Pacific Asia Confeence on Information Systems, PACIS Proceeding, 2007, pp : 494-495.

2-3- التوجه الدفاعي:

يشير البعد أو التوجه الاستراتيجي الدفاعي إلى السلوكيات التي تتبعها المؤسسة بهدف حماية موقع المؤسسة بدلا من أي محاولة لتطويره بأي شكل من الأشكال، فهو يتناقض مع المنهج العدائي بشكل ملحوظ. يميل هذا التوجه إلى التركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات، كما يعد هذا التوجه أيضا دليلا على ضعف أنظمة استخبارات الشركة، وشح الموارد المخصصة للتحليل، والاستراتيجيات الصارمة والمحافظة بالإضافة وجه نظر ثانية حول نطاق سوق المنتج. إن المنظمات التي تطبق التوجه الدفاعي تركز على الجانب الداخلي والاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة وصرف النظر بعيدا عن البيئة الخارجية وما يحدث فيها من تغيرات لأن لديها قدرات تكيفية محدودة.

2-4- التوجه التفاعلي:

يعبر التوجه الاستراتيجي المتفاعل عن السعي الدائم لتحسين نقاط قوة المؤسسة واغتنام الفرص الكثير التي قد تنشأ في السوق. فهذا النوع يشمل على عنصر من العدوانية في مجال المنافسة بالفوز باغتنام الفرص، إلا أنه يكون أكثر تركيزا على حيازة الصدارة وبالتالي لن يكون لديه القدرة الكبيرة على التحكم والسيطرة في زمام الأمور. إذ أن هذا النوع يستعين بالبحث المستمر عن فرص السوق والاعتماد على التجريب ومع احتمال الاستجابة إلى تغير الاتجاهات.

2-5- التوجه الاستباقي:

تعكس هذه الاستراتيجية السلوك الفعال، إذ تمثل المكون الأساسي للابتكار والتجدد والمبادرات المتبناة من قبل المنظمة، وتستخدمها المؤسسة لكي تكون رائدة في السوق، وهي استراتيجية موجهة نحو الخارج، إذ تسعى إلى خلق ميزة تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ تراقب باستمرار البيئة الخارجية، وذلك بهدف الاستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها لكونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق إذ أن لديها نطاقا واسعا ومرنا لمنتجاتها في السوق. لأنها تقوم بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتطورة وبالتالي لديها قاعدة تكنولوجية واسعة.

2-6- التوجه نحو تجنب المخاطرة:

التوجه الأخير في هذا النموذج هو المخاطرة (المجازفة)، في البداية كان يقصد بهذا التوجه المخاطرة والمتوقع أن يكون جليا في طريقة تخصيص الموارد، وبشكل عام في اتخاذ القرارات. لكن طور هذا النوع وغير ليصبح تجنب أو النفور من المخاطر. إذ أصبح مفهومه معاكس للمخاطرة، ويقصد به أن المنظمة تمارس نشاطاتها وعملياتها الداخلية بحيطه وحذر بغض النظر عن محيطها الخارجي.

المطلب الثالث: ماهية التوجه الاستراتيجي الاستباقي

إن التغيرات السريعة الحاصلة في الأسواق والبيئة المحيطة بالمنظمة أصبحت غير مستقرة، ولم تعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية، وهذا دفع بالمنظمات إلى إيجاد مجموعة من الحواجز والمعوقات لمنع المنافسين من اجتيازها أو القيام بخطوات استباقية تمكنها من أن تكون الرائدة في الأسواق.

أولاً: مفهوم التوجه الاستباقي

1- تعريف التوجه الاستباقي:

يشير مصطلح الاستباقية إلى: "العمل تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية أو احتياجات أو تغيرات معينة"¹. وتعرف الاستباقية بأنها: "تولي زمام المبادرة عن طريق توقع الفرص الجديدة وملاحقتها وتوقع الأسواق الواعدة"². كما يشير التوجه الاستراتيجي الاستباقي إلى: "السعي المستمر لتحسين نفاذ قوة الشركة واغتنام أكبر عدد من الفرص المحتمل ظهورها"³، فالتركيز في التوجه الاستراتيجي الاستباقي هو تحقيق الصدارة وبالتالي القدرة على التحكم. كما قد أكد الباحث *Venkatraman, 1985* على توجه الباحث *Snow, 1978* بأن الاستباقية تتحقق من خلال ضرورة البحث المستمر عن فرص السوق وتجريب الاستجابات المحتملة للاتجاهات المتغيرة.

بينما أكد أحد الباحثين أن الاستباقية تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المؤسسة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن، ويرى *Lee, 2001*، أن الاستباقية تشير إلى الميل نحو توقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل.⁴

يشير هذا النمط من التوجهات الاستراتيجية إلى السلوك الفعال أو المبادرات المتبناه من قبل المؤسسة نحو التجديد والابتكار والنمو، إذ يبين مدى قدرة المنظمة واستعدادها للدخول في أسواق جديدة وإدخال سلع وخدمات جديدة قبل وصولها إلى المنافسين، لذلك فإن هذا النمط يتوجه نحو العمل وقيادة السوق من قبل منظمات رائدة وسباقاً من أجل الحصول على ميزة تنافسية قبل أقرانها. إن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يساهم في جعل منظمات الأعمال في حالة بحث مستمر عن الفرص الجديدة في الأسواق فيعتبر هو المحرك الأول الذي يتم من خلاله إدخال منتجات جديدة في السوق وسحب المنتجات القديمة منه، وهذا ما يدل على استخدام المنظمة لأبحاث السوق، من جانب آخر فقد ذكر أحد الباحثين أن المنظمات التي تتبع أسلوب التوجه الاستباقي تمتلك درجة عالية

¹ - ميثاق طاهر الربيعي، صباح حميد علي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 02، 2018، ص: 289.

² - روش إبراهيم محمد، عزام عبد الوعاب عبد الكريم، محمد عبد الرحمن عمر، القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الاستباقي -دراسة استطلاعية لعدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56، ص: 316.

³ - Val A.Hopper , Sid L. Huff , Peter C.Thikell , Op.Cit, p : 495.

⁴ - ميثاق طاهر الربيعي، صباح حميد علي، مرجع سابق، ص: 289.

من الخبرة العلمية نتيجة التي تقوم بها لأنه يعكس البحث المستمر للمؤسسة عن الفرص الجديدة وإنشاء أفكار جديدة بدلا من الأفكار القديمة غير مجدية استراتيجيا.¹

إن المنظمات التي تظهر توجهها استباقيا تمتلك حظا أوفر في خلق الفرص البيئية مما يمكنها من الابداع وتبني المخاطرة ومن ثم استثمار تلك الفرص، وتسعى المنظمات الاستباقية لخلق قيمة متفوقة للزبائن عن طريق توفير الحلول المستمرة لهم والتعرف على حاجاتهم الكامنة والمستقبلية، كما تقوم المنظمات الاستباقية والموجهة نحو السوق بتوليد وتبادل المعلومات الاستخباراتية بشأن حاجات الزبائن واتخاذ إجراءات منسقة لتلبية تلك الحاجات.² وقد لوحظ عبر أدبيات التوجهات الاستراتيجية استخدامها لمفهوم الاستباقية والعدائية في التنافس بشكل تبادلي إلا أن كلا من اقتراحا ضرورة التفريق بين المفهومين، فالاستباقية ترتبط بفرص السوق أمام عملية الدخول الجديد والآثار التي تترتب عنها على اتجاهات ذلك السوق، وعن إيجاد طلب جديد للسلع، أما العدائية في التنافس فهي تفسر شكل علاقة المنظمة بالمنافسين، بمعنى أن العدائية في التنافس تعكس شكل استجابة المنظمة للاتجاهات والطلب القائم في السوق ابتداء، ولتحقيق توجهه استباقي لا بد من القيام بأعمال الترويج المتنوعة لكسب الطلب أما التوجه العدائي في التنافس فهو الاندفاع والتزاحم مع الغير من أجل تلبية حاجة الزبائن أولا.³

3- خصائص التوجه الاستباقي:

تتميز المؤسسة المتوجهة نحو الاستباقية بمجموعة من السمات والخصائص نوردتها فيما يلي:

- الزبون هو مركز الأعمال الاستراتيجية للمنظمة؛
- يقوم التوجه الاستباقي على أساس مراقبة البيئة الخارجية باستمرار؛
- يتمثل التوجه الاستباقي في السلوك الفعال القائم على الابتكار والتجديد والمبادرة وتحقيق الريادة في السوق؛
- يقوم على أساس استغلال الفرص والاستجابة للمتغيرات بسرعة؛
- يهتم بالأفكار الإبداعية والمرونة وعدم المركزية؛
- تلبية حاجات الزبائن (الظاهرة والكامنة) عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة أعلى وأفضل مما يقدمه المنافسين؛
- التزام أقسام المؤسسة بتنفيذ الإجراءات التي تجعل من الممكن الوصول إلى الأهداف النهائية فضلا عن العمل على جمعي المعلومات عن الأسواق لتصميم وتنفيذ الإجراءات الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1 - هبة فائق حسن، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليل في التفوق التنظيمي الضريبي - بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50، 2020، ص: 81.

2 - روث إبراهيم محمد، وآخرون، مرجع سابق، ص: 316.

3 - عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن -، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 25.

ثانيا: أهمية التوجه الاستباقي

تظهر أهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة الاقتصادية من خلال النقاط التالية:¹

- يساهم التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تنفيذ العملية الريادية، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار؛
- يمكن التوجه الاستباقي من اقتناص الفرص المتاحة للمؤسسة من خلال رصد اتجاهات السوق والكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون وتوقع التطورات في الطلب التي تقود إلى توليد الفرص الجديدة؛
- يساهم التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تحقيق النمو والتطور لدى كل من الزبون (من خلال إنتاج منتجات جديدة) والمؤسسة (من خلال اقتناص الفرص)؛
- التوجه الاستباقي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة في ضوء مواردها المتاحة، كما يمكنها من إيجاد الحواجز والمعوقات أمام المنافسين وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية؛
- المؤسسة ذات التوجه الاستباقي تكون صاحبة الحركة الأولى في السوق ومنه تحقيق اقتصاديات الحجم واستثمار منحنى الخبرة وتدعيم ولاء الزبون، والكل من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة؛
- يساعد التوجه الاستباقي على التعامل مع الظروف البيئية المحلية والإقليمية والدولية وكذلك الاتجاهات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة.

ثالثا: أبعاد التوجه الاستراتيجي الاستباقي

هناك عدد من الأبعاد الأساسية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي، تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات البيئية والعمل على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وهذه العناصر هي:²

1- استطلاع المستقبل:

تقوم المؤسسات ذات التوجه الاستباقي برصد اتجاهات السوق والكشف عن حاجات الزبائن في المستقبل والتنبؤ بالتغيرات في طلب السوق التي تؤدي إلى زيادة النمو والتوسع للمنظمات، ويشير استطلاع المستقبل إلى التهيؤ والتخطيط لمواجهة ما يمكن أن يحدث مستقبلا عن طريق اللجوء إلى الأساليب المناسبة للتنبؤ بحالة السوق من ناحية الزبائن والمنافسين المرتقبين، الفرص المربحة، حجم المبيعات المتوقعة والأداء المستقبلي، كذلك التعرف على المخاطر والتحديات المحتملة التي من الممكن أن تواجهها المنظمة بهدف تجنبها قدر الإمكان، والمنظمات

¹ - معاوية فرح، أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص ص: 64-66.

² - روش إبراهيم محمد، وآخرون، مرجع سابق، ص ص: - 3017316.

ذات التوجه الاستباقي تتطلع لأن تكون قائدة في الأسواق بقرارات من الإدارة العليا عن طريق استغلال الفرص المتاحة والبحث عنها في الأسواق بما تملكه المنظمة من موارد داخلية بما يساعدها على المحافظة على حصتها السوقية ومن ثم المحافظة على متطلبات حاجات الزبائن المستقبلية.

2- التجربة والخبرة:

ليس من السهل على المنظمات المحافظة على تفوقها في السوق، وهذا ما يدفعها لخلق عوائق أو القيام بحركات استباقية أمام منافسيها من أجل أن تكون صاحبة الحركة الأولى لكي تحقق عدة فوائد منها اقتصاديات الحجم واستثمار منحنى الخبرة وتعزيز ولاء الزبون مما يؤدي إلى خفض الكلف، لذلك فإن الخبرة تعد المصدر الرئيس للوصول إلى الميزة التنافسية عن طريق الكلفة أي إيجاد علاقة إيجابية بين تراكم الخبرة المكتسبة وكلفة الوحدة الواحدة.

3- اقتناص الفرص:

إن المنظمات التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية عن طريق قيادة المنتجات في الأسواق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة عليها تبني مثل هذا النوع من التوجهات، وهذا يتطلب من المنظمة أن تلجأ إلى ما تمتلكه من قاعدة تكنولوجية واسعة لكي تتمكن من الاستجابة لأي فرصة سوقية متاحة واستغلالها كونها تمتلك منتجات مميزة ولديها القدرة على الاستجابة لتعديل منتجاتها بصورة سريعة ومستمرة.

تعمل المنظمات حالياً في بيئة تتصف بالتغير المستمر، لذا يتوجب عليهم أن يقوم بالبحث عن الفرص الجديدة في السوق ولا تترك المجال للمنافسين لكي يقتنصوا الفرص قبلها، وأن تسعى إلى المراقبة المستمرة لبيئتها الخارجية من أجل تحقيق الاستجابة السريعة للفرص المحتملة واستغلالها، كما يشير اقتناص الفرص إلى قابلية المنظمة على التوجه السريع نحو الفرص الجديدة والتكيف مع تقلب الأسواق والزبائن ومنافذ التوزيع.

والفرص الجديدة قد تشمل الآتي:

- كسب زبائن جدد؛
- التوسع السوقي عن طريق المنتجات الحالية أو استحداث منتجات جديدة؛
- تنويع تشكيلة المنتجات التي تقدم إلى السوق؛
- التقنيات الجديدة التي تساعد في زيادة الجودة أو انتاجية.

رابعا: العلاقة بين المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي

تناولت العديد من البحوث الأكاديمية دراسة العلاقة بين المعرفة وبناء التوجهات الاستراتيجية في المؤسسة فالمعرفة قوة ومورد استراتيجي مهم فهي تعتبر كحلقة وصل بين استراتيجيات الأعمال وأداء المؤسسة، ومن خلال ما تناولناه سابقا حول موضوع المعرفة السوقية فهي من الموارد المهمة للإدارة الاستراتيجية، فمن خلال المعرفة

الجيدة للزبون والمنافسين وعناصر السوق يمكن للمؤسسة صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة وبناء التوجهات الاستراتيجية ومن بينها التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

1- معرفة الزبون والتوجه الاستباقي:

إن التوجه الاستباقي في تحقيق احتياجات الزبون يتحقق من خلال اكتشاف وفهم وتلبية احتياجات الزبائن الحالية والكامنة، والتي تتحقق من خلال المعرفة الجيدة للزبون التي تساعد على توقع متطلبات السوق المستقبلية، كما أن الاعتماد على احتياجات الزبائن المعلنة في تطوير منتجات جديدة لا يخلق أي رؤى جديدة إلى الفرص ذات القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يخلق ضعف اعتمادية الزبائن ويضعف ولاؤهم للمؤسسة.¹

2- معرفة المنافس والتوجه الاستراتيجي الاستباقي:

هناك علاقة وطيدة بين المعرفة الجيدة للمنافسين وتحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة، ففي ظل تسارع تغير النشاط الساري في البيئة المحيطة للمؤسسة، أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة، حتى أنه لم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية. ومحصلة مثل هذا الوضع دفعت المؤسسات نحو إيجاد الحواجز والمعوقات أمام المنافسين لها بطرق مختلفة. فمعرفة المنافس وتحليل البيئة التنافسية تعطي للمؤسسة القدرة على صياغة الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية المناسبة لها وبناء الميزة التنافسية، واهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعرفة يكون لها أسبقية رئيسية في بيئة المنافسة الاستراتيجية للمؤسسة.²

1 - عبد الوهاب أحمد علي جندب، مرجع سابق، ص: 25.

2 - معاوية فرح، مرجع سابق، ص: 68.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا من مختلف العناصر التي تغطي محاور هذا الفصل يمكننا القول كخلاصة أن المعرفة بصفة عامة تعتبر من أهم الموجودات التي تمتلكها المؤسسة، حيث تساهم في تحقيق نجاحها وتميزها وضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئة من أهم مواصفاتها التغير والتعقيد. وتتكون هذه المعرفة أساسا من بيانات يتم تجميعها من مصادر مختلفة قد تكون من داخل المؤسسة أو من خارجها، ثم تعمل المؤسسة على تحويلها إلى معلومات واضحة وذات معنى، ثم يتم تحويل هذه المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام في مختلف أنشطة المؤسسة لاسيما التخطيط واتخاذ القرار، وتوجد هذه المعرفة المؤسسة على عدة أصناف أهمها المعرفة الصريحة المجسدة في وثائق وأنظمة معلومات المؤسسة، والمعرفة الضمنية المتمثلة في خبرات ومهارات أفراد المؤسسة.

تشمل المعرفة الكاملة عدة محاور وأجزاء خاصة بالمؤسسة، ومن بين هذه الأجزاء هو السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وهو من بين العناصر البيئية الأكثر تعقيدا وتأثيرا على نشاطها، الأمر الذي يفرض عليها معرفة حجم هذه التحديات ونوعها ومدى تأثيرها وتسمى هذه المعرفة بالمعرفة السوقية. لذا حاولنا من خلال الفصل التطرق إلى هذه المعرفة الخاصة من حيث المفهوم والتي تمثل ذلك الجزء الحيوي من المعرفة الشاملة للمؤسسة نظرا لارتباطها بالعناصر الأكثر تعقيدا وتأثيرا على المؤسسة وهو السوق الذي تعمل فيه. تتشكل هذه المعرفة انطلاقا من البيانات والمعلومات التي تم تجميعها من السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، ثم تطرقنا إلى أهم المصطلحات المشابهة لمفهوم المعرفة السوقية والتي تتمثل في: التوجه السوقي، اليقظة، الذكاء التسويقي وذلك بهدف ابراز مفهوم المعرفة السوقية من بين هذه المفاهيم. ولتشكل هذه المعرفة في المؤسسة تحتاج مجموعة من المصادر منها داخلية وأخرى خارجية، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات التسويقية في تنظيم هذه المعرفة من خلال النظم الفرعية المكونة لها والمتمثلة في: نظم السجلات الداخلية ونظم الاستخبارات التسويقية ونظم بحوث التسويق ونظم دعم القرارات التسويقية. ثم تطرقنا بعد ذلك إلى أهم أبعاد المعرفة السوقية ويتعلق الأمر بكل من معرفة الزبائن التي تتعامل معهم المؤسسة ومعرفة المنافسين لها في هيكل الصناعة وكذلك معرفة المنتجات التي يحتاجها السوق وهذا فضلا عن المعرفة التفصيلية الخاصة بمصادر التجهيز.

لنصل في الأخير إلى مناقشة موضوع التوجه الاستراتيجي الاستباقي من خلال التطرق إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي كأحد عمليات الادارة الاستراتيجية وأهم أنواعه المتمثلة في التوجه التحليلي والعدائي والدفاعي وتجنب المخاطرة والاستباقي الذي هو محور بحثنا. ثم قمنا بتوضيح العلاقة بين كل من المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي التي تعتبر المورد والمحرك الأساسي لتكوين السلوك الفعال في تطبيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء التنافسي

في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعد الأداء مفهوما مهما بالنسبة للمؤسسة، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الإدارة، إذ وجد له علاقة بجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة التسويقية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت للأداء، إلا أن مجال البحث فيه لا يزال متاحا بغرض تأطير هذا المفهوم الواسع. في الوقت الذي بلغ فيه الأداء هذه المكانة، ظهرت مفاهيم أخرى لا تقل أهمية عنه من بينها التنافسية، حتى وإن كانت بمفهومها الذي يصطلح عليه بالتنافس الذي عرفت به قديما، إلا أنها تطورت مع تطور بيئة الأعمال حيث صمم لها نماذج وحددت لها مؤشرات ورتب لها مستويات تمثلت في: تنافسية المؤسسة وتنافسية القطاع وتنافسية الدولة. لقيت التنافسية اهتماما من المؤسسات سعيا لتعزيزها مثل ما لقي الأداء ذات الاهتمام بغية رفعه، والمعروف أن الميزة البارزة في هذه العناصر الحيوية هو النقاط المشتركة التي ما بينها، أي أن الأداء بسمته الاستيعابية والتنافسية بأبعادها الاستراتيجية كونا معا متغير مهما تمثل في الأداء التنافسي المبني على التميز والمعرفة التسويقية.

تشكل هذه المفاهيم نظريا ليتم وضع أسس علمية لها ومؤشرات دلالية فتجد لها إطارا عمليا يتم ممارستها فيه، ففي ظل البيئة التنافسية التي تشهدها الأسواق، تزداد حاجة المؤسسات للارتقاء بأدائها التنافسي من خلال ما تعرضه من منتجات في السوق المحلية والدولية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات متعددة الجنسيات والعبارة للقارات، وظهور الأسواق الافتراضية التي زادت من حدة المنافسة، مما جعل المؤسسات تتسابق لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظا على زبائنها وتدعيما لمركزها التنافسي.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء؛
- المبحث الثاني: البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثالث: التشخيص النظري للأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويعتبر القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية منها أو الخارجية، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. وفي هذا المبحث سنحاول مناقشة أهم الجوانب المتعلقة بالأداء من خلال العناصر التالية:

- المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده؛

- المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بمصطلح الأداء؛

- المطلب الثالث: تصنيف الأداء في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم الجوهرية والهامة لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة على حد سواء وأكثرها سعة وشمولاً، وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بموضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني وكذلك في مناقشة المستويات التي يحل فيها والقواعد الأساسية لقياسه.

أولاً: تعريف الأداء

سنحاول في هذا العنصر الوقوف على كل من الجانب اللغوي والاصطلاحي لمفهوم الأداء.

1- التعريف اللغوي:

إن أصل كلمة "أداء" في المعاجم العربية المعتمدة تدل على: القيام بالشيء، أدى الشيء: "قام به"، وأدى إليه: "أوصله إليه"، والاسم هو الأداء، ومنه فكلمة الأداء في اللغة العربية تعني القيام بالشيء.¹

¹- ناصر سيد أحمد، مصطفى محمد، محمد درويش، أيمن عبد الله: المعجم الوسيط، دار احياء التاريخ العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان،

كما يرجع أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية "*performer*" والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما، ثم اشتقت منها اللفظة الإنجليزية "*performance*"، التي أعطت للأداء مفهوما واضحا لغويا وهو: "انجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹

2- التعريف الاصطلاحي

هناك تعريف عديدة ومختلفة أعطيت لمصطلح الأداء، ولا يكاد يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد لهذا المصطلح، وقد يرجع هذه الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الكاتبين والمفكرين في هذا المجال، فهناك من يعرف الأداء حسب مختلف الأبعاد التي يتضمنها كالبعد الاجتماعي أو البعد التنظيمي فضلا عن البعد الاقتصادي، وهناك من يقتصر في تعريفه على الجوانب الكمية كمؤشرات تساهم في قياس وتحديد مستوى أداء المؤسسة، وعليه سنحاول عرض أهم التعاريف فيما يلي:

فحسب وجهة نظر الباحث (*A.kherakhem*) فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"²، كما عرفه الباحث (*Harrison 1974*) بأنه: "نتيجة تقديم جهد"³، فمن خلال هذين التعريفين نلاحظ أن الأداء يعبر عن القيام بالأعمال والمهام للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، كما يعبر عن مجموع النتائج المحققة من خلال القيام بهذه المهام والأعمال.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل"⁴، حيث يركز هذا التعريف على الجانب السلوكي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة. فيتحقق الأداء من خلال قدرة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المرسومة في ضوء الإجراءات والتقنيات المحددة.

واعتبر كل من الباحثان (*Freeman, Harrison 1999*) أن المنظمة الفعالة ذات المستوى العالي من الأداء هي: "التي تحافظ على تلبية مطالب أصحاب المصلحة"⁵، وبذلك ظهرت نظرية أصحاب المصلحة في تعريف وتقييم الأداء بالمؤسسة، وفي نفس الاتجاه يرى (*P.Druker*) أن الأداء هو: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"⁶، حيث يركز هذا التعريف على أن الأداء

¹ - عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 86.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 103.

³ - Omar Taouab, Zineb Issor: **Firm Performance : Definition and Measurement Models**, European Scientific Journal, Vol. 15, No.01, 2019, p: 64.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص: 270.

⁵ - Omar Taouab, Zineb Issor , Op. Cit, p: 95.

⁶ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص: 218.

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الهدف الرئيس وهو البقاء والاستمرارية مع تلبية مطالب وأهداف أصحاب المصلحة وهما المساهمين والعمال بالمؤسسة.

ومن جانب آخر يعتبر أحد الباحثين الأداء بأنه: "النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"¹، فنستنتج من هذا التعريف أن الأداء يكمن في قدرة المؤسسة على التكيف مع التأثيرات الناجمة عن تفاعل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة واستغلالها في تحقيق أهدافها.

كما اعتبر كل من الباحثان (*Miller, Bromily*) الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، نستنتج من خلال هذا التعريف أن الأداء هو محصلة عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، حيث يقصد بالكفاءة طريقة استخدام الموارد بالمؤسسة، أما الفعالية فتدل على النتائج المحققة من ذلك الاستخدام مقارنة مع أهداف المؤسسة.

مما سبق يمكننا استنتاج أهم الخصائص التي يتميز بها الأداء وهي:

- الأداء هو مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن مستوى تحقيق الأهداف والنتائج؛
- الأداء هو دالة لمتغيرين مهمين بالمؤسسة هما: الكفاءة والفعالية، حيث تدل الكفاءة على كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المتاحة، أما الفعالية فتدل على النتائج المحققة من استخدام الموارد مقارنة مع الأهداف المسطرة؛
- يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على الموازنة بين تحقيق أهدافها لاسيما هدف البقاء والاستمرارية، وتحقيق أهداف ومطالب أصحاب المصلحة بالمؤسسة؛
- يدل الأداء أيضاً على قدرة المؤسسة في التكيف مع مختلف العوامل البيئية الخارجية واستغلال مواردها في تحقيق أهدافها؛
- يتضمن الأداء مجموعة من الجوانب/المستويات أهمها: الجانب التنظيمي، الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة؛
- يعتبر الأداء مفهوم ديناميكي يتطلب المزيد من الدراسات والبحوث المستمرة من أجل القدرة على قياسه وتحديد النتائج بدقة.

¹- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص: 39.

²- الشيخ الداوي، المرجع نفسه، ص: 18.

ثانيا: مراحل تطور مفهوم أداء المؤسسة

إن الأداء من المفاهيم الديناميكية التي تعرف تغيرا وتطورا مستمرين مع تطور العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعموما حاولنا تتبع تطور مفهومه عبر ثلاث مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

1- مرحلة تفوق الطلب على العرض:

تجسدت هذه المرحلة خلال خمسينيات القرن الماضي، أي بعد الحرب العالمية الثانية، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:¹

- تركيز المؤسسات الاقتصادية على الإنتاج والإنتاجية؛

- إنتاج ما يمكن أنتاجه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة أولا على حساب أهداف الزبون؛

- الطلب أكثر من العرض، فكانت المؤسسات تحاول إنتاج أكبر قدر من ممكن من المنتجات لتخفيض

تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح لتحقيق مصلحة المؤسسة أولا.

ومنه فمفهوم الأداء في هذه المرحلة يرتبط بمفهوم الانتاجية وتعظيم ربيحة المؤسسة من خلال الاستغلال الكفء لمواردها، فتقييم الأداء في هذه المرحلة يقتصر على الجانب المالي فقط كما أن آليات تحسينه كانت محددة، ومفهوم الأداء الكلي يمثل التجميع البسيط لأداء الأنشطة الجزئية داخل المؤسسة.²

2- مرحلة التوازن بين الطلب والعرض:

ظهرت هذه المرحلة خلال الثمانينيات من القرن الماضي، أين أصبح مفهوم الأداء أكثر تعقيدا، وأخذت المؤسسات في البحث عن طرق لحماية حصتها السوقية، كما ظهرت مصطلحات جديدة مثل مصطلح المرونة، بالإضافة إلى تطور المعلومات التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية والموازنة، هذه التكنولوجيات أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات، وفتح العديد من الأسواق ومن ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات. وبذلك تغيرت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة، إلى النظرة عن طريق الوظائف وأصبحت مفاهيم التدفق والعمليات عناصر أساسية للإدارة والتسيير والمراقبة، التي تحتاج بصفة عامة للتغيير والتغيير يحتاج للإدارة في نفس الوقت. وضمن هذا الاطار أصبح تقييم الأداء عملية مقارنة بين ما هو مخطط أو موازي إلى ما هو محقق فعلا، وبذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير، وصارت تنتج لكي تضمن

¹- زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 37-38.

²- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، سطيف، الجزائر، 2014، ص: 84.

نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة الحسابية، وفي هذا المرحلة أخذ المورد البشري دورا مهما كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.¹

3- مرحلة تفوق العرض على الطلب:

ظهرت هذه المرحلة خلال تسعينيات القرن الماضي، أين أصبحت العوامل الخارجية في السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليس لها مصداقية، وتوقع الاستهلاكات أصبح عشوائيا نسبيا، وحدود كل استراتيجية تتمثل في إنتاج وتقييم في قدرتها على التحكم في الحجم، الآجال، النوعية، التكلفة، بحيث يقاس الأداء على نوعية هذا الرباعي، حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز وزادت فيه عمليات التنسيق والتكامل والاتصال بين الوظائف، باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابطا، وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة كتسيير المشاريع ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

ثالثا: أبعاد الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الأبعاد موضحها فيما يلي:

1- البعد التنظيمي:

يقصد بالبعد التنظيمي للأداء تلك الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسات معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.² كما قد اعتبر (Adam 1994) أن الأداء التنظيمي يعتمد بشدة على جودة أداء الموظفين وأعرب عن اعتقاده أنه من أجل ضمان أداء تنظيمي عالي الجودة، من الضروري أن يكون لدى موظفي المؤسسة معرفة ومهارات جديدة وحديثة، والتي بدورها ستساعدهم على مواكبة التطور والتغيرات الجديدة التي تحدث في السوق وفي النهاية تزيد من جودة الأداء التنظيمي.³

ويتميز الأداء التنظيمي بمجموعة من الخصائص نورد أهمها في النقاط التالية:⁴

- إتباع سياسات ونظم وقوانين واضحة، وذلك للحفاظ على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة؛
- استثمار جهود كل الموارد البشرية للمؤسسة من أجل تطويرها، عن طريق وضع إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، وكذلك التركيز على المشاركة الجماعية لتحقيق الأهداف؛

¹- الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص: 85.

²- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 2018.

³- Omar Taouab, Zineb Issor, Op. Cit, p: 95.

⁴- فوزية مقاش، فيروز مصلح الضمور، أثر الابداع على الأداء التنظيمي -دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل الجزائر- ، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019، ص: 249.

- الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، وذلك من خلال تبني سياسة توظيف سليمة ومتطورة؛
- الاعتماد على الأداء الجماعي وليس فقط على الأداء الفردي، واستخدام المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، أي عدم إنفراد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛
- لا يتأثر الأداء التنظيمي بغير القيادات، أي أنه يتسم بالمحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الاعتماد على تراكم الخبرات وكذلك التجارب السابقة للمؤسسة.

2- البعد الاجتماعي:

يتمثل البعد الاجتماعي للأداء في تحقيق الرضا لدى موظفي المؤسسة ومدى عمل هذه الأخيرة على تلبية احتياجات عمالها مع اختلاف مستوياتهم، لأنّ الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي مع إهمال الجانب الاجتماعي للأفراد قد يؤدي إلى التسبب في نتائج وخيمة على المدى الطويل. ومن النقاط التي يستحسن الاهتمام بها نذكر ما يلي:¹

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات الجماعية المتخذة؛
- أهمية النزاعات والأزمات الاجتماعية (من حيث العدد، الخطورة، المدة، ...)؛
- مستوى رضا العاملين (والذي يمكن تقييمه بالاستعانة باستجابات داخلية للأفراد)؛
- معدل دوران العمال الذي يعتبر مؤشرا على مدى ولاء الأفراد للمؤسسة؛
- الغيابات والتأخرات والتي تعكس طبيعة نظام الحوافز المعتمد من طرف المؤسسة أو طبيعة العمل المؤدى (عمل ممل، خطير، متعب)؛
- المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

3- البعد الاقتصادي:

تعتبر الأهداف الاقتصادية الدلالة الواضحة على الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، ويتمثل هذا الأداء في الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا،...).² ويهتم البعد الاقتصادي بالنقاط التالية:

- تخفيض التكاليف المباشرة؛

¹- العربي عمران، مرجع سابق، ص: 80، 81.

²- الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص: 127.

- تخفيض مخاطر حوادث العمل والحوادث القانونية؛
- تحسين صورة المؤسسة/ زيادة الحصة السوقية؛
- إمكانية خلق منتج جديد.

تعتبر الأبعاد السابقة هي الأبعاد الأساسية لمفهوم الأداء ولكن يضيف بعض الباحثين أبعاد أخرى تعتبر هي كذلك أبعاد أساسية ومهمة نذكرها فيما يلي:¹

- **البعد البيئي:** وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.
 - **البعد التنافسي:** لقد أضاف بورتر سنة 1981 الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموذج ثلاثية مستويات من الإجراءات الاستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي:
 - تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي؛
 - اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين؛
 - بناء القواعد الجديدة التي تحدث تغيرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.
- وعلى العموم سيتم تناول هذا البعد بتفصيل أكثر في العناصر القادمة.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بمصطلح الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بعدة مصطلحات اقتصادية منها: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، لذا نحاول من خلال هذا المطلب توضيح دلالة هذه المصطلحات من أجل فصلها عن مفهوم الأداء.

أولاً: مفهوم الكفاءة

1- تعريف الكفاءة:

توجد عدة تعاريف تلامس مصطلح الكفاءة في العلوم الاقتصادية نذكر منها:

¹ - راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن مؤتم دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14/12/2011، ص: 14.

- لقد تناول باريتو مفهوم الكفاءة بحيث أشار إلى أن معيار الكفاءة على المستوى الوطني أو المؤسسة هو زيادة كمية الاشباع في ظل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والصورة التي لا يمكن فيها تحقيق اشباع أكبر من ذلك المتحقق من نفس الحجم المستخدم.¹
- كما عرفها (*Bernard, Crozet*) على أنها: "العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة في تحقيق تلك النتائج".²
- وعرفها أحد الباحثين بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر ينكر".³
- واعتبر (*P.Lorino*) الكفاءة هي: "كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف حيث لا يكون كفوًا من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط ولكن يكون كفوًا من يساهم في تحقيق الهدفين معا".⁴
- وبالتالي تعتبر الكفاءة تلك العلاقة بين مدخلات ومخرجات المؤسسة، حيث تستخدم المؤسسة مجموعة من الموارد للوصول إلى مجموعة من النتائج، فتتحقق الكفاءة إذا تمكنت المؤسسة من الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وبالصورة التي لا يمكن تحقيق اشباع أكبر من ذلك المتحقق من المواد المستخدمة.
- وقد ورد ذكر مصطلح الكفاءة في كتابات *Farrel* عام 1957، حينما أشار أن الكفاءة الاقتصادية تتضمن بوجه عام مكونين أساسيين هما الكفاءة الفنية والكفاءة التخصيصية، ويمكن توضيحهما فيما يلي:

1-2- الكفاءة الفنية:

- يعتبر *Koopmans* (1951) أول من قدم تعريف للكفاءة الفنية، حيث يرى أن المنتج يكون كفاء فنيا إذا كانت الزيادة في أي من المخرجات المطلوبة تتطلب تخفيض على الأقل وحدة واحدة من منتج آخر أو على الأقل وحدة واحدة من منتج آخر أو على الأقل زيادة المدخلات المستخدمة وحدة واحدة، ولذلك فإن المنتج غير الكفاء فنيا يمكنه إنتاج نفس الحجم من الإنتاج مع مدخلات أقل ولو بوحدة واحدة، أو يمكنه استخدام نفس الحجم من المدخلات لإنتاج المزيد من المخرجات على الأقل بمقدار وحدة واحدة.⁵

¹- صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (الظن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012، ص: 122.

²- Bernard Martory, Daniel Crozet: *Gestion des Ressources Humaines-Pilotage Social et Performance*-, 8ème édition, Dunod, Paris, France, 2013, p: 10.

³- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 220.

⁴- Philippe Lorino : *Méthodes et Pratique de la Performance*, Edition D'organisation, Paris, France, 1998, p: 18.

⁵- صالح السعيد، قياس الكفاءة الفنية للمؤسسة الإنتاجية باستخدام دالة كوب-دوغلاس، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013، ص ص: 25، 26.

1-2- الكفاءة التخصيفية:

يشير هذا النوع من الكفاءة إلى الحالة التي تصل فيها المؤسسة الإنتاجية إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد المتاحة في ضوء الأسعار والتكاليف النسبية لهذه الموارد.¹ أما تخصيص الموارد فهي تلك الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد على مختلف الاستخدامات البديلة لها، مع أخذ بعين الاعتبار تكاليف استخدام هذه الموارد، ومنه فالكفاءة التخصيفية تشير إلى إنتاج أفضل توليفة من السلع عن طريق استخدام توليفة من عناصر الإنتاج، أي توليفة من المدخلات بأقل تكلفة ممكنة، فالكفاءة التخصيفية تدل على العناصر التالية:²

- الاستخدام الصحيح لتوليفة المدخلات؛
- الاختيار الصحيح لتوليفة المخرجات؛
- تمارس الأسعار النسبية دورا هاما في تحديد الكفاءة التخصيفية.

ومنه فالكفاءة الاقتصادية تتحقق من خلال توفر كل من الكفاءة الفنية والكفاءة التخصيفية.

2- قياس الكفاءة:

تقاس الكفاءة من خلال: "نسبة المخرجات إلى المدخلات"³، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالي:

$$\text{الكفاءة} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

Rm: النتائج المحققة Mr: الموارد المستخدمة

ثانيا: مفهوم الفعالية

يعد مفهوم الفعالية من بين المواضيع التي نالت الاهتمام والبحث من مختلف التخصصات والفروع العلمية من قبل الباحثين والعلماء، وقد تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت هذا المفهوم بالبحث والدراسة، نظرا لأهمية الفعالية كنقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم.

¹- صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مرجع سابق، ص: 124.

²- مرجع نفسه.

³- الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 221.

1- تعريف الفعالية:

أعطيت عدة تعاريف للفعالية في أدبيات التسيير من خلال مجموعة من المفكرين والباحثين في هذا المجال لذلك نجدها تختلف من باحث إلى آخر ومن وجهة نظر إلى أخرى، فظهرت عدة مداخل تبرز من خلالها مفهوم الفعالية ونظرية قياسها، وفي ما يلي سنحاول الإشارة لبعض هذه التعاريف.

- اعتبر أحد الباحثين الفعالية على أنها: "القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات العملية الإنتاجية"¹، كما عرفها (يوشتمان وسيشور) على أنها: "القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة"². نلاحظ من هذا التعريف أن الباحثين ركزوا على تحديد الفعالية من خلال مدخل موارد النظام، حيث تتحقق الفعالية في المؤسسة من إمكانياتها في الحصول على ما تحتاجه إليه من موارد لمختلف نشاطاتها دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المخرجات والأهداف التي تحققها المؤسسة نظير استغلالها هذه الموارد.

- وعرفت الفعالية أيضا بأنها: "الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المحققة"³، وفي نفس الاتجاه يرى أحد الباحثين أن: "الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"⁴. يعبر هذين التعريفين عن مدخل الأهداف في تعريف الفعالية وهو من أشهر المداخل التي انتشرت بين الباحثين في تحليل وقياس الفعالية، حيث يتم المقارنة بين ما حققته المؤسسة من نتائج في أدائها مع ما كانت تطمح إليه من أهداف، فكلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة أو أهداف المؤسسة تتحقق فعالية المؤسسة في أدائها.

- كما يقصد بالفعالية أيضا: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات وزيادة حصتها السوقية وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها، وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى النمو وتحقيق الربحية"⁵، نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم تحديد أهم الأهداف التي تجسد تحقيق الفعالية في المؤسسة،

¹- عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 12، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2008، ص: 63.

²- حمي عبد الستار، حورية عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، ص: 550.

³- إبراهيم محمد محاسنة، مرجع سابق، ص: 110.

⁴- الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص: 94.

⁵- عبد السلام أبو قحف، اقتصاد الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر ، 2001، ص: 223.

والتي عبر عنها بمجموعة من المؤشرات أهمها الربحية، الحصة السوقية، معدل النمو، الرضا،... وغيرها، فكلما كانت هذه المؤشرات في زيادة وتحسن فهناك فعالية في أداء المؤسسة.

2- قياس الفعالية:

تختلف طرق قياس الفعالية من مدخل تعريفي لآخر، ومن أهم الطرق استخداما هي: "النسبة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة"¹، أي النسبة بين النتائج المحققة فعلا والأهداف المسطرة وفق العلاقة التالية:

$$\frac{R m}{R p} = \text{الفعالية}$$

Rm: النتائج المحققة **Rp**: النتائج المتوقعة

ثالثا: مفهوم الإنتاجية

1- تعريف الإنتاجية:

إن استخدام مصطلح الإنتاجية لأول مرة تاريخيا تم في مقالة نشرها (كوسني) في عام 1766، وفي عام 1883 عرف (*Littre*) الإنتاجية بالقدرة على الإنتاج، وقد عرف الخبراء والباحثون الإنتاجية منذ ذلك الحين بتعاريف متعددة هي:²

- الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد بأقل تكلفة ممكنة، وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية؛
- مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في إنتاجها على جهد والذكاء الإنساني؛

- العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية.

كما قد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (*OECD*) على أنها: "مدى استخدام الموارد طبقا لمقاييس معينة"³، فالإنتاجية هي عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج كالعمل، رأس المال، الطاقة والموارد الطبيعية، والمدخلات الأخرى كالمواد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات سلعية كانت أو خدمة.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص: 219.

² - صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مرجع سابق، ص: 124.

³ - زدون جمال، محددات الإنتاجية الكلية في القطاع الصناعي في الجزائر للفترة (1980-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015، ص: 134.

وجدير بالذكر أنه عادة ما يميز بين نوعين من مفاهيم الإنتاجية هما: الإنتاجية الجزئية وتعني مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعامل ورأس المال، والإنتاجية الكلية التي تعني مقدار ما تنتجه جملة عوامل الإنتاج.¹

2- قياس الإنتاجية:

يمكن حساب مؤشر متوسط الإنتاجية لأي من عوامل الإنتاج بسهولة، وذلك بقسمة قيمة المنتج بالأسعار الثابتة على مقدار الإستخدام لعامل الإنتاج، أو بقسمة متوسط قيمة المنتج على متوسط مقدار الإستخدام:²

- فمثلا لمقدار المنتج (Y) ومقدار العمل (L) :

$$\frac{Y}{L} = \text{الإنتاجية}$$

المطلب الثالث: تصنيف أداء المؤسسة

من خلال ما سبق حاولنا توضيح مفهوم الأداء من خلال تعاريف عدة وفصله عن بعض المصطلحات المشابهة له من أجل بناء اطار نظري سليم الذي يسمح لنا بمعالجة موضوع الدراسة، إلا أن الصورة الحقيقية لهذا الاطار لن تكتمل في ظل انعدام وجود معالم واضحة تمكننا من ابراز إحدائياته، فالأداء من المفاهيم الواسعة والشاملة فهو يحتوي على عدة تصنيفات حددها الباحثين وفق معايير مختلفة.

أولاً: التصنيف حسب معيار الشمولية

يصنف الأداء حسب معيار الشمولية إلى كل من: الأداء الكلي والأداء الجزئي للمؤسسة:³

1- الأداء الكلي للمؤسسة:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقه، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو،...

2- الأداء الجزئي للمؤسسة:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة

¹- مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61، 2007، ص: 03.

²- المرجع نفسه، ص: 04.

³- عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص: 89.

المالية، أداء وظيفة الأفرج، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. وتبني هذا المفهوم من طرف المؤسسة يمكنها من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، لأن الأداء الكلي في الحقيقة ما هو إلا محصلة تفاعل أداء الأنظمة الجزئية وبالتالي فإن نجاحها على مستوى الأداء الكلي مرهون بتحقيق أهدافها على مستوى الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة.

ثانيا: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

يصنف الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة في المؤسسة، وتتمثل في : الإنتاج والتسويق، الموارد البشرية والمالية، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة. وتتمثل فيما يلي:¹

1- أداء وظيفة الإنتاج:

ويتحقق الأداء في وظيفة الإنتاج من خلال قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

2- أداء وظيفة الموارد البشرية:

تهتم وظيفة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالكمية المناسبة والمستوى المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة، وإدارة شؤون العاملين في المؤسسة بكفاءة وفعالية، ف ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، حتى ذهب معظم الباحثين من خلال أفكارهم وكتاباتهم حول مفهوم الأداء أنه مفهوم يتحصر في أداء المورد البشري لأهمية هذا الأخير وقوة تأثيره على الأداء الكلي للمؤسسة، ويتضح أداء وظيفة الموارد البشرية من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير نذكر منها:

- عائد الفرد؛

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها أدى ذلك إلى الأداء الجيد؛

- التغيب عن العمل ويقصد به فقدان المواظبة على أداء العمل؛

- علاقات أرباب العمل والنقابات... وغيرها.

¹- راجع كل من:

- الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص ص: 124-126.

- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير تخصص: علوم تجارية، فرع: تسويق، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص ص: 25-26.

3- أداء وظيفة التمويل:

وتقوم هذه الوظيفة بتوفير كل الاحتياجات المالية لسير نشاط المؤسسة، من خلال توليفة المصادر المناسبة وبأدنى تكلفة ممكنة، فهي تعمل على إدارة أموال المؤسسة بكفاءة وفعالية بحيث تحقق أقصى عائد ممكن من استخدام هذه الأموال.

4- أداء وظيفة التسويق:

تختص وظيفة التسويق بنقل ملكية وحياسة السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة إلى المشتريين أو المستحقين لها، وقبل ذلك فهي مسؤولة على تحديد الشريحة المستهدفة من طرف المؤسسة والتعرف على احتياجاتها وترجمتها إلى منتج يلبي تلك الاحتياجات ويحقق قيمة للمؤسسة، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في قدرتها على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ونمو وتحسين المبيعات ورفع الحصة السوقية وبناء العلامة التجارية... وغيرها.

5- أداء وظيفة البحث والتطوير:

تعتبر هذه الوظيفة من الرهانات الحديثة في تنظيم المؤسسة، حيث تهتم بإنتاج بحوث ودراسات تساهم في تطوير منتجات المؤسسة وأساليب العمل فيها وحتى عمليات التنظيم الخاصة بها، حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة مختلف التطورات الحديث أو ابتكار طرق وأساليب ومنتجات جديدة. ويقاس هذا الأداء من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
- التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة؛
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

6- أداء وظيفة العلاقات العامة:

في هذه الوظيفة يمكن أن تتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق إليها سابقا، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الدولة،...، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصل على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين فالأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما بالنسبة للموردين، فالأداء هو احترام المؤسسة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة الأجل؛ ومنتجات في الآجال المناسبة، والجودة العالية.

ثالثا: التصنيف حسب معيار الزمن

يصنف الأداء حسب معيار الزمن إلى كل من: أداء قصير الأجل وأداء متوسط الأجل وأداء طويل الأجل.¹

1- أداء قصير الأجل:

ويقصد به المهام التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية؛

- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات/المخلات؛

- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والإجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض. ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي: طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد، معدل دوران العمل **Turn-Over**، الغيابات والتأخرات.

2- أداء متوسط الأجل:

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما: التكيف والنمو.

- **التكيف:** ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة الاستجابة لمختلف التغيرات من خلال تغيير الأنشطة كلما لزم الأمر؛

- **النمو:** وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيس لكل مؤسسة، وذلك من خلال تعظيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق.

3- أداء طويل الأجل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل التغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن، المنافسين لها في نفس القطاع.

¹- مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

المبحث الثاني: البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

إن التغيرات التي أحدثتها البيئة الخارجية أدت إلى إتجاه الشركات ومنظمات الأعمال نحو العالمية، كما أصبح العملاء أكثر استعدادا لشراء احتياجاتهم من أي مكان من العالم والتركيز على المنتجات ذات الجودة العالية بشرط أن يتم توافرها بالسعر الملائم، أما من منظور المؤسسات الاقتصادية المنافسة المنتجة للسلع والخدمات فقد تغيرت ديناميكيات المنافسة والعوامل المحركة لها في العديد من الصناعات العالمية، واستجابة لتلك الظروف بدأت المؤسسات في التركيز على مفهوم الميزة التنافسية باعتبارها عنصر أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق القيمة لمشتري منتجاتها وخدماتها. إن الدور الحساس الذي تلعبه المزايا التنافسية في حياة المنظمات يوصي بأهمية التعرف على ماهية تلك المزايا ومراحل بناءها، وما هي المصادر التي تتولد عنها المزايا التنافسية. وعليه سنتطرق في هذا المبحث للعناصر التالية:

- المطلب الأول: ماهية التنافسية؛

- المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية؛

- المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

تعتبر المنافسة الدافع الأساسي للتفوق في مجال الأعمال أي كانت طبيعتها، وقد لازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة، حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، وبهذا الصدد سنحاول في هذا المطلب التطرق لكل من مفهومي المنافسة والتنافسية والعلاقة بينها.

أولا: مفهوم التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال تجدر الإشارة أولا إلى مفهوم المنافسة حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بينهما وكذا تحديد العلاقة بين كل من المنافسة والتنافسية.

1- تعريف المنافسة:

تعتبر المنافسة جوهر نظام الرأسمالي، فأى نظام يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية يتميز بخاصية المنافسة، فتقوم هذه الأخيرة على ما ينتج من الحرية الاقتصادية وحرية انتقال رؤوس الأموال وعوامل الإنتاج، كما أنه تعتبر المنافسة مبنية على آليات السوق في تحديد كميات الإنتاج والأسعار، ويعود تاريخ المنافسة إلى بداية الخلق وذلك بالنظر إليه كسلوك إنساني مجتمعي، والهدف من ورائه التفوق في كل المجالات

والأنشطة.¹ وبالنظر للتعريف التي أعطيت للمنافسة وجدنا أنها إما تكون من وجهة نظر اقتصادية أو من وجهة نظر تسويقية، لذلك سنحاول ذكر التعريف وفق هذين المنظورين كالتالي:

1-1- من الناحية الاقتصادية:

وفق هذا المنظور عرفها (الصيرفي) بأنها: "نوع من هياكل السوق تسمح بحرية تواجد عدد كبير من المؤسسات (العارضين) والمستهلكين (الطالبين) في جميع المجالات الخاصة بالمنتجات، المواد الأولية، رؤوس الأموال".²

كما عرفت أيضا بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد، يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين بشكل يؤثر في تحديد السعر".

وتم تعريفها أيضا: "التقاء العارضين والطلبين في سوق معينة، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة".³

وعليه فإن المنافسة من الناحية الاقتصادية تعتبر عنصر من عناصر التنظيم الاقتصادي للسوق، تنشكّل من خلال التقاء مجموعة من العارضين والطلبين لمنتجات معينة موجودة بالسوق، بشكل يؤدي إلى المزاومة والمضاربة على هذه المنتجات الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض سعر هذه المنتجات.

1-2- من الناحية التسويقية:

يقصد بالمنافسة من المنظور التسويقي أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".⁴

كما عرفها (حازم عبد الفتاح) بأنها: "ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن لأن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...".⁵

¹- نظور بلال، تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسسة -دراسة عينة من مؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته بالشرق

الجزائري-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، باتنة، الجزائر، 2016، ص: 66.

² - محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 6.

³- Bourachot. H , *Dictionnaire de sciences économique et sociales*, edition Boradas, Paris, 1992, p : 39.

⁴- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 20.

⁵- حازم محمد عبد الفتاح، التسويق التنافسي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص: 17.

وتم تعريفها أيضا بأنها: "تكتسي عدة معاني، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن".¹

كما يصف (*Robin Cooper*) المنافسة انطلاقا من ثلاث عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة والتي تعرف بثلاثية الاستمرار أو البقاء.²

وبالتالي فالمنافسة من الناحية التسويقية تمثل ذلك الصراع الذي يحدث بين المؤسسات المنتجة لسلعة ما من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن وزيادة الحصة السوقية، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب منها: السعر، الجودة، التصميم، خدمات ما بعد البيع،... وغيرها من الأساليب التي تستند عليها المؤسسات في مواجهة غيرها من المنافسين في السوق والقطاع الذي تنتمي إليه.

2- تعريف التنافسية:

تطلق كلمة التنافسية على ثلاث مستويات اقتصادية وهي: مستوى البلد، مستوى القطاع أو النشاط، مستوى المؤسسة، لذلك فإن تعريف التنافسية يختلف من مستوى لآخر.

2-1- التنافسية على مستوى البلد:

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى الدولة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين وعلماء الاقتصاد، وكذا المنظمات والجمعيات الاقتصادية العالمية، ومن جملة ما تم تقديمه من تعاريف يمكن استعراض ما يلي:

عرفت الهيئة الأمريكية للمنافسة الصناعية التنافسية الدولية بأنها: "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في امتحان أو اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع الدخل الحقيقي للمواطنين".³ أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OCDE*)⁴ فقد عرفت التنافسية الدولية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الموقف يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل". كما عرفت المنظمة التنافسية

¹- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص: 232.

²- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 16.

³- سالم إلياس، مرجع سابق، ص: 235.

⁴- OCDE: Organization de Cooperation et Developpment Economique.

في وثيقة أخرى بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي".¹

واعتبر المعهد الدولي للتنمية الإدارية التنافسية بأنها: "مقدرة البلد على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالجاببية والهجومية (المقدامية) وبالعوامة والاقتراب وربط هذه العلاقات في نموذج إقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق الأهداف"²، حيث يربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة البلد على إدارة أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية.

وعرف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)³ التنافسية من خلال: "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".⁴

وبالنظر إلى هذه التعاريف نجد أنها تنقسم إلى ثلاث فئات أساسية هي:⁵

- الفئة الأولى: وهي التي تأخذ بعين الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية فقط، ففوق هذه الفئة فإن تنافسية الدولة يتم تناولها حسب النتائج التجارية، وبالتالي فإن دولة ما تكون على تنافسية مقارنة بالدول الأخرى المنافسة لها إذا كانت قادرة على الحفاظ على حصصها في السوق أو ربح حصص إضافية، مما يستوجب تنويع الصادرات وغزو أسواق جديدة والدفاع عن مواقعها في الأسواق التقليدية لصادراتها، الأمر الذي يجعلنا أن نربط بين تنافسية الدولة وميزانها التجاري بحيث يصبح وجود فائض فيه يعبر عن قوة تنافسية الدولة، ووجود عجز فيه يعني تدهور تنافسية الدولة؛

- الفئة الثانية: تعرف التنافسية استنادا إلى مستوى المعيشة فقط، وعليه فإن تنافسية البلد تتحقق إذا تم الوصول إلى مستويات معيشة متزايدة ومطرده من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي؛

¹- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 46.

²- درردور أمال، الوضع التنافسي للجزائر ضمن تقارير التنافسية الدولية -قراءة نظرية وتحليلية لمؤشرات التنافسية الدولية-، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 10، 2019، ص: 377.

³- WFE : World Economic Forum

⁴- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 02، 2014، ص: 91.

⁵- شريط عابد، سدي علي: دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الاسقاط على المستوى الوطني، 2010، ص: 10، دراسة منشورة على الموقع الإلكتروني:

https://www.researchgate.net/publication/234139026_drast_nzryt_lmfwmm_alqdrn_altnafsyw_wmwsratham_alasqa

، شوهده يوم: 2021/09/29، t_ly_almswty_alwnty

- الفئة الثالثة: تركز في تعريفها لتنافسية البلد وفق أوضاع التجارة الخارجية ومستويات المعيشة، حيث تضيف هذه الفئة إلى توازن الميزان التجاري القدرة على تحسين المستوى المعيشي، مما يجعلها أكثر قبولاً من الفئة الأولى والثانية.

2-2- التنافسية على مستوى النشاط (القطاع)

في ظل الواقع والمتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية فإنه من الصعب جداً على أي دولة مهما كانت إمكانياتها وقدراتها أن تكون متميزة في جميع القطاعات الصناعية والخدمية، وهذا لكون أن التوجه الاستراتيجي للدولة في توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ من دولة إلى أخرى هذا من جهة، وكذا تباين طبيعة العمليات الإنتاجية بين كل قطاع من جهة أخرى، الأمر الذي يستدعي إلى تركيز الدولة جهودها على قطاعات دون الأخرى.¹

ومنه بناء على التصور السابق فإن التنافسية على مستوى النشاط (القطاع) الاقتصادي يقصد بها: "قدرة المنظمات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة".²

كما تم تعريفها أيضاً بأنها: "قدرة القطاع الإنتاجي السلعي أو الخدمي على تحقيق قيمة مضافة عالية ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق من ناحية الموردين والمستهلكين فضلاً عن حرية الدخول إلى السوق والخروج منها".³

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن التنافسية على مستوى القطاع ترتبط بمقدرة مجموعة من المؤسسات تنتمي لنفس القطاع على تقديم منتج ذو قيمة مضافة عالية في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ولا يمكن تحقيق درجة عالية من تنافسية قطاع ما إلا بالاعتماد على إرادة حقيقة للتعاون والتنسيق بين عناصر القطاع الصناعي المختلفة. وذلك من خلال ما يلي:⁴

✓ استخدام تكنولوجيا متشابهة؛

✓ الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها؛

¹- هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي -دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1-، الجزائر، 2017، ص: 210.

²- سالم إلياس، مرجع سابق، ص: 236.

³- عامر محمد وجيه خربوطلي، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص: 674.

⁴- هباش فارس، مرجع سابق، ص: 211.

✓ الاستقاء من وسط عمالة مشتركة؛

✓ الارتباط بالعلاقات الأمامية والخلفية في ما بينها؛

✓ وجود مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له؛

✓ تكوين عنقود صناعي مستمر.

2-3- التنافسية على مستوى المؤسسة:

باعتبار أن المؤسسة اللبنة الأساسية والمحرك الرئيس والفعال لأي اقتصاد ما فيمكننا القول أن التنافسية على مستوى كل من القطاع وعلى مستوى الدولة يرتبطان ارتباطا وثيقا بالتنافسية على مستوى المؤسسة، مما جعل هذه الأخيرة بمثابة الرهان الذي يجب على كل مؤسسة كسبه بشتى الوسائل، وفي هذا الصدد فقد قدمت العديد من التعاريف التي تخص التنافسية على مستوى المؤسسة نذكر منها ما يلي:

عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: "ذلك التحدي الذي تسعى من خلاله إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى".¹ومنه حسب هذا التعريف فإن المنافسة على مستوى المؤسسة تعتبر ذلك الحافز الذي يدفعها نحو رفع انتاجيتها وتحسين جودة منتجاتها من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات المنافسة لها.

أما التعريف البريطاني للتنافسية على مستوى المؤسسة ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".²يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التنافسية على مستوى المؤسسة تستند في تحقيقها على مجموعة من العوامل أهمها الانوعية الجيدة للمنتج، السعر المناسب وبالتالي أقل تكاليف ممكنة للمؤسسة، وقدرة المؤسسة على تقديم هذه المنتجات في الوقت المناسب.

وفي تعريف آخر تعبر تنافسية المؤسسة عن: "قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق مما يحقق نجاحا مستمرا لها على الصعيدين العالمي والمحلي".³

¹- مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، 226.

²- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 43.

³- عامر محمد وجيه خربوطلي، مرجع سابق، ص: 674.

وفي سياق آخر لمفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة تعرف بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".¹

مما سبق يتضح لنا يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بالاعتماد على معايير ثلاثة وهي:²

- **المعيار الأول:** يستند إلى عوامل ثلاثة هي: السعر والجودة والتكلفة، وعلى ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج جديد ذو جودة عالية وسعر مقبول؛

- **المعيار الثاني:** يستند إلى السوق، بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال إدارة المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها وذلك استنادا على تقويم حصص السوق النسبية؛

- **المعيار الثالث:** التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زاوية مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو مزيد من الجهد بقصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

3- العلاقة بين المنافسة والتنافسية:

بعد تطرقنا لكل من مفهومي المنافسة والتنافسية كل على حدى، تجدر بنا التفرقة بينهما حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين. إذ يمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بقطاع الأعمال ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق، فعند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير بين من المؤسسات الاقتصادية يكون السوق في حالة المنافسة التامة.³ ومنه المنافسة ظاهرة تميز قطاعات الأعمال خاصة الصناعية منها، تتفاوت حدتها من قطاع لآخر تبعا إلى عدد المنافسين وتستوجب تنافسية أعلى للصمود أمام المنافسين لأنها تشير إلى درجة المزاخمة والتصادم بينهم.

أما التنافسية فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه وتعني التسابق نحو نفس المركز على وجه التنابري عن طريق إمتلاك القدرة على تحمل المنافسة وما ينجر عنها من تبعات، كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى والسرعة في إتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات.⁴

¹- فريد محمد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

²- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 44.

³- مليحة يزيد، مرجع سابق، ص: 226.

⁴- كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيري-أوريدو-

موبيليس)، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر،

2017، ص: 155.

إن الفرق بين مصطلحي المنافسة والتنافسية لا يقتصر على مستوى قطاع النشاط فقط بل يتعدى إلى مستوى البلد أيضا، فإذا كانت التنافسية يمكن أن تعرف على أنها قدرة البلد العامة على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازها في التجارة الدولية بالمعنى الواسع، فإن المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي المنافسة تصف تلك السوق المعنية، والمنافسة والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية.¹

المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

مع ازدياد حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى لاكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق أطول مدة ممكنة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فلا بد من أن تمتلك الإدارة العليا رسالة واضحة تبلور وتنظم عمل الجميع في المنظمة باتجاه الهدف التي تتمركز كل الجهود لتحقيقه.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

من خلال الاطلاع على أدبيات الإدارة الاستراتيجية نجد أن **Ansoff (1968)** هو أول باحث أشار لمفهوم الميزة التنافسية، حيث عرفها بأنها مجموعة: "الخصائص المعزولة أو الخصائص المعينة لأسواق المنتجات الفردية والتي تمنح للشركة مركزا تنافسيا قويا"²، ومنه حسب **Ansoff** الميزة التنافسية تتكون من خلال مجموعة الخصائص المكونة للمنتجات المؤسسة التي تجعلها مميزة عن باقي المنتجات المتواجدة في الأسواق وتمنحها مركزا تنافسيا قويا في القطاع الذي تنتمي إليه.

ومع ذلك يؤكد كثير من الباحثين أن كتاب "الاستراتيجية التنافسية" الذي أصدره الباحث والمنظر الاقتصادي الأمريكي **M.Porter** سنة (1985) الحد الفاصل في تقديم مفهوم للميزة التنافسية في أدبيات استراتيجية الأعمال، فحسب **Porter** الميزة التنافسية: "تنبع من قدرة المؤسسة على خلق قيمة أعلى لمستهلكيها من خلال تقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا مكافئة أو تقديم مزايا فريدة تزيد عن السعر الأعلى"³، حيث يشير بورتر في هذا التعريف إلى الاستراتيجيات المتبعة في الحصول على الميزة التنافسية، حيث يمكن للمؤسسة

¹- محمد عنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، 2003، ص: 08.

²- Christos Sigalas, **Competitive Advantage The Know Unknow Concept**, Management Decision, Vol. 53, 2015, p: 2005.

³- Christos Sigalas, idem.

الوصول إليها من خلال تخفيض أسعارها مقارنة مع المنافسين أو من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية. وفي تعريف آخر لبورتر للميزة التنافسية، هي: "اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المعتمدة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية ابداع واسعة النطاق".¹ نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يؤكد على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع.

بعد اسهامات الباحث والمفكر الاقتصادي *M.Porter* بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وجلب اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، الأمر الذي أدى إلى تباين التعريفات ووجهات النظر حول هذا المفهوم، لذلك سنحاول عرض مجموعة من التعاريف التي تقدم وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، من بينها:

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى".²
- كما تعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"³
- كما عرف نيل مرسى خليل الميزة التنافسية بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".⁴
- وفي تعريف آخر للميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار والابداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الابداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل في الاستراتيجية والابداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل".⁵

1- Michael E.Porter, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1998, p: 11.

2- مليحة يزيد، مرجع سابق، ص: 231.

3- سالم إلياس، مرجع سابق، ص: 238.

4- نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص: 39-40.

5- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 111.

- كما تعرف الميزة التنافسية من الجانب التسويقي بأنها: "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"¹. وبالتالي فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد الى جوانب أخرى مختلفة سواء كان ذلك في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه، المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات، التلف والأضرار الناجمة من الاستخدام...وغيرها، والتي جميعها تصب في رضا الزبون عنه.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن هناك اختلاف في وجهات النظر للميزة التنافسية، فلا يوجد تعريف واحد ومحدد متفق عليه بين الباحثين وأصحاب الاختصاص، الأمر الذي يعكس درجة صعوبتها وتعقدها واختلافها، لذا ارتأينا أن ندرج مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية مع تحديد جانب التوجه والتركيز في تحديد التعريف من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): بعض مفاهيم الميزة التنافسية حسب توجهات وتركيز الباحثين

الباحث	التعريف	التوجه/ التركيز
Hifer, 1980.	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها؛	الأنشطة
Roppaport, 1992.	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون؛	الكلفة
Hall, 1980.	تتحقق للمؤسسات الناجحة من خلال التكاليف الأقل والموقع المتميز؛	
A.Haroni, 1993.	تتحقق الميزة التنافسية إذا كانت مختلفة عن الآخرين واستخدام إستراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح؛	التمايز
Fahey, 1989.	هي أي شئ يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي؛	المكانة الذهنية
Evans, 1993.	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون؛	قيمة الزبون
Macmolland and Tampo, 2000.	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.	المنافسة
Narayanun, 2001.	المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج؛	

¹- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 114.

الموارد	إن العناصر الأساسية في الميزة التنافسية هي المهارات والموارد لتحقيق الاستمرارية وكذلك الناس والزبون يؤخذ بعين الاعتبار؛	Day Wensbey, 1988.
التطوير، الإبداع	تأتي خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق؛	Joy Kennedy, 2002.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 194.
- هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعزيز المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي - دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1-، الجزائر، 2017، ص: 218، 219.

ويتضح لنا من خلال الجدول السابق أن كل تعريف يركز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، حيث يركز أحدهم على التفوق من خلال تبني استراتيجية تنافسية كاستراتيجية تقليل التكاليف أو استراتيجية التميز، أما التعريف الآخر فيركز على الصورة والمكانة الذهنية في الزبون، فيما يتجه تعريف آخر على ربط الميزة التنافسية بالقيمة التي تحققها للزبون، وآخر يؤكد على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية. ومن التعاريف التي تبدو أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية هو التعريف الذي يركز على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة التي تعد نقطة البداية لبناء الميزة التنافسية.

2- خصائص الميزة التنافسية:

- انساقا مع ما تم عرضه من تعاريف سابقة ووجهات نظر متباينة حول مفهوم الميزة التنافسية فإن هذه الأخيرة تنطوي على مجموعة من الخصائص أهمها:¹
- أن الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فإذا كانت هناك منافسة احتكارية على منتج معين فهذا يعني عدم وجود منافسين ويظطر المستهلكين إلى استخدام المنتج بأي حال من الأحوال، وبالتالي الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- مصادر الميزة التنافسية مختلفة غير ثابتة، فهي تبني على إختلاف وليس تشابه حيث يختلف المنافسون من قطاع سوقي إلى آخر وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى فينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى؛

¹- راجع كل من:

- هباش فارس، مرجع سابق، ص: 220.
- حازم عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 113-115.

- تقاس الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أي منظمة الميزة التنافسية دون أن ترتقي بأداءها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر حسب قدرتها في المحافظة وإدامة ميزتها التنافسية؛
 - ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر لابد من تعزيز وتطوير الميزة التنافسية بما يتناسب مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة ورغبة المستهلك المستمرة في التغيير، وإدراك كل شيء يتغير عدا التغيير فهو ثابت؛
 - يتم تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، ولا تزول بسرعة عندما يتم بلورة استراتيجية سليمة من أجل تطويرها وتجديدها؛
 - ترتبط الميزة التنافسية أساسا بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها، فتعكس في كفاءة الأداء لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين؛
 - أية مؤسسة صغيرة أو كبيرة يمكنها امتلاك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين؛
 - الميزة التنافسية جزء من عناصر أخرى مشتركة معها في النجاح، ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق النجاح، كما لا يمكن النظر للميزة التنافسية على أنها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المؤسسة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل يمكننا القول بأنها خليط من كل ذلك فضلا عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المؤسسة الاستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها؛
 - أن الميزة التنافسية تكون قادرة على إضافة قيمة للزبون من خلال التركيز على جانب السعر، جودة المنتج والأمان المتحقق منه، المنافع الناتجة من المنتج،... وغيرها، وقد يبدو هذا واضحا ومنطوقيا، إلا هناك أمثلة كثيرة حول شركات تعتقد أنها استطاعت تحديد الميزة التنافسية، بينما واقع الحال يشير إلى أنها لم تضيف شيئا ذا قيمة للمستهلك؛
 - الميزة التنافسية تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
 - ينبغي للميزة التنافسية أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
- 3- أهمية الميزة التنافسية:**

تشير أدبيات المنافسة العالمية إلى أن أهمية الميزة التنافسية تزداد وبدرجات متفاوتة مع ما تفرضه التغيرات الخارجية من تحديات شتى وما توفره في المقابل من فرص عديدة، خصوصا للمؤسسات الاقتصادية في الدول

النامية، وإذا ما أحسنت اغتنامها والاستفادة منها فمن شأن ذلك تعظيم عائداتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها والارتقاء بأدائها. وتكمن أهمية الميزة التنافسية في الآتي:¹

✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن الشركة تحتل موقع قوى في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛

✓ تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها، من خلال قدرتها على استغلال مواردها نحو اقتناص أحسن الفرص المتاحة في السوق وتميزها عن باقي المنافسين لها في القطاع الذي تنتمي إليه؛

✓ إرساء الأسس والقواعد السليمة لتوظيف الموارد المتاحة والمستخدمة بصورة فعالة، بما يفضي بالمؤسسة إلى تحقيق القيمة المضافة لمخرجاتها وبالتالي الفوز بالتميز والتفوق على نظيراتها ونيل رضا واحترام عملائها؛

✓ تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على إختلاف أنواعها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية؛

✓ تشخيص وتقييم نقاط الضعف وعوامل القوة للشركة، وبالتالي التعرف على مهاراتها وامكانياتها التي ستعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، إذ تقوم المؤسسات بتحليل موقفها التنافسي حتى يتمكن القائمين عليها من معرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوة القائمة -إن وجدت- واكتساب ميزة تنافسية مستدامة مستقبلا؛

✓ تحفيز منظمات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، وذلك بدراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة التنافسية النسبية، أو زيادة النفقات على البحث والتطوير، وإطلاق برامج الجودة وسلسلة القيمة بما يجعلها قادرة على تحسين أدائها في الداخل وبالتالي التفاعل مع البيئة المحيطة في الخارج؛

¹- جملة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية (2008)- (2018)، أطروحة دكتوراه تخصص: الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019، ص ص: 48-

✓ تقديم منتجات عالية الأداء بفعل التحسين المستمر في أساليب الإنتاج وضمان المواصفات والجودة بما يحقق إنتاجية متميزة في السلع والخدمات المقدمة بما يناسب الاحتياجات المتنوعة لدى العملاء في الشرائح السوقية المختلفة، بالكمية المطلوبة وفي الزمن المناسب وبالقيمة المتوقعة؛

✓ تعتبر الميزة التنافسية سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والشركات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين في المستقبل عن طريق إيجاد التقنيات والمهارات الإنتاجية وجميع القدرات التي تمكنها من التكيف مع البيئة المتغيرة واستغلال الفرص المتاحة بشكل سريع.

ثانيا: بناء الميزة التنافسية

1- مراحل بناء الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال اتباع مجموعة من الخطوات حددها *M.Porter* سنة (1985)، حيث اقترح ثلاث خطوات رئيسية لبناء الميزة التنافسية وهي:¹

1-1- تحليل بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: وتتم هذه الخطوة من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس والتي تتمثل في:

- التهديد الذي يشكله دخول المستثمرين الجدد؛
- القدرة التفاوضية للمجهزين؛
- القدرة التفاوضية للمستهلكين؛
- التهديد الذي تشكله المنتجات البديلة؛
- التنافس بين المستثمرين الحاليين في نفس القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

ومن خلال دراسة هذه القوى الخمسة يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وبازدياد ضغط هذه القوى فإنه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول، ولعل التحدي الذي تواجهه المؤسسة في هذه المرحلة هو كيفية الحصول على معلومات كافية للقيام بهذا التحليل، لأنه من الضروري الحصول على قاعدة بيانات مفصلة لمساعدة المؤسسة في اتخاذ قرارات صائبة.

¹- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005، ص ص: 142-143.

1-2- إعداد/ إقرار استراتيجية التنافس: تعتبر استراتيجية التنافس أساس الميزة التنافسية، وتعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد هذه الاستراتيجية من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي:¹

أ- طريقة التنافس: وهنا يوضح **M.Porter** بأنَّ على المؤسسة اختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المؤسسة، وهما:

▪ قيادة التكلفة: أي إكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية؛

▪ التمييز: أي إكتساب ميزة تنافسية من خلال ابراز صفة في المنتج وذات قيمة في نظر العميل.

ب- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين؛

ت- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة أو الأداء في الأجل الطويل.

1-3- تطبيق الاستراتيجية التنافسية:

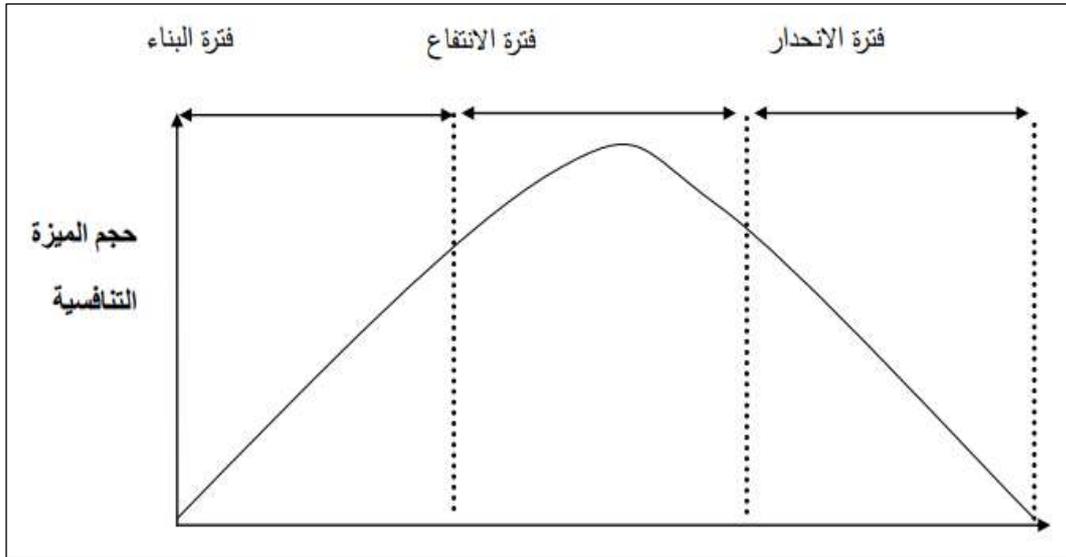
يجب أن تنتظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنَّها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنَّها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

2-دورة حياة الميزة التنافسية:

إن تخطيط المؤسسة لبناء الميزة التنافسية من أجل مواجهة منافسيها لا يتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج لفحص دقيق لكل الإمكانيات والمصادر المتاحة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية، كما قد حدد الباحثين مجموعة من المراحل تمر بها الميزة التنافسية من بداية بنائها حتى نهاية قوة تأثيرها وبداية زوالها، وتمثل هذه المراحل دورة حياة الميزة التنافسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 81-82.

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 195.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الميزة التنافسية في بنائها تمر بثلاث مراحل أساسية، حيث تبدأ دورة حياتها بمرحلة التقديم والبناء وتعرف أيضا بالنمو السريع، ثم تعقبها مرحلة الانتفاع أو التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الانحدار أو الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها،¹ وفيما يلي نعرض أهم خصائص هذه المراحل:

1-2- مرحلة بناء الميزة التنافسية:

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة التنافسية وتقديمها إلى السوق والتي قد تكون قصيرة أو طويلة تبعا لخصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل فيها وحجم المنافسة السائدة فيها وكلما طالت فترة البناء كلما تطلبت المزيد من الاستثمارات، واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.² إن هذه المرحلة تتطلب من المؤسسة الكثير من الأموال والموارد البشرية الماهرة والمؤهلة، وهي بذلك تعتبر مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسة، ونظرا لكونها تعرف انتشارا واسعا مع مرور الزمن نتيجة القبول الذي تحظى به من قبل الزبائن، فهي تعتبر من أطول المراحل نسبيا.³

2-2- مرحلة الانتفاع:

إن المنافع التي تجنيها المؤسسة في هذه المرحلة من تحقيق الميزة التنافسية فإنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة التعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين

¹- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 86.

²- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 195-196.

³- منال كباب، مرجع سابق، ص: 192.

في تقليدها وبسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك يعني إمتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنيع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت *Microsoft* استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج *Windows* والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، والذي أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.¹

2-3- مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وامكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة التنافسية الأصلية للمؤسسة الأصلية وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. كما قد تلجأ المؤسسة في هذه المرحلة إلى بناء ميزة تنافسية ثانية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة زمنية معينة.² ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعا للقوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.³

ثالثا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية لا يعد كافيا لمواجهة المنافسين والتفوق عليهم، بل تحتاج المؤسسة إلى المحافظة على ذلك النجاح من خلال تنمية مزايا تنافسية جديدة، حيث تتجه المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق، ومن بين هذه السبل المساعدة في تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يأتي:⁴

¹- جملة عبد الله التوم الدالي ، مرجع سابق، ص: 63.

²- فرحات غول، الميزة التنافسية لربح معركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد12، 2009، ص: 101.

³- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 197.

⁴- كمال رزيق، بن عمور سمير، بن عبد الرحمان نصيرة، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بليدة 02، المجلد 01، العدد 01، 2010، ص: 60.

1- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة لتطوير وتحديث الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال تطوير مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للعميل... وغيرها؛

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم المستهلكون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين؛

4- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الدعاية والإعلان، أو الآلات... وغيرها؛

5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية (السياسية): هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة،... وغيرها من القيود المؤثرة على الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لا شك أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي ولذلك نجد أن العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى الميزة التنافسية التي تجعلها تستحوذ على السوق مما يعزز من مكانتها ومن موقعها التنافسي في القطاع الذي تنتمي إليه، وللحصول على الميزة التنافسية لابد من البحث في مصادرها. لذلك سنحاول في هذا المطلب مناقشة أهم المداخل المعتمدة في تحديد مصادر الميزة التنافسية بالإضافة إلى ذلك عرض مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية ثم التطرق للحديث عن نموذج سلسلة حلقة القيمة كأسلوب مهم لتحليل مصادر الميزة التنافسية.

أولاً: المداخل المعتمدة في تحديد مصادر الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزتها التنافسية انطلاقاً من وجهة نظر إدارتها حول المدخل الذي يمكن إعتماده في بناء الميزة التنافسية، والتي قد تبنى من داخل المؤسسة بناء على ما تمتلكه المؤسسة من مهارات وقدرات

مختلفة قياسا بغيرها من المؤسسات الأخرى، أو من الخارج أي ما تتيحه البيئة الخارجية من فرص تتمثل في جاذبية السوق، نمو الصناعة، احتياجات السوق،... وغيرها، وبالتالي يمكننا القول أن هناك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:¹

1- مدخل البناء الداخلي:

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المؤسسة من موجودات (أبنية، معدات، آلات، شهرة، علامة تجارية،... وغيرها)، وموارد (مواد أولية، موارد بشرية، موارد مالية، موارد معرفية، خبرة) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية، والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من طرف المنافسين وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات. إن الاعتماد على هذا المدخل يتم على أساس تحليل مكامن القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للمنافسين على أساس معالجة نقاط الضعف والخلل التي تعثرها وتحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة.

2- مدخل البناء الخارجي:

إن المؤسسة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية، منطلقين بذلك من كون أن الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، لذلك فإنها تركز على السوق أساسا بدلا من التركيز على بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجاذبة لها لتحديد خياراتها الاستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق. وقد تسهم عوامل البيئة الخارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال، كما هو مثلا في الإعفاءات الضريبية، الجمركية، الاسترداد والتصدير... وغيرها، فضلا عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق.

ثانيا: مدخل الموارد كمصدر أساسي لبناء الميزة التنافسية

قبل التعرض إلى مناقشة مدخل الموارد لفهم الميزة التنافسية فإنه من الضروري التعرف على بعض المفاهيم الأساسية ومعرفة ما تعنيه جيدا، ومن أهم هذه المفاهيم: الموارد، الكفاءات والقدرات المحورية.

تشير الموارد إلى كل ما تملكه المؤسسة من موجودات وإمكانات وعمليات تنظيمية، ومهارات مالية وطبيعية ومعرفية، والتي تعطي المؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية، فالضرورة تتطلب معرفة دور هذه الموارد بشكل عام في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي فإن الحديث عن تحليل المزايا التنافسية هو إرجاع

¹- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 197-198.

هذه المزايا إلى الموارد التي ساهمت في تشكيلها للمؤسسة، ويكون المورد أساسيا للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات وهي:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛
 - أن يتصف المورد بالندرة وتأتي في إطار عدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته؛
 - لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أو أنتكون تكاليف تقليده عالية جدا؛
 - أن تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للموارد.¹
- أما الكفاءات أو القدرات المحورية فهي عبارة عن أصول ملموسة أو غير ملموسة وتتسم بصفة الخصوصية والتميز عن المنافسين، ويتم تكوينها وتنميتها عبر الزمن من خلال عمليات التبادل بين موارد المؤسسة، فقد تتميز إحدى المؤسسات بأنشطة معينة (عمليات التسويق للعميل أو تقديم الخدمة اللازمة للعميل بعد الشراء) مما يصعب من عملية التقليد أو محاكاة قدرات المؤسسة من جانب المؤسسات المنافسة لها. وتحتوي الكفاءات المحورية مجموعة من الخصائص أهمها:

- الكفاءات المحورية هي جذور المنافسة، أما فروع الشجرة وثمارها فهي المنتجات والخدمات؛
- عملية بناء الكفاءات المحورية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق فترة زمنية معينة؛
- بعد تدعيم وتأييد الإدارة العليا ضروريا لتحقيق الريادة والتفوق في مجال الكفاءة المحورية؛
- يعتمد إلتزام المؤسسة ببناء الكفاءة المحورية جديدة على خلق أو تقديم منافع للعميل؛
- المنافسة من خلال الكفاءة المحورية لا تعني أنها منافسة بين عدد من المنتجات أو أنها منافسة بين وحدة أعمال ووحدة أخرى، بل أنها منافسة بين مؤسسة أعمال تجاه مؤسسة أو مؤسسات أعمال أخرى؛
- تؤثر الكفاءة المحورية على نجاح أو فشل مؤسسة ما أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتج معين بذاته.²

مما سبق يمكننا القول أن موارد المؤسسة بشقيها (الملموسة وغير الملموسة) البنية الأساسية التي تستند عليها المؤسسة في تحديد خياراتها واستراتيجياتها وتحقيق مميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها، وفي هذا الصدد أشار *M.Porter* على أن الموارد المتاحة للمؤسسة وسيلة للمؤسسات لتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية،³ فرغم تعدد مداخل بناء الميزة

¹- كباب منال، مرجع سابق، ص: 194.

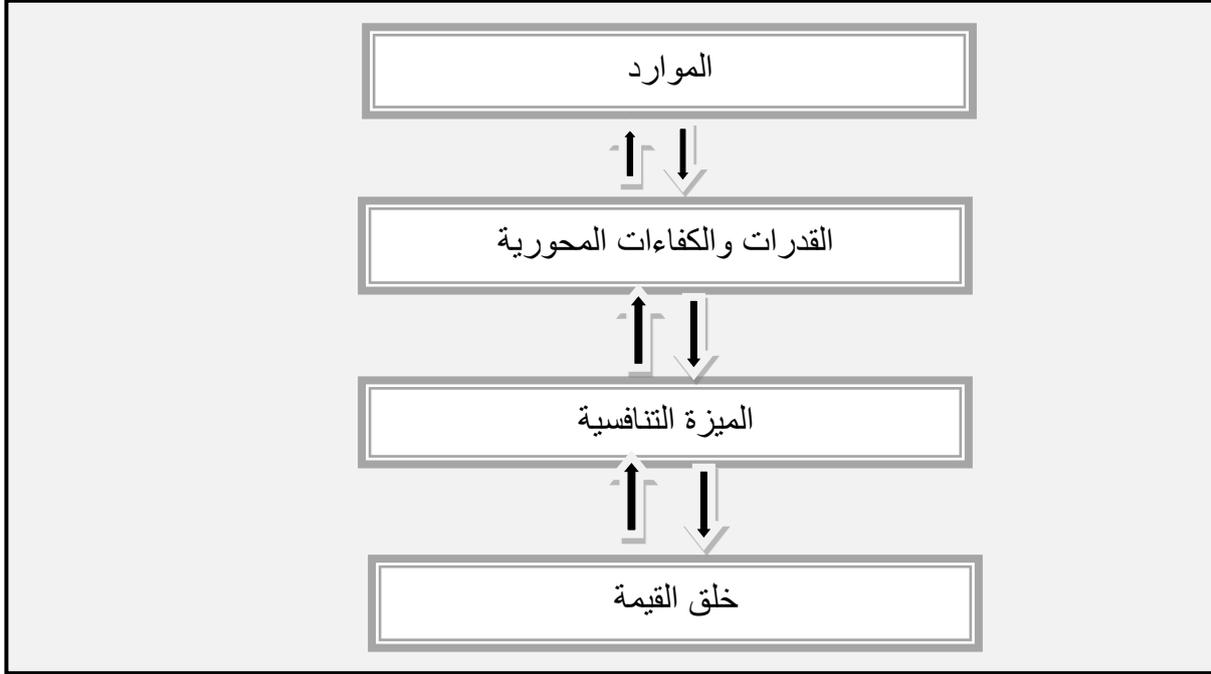
²- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 36-39.

³- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2015، ص: 71.

التنافسية فإن الهدف النهائي هو تكيف قدراتها وامكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة. وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد هي موارد المؤسسة والتي يتم تحويلها إلى قدرات أو كفاءات محورية والتي تعد بدورها مصدرا هاما ورئيسا لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة.¹ ويمكننا توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): مصادر الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص: 40.

ثالثا: أسلوب حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية

1- مفهوم سلسلة القيمة:

لقد ظهرت فكرة تحليل سلسلة القيمة لأول مرة سنة 1985 بواسطة الباحث والمفكر الاقتصادي *M.Porter* في كتابه "الميزة التنافسية" كطريقة لعرض بناء القيم للمستهلك النهائي وكطريقة لإجراء التحليل الداخلي للشركة وذلك اعتمادا على سلسلة الأنشطة المسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات، وتم وصف سلسلة القيمة حينذاك على أنها الأنشطة الداخلية التي تتعلق بتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم المنتج، ومع اتساع مفهوم نطاق العمليات التي تتناولها سلسلة القيمة أصبحت تشمل هذه الأخيرة على مجموعة الأنشطة المترابطة المسؤولة

¹- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 198.

عن خلق القيمة بدءً من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين وانتهاء بتسليم المنتجات للمستخدم النهائي.¹

ولقد عرفها *M.Porter* بأنها: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والمحتملة، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها وخدماتها".²

وتعرف أيضا على أنها: "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها".³

ويهدف أسلوب سلسلة القيمة إلى تحقيق جملة من الغايات نذكر منها:⁴

- ✓ التمييز بين الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة؛
- ✓ تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة؛
- ✓ تحسين الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة؛
- ✓ معالجة كل نشاط من أنشطة التنظيم على أنها نشاط يساهم في خلق القيمة؛
- ✓ تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف تنظيم الأعمال وتطوير القدرات لكل وظيفة؛
- ✓ تكامل وتناسق الجهود لكل وظائف التنظيم مع جهود وتنظيمات الأعمال الأخرى داخل الصناعة.

2- نموذج سلسلة القيمة:

يتكون نموذج سلسلة القيمة من مجموعتين هما: الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم، فالأنشطة الرئيسية هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر للعملاء من منافسيها، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثالا لهذه الأنواع من الأنشطة، أما أنشطة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، ومن أمثلة هذه الأنشطة: الموارد البشرية، أنظمة المعلومات، المحاسبة. وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة.⁵ كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹- أقاسم عمر، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 05، 2010، ص: 94.

²- Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1999, p: 49.

³- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 89.

⁴- أقاسم عمر، مرجع سابق، ص: 96.

⁵- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة -دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص: 777.

الشكل رقم (2-3): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999 , p: 53.

ويتكون نموذج سلسلة القيمة حسب *Michel Porter* من الأنشطة التالية:¹

2-1- **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة

أنشطة تتمثل فيما يلي:

أ- **الإمداد الداخلي:** وتتمثل وظيفة الإمداد في توفير ما يلزم المؤسسة من مدخلات في المكان المناسب

وفي الوقت المناسب، حيث أن الإمداد يغطي الأنشطة: النقل، التخزين، التسليم، وفي المؤسسات الإنتاجية

يمتد خلفيا إلى مجال التموين، ويتمد أماميا إلى مجال التسيير التجاري والتوزيع؛

ب- **الإمداد الخارجي:** فيتمثل في كل الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى

العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بالنقل والتسليم تنفيذ وجدولة الطلبات؛

ت- **الإنتاج:** وهي الوظيفة التي تلبى الإمداد الداخلي مباشرة، وتهتم بتكوين نظام منتج داخل المؤسسة

من خلال تحويل المدخلات إلى المخرجات، وقد حدد بورتر النشاطات الإنتاجية في: التشغيل، التغليف،

التجميع، الصيانة، المراجعة والرقابة، والعمليات المرتبطة بالتركيب القاعدي؛

¹- كباب منال، مرجع سابق، ص ص: 198-199.

ث- التسويق والمبيعات: ويرتبط التسويق بكل الأنشطة المشتركة في توفير الوسائل التي تمكن المشتريين من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم للقيام بذلك، وهذه النشاطات هي: الاشهار، الترقية، قوة البيع، اختيار حلقات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، تحديد الأسعار..... وغيرها من الأنشطة التسويقية المهمة.

ج- الخدمات: وهي كل النشاطات المشتركة في توفير الخدمات المتعلقة بالحفاظ على قيمة المنتج مثل: التركيب، الإصلاح، التكوين، توفير قطع الغيار.

2-2- الأنشطة الداعمة: وتتمثل في الوظائف الإدارية التي تدعم الأنشطة الرئيسية، تساعد الأنشطة الداعمة على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة في مختلف عملياتها وأنشطتها الرئيسية بهدف إضافة حقيقية لها، وقد حدد بورتر الأنشطة الداعمة كما يلي:

أ- البنية التحتية: (الهيكل القاعدية) وتتكون من النشاطات التي تحوي: الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة، المهام القانونية، العلاقات الخارجية؛

ب- إدارة الموارد البشرية: تشمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة؛

ت- التطور التكنولوجي: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل: المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة؛

ث- التموين: ويشمل كل وظائف شراء وسائل الإنتاج المستخدمة في سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، وتهدف وظيفة التموين إلى وضع المدخلات الضرورية تحت تصرف المؤسسة وذلك في الوقت المحدد وبأفضل الشروط، لذلك فإن هذه الوظيفة تختص بصورة أساسية بثلاث محاور هي: الحصول على أفضل أسعار الشراء، الحصول على أفضل جودة للمشتريات، توفير المدخلات في الأجل المحددة.

3- إستخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي لمصادر الميزة التنافسية:

يقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التمييز في الجودة)، وكما هو موضح في الشكل السابق أن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة هما: الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، حيث تتولى الأنشطة الأولية مهمة التكوين المادي للسلعة أو الخدمة ومن ثم تسليمها وتسويقها للمشتري مع القيام بخدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة فمهمتها تقديم المدخلات الخاصة بالبنية الهيكلية للمؤسسة والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء أدوارها.

إن تقسيم الأنشطة وفق هذا الأسلوب وتحديد المهام بهذه الطريقة يساعد المؤسسة على فهم أكثر جوانب الداخلية للمؤسسة، ومنه "نموذج سلسلة القيمة" يعتبر مدخلا نافعا لاجراء التحليل الداخلي ورصد جوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، وبمعنى آخر يقدم التحليل الداخلي قائمة طويلة من الموارد والإمكانات التي قد تصبح غير ذات جدوى في تكوين الاستراتيجية، لذا تتضح أهمية التحليل في حالة تقييم عدد محدد من جوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للشركة، حيث يعبر جانب القوة عن عامل تميز وتفوق معين أو ميزة تنافسية، أما جانب الضعف فهو شيء ما تقوم به المؤسسة بشكل سيئ أو ليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين. تتمثل الخطوة التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة. وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة وهي:

• مقارنة العوامل الداخلية الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة؛

• مقارنتها مع المنافسين؛

• المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة.¹

من جانب آخر تعد سلسلة القيمة أسلوب لتخفيض الكلف، حيث يتم من خلالها احتساب التكاليف على أساس الأنشطة الرئيسية منها والفرعية من خلال إعادة هيكلة الأنشطة بهدف تعظيم قيمة تلك الأنشطة بدء من عملية شراء المواد الأولية لغاية تسليم المنتج للمستهلك، وأن عملية تحليل كلفة الأنشطة يساعد الإدارة في التعرف على مقدار ما تمثله كلفة كل نشاط قياسا بالتكلفة الإجمالية وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة قياسا بالأنشطة الأخرى، ويتم البحث عن كل السبل التي تؤدي إلى تخفيض تلك الكلف وبالشكل الذي يؤدي إلى الحفاظ على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة، وبما يكفل لها تحقيق سلسلة القيمة أقل تكلفة ومنافسة المنشآت الأخرى، وكل ذلك يتطلب خبرة وفهما واسعا عن الأنشطة المراد تخفيض كلفها فضلا عن ذلك الأمر يتطلب المزيد من المعلومات للنظر في وضعية المؤسسة وما هي علاقاتها الداخلية والخارجية ومقارنة كلف أنشطتها مع كلف أنشطة المنافسين لغرض تحقيق الميزة التنافسية.²

¹- نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص: 90-93.

²- عربية سلوى، زايد مراد، مرجع سابق، ص: 779.

المبحث الثالث: التشخيص النظري للأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما تم التطرق له في المبحثين السابقين فيما يتعلق بالأداء والبعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بمختلف ما تضمننا من مفاهيم تكون القاعدة الأساسية لصياغة مفهوم الأداء التنافسي، سنحاول في هذا المبحث تحديد هذا المفهوم ومؤشراته بالإضافة إلى ذلك تحديد استراتيجياته الأساسية. وذلك وفق المطالب التالية:

- المطلب الأول: ماهية الأداء التنافسي؛
- المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي؛
- المطلب الثالث: استراتيجيات الأداء التنافسي.

المطلب الأول: ماهية الأداء التنافسي

يعتبر الأداء التنافسي من المفاهيم البارزة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال، ولقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الاقتصاديين ولا تزال الدراسات الحديثة تتناول هذا المصطلح نظرا لأهميته ولتطور مداخله وتعددتها، وفي هذا المطلب سنحاول ابراز أهم التعاريف التي توضح مصطلح الأداء التنافسي ومجموعة الخصائص التي يتميز بها بالإضافة إلى الأبعاد الرئيسة المساعدة في تحقيقه.

أولاً: مفهوم الأداء التنافسي

1- لغة:

عرف قاموس المعجم الوسيط "التنافس" بأنه: "نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء واللاحق بهم، ونافس بعضهم بعضاً: تسابقوا وتباروا فيما دون أن يضر أحدهم بالآخر، ونافس في الشيء: بالغ فيه ورغب"¹. ومنه وفق هذا المنظور فالأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية يعبر عن الجهود التي تبذلها من أجل التميز عن الآخرين ومدى قيامها بالمهام والأعمال التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

2- اصطلاحاً:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى مفهوم الأداء التنافسي كمتغير مهم في إدارة الأعمال وكمقياس للميزة التنافسية للمؤسسة، وفيما يلي سنعرض أهم تعريفات الأداء التنافسي وفق آراء الباحثين:

¹- قاموس المعجم الوسيط على الموقع الإلكتروني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تنافس/> ، شوهذ يوم 2021/08/25.

- عرف أحد الباحثين الأداء التنافسي: "أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها"¹، ومنه وفقا لهذا التعريف يتحقق الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تؤدي إلى زيادة ربحيتها وتحقيق أهدافها.
- كما تم تعريف الأداء التنافسي بأنه: "استغلال القدرات المتوافرة والتي تساعد على البقاء بالوضعية الجديدة مع تطوير أنواع جديدة من المميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي"²، حيث يشير هذا التعريف إلى ضرورة استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة في بناء الميزة التنافسية التي تجعلها في وضعية جيدة في المجال تنافسي، أو الاستغلال الأمثل للموارد من أجل تطوير قواعد جديدة تمكنها من التميز عن باقي المنافسين.
- أشار أحد الباحثين للأداء التنافسي بأنه: "مدى النجاح التي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو انعكاس لقدراتها ومدى نجاحها في تحقيق غاياتها بالمقارنة مع المنافسين"³، ومنه فالأداء التنافسي يتحقق من خلال قدرة المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها وبطريقة أحسن من المنافسين لها في القطاع الصناعي.
- كما عرف الأداء التنافسي أيضا بأنه: "قدرة الشركة المصنعة على تجديد عرضها التنافسي من خلال تطوير منتجات جديدة وإرضاء أو خلق الطلب على هذه المنتجات من خلال تطوير أسواق جديدة"⁴. بالنظر إلى هذا التعريف نجد أن الباحث وضع تصورًا للأداء التنافسي على أساس (منتج/سوق)، حيث يتحقق الأداء التنافسي من خلال قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة للعملاء الحاليين والمحتملين أو من خلال تطوير أسواق جديدة لمنتجاتها كالتوسع من السوق المحلي أو الإقليمي للسوق الوطني أو الخارجي.
- ويقصد بالأداء التنافسي أيضا: "توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة، حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"⁵. من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء التنافسي

¹- خالد محمد سليم أبو حسنة، دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي- دراسة ميدانية بالتطبيق شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (815-835)، جامعة قناة السويس، المجلد 09، العدد 03، 2018، ص: 822.

²- لقاء النوري، أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي- دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة-، مجلة العلوم الاقتصادية (120-144)، المجلد 15، العدد 57، 2020، ص: 132.

³- محمد عتريس، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة، المجلة التربوية (792-948)، العدد 77، 2020، ص: 808.

⁴- L. Raymond, F. Bergeron, A. Croteau, J. St-pierre : **IT- enabled Knowledge Management For The Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View**, Knowledge and Process Management, Vol 23, N 02, 2016, (110-123), p: 113.

⁵- فريدة بوغازي، ليلي بو الطبخ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة-، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص: 383.

للمؤسسة من خلال قدرتها على اكتشاف وتجسيد طرق جديدة في أدائها تكون أكثر فعالية من منافسيها أي تميز الشركة في أدائها عن باقي المؤسسات المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه.

- وفي تعريف آخر يشير الأداء التنافسي إلى: "النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة ومستمرة، فهو يعتمد على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بإنتاج منتوجات بجودة عالية وأسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين"¹. وفي نفس السياق عرف الأداء التنافسي بأنه: "ثمرة الجهود التي تبذلها المؤسسة في بيع السلع والخدمات من خلال قياس النتائج التنافسية"². فمن خلال هذين التعريفين نجد أن الأداء التنافسي يشير إلى مجموعة النتائج والمؤشرات التي تترجم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار مقبولة مع قدرتها على زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين مع استمرار هذه الجهود في الصمود أمام المتغيرات البيئية التنافسية.

3- خصائص الأداء التنافسي:

على ضوء التعاريف السابقة وما تناولته من طرح لمختلف زوايا الأداء التنافسي يمكننا أن نحدد بعض الخصائص المميزة للأداء التنافسي في النقاط التالية:

✓ الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين؛

✓ ينطلق الأداء التنافسي من خلال قدرة المؤسسة على استغلال مواردها (المالية والمادية والمعرفية) وتحقيق الثنائية (كفاءة/فعالية) وتحويلها إلى قدرات ومهارات تمكنها من البقاء على وضعية جيدة في السوق أو تحقيق مركز تنافسي جيد؛

✓ الأداء التنافسي هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الربحية، الحصة السوقية، النمو، .. وغيرها) مقارنة بالمنافسين لها في القطاع الذي تنتمي إليه؛

✓ يعتمد الأداء التنافسي للمؤسسة في تحقيقه واستمراره على قدرة المؤسسة في تطوير منتجات جديدة وابتكار واستحداث أساليب وطرق أكثر فعالية من المنافسين تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي؛

✓ تعد التكلفة والتحكم فيها (تخفيض التكاليف) وجودة السلع والخدمات المقدمة والسعر الذي تبيع به المؤسسة من بين المحاور الأساسية الموجهة للأداء التنافسي؛

¹- محمد فلاق، فاطمة زهرة العكازي، أثر التكنولوجيا الإنتاج الأنظف على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص: 546.

²- سعاد شدرى معمر، فضيلة زاوي، محمد قريظي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص: 76.

✓ يعبر عن الأداء التنافسي بمجموعة النتائج والمؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للمؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه؛

✓ يعد الصمود أمام البيئة التنافسية ومتغيراتها من التحديات التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أدائها التنافسي. مما سبق يمكننا القول أن الأداء التنافسي هو مجموعة الأنشطة والمهام المستمرة التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى توجيه مختلف مواردها (المادية والمالية والمعرفية) وتحويلها إلى قدرات ومهارات فعالة، تستند عليها المؤسسة في بناء الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، وكذلك مع قدرتها على تطوير منتجات وأساليب وطرق جديدة تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق وتحقيق كل من هدفي البقاء والاستمرار للمؤسسة، وهذا كله في ظل مختلف التغيرات البيئية التنافسية التي تتطلب من المؤسسة رصدها والاستجابة لمختلف تغيراتها.

ثانياً: أبعاد الأداء التنافسي

إن وجود المؤسسة في بيئة متغيرة من أهم سماتها شدة وحدة المنافسة يتوجب عليها أن تكيف أهدافها وخططها المستقبلية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، كما يتوجب عليها أن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين لها في السوق الذي تعمل فيه، ورغم اختلاف الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد إلا أن هناك أبعاد أساسية مشتركة تتمثل في الأبعاد التالية:

1- التكلفة:

يعد بعد تخفيض التكلفة عنصراً هاماً في تحسين مردوديتها، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الأداء اتجاه منافسيها، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملها وانخفاض تكلفتها عملياتها مقارنة مع المنظمات المنافسة في السوق، وكنيجة لانخفاض تكلفة تلك المؤسسة يصبح بالإمكان تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح.¹

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف ما يلي:²

- الوفرة المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛

- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة؛

¹- زهية موساوي، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة Les Cahiers Du Mecas، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد

01، العدد 01، 2005، ص: 262.

²- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 205.

- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو التقادم؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2- الجودة:

ظهرت الجودة كبعد من أبعاد الأداء التنافسي انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، حيث أصبح الزبون يسعى للحصول على المنتجات ذات جودة ولم يعد السعر وحده العامل الحاسم في اتخاذ قرار الشراء. وترجع كلمة الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي تعني: "طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وتعني أيضا الدقة والاتقان"¹، وعرفها *Black* بأنها: "مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة محددة"²، وعرفها سيد مصطفى: "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى تصميم المنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة، إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء حاليا ومستقبلا"³. وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية باصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه منافسيها حتى وإن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:⁴

- **جودة التصميم:** وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة؛
- **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة، وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري من جهة أخرى؛
- **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون تدريبية، صيانة، ضمانات... وغيرها، والتي من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون.

¹- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص: 08.

²- راضي بهجت عطية، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص: 19.

³- بلية لحبيب، مرجع سابق، ص: 12.

⁴- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 206.

3- المرونة:

ظهر هذا البعد نتيجة حالة الابداع والتطور التكنولوجي حيث أصبح من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، وتعني المرونة القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في تصميم المنتج،¹ كما تجسد في قدرة المؤسسة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة ومستمرة، وفي العموم تجسد المرونة في مجالين أساسيين هما:²

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في الرغبة الدائمة للتغير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال؛

- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

4- الابداع التكنولوجي:

إن الملاحظ أن هذا البعد يتكون من جزئين: الابداع والتكنولوجيا، حيث ينسب مصطلح الإبداع إلى المفكر الاقتصادي النمساوي *Joseph Schumpeter* منذ 1912، والذي يعد المنظر الأول للإبداع كما هو موضح في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، وطبقا لما جاء في المعاجم اللغوية يعرف الإبداع بأنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة"³، وعرفه الباحثون بأنه: "كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات للحصول على نتائج إيجابية في مختلف الميادين"⁴. أما مصطلح **تكنولوجيا** يعرف على أنه: "الأدوات والأساليب والإجراءات والمعرفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة"⁵. في حين يعرف **الابداع التكنولوجي** بأنه: "تحويل وتجسيد فكرة أو أفكار معينة إلى منتج يحضى بالقابلية في السوق أو تعديل منتج على نحو أفضل، طريقة إنتاج تعود بالفائدة على المؤسسة والزبائن"⁶، كما يعرف

¹- بوغازي فريدة، بو الطبخ ليلي، مرجع سابق، ص: 383.

²- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 207.

³- قادري محمد، طيب سعيدة، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-،

مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 04، 2018، ص: 233.

⁴- مراد مهدي، نصيرة بجاوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية، المجلد 10،

العدد 02، 2020، ص: 460.

⁵- المرجع نفسه.

⁶- كلثوم وهابي، دور الابداع التكنولوجي في تنمية استراتيجية التمييز دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة

أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص: 383.

بأنه: "مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية والمنظمية والمالية والتجارية بما فيها الاستثمارات في المعرفة الجديدة والتي تكون معدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية التقنية".¹ فالإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة ويكتمل عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، ويمكن أن تنتهج المؤسسة بعد الإبداع التكنولوجي في كل من:²

- إنتاج منتجات جديدة؛
- أساليب فنية جديدة للإنتاج؛
- أسواق جديدة؛
- مصادر جديدة للمواد الأولية؛
- أشكال جديدة للتنظيم.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

سنحاول في هذا المطلب مناقشة كل من المجالات التي تضم مختلف المؤشرات لقياس الأداء التنافسي بالإضافة إلى أبرز المؤشرات المستخدمة لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية وفي الأخير نعرض أهم المقاربات النظرية المستخدمة في قياس الأداء التنافسي.

أولاً: مجالات قياس الأداء التنافسي

هناك عدة مؤشرات تقيس مستوى الأداء التنافسي، وتعدد هذه المقاييس يرجع حسب المجالات التي تنتمي إليها مؤشرات القياس، وتتمثل أهم هذه المجالات فيما يلي:³

- 1- مجال مقاييس السوق: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية، وتشير إلى قدرة المؤسسة في الدخول إلى قطاعات سوقية من خلال النمو في المبيعات؛

¹- مهراوي زينب، بن سفيان زهرة، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص: 133.

²- قادري محمد، طيب سعيدة، مرجع سابق، ص: 236.

³- راجع كل من:

- بوغازي فريدة، بو الطبخ ليلي، مرجع سابق، ص: 383.

- ثامر البكري، مرجع سابق، ص: 200-201.

2- مجال مقاييس القيمة المضافة: يعتمد على قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعليم وتطوير الخدمات ومعدلات التحسين والابداع؛

3- مجال مقاييس الرضا: ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع والذي قد يؤدي إلى إحساس

الزبون بالسعادة أو الإحباط ، ونميز هنا ثلاث مستويات لرضا الزبون لنوعية منتجات المؤسسة وهي:

- **النوعية المتوقعة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر صعب التحقيق في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن؛
- **النوعية المدركة:** وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه وحصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه؛
- **النوعية القياسية:** وهي عبارة عن ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

4- مجال الموقع التنافسي والصورة الذهنية: يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها.

ثانيا: مؤشرات تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة

يعتمد المحللين الاقتصاديين في تقييمهم للوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية على مجموعة من المؤشرات

أهمها:¹

1- **الربحية:** تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الانفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2- **تكلفة الصنع:** يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

¹- راجع كل من :

- سالم إلياس، مرجع سابق، ص: 234.

- مليحة يزيد، مرجع سابق، ص ص: 228-230.

3- الإنتاجية: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) أو الأعداد من الوحدات فإن الإنتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4- الحصة السوقية: تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء. ومن منظور آخر، الحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، فمن الممكن أن تحقق المؤسسة أرباحاً 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، 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 الحصة السوقية أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى.

ثالثاً: المقاربات النظرية لمؤشرات قياس الأداء التنافسي

هناك العديد من المؤشرات التي استخدمها الباحثون في قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، فلا يكاد يوجد نموذج موحد يشمل مؤشرات محددة يتم اعتماده في قياس تنافسية المؤسسة في المجال التنافسي الذي تنتمي إليه، وعليه سنحاول عرض بعض الدراسات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنافسي من أجل فهم أهم مقاربات مؤشرات قياس الأداء التنافسي.

1- دراسة عبد الله عبد الحكيم النور: بعنوان "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، قام الباحث من خلال دراسته إلى تقسيم مؤشرات قياس الأداء التنافسي إلى مؤشرات مالية وغير مالية وتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:¹

- المؤشرات المالية والاقتصادية: وتشمل:

- نمو في القيمة المضافة؛
- نمو معدلات إنتاجية العاملين؛
- ارتفاع نسبة الصادرات إلى المبيعات؛
- ارتفاع قيمة الصادرات إلى دول الاتحاد الأوروبي؛
- تحسن في معدلات العائد على الاستثمار؛
- نمو الحصة السوقية؛
- نمو المبيعات؛
- ارتفاع أرباح التصدير؛
- ارتفاع معدلات الأرباح.

- المؤشرات غير المالية (المعنوية): وهي مؤشرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية وتشمل ما يلي:

- اختراق أسواق جديدة؛
- ابتكار منتجات جديدة؛
- طرح أكثر من منتج؛
- المكانة المميزة للشركة في السوق المحلي؛
- المكانة المميزة للشركة في السوق الخارجي؛
- حصول الشركة على شهادات متطلبات التصنيع الجيد؛
- السعي للتحالفات أو الاندماج؛
- الحصول على علامة الجودة؛
- تحقيق براءات الاختراع؛
- تشجيع السلوكيات الابتكارية؛

¹ - عبد الله عبد الحكيم النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص ص: 56-57.

• تنوع أساليب العمل.

2- دراسة *Ade Oyedijo*: بعنوان "المرونة الاستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات

النيجيرية"، حيث اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء التنافسي تتمثل

في:1

• نمو الأرباح؛

• رقم الأعمال؛

• القوة المالية؛

• الكفاءة التشغيلية؛

• استقرار الأداء؛

• الصورة العامة؛

• معنويات الموظف؛

• التكيف؛

• الأفكار الجديدة؛

• المسؤولية الاجتماعية.

3- دراسة (محبوب فاطمة): بعنوان "تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة

الصناعية-دراسة حالة مجمع صيدال-"، حيث اعتمدت الباحثة في قياسها للأداء التنافسي على خمس

مؤشرات رئيسة تتمثل فيما يلي:2

• الربحية؛

• تكلفة الصنع؛

• الإنتاجية؛

• الحصة السوقية؛

• الإبداع التكنولوجي.

1- Ade Oyedijo: *Strategie Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation*, American International Journal Of Contemporary Research, vol. 02, No. 03, 2012, p: 240.

2- محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص: 89-96.

4- دراسة (بوغازي، بو الطبخ): أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك

العاملة بولاية سكيكدة-: حيث اعتمدت الباحثتان على المتغيرات التالية في قياس الأداء التنافسي:¹

- التكلفة؛
- الجودة؛
- المرونة؛
- الابداع .

من خلال استعراض بعض الدراسات التي تناولت مؤشرات قياس الأداء التنافسي نلاحظ أن كل دراسة تعتمد على مؤشرات تختلف عن الدراسة الأخرى، كما أن هناك مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، بالإضافة إلى ذلك هناك دراسات تتجه إلى المؤشرات الخاصة ببناء الميزة التنافسية وتحقيق الأداء التنافسي مثل: ابتكار منتجات جديدة، اختراق أواق جديدة ، جودة المنتجات، عنصر الابداع والابتكار....وغيرها، وعليه لا يوجد مؤشرات محددة تتخذ كمعيار موحد لقياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: استراتيجيات الأداء التنافسي

هناك عدة محاولات جادة من طرف الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في تقديم الاستراتيجيات التي تستند عليها المؤسسة الاقتصادية في مواجهة المنافسين، إلا أن أشهر هذه الدراسات في هذا المجال هي تلك التي قدمها *Porter* وعبر عنها في عدة كتب ومقالات إبداعية أهمها: استراتيجية المنافسة عام 1980، الميزة التنافسية عام 1985، التحول من الميزة التنافسية إلى الاستراتيجية الشاملة 1987...وغيرها، حيث اعتمد بورتر على ثلاث استراتيجيات تنافسية رئيسية وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز وأستراتيجية التركيز .

تركز استراتيجيات التنافس ل *Porter* على بيان الطرق الكفيلة بتحقيق الشركة مكانة تنافسية مرموقة، وتعد التنافسية جوهر الأداء التنافسي لأي مؤسسة وأساس نجاحها، فهي تحدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة المختلفة لرفع أدائها التنافسي، كما يرى *Porter* أن تلك الاستراتيجيات كفيلة بتحقيق الشركات التفوق على منافسيها.²

¹- فريدة بوغازي، ليلي بو الطبخ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة-، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص: 386.

²- عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 113.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة (استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف)

1- تعريف استراتيجية قيادة التكلفة:

من بين التعاريف التي أعطيت لهذه الاستراتيجية نذكر:

- يقصد بها: "الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة"¹؛

- هي الاستراتيجية التي: "تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيقها للتكلفة الأقل في الصناعة، كما

يجب على المؤسسة توقيف النشاطات التي لا تحقق ميزة التكلفة وأن تتبع النشاطات التي تحقق ميزة التكلفة"².

- كما يقصد بها: "قدرة المؤسسة أو وحدة العمل على تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر

من منافسيها"³.

من خلال تعاريف السابقة نخلص إلى أن استراتيجية قيادة التكلفة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على إنتاج

منتج أقل تكلفة وأكثر كفاءة من باقي المؤسسات المنافسة في القطاع، وذلك من خلال سيطرة المؤسسة على

مختلف تكاليفها ومراقبة جميع أنشطتها، فتعمل على توقيف الأنشطة التي لا تحقق ميزة التكلفة ومراقبة الأنشطة

الأخرى المساعدة على تحقيق هذه الإستراتيجية.

2- شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة

يمكن للمؤسسة الاقتصادية تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق النتائج المرجوة منها في حالة توافر

مجموعة من الشروط أهمها:⁴

✓ وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

✓ نمطية السلعة المقدمة؛

✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين؛

✓ محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

¹- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص : 109.

²- بلجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص: 116.

³- المرجع نفسه.

⁴- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص: 179-180.

3- متطلبات تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عن طريق استراتيجية قيادة التكلفة حسب *Porter* باستخدام وسيلتين

أساسيتين هما:¹

3-1- مراقبة عوامل تطور التكاليف: ويم ذلك من خلال تحديد وتعريف سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة

وتشخيص وتحليل العوامل التي تحكم تكاليف أنشطة المؤسسة (النشاطات الأساسية، النشاطات الداعمة)،

ومحاولة التحكم فيها بالكفاءة المنشودة مقارنة مع منافسيها لتحقيق هذه الميزة التنافسية، ولعل أهم هذه

العوامل تتمثل في:

• عوامل منحنى التعلم والخبرة: يعد مفهوم أثر الخبرة تطورا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد

"*Wright*" وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه: "كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما

إنخفضت التكلفة الوحديّة بنحو 10 إلى 25%؛"

• عامل التوقيت: إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل؛

• إستغلال الطاقة الإنتاجية: لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك

نجد بأن التوقف أو التغيير في إستعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا يظهر بشكل أكبر

بالنسبة للمؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، فنجد أن العديد من هذه المؤسسات تتماشى

مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي

الفصول؛

• إقتصاديات الحجم: يتمثل هذا المحدد في إنخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستتوزع التكاليف

الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى إنخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف

الثابتة وبالتالي إنخفاض التكلفة الوحديّة؛

• العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية: يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية في بعض

النشاطات الوظيفية مثل بحوث السوق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على الحجم من خلال

هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.

3-2- تعديل سلسلة القيمة: من خلال سعي المؤسسة للتأقلم بصفة متميزة ومستوى عال من الكفاءة عن

طريق خلق تصور للمنتج وتوزيع هذا المنتج. فيمكن الحصول على مزايا أخرى مهمة في الكلفة من

¹- أنظر كل من:

Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Op. Cit, p: 128 -

- عربية سلوى، زايد مراد: مرجع سابق، ص ص: 780-781.

خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي:

- **التحول نحو الأعمال الالكترونية:** يؤدي استخدام الانترنت في عميلة التسوق والشراء إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بهذين النشاطين؛
- **تبسيط تصميم المنتج:** يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج؛
- **التحول نحو التصنيع المرن:** يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- **تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات المرتفعة الثمن؛**
- **إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية:** يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها؛
- **التركيز على الزبائن المهمين:** يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المربحين؛
- **إعادة هندسة العمليات:** لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة.

4- تقييم استراتيجية قيادة التكلفة:

ينتج عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي في البيئة التنافسية، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فعاليتها.

4-1- مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة، يمكن ذكرها فيما

يلي:¹

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

¹- نيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 108.

- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار؛
 - فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
 - فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
 - فيما يتعلق بالسلع البديلة؛ فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- ويتضح من المزايا السابقة مدى أهمية استراتيجية التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد سعر الصناعة.
- 4-2- مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:**

- تحمل هذه الاستراتيجية في طياتها العديد من المخاطر تستدعي من المؤسسة عند تطبيق هذه الاستراتيجية التحوط والانتباه منها، ولعل أهم هذه المخاطر نوردتها فيما يلي:¹
- هناك إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوة للمنافسة؛
 - إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة؛
 - وجود مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء؛
 - التركيز الحصري على نشاطات التصنيع في تحليل التكلفة غير أن جزء من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى كالتسويق والبيع والخدمات والتطوير التكنولوجي... حيث أن هذه النشاطات غالبا ما تلقى اهتماما قليلا في تحليل هيكل التكاليف؛
 - التمييز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف؛
 - إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة؛
 - التفكير في الهامش؛

¹- أنظر كل من:

- بلجازية عمر، الشلبي فراس، مرجع سابق ص: 120.
- M. Porter, Op. Cit, 1999, pp: 147-150.

- النقص في استعمال الروابط، يصعب على المؤسسات في بعض الأحيان أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف وخاصة تلك تنشأ مع الموردين، وكذا الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، خدمات ما بعد البيع... فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء.

ثانيا: استراتيجية التمييز

تعتبر استراتيجية التمييز من بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال البحث عن خصائص مميزة قادرة على منح المؤسسة التفوق على منافسيها، فتبني أفضليتها التنافسية على خصوصيات لمنتجاتها بحيث يعجز المنافسون عن تقيدها. وبغرض التعرف أكثر على هذه الاستراتيجية نعرض أهم العناصر التي تساهم في تحديدها.

1- تعريف استراتيجية التمييز

هناك عدة تعاريف لاستراتيجية التمييز نذكر منها:

- تعرف بأنها: "الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع".¹
 - عرفها **Porter** بأنها: "عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن تبرر سعر البيع المرتفع".²
 - كما تعرف على أنها: "القدرة على إنشاء عرض مختلف عن باقي المنافسين حيث يكون هذا الاختلاف مميزا إذا لوحظ في السوق".³
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن استراتيجية التمييز تقوم على سعي المؤسسة في إنتاج منتج ذو خصائص مميزة عن باقي المنافسين وتكون مدركة من قبل الزبائن في السوق، بحيث يحقق هذا المنتج قيمة مضافة للزبائن تفوق السعر المرتفع وتبرره لئلا يتناسب مع رغباتهم واحتياجاتهم.

2- شروط تطبيق استراتيجية التمييز:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتمكن المؤسسة من تبني وتطبيق استراتيجية التمييز، يمكن أن نوردتها فيما يلي:⁴

¹ - إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة-، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص: 223.

² - Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Op. Cit, p: 153.

³ - وهابي كلثوم، دور الابداع التكنولوجي في تنمية استراتيجية التمييز دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص: 384.

⁴ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 112.

- ✓ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه من غيره من المنتجات؛
 - ✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
 - ✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز؛
- تعتبر هذه الشروط الثلاثة كقاعدة عامة لتطبيق اساراتيجية التمييز، حيث كلما كانت متوفرة في قطاع ما تحقق مزايا أكبر للمؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية.

3- مجالات استراتيجية التمييز:

يمكن أن تتخذ استراتيجية التمييز أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في شبكة التوزيع، التميز في الخدمات المقدمة،... وغيرها من الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تختارها لتطبيق هذه الاستراتيجية، وفيما سنعرض أهم مجالات التمييز التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها:

3-1- التميز على أساس الجودة: تعتبر الجودة عامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من الأبعاد الأساسية في استراتيجية التمييز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للمنتج التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن مقارنة بمنتجات المنافسين؛

3-2- التمييز عن طريق مدة حياة المنتج: مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا للتطور التكنولوجي سريع مثل مختلف الأجهزة الالكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك الى التميز الذي تريده المؤسسة؛

3-3- التميز عن طريق تغليف المنتج: يقصد بالغليف المظهر الخارجي للمنتج، والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتكمن أهمية الغلاف في إنشاء تمييز يصعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي:

- ✓ الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما أنه يسهل عملية التخزين مثل غلاف العصائر والحليب وغيرها؛
- ✓ الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته؛
- ✓ الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا اراديا لشراء المنتج؛
- ✓ الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

3-4- التمييز عن طريق شبكة التوزيع: التمييز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة؛

3-5- التمييز عن طريق صورة العلامة: صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، فتخلق بذلك صورة حسنة عن المنتج في ذهن الزبون تدفعه لاتخاذ قرار الشراء عن قناعة، بما يعود بالنفع على المؤسسة في كسبها قيمة مضافة تمثل ضمانا لها حتى من منافسيها

4- تقييم استراتيجية التمييز

هناك عدة مزايا تحفز المؤسسات على خيار استراتيجية التمييز لتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها في نفس الوقت قد تشكل عدة مخاطر تتطلب ادراكها وتجنبها، ومن بينها ما يلي:

4-1- مزايا استراتيجية التمييز:

إن اعتماد استراتيجية التمييز والالتزام بشروطها عند تطبيقها سوف يساعد المؤسسة على:¹

- **تجنب المنافسة:** عندما يهدف التمييز قطاعات سوق خاصة فيمكن تخصص المؤسسة في التعامل مع شريحة من الزبائن ومنه تنقص حدة المنافسة (استراتيجية *Niche*)، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يستلزم منهم استثمارات عالية من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لاستراتيجية التمييز؛
- **علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن:** حيث أن الشركات التي تختار هذه الاستراتيجية تكون أقل حساسية من المؤسسات التي تختار استراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين حيث أن جودة العرض ستسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون؛
- **تحقيق المردودية:** إن استراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق، وبالتالي فإن هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح.

¹- راجع كل من:

- هباش فارس، مرجع سابق، ص ص: 247-248.

- هلال وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis-، مذكرة

ماجستير تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر،

2009، ص ص: 30-31.

4-2- مخاطر استراتيجية التمييز:

- من بين المخاطر التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية نتيجة تمييز منتجاتها ما يلي:
- أن المنافسين قد يجدون طرق لمحكاة السمات المميزة بسرعة ولذا يجب على المؤسسات إيجاد مصادر تمييز يصعب ويتعذر تقليدها في وقت قصير؛
 - إن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرز ارتفاع سعرها، وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية قيادة التكلفة التغلب بسهولة على استراتيجية التمييز؛
 - إن تطبيق هذه الاستراتيجية قد يمنع المؤسسة أحيانا من الحصول على سوق كبيرة وذلك من خلال المبادلة مع استراتيجية التكلفة الأقل، خاصة إذا كانت النشاطات المطلوبة لإيجاد التمييز مكلفة كالأبحاث الواسعة وتصميم السلع وشراء المواد الأولية ذات النوعية العالية؛
 - محلولة المؤسسة على التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز، بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف والمخاطر التي يتحملها؛
 - وقد يضحي المستهلك بخصائص الخدمة وصورة المنتج إزاء توفير التكلفة كما قد يقلل التقليد من الفروقات التي يدركها المستهلك كتميز للمنتج.
 - **التمييز المفرط:** يمكن للمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها على القيمة المستحدثة للعميل أو القيمة المدركة من قبله، وهذا قد يؤدي إلى إفراط التمييز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالشركة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تمتلك منتوجا ذا جودة عالية؛
 - **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها؛
 - **عدم معرفة تكلفة التمييز:** حتى يؤدي التمييز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج؛ فغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمييز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما تستحقه من أرباح؛
 - **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمييز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمييز.

ثالثا: استراتيجية التركيز

تعتبر استراتيجية التركيز الخيار الثالث لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود يتم فيه التركيز على جزء معين من السوق واستهداف فئة معينة من العملاء لدخل الصناعة.

1- تعريف استراتيجية التركيز:

تعرف استراتيجية التركيز بأنها: "تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين".¹

كما يقصد بها: "إختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين".²

تهدف استراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة استراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:³

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

ولكن قبل هذا يلزمها خطوتان رئيستان للدخول في هذه الاستراتيجية وهما:⁴

➤ اختيار وتحديد القطاع الصناعي الذي ستتم المنافسة فيه؛

¹- منال كباب، مرجع سابق، ص: 216.

²- المرجع نفسه.

³- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 114.

⁴- هباش فارس، مرجع سابق، ص: 250.

➤ تحديد القطاع السوقي المستهدف، والذي يستوجب معرفة حجم هذا القطاع وربحيته، ومدى شدة المنافسة فيه، وأهميته بالنسبة للمنافسين الآخرين، ومدى توافق إمكانية المؤسسة مع حاجات المستهلك في القطاع المستهدف.

2- شروط استراتيجية التركيز:

هناك مجموعة من الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز نذكرها في النقاط التالية:¹

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

3- بناء استراتيجية التركيز:

يتم بناء الميزة التنافسية القائمة على استراتيجية التركيز بإحدى الطريقتين، إما من خلال التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق، أو من خلال تبني التركيز القائم على التمييز. وتتمثل هذين الطريقتين فيما يلي:²

3-1- استراتيجية التركيز من خلال قيادة التكلفة: حيث تقوم المؤسسة باستهداف جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين لتلبية احتياجاتهم مع التركيز على استراتيجية قيادة التكلفة في توجيه منتجها، ونجاح هذه الاستراتيجية يستلزم توفر مجموعة من العوامل أو مفاتيح النجاح يمكن استعراض أهمها في ما يلي:

- اختيار هدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف؛
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة؛
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

3-2- استراتيجية التركيز من خلال التمييز: وهي الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحقيق التمييز لسلعها أو خدماتها في تلبية احتياجات مجموعة من المشترين أو خدمة جزء معين من السوق، ولنجاح هذه الاستراتيجية من الأحسن الاعتماد على العوامل التالية:

¹- جميلة عبد الله التوم الدالي، مرجع سابق، ص: 94.

²- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص ص: 87-88.

- خلق عرض ذو قيمة التي تبرر سعر البيع؛
- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات؛
- إختيار عينة ضيقة من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
- إختيار من الأحسن هدف الذي يحتوي على رغبات قوية لشدة حساسيته للتمييز؛
- التركيز أكثر على رغبات العينة المستهدفة.

ومنه خلاصة القول لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة؛ أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

4-تقييم استراتيجية التركيز

4-1- مزايا استراتيجية التركيز:

- إن تبني استراتيجية التركيز ينتج عنها مجموعة من الفوائد والمزايا يمكن ايجازها فيما يلي:¹
- ✓ إن الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن الشركة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد الشركات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع؛
- ✓ تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز؛
- ✓ اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس استراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع؛
- ✓ الشركات التي تختار استراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

4-2- مخاطر استراتيجية التركيز :

رغم المزايا التي تحققها استراتيجية التركيز إلا أنها تتطوي على بعض المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة المنتهجة لهذه الاستراتيجية، ومن بين هذه المخاطر نذكر ما يلي:²

1- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص: 189-190.

2- راجع كل من:

- هباش فارس ، مرجع سابق، ص ص: 253-254.

- حازم محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص: 190-191.

- إن العيب الخطير الذي يواجه هذه الاستراتيجية يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته الشركة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحول تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، قد تضعف المذاقات المتميزة، وخصائص المنتج بمضي الوقت، ومن ثم تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه، قد تكون هذه في الحالة بصفة خاصة، عندما تصبح الأذواق والتفضيلات التي اعتبرت في وقت ما غريبة جدا وجديدة، تصبح مقبولة على نطاق واسع، حتى يتم تقليدها في أقسام كبيرة في السوق؛

- إن الافتراض الجوهرى في استراتيجية التركيز يتطلب قدرة الشركة على كسب مشتريين يكررون الشراء بمستويات مرتفعة، وعليه يجب أن يحب العملاء عروض الشركة بدرجة كبيرة إلى حد أن يصبحوا مشتريين دائمين لمنتجاتها أو خدماتها أي بمعنى أن يصلوا إلى مرحلة الولاء، مع ذلك يستطيع العملاء أن يخرجوا بسرعة من دائرة الولاء ضده إذا تغيرت إدراكاتهم عن السلعة أو الخدمة، وبالمثل إذا أرادت الشركة توسيع دائرة جانبية منتجاتها، فقد تبعد مجموعة المشتريين الجوهرية؛

- يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور الشركات الكبيرة مبتكرات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق؛

- في الوقت الحاضر، السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية؛

- إن الشركات التي تقوم بالتركيز على أهداف استراتيجية معينة من الممكن أن يقلل هذا من مزاياها التكاليفية أو التمييزية بسبب خدمتها لأسواق محددة مقارنة بالمنافسين متعددي الأسواق أو السلع؛

- أيضا يستطيع المنافسون الأكبر حجما أن يصبحوا أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات، مما يمكنها من ممارسة بعض التباينات في استراتيجية التركيز أيضا.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة والبحث، اتضح بأن مفهوم الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة، تبين أنه جمع بين كل من الكفاءة والفعالية، وهو حكم ايجابي أو سلبي يطلق على المؤسسات والأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الموارد ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف، والتي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل والقيام بالتصحيات والتعديلات المناسبة.

تطرقنا إلى البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية وقمنا بمناقشة مفهومي المنافسة والتنافسية واتضح لنا أن المنافسة يقصد بها الحالة التي يكون عليها هيكل السوق، وهي خاصة بقطاع الأعمال، في حين يقصد بالتنافسية قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف ردود أفعال المؤسسات الأخرى، وهي السلوك الذي تتخذه المؤسسة لتثبت وجودها في القطاع الذي تنتمي إليه، كما قمنا بمناقشة مفهوم الميزة التنافسية التي تعد نتيجة المفاهيم السابقة، وهي نتيجة الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لإنتاج وخلق القيم للزبون، وتعد مؤشرا إيجابيا على أداء المؤسسة وقدرتها على احتلال مركز تنافسي قوي في قطاع الصناعة، حيث يتم بناء هذه الميزة انطلاقا من التحليل والتشخيص الجيد للبيئة والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة ثم اعداد وإقرار استراتيجية التنافس المناسبة، معتمدة في ذلك على مجموعة الموارد التي تمتلكها المؤسسة والقدرات والكفاءات المحورية التي تميزها.

وفي الأخير تطرقنا إلى الأداء التنافسي بعد مناقشة المفاهيم السابقة التي تعد قاعدة أساسية لتكوينه، ويمكن النظر إليه على أنه صورة حقيقية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها، كما قمنا بعرض أهم الأبعاد المكونة للأداء التنافسي والمتمثلة في كل من التكلفة، الجودة، الابداع، المرونة. كما قمنا بابرار الاستراتيجيات التنافسية لبورتر (قيادة التكلفة، التمييز، التركيز) كأحد أهم مظاهر تجسيد الأداء التنافسي.

عجائب

التطبیقی

الفصل الثالث:

أساسيات حول الصناعة

البنك قبة ومؤشرات تطورها في

الجزائر وولاية سطيف

تمهيد:

تحتل السياحة أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية لأي دولة، بحيث أصبح النشاط السياحي يمثل نسبة كبيرة من إجمالي الأنشطة الاقتصادية، كما أنها تمثل موردا هاما من موارد الدخل الوطني، فهي تقدم فرص عمل مباشرة وغير مباشرة للملايين من الأشخاص حول العالم، كما تعد السياحة مجالا خصبا لزيادة الموارد من العملات الأجنبية وتوظيف رؤوس الأموال والأيدي العاملة.

إن قيام السياحة في أي بلد يستدعي توفر مجموعة من المقومات والتي تتمثل عموما في المعطيات الجغرافية والتاريخية والأثرية، وتلك المعطيات المتصلة بالإنتاج البشري المعاصر من نقل ومواصلات وقدرات الاستقبال والايواء والتسهيلات المختلفة، والجزائر بفضل موقعها المتميز ومساحتها الشاسعة وما تحويه من مقومات طبيعية وحصرية جد متميزة تؤهلها أن تكون وجهة سياحية مميزة، ولكن إن لم تتوفر على هياكل الايواء لاستقبال السياح والتي تعتبر من أهم مقومات القطاع السياحي يجعلها تتأخر لمواكبة الحركة السياحية.

تعد صناعة الفنادق من المعالم الأساسية للنهوض بالنشاط السياحي، وبالتالي يجب توجيه الجهود الاستثمارية نحو هذه الصناعة، والجزائر كغيرها من الدول عمدت إلى النهوض بقطاع الصناعة وتطوير المؤسسات الفندقية وزيادة القدرة الاستيعابية من أجل استقبال أكبر عدد من السياح الوافدين للبلد. وبناء على ما سبق سنحاول تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة بالصناعة الفندقية والمؤشرات التي تعكس واقعها في كل من الجزائر بصفة عامة وولاية سطيف بصفة خاصة من خلال المحاور التالية:

- المبحث الأول: ماهية الصناعة الفندقية؛
- المبحث الثاني: المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري؛
- المبحث الثالث: دراسة إحصائية حول تطور الصناعة الفندقية في الجزائر وولاية سطيف.

المبحث الأول: ماهية الصناعة الفندقية

إن قطاع السياحة يندرج ضمن الخصائص الخمسة التي سيعتمد عليها الاقتصاد الوطني خارج المحروقات والمتمثلة في: الفلاحة والصناعة والسياحة والخدمات وأخيرا الموارد البشرية، وتعتبر الصناعة الفندقية الداعم الأساسي لهذا القطاع وأساس تطوره ونجاحه واستمراريته، حيث تزايد الاهتمام بهذه الصناعة بتزايد انفتاح دول العالم على بعضها وزيادة أنشطة السفر وحركة الأفراد والذي أثر بشكل مباشر في نمو الصناعة الفندقية وتزايد الطلب على خدمات الايواء الفندقي. وتعتبر الصناعة الفندقية موردا مهما من موارد العملة الصعبة، كما أنها تؤثر على الدخل الوطني وعلى ميزان المدفوعات للدولة، الأمر الذي دفع بالحكومات إلى توجيه أهمية بالغة بهذه الصناعة والسعي نحو تنميتها. لذا سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على هذه الصناعة من خلال العناصر التالية:

- **المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية وأنواعها؛**
- **المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الفندقية والتحديات التي تواجهها؛**
- **المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية.**

المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية وأنواعها

يعتبر قطاع الخدمات الفندقية واحدا من أهم القطاعات التي عرفت توسعا ملحوظا في الآونة الأخيرة، وهو ما أدى إلى تعدد وتنوع الخدمات التي يقدمها هذا القطاع، وفي هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة الفندقية وخصائصها، وأبرز أنواعها.

أولاً: مفهوم الخدمة الفندقية

1- تعريف الخدمة الفندقية:

بالنظر في تعاريف الخدمة الفندقية نجد أنها لا تختلف عن مفهوم الخدمة بشكل عام، ولقد وردت لها العديد من التعاريف نوردتها فيما يلي:

- عرفت الخدمة الفندقية بأنها: "الأنشطة غير المادية التي يمكن تقديمها بشكل منفصل وتوفر اشباع لرغبات وحاجات الضيوف، وليس بالضرورة أن ترتبط مع بيع منتج آخر وعند تقديم الخدمة لا يتطلب نقل الملكية".¹

¹ - ليلي بوحديد، الهام يحيوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016، ص: 228.

- يمكن تعريف الخدمة الفندقية حسب *Kotler* على أنها: "أي فعل أو انجاز مقدم من الفندق إلى النزيل ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وانتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصل بشيء مادي"¹.
- كما تعرف الخدمة الفندقية بأنها: "مجموعة الأعمال التي تؤمن للضيف الراحة والتسهيلات من شراء واستهلاك الخدمات والسلع الفندقية خلال إقامته في الفندق"².
- ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن: الخدمة الفندقية هي مجموعة الأنشطة غير الملموسة التي يقدمها منتج الخدمة لإشباع رغبات وحاجات الزبون، وتقدم عموما في مكان خاص (فندق) بحيث قد ترتبط أو لا ترتبط هذه الأنشطة أثناء تقديمها بشيء مادي، كما لا تتطلب نقل الملكية من مقدم الخدمة إلى الزبون.
- 2- خصائص الخدمة الفندقية:**

- تتميز الخدمة الفندقية بجملة من الخصائص نذكرها فيما يلي:³
- 1-2- **اللاملموسية:** عدم القدرة أو القابلية بشكل فعلي على التقييم من خلال استخدام الحواس الخمس، إلا أنه يمكن توفير جوانب ملموسة تمكن من إدراك الخدمة الفندقية كوضع الديكورات والأثاث ومختلف التجهيزات المادية؛
- 2-2- **القابلية للتلف (الفنائية):** حيث لا يمكن تخزين الخدمات أو حفظها أو إعادة إنتاجها، فيتم استخدام الخدمة بالكامل ولا يمكن توزيعها على زبون آخر، وبالتالي فإن صاحب الفندق قد يخسر الكثير يوميا عند عدم ورود النزلاء إلى الغرف التي أعدت لهم وهو ما يجعل الخدمة الفندقي قصيرة العمر.
- 2-3- **التباين وعدم التجانس:** نظرا لاعتماد الخدمة على العنصر البشري وكذلك متى وأين يتم تقديمها فهذا يجعلها غير متجانسة، وعليه من الضروري خلق بعض الثقة لدى الزبائن من خلال اختيار موظفين ذوي كفاءة عالية؛
- 2-4- **التلازمية:** تعبر عن درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، حيث يصبح مقدم الخدمة طرف في تكوين جودة ونوعية الخدمة، كما لا يمكن انتاج الخدمة الفندقية في مكان معين

¹- سمية سامر، سماعيل عيسى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة ميدانية لنزلاء فندق ملاس تيسمسيلت-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019، ص: 132.

²- رشيد حمدوني، عيماد داتو سعيد، مصطفى رديف، جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام SEM-PLS لعينة من فنادق مغنية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص: 419.

³- هناء رمضان، الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص: العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، ص: 69-70.

واستهلاكها في مكان آخر، فهي تحتاج إلى تواجد في نفس الوقت للزبون وموفر الخدمة أثناء انتاجها واستهلاكها، كما لا يمكن للزبون نقلها إلى المنزل لعدم إمكانية فصلها عن موقع الإنتاج؛

2-5- التذبذب وعدم الاستقرار: نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة زمنية إلى أخرى طوال العام الأمر الذي جعل الطلب على الخدمات الفندقية يتميز بالتذبذب وعدم الاستقرار، ففي حالة الطلب العالي لا تتوفر لهذه المؤسسات الفندقية العرض الكافي لسد الطلب مما يؤدي إلى خسارة جزء من الطلب، وفي حالة الطلب المنخفض فإن ذلك يسبب خسارة لأن الطاقة الاستيعابية المعروضة تبقى فارغة وغير مستغلة؛

2-6- عدم انتقال الملكية: يمكن للزبون الفندق التمتع بمجمل الخدمات والتسهيلات المقدمة إليه خلال فترة مكوثه بالفندق ولا يمكن تملكها.

ثانيا: أنواع الخدمات الفندقية

إن المؤسسات الفندقية تقوم على تقديم العديد من الخدمات إلى الضيوف، فقد أوجدت بعض الفنادق خدمات تميزها عن الفنادق الأخرى، وتدعم موقفها التنافسي، وقد قسمت مستويات الخدمة الفندقية كما يلي:¹

1- خدمة الإيواء: تقدم خدمات الإيواء ضمن أماكن الإيواء المختلفة في الفنادق بأنواعها، وتتنافس على توفير أكبر عدد من هذه الخدمات لضيوفها بهدف كسب رضاهم والمحافظة عليهم ضيوفا دائمين من خلال توفير لهم غرف النوم المختلفة.

2- خدمات الطعام والشراب: تقدم خدمات الطعام والشراب للضيوف في القاعات والغرف، ويتم تقديم هذه الخدمات حسب مستوى طبيعة المطعم.

3- الخدمات المتوقعة: وهي التعامل اللطيف من قبل العاملين في الفندق، من خلال تلبية خدمات الضيوف في الوقت المحدد.

4- الخدمات التسهيلية: وهي الخدمات التي من شأنها تقدم تسهيلات للزبون في مختلف تعاملاته، كخدمة التوصيل بالسيارة، خدمة الحجز عبر الانترنت، الدفع بواسطة الاعتماد، تنظيم الرحلات الداخلية... وغيرها.

5- الخدمات الداعمة: تعتبر خدمات فوق العادة وتساعد على التمييز عن المنافسين كخدمات الحصول على تأشيرات الدخول والخروج، خدمات صحية وعلاجية، خدمات التسلية والترفيه... وغيرها.

¹ - إبراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن -دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البتراء-، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص ص: 17-18.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الفندقية والتحديات التي تواجهها

نهدف من خلال هذا المطلب إلى عرض مفاهيم أساسية حول المؤسسات الفندقية المسؤولة عن تقديم خدمات الضيافة للسياح في مختلف دول العالم، وتعتبر صناعة الفنادق ركنا أساسيا من أركان السياحة بالنسبة لمعظم الدول خاصة تلك التي تعتمد على القطاع السياحي في اقتصادياتها الوطنية، خاصة وأن بعض الدراسات أثبتت أن الطلب على الفنادق وخدماتها المختلفة والمتنوعة تستحوذ على حصة الأسد من الميزانية التي يخصصها السائح خلال جولته في مختلف المناطق السياحية.

أولاً: مفهوم المؤسسات الفندقية

1- تعريف المؤسسات الفندقية

إن كلمة "فندق" تعادل في اللغة اللاتينية كلمة *Hospitality* والتي اشتقت منها كلمة *Hôtel* بمعنى المكان المخصص لإقامة الضيوف، وفي اللغة العربية يرجع لفظ "فندق" إلى كلمة *Pondokia* وهي من أصل يوناني، وتعني مكان للإيواء والمأكل والخدمة لمدة معينة لقاء أجر معين معلوم، وجرى تعريفها وأصبحت

تعريف بكلمة *Fondokia* 1.

وقد وردت تعريف عدة للفندق أهمها ما يلي:

- يعرف الفندق بأنه: "منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية، تقدم الضيافة في إطار القوانين المحلية والدولية لقاء أجر محدد داخل بناء مصمم لهذا الغرض".²
- كما يعرف الفندق على أنه: "بناية أو مؤسسة تقدم خدمات الايواء ووجبات الطعام والشراب والخدمات الأخرى مثل، التسلية والترفيه إلى الجمهور المستهدف".³
- وتعتبر المؤسسات الفندقية على أنها: "منظمات ضيافة لأنها تقدم خدمات السكن والاطعام والشراب والراحة وخدمات أخرى وتختلف عن بعضها البعض في عناصر متعددة مثل طبيعة الموقع، الحجم، هيكل التكاليف، نمط الإدارة وطبيعة المستفيدين من كل منظمة".⁴

1- سمية سامر، سماعيل عيسى، مرجع سابق، ص: 131-132.

2- كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، الجزائر، ص: 202.

3- فرج عمار، البهلول المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية -دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا-، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص: 08.

4- رقية حساني، لوعيل بن ناصر، واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في المؤسسة الفندقية في الجزائر -دراسة عينة من زبائن الفنادق-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص: 21.

بحسب التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف المؤسسة الفندقية بأنها: منظمة أو مؤسسة ذات أبعاد إدارية واقتصادية واجتماعية، تكون في هيئة مبنى خاص، تقوم على أساس تقديم خدمات الضيافة من استقبال وإيواء واطعام وترفيه وتسلية وغيرها من الخدمات التي يقصد بها مجموعة الزبائن التي تريد وتطلب هذه الخدمات، وتعد هذه المؤسسات وفقا للمعايير والقوانين الخاصة بها.

2- خصائص صناعة الفنادق

يتميز النشاط الفندقي بخصائص عدة أهمها:¹

- حساسية النشاط الفندقي للأحداث السياسية مثل الانقلابات العسكرية، والحروب، والأزمات السياسية بين الدول مع بعضها يؤثر سلبا على الحركة السياحية ومن ثم نسبة النشاط الفندقي؛
- حساسية النشاط الفندقي للظروف الاقتصادية في الدول المصدرة للسائحين والتي قد تؤثر على القوة الشرائية للعملة المحلية للسائح؛
- يقاس نجاح الفندق بمستوى الخدمات المقدمة وهذا يتطلب القياس المستمر لدرجة رضا العملاء لخدمات الفنادق؛
- يعد العنصر البشري هو العنصر الأساسي في الصناعة الفندقية، حيث إن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر بين النزلاء والعاملين بالفندق؛
- تنوع الخدمات الفندقية المقدمة داخل الفندق تتطلب التنسيق المحترف من الإدارة لضمان تقديم هذه الخدمات بكفاءة وفعالية؛
- يتميز النشاط الفندقي بنظام الخدمة المستمر على مدار اليوم؛
- يتأثر النشاط الفندقي بالموسمية وهذا ما يتطلب الاعداد والتسويق لبرامج شاملة وبأسعار مخفضة في أوقات انخفاض الطلب.

ثانيا: أهمية صناعة الفنادق:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا واهتماما واسعا بصناعة الفنادق، التي أصبحت تشكل ركنا أساسيا في التنمية السياحية للبلد المعني، وذلك نظرا لأهميتها لأفراد المجتمع والاقتصاد الوطني من حيث المحاور الرئيسية التالية:²

1 - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، حجز خدمات سياحية: الخدمات الفندقية، على الموقع الإلكتروني: <https://books.makktaba.com/2012/01/book-hotel-services-its-development.html>، شوهذ يوم: 2022/01/25، ص ص: 58-57.

2 - تهاني كرم الله سلمان، جودة الخدمات الفندقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة فنادق الدرجة الممتازة ولاية الخرطوم-، مذكرة ماجستير، تخصص: فندقية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017، ص ص: 26-28.

- 1- تقديم الخدمات للأفراد: إن الفنادق في العصر الحالي لا تقدم خدمة الايواء فقط وإنما اخذت تقدم كل التسهيلات والحاجات الضرورية مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادي الرياضية وحمامات ومحلات شراء البضائع والخدمات المصرفية والبريدية.
 - 2- الحصول على الإيرادات والعملة الصعبة: إلى جانب ما تقدمه الفنادق من خدمات للأفراد فهي تعتبر مورد هام للنقد الأجنبي وفي نفس الوقت من الصناعات ذات الأرباح المرتفعة، وخصوصا أن بعض الدول تشجع صناعة الفنادق بالإعفاءات الضريبية والجمركية على معظم مستلزمات التشغيل واحتياجات الفندق.
 - 3- توفير فرص العمل: إن الصناعة الفندقية من أكبر الصناعات في العالم توليدا لفرص العمل، إذ تعتبر مصدرا هاما للعمالة سواء إن كانت مباشرة أو غير مباشرة، فبالإضافة إلى العمالة المباشرة التي توفرها مئات من الصناعات المغذية للصناعات الفندقية سواء في مرحلة الانشاء كشركات المقاولات والبناء أو في مرحلة التجهيز بالأثاث والأرضيات والديكورات وأجهزة المطابخ والمساعد أو في مرحلة التشغيل التي تقوم بدورها باستخدام خدمات ومنتجات آلاف المنشآت.
 - 4- تعليم وتدريب الأفراد في المجالات المختلفة للفندقة: معظم الفنادق ممكن أن تلعب دورا هاما في مجال تعليم الأفراد والعاملين وتدريبهم بمختلف الفئات، والواقع التطبيقي يؤكد أهمية المهارات الإنسانية في نجاح أي فندق. إن تنمية مهارات التعامل مع الناس سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو ضيوفا تعتبر من العوامل المحددة لنجاح السوق.
 - 5- تنمية المناطق الجغرافية وتطوير الصناعات المرتبطة بها: إن صناعة الفنادق لها أهمية في تنمية المناطق الجغرافية التي يتم انشاؤها فيها من خلال تنمية البنية التحتية، فضلا عن أن الفنادق تساهم في تطوير صناعات كثيرة لازمة ومكملة لنموها ونجاحها، مثل صناعة النسيج والأثاث والأجهزة الالكترونية... وغيرها. كما يمكنها تنشيط قطاعات أخرى في الاقتصاد، كالنقل بجميع أنواعه البري والبحري والجوي، ووكالات الأسفار والمحلات التجارية بمختلف أنواعها والبنوك ومؤسسات التأمين ودور الترفيه وغيرها من القطاعات الكثيرة ذات الصلة بالنشاط السياحي في البلاد وكل هذا من شأنه المساهمة في تنمية الدخل الوطني.
- بالإضافة إلى ذلك فإن صناعة الفندقية لها أهمية اجتماعية كبيرة في تدعيم تعارف الشعوب وتقريب الصلة بينهم، حيث ينتج تبادل حصاري وسلوكي عن اختلاط السياح بالمواطنين، كما تحول الفنادق المناطق النائية الطاردة لليد العاملة إلى جاذبة لها مما يساهم في التوزيع العادل للثروة في المجتمع.

ثالثا: التحديات التسويقية في الصناعة الفندقية

تواجه الصناعة الفندقية جملة من التحديات والصعوبات التسويقية والتي تحتاج من مدراء ومسيري هذه المؤسسات التنبؤ بها ومعالجتها في الوقت وبالطريقة المناسبة، ويمكن أيجاز أهم هذه التحديات فيما يلي:¹

1- صناعة الخدمات:

الفندقة كأحد أنواع الصناعة الخدمية تواجه جملة من المشاكل في هذا السياق كصعوبة تحديد معايير ثابتة للخدمات المقدمة، سرعة تلف وعدم إمكانية تخزين الخدمات، صعوبة الفصل بين الخدمة ومقدمها، عدم قابلية الخدمات الفندقية للمس والتذوق قبل شرائها وضرورة وجود العميل لتقديم الخدمة.

2- الصورة الذهنية للصناعة الفندقية:

هناك الكثير من يعتقد أن الصناعة الفندقية أقل أهمية وسمعة وهيبة من النشاطات الصناعية، فأغلبهم لم تتح لهم فرصة التعرف الفعلي على طبيعة الصناعة الفندقية المتشعبة والمعقدة، وتقع مسؤولية هذا الخلل على الحكومات بالدرجة الأولى.

3- رأسمال المستثمر:

يتم استثمار مبالغ ضخمة في العقارات والأصول الثابتة، التي هي أساس الصناعة الفندقية مما يترتب عليه قدر عال من المجازفة، بالإضافة إلى الحاجة لعمليات الصيانة والتحديث، فمثل هذه الأمور تحتاج إلى دراسة دقيقة ومعقدة لمعرفة جدوى هذا النوع من الاستثمارات.

4- موسمية أعمال الفنادق:

تتميز الصناعة الفندقية بموسمية نشاطاتها، حيث يوجد موسم انتعاش وإقبال عال عليها، يقابله موسم ركود وتدني لرقم الأعمال، قد يكون هذا التذبذب موسمي أو سنوي وحتى شهري، في المقابل خاصية الخدمات الفندقية التي لا يمكن تخزينها للمواسم التي تشهد حركية كبيرة، فالتحدي أمام المسيرين هو العمل على إقامة برامج ترويجية وعروض خاصة في المواسم التي يقل فيها الطلب.

5- الاعتماد على التفاعل مع الصناعات الأخرى:

الاعتماد والتفاعل المتبادل بين الصناعة الفندقية وباقي الصناعات الأخرى وخاصة النقل بمختلف أنواعه الجوي والبري والبحري، فالتغيرات في هذه الصناعات من شأنها أن تؤثر على الصناعة الفندقية.

¹ - بن سالم فاروق، دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم تجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص: 203.

6- الموقع:

لا يمكن للفنادق أن تنقل نشاطها من مكان لآخر حيث يتواجد العملاء، بل يجب جذبهم لزيارة الفندق وشراء الخدمة.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية

تصنف المؤسسات الفندقية إلى أنواع عدة تختلف باختلاف معيار التصنيف، ومن أهم هذه الأنواع نذكر ما

يلي:¹

أولاً: التصنيف من حيث الملكية:

تصنف الفنادق من حيث معيار الملكية إلى أربع أنواع أساسية هي:²

1- **الفنادق الخاصة (المستقلة):** هي فنادق لا ترتبط بأي سلسلة من السلاسل الفندقية العالمية، وملكيته تعود

إلى شخص فرد أو مجموعة أفراد وعادة ما تكون هذه الفنادق صغيرة وعدد غرفها قليلة، وتقدم هذه الفنادق خدمات محدودة لقلّة رأس المال المستثمر ولخدمة شريحة معينة من محدودى الإنفاق.

2- **فنادق السلسلة:** هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة دول العالم تعمل تحت اسم واحد ويجري تشغيلها

وإدارتها وفقاً لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية (الشركة الأم)، وتتقاضى الإدارة المركزية من هذه

الفنادق رسوماً مقررّة أو نسبة من الأرباح مقابل استخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية للسلسلة الفندقية،

ومن أهم السلاسل الفندقية في العالم نجد: فندق هيلتون Hilton، فندق شيراتون Sheraton،... وغيرها.

3- **فنادق مختلطة:** وهي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة

وشركات أجنبية.

4- **فنادق حكومية:** وهي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة مثل الدور المتوفرة لدى بعض الوزارات

والقوات المسلحة والشرطة.

² - برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك -دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية-، مذكرة ماجستير، تخصص: الإدارة التسويقية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص: 94-95.

ثانيا: التصنيف حسب عدد النجوم:

تصنف الفنادق وفق عدد النجوم إلى خمس تصنيفات، حيث يساهم هذا التصنيف في إعطاء فرصة للزبائن لإيجاد الفندق المناسب، كما يساعد إدارة الفندق على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويشمل هذا التصنيف الأنواع التالية:¹

- 1- **فندق خمس نجوم:** تعتبر من أرقى الفنادق تقدم خدمات متكاملة للزبائن وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع وحجم الخدمات المقدمة.
- 2- **فندق أربع نجوم:** يكون مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق خمس نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع التخفيض في الأسعار.
- 3- **فندق ثلاث نجوم:** يكون مستواها أقل من فنادق أربع نجوم بشكل أكثر وضوحا والسعر المنخفض، وقد لا تتوفر بها الخدمات الإضافية المطلوبة في المستوى الأعلى.
- 4- **فندق نجمتين:** تقترب في المستوى من الفنادق الشعبية أو الفنادق ذات النجمة الواحدة إما من ناحية مستوى الأثاث أو لكونها لا تتمتع بالخصوصية بمعنى استخدام المناطق العامة للنزلاء.
- 5- **فندق نجمة واحدة:** تكون متواضعة جدا في خدماتها المقدمة وفي عدد غرفها وأسعارها والمناطق التي تتواجد فيها.

ثالثا: التصنيف من حيث الموقع:

يحتوي هذا التصنيف على خمس أنواع من الفنادق وهي كما يلي:²

- 1- **فنادق وسط المدينة:** تقع هذه الفنادق دائما داخل حدود المدينة وتتراوح درجاتها من خمس نجوم إلى الدرجة السياحية، وبعضها يقدم كافة أنواع الخدمات التي يحتاجها السياح ورجال الأعمال، وتتراوح أحجام هذه الفنادق من 30 غرفة إلى 500 غرفة وملكيته متفاوتة بين أهلية وشركات بمختلف أنواعها.
- 2- **فنادق المطارات:** يوجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها، وقد نشأت أساسا لإيواء المسافرين بالطائرات ومسافرين الشركات السياحية العالمية والترانزيت أي المسافرين العابر، أما درجات هذه الفنادق فتتراوح بين فنادق الخمس نجوم إلى الدرجة الأولى.
- 3- **فنادق الطرق السريعة (الموتيل):** تسمى أيضا بفنادق مستخدمي السيارات فهي على شكل شاليهات متفرقة أو مبنى واحد مجاور له موقف للسيارات، وموقعها يكون على الطرق السريعة للسيارات مباشرة أو في ضواحي المدن الكبرى، كما تقدم خدمات بأسعار أقل.

1 - هناء رمضاني، مرجع سابق، ص: 68.

2 - برنجي أيمن، مرجع سابق، ص ص: 95-96.

- 4- **المنتجعات:** نشأت المنتجعات السياحية في بداية القرن العشرين، وتوسعت بازدياد العمران وتوفير البنية التحتية كما تركز المنتجعات قرب المناظر الطبيعية وتكون مساحتها محدودة، وتتكون من شقق منفصلة أو ملتصقة أو شاليهات بالإضافة إلى فنادق، وتوفر كافة الخدمات التي يطلبها السائح.
- 5- **فنادق السواحل:** تتميز بحكم موقعها بالقرب من السواحل الخلابة والمهمة في العالم وتتراوح درجاتها من الخمس إلى أربع نجوم وتمتاز دائما بكونها كبيرة حجمها وتنوع الخدمات التي تقدمها للضيوف ويتعرض عملها دائما للموسمية، ومن أهم الفنادق السواحل في العالم تلك الموجودة على سواحل ميامي ولوس أنجلوس وسواحل البحر الكاريبي وجزر المالديف وفي بعض الدول التي تقع على البحر الأبيض المتوسط كالجزائر، المغرب، تونس، مصر.

المبحث الثاني: المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري

سعت الجزائر من أجل توسيع الحظيرة الفندقية ومضاعفة عدد الأسرة المتوافرة بها إلى وضع آليات من شأنها تطوير القطاع الفندقي سواء من حيث مضاعفة عدد المؤسسات الفندقية أو من حيث تحسين نوعية الخدمات وفقا للمعايير الدولية. لذا سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم الجوانب القانونية في الصناعة الفندقية من حيث تعريفها وذكر أهم أنواعها حسب تصنيف المشرع الجزائري كما سنتطرق للمعايير والجهة المسؤولة عن منح التصنيف للمؤسسة الفندقية في الجزائر. وسنحاول في هذا المبحث مناقشة النقاط التالية:

- **المطلب الأول: تعريف المؤسسات الفندقية وأنواعها وفقا للقانون الجزائري؛**
- **المطلب الثاني: تصنيف الفندق وفق القانون الجزائري.**

المطلب الأول: تعريف المؤسسات الفندقية وأنواعها وفقا للقانون الجزائري

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الفندقية من خلال المرسوم التنفيذي 2000-46 الصادر بتاريخ 01 مارس 2000 والمرسوم التنفيذي رقم 19-158 الصادر بتاريخ 19 ماي 2019، كما ذكر أنواع المؤسسات الفندقية في كلا المرسومين السابقين وسنحاول تصنيفها وفقا للمرسوم التنفيذي الأخير الصادر في 2019.

أولا: تعريف المؤسسات الفندقية حسب المشرع الجزائري

عرفت المؤسسة الفندقية حسب المرسوم التنفيذي 2000-46 بأنها: "كل مؤسسة تمارس نشاطا فندقيا ويعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل لهياكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به، وتتكون

هذه الهياكل الأساسية من مؤسسات إيواء ويستأجرها زبائن يقيمون بها من أسبوع واحد إلى شهر دون أن يتخذوها سكنا لهم".¹

كما تم تعريف المؤسسات الفنادق في المادة 02 من المرسوم التنفيذي 19-158 على أنها: "يقصد بمؤسسة فندقية في هذا المرسوم، كل مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن مارين أو مقيمين دون أن يتخذوها سكنا لهم، وتوفر لهم أساس خدمات الإقامة مصحوبة بالخدمات المرتبطة بها. يمكن أن تزود المؤسسة الفندقية بالنظر إلى نوعها ومكان وجودها بمرافق تقدم خدمات الاطعام والتسليّة والتنزه والتنشيط والتداوي والرفاهية والراحة والرياضة والمؤتمرات والمجمع البحري (المارينا) وميناء النزهة وجميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بالسياحة".²

ثانيا: أنواع المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري

حدد المشرع الجزائري أنواع المؤسسات الفندقية في المرسوم التنفيذي رقم 19-158، وهي كالاتي:³

1- **الفنادق:** هي مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء في شكل غرف وأجنحة عند الاقتضاء، تقع في مبنى و/أو في هياكل أجنحة منفصلة كما يمكن أن يضمن خدمات الإطعام والتنشيط. وترتب الفنادق في خمس أصناف:

- **الصف الأول:** خمس نجوم؛

- **الصف الثاني:** أربع نجوم؛

- **الصف الثالث:** ثلاث نجوم؛

- **الصف الرابع:** نجمتان؛

- **الصف الخامس:** نجمة واحدة.

2- **المركبات السياحية أو قرى العطل:** مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء، منعزلة أو مجمعة، تتواجد داخل فندق أو عدة فنادق أو داخل مجموعات شقق أو شاليهات أو بنغالوهات، كما توفر مختلف الخدمات التجارية والإطعام والراحة والألعاب والرياضة والترفيه. ترتب المركبات السياحية أو قرى العطل في ثلاث أصناف هي:

- **الصف الأول:** ثلاث نجوم؛

- **الصف الثاني:** نجمتان؛

1- المرسوم التنفيذي رقم 2000-46، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 2000، ص: 03.

2- المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2019، ص: 05.

3- المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2019، ص: 05-06.

- الصنف الثالث: نجمة واحدة.

3- شقق الفنادق أو الإقامة الفندقية: مؤسسة توفر للتأجير وحدات للإيواء في شكل شقق منعزلة أو مجمعة ومجهزة بمطبخ. كما يمكن أن يضمن خدمات الإطعام والترفيه. ترتب شقق الفنادق أو الإقامة الفندقية في ثلاث أصناف كما ذكرنا سابقا في النوع السابق.

4- الموتيلات أو نزل الطريق: مؤسسة تقع بالقرب من محور طريق توفر للتأجير، لزبائن مارين يتشكلون أساسا من مستعملي الطريق، وحدات للإيواء في شكل غرف تقع في مبنى و/أو في هياكل أجنحة منفصلة. كما يمكن أن يوفر خدمات الإطعام والتنشيط. يرتب الموتيل أو نزل الطريق في ثلاث الأصناف المذكورة سابقا.

5- المخيمات السياحية: مؤسسة للإيواء تقع ضمن مساحة مهيأة ومغلقة ومحروسة، توفر تأجير شاليهات أو بنغالوهات على شكل هياكل خفيفة أو أماكن موجهة لاستقبال الأشخاص القاصدين التخيم، وتضم تجهيزات خفيفة ضرورية لإقامتهم. كما يمكن أن يوفر أماكن مجهزة بمعدات الإيواء للتخيم ثابتة أو متنقلة، وينبغي أن يشمل خدمات صحية وإطعام جماعي. ترتب المخيمات السياحية في ثلاث الأصناف المذكورة سابقا.

المطلب الثاني: تصنيف الفندق وفق القانون الجزائري

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تصنيف الفنادق وفقا للمراسيم القانونية المعمول بها في البيئة الجزائرية، حيث تتضمن هذه القوانين تحديد الجهة المسؤولة عن منح التصنيف للمؤسسة الفندقية ومجموعة المعايير الواجب توفرها في هذه المؤسسات.

أولا: الجهة المسؤولة عن منح التصنيف

يودع المترشح لاستغلال مؤسسة فندقية طالبا لدى مصالح المديرية الولائية المكلفة بالسياحة، مقابل وصل الاستلام، مرفقا بملف للحصول على رخصة الاستغلال والتصنيف واعتماد المسير. تنشأ لدى الوالي لجنة ولائية لتصنيف المؤسسات الفندقية، تدعى في صلب النص "اللجنة الولائية" وتتشكل كما يأتي:¹

- المدير الولائي المكلف بالسياحة، رئيسا؛
- المدير الولائي المكلف بالتنظيم؛
- المدير الولائي المكلف بالتجارة؛

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2019، ص ص: 07.

- المدير الولائي المكلف بالصحة؛
- المدير الولائي المكلف بالبيئة؛
- المدير الولائي المكلف بالثقافة؛
- المدير الولائي للأمن الوطني؛
- المدير الولائي للحماية المدنية؛

- ممثل المدير العام للوكالة الوطنية لتنمية السياحة؛

- الممثل المحلي للتنظيم الأكثر تمثيلا لمهني الفندقية.

كما يمكن أن تستعين اللجنة بأي شخص من شأنه -بحكم كفاءته- مساعدتها في أشغالها.

تصادق اللجنة الولائية على نظامها الداخلي لمؤسسة الفندقية وترسله إلى الوالي للموافقة، ثم يصدر الوالي، بعد استطلاع رأي اللجنة الولائية بموجب القرار تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب. وتتكفل اللجنة الولائية بإبداء رأيها فيما يأتي:

- مطابقة طلبات تصنيف المؤسسات الفندقية مع المعايير الموافقة؛
- إعادة تصنيف المؤسسات في رتب أعلى أو إسقاط تصنيفها في رتب أدنى.

ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري

أصدر المشرع الجزائري معايير مشتركة لتصنيف المؤسسات الفندقية ومعايير خاصة حسب درجة تصنيف كل فندق، سنحاول من خلال هذا العنصر ذكر بعض المعايير المشتركة والتي تمثل الحد الأدنى لقيام مؤسسة فندقية ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-1): المعايير المشتركة لصناعة الفنادق وفقا للقانون الجزائري

المعيار	البيان
الخارج/المسلك:	- مدخل الزبائن مستقل عن مدخل المصلحة؛ - مسلك مشار إليه، سهل ومضاء في الليل؛ - إمكانية ولوج الأشخاص ذوي الكراسي المتحركة إلى المؤسسة بكل استقلالية.
الإشارة/الإعلام	- لوحة خارجية حاملة لاسم المؤسسة، مضيئة ظاهرة على الواجهة؛ - صيانة ونظافة جميع لافتات الإشارة الخارجية.
التجهيزات الكهربائية للمحلات المشتركة	- إضاءة فعالة المحلات المشتركة، الرواقات، السلام، مخارج الطوارئ؛ - إضاءة الطوارئ في حالة انقطاع التيار الكهربائي.
التجهيزات الصحية المشتركة	- كل غرفة صحية في حالة مثالية من النظافة والصيانة، تحتوي على مغسل وماء بارد وحر، مرحاض....وغيرها

<ul style="list-style-type: none"> - تكون مستقلة للرجال والنساء؛ - تحتوي على تهوية فعالة (ميكانيكية أو طبيعية) 	
<ul style="list-style-type: none"> - وجود لافتات توجيهية بارزة 	بهو الاستقبال
<ul style="list-style-type: none"> - فضاء يسمح بالاسترخاء والراحة؛ - إضاءة الأماكن مكيفة حسب الاستخدامات المختلفة. 	صالونات للاسترخاء في الفضاءات المشتركة
<ul style="list-style-type: none"> - التدفئة /التكييف. 	تكييف الهواء في الفضاءات المشتركة
<ul style="list-style-type: none"> - الهاتف متاح 24/24 سا؛ - توفير خدمة الانترنت. 	الهاتف والاتصال في الفضاءات المشتركة
<ul style="list-style-type: none"> - بطانيات ووسائد إضافية؛ - مناشف الحمام بكمية كافية؛ - تغيير يومي للفراش ومناشف الحمام. 	الفراش ومناشف الحمام في وحدة الإيواء
<ul style="list-style-type: none"> - خزانة؛ منضدة سرير مع جهاز تنوير لكل نزيل؛ - حاملة الأمتعة؛ مرآة؛ سلة؛ دليل هاتفي للمؤسسة؛ النظام الداخلي للمؤسسة؛ - ملصقة تعليمات النجدة/خطة الإخلاء - المعدات والأثاث نيف وفي حالة جيدة. 	تجهيزات وأثاث وحدة الإيواء
<ul style="list-style-type: none"> - إتقان موظفي الاستقبال للغة الإنجليزية بالإضافة إلى لغة أجنبية خرى؛ - ارتداء لباس موحد؛ - احترام قواعد النظافة الجسدية والمظهر البدني واللباس؛ - فريق الصيانة لضمان الاستمرارية والسير الحسن للتجهيزات. 	مستخدمو الاستغلال
<ul style="list-style-type: none"> - توفر موقع واب خاص بالمؤسسة؛ - لافتات إشارة داخلية، واضحة وظاهرة وموحدة في حالة جده، موضوعة في الأجزاء المشتركة؛ - تحيين المعلومات المنشورة؛ - وضع معلومات تبرز القدرات السياحية والثقافية والخاصة بالصناعة التقليدية المحلية، تحت تصرف الزبائن؛ - وجود نظام جمع شكاوى الزبائن ومعالجتها. 	إعلام الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> - التنظيف اليومي لوحدات الايواء؛ - فصل أماكن النفايات والبقايا عن الأماكن الأخرى؛ - التهوية الطبيعية أو الميكانيكية الكافية؛ - الإضاءة الطبيعية أو الاصطناعية الكافية؛ 	النظافة والأمن

<ul style="list-style-type: none"> - احترام الممارسات الصحية لتموين والتخزين والتحضير واستعمال وتوزيع المواد الغذائية وسلسلة التبريد؛ - مراقبة نوعية المياه؛ - وضع نظام المراقبة الذاتية وضمان الجودة...وغيرها. 	
<ul style="list-style-type: none"> - الفرز الانتقائي للنفايات؛ - صيانة أوعية المواد الدسمة؛ - صيانة المساحات الخضراء؛ - تدابير اقتصاد المياه؛ - تدابير اقتصاد الطاقة. 	البيئة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33،

2019، ص ص: 05-06.

المبحث الثالث: دراسة إحصائية حول تطور الصناعة الفندقية في الجزائر وولاية سطيف

إن ولاية سطيف من بين الولايات الجزائرية التي تتميز بديناميكية اقتصادية وتجارية ومن أهم المناطق السياحية، وتعتبر المؤسسات الفندقية الداعم الأساسي للنشاط السياحي والاقتصادي بالمنطقة، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على واقع صناعة الفنادق في ولاية سطيف مع الإشارة أولاً لتطور هذه المؤسسات في الجزائر ككل خلال الفترة الممتدة من 2000-2018. وذلك من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: دراسة إحصائية حول تطور الصناعة الفندقية في الجزائر؛
- المطلب الثاني: دراسة إحصائية حول تطور الصناعة الفندقية في ولاية سطيف.

المطلب الأول: دراسة إحصائية حول الصناعة الفندقية في الجزائر

نهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء صورة عامة حول الصناعة الفندقية في الجزائر، من خلال مجموعة من المؤشرات منها: تطور إجمالي عدد الفنادق في السنوات السابقة ثم تطور الفنادق حسب التصنيف المعتمد بالإضافة إلى مؤشر تطور الطاقة الاستيعابية وتدفق السياح في الجزائر.

أولاً: تطور عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر من سنة 2000-2018

تعتبر الفنادق الدعامة الأساسية للصناعة السياحية، كما أن هذه الأخيرة تعتبر أحد الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني ومورد رئيس يغذي خزينة الدولة بالعملات الأجنبية والمحلية وتمثل السبل الهامة في امتصاص البطالة، كما يمكنها تنشيط قطاعات أخرى في الاقتصاد الوطني. وفي إطار التنمية الاقتصادية

الفصل الثالث:.....أساسيات حول الصناعة الفندقية ومؤشرات تطورها في الجزائر وولاية سطيف

التي تنتهجها الجزائر في جميع القطاعات وأهمها قطاع السياحة فقد سجلت الصناعة الفندقية حسب آخر الإحصائيات للديوان الوطني للإحصائيات ووزارة السياحة تطورا ملحوظا في عدد الفنادق السياحية المختلفة حسب التصنيف المعتمد وذلك من خلال الفترة 2000-2018 كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-2): يوضح تطور إجمالي عدد المؤسسات الفندقية في الجزائر خلال الفترة (2000-

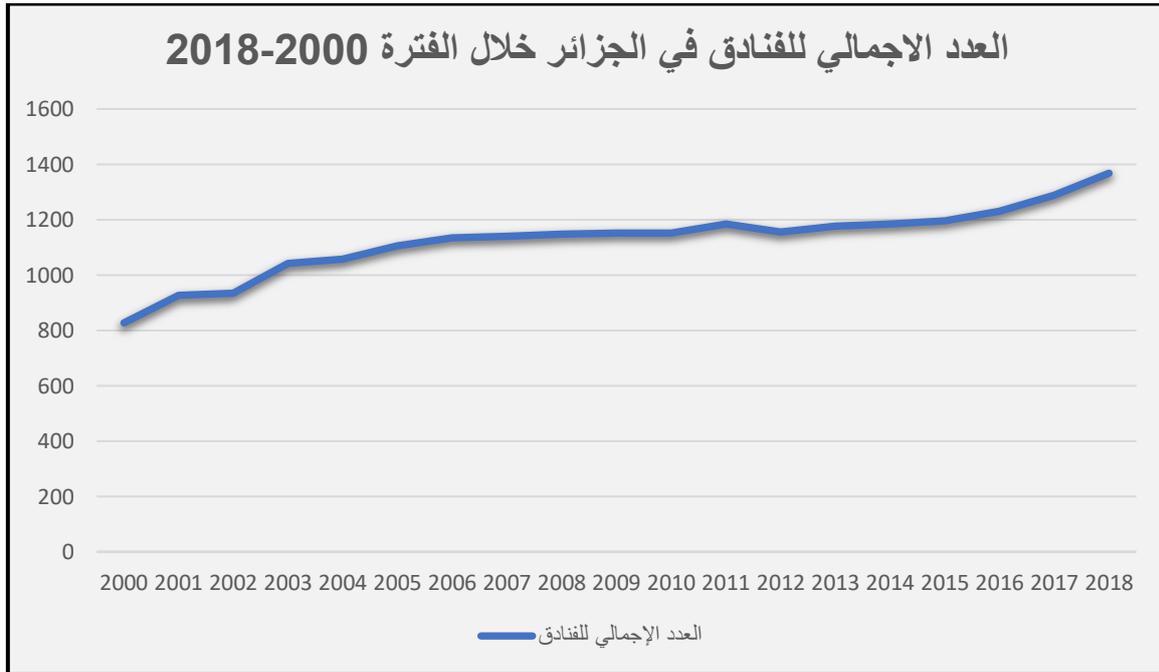
(2018)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
عدد الفنادق	827	927	935	1042	1057	1105	1134
السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الفنادق	1140	1147	1151	1152	1184	1155	1176
السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الفنادق	1185	1195	1231	1289	1368	-	-

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات على الموقع الإلكتروني: www.ons.dz

من أجل إعطاء صورة أوضح لتطور المؤسسات الفندقية في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى سنة 2018، يمكننا ترجمة البيانات المدرجة في الجدول إلى منحنى بياني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-1): تطور عدد الفنادق في الجزائر خلال الفترة 2000-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن عدد الفنادق في الجزائر في تطور مستمر خاصة في المرحلة الأخيرة، حيث سجلت الجزائر سنة 2000 حوالي 827 فندق، ليصل عدد هذه المؤسسات سنة 2018 إلى 1368 فندق، أي ما يعادل نسبة نمو 65.41% وهي فوق المتوسط. يمكننا تفسير هذا الأمر إلى توجيه الجهود نحو تطوير الصناعة الفندقية في الجزائر من أجل دعم النشاط السياحي في إطار مخطط التنمية السياحية SDAT* آفاق 2030، والذي يهدف إلى ترقية النشاط السياحي ليكون محركا رئيسا للنمو الاقتصادي.

ثانيا: تطور عدد المؤسسات الفندقية في الجزائر حسب التصنيف المعتمد خلال الفترة (2000-2018)

تتواجد المؤسسات الفندقية بأنواع مختلفة حسب درجة التصنيف المعتمدة، وهذا الاختلاف يؤدي إلى تمييز نوع الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن، فالجزائر على غرار باقي الدول تتوفر لديها المؤسسات الفندقية بتصنيف عدة، أهمها التصنيف وفق عدد النجوم والمؤسسات على قيد التصنيف، وبغية رصد تطور عدد هذه المؤسسات خلال الفترة الممتدة من (2000-2018) نعرض الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-3): تطور عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر حسب التصنيف المعتمد خلال الفترة

2018-2000

المجموع	فنادق أخرى	فنادق نجمة واحدة	فنادق نجمتين	فنادق ثلاث نجوم	فنادق أربع نجوم	فنادق خمس نجوم	السنوات
827	507	72	93	110	34	11	2000
927	724	43	62	67	20	11	2001
935	729	47	58	69	20	12	2002
1042	800	53	68	74	34	13	2003
1057	851	42	62	67	22	13	2004
1105	867	57	69	76	23	13	2005
1134	670	97	155	145	54	13	2006
1140	674	97	157	145	54	13	2007
1147	680	99	160	142	53	13	2008
1151	680	101	148	152	57	13	2009
1152	893	58	72	77	39	13	2010
1184	915	58	74	60	64	13	2011
1155	942	116	46	38	5	8	2012
1176	928	149	46	38	5	8	2013
1185	937	149	46	39	6	8	2014

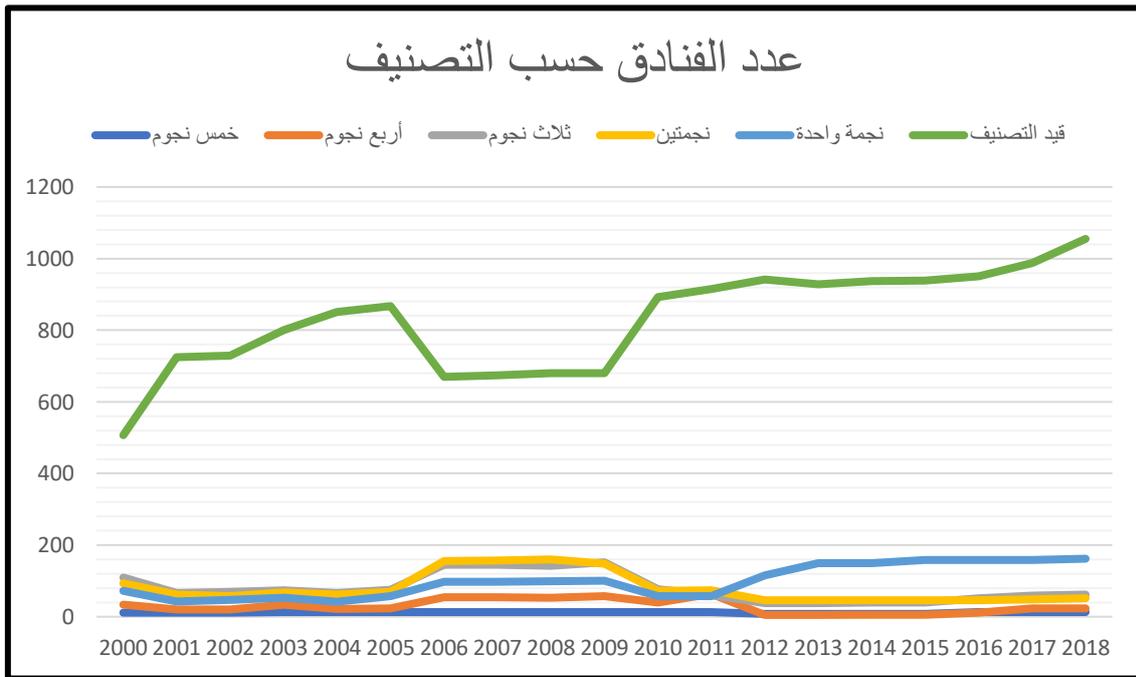
* SDAT : Schéma Directeur d'Aménagement Touristique.

1195	938	158	46	39	6	8	2015
1231	951	158	46	51	12	13	2016
1289	987	159	48	59	23	13	2017
1368	1055	162	52	62	24	13	2018

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات على الموقع الإلكتروني: www.ons.dz شوهد يوم 2022/01/26.

من أجل إعطاء صورة أوضح لتطور المؤسسات الفندقية حسب التصنيف المعتمد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى سنة 2018، يمكننا ترجمة البيانات المدرجة في الجدول إلى منحى بياني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-2): تطور عدد الفنادق في الجزائر حسب درجة التصنيف خلال الفترة 2000-2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ ما يلي:

- أن الفنادق المصنفة بنجمة واحدة والفنادق بدون تصنيف على خلاف باقي التصنيفات قد سجلا زيادة مستمرة وكبيرة نوعا ما خلال فترة الدراسة، حيث سجلت الأولى 72 فندق سنة 2000 لتبلغ حوالي 162 فندق سنة 2018، أما الفنادق بدون تصنيف فقد سجلت 507 فندق لتبلغ 1055 فندق سنة 2018، وقد يرجع الأمر أن هذا النوع من الفنادق لا يتطلب معايير واستثمارات كبرى في تأسيسها مقارنة بالفنادق الأخرى.

- أن الفنادق المصنفة بدرجة ممتازة (خمس نجوم) قد شهدت زيادة طفيفة جدا إن لم نقل هناك ثبات نسبي على طول فترة الدراسة من 11 فندق إلى 13 فندق فقط، وهذا الأمر قد يوحي إلى عدم وصول الخدمات المقدمة في الفنادق الجزائرية إلى مستوى التميز وضعف الاستثمارات في مثل هذا التصنيف.

ثالثا: تطور الطاقة الاستيعابية (طاقة الايواء) في الجزائر خلال الفترة (2008-2019)

تعتبر الطاقة الاستيعابية من المؤشرات المهمة في الصناعة الفندقية، حيث يدل هذا المؤشر على قدرة البلد ومدى استعداده على تطوير النشاط السياحي، وفي الجدول الموالي تطور الطاقة الاستيعابية في الجزائر خلال الفترة (2008-2019).

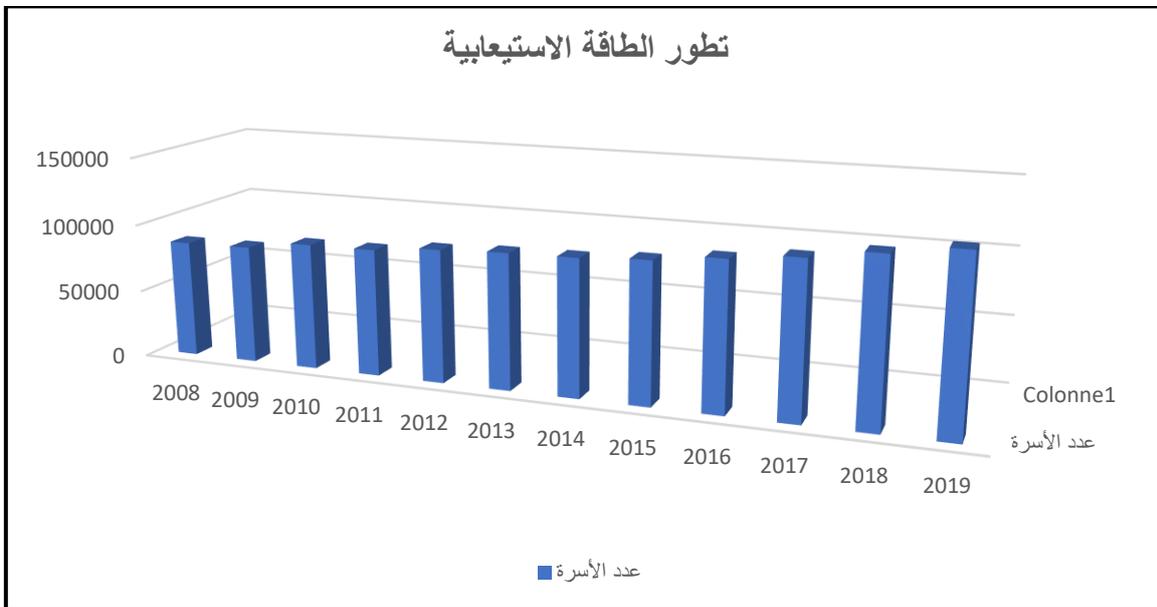
الجدول رقم (3-4): يوضح تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في الجزائر خلال (2008-2019)

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الأسرة	85876	86383	92377	92737	96898	98804
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الأسرة	99605	102244	107420	112264	119155	125676

المصدر: الديوان الوطني للإحصاءات على الموقع الإلكتروني: www.ons.dz شوهد يوم 2022/01/26.

من أجل إعطاء صورة أوضح لتطور الطاقة الاستيعابية للسياح في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى سنة 2019، يمكننا ترجمة البيانات المدرجة في الجدول إلى أعمدة بيانية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): يوضح تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في الجزائر خلال (2008-2019)



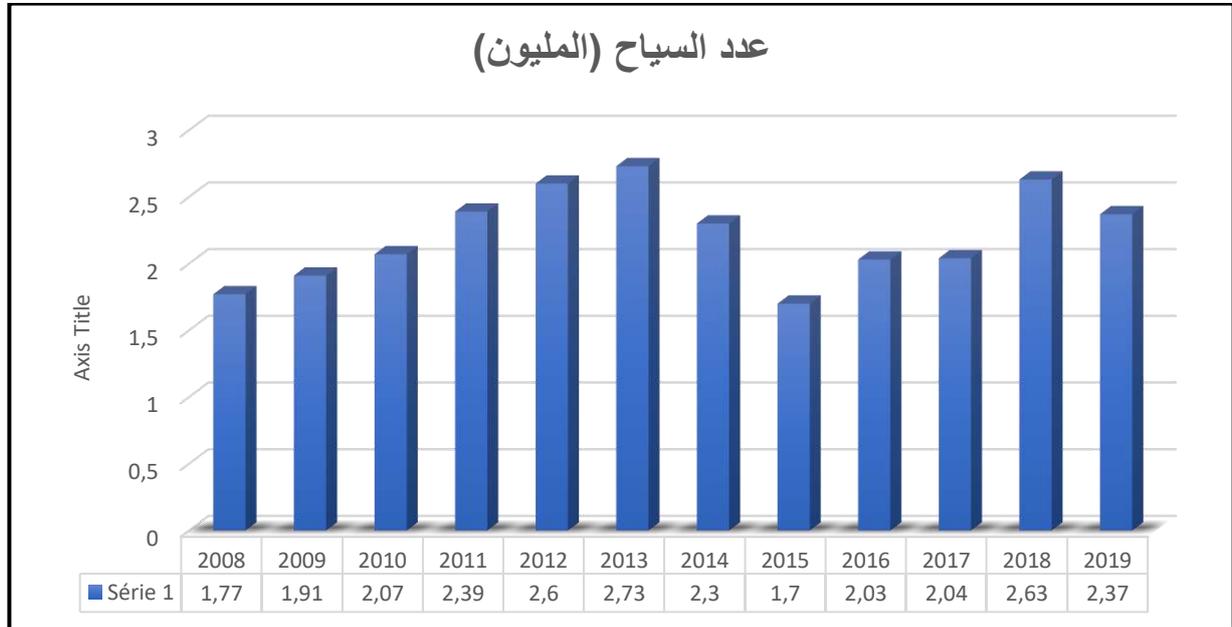
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة للطاقة الاستيعابية في الصناعة الفندقية في الجزائر، حيث بلغت نسبة الزيادة خلال الفترة (2008-2019) حوالي 46.35% وهي نسبة أقل من المتوسط. فرغم الزيادة في المؤسسات الفندقية إلا أنها لم تؤثر على الزيادة في الطاقة الاستيعابية بنفس الوتيرة، ويمكن تفسير هذا الأمر من خلال حجم تدفق السياح، حيث كلما كان هذا الأخير في تزايد مستمر فسوف يؤثر على إيجابا على الحاجة للزيادة في طاقة الايواء.

رابعا: تطور عدد السياح في الجزائر خلال الفترة (2008-2019)

يمثل التدفق السياحي أحد المؤشرات المهمة على جودة الخدمات الفندقية والسياحية في البلد، وتوفر الطاقة الاستيعابية المناسبة لزيادة عدد السياح في الجزائر، وفي الشكل الموالي نعرض تطور عدد السياح الوافدين للجزائر خلال الفترة (2008-2019) كما يلي:

الشكل رقم (3-4): تطور التدفق السياحي في الجزائر خلال الفترة (2008-2019)



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على موقع وزارة السياحة والصناعة التقليدية: www.mta.gov.dz شوهه يوم 2022/01/27.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن: تطور عدد السياح في الجزائر عرف زيادة محسوسة خلال الفترة الممتدة من (2008-2013)، لينخفض بعد ذلك خلال كل من سنتي 2013 و2014، ليعود إلى الاستقرار مرة أخرى ولكن خلال سنة 2019 شهد انخفاض قدر ب: - 10.97% ما يعادل 0.26 مليون سائح.

وقد أرجعت الوزارة السبب في انخفاض التدفق السياحي للجزائر إلى عدة أسباب أهمها: الظروف غير المستقرة خاصة سنة 2019 وتأثيرها السلبي على دخول السياح للجزائر هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى

الأسواق السياحية التنافسية الجذابة (تونس، المغرب) لاسيما مقارنة بالأسعار، التسهيلات في السفر والحصول على التأشيرات للسياح الأجانب، فضلا عن نوعية الخدمات التي يقدمها المنافسون.

المطلب الثاني: واقع وآفاق الصناعة الفندقية في ولاية سطيف

تعتبر ولاية سطيف من الولايات المستقطبة للسياح بفضل تربعها على مجموعة من المقومات الأثرية والطبيعية، كما تعد بوابة الشرق الجزائري وعاصمة تجارية وصناعية مهمة، الأمر الذي يجعلها أن تكون وجهة سياحية للمقيمين والأجانب. وفيما يلي سنحاول دراسة واقع الصناعة الفندقية في هذا الولاية من خلال معرفة تطور عدد المؤسسات الفندقية ومدى استقطاب الوافدين إليها سواء المحليين أو الأجانب.

أولا: تطور عدد المؤسسات الفندقية لولاية سطيف

في هذا العنصر سنقوم بعرض تطور المؤسسات الفندقية بولاية سطيف خلال الفترة الممتدة من سنة 2000-

2021 الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-5): يوضح تطور عدد المؤسسات الفندقية بولاية سطيف خلال الفترة 2000-2021.

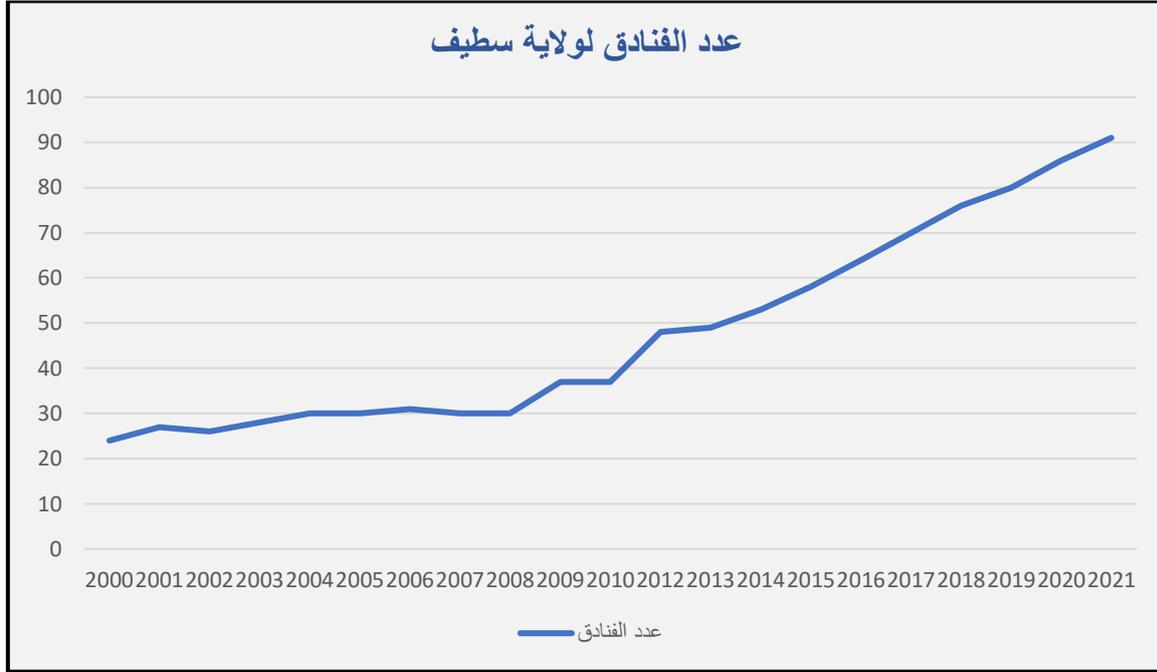
السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
عدد الفنادق	24	27	26	28	30	30	31
السنة	2007	2008	2009	2010	2012	2013	2014
عدد الفنادق	30	30	37	37	48	49	53
السنة	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد الفنادق	58	64	70	76	80	86	91

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

وحتى تكون الصورة أوضح لتطور عدد المؤسسات الفندقية لولاية سطيف، سنحاول ترجمة معطيات الجدول

السابق في شكل منحنى بياني كما يلي:

الشكل رقم (3-5): تطور عدد الفنادق لولاية سطيف خلال الفترة (2000-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابقة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك زيادة في عدد المؤسسات الفندقية لولاية سطيف خلال فترة الدراسة، حيث بلغت 24 فندق سنة 2000، وسجلت 91 خلال سنة 2021. ومنه يمكننا القول أن ولاية سطيف تشهد تطور مستمر وزيادة مهمة في عدد المؤسسات الفندقية لولاية سطيف، الأمر الذي يعكس توجه قطاع السياحة بالولاية نحو النمو.

وبالنظر إلى المنحنى البياني نجد أن طبيعة الزيادة في عدد المؤسسات الفندقية لولاية سطيف تنقسم إلى نوعين، النوع الأول هي زيادة طفيفة وثابتة أحيانا خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2008، حيث بلغت الزيادة ب 6 فنادق فقط أي ما يعادل نسبة 25%، أما النوع الثاني فكانت زيادة معتبرة أو كبيرة نوعا مقارنة بسابقتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى غاية الفترة الحالية، حيث بلغت نسبة الزيادة ب: 203.33% أي ما يعادل 61 فندق. وقد يرجع الأمر إلى النشاط السياحي الذي تعرفه المنطقة، وزيادة الحركة التجارية والصناعية مما أدى إلى توجيه الاستثمارات نحو صناعة الفندقية بولاية سطيف.

ثانيا: تطور الطاقة الاستيعابية للمؤسسات الفندقية بولاية سطيف خلال الفترة (2012-2021)

في هذا العنصر سنحاول عرض تطور مؤشر الطاقة الاستيعابية للصناعة الفندقية بولاية سطيف، وذلك من أجل من أجل معرفة مدى استعداد الولاية وقدرتها على تطوير النشاط السياحي بالمنطقة، ونتائج المؤشر في الجدول الموالي:

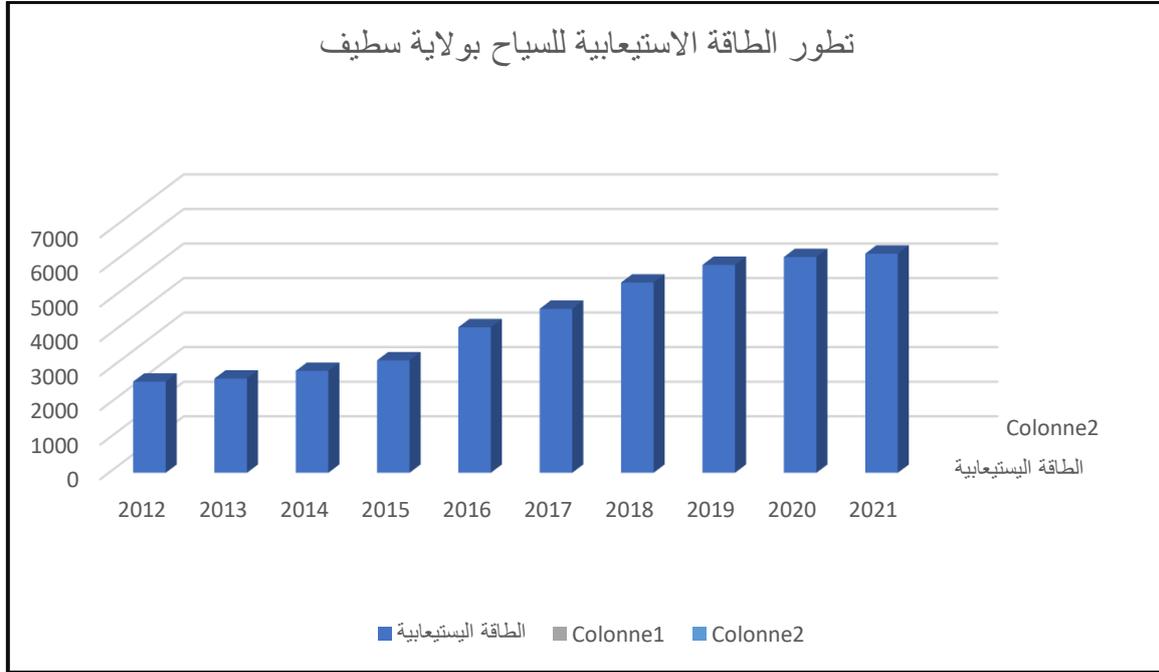
الجدول رقم (3-6): يوضح تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في ولاية سطيف خلال (2012-2021)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الأسرة	2639	2729	2951	3256	4214
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد الأسرة	4747	5507	6017	6245	6343

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

وحتى تكون الصورة أوضح لتطور الطاقة الاستيعابية للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف، سنحاول ترجمة معطيات الجدول السابق في شكل أعمدة بيانية كما يلي:

الشكل رقم (3-6): يوضح تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في ولاية سطيف خلال (2012-2021)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابقة

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن: هناك زيادة مستمرة في الطاقة الاستيعابية للسياح في ولاية سطيف على طول فترة الدراسة (2012-2021)، حيث بلغت عدد الأسرة في بداية فترة الدراسة 2639 سرير، لتصل سنة 2021 إلى 6343 سرير، أي بنسبة زيادة قدرت ب: 140.35 % وهي نسبة مرتفعة ترجع للزيادة في عدد الفنادق بولاية سطيف.

ثالثا: توزيع المؤسسات الفندقية لولاية سطيف حسب التصنيف لسنة 2021

من خلال حصيلة النشاطات سطيف 2021 الصادرة عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سطيف فإن عدد المؤسسات الفندقية بالولاية إلى غاية 2021/12/31 قد بلغ 91 فندق بسعة استقبال قدرت ب: 6166 سرير موفرة بذلك حوالي 1168 منصب شغل بهذه المؤسسات.¹

في الجدول الموالي سنحاول توضيح الحالة العامة للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف كما يلي:

الجدول رقم (3-7): توزيع المؤسسات الفندقية في ولاية سطيف حسب التصنيف لسنة 2021.

المؤسسات الفندقية							
المتوقفة عن النشاط		المغلقة بقرار إداري		قيد التصنيف		المصنفة	
العدد	طاقة الاستقبال	العدد	طاقة الاستقبال	العدد	طاقة الاستقبال	العدد	طاقة الاستقبال
04	320	02	77	40	3041	51	3125

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك حوالي 51 مؤسسة فندقية مصنفة بولاية سطيف بطاقة استيعابية قدرت ب: 3125 سرير، في حين بلغت المؤسسات الفندقية غير المصنفة أو (قيد التصنيف) ب: 40 مؤسسة بالولاية بطاقة استيعابية قدرت ب: 3041 سرير، وهي بذلك تضاهي الطاقة الاستيعابية للمؤسسات الفندقية المصنفة، في حين قدرت عدد المؤسسات المغلقة بالولاية ب: 6 فنادق تحمل طاقة استقبال قدرها 391 سرير. أما فيما يخص توزيع المؤسسات الفندقية حسب درجة التصنيف لسنة 2021 فهي تتوزع كما يلي:

الجدول رقم (3-8): تصنيف المؤسسات الفندقية لولاية سطيف سنة 2021

الحالة	تصنيف الفنادق	العدد	المجموع
الفنادق المصنفة	فندق أربع نجوم	02	51
	فندق ثلاث نجوم	07	
	فندق نجمتين	04	
	فندق نجمة واحدة	13	
	فندق درجة وحيدة	02	
	فندق بدون نجوم	08	
	مؤسسة معدة للفندقة	15	
الفنادق غير المصنفة	فندق قيد التصنيف	40	40
المجموع			91

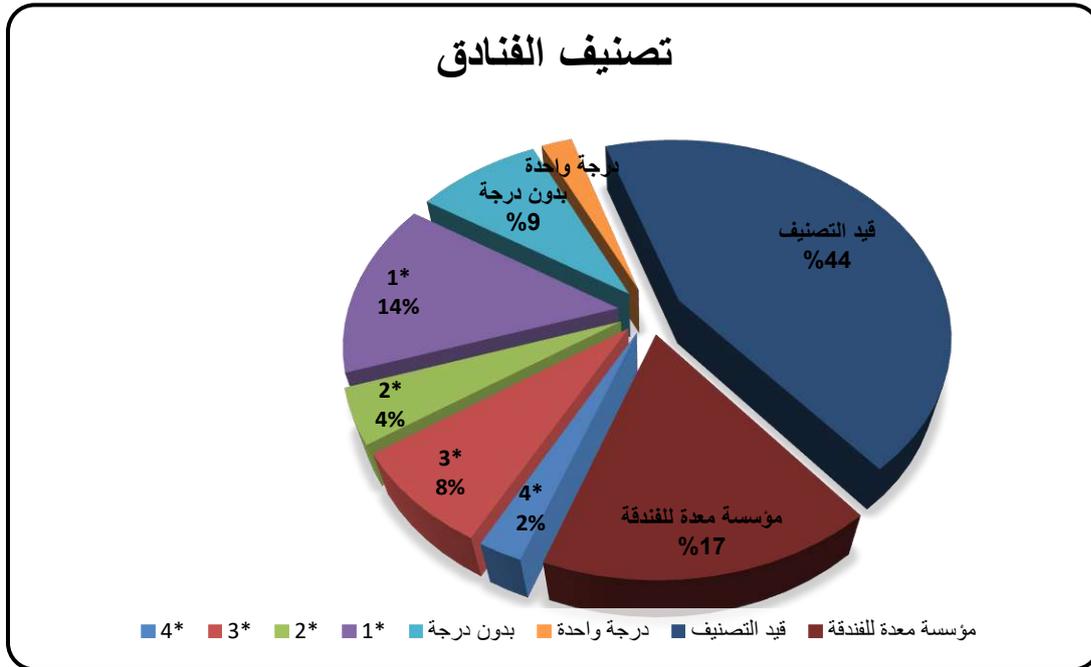
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

¹ - مديرية السياحة والصناعة التقليدية، حصيلة النشاطات سطيف 2021، ص: 02.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسات الفندقية بولاية سطيف تصنف إلى فنادق وفق عدد النجوم وفنادق بدون نجوم وفنادق كمؤسسات معدة للفندقة وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي 130/2000 المؤرخ سنة 2000 والمرسوم المكمل له 227/09، وفي سنة 2019 صدر مرسوم تنفيذي 158/19 سنة 2019 الذي يلغي المراسيم السابقة ويصبح المرجع الأساسي في تعريف المؤسسات الفندقية وتصنيفها حسب عدد النجوم فقط. بعد صدور المرسوم 158/19 سارعت مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سطيف إلى استحداث لجنة محلية وفقا للمرسوم الجديد، حيث تقوم هذه اللجنة بتصنيف الفنادق التي هي قيد التصنيف وفقا للمرسوم السالف الذكر كما تقوم بإعادة تصنيف الفنادق المصنفة سابقا لمطابقتها مع التصنيف الجديد، إلا أن المرسوم الجديد لم يعالج بعض المشاكل التقنية خاصة وأن الحضيصة الفندقية الحالية التي تم إنجازها سنة 2019 وفقا لمعايير التصنيف السابقة، ومع الظرف الاستثنائي العالمي الخاص بجائحة كورونا أدى إلى عدم البدء في هذه العملية إلى وقت اجراء هذه الدراسة، لذا فإن دراستنا الحالية اعتمدت على واقع الفنادق المصنفة في ولاية سطيف حسب الرتب الموضحة في الجدول السابق.

وتتمثل النسب المئوية لتصنيف الفنادق السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-7): يوضح التوزيع النسبي للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف حسب درجة التصنيف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الفندقية قيد التصنيف قد أخذت أكبر حصة في عدد الفنادق المتواجدة بولاية سطيف حيث بلغت نسبتها ب: 44%، ثم تليها المؤسسات معدة للفندقة والفنادق بنجمة واحدة بنسبة 17% و 15% على التوالي، لتسجل الفنادق ذات الخدمات الممتازة والتي تتمثل في فنادق أربع نجوم

بنسبة 2% وفندق ثلاث نجوم بنسبة 8% فقط. ومنه يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية غير المصنفة والأقل تصنيفا هي الأكثر شيوعا وتواجدا في ولاية سطيف، الأمر الذي يدل على نوعية الخدمات الفندقية المتواجدة في الولاية والتي لا ترقى إلى الخدمات الممتازة.

رابعا: مدى استقطاب الوافدين للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف

في هذا العنصر سنحاول عرض كل من عدد الوافدين المحليين والأجانب على مستوى فنادق ولاية سطيف خلال الفترة الممتدة (2004-2021) من خلال المعطيات التالية:

1- عدد الوافدين المحليين والليالي على مستوى فنادق ولاية سطيف:

الجدول رقم (3-9): يوضح عدد الوافدين المحليين والليالي على مستوى فنادق ولاية سطيف خلال

الفترة (2004-2021)

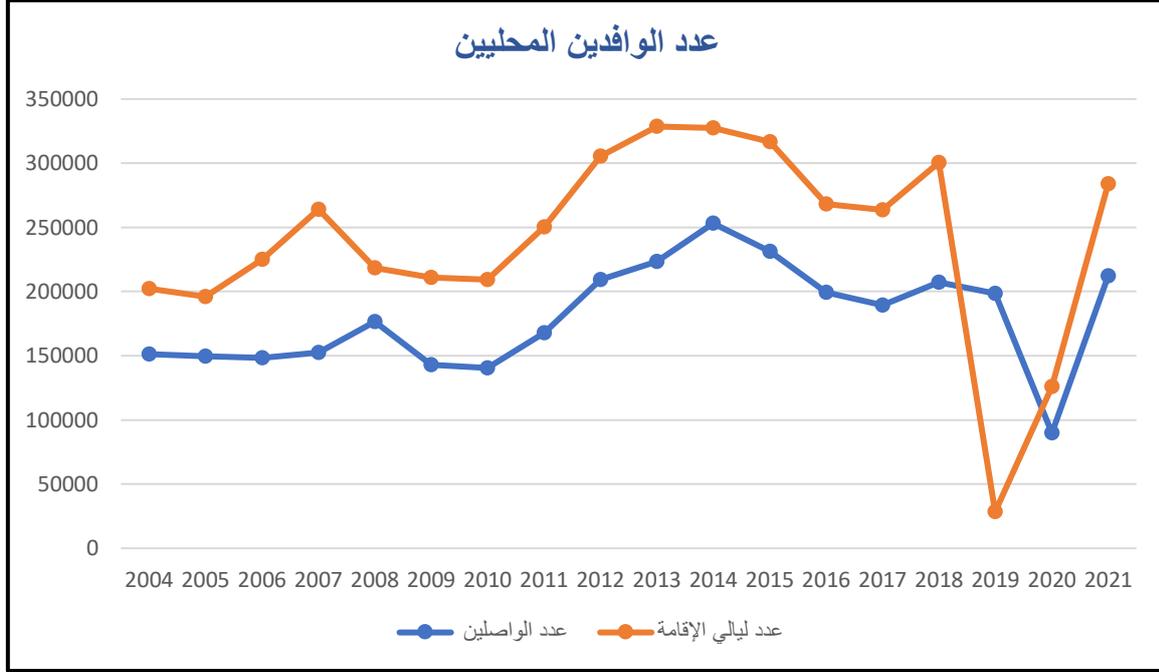
السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الوصول	151357	149520	148349	152601	176600	142995	140481	167917	209497
الليالي	202230	195870	225138	264158	218479	210893	209203	250259	305401
السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الوصول	223505	253117	231085	199502	189223	207242	198366	89811	212296
الليالي	328554	327525	316744	268243	263786	300541	283640	125923	284052

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سطيف

وللتوضيح أكثر نحاول تمثيل المعطيات السابقة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-8): رسم بياني يوضح تطور عدد الواصلين المحليين وليالي الإقامة في المؤسسات

الفندقية لولاية سطيف خال الفترة الممتدة (2004-2021)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول السابقة

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة أن هناك تذبذب في عدد السياح المحليين الوافدين لولاية سطيف، حيث شهدت الولاية خلال الفترة (2004-2010) ثبات نسبي في عدد السياح المحليين الوافدين للولاية، ويمكننا أن نرجع السبب إلى الثبات أيضا في عدد الفنادق في تلك الفترة وبالتالي عدم الزيادة في الطاقة الاستيعابية للسياح. بينما عرفت الولاية زيادة ونمو في عدد السياح المحليين الوافدين للولاية خلال الفترة (2010-2016) وذلك نظرا للزيادة المعتبرة في عدد المؤسسات الفندقية وبالتالي الزيادة في الطاقة الاستيعابية للسياح الوافدين للولاية. كما نلاحظ تراجع كبير في عدد السياح خاصة خلال سنة 2020 وذلك بسبب انتشار وباء كورونا في كل مناطق العالم الأمر الذي استدعى غلق كل النشاطات ومنها النشاط السياحي، ليعود بعد ذلك مؤشر عدد السياح الداخليين في الارتفاع والنمو خلال سنة 2021 وذلك لزوال الإجراءات والتدابير المتخذة خلال جائحة كورونا وعودة الحركة السياحية للمنطقة.

2- عدد الوافدين الأجانب للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف خلال الفترة (2004-2021)

الجدول رقم (3-10): يوضح عدد الوافدين الأجانب والليالي على مستوى فنادق ولاية سطيف خلال

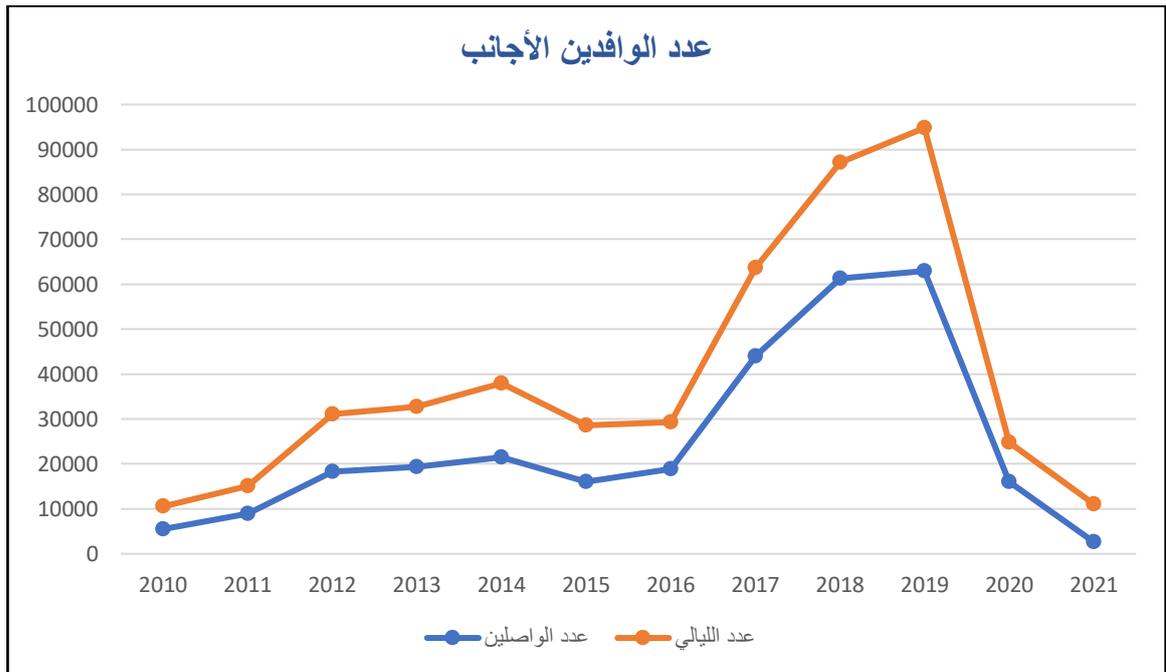
الفترة (2004-2021)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الوصول	3179	3798	4648	3912	3031	5538	5521	8917	18291
الليالي	6623	5740	8679	6331	6907	15638	10528	15106	31054
السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الوصول	19396	21495	16064	18914	43944	61315	62942	15984	2606
الليالي	32781	37967	28589	29249	63655	87078	94787	24775	11108

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية سطيف

من أجل إعطاء صورة أوضح لتطور عدد الوافدين الأجانب والليالي على مستوى فنادق ولاية سطيف خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى سنة 2021، يمكننا ترجمة البيانات المدرجة في الجدول إلى منحني بياني من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-9): رسم بياني يوضح تطور عدد الواصلين المحليين وليالي الإقامة في المؤسسات الفندقية لولاية سطيف خلال الفترة الممتدة (2004-2021)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابقة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول والشكل السابقين أن هناك تطورا ملحوظا في عدد الزبائن الأجانب الوافدين للمؤسسات الفندقية بولاية سطيف خلال الفترة الممتدة من (2004-2021) رغم بعض التراجع الذي

شهدته خلال سنة 2015 و2016 إلا أنها سجلت بعد ذلك عودة في ارتفاع عدد الوافدين وكذا الليالي المقضية في فنادق ولاية سطيف، ويمكن تفسير هذا التطور بالتزايد الملحوظ في عدد فنادق ولاية سطيف الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم الطاقة الاستيعابية للزبائن الوافدين للمنطقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يرجع الأمر إلى انتعاش الحركة الاقتصادية والمشاريع التي شهدتها الولاية خلال هذه الفترة ساهم في زيادة عدد الوافدين للمنطقة (سياحة الأعمال)، ثم عرفت المؤسسات الفندقية بولاية سطيف تراجعاً كبيراً في التدفق السياح الأجانب خلال الآونة الأخيرة والذي يمكن إرجاعه إلى جائحة كورونا والإجراءات الصحية المتخذة خلال هذه الجائحة كتعليق الرحلات الجوية على كل مستوى دول العالم ومنها الجزائر، الأمر الذي أدى إلى تراجع مؤشر تدفق السياح الأجانب.

خامساً: آفاق الصناعة الفندقية بولاية سطيف

تشهد ولاية سطيف في الآونة الأخيرة حركة استثمارية كبيرة في قطاع صناعة الفنادق الولاية، فبالإضافة إلى ما تم تحقيقه حالياً فقد تم إطلاق العديد من المشاريع وهناك العديد من طلبات الاستثمار في القطاع وهو ما سنحاول توضيحه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-11): آفاق الصناعة الفندقية بولاية سطيف

المشروع	العدد	الطاقة الاستيعابية	تكلفة المشروع
مشروع في طور الانجاز	55	4774 سرير	19.526.006.898.94 دج
مشاريع لم تتطلق	23	3213 سرير	8.583.604.823.00 دج
مشاريع متوقفة	11	1413 سرير	10.311.572.223.00 دج
مشاريع منتهية	07	410 سرير	787.083.500.00 دج
المجموع	109 مشروع	9810 سرير	39.208.267.444.84 دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة لولاية سطيف

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد المشاريع كمؤسسات فندقية المتوقع إنجازها في الفترة المستقبلية بلغت حوالي 109 فندق، وإذا أضفناها للعدد الحالي للفنادق 91 فستصبح عدد الفنادق بالولاية حوالي 200 فندقاً أي بنسبة زيادة قدرها 119.78%، ما أن هذه الزيادة المتوقعة ستدعم الطاقة الاستيعابية للسياح في المنطقة ب: 9810 سرير بعد ما كانت الطاقة الاستيعابية في نهاية سنة 2021 تقدر ب: 6343 سرير أي نسبة زيادة متوقعة قدرها 154.65%. ومن هذه المشاريع ما هو في طور الإنجاز بنسبة 50.45%، ومنها لم تتطلق بعد بنسبة 21.10%، ومنها ما هي متوقفة لأسباب مختلفة بنسبة 10.09%، ومنها ما هي منتهية وستتطلق في الفترة الحالية 2022 وذلك بنسبة 6.42% (07 فنادق جاهزة للانطلاق خلال سنة 2022).

خاتمة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الشق الأول من الجانب التطبيقي للدراسة، الذي نهدف من خلاله إلى إعطاء نظرة حول قطاع الصناعة الفندقية في الجزائر عامة وولاية سطيف خاصة، حيث ناقشنا في المبحث الأول من هذا الفصل ماهية الصناعة الفندقية من حيث مفهوم الخدمة الفندقية والتي تتمثل في النشاط والفعل التي تقوم به المؤسسة الفندقية نحو النزيل من الايواء والضيافة والاطعام... وغيرها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى مفهوم المؤسسة الفندقية التي تعد من الهيئات الاقتصادية في شكل مبنى خاص مصمم بطريقة مناسبة للقيام بالنشاط الفندقي، كما قمنا بعرض أهم تصنيفات المؤسسات الفنادق ومن أبرزها التصنيف وفق عدد النجوم الذي يعد من بين التصنيف الأكثر شهرة وتطبيقا في العالم.

أما في المبحث الثاني لهذا الفصل فتطرقنا إلى الجانب القانوني الجزائري الخاص بتنظيم هذا القطاع من حيث انشائها وتصنيفها وأهم المعايير التي يجب توفرها في المؤسسة الفندقية. وفي الأخير قمنا بعرض دراسة إحصائية بغرض ابراز واقع هذه الصناعة في كل من الجزائر وولاية سطيف، حيث شهد هذا القطاع زيادة مستمرة في عدد المؤسسات الفندقية والطاقة الاستيعابية على طول فترة الدراسة.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية على المؤسسات

الفندقية المصنفة بولاية سطيف

تمهيد

بعد دراسة الجانب النظري ومحاولة الإحاطة بأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، أردنا في هذا الفصل أن نطبق المكتسبات النظرية على الواقع العملي ودراسة التأثيرات في الميدان من خلال اختيار قطاع صناعة الفنادق في الجزائر، وذلك باختيار المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف لاحتوائها على البيانات المناسبة للدراسة.

يسلط هذا الفصل الضوء أولاً على الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة ووصف المتغيرات وتشخيصها والتمثلة بأبعاد المعرفة السوقية (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد)، ومؤشرات الأداء التنافسي (التكلفة، الجودة، والابداع، المرونة)، بالإضافة إلى المتغير الوسيط المتمثل في التوجه الاستراتيجي الاستباقي. ثم التعرف على طبيعة ونوع علاقات الارتباط والأثر بين هذه المتغيرات واختبار الفرضيات، وقد تم استخدام عدة وسائل إحصائية لتحقيق هذا الغرض منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، نموذج الانحدار البسيط، كما تم استخدام البرنامج الحاسوبي الخاص بإجراء المعالجات الإحصائية SPSS. ولقد تم تقسيم هذا الفصل وفق المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية؛
- المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تعتبر الدراسة الميدانية اسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي يسمح لها بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص النتائج الميدانية، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية في إشكالية البحث من عدمها. لذلك سنحاول في هذا المبحث عرض أهم العناصر المحددة للإطار المنهجي للدراسة انطلاقا من تحديد كل من النموذج الفرضي الذي تبنى عليه الدراسة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات البحث المختارة في الدراسة. ومنه سيتم تقديم هذا المبحث من خلال العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** تحديد: نموذج، مجتمع، عينة الدراسة؛
- **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة؛
- **المطلب الثالث:** اختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد نموذج، مجتمع، عينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى تحديد النموذج الفرضي للدراسة، ثم التطرق إلى إطار مجتمع الدراسة والطرق العلمية والمنهجية لتحديد عينة الدراسة.

أولاً: تحديد نموذج الدراسة

يتطلب توضيح أبعاد المشكلة صياغة نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة الدراسات السابقة وفرضيات الدراسة، ولقد اعتمدنا في دراستنا على ثلاث متغيرات رئيسية تتمثل في:

1- **المتغير المستقل للدراسة:** هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بحيث أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل، وتمثل المعرفة السوقية المتغير المستقل في هذه الدراسة.

2- **المتغير الوسيط للدراسة:** هو المتغير الذي له تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع، إذ أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل (بين المتغير المستقل والمتغير التابع)، أي أن هناك علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

أصبحت تعتمد على تأثير المتغير الثالث ويمثل التوجه الاستراتيجي الاستباقي متغير وسيط في هذه الدراسة.

3- المتغير التابع للدراسة: هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للاختبار والدراسة، ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة، حيث يمثل الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المتغير التابع في هذه الدراسة.

كما تم الاعتماد على المتغيرات الفرعية في كل من المتغير المستقل والتابع للدراسة والذي تم تحديدها بناء على مجموعة من الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة، حيث تم تقسيمها كما يلي:

- المتغيرات الفرعية للمعرفة السوقية: تتمثل في المتغيرات التالية:

- معرفة الزبون؛
- معرفة المنافس؛
- معرفة المنتجات؛
- معرفة المورد.

- المتغيرات الفرعية للأداء التنافسي: تتمثل في المتغيرات التالية:

- التكلفة؛
- الجودة
- الابداع؛
- المرونة.

توجد أربعة مقاييس لقياس المتغيرات هي: الاسمي والرتبي وتوصف على أنها مقاييس نوعية، والفنوي والنسبي توصف على أنها مقاييس كمية، وفيما يلي توضيح مفهوم هذه المقاييس: ¹

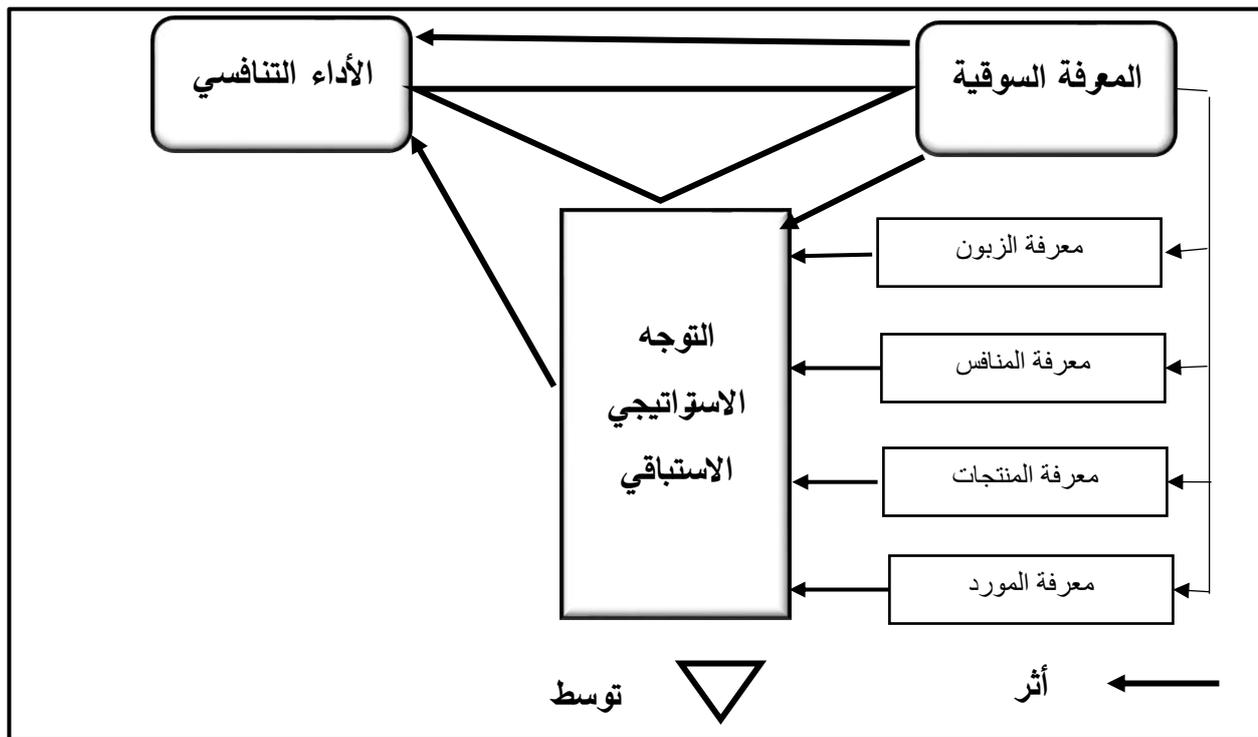
- المقاييس الاسمية: هي المقاييس التي تسمح للباحث بتوزيع الأشخاص أو الأشياء محل الدراسة على مجموعة معينة؛
- المقاييس الترتيبية: تقوم بتقسيم المتغيرات إلى الاختلافات النوعية بين مختلف الأصناف بالإضافة إلى ترتيب هذه الأصناف بطريقة ذات مغزى؛
- المقاييس الفنوية: تسمح للباحث بإجراء بعض العمليات الرياضية على البيانات التي تم تجميعها من المستقضي منهم فهي تسمح بقياس عمق الاختلاف بين الأفراد والجماعات المختلفة؛

¹ - أظني جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائري، 2014، ص: 234.

- **المقاييس النسبية:** تتغلب المقاييس النسبية على القصور الموجود في المقاييس الفئوية والذي يرجع إلى عدم وجود صفر حقيقي في بداية المقياس في حالة المقاييس الفئوية بل الاعتماد على بداية تحكيمية، ويعني ذلك صفر حقيقي في بداية المقاييس النسبية بالمقارنة مع عدم وجود ذلك في حالة المقاييس الفئوية، ويعتبر هذا المقياس أقوى المقاييس الأربعة نظرا لاشتماله على بداية حقيقة بالإضافة على اشتماله على جميع خصائص المقاييس الأخرى، وتستخدم عادة في البحوث التنظيمية عندما يتطلب البحث الحصول على أرقام واقعية دقيقة.

ومن خلال ما سبق يمكننا توضيح النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-1): يوضح النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع كل العناصر التي يمكن أن يتضمنها تقرير الدراسة كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها. وفيه يقوم الباحث بجمع البيانات عن كل مفردة داخلية في نطاق البحث دون ترك أي منها.¹ والمجتمعات ليست دائماً كبيرة فقد تكون صغيرة يمكن دراسة

¹ - عيود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمر، دمشق، سوريا، 2004، ص: 168.

أفرادها جميعا في بحث واحد، وقد تكون كبيرة أو لا نهائية بحيث تحتاج إلى عينة تمثلها.¹ ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموعة المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف.

ويتميز هذا القطاع بالعديد من الخصائص المنفردة مقارنة بأنواع أخرى من القطاعات ومن بين هذه المميزات ما يلي:²

- عدم استقرار حجم المبيعات نتيجة التذبذبات الموسمية للمبيعات والتذبذبات اليومية والأسبوعية؛
 - ارتفاع التكاليف الثابتة (ثلاث أرباع التكاليف الكلية)؛
 - طبيعة المنتج حيث لا يمكن تخزين الغرف وتنوع المنتجات وضرورة السرعة في خدمة الزبون وخدمات متنوعة من إقامة ونقل وإطعام؛
 - دورة إنتاج قصيرة إذ أن الشراء والاستلام والتخزين والخروج واعداد الطعام والتقديم... تتم في أوقات متقاربة؛
 - يتميز هذا القطاع بشدة المنافسة بين مختلف المؤسسات الفندقية؛
 - أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية؛
 - أن جمهور هذا السوق واسع ويشمل مختلف شرائح المجتمع من داخل وخارج الجزائر.
- ومن أجل تحديد مجتمع الدراسة تم التواصل مع مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية سطيف للحصول على قائمة المؤسسات الفندقية المصنفة بالولاية، وبعد معاينة القائمة تم ضبط مجتمع الدراسة على أساس تصنيف القانون الجزائري للمؤسسات الفندقية وهي كما يلي:

الجدول رقم (4-1): يوضح مجتمع الدراسة

التصنيف	عدد الفنادق
فندق أربع نجوم ****	02
فندق ثلاث نجوم ***	07
فندق نجمتين **	04
فندق نجمة واحدة *	13
بدون درجة	08
درجة واحدة	02
مؤسسة معدة للفندقة	15
المجموع	51

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مديرية السياحة والصناعة التقليدية (الملحق رقم 03)

¹ - سعيد إسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1994، ص: 221.

² - أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص: 241.

وبناء على الجدول فإن مجتمع الدراسة هو مسيري 51 فندق والتي تتوزع في المناطق التالية: مدينة سطيف، العلمة، عين آزال، حمام السخنة، حمام قرقور (بوقاعة)، بابور.

ثالثا: تحديد عينة الدراسة النهائية

نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة كان من الأحسن القيام بمسح شامل لجميع المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف، لكن عدم تجاوب أصحاب ومسيري العديد من المؤسسات محل الدراسة تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة، وبالاعتماد على معادلة Steven K.Thompson لتحديد حجم العينة وهي كالتالي: ¹

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{\left[N - 1 * \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + p(1 - p)}$$

حيث أن:

N : حجم المجتمع؛

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96؛

d : نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛

p : نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50.

فبتطبيق المعادلة السابقة، فإن حجم عينة الدراسة n يساوي:

$$\begin{aligned} n &= 51 * 0.50 (1-0.50) / [51 - 1 * (0.05)^2 / (1.96)^2] + 0.50(1 - 0.50) \\ &= 51 * 0.25 / [50 * 0.0006507705] + 0.25 \\ &= 12.75 / 0.2825 \\ &= 45.12. \end{aligned}$$

وبالتالي: فإن حجم عينة الدراسة هو 46 مؤسسة فندقية.

الجدول رقم (4-2): يوضح عينة الدراسة النهائية

حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات التي تم استردادها	عدد الاستمارات المستعملة في التحليل	نسبة عينة الدراسة النهائية للتحليل
51	46	51	42	42	%91.30

المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ - عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، تخصص: علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2019، ص: 198.

والنسبة الباقية هي 8.69% لم يتم الإجابة عنها والمقدر عددها 04 استمارات من طرف أفراد العينة المطلوبة، وبالتالي فإن عدد أفراد عينة الدراسة الحالية هو 42 بنسبة 91.30% من المجتمع الإحصائي ككل المقدر ب 51. أي أن هناك 09 استمارات من المجتمع لم يتم الإجابة عنها. وتصبح نسبة الاستجابة مقارنة بالمجتمع الكلي هي: 82.35%.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد قيامنا بتحديد النموذج الفرضي ومجتمع وعينة الدراسة، وبغرض الوصول إلى النتائج والأهداف المراد الوصول إليها لابد من تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة في عملية التحليل. وهذا ما سنوضحه من خلال عناصر هذا المطلب.

أولاً: أدوات الدراسة

يمكن استخدام عدة أدوات لجمع البيانات الأولية مثل: الاستبيان، المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية وفي هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان بدرجة أولى لجمع البيانات الأولية، كما تم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان.

1- المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، وكانت عبارة عن مجموع من المقابلات مع بعض مسيري فنادق مجتمع الدراسة، ومع إدارات مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية سطيف لتوضيح تصنيف الفنادق ومعرفة واقع وآفاق الصناعة الفندقية في الولاية.

2- الاستبيان:

هو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد من طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات لرأي وميول الأفراد.¹

ويجب التركيز عند صياغة الاستبيان على ثلاث مجالات رئيسة هي: صياغة ألفاظ الأسئلة، تصنيف المتغيرات وقياسها وترميزها بعد الحصول على إجابات المستجيبين، بالإضافة إلى الشكل العام للاستبيان والذي

¹ - عبود عبد الله العسكري، مرجع سابق، ص: 172.

يجب مراعاة فيه مبادئ صياغة الألفاظ من حيث لغة الاستبيان والمصطلحات المناسبة ومراعاة المظهر العام من حيث وضع مقدمة جيدة للاستبيان مع ضمان عدم إرهاق المستجيب من حيث الجهد والوقت. ويحتوي الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي لها إجابات منها تسهل على المستقضي إعطاء الجواب وتسهل على الباحث عملية الترميز كونها تعطي مجمعة أجوبة معيارية. ولقد تم تقسم الاستبيان إلى جزئين هما:

- الجزء الأول: يتعلق بالأسئلة الديموغرافية والوظيفية وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التصنيف الوظيفي، عدد سنوات نشاط الفندق، وكانت بدائل الإجابة تتبع السلم الرقمي أو الرتبي.
- الجزء الثاني: يتضمن فقرات متغيرات الدراسة الثلاث والتي بلغت 43 فقرة، وكانت بدائل الإجابة تتبع السلم الفئوي. ويمكننا توضيح توزيع الفقرات على محاور الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (4-3): يوضح توزيع فقرات الاستبيان

المحاور (المتغيرات)	الأبعاد	عدد الفقرات
المحور الأول: المعرفة السوقية	معرفة الزون	05 فقرات
	معرفة المنافس	05 فقرات
	معرفة الخدمات	05 فقرات
	معرفة المورد	05 فقرات
المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي	بدون أبعاد	07 فقرات
المحور الثالث: الأداء التنافسي	التكلفة	04 فقرات
	الجودة	04 فقرات
	الابداع	04 فقرات
	المرونة	04 فقرات
المجموع		43 فقرة

المصدر: من إعداد الطالبة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم هذا المقياس بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستقضي على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي ما يلي:

الجدول رقم (4-4): سلم ليكرت الخماسي

التصنيف الخاص بالمحاور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 115.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الدرجات من خلال استخدام المقياس الترتيبي للأهمية ذلك من أجل إعطاء المتوسط الحسابي مدلولاً. ولقد تم تحديد الحدود التي تفصل الإجابات في سلم ليكرت الخماسي كم يلي:

- عدد المجالات = أعلى رتبة في سلم ليكرت - أدنى رتبة في السلم = 5 - 1 = 4.
- عدد درجات السلم = 5.

- المدى = عدد المجالات / عدد درجات السلم، أي: $0.8 = 5/4$.

وعليه سيكون مدى المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (4-5): يمثل مدى المتوسط الحسابي ومستوى الأهمية لإجابات المستقيين

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مجال المتوسط الحسابي	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1.1
مستوى الأهمية	عال جدا	عال	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: أقطي جوهره، مرجع سابق، ص ص: 234-235.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يعد تحليل البيانات من المراحل التي تهدف إلى اختيار البيانات التي تم جمعها، حيث يتمكن الباحث من خلالها على الإجابة عن أسئلة الدراسة.

يقوم نموذج الدراسة الحالية على أساس افتراض وجود وساطة للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على العلاقة بين المتغير المستقل (المعرفة السوقية) والمتغير التابع (الأداء التنافسي)، وقد قمنا بمراجعة الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لاختبار أثر المتغير الوسيط بهدف اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة من الناحية العلمية لاستخدامه في البحث الحالي، وتبين أنه يمكننا استخدام الأساليب الإحصائية وفق المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل (المعرفة السوقية) على المتغير الوسيط (التوجه الاستراتيجي الاستباقي).

- المرحلة الثانية: ويتم قياس أثر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمعرفة السوقية) على المتغير التابع (الأداء التنافسي).
 - المرحلة الثالثة: ويتم فيها ادخال المتغير الوسيط مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها كل متغير وسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- وعليه قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام حزمة SPSS كما قتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:¹
- التوزيعات التكرارية: وهي عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية؛
 - مقاييس النزعة المركزية والتشتت: وتم استخدام كل من المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري من مقاييس التشتت؛
 - الإحصاءات الاستدلالية: وتفيد في قياس العلاقة بين متغيرين أو الفرق بين عدة مجموعات فرعية بشأن متغير معين، أو قياس مقدار ما تفسر عدة متغيرات مستقلة من التغير الموجود في متغير تابع... إلخ، وفيما يأتي شرح لهذه الإحصاءات:
- الارتباط: إذا أراد الباحث معرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، تستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الاسمية، وتتراوح قيمته بين 1 و -1، ولكن قيمة المعامل لا تكفي بل أن الباحث بحاجة لمعرفة قوة الارتباط (أو أن هذا الارتباط حدث بصدفة)، لذلك يتم الاطلاع على مستوى المعنوية حيث حدد أن 0.05 يعبر مستوى مقبولا في العلوم الاجتماعية بصفة عامة.
 - معامل التحديد R²: يوضح مقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع، مع توضيح مستوى الدلالة.
 - الانحدار: هو تقدير القيمة المستقبلية لمتغير واحد بناء على معرفة قيم متغير آخر، ويفيدنا في تحديد شكل العلاقة بين المتغيرين رياضيا وبيانيا، وتوضيح اتجاه العلاقة بين المتغيرين والتنبؤ بقيمة أحد المتغيرين بدلالة المتغير الآخر. وهناك انحدار بسيط (أي أن المتغير التابع يعتمد على متغير مستقل واحد)، وانحدار متعدد (أي المتغير التابع يعتمد على عدة متغيرات مستقلة).

¹ - أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص ص: 237-238.

- نموذج *Andrew F.Hayes*: تم استخدام هذا النموذج من خلال *PROCESS procedure for SPSS Version 4.0* وذلك من أجل اختبار فرضية الوساطة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرومباخ: يقيس درجة الثبات الداخلي للمقياس بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف في حين إذا كان موجودا في حدود 0.70 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيدا وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

تقتضي الإجراءات المنهجية في تحضير واعداد الاستبيان ضرورة اخضاعها لمجموعة من الاختبارات للتأكد من مدى صلاحيتها للاستعمال من حيث مفهوميتها من قبل عناصر المجتمع والعينة، وإذا كانت مناسبة للحصول على المعلومات المناسبة لقياس أبعاد كل متغير، وأهم اختبارين يتم اختبار الاستبانة بها هما:

أولاً: اختبار الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة مختصين في التسويق وإدارة الأعمال والاحصاء (يمكن الرجوع إلى قائمة المحكمين بالملحق 02) للتحقق من مدى صدق الاستبانة، حيث طلبنا من الأساتذة المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومناسبتها مع المحور الذي تنتمي إليه ومدى ملاءمتها لأغراض الدراسة، وقد نتج عن هذا الاختبار إجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات لتكون أكثر دلالة ووضوح، وحذف بعض العبارات الأخرى غير المناسبة مع محور الدراسة لضمان زيادة مصداقية الأداء في قياس ما صممت من أجله. هذا وقد أخذنا بجميع ملاحظات الأساتذة في صياغة الاستبيان ليظهر بالصيغة النهائية كما هو مبين في الملحق رقم 01.

ثانياً: الاتساق الداخلي

يعتبر قياس درجة الاتساق الداخلي من الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس صدق محتوى أداة الدراسة وذلك من خلال استخدام مصفوفة الارتباط لمعرفة مدى ارتباط درجة كل فقرة من الاختبار بالدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما يلي:

1- الاتساق الداخلي ل فقرات المعرفة السوقية:

وفي هذا العنصر سيتم قياس درجة الاتساق الداخلي لمتغير المعرفة السوقية من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة بالمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-6): يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المعرفة السوقية

الرقم	البعد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
01	معرفة الزبون	01	يملك الفندق قاعدة بيانات خاصة بالزبائن	0.716**	دال
		02	يقوم الفندق بجمع معلومات حول رغبات وحاجات الزبائن.	0.865**	دال
		03	يستخدم الفندق قنوات اتصال (الهاتف، موقع الكتروني...) لمعرفة استفسارات الزبائن؛	0.846**	دال
		04	يملك الفندق معرفة حول التطورات المستقبلية في خدمة الزبون؛	0.801**	دال
		05	يقوم الفندق بجمع معلومات حول مدى رضا الزبون عن الخدمة المقدمة	0.577**	دال
02	معرفة المنافس	06	يقوم الفندق بجمع معلومات حول المنافسين من خلال مصادر معينة (الأنترنت، الزبائن، ...).	0.757**	دال
		07	يملك الفندق معرفة حول المنافسين المباشرين وغير المباشرين له.	0.914**	دال
		08	يقوم الفندق بتشخيص نقاط القوة لدى المنافسين المباشرين له.	0.926**	دال
		09	يقوم الفندق بتشخيص نقاط الضعف لدى المنافسين المباشرين له	0.906**	دال
		10	لدى الفندق معرفة حول التحركات الاستراتيجية التي يتبناها المنافسين.	0.813**	دال
03	معرفة الخدمات	11	يملك الفندق معرفة كاملة بخصائص الخدمة المقدمة.	0.791**	دال
		12	يحرص الفندق على تقديم خدمات تكميلية للزبائن	0.855**	دال
		13	يحرص الفندق على تقديم خدمات تكميلية للزبائن	0.835**	دال
		14	يسعى الفندق إلى تطوير خدماته باستمرار.	0.857**	دال
		15	يستفيد الفندق من اقتراحات الزبائن في تطوير الخدمات المقدمة.	0.618**	دال

04	معرفة المورد	16	يقوم الفندق بجمع معلومات حول الموردين (الاتصالات المباشرة بالمورد، الإعلانات، الدليل التجاري،...)	0.758**	دال
		17	يحرص الفندق في اختياره للمورد وفق معايير محددة (الموقع، الجودة، السعر، السمعة والشهرة،...)	0.787**	دال
		18	يسعى الفندق إلى تحسين علاقته بالموردين.	0.820**	دال
		19	يعتمد الفندق على مصادر التجهيز التي تعمل وفق معايير الجودة المطلوبة.	0.781**	دال
		20	يقوم الفندق برصد التطورات المستقبلية في مصادر تجهيز الفنادق.	0.848**	دال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 04)

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط لفقرات المعرفة السوقية أكبر **0.30** دلالة على أن هناك ارتباط بين الفقرة والمحور التابعة له، كما أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.01**، ومنه يمكننا القول أن فقرات متغير المعرفة السوقية صادقة ومتسقة داخليا وصالحة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي

وفي هذا العنصر سيتم قياس درجة الاتساق الداخلي لمتغير التوجه الاستراتيجي الاستباقي من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة بالمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-7): يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	يقوم الفندق بمتابعة التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية.	0.822**	دال
02	يعمل الفندق على تحقيق الريادة في السوق.	0.819**	دال
03	يعتمد الفندق على التخطيط المستقبلي في تحقيق أهدافه.	0.843**	دال
04	يقوم الفندق بالبحث عن الفرص المستقبلية المتاحة في الأسواق.	0.686**	دال
05	يحرص الفندق على استغلال الفرص المتاحة قبل غيره من المنافسين.	0.893**	دال
06	يملك الفندق القدرات والمهارات العالية للاستجابة السريعة للفرص المتاحة.	0.743**	دال
07	يعتمد الفندق على نماذج (سيناريوات) للتكيف مع الأحداث المستقبلية.	0.856**	دال

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 04)

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي أكبر 0.30 دلالة على أن هناك ارتباط بين الفقرة والمحور التابعة له، كما أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، ومنه يمكننا القول أن فقرات متغير التوجه الاستراتيجي استباقي صادقة ومتسقة داخليا وصالحة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لفقرات الأداء التنافسي

وفي هذا العنصر سيتم قياس درجة الاتساق الداخلي لمتغير الأداء التنافسي من خلال قياس درجة ارتباط كل فقرة بالمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-8): يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداء التنافسي

الرقم	البعد	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
01	محور التكلفة	01	يهتم الفندق بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة.	0.812**	دال
		02	يعمل الفندق على التخفيض من حوادث العمل.	0.808**	دال
		03	يقدم الفندق خدمات بأسعار توافق خصائص الزبائن.	0.859**	دال
		04	يسعى الفندق إلى تخفيض التكاليف لتحقيق التميز في السوق.	0.804**	دال
02	محور الجودة	05	يقدم الفندق خدمات ذات جودة أفضل من المنافسين.	0.867**	دال
		06	يسعى الفندق إلى تحسين جودة خدماته باستمرار.	0.791**	دال
		07	يهتم الفندق بتقليل شكاوي الزبائن بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة.	0.767**	دال
		08	يملك الفندق نظام رقابة على جودة الخدمة المقدمة.	0.831**	دال
03	محور الابداع	09	يتبنى الفندق الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون من أجل تطوير الخدمات المقدمة	0.899**	دال
		10	يقدم الفندق حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكار إبداعية.	0.951**	دال
		11	يحرص الفندق على توظيف عاملين لديهم القدرة على الابداع وتطوير الخدمة.	0.791**	دال

دال	0.799**	يستفيد الفندق من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة.	12	محور المرونة	04
دال	0.833**	يواكب الفندق مختلف التطورات التكنولوجية.	13		
دال	0.800**	يستجيب الفندق للتغيرات المطلوبة في تقديم الخدمة وفقا لتفضيلات الزبون.	14		
دال	0.898**	يملك الفندق القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون.	15		
دال	0.870**	لدى الفندق القدرة على الاستجابة لتقلبات الطلب (حالة الذروة في الطلب).	16		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 04)

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط لفقرات الأداء التنافسي أكبر 0.30 دلالة على أن هناك ارتباط بين الفقرة والمحور التابعة له، كما أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، ومنه يمكننا القول أن فقرات متغير الأداء التنافسي صادقة ومتسقة داخليا وصالحة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار ثبات الأداة

1- الطريقة الأولى: الثبات من خلال معامل ألفا كرومباخ

من أجل اختبار ثبات الاستبيان قمنا بتطبيق حساب ألفا كرومباخ، حيث تم حسابه لكل محور على حدى ثم تطبيقه على جميع محاور الاستبيان، وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

1-1- معامل الثبات لمحور المعرفة السوقية:

الجدول رقم (4-9): اختبار ثبات محور المعرفة السوقية

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	معرفة الزبون	05 فقرات	0.813
02	معرفة المنافس	05 فقرات	0.913
03	معرفة المنتجات	05 فقرات	0.846
04	معرفة المورد	05 فقرات	0.852
كافة أبعاد المحور		20 فقرة	0.925

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لمتغير المعرفة السوقية ككل قد بلغ 0.925 وهي قيمة عالية جدا، كما أن معامل ألفا كرومباخ لكل محاور المتغير تفوق القيم المطلوبة المقدرة ب 0.7/0.6، وبالتالي يمكننا القول أن بيانات هذا المتغير على درجة عالية من الثبات صالحة للدراسة.

1-2- معامل الثبات لمحور التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

الجدول رقم (4-10): اختبار ثبات محور التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	07 فقرة	0.950

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لمتغير التوجه الاستراتيجي الاستباقي ككل قد بلغ 0.950 وهي قيمة عالية جدا تفوق القيمة المطلوبة، وبالتالي يمكننا القول أن بيانات هذا المتغير على درجة عالية من الثبات صالحة للدراسة.

1-3- معامل الثبات لمحور الأداء التنافسي:

الجدول رقم (4-11): اختبار ثبات محور الأداء التنافسي

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
01	التكلفة	04 فقرات	0.828
02	الجودة	04 فقرات	0.812
03	الابداع	04 فقرات	0.883
04	المرونة	04 فقرات	0.869
كافة أبعاد المحور		16 فقرة	0.950

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لمتغير الأداء التنافسي ككل قد بلغ 0.950 وهي قيمة عالية جدا، كما أن معامل ألفا كرومباخ لكل محاور المتغير تفوق القيم المطلوبة المقدرة ب 0.7/0.6، وبالتالي يمكننا القول أن بيانات هذا المتغير على درجة عالية من الثبات صالحة للدراسة.

ومنه يمكننا القول أن معامل ألفا كرومباخ لكل المتغيرات مرتفع ويفوق 0.7، وهذا ما يجعل أداة الدراسة على درجة عالية من الثبات والموثوقية وأنها صالحة للدراسة.

2- الطريقة الثانية: الثبات من خلال التجزئة النصفية

تهدف طريقة التجزئة النصفية Split half إلى اختبار ثبات أداة القياس، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم فقرات الاستبيان إلى جزئين ويتم حساب المتوسط الحسابي أو المجموع لكلاهما مع حساب مجموعة من المؤشرات لقياس ثبات الأداة وهي: معامل ألفا كرومباخ، معامل الارتباط بين الجزئين، معامل Spearman Brown، ومعامل Guttman. بحيث كل ما كانت هذه المعاملات مرتفعة قريبة من 1 فإن الأداة على درجة عالية من الثبات وصالحة للدراسة والتحليل، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال اجراء الاختبار على محاور الدراسة كل على حدى:

2-1- بالنسبة لمحور المعرفة السوقية

كانت نتائج اختبار الثبات لمحور المعرفة السوقية حسب طريقة التجزئة النصفية كما يلي:

الجدول رقم (4-12): يوضح قيم الثبات للمعرفة السوقية باستخدام التجزئة النصفية

نتائج الاختبار		
0.840	القيمة	الجزء الأول 01:
10	عدد الفقرات	
0.863	القيمة	الجزء الثاني 02:
10	عدد الفقرات	
20	اجمالي عدد الفقرات	
0.925	معامل الارتباط بين الجزئين	
0.961	حالة تساوي الجزئين	معامل Spearman
0.961	حالة عدم تساوي الجزئين	Brown
0.957	معامل Guttman	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه عند القيام بالتجزئة النصفية لمتغير المعرفة السوقية إلى جزئين فإن معامل كرومباخ سجل قيمة مرتفعة وهي أكبر من القيمة المطلوبة 0.6/0.7، وقد بلغت عدد فقرات كل جزء 10 فقرات بشكل متساوي، كما سجلت باقي مؤشرات طريقة التجزئة النصفية قيم جيدة للدلالة على الدرجة العالية من الثبات والموثوقية في بيانات الدراسة.

2-2- بالنسبة لمحور التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

كانت نتائج اختبار الثبات لمحور التوجه الاستراتيجي الاستباقي حسب طريقة التجزئة النصفية كما يلي:

الجدول رقم (4-13): يوضح قيم الثبات التوجه الاستراتيجي الاستباقي باستخدام التجزئة النصفية

نتائج الاختبار			
0.885	القيمة	الجزء الأول 01:	الفا كرومباخ
4	عدد الفقرات		
0.863	القيمة	الجزء الثاني 02:	
3	عدد الفقرات		
7	اجمالي عدد الفقرات		
0.890	معامل الارتباط بين الجزئين		
0.942	حالة تساوي الجزئين		معامل Spearman
0.943	حالة عدم تساوي الجزئين		Brown
0.919	معامل Guttman		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال المعطيات المسجلة في الجدول السابق فإن عملية التجزئة النصفية لمتغير التوجه الاستراتيجي الاستباقي (07 فقرات) نتج عنها جزئين، بحيث يتكون الجزء الأول من 04 فقرات والجزء الثاني مكون من 03 فقرات، ونتيجة ألفا كرومباخ للجزئين قدرت ب: 0.885 و 0.863 على التوالي وهي أكبر من القيمة المطلوبة، وبالنظر إلى باقي مؤشرات طريقة الاختبار (التجزئة النصفية) نجد أنها قيم عالية وتوحي بدرجة ثبات عالية لبيانات الدراسة حسب هذا المتغير.

2-3- بالنسبة لمحور الأداء التنافسي

كانت نتائج اختبار الثبات لمحور الأداء التنافسي حسب طريقة التجزئة النصفية كما يلي:

3- الجدول رقم (4-14): يوضح قيم الثبات التوجه الأداء التنافسي باستخدام التجزئة النصفية

نتائج الاختبار			
0.910	القيمة	الجزء الأول 01:	الفا كرومباخ
8	عدد الفقرات		
0.897	القيمة	الجزء الثاني 02:	
8	عدد الفقرات		
16	اجمالي عدد الفقرات		
0.925	معامل الارتباط بين الجزئين		

0.961	حالة تساوي الجزئين	معامل Spearman
0.961	حالة عدم تساوي الجزئين	Brown
0.961		معامل Guttman

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن: التجزئة النصفية لمتغير الأداء التنافسي نتج عنها جزئين متساويين ب: 08 فقرات لكل جزء، وعند قياس معامل ألفا كرومباخ لكل جزء كانت النتيجة كالتالي: 0.910 للجزء الأول، و0.897 للجزء الثاني وهي قيم متقاربة ومرتفعة أكبر من القيمة المطلوبة، كما أن باقي مؤشرات الاختبار كانت جيدة ومرتفعة للدلالة على الدرجة العالية من ثبات وموثوقية البيانات. ومنه فإن درجة ثبات الأداة عالية وهي صالحة للدراسة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نعرف طبيعة توزيع بيانات العينة، وفي دراستنا هذه سوف نعلم على اختبار Shapiro-wilk للتوزيع الطبيعي، لأن حجم العينة أقل من 50 مفردة وهو الأنسب في هذه الحالة. وكانت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كالتالي:

الجدول رقم (4-15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	القيمة الاحصائية	مستوى الدلالة sig
المعرفة السوقية	0.963	0.195
التوجه الاستباقي	0.933	0.17
الأداء التنافسي	0.950	0.067

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 04)

يفترض هذا النموذج فرضيتين رئيسيتين هما:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (الفرضية الصفرية)؛

H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (الفرضية البديلة).

القاعدة: إذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة (Sig SW > 0.05)، والعكس صحيح.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة أكبر من 0.05، ومنه يمكننا القول أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا اجراء مجموعة من الاختبارات للتحقق من فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص منها الخصائص الشخصية المتعلقة بوحدة المعاينة (مسييري المؤسسات الفندقية بولاية سطيف)، ومنها المتعلقة بالمؤسسة وتدعى الخصائص الوظيفية، لذا سنقوم في هذا المبحث بعرض أهم خصائص العينة وتحليلها بقصد تعريف بعينة الدراسة، ثم بعد ذلك سنتطرق إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية وذلك من أجل بيان واقع هذه المتغيرات في المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف. وينقسم هذا المبحث للعناصر التالية:

- المطلب الأول: دراسة خصائص العينة؛

- المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: دراسة خصائص العينة

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم وصف شامل لأهم السمات والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي احتوتها الاستمارة، وتتمثل في العناصر التالية:

- متغير الجنس؛
- متغير الفئة العمرية؛
- متغير المؤهل العلمي؛
- متغير عدد سنوات الخبرة؛
- متغير التصنيف الوظيفي؛
- متغير عدد سنوات نشاط الفندق؛

أولاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

تم توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس كما يلي:

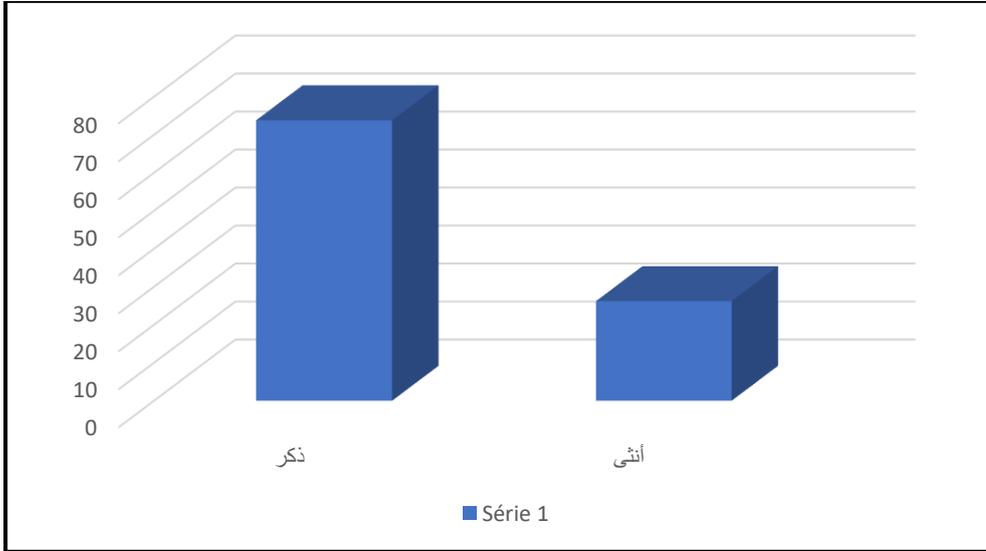
الجدول رقم (4-16): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الرمز	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
01	ذكر	31	73.8 %
02	أنثى	11	26.2 %
المجموع	-	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ولتوضيح معطيات الجدول أكثر نبينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-2): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن إطارات ومسيري فنادق ولاية سطيف المصنفة معظمهم ذكور وذلك بنسبة 73.8 % مقابل نسبة 26.2 % من الإناث، ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى طبيعة العمل كمدير أو مسير في إدارة المؤسسات الفندقية تتطلب العنصر الذكوري أكثر من العنصر النسوي، حيث أن مهام هذه الفئة قد تمتد إلى أوقات متأخرة خارج الأوقات الرسمية، كما أنها تتطلب التنقل إلى أماكن مختلفة من أجل مهام إدارية، وهذا ما لا يتناسب مع العنصر النسوي خاصة في المجتمعات العربية الإسلامية المحافظة والتي تنتمي إليها أفراد مجتمع دراستنا.

ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

تم تقسيم الفئات العمرية إلى أربع فئات وكانت نتيجة توزيع أفراد العينة حسب هذا التقسيم كما يلي:

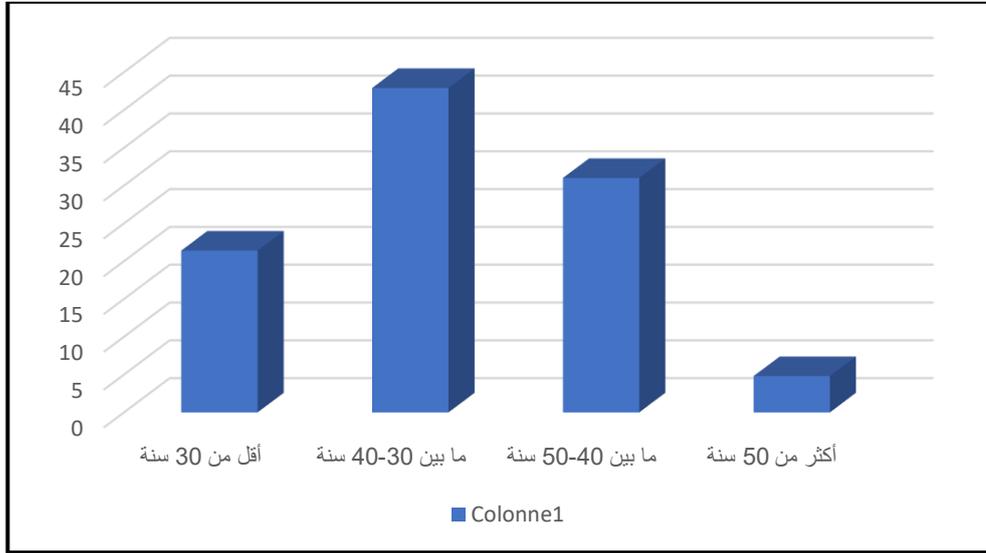
الجدول رقم (4-17): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

الرمز	العمر	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 30 سنة	9	21.4 %
02	ما بين 30-40 سنة	18	43.9 %
03	ما بين 40-50 سنة	13	31 %
04	أكثر من 50 سنة	2	4.8 %
المجموع	-	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

ولتوضيح معطيات الجدول أكثر نبينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-3): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن:

متغير الفئة العمرية يسجل أعلى نسبة للأفراد الذين يتراوح أعمارهم ما بين 30-40 بنسبة 42.9 %، ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين 40-50 بنسبة 31 %، لتسجل بعدها فئة الأفراد الذين هم أقل من 30 سنة بنسبة 21.4 %، أما أفراد مجتمع البحث الذين ينتمون إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد قدرت نسبتهم ب: 4.8 % . ومنه يمكننا القول أن تولي مناصب تسيير المؤسسات الفندقية توكل أكثر لفئة الشباب والكهول.

ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

تم اقتراح على المستجوبين ثلاث مستويات من المؤهلات العلمية مع إمكانية إضافة مستويات أو مؤهلات أخرى إن لم تكون موجودة في الاختيارات فكانت النتائج كما لي:

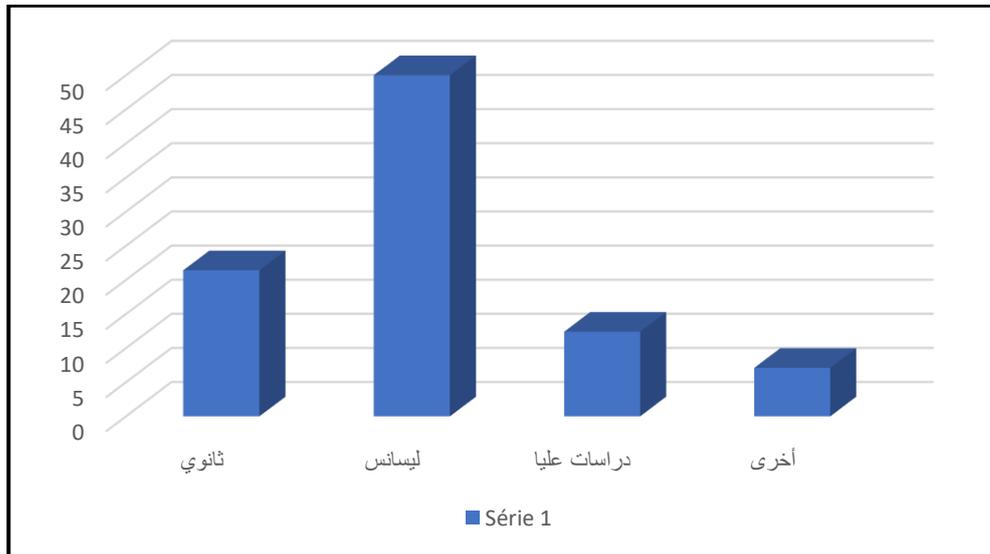
الجدول رقم (4-18): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

الرمز	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
01	ثانوي	9	21.4 %
02	ليسانس	21	50 %
03	دراسات عليا	9	12.4 %
04	أخرى	3	7.1 %
المجموع	-	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

ولتوضيح معطيات الجدول أكثر نبينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-4): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن معظم أفراد مجتمع البحث متحصلون على شهادة ليسانس وذلك بنسبة 50 %، ثم تليها نسبة 21.4 % من أفراد مجتمع البحث لديهم مؤهل ثانوي، أما الذين هم بمؤهل دراسات عليا فكانت نسبتهم 12.4 %، في حين يمتلك باقي أفراد مجتمع البحث مؤهلات أخرى وذلك بنسبة 7.1 % . ليتضح لنا أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلات جامعية وذلك لطبيعة الوظائف الموكلة إليهم، إذ يعتبر المؤهل العلمي ضرورة ملحة لتطوير مستوى الأداء والقدرة على التسيير واتخاذ القرارات في المؤسسات الفندقية.

رابعاً: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

من أجل معرفة توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة قمنا باقتراح ثلاث فئات وكانت النتائج كالتالي:

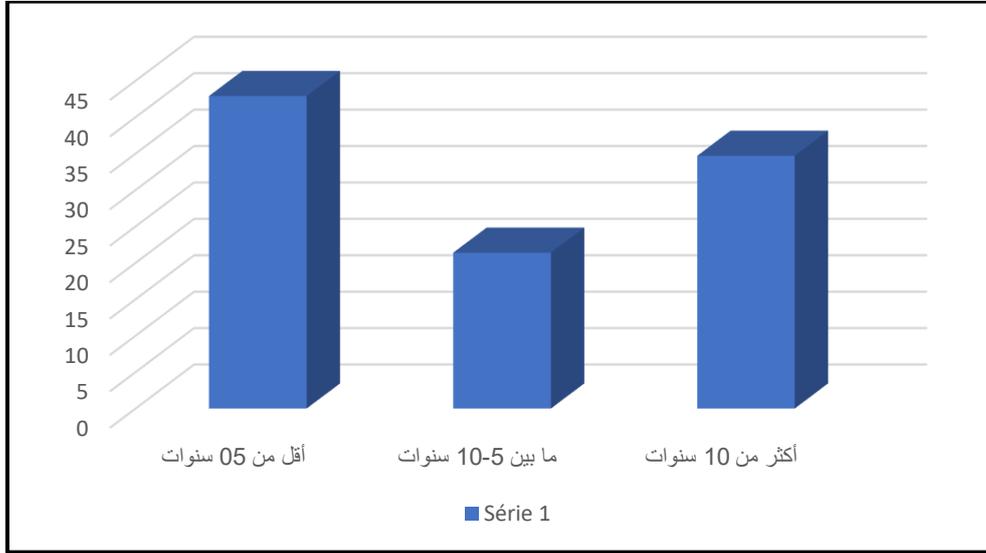
الجدول رقم (4-19): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

الرمز	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 05 سنوات	18	42.9%
02	ما بين 05-10 سنوات	9	21.4%
03	أكثر من 10 سنوات	11	35.7%
المجموع	-	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

ولتوضيح معطيات الجدول أكثر نبينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-5): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال معطيات توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الخبرة يتضح لنا أكبر نسبة مالت إلى كفة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بنسبة 42.9%، ويمكن تبرير هذه النسبة لحدائثة أغلب فنادق ولاية سطيف، أما فئة أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات فقدرت نسبتهم ب: 37.7%، ونسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنوات كانت 21.4%، ويمكن تفسير هذين النسبتين نتيجة اعتماد بعض الفنادق محل الدراسة على ذوي الخبرة من مسيري الفنادق السابقة.

خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

من أجل معرفة خصائص العينة المبحوثة من حيث التصنيف الوظيفي، تم اقتراح ستة خيارات خاصة بالتصنيف الإداري المعول به في المؤسسات الفندقية، وكانت النتائج كما يلي:

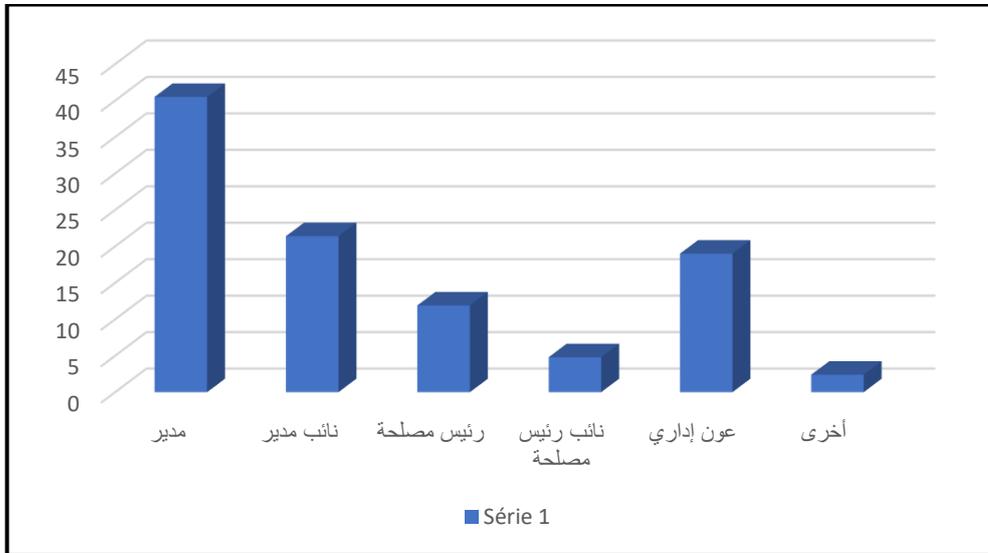
الجدول رقم (4-20): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب التصنيف الوظيفي

الرمز	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
01	مدير	17	40.5 %
02	نائب مدير	09	21.4 %
03	رئيس مصلحة	05	11.9 %
04	نائب رئيس مصلحة	02	4.8 %
05	عون إداري	08	19 %
06	أخرى	01	2.4 %
المجموع	-	42	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

ولتوضيح معطيات الجدول أكثر نبينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-6): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ أن: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي سجلت أكبر نسبة ب: **40.5%** من فئة المدراء، ثم تليها نسبة **21.4%** من أفراد العينة برتبة نائب مدير، ونسبة **19%** من أفراد العينة برتبة عون إداري، أما وظيفة رئيس مصلحة ونائب رئيس مصلحة قد كانت نسبهم **11.9%** و **4.8%** على التوالي، وذلك يرجع إلى طبيعة الهيكل الوظيفي الذي تتميز به المؤسسات الفندقية بولاية سطيف.

سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات نشاط الفندق

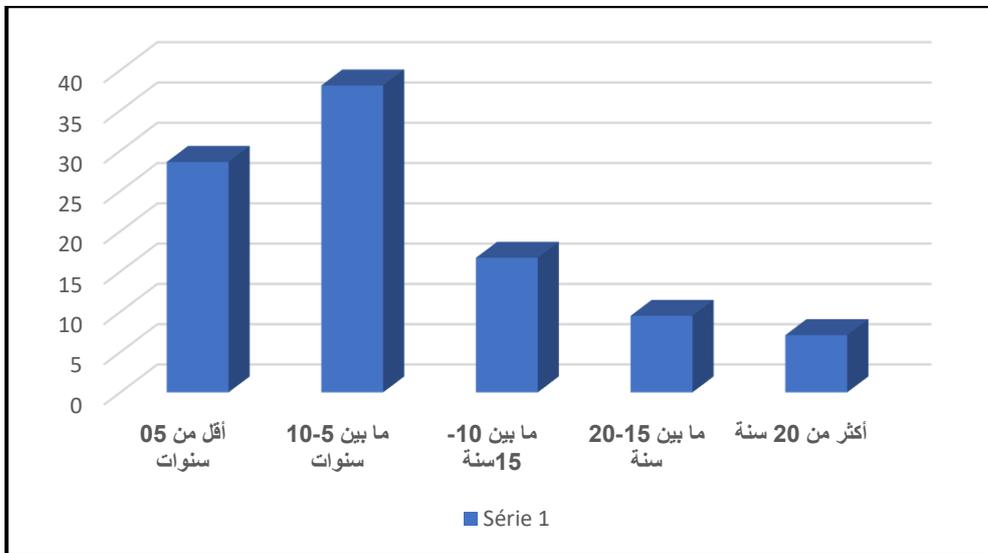
الجدول رقم (4-21): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات نشاط الفندق

الرمز	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
01	أقل من 05 سنوات	12	28.6%
02	ما بين 05-10 سنوات	16	38.1%
03	ما بين 10-15 سنة	07	16.7%
04	ما بين 15-20 سنة	04	9.5%
05	أكثر من 20 سنة	03	7.1%
المجموع	-	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

ولتوضيح معطيات الجدول أكثر نبينها في الشكل الموالي:

الجدول رقم (4-7): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات نشاط الفندق



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن: معظم المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تتراوح مدة نشاطها بين 05-10 سنوات، وذلك بنسبة 38.1% من إجمالي عدد الفنادق المصنفة بالولاية، ثم تأتي في المرتبة الثانية المؤسسات الفندقية التي كانت مدة نشاطها أقل من خمس سنوات بنسبة 28.6%، ويمكننا أن نفسر ذلك بأن معظم الفنادق حديثة النشأة في الولاية، في حين سجلت الفنادق التي تتراوح مدة نشاطها بين 10-15 سنة نسبة قدرها 16.7%، أما الفنادق التي تتراوح مدة نشاطها بين 15-20 سنة وأكثر من 20 سنة فكانت نسبتهم 9.7%، 7.1% على التوالي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب دراسة واقع تطبيق متغيرات الدراسة بالمؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف، وذلك من خلال عرض نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات التالية:

- المعرفة السوقية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة؛
- التوجه الاستراتيجي للاستباقي للمؤسسات الفندقية محل الدراسة؛
- الأداء التنافسي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

أولاً: التحليل الوصفي للمعرفة السوقية

لمعرفة مدى تبني المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف للمعرفة السوقية قمنا بالاعتماد على أربع متغيرات فرعية وهي: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد، وكانت النتائج كالتالي:

1- التحليل الوصفي لمعرفة الزبون:

الجدول رقم (4-22): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة الزبون

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
3	مرتفع	0.958	4.10	2	1	2	23	14	ت	يمتلك الفندق قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
				4.8	2.4	4.8	54.8	33.3	%	
5	مرتفع	0.826	4	1	2	2	28	9	ت	يقوم الفندق بجمع معلومات حول رغبات وحاجات الزبائن
				2.4	4.8	4.8	66.7	21.4	%	
				1	1	0	26	14	ت	

1	مرتفع جدا	0.782	4.21	2.4	2.4	0	61.9	33.3	%	يستخدم الفندق قنوات اتصال (الهاتف، موقع الكتروني،...) لمعرفة استفسارات الزبائن؛
4	مرتفع	0.897	4.02	2	4	0	25	11	ت	يملك الفندق معرفة حول التطورات المستقبلية في خدمة الزبون؛
				4.8	9.5	0	59.5	26.2	%	
2	مرتفع	0.861	4.12	1	1	4	22	14	ت	يقوم الفندق بجمع معلومات حول مدى رضا الزبون عن الخدمة المقدمة.
				2.4	2.4	9.5	52.4	33.3	%	
-	مرتفع	-	4.090	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول يتضح لنا م ايلي:

أ- يمتلك (أكثر من 88%) من المؤسسات الفندقية بولاية سطيف قاعدة بيانات خاصة بالزبائن، لتحقيق بذلك متوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.958 الذي يمثل مقدار تشتت القيم عن القيمة المتوسطة، ومنه يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية بولاية سطيف تحرص على جمع معلومات حول الزبائن وتكوين قاعدة بيانات تساعدهم على تكوين معرفة خاصة بالزبائن وذلك بصفة عالية.

ب-يقوم (66.7%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بجمع معلومات حول رغبات واحتياجات الزبائن بصفة عالية في حين يقوم حوالي (21.4%) من المؤسسات محل الدراسة بجمع المعلومات حول رغبات واحتياجات الزبائن بصفة عالية جدا لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره: 4 وانحراف معياري قدره 0.826، ومنه يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية تهتم برغبات واحتياجات الزبائن في صناعة خدماتها.

ت-يمتلك حوالي (95%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف قنوات اتصال (الهاتف، موقع الكتروني...) لاستقبال استفسارات الزبائن بصفة مستمرة، حيث بلغ المتوسط الفرضي في هذه الفقرة 4.21 وانحراف معياري قدر ب: 0.782 الذي يدل على التشتت المنخفض في استجابة أفراد العينة حول هذه الفقرة، ومنه يمكننا القول أن هناك اهتمام من طرف المؤسسات محل الدراسة بتحقيق التواصل مع الزبائن بصفة عالية جدا، وهذا ما يتفق مع المعايير القانونية المطلوبة في تصنيف الفنادق.

ث- هناك حوالي (59.5%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تهتم بمعرفة وجمع معلومات حول التطورات المستقبلية في خدمة الزبائن بصفة عالية و (26.2%) منها تهتم بهذه التطورات بصفة عالية جدا، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 4.02 وانحراف معياري قدره: 0.897، ومنه يمكننا القول أن

فنادق سطيف تهتم بالتطورات المستقبلية في خدمة الزبون، الأمر الذي يحقق لها تطوير خدماتها في المستقبل.

ج- يقوم (52.4%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف بجمع معلومات حول مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة، حيث حققت بذلك متوسط فرضي قدره 4.12 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.861، مما يعكس توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تحقيق رضا زبائنها.

ومما سبق يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف لديها المرتكزات الأساسية لبناء المعرفة الخاصة بالزبون، وذلك بمتوسط عام قدره 4.09 وهو مرتفع، وانطلاقاً من ترتيب الفقرات حسب آراء أفراد العينة فإن معرفة الزبون تعتمد أساساً في تحقيقها أولاً على استخدام قنوات اتصال لمعرفة استفسارات الزبائن وجمع المعلومات الخاصة بهم، ثم تعتمد على معرفة رضا الزبائن كجزء خاص وهام في خدمة الزبائن، لتأتي بعد ذلك في تحقيق معرفة الزبون خاصية تكوين قاعدة بيانات خاصة بزبائن المؤسسات الفندقية، أما في الأخير فتعتمد المؤسسات محل الدراسة في بناء معرفة الزبون حسب آراء أفراد العينة على الاهتمام بالتطورات المستقبلية في خدمة الزبون ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والكامنة، ولعل هذا الأخير ما يخالف القاعدة التسويقية التي تعتمد أساساً في كل عملياتها التسويقية والاستراتيجية على دراسة احتياجات ورغبات الزبائن، وقد يرجع هذا الأمر حسب أفراد العينة إلى تكاليف دراسات وبحوث التسويق لسلوك المستهلك هذا من جهة ونقص الخبرة في الجانب العلمي التسويقي المبني على البحوث والدراسات من جهة أخرى.

2- التحليل الوصفي لمعرفة المنافس:

الجدول رقم (4-23): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة المنافس

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
01	مرتفع	0.661	4.05	0	0	8	24	10	ت	يقوم الفندق بجمع معلومات حول المنافسين من خلال مصادر معينة (الأنترنيت، الزبائن، ...).
				0	0	19	57.1	23.8	%	
03	مرتفع	0.794	3.83	0	2	11	21	8	ت	يملك الفندق معرفة حول المنافسين المباشرين وغير المباشرين له.
				0	4.8	26.2	50	19	%	
02	مرتفع	0.843	3.86	0	3	9	21	9	ت	يقوم الفندق بتشخيص نقاط القوة لدى المنافسين المباشرين له.
				0	7.1	21.4	50	21.4	%	

04	مرتفع	0.824	3.83	0	3	9	22	8	ت	يقوم الفندق بتشخيص نقاط الضعف لدى المنافسين المباشرين له
				0	7.1	21.4	52.4	19	%	
05	مرتفع	0.914	3.57	0	5	15	15	7	ت	لدى الفندق معرفة حول التحركات الاستراتيجية التي يتبناها المنافسين.
				0	11.9	35.7	35.7	16.7	%	
-	مرتفع	-	3.828	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أ- هناك (57.1%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تهتم بنسبة عالية بجمع المعلومات حول المنافسين من خلال مصادر معينة (الزبائن، الانترنت، الموردون...) في حين هناك مؤسسات تقوم بهذا الأمر بنسبة عالية جدا وتمثل (23.8%) من مجموع المؤسسات محل الدراسة، وبذلك حققت متوسط فرضي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.661 مما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول جمع المعلومات حول المنافسين لهم، ومنه يمكننا القول أن هناك اهتمام مرتفع من طرف المؤسسات محل الدراسة فيما يخص المعلومات حول منافسيها.

ب- هناك (69%) من المؤسسات الفندقية بولاية سطيف تعمل على تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين لها، أي متوسط فرضي قدره 3.83 ويعتبر متوسط عال وانحراف معياري قدره ب: 0.794 أي أن هناك تشتت منخفض حول القيمة المتوسطة للفقرة، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسات المحلية بتحديد المنافسين الذين يجب مواجهتهم من أجل تحقيق حصة سوقية جيدة.

ت-يقوم حوالي (50%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بتشخيص نقاط القوة لدى منافسيها وذلك بنسبة عالية و (21.4%) من المؤسسات محل الدراسة تقوم بذلك ولكن بنسبة عالية جدا، محققة بذلك متوسط فرضي قدره 3.86 وهو عال (مرتفع) وانحراف معياري قدره 0.843، ومنه يمكننا القول أن فنادق سطيف المصنفة تعمل على معرفة نقاط قوة منافسيها من أجل اتخاذها بعين الاعتبار في استراتيجياتها.

ث-يقوم حوالي (52.4%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بتشخيص نقاط الضعف لدى منافسيها وذلك بنسبة عالية و (19%) من المؤسسات محل الدراسة تقوم بذلك ولكن بنسبة عالية جدا، محققة بذلك متوسط فرضي قدره 3.83 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.824، ومنه يمكننا القول أن فنادق سطيف المصنفة تعمل على معرفة نقاط الضعف الخاصة بمنافسيها من أجل استغلالها ومواجهتها.

ج- تقوم حوالي (52.4%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بمعرفة التحركات الاستراتيجية الخاصة بالمنافسين، في حين أبدت حوالي (47.6%) حيادها وعدم موافقتها على قيام المؤسسة الفندقية بمعرفة التحركات الاستراتيجية للمنافسين، حيث بلغ المتوسط الفرضي لهذه الفقرة 3.57 وهو أدنى متوسط في هذا المحور مع انحراف معياري قدر ب: 0.914 ويعتبر مرتفع نوعا ما، ومنه يمكننا القول أن هناك اختلاف وتشتت في الآراء حول معرفة التحركات الاستراتيجية للمنافسين.

من خلال النتائج السابقة فإن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تهتم بمعرفة المنافسين لها وذلك بمتوسط عام قدره 3.82 وهو أقل من متوسط معرفة الزبون، وبالنظر في ترتيب فقرات هذا المحور نجد أن تحقيق معرفة المنافس حسب آراء أفراد العينة تتحقق أولا من خلال جمع المعلومات حول المنافسين من مصادر مختلفة، ثم التركيز على نقاط القوة الخاصة بهم، لتأتي بعد ذلك معرفة المنافسين المباشرين وغير المباشرين للمؤسسات محل الدراسة، ثم اعتماد هذه المؤسسات على معرفة نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين ومعرفة تحركاتهم الاستراتيجية، ولعل الأمر يرجع إلى عدم امتلاك نظام معلومات خاص بالاستخبارات التسويقية في المؤسسات محل الدراسة.

3- التحليل الوصفي لمعرفة الخدمات:

الجدول رقم (4-24): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة الخدمات

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
02	مرتفع جدا	0.606	4.21	0	0	4	25	13	ت	يملك الفندق معرفة كاملة بخصائص الخدمة المقدمة.
				0	0	9.5	59.5	31	%	
05	مرتفع	0.994	3.81	0	7	4	21	10	ت	يحرص الفندق على تقديم خدمات تكميلية للزبائن
				0	16.7	9.5	50	23.8	%	
04	مرتفع	0.745	3.93	0	1	10	22	9	ت	يملك الفندق معرفة حول نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنافسين.
				0	2.4	23.8	52.4	21.4	%	
03	مرتفع	0.962	3.95	0	5	5	19	13	ت	يسعى الفندق إلى تطوير خدماته باستمرار.
				0	11.9	11.9	45.2	31	%	

01	مرتفع جدا	0.554	4.29	0	0	2	26	14	ت	يستفيد الفندق من اقتراحات الزبائن في تطوير الخدمات المقدمة..
				0	0	4.8	61.9	33.3	%	
-	مرتفع	-	4.038	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أ- هناك (31%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تمتلك معرفة عالية جدا حول خصائص الخدمة المقدمة، وما يقارب (59.5%) من المؤسسات محل الدراسة تمتلك هذه المعرفة بصفة عالية فقط، في حين بلغ المتوسط الفرضي حوالي 4.21 وهو عال جدا، في حين قدر الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول القيمة المتوسط ب: 0.606 وهو منخفض أي أن هناك تقارب في استجابات الأفراد لمعرفتها بخصائص الخدمات المقدمة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

ب- يحرص حوالي (73%) من المؤسسات الفندقية بولاية سطيف على تقديم خدمات تكميلية تدعم بها الخدمة الجوهرية بالفندق، حيث بلغ المتوسط الفرضي لهذه الفقرة حوالي 3.81 وهو عال وانحراف معياري قدر ب: 0.994، مما يدل اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالخدمة التكميلية التي تحقق رضا الزبائن.

ت- يقوم (52.4%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف بتكوين معرفة حول نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنافسين بصفة عالية و(21.4%) من المؤسسات تقوم بهذا الأمر ولكن بصفة عالية جدا، لتحقق بذلك متوسط فرضي قدره 3.93 وهو عال وبانحراف معياري قدره 0.745 لإجابات أفراد العينة حول القيمة المتوسطة، الأمر الذي يعكس اهتمام المؤسسات محل الدراسة بمعرفة نوعية الخدمات التي يقدمها المنافسون من أجل تطوير وتحسن منتجاتها أحسن من المنافسين.

ث- يسعى حوالي (86.2%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف إلى تطوير خدماتها باستمرار أي بمتوسط فرضي قدره 3.95 وهو عال جدا وانحراف معياري قدره 0.962، ومنه يمكننا القول أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتحسين وتطوير خدماتها من أجل إرضاء زبائنها والارتقاء بالخدمة الفندقية بولاية سطيف.

ج- يستفيد حوالي (95%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف من اقتراحات الزبائن في تطوير وتحسين خدماتها أي بمتوسط قدره 4.29 وهو عال جدا، في حين بلغ مقدار الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول القيمة المتوسط ب: 0.554 (منخفض) الأمر الذي يعكس درجة الاتساق واتفاق أفراد العينة في اعتمادها على مقترحات الزبائن وأفكارهم من أجل تطوير وتحسين خدماتها، وهذا قدر يرجع إلى

التواصل المستمر بين الفنادق وزبائنها مما يسهل لها عملية جمع معرفة من الزبائن حول كيفية تحسين خدماتها وفق اقتراحات الزبائن.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة لديها اهتمام بالمعرفة الخاصة بالخدمات المقدمة وذلك بمعدل 4.03 وهو مرتفع، وبحسب آراء أفراد العينة وترتيب الفقرات السابقة فإن هذه المعرفة تعتمد أساسا في تكوينها أولا على مقترحات وأفكار الزبائن في تطوير خدماتها، ثم معرفتها بالخصائص الجوهرية للخدمة الفندقية، ثم سعيها نحو تطوير الخدمات باستمرار، لتأتي بعد ذلك اعتمادها على الخدمات المقدمة من طرف المنافسين في تكوين المعرفة الخاصة بالخدمات، أما حرص المؤسسات الفندقية محل الدراسة على الخدمات التكميلية فقد ترتبت في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد.

4- التحليل الوصفي لمعرفة المورد:

الجدول رقم (4-25): نتائج التحليل الوصفي لمعرفة المورد

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
04	مرتفع	0.697	4.05	0	1	6	25	10	ت	يقوم الفندق بجمع معلومات حول الموردين (الاتصالات المباشرة بالمورد، الإعلانات، الدليل التجاري،...)
				0	2.4	14.3	59.5	23.8	%	
02	مرتفع	0.532	4.10	0	1	1	33	7	ت	يحرص الفندق في اختياره للمورد وفق معايير محددة (الموقع، الجودة، السعر، السمعة والشهرة،...)
				0	2.4	2.4	78.6	16.7	%	
01	مرتفع	0.660	4.17	0	1	3	26	12	ت	يسعى الفندق إلى تحسين علاقته بالموردين.
				0	2.4	7.1	61.9	28.6	%	
05	مرتفع	0.749	3.98	0	1	9	22	10	ت	يعتمد الفندق على مصادر التجهيز التي تعمل وفق معايير الجودة المطلوبة.
				0	2.4	21.4	52.4	23.8	%	
03	مرتفع	0.623	4.05	0	0	7	26	9	ت	يقوم الفندق برصد التطورات المستقبلية في مصادر تجهيز الفنادق.
				0	0	16.7	61.9	21.4	%	
-	مرتفع	-	4.066	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

أ- يقوم حوالي (59.5%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف بجمع معلومات حول الزبائن من مصادر مختلفة وذلك بصفة عالية و (23.8%) بصفة عالية جدا، أي بمتوسط قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.697 وهذا يعني أن هناك تشتت منخفض لإجابات أفراد العينة، الأمر الذي يوحي أن فنادق ولاية سطيف محل الدراسة تهتم بالبحث في نوعية مصادر مواردها.

ب- تحرص (78.6%) و (16.7%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بصفة عالية وعالية جدا على اختيار الموردين وفق معايير محددة (الجودة، السعر، الموقع الجغرافي....)، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 4.10 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.532 وبالتالي هناك تشتت منخفض الأمر الذي يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول حرصها على اختيار الموردين وفق المعايير المطلوبة، ومنه يمكننا القول أن عملية اختيار الموردين في المؤسسات الفندقية بولاية سطيف تتم بصفة موضوعية أي على أساس معايير مدروسة وموضوعية، وهذا قد يؤدي إلى جودة خدماتها المقدمة.

ت- هناك (أكثر من 91%) من المؤسسات الفندقية المصنفة ولاية سطيف تحرص على تحسين علاقاتها بالموردين أي بمتوسط قدره 4.17 وهو عال وبانحراف عن القيمة المتوسطة بمقدار 0.660، ومنه يمكننا القول أن المؤسسات محل الدراسة لديها علاقات جيدة مع الموردين المعتمدين وتهدف إلى جعلها علاقات طويلة الأمد، مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر التجهيز وانعكاسها على نوعية خدماتها المقدمة.

ث- تعتمد حوالي (52.4%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف على مصادر تجهيز تهتم بمعايير الجودة المطلوبة وذلك بصفة عالية و (23.8%) بصفة عالية جدا، أي بمتوسط قدره 3.98 وهو عال جدا وانحراف معياري قدره 0.749 الأمر الذي يوحي أن فنادق ولاية سطيف تهتم بالبحث في نوعية مصادر مواردها.

ج- هناك حوالي (61.9%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف بجمع معلومات حول المستقبلية في مصادر تجهيز الفنادق وذلك بصفة عالية و (21.4%) بصفة عالية جدا، أي بمتوسط قدره 4.05 وبانحراف معياري قدره: 0.623 وهو تشتت منخفض الأمر الذي يوحي أن فنادق ولاية سطيف تهتم بتطوير وتحسين بمصادر تجهيزاتها.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة لديها اهتمام بالمعرفة الخاصة بالموردين وذلك بمعدل قدره 4.066 وهو مرتفع، وبحسب آراء أفراد العينة وترتيب الفقرات السابقة فإن هذه المعرفة تعتمد أساسا في تكوينها أولا على تحسين العلاقة مع الموردين ثم الحرص على اختيار الموردين وفق معايير محددة ثم الاهتمام برصد التطورات المستقبلية في مصادر التجهيز الخاصة بالمؤسسات الفندقية، لتأتي

بعد ذلك في تكوين معرفة المورد اعتماد المؤسسات الفندقية محل الدراسة على جمع المعلومات الخاصة بالموردين من خلال مصادر مختلفة، ثم اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مصادر تجهيز تعمل وفق معايير الجودة المطلوبة.

ثانيا: التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي

الجدول رقم (4-26): نتائج التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
02	مرتفع	0.579	4.10	0	0	5	28	9	ت	يقوم الفندق بمتابعة التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية
				0	0	11.9	66.7	21.4	%	
01	مرتفع	0.670	4.12	0	0	7	23	12	ت	يعمل الفندق على تحقيق الريادة في السوق
				0	0	16.7	54.7	28.6	%	
03	مرتفع	0.617	4.10	0	0	6	26	10	ت	يعتمد الفندق على التخطيط المستقبلي في تحقيق أهدافه.
				0	0	14.3	61.9	23.8	%	
04	مرتفع	0.756	4.10	1	0	4	26	11	ت	يقوم الفندق بالبحث عن الفرص المستقبلية المتاحة في الأسواق..
				2.4	0	9.5	61.9	26.2	%	
05	مرتفع	0.780	3.98	0	1	10	20	11	ت	يحرص الفندق على استغلال الفرص المتاحة قبل غيره من المنافسين.
				0	2.4	23.8	47.6	26.2	%	
07	مرتفع	0.939	3.74	1	3	10	20	8	ت	يملك الفندق القدرات والمهارات العالية للاستجابة السريعة للفرص المتاحة.
				2.4	7.1	23.8	47.6	19	%	
06	مرتفع	0.869	3.98	0	2	10	17	13	ت	يعتمد الفندق على نماذج (سيناريوات) للتكيف مع الأحداث المستقبلية.
				0	4.8	23.8	40.5	31	%	
-	مرتفع	-	4.01	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة ما يلي:

أ- يقوم حوالي (66.7%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف بصفة عالية بتتبع التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية، و (21%) بصفة عالية جدا، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 4.10 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.670 مما يعكس تقارب إجابات أفراد العينة حول حرص المؤسسات الفندقية محل الدراسة على رصد وتتبع التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية، والتي لها دور كبير في نجاح المؤسسات وبقائها على مستوى السوق.

ب- يعمل (54.7%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف على تحقيق الريادة في السوق بصفة عالية و (28.6%) بصفة عالية جدا، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 4.12 وانحراف معياري قدره 0.670 وهو تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة حول القيمة المتوسطة، الأمر الذي يوحي بتوجه المؤسسات الفندقية محل الدراسة نحو تحقيق الجودة لخدماتها واستراتيجياتها من أجل تحقيق الريادة في السوق.

ت- يقوم حوالي (61.9%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف بصفة عالية بالتخطيط المستقبلي من أجل تحقيق أهدافها، و(23.8%) تقوم بذلك ولكن بصفة عالية جدا، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 4.10 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.617 مما يدل على الاتساق المقبول في بيانات هذه الفقرة وتقارب في استجابات أفراد العينة حول حرص المؤسسات محل الدراسة على التخطيط المستقبلي كأداة أساسية لتحقيق أهدافها.

ث- يقوم (61.9%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف بالبحث عن الفرص المستقبلية المتاحة في الأسواق وذلك بصفة عالية و (26.2%) بصفة عالية جدا، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 4.10 وهو عال، أما الانحراف المعياري فقد قد ب: 0.756 الأمر الذي يدل على التشتت المنخفض لإجابات أفراد العينة واتفاقها حول توجه المؤسسات الفندقية بولاية سطيف نحو اقتناص الفرص المستقبلية.

ج- يقوم (أكثر من 73%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف باستغلال الفرص المتاحة قبل غيرها من المنافسين، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره 3.98 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.780 الأمر الذي يوحي بتوجه المؤسسة الفندقية بولاية سطيف نحو اقتناص الفرص المستقبلية قبل غيرها من المنافسين.

ح- يمتلك حوالي (66.6%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف من القدرات والمهارات التي تمكنها من الاستجابة السريعة للفرص المتاحة في حين أبدت حوالي (33.3%) من أفراد العينة حيادها ورفضها لامتلاك المؤسسات الفندقية محل الدراسة لهذه القدرات والمهارات، لتحقيق بذلك متوسط فرضي

قدره **3.74** وهو عال وانحراف معياري قدره **0.939** للدلالة على مقدار التشتت في وجهات نظر أفراد العينة حول القيمة المتوسطة.

خ- يعتمد حوالي (**71%**) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف على نماذج (سيناريوات) للتكيف مع الأحداث المستقبلية، لتحقيق بذلك متوسط فرضي قدره **3.98** وهو عال وانحراف معياري قدره **0.869**. كما حوالي (**29%**) من أفراد العينة حيادها وعدم موافقتها حول اعتماد المؤسسات محل الدراسة لنماذج وسيناريوات خاصة بالتكيف مع المستجدات والتغيرات في البيئة الخارجية.

من خلال المعطيات السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف لديها توجه استراتيجي استباقي بمتوسط قدره **4.01** وهو مرتفع، وبحسب ترتيب الفقرات السابقة حسب آراء أفراد العينة فإن المؤسسات محل الدراسة تحقق التوجه الاستراتيجي الاستباقي بالاعتماد أكثر على سعيها نحو زيادة الأسواق ومتابعة مختلف التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية والتخطيط المستقبلي من أجل تحقيق أهدافها. ولعل هذا الأمر يبدو منطقي فمن أجل رسم وتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة لابد من معرفة التغيرات في البيئة الخارجية ثم القيام بالتخطيط المستقبلي بناء على الخطوة السابقة، ثم تقوم المؤسسة من أجل تحقيق هذا البعد بالبحث على الفرص التسويقية ومحاولة استغلالها قبل المنافسين وتسخير المهارات العالية للاستجابة لهذه الفرص.

ثالثا: التحليل الوصفي للأداء التنافسي

لمعرفة مستوى الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف قمنا بالاعتماد على أربع متغيرات فرعية وهي: التكلفة، الجودة، الابداع، المرونة، وكانت النتائج كالتالي:

1- التحليل الوصفي لمحور التكلفة:

الجدول رقم (4-27): نتائج التحليل الوصفي لمحور التكلفة

الترتيب	درجة التنبؤ	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
04	مرتفع	0.731	3.95	0	0	12	20	10	ت	يهتم الفندق بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة.
				0	0	28.6	47.6	23.8	%	
01	مرتفع جدا	0.526	4.33	0	0	1	26	15	ت	يعمل الفندق على التخفيض من حوادث العمل.
				0	0	2.4	61.9	35.7	%	

02	مرتفع	0.730	4.17	0	1	5	22	14	ت	يقدم الفندق خدمات بأسعار توافق خصائص الزبائن.
				0	2.4	11.9	52.4	33.3	%	
03	مرتفع	0.811	3.98	0	3	5	24	10	ت	يسعى الفندق إلى تخفيض التكاليف لتحقيق التميز في السوق.
				0	7.1	11.9	51.1	23.8	%	
-	مرتفع	-	4.10	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة:

أ- يهتم حوالي (71 %) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف بمراقبة عناصر التكلفة المختلفة، أي بوسط فرضي قدره 3.95 وهو عال وبانحراف معياري قدره 0.731 الأمر الذي يعكس التشتت المنخفض للبيانات والتقارب في وجهات النظر لأفراد العينة حول قيام هذه المؤسسات بمراقبة عناصر التكاليف.

ب- يعمل حوالي (35.7%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بتقليص حوادث العمل وذلك بصفة عالية جدا و(61.9%) من المؤسسات محل الدراسة تحاول تخفيض حادث العمل وذلك بصفة عالية فقط، لتحقيق بذلك وسط فرضي قدره 4.33 وهو عال جدا بانحراف معياري قدره 0.526 مما يدل على التشتت المنخفض لإجابات أفراد العينة حول القيمة المتوسطة، الأمر الذي يدل على اهتمام الفنادق بتقديم خدماتها الفندقية بأقل أخطاء وحوادث ممكنة، ومحاولة تقليل التكاليف الناجمة عن أحداث العمل.

ت- يقدم حوالي (33.3%) من المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف خدمات بأسعار توافق خصائص الزبائن وذلك بصفة عالية جدا و(52.4%) من المؤسسات محل الدراسة تحاول تقديم خدماتها بأسعار تتناسب الزبائن وذلك بصفة عالية فقط، لتحقيق بذلك وسط فرضي قدره 4.17 وهو عال، ومنه يمكننا القول أن أسعار خدمات فنادق ولاية سطيف تتناسب زبائنها.

ث- تسعى حوالي (74.8%) من المؤسسات الفندقية المصنفة ولاية سطيف لتخفيض تكاليفها لتحقيق التميز في السوق، أي بوسط فرضي قدره 3.98 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.811، مما يؤكد حرص المؤسسات الفندقية بولاية سطيف على تحقيق أسعار مناسبة من خلال خفض تكاليفها وبالتالي إمكانية مواجهة مختلف المنافسين في السوق وتحقيق التميز.

من خلال المعطيات السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تهتم بعنصر التكلفة من أجل تحقيق أدائها التنافسي وذلك بوسط فرضي قدره 4.10 وهو مرتفع، ومن خلال ترتيب الفقرات في

الجدول السابق فإنها تعتمد في التحكم على تكاليفها أولا على خفض تكاليف حوادث العمل من خلال التدريب والمراقبة وتحرص على تقديم خدماتها بأسعار مناسبة للزبائن وتغطي مختلف تكاليفها، وسعيها دائما لتقليل التكلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ثم من خلال مراقبة العناصر المكونة لتكاليفها.

2- التحليل الوصفي لمحور الجودة:

الجدول رقم (4-28): نتائج التحليل الوصفي لمحور الجودة

الترتيب	درجة التبرني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
03	مرتفع	0.926	3.86	0	3	12	15	12	ت	يقدم الفندق خدمات ذات جودة أفضل من المنافسين.
				0	7.1	28.6	35.7	28.6	%	
01	مرتفع جدا	0.539	4.38	0	0	1	24	17	ت	يسعى الفندق إلى تحسين جودة خدماته باستمرار.
				0	0	2.4	57.1	40.5	%	
02	مرتفع جدا	0.749	4.31	1	0	1	23	17	ت	يهتم الفندق بتقليل شكاوي الزبائن بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة.
				2.4	0	3.4	54.8	40.5	%	
04	مرتفع	1.018	3.81	0	6	8	16	12	ت	يملك الفندق نظام رقابة على جودة الخدمة المقدمة.
				0	14.3	19	38.1	28.6	%	
-	مرتفع	-	4.08	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة ما يلي:

أ- هناك (28.6%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف تقدم خدمات ذات جودة أفضل من المنافسين لها في نفس القطاع وذلك بنسبة عالية جدا و(35.7%) بنسبة عالية فقط، حيث قدر متوسط إجابات مسيري مؤسسات محل الدراسة في هذه الفقرة ب: 3.86 وهو متوسط عال بانحراف معياري قدره 0.926. وبالتالي تحرص المؤسسات الفندقية بولاية سطيف على جودة الخدمات المقدمة.

ب- هناك (40.5%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف تسعى لتحسين جودة خدماتها باستمرار وذلك بنسبة عالية جدا و(57.1%) بنسبة عالية فقط، حيث قدر متوسط إجابات مسيري مؤسسات محل

الدراسة 4.38 وهو متوسط عال جدا بانحراف معياري قدره 0.539. الأمر الذي يعكس التقارب في استجابات أفراد العينة حول سعي المؤسسات محل الدراسة من تحسين جودة الخدمة الفندقية بولاية سطيف. ت- هناك (40.5%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف تهتم بتقليل شكاوى الزبائن بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة وذلك بنسبة عالية جدا و(54.8%) بنسبة عالية فقط، حيث قدر متوسط إجابات مسيري مؤسسات محل الدراسة ب: 4.31 وهو متوسط عال جدا بانحراف معياري قدره 0.749 الأمر الذي يعكس التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

ث- هناك (28.6%) من المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف يمتلك نظام رقابة على جودة الخدمات المقدمة وذلك بنسبة عالية جدا، و(38.1%) تمتلك هذا النظام بصفة عالية فقط، في حين أن هناك ما يقارب (33.3%) من أفراد العينة أعربوا عن حيادهم وعدم موافقتهم حول استخدام المؤسسات الفندقية محل الدراسة لنظام الرقابة خاص بالجودة، حيث قدر متوسط إجابات مسيري مؤسسات محل الدراسة في هذه الفقرة ب: 3.81 وهو متوسط عال بانحراف معياري قدره 1.018 الأمر الذي يعكس وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول وجود نظام رقابة لجودة الخدمات في المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف.

من خلال المعطيات السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تهتم بالجودة في تقديم خدماتها، حيث قدر الوسط الفرضي لهذا البعد ب: 4.08 وهو مرتفع، وبالنظر في ترتيب فقرات هذا البعد في الجدول السابق، فإن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن تحقيق الجودة في هذه المؤسسات يتم أولا من خلال توجيهها نحو تحسين خدماتها باستمرار أي يكون لديها أهداف وتوجهات استراتيجية تهتم بتحسين جودة الخدمة المقدمة، ثم اهتمام هذه المؤسسات بتقليل شكاوي الزبائن بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة ثم حرص هذه المؤسسات على تقديم الخدمة بجودة أفضل من المنافسين ثم عملها على تبني نظام فعال لمراقبة الجودة ضمن تسييرها الإداري.

3- التحليل الوصفي لمحور الابداع:

الجدول رقم (4-29): نتائج التحليل الوصفي لمحور الابداع

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
02	مرتفع	1.002	3.86	0	6	6	18	12	ت	يتبنى الفندق الأفكار الجديدة التي يقدمها
				0	14.3	14.3	42.9	28.6	%	

										الموظفون من أجل تطوير الخدمات المقدمة.
04	مرتفع	1.144	3.64	1	9	4	18	10	ت	يقدم الفندق حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكار إبداعية.
				2.4	21.4	9.5	42.9	23.8	%	
01	مرتفع	0.764	4.05	0	2	5	24	11	ت	يحرص الفندق على توظيف عاملين لديهم القدرة على الابداع وتطوير الخدمة
				0	4.8	11.9	51.1	26.2	%	
03	مرتفع	0.932	3.64	0	6	10	19	7	ت	يستفيد الفندق من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة.
				0	14.3	23.8	45.2	16.7	%	
-	مرتفع	-	3.79	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة ما يلي:

أ- يعتمد (71.5%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف على الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون من أجل تطوير الخدمات الفندقية المقدمة، في حين هناك (28.6%) من أفراد العينة محايدون وغير موافقين على أن هناك اعتماد من طرف مؤسساتهم على الأفكار الجديدة ولعل الأمر يرجع إلى طبيعة الثقافة التنظيمية المتبناة في المؤسسة ودرجة تصنيف الفندق، لتحقق بذلك هذه الفقرة متوسط قدره 3.86 وهو متوسط عال وانحراف معياري قدره 1.002 ومنه هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

ب- يعتمد (66.7%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف على الحوافز المادية من أجل مكافئة الموظفين الذين يقدمون أفكارا إبداعية، أي أن معظم المؤسسات الفندقية بولاية سطيف لها توجه ابداعي في تطوير وتحسين خدماتها وفي المقابل يوجد هناك (23.8%) من أفراد العينة غير موافقون على أن هناك تحفيزات مادية عن الأفكار الإبداعية، لعدم توجه ادارتها الاستراتيجية نحو الابداع في تقديم الخدمات الفندقية، حيث حققت هذه الفقرة متوسط قدره 3.64 وهو متوسط عال وانحراف معياري قدره 1.144 ومنه هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة.

ت-يحرص (77.3%) من الفنادق المصنفة بولاية سطيف على توظيف عاملين لديهم القدرة على الابداع وتطوير الخدمات، وذلك بمتوسط قدره 4.05 وهو متوسط عال وانحراف معياري قدره 0.764. الأمر الذي يعكس اهتمام الفنادق بطرق الابداع في تقديم الخدمات من خلال المؤهلات البشرية.

ث-يتفق (16.7%) من المؤسسات الفندقية بصفة عالية جدا و(45.2%) بصفة عالية حول استعادة الفنادق المصنفة بولاية سطيف من الخبرات الأجنبية من أجل تقديم خدمات متميزة وذلك بمتوسط قدره 3.64 وهو متوسط عال، وانحراف معياري قدره 0.932.

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية بولاية سطيف لديها توجه ابداعي في تقديم خدماتها محققة بذلك وسط فرضي قدره 3.79، وحسب ترتيب الفقرات السابقة فإن وجهات نظر أفراد العينة نحو تحقيق الابداع في المؤسسات محل الدراسة يعتمد أولا على استقطاب المؤهلات البشرية التي لديها القدرة على الابداع وتطوير الخدمة ثم القيام بتبني الأفكار التي يقدمها الموظفون، لتأتي بعد ذلك اعتماد هذه المؤسسات على الخبرات الأجنبية في تدعيم الابداع في تقديم خدماتها الفندقية ثم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين من أجل تشجيعهم على الابتكار.

4- التحليل الوصفي لمحور المرونة:

الجدول رقم (4-30): نتائج التحليل الوصفي لمحور المرونة

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الخيارات العبارات
				غير موافق بشدة	غير موافق					
01	مرتفع	0.733	4	0	1	8	23	10	ت	يواكب الفندق مختلف التطورات التكنولوجية.
				0	2.4	19	54.8	23.8	%	
02	مرتفع	0.921	3.93	0	5	4	22	11	ت	يستجيب الفندق للتغيرات المطلوبة في تقديم الخدمة وفقا لتفضيلات الزبون.
				0	11.9	9.5	52.4	26.2	%	
04	مرتفع	0.976	3.79	0	5	10	16	11	ت	يملك الفندق القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون.
				0	11.9	23.8	38.1	26.2	%	
				0	3	12	17	10	ت	

03	مرتفع	0.890	3.81	0	7.1	28.6	40.5	23.8	%	لدى الفندق القدرة على الاستجابة لتقلبات الطلب (حالة الذروة في الطلب).
-	مرتفع	-	3.88	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 05)

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة ما يلي:

أ- يتفق حوالي (78.6%) من أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسات الفندقية المصنفة من ولاية سطيف تعمل على مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية، منها (54.8%) تقوم بذلك بصفة عالية و(23.8%) تعمل وفق التطورات التكنولوجية ولكن بصفة عالية جدا، وقد بلغ المتوسط الفرضي لهذه الفقرة 4 وهو عال وانحراف معياري قدره 0.733 مما يعكس وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة وتقارب وجهات نظرهم حول تبني التطورات التكنولوجية (أجهزة، تقنيات، ...) في تقديم الخدمات الفندقية والتي تعد من الأور الجوهرية لتمييز خدماتها عن المنافسين

ب- يرى حوالي (78.6%) من أفراد العينة أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تقوم بالاستجابة للتغيرات المطلوبة في تقديم الخدمة وفق تفضيلات الزبون، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون عكس ذلك (11.9%)، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.79 وانحراف معياري قدره 0.976 وهو أقل من 1، مما يشير الى اتفاق أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة. ومنه يمكننا القول أن معظم المؤسسات الفندقية بولاية سطيف مرنة من حيث عملها على الاستجابة لطلبات الزبائن في تغيير الخدمات الفندقية.

ت- يرى حوالي (64.3%) من أفراد العينة أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تمتلك القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون عكس ذلك (11.9%)، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.93 وانحراف معياري قدره 0.921 وهو أقل من 1، مما يشير الى اتفاق أفراد العينة حول مضمون هذه الفقرة. ومنه يمكننا القول أن معظم المؤسسات الفندقية بولاية سطيف مرنة من حيث عملها على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون أي الابتعاد عن النمطية في تقديم الخدمة من أجل تحقيق رضاهم ولوائهم للمؤسسة الفندقية.

ث- يتفق حوالي (23.8%) من أفراد عينة الدراسة أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف لديها القدرة على الاستجابة لتقلبات الطلب وذلك بصفة عالية جدا و(40.5%) تقوم بذلك بصفة عالية، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون عكس ذلك (7.1%) لتحقق بذلك متوسط فرضي قدره 3.81. وهو عال،

وانحراف معياري قدره **0.890**، ومنه يمكننا القول أن معظم المؤسسات الفندقية بولاية سطيف مرنة من حيث قدرتها على الاستجابة لتغيرات الطلب.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة لديها مرونة في تقديم خدماتها وذلك بوسط فرضي قدره **3.88** وهو مرتفع، ووفقا لترتيب الفقرات الخاصة بهذا البعد في الجدول السابق، فيرى أفراد عينة الدراسة أن المرتكزات الأساسية في تحقيق المرونة لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة تكمن أولا في مواكبة التطورات التكنولوجية ثم الاستجابة لتفضيلات الزبائن في تقديم الخدمة ثم امتلاك هذه المؤسسات القدرة على الاستجابة لتقلبات الطلب على الخدمة الفندقية، وفي الأخير استجابة المؤسسات محل الدراسة للطلبات الفريدة لكل زبون على حدى.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات والمتمثلة في المعرفة السوقية كمتغير مستقل والتوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط، والأداء التنافسي كمتغير تابع، على مستوى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف. وذلك من خلال التحقق من مدى سريان المخطط الافتراضي للدراسة، واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة منها، ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

- **المطلب الأول:** اختبار الفرضية الرئيسة الأولى؛
- **المطلب الثاني:** اختبار الفرضية الرئيسة الثانية؛
- **المطلب الثالث:** اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نهدف من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تفترض وجود علاقة تأثير للمعرفة السوقية من خلال أبعادها الأربعة (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد) على التوجه الاستراتيجي الاستباقي ومنه تندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة أربع فرضيات فرعية نوضح نتائج اختبارها في عناصر هذا المطلب.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى

والتي تنص على أنه: "يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (4-31): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر معرفة الزبون على التوجه الاستباقي

معرفة الزبون						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال احصائيا	0.01	7.332	0.36	0.155	0.394	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب: **0.394** مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية وطردية بين معرفة الزبون والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، في حين بلغ معامل التحديد **0.155** أي هناك **15.5%** من التغيرات التي تحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة تفسرها التغير في معرفة الزبون، فيما بلغ معامل الانحدار **0.36** وهو تأثير ضعيف أي كلما تغيرت معرفة الزبون بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة **0.36**، وبما أن قيمة F المحسوبة بلغت **7.332** وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة **0.01** وهو أقل من **0.05** مما يعبر على جودة النموذج وهو دال احصائيا فإنه يتم قبول الفرضية الأولى للدراسة.
ومنه يمكننا القول أن:

هناك تأثير إيجابي وطردية لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى

والتي تنص على: "يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (4-32): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر معرفة المنافس على التوجه الاستباقي

معرفة المنافس						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال احصائيا	0.00	41.387	0.612	0.509	0.713	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه يوضح لنا أن معامل الارتباط بين معرفة المنافس والتوجه الاستراتيجي الاستباقي قد قدر ب: **0.713** مما يدل على وجود علاقة إيجابية وطردية وقوية بين المتغيرين، فيما بلغ معامل التحديد **0.509** أي أن التغير الذي يحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة قد يفسره التغير في معرفة المنافس بنسبة **50.9%**، أما معامل الانحدار لهذه العلاقة فقد بلغ **0.612** (تأثير قوي) وبالتالي إذا تغيرت معرفة المنافس بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة β ، في حين بلغت قيمة F المحسوبة التي تدل على جودة النموذج **41.387** وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة أقل من **0.05** وبالتالي النموذج ذو دلالة إحصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ومنه يمكننا القول أن:

هناك تأثير إيجابي وطردى لمعرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى

والتي تنص على: "يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لمعرفة الخدمات على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (4-33): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر معرفة الخدمات على التوجه الاستباقي

معرفة الخدمات						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال احصائيا	0.00	66.433	0.760	0.624	0.790	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

يوضح لنا الجدول السابق نتائج اختبار العلاقة بين معرفة الخدمات و التوجه الاستراتيجي الاستباقي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط $R = 0.790$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية موجبة بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد سجل $R^2 = 0.624$ أي أن التغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة قد يفسره التغير في معرفة المؤسسة بالخدمات بنسبة **62.4%**، أما معامل الانحدار لهذا النموذج $\beta = 0.760$ ومنه التغير في معرفة المنافس بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير التوجه الاستراتيجي الاستباقي ب قيمة

β ، وبلغت القيمة المحسوبة ل F **66.433** وهي أكبر من القيمة الجدولية وهي ذو دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة. ومنه يمكننا القول أن:

هناك تأثير إيجابي وطردى لمعرفة الخدمات على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى

والتي تنص على: "يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لمعرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (4-34): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر معرفة المورد على التوجه الاستباقي

معرفة المورد						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال	0.00	36.604	0.798	0.478	0.691	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب: **0.691** مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية وطردية بين معرفة المورد والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، في حين بلغ معامل التحديد **0.478** أي هناك **47.8%** من التغيرات التي تحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة تفسرها التغير في معرفة المورد، فيما بلغ معامل الانحدار **0.798** (تأثير قوي) أي كلما تغيرت معرفة المورد بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة β ، وبما أن قيمة F المحسوبة بلغت **36.604** وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة **0.00** وهو أقل من **0.05** مما يعبر على جودة النموذج وهو دال إحصائيا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة. ومنه يمكننا القول أن:

هناك تأثير إيجابي وطردى لمعرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في: "يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف" عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم (4-35): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المعرفة السوقية على التوجه الاستباقي

المعرفة السوقية						المتغير المستقل المتغير التابع
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	
دال احصائيا	0.00	69.651	0.948	0.635	0.797	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط قدر ب: **0.797** مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية وطرديّة بين المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، في حين بلغ معامل التحديد **0.635** أي هناك **63.5%** من التغيرات التي تحدث في التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسة محل الدراسة تفسرها التغير في معرفة المورد، فيما بلغ معامل الانحدار **0.948** (تأثير قوي) أي كلما تغيرت معرفة المورد بوحدة واحدة فإن التوجه الاستراتيجي الاستباقي سيتغير بقيمة β ، وبما أن قيمة F المحسوبة بلغت **69.651** وهي أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى دلالة **0.00** وهو أقل من **0.05** مما يعبر على جودة النموذج وهو دال احصائيا فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

$$Y = 0.948(x) + b$$

ومنه يمكننا القول أن:

هناك تأثير إيجابي وطردي للمعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تتمثل الفرضية الرئيسة الثانية في: "لمعرفة السوقية والتوجه الاستباقي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف". بحيث تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين رئيسيتين سيتم عرض نتائجها من خلال عناصر هذا المطلب

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية

وتتمثل هذه الفرضية في: "لمعرفة السوقية أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة"، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-36): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المعرفة السوقية على الأداء التنافسي

الأداء التنافسي						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار المعياري β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال احصائيا	0.00	76.896	0.811	0.658	0.811	المعرفة السوقية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ:

- أن معامل الانحدار يساوي **0.811** وإشارته موجبة تشير إلى أن العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى المعرفة السوقية ارتفع مستوى الأداء التنافسي ب: **0.811** وحدة.
- أن معامل التحديد (التفسير) يساوي **0.658**، وهذا يعني أن متغير المعرفة السوقية المستقل يفسر ما مقداره **65.8%** من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء التنافسي وأن نسبة **34.2%** ترجع لمتغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.
- أن قيمة اختبار F يساوي **76.896** وهي معنوية عند مستوى **5%**، مما يعني أن المعرفة السوقية صالحة للتنبؤ بالمتغير التابع وهو الأداء التنافسي.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية أي

أن:

هناك تأثير إيجابي وطردى للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

وتتمثل هذه الفرضية في: "التوجه الاستراتيجي الاستباقي أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة"، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4-37): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه الاستباقي على الأداء التنافسي

الأداء التنافسي						المتغير المستقل
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	معامل الانحدار المعياري β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
دال احصائيا	0.00	100.456	0.846	0.715	0.846	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07)

من خلال المعطيات السابقة نلاحظ:

- أن معامل الانحدار يساوي **0.846** وإشارته موجبة تشير إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التنافسي علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى المعرفة السوقية ارتفع مستوى الأداء التنافسي ب: **0.846** وحدة.
 - أن معامل التحديد (التفسير) يساوي **0.715**، وهذا يعني أن متغير التوجه الاستراتيجي الاستباقي المستقل يفسر ما مقداره **71.5%** من التغير الحاصل في المتغير التابع الأداء التنافسي وأن نسبة **28.5%** ترجع لمتغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.
 - أن قيمة اختبار F يساوي **100.456** وهي معنوية عند مستوى **5%**، مما يعني أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي صالحة للتنبؤ بالمتغير التابع وهو الأداء التنافسي.
- وبناء على نتائج التحليل الاحصائي السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية أي أن:

هناك تأثير إيجابي وطردى للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي في

المؤسسات محل الدراسة

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن: "المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي أثر ذات دلالة إحصائية على الأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف". ومن أجل اختبار هذه الفرضية سيتم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد الذي كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (4-38): نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي على الأداء التنافسي

الأداء التنافسي							المتغير المستقل المتغير التابع
القرار	مستوى الدلالة	اختبار جودة النموذج F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار المعياري β	معامل التفسير R^2	معامل الارتباط R	
دال إحصائيا	0.00	64.080	0.00	0.376	0.767	0.876	المعرفة السوقية
			0.00	0.546			التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07).

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نلاحظ ما يلي:

- أن معامل الارتباط بين المتغير التابع المتمثل في الأداء التنافسي والمتغيرين المستقلين المتمثلين في المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي هو **0.876**، ومربع معامل الارتباط (معامل التحديد أو التفسير) يساوي **0.767**، حيث أنه يفسر كلا من المتغيرين المستقلين **76.7%** من التباين الحاصل في المتغير التابع، والنسبة الباقية **23.3%** ترجع إلى المتغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة.
- أن معاملات الانحدار المعياري عند مستوى معنوية **0.00** أقل من **0.05** فهي ذات دلالة إحصائية، وكما يتبين أن هناك أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهذا يعني أن المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) الأكثر اسهاما، حيث قيمة معامل الانحدار تساوي **0.546** بدلالة إحصائية قدرها **0.00** مقارنة بمتغير المعرفة السوقية بقيمة معامل انحدار **0.376** وبدلالة إحصائية قدرها **0.00** في تفسير التباين في المتغير التابع (الأداء التنافسي)، إلا أن كليهما يساهمان في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع.
- أن قيم F تساوي **64.080** بقيمة ذات دلالة إحصائية تساوي **0.00**، وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرين المستقلين: المعرفة السوقية، التوجه الاستراتيجي الاستباقي والمتغير التابع الأداء التنافسي، وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية ومنه يمكننا القول أن:

$$Y = (0.376) X + (0.546) Z + b$$

هناك تأثير إيجابي وطردي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي والمعرفة السوقية على الأداء التنافسي في المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نهدف من خلال هذا المطلب عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها أن: "التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف"، ولكن قبل عرض النتائج نتطرق أولاً إلى نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة والاختبار المناسب لهذه العلاقة.

أولاً: نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة

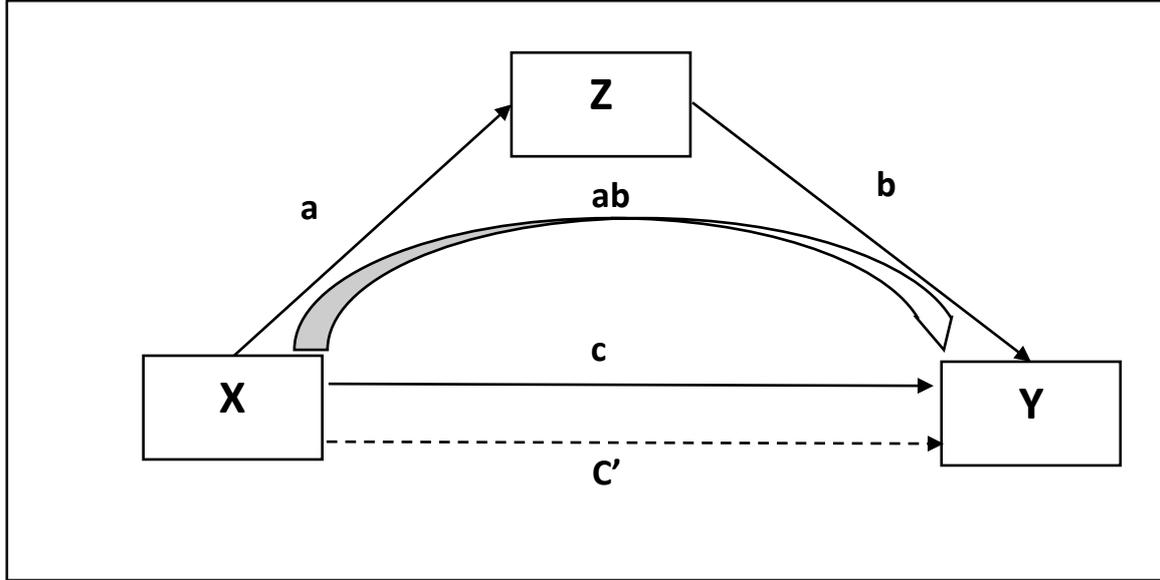
المتغير الوسيط أو التوسطي (Mediator Variable) يستخدم في اختبار العلاقة التوسطية التي تعني بناء نموذج فرضي سببي يوضح كيفية تسبب العلاقة التي تحدث بين الأثر والنتيجة، فتحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسطية التي تقود من المتغير المستقل إلى المتغير التابع. وبمعنى آخر، فإن تحليل المتغير الوسيط بشكله البسيط يقتضي بأن المتغير المستقل يسبب المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يسبب المتغير التابع، (فحسب متغيرات الدراسة فإن المعرفة السوقية تؤثر في التوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي يؤثر في الأداء التنافسي). فهو يهتم بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة.¹

أو هو: "العملية التي يؤثر بها المتغير المستقل X على المتغير التابع Y من خلال الأثر غير المباشر لمتغير واحد أو أكثر من المتغيرات التوسطية Z "

من أجل اختبار نموذج التوسط يجب أخذ بعين الاعتبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وكذا التأثير الكلي للنموذج، ومن أجل استخلاص هذه التأثيرات من الضروري تقدير المكونات التي تشكل التأثيرات غير المباشرة: تأثير X على Z، بالإضافة إلى تأثير Z على Y. وللتوضيح أكثر نقترح الشكل الموالي الذي يوضح طريقة عمل نموذج التوسط:

1 - حمادوش عبد السلام، مرجع سابق، ص: 275.

الشكل رقم (4-8): النموذج المفاهيمي والاحصائي للوساطة والتوسط



المصدر: عبد السلام حمادوش، مرجع سابق، ص: 276.

وتتمثل الحروف التي في الشكل السابق ما يلي:

X: المتغير المستقل؛

Y: المتغير التابع؛

Z: المتغير الوسيط.

- المسار a: يمثل الأثر السببي للمتغير المستقل X على المتغير الوسيط Z.
- المسار b: يمثل الأثر السببي للمتغير الوسيط Z على المتغير التابع Y.
- المسار c: يمثل الأثر الكلي للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y ويتم الحصول عليه من خلال العلاقة $c = c' + a * b$.
- المسار c': يمثل الأثر السببي المباشر للمتغير المستقل X على المتغير التابع Y المراقب من طرف المتغير الوسيط Z (الأثر بوجود المتغير الوسيط)، فهذا المسار يقدر الأثر المباشر ل X على Y؛
- المسار ab: يمثل الأثر غير المباشر، وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، ويمثل من خلال المسارين a و b والذين يربطان X ب Y.

ومن أجل اختبار فرضية المتغير الوسيط هناك ثلاث طرق رئيسة تتمثل في:¹

1- نموذج: بارون وكيني Baron and Kenny 1986.

2- نموذج: Sobel test

3- نموذج: Andrew F. Hayes من خلال Process for SPSS.

¹ - المرجع نفسه، ص ص: 278-279.

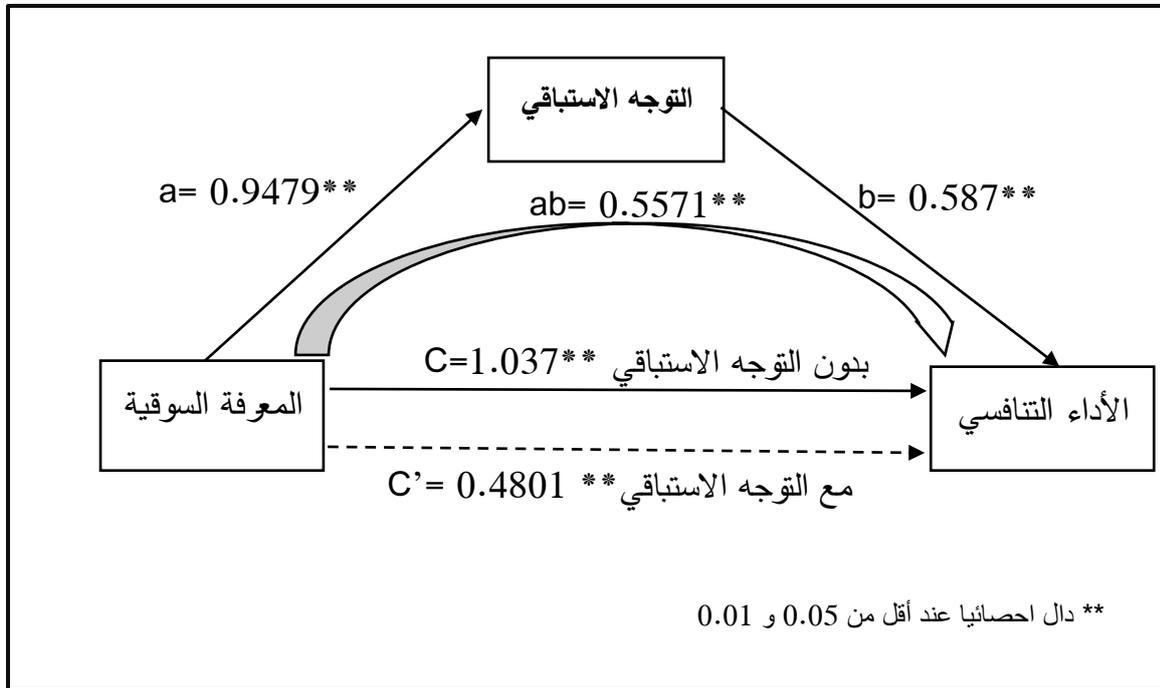
يعتبر النموذج الأول (Baron and Kenny) أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وقد تم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية، ومع الانتقادات الموجهة لكل من النموذج الأول والنموذج الثاني (Sobel test) فإن البديل الحديث لدراسة الأثر غير المباشر هو الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS V : 4.0) الخاص ب (Andrew F.Hayes) الذي كان سنة 2018.

ثانيا: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ف 03: التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف.

للتأكد من هذه الفرضية، اعتمدت الطالبة على Process Procedure for SPSS V : 4.0 وبالاعتماد على النموذج الرابع 04 (هذا النموذج خاص بطريقة الاختبار) وهو النموذج الوسيط البسيط، ومن خلال تحليل نتائج المصفوفة تبينت النتائج التالية:

الشكل رقم (4-9): يوضح نتائج اختبار نموذج الوساطة للفرضية الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Process Procedure for SPSS V : 4.0

مخرجات النموذج:

النموذج: 04

X: المتغير المستقل (المعرفة السوقية)؛

Y: المتغير التابع (الأداء التنافسي)؛

Z: المتغير الوسيط (التوجه الاستراتيجي الاستباقي).

حجم العينة: 42.

1- نتائج المتغير الوسيط Z (التوجه الاستراتيجي الاستباقي)

تبين المصفوفة نتائج المتغير الوسيط Z من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط بين كل من المتغيرين X و Z. أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار a وهو أثر المتغير X على المتغير Y أي أثر المعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

1-1- ملخص النموذج:

وكانت نتائج ملخص النموذج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-39): يوضح مخرجات ملخص النموذج

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	P
0.7970	0.6352	0.1347	69.6513	1.0000	40.0000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V: 4.0 Process Procedure

1-2- نموذج المسار a:

في الجدول الموالي سنعرض مخرجات نتائج المسار a كما يلي:

الجدول رقم (4-40): يوضح نتائج المسار a

a

Model						
	coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
constant	0.2165	0.4585	0.4723	0.6393	-0.7101	1.01432
X	0.9479	0.1136	8.3457	0.00	0.7183	1.1774

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V: 4.0 Process Procedure

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن هناك ارتباط موجب وقوي بلغ قدره 0.692 بين المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، وأن هناك تأثير للمعرفة السوقية كمتغير مستقل في الدراسة على التوجه الاستراتيجي الاستباقي كمتغير وسيط بمعامل انحدار قدره 0.9479 وهي تمثل قيمة معامل التنبؤ لأثر X على Z بما يسمى المسار a، بخطأ معياري قدره 0.1136 ودلالة إحصائية أقل من 0.01 (p=0.00)، وهذا يبين أن المعرفة السوقية تؤثر على التوجه الاستباقي.

2- نتائج المتغير الوسيط Y (الأداء التنافسي)

تبين المصفوفة نتائج المتغير التابع Y من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط. أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار b وهو أثر التوجه الاستباقي على الأداء التنافسي، والمسار c' وهو الأثر المباشر للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي بوجود التوجه الاستباقي.

2-1- ملخص النموذج:

وكانت نتائج ملخص النموذج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-41): يوضح مخرجات ملخص النموذج

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	P
0.8756	0.7667	0.1023	64.0798	2.000	39.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V : 4.0

2-2- نموذج المسار b والمسار c':

في الجدول الموالي سنعرض مخرجات نتائج المسار b والمسار c' كما يلي:

الجدول رقم (4-42): يوضح نتائج المسار b والمسار c'

Model						
	coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
constant	0.3160	0.4006	-0.7887	0.4350	-1.1264	0.4944
X	0.4807	0.1639	2.9334	0.0056	0.1492	0.8121
Z	0.5878	0.1378	4.2661	0.0001	0.3091	0.8665

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V : 4.0

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط (التوجه الاستباقي) على المتغير التابع (الأداء التنافسي) يقدر بمعامل انحدار قدره 0.5878، وهي قيمة المسار b الذي يمثل الأثر السببي للوسيط على المتغير التابع بدون أخذ بعين الاعتبار أثر المتغير المستقل، وذلك بخطأ عياري قدره 0.1378، ودلالة إحصائية عند 0.0001 وهي أقل من 0.01، وهذا يبين أن التوجه الاستباقي يؤثر على الأداء التنافسي بدون وجود المعرفة السوقية.

كما نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المعرفة السوقية) على المتغير التابع (الأداء التنافسي) أي المسار c' الذي يمثل الأثر المباشر السببي للمتغير المستقل على المتغير التابع المراقب من طرف المتغير الوسيط والذي يساوي 0.4807 بخطأ معاري قدره 0.1639 ودلال إحصائية عند 0.005 وهي أقل من 0.01، وهذا يعني أن هناك أثر مباشر للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي بوجود التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

3- نتائج المتغير التابع Y (الأداء التنافسي) نموذج الأثر الكلي

تبين المصفوفة نتائج المتغير التابع Y من خلال جدولين، الأول خاص بملخص النموذج، ويتم فيه عرض نتائج الارتباط. أما الجدول الثاني فيتم فيه عرض النموذج الخاص بالمسار C وهو الأثر الكلي للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي.

3-1- ملخص النموذج:

وكانت نتائج ملخص النموذج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-43): يوضح مخرجات ملخص النموذج

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	Df1	Df2	P
0.8111	0.6578	0.1462	76.8957	1.000	40.000	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V : 4.0 Process Procedure

3-2- نموذج المسار C:

في الجدول الموالي سنعرض مخرجات نتائج المسار C كما يلي:

الجدول رقم (4-44): يوضح نتائج المسار C

Model						
	coeff	se	t	P	LLCI	ULCI
constant	0.1887-	0.4778	0.3950-	0.6949	1.1543-	0.7769
X	1.03878	0.1184	8.7690	0.000	0.7986	1.2770

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V : 4.0 Process Procedure

من خلال النتائج السابقة في الجدولين أعلاه نلاحظ أن تأثير المتغير المستقل (المعرفة السوقية) على المتغير التابع (الأداء التنافسي) أي المسار C الذي يقيس الأثر الكلي ل X على Y ويتم الحصول عليه من خلال $(c=c'+a*b)$ والذي يساوي 1.038 بخطأ معياري قدره 0.1184 ودلالة إحصائية أقل من 0.01، وهذا يبين أن المعرفة السوقية تؤثر على الأداء التنافسي أثرا كبيرا.

4- نتائج الأثر غير المباشر للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي

تظهر لنا المصفوفة في هذا العنصر ثلاث جداول تبين لنا فيها كل من الأثر الكلي، والأثر المباشر والأثر غير المباشر للمتغير X على المتغير Y كل على حدى، ومن أجل تفادي إعادة النتائج السابقة لكل من الأثر الكلي (المسار C) والأثر المباشر (المسار C') سنكتفي بعرض فقط الجول الخاص بعرض الأثر غير المباشر (المسار ab) وهو العنصر الهام من أجل اثبات صحة الفرضية من عدمها.

ab

الجدول رقم (4-45): يوضح الأثر غير المباشر للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي المسار ab

	Effect	BootSe	BootLLCI	BootULCI
Z	0.5571	0.1443	0.3361	0.6857

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V : 4.0 Process Procedure

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التأثير غير المباشر للمعرفة السوقية (المتغير المستقل) على الأداء التنافسي (المتغير التابع) وقد قدر ب: 0.5571، حيث تمثل الأثر غير المباشر بالمسار ab وهو الفرق بين الأثر الكلي والأثر المباشر، والقيمتين $0.3361 = \text{BootLLCI}$ و $0.6857 = \text{BootULCI}$ تمثلان الحد الأدنى والحد الأعلى لمجال الثقة عند مستوى 0.95%، وبما أن الصفر لم يقاطعهما كما هو موضح في الشكل الموالي، أي أن مجال الثقة لا يتضمن الصفر، ومنه يمكننا القول أن التأثير غير مباشر إيجابي. أي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها:

التوجه الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي

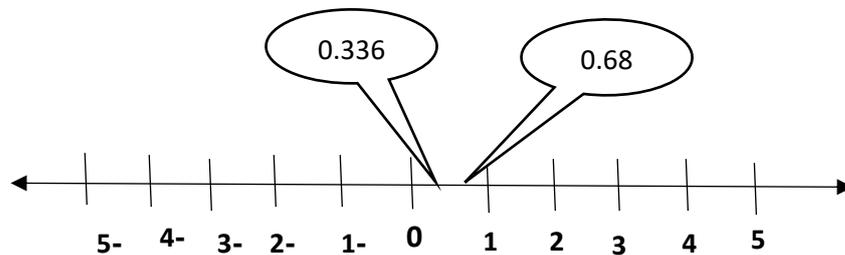
$$Ab = 0.5571, 95\%[\text{LLCI}=0.3361, \text{ULCI}=0.6857]$$

وللتوضيح فإن القيمتين : LLCI, ULCI هي:

BootLLCI: Lower Limite of the Bootstrap Confidence interval الحد الأدنى لبوتستراب مجال الثقة؛

BootULCI: Upper Limite of the Bootstrap Confidence interval الحد الأعلى لبوتستراب مجال الثقة.

ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:



خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة التطبيقية، من خلال تحديد أولا النموذج الفرضي الذي على أساسه تبنى فرضيات الدراسة، حيث يتكون هذا النموذج من المتغيرات الأساسية والفرعية والعلاقة المراد البحث في مدلولها وصحتها عن طريق اختبار الفرضيات، ثم تطرقنا بعد ذلك لتحديد مجتمع الدراسة المتكون من 51 مؤسسة فندقية مصنفة من ولاية سطيف وعينة الدراسة المكونة من 46 مؤسسة فندقية، ولتطبيق هذه الدراسة على العينة الممكنة قمنا باعتماد الاستبيان كأداة رئيسة في البحث بعد القيام بتصميمه واختبار مدى صدقه وثباته عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: معامل الارتباط، معامل ألفا كرومباخ، وطريقة التجزئة النصفية.

أما في المبحث الثاني من هذا الفصل فقط تطرقنا إلى دراسة خصائص العينة من حيث مجموعة الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم بعد ذلك تطرقنا لدراسة التحليل الوصفي لكل متغيرات الدراسة، المعرفة السوقية كمتغير مستقل، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي كمتغير وسيط، والأداء التنافسي كمتغير تابع، وذلك من أجل معرفة واقع هذه المتغيرات في المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف، واستخدمنا في ذلك مجموعة من المؤشرات الإحصائية أهمها: الوسط الحسابي والتوزيعات التكرارية والانحراف المعياري، وقد توصلنا على أن هذه المتغيرات تتوفر في هذه المؤسسات بدرجة مقبولة.

وفي الأخير تطرقنا من خلال المبحث الثالث للدراسة إلى اختبار فرضيات نموذج الدراسة وتوصلنا إلى أن هناك تأثير إيجابي للمعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وأن هناك تأثير إيجابي لكل من المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة، وأن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي.

القائمة العامة

تمحور موضوع دراستنا في محاولة إبراز العلاقة والأثر بين كل من المعرفة السوقية بأبعادها الأربعة المتمثلة في (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد) والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التنافسي من خلال مؤشرات (التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة)، مع وجود افتراض رئيس مفاده أن هناك دور للمعرفة السوقية في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بوجود التوجه الاستراتيجي الاستباقي كعنصر وسيط في العلاقة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة متضمنة مجموعة من الأسئلة المنظمة في اطار متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية والتي تم توجيهها إلى المؤسسات الفندقية المصنفة بولية سطيف. بعد قيامنا بتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات الضرورية، بالإضافة إلى بعض الأفكار التي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية مدعمة لهذه الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

تنقسم نتائج الدراسة إلى جزئين هما: نتائج الجانب النظري، نتائج الجانب التطبيقي.

1- نتائج الجانب النظري:

- نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتج أو الخدمة وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم؛
- تمثل المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصراً أساسياً من بين عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس، كما تولد القدرة على مواجهة مختلف التحديات واقتناص الفرص المتاحة للمؤسسة؛
- عملية تكوين المعرفة في المؤسسة الاقتصادية تكون بصفة مستمرة من خلال تفاعل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؛
- تعتبر المعرفة السوقية جزءاً من المعرفة الشاملة للمؤسسة وهي الجزء المنبه لها والناصب الرئيس لاستراتيجياتها، نظراً لارتباطها بأهم أجزاء بيئة المؤسسة وهو السوق؛
- ترتبط المعرفة السوقية بعدة مفاهيم مشابهة ومتداخلة معها منها: التوجه السوقي، الذكاء التسويقي، اليقظة التسويقية، وقد يرجع هذا التداخل لاشتراك هذه المصطلحات في قاعدة أساسية هي توفر البيانات والمعلومات التسويقية.
- تتكون المعرفة السوقية من أربعة أبعاد أساسية هي: معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد؛

- إن وجود نظام معلومات تسويقية فعال بالمؤسسة يؤدي إلى خلق المعرفة السوقية، فهو بمثابة الركيزة الأساسية لها، نظرا لاحتوائه على العمليات الأساسية في تكوين هذه المعرفة من جمع بيانات وتحويلها إلى معلومات وتفسيرها لتشكل المعرفة السوقية؛
- يرتبط الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بقدرة المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية ومنه زيادة ربحيتها وقدرتها على مواجهة المنافسين؛
- يعتبر التوجه الاستراتيجي فلسفة تنظيمية تنتهجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، من خلال قدرته على تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل وتدعيم مركزها التنافسي؛
- يتحقق التوجه الاستراتيجي الاستباقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال قدرة المؤسسة على استطلاع المستقبل وامتلاك الخبرة والتجربة التي تمكنها من الوصول إلى الميزة التنافسية فضلا عن قدرتها على اقتناص الفرص قبل غيرها من المنافسين.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- حققت الصناعة الفندقية في الجزائر تطورا مستمرا خلال الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى سنة 2018، حيث بلغت نسبة الزيادة بحوالي 65.41%؛
- تطور عدد الفنادق في الجزائر مس مختلف أنواع تصنيفات الفنادق ماعدا الفنادق من الدرجة الممتازة التي شهدت ثبات نسبي على طول فترة الدراسة (2000-2018)، مما يدل على عدم وصول الخدمات الفندقية في الجزائر إلى درجة التميز؛
- إن الزيادة في عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر خلال الفترة الأخيرة انعكس إيجابا على الطاقة الاستيعابية لهذه المؤسسات وذلك بنسبة قدرت ب: 46.35%، وهي نسبة أقل من المتوسط؛
- هناك انخفاض في نسبة استقطاب السياح للمؤسسات الفندقية في الجزائر عموما وذلك بنسبة قدرت ب: 10.97% وذلك بسبب الأسواق السياحية المنافسة الجذابة (المغرب، تونس)، لاسيما مقارنة بالأسعار والتسهيلات في السفر فضلا عن نوعية الخدمات التي يقدمها المنافسون؛
- سجلت الصناعة الفندقية بولاية سطيف تطورا ملحوظا من سنة 2000 إلى غاية سنة 2021، وبلغت نسبة الزيادة ما يقارب 203.33% خلال الفترة الممتدة من (2000-2021)، وهذا نظرا للنشاط السياحي الذي تشهده المنطقة في الآونة الأخيرة، وزيادة الحركة التجارية والصناعية مما أدى إلى توجيه الاستثمارات نحو صناعة الفنادق بالولاية؛
- زيادة الطاقة الاستيعابية للوافدين إلى المنطقة بنسبة 140.35%، وهي نسبة مرتفعة نتيجة الزيادة في الطاقة الاستيعابية، وذلك نظرا لزيادة عدد المؤسسات الفندقية بولاية سطيف؛

- تعتبر الفنادق "قيد التصنيف" أو "غير مصنفة بعد" أكبر نسبة في إجمالي عدد الفنادق بولاية سطيف، حيث بلغت نسبتها أكثر من 44%، وباقي النسبة موزعة على باقي التصنيفات، الأمر الذي يعكس تدني مستوى الخدمات الفندقية بالولاية؛
- تتوقع مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية سطيف آفاقا جديدة في الصناعة الفندقية بالولاية، حيث سيتم تدعيم عدد الفنادق ب: 109 فندق أي ما يعادل نسبة زيادة ب: 119.78% خلال الفترة القادمة، وزيادة في الطاقة الاستيعابية بنسبة تقدر ب: 154.65%. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المؤسسات وسعيها نحو تميز أدائها التنافسي؛
- تهتم المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بمعرفة الزبون (وسط فرضي قدره: 4.09) وتعتمد في تحقيقها على مجموعة من المرتكزات أهمها: استخدام مختلف قنوات الاتصال التي تساعدها على التواصل مع زبائنها وجمع المعلومات المناسبة، بالإضافة إلى ذلك تعتمد على تكوين قاعدة بيانات خاصة بالزبائن كأمر أساسي في تشكيل معرفة الزبون، كما أنها تلجأ إلى دراسة ومعرفة احتياجات الزبائن ولكن بنسبة أقل، ويرجع الأمر حسب وجهات نظر أفراد العينة إلى تكاليف دراسة وبحوث التسويق الخاصة بسلوك المستهلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يرجع الأمر إلى نقص الخبرة في الجانب التسويقي المبني على البحوث والدراسات.
- أظهرت النتائج على أن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف تتبنى المعرف الخاصة بالمنافسين (وسط فرضي قدره: 3.828) والتي أصبحت ضرورة ملحة في ظل تطور وتزايد عدد المؤسسات الفندقية بولاية سطيف، وتعتمد في ذلك بدرجة أولى على جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين من خلال مصادر مختلفة أهمها الزبائن والموردين، والانترنت... الخ، ثم التركيز على معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين لها في القطاع، وفي الأخير تعزز معرفتها بالمنافسين من خلال معرفة التحركات الاستراتيجية التي تتطلب امتلاك نظام معلومات خاص بالاستخبارات التسويقية من أجل الوصول إلى الخطط الاستراتيجية للمنافسين.
- تهتم المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بالمعرفة الخاصة بالخدمات (وسط فرضي قدره: 4.03) وذلك من خلال الاعتماد على مقترحات الزبائن وأفكارهم من أجل تطوير الخدمة الفندقية، وتعتمد أيضا على معرفتها الخاصة بجوهر الخدمة الفندقية (الخدمات الأساسية التي تقدم في الفندق) ومقارنة خدماتها بما يقدمه المنافسون، كما أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لديها اهتمام أقل بالمعرفة الخاصة بالخدمات التكميلية التي تعد الأساس في تحقيق الميزة التنافسية وذلك يعود إلى التوجه الاستراتيجي للمؤسسة نحو التخطيط للاستثمار في الخدمات التكميلية المعززة لجوهر الخدمة الفندقية.

- تهتم المؤسسات الفندقية بولاية سطيف بالمعرفة الخاصة بالموردين (وسط فرضي قدره: 4.06) من خلال اختيار الموردين على أساس معايير محددة (السعر، الجودة،...)، كما تعمل في تكوين هذه المعرفة من خلال رصد التطورات المستقبلية في مصادر التجهيز الخاصة بالفنادق.
- لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة توجه استراتيجي نحو الاستباقية في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الصناعة (وسط فرضي قدره: 4.01)، وتستعين في تحقيقه بدرجة عالية على كل من متابعة التطورات التي تحصل في بيئتها الخارجية، والتخطيط المستقبلي لتحقيق أهداف هذه المؤسسات والبحث عن الفرص التسويقية المتاحة من أجل استغلالها قبل المنافسين مع محاولة تسخير المهارات العالية للاستجابة لهذه الفرص.
- تهتم المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف بعنصر التكاليف من أجل تحسين أدائها التنافسي (وسط فرضي قدره 4.10)، وذلك من خلال حرصها على تخفيض حوادث العمل وتقديم خدمات بأسعار مناسبة لزبائنها وتغطي مختلف تكاليفها، ومراقبة عناصر تكاليفها من أجل التحكم فيها للوصول إلى الميزة التنافسية.
- تهتم المؤسسات الفندقية محل الدراسة بتحقيق الجودة في خدماتها (وسط فرضي قدره 4.08)، وتعتمد في ذلك بنسبة أكبر على تحسين خدماتها باستمرار، والتقليل من شكاوي الزبائن حول عدم مطابقة الخدمة المقدمة للمواصفات المطلوبة، وتعتمد بنسبة أقل على نظام فعال لمراقبة جودة خدماتها نظرا لطبيعة تسييرها الإداري.
- إن المؤسسات الفندقية بولاية سطيف لديها توجه ابداعي في تقديم خدماتها الفندقية (وسط فرضي قدره 3.79) وتعتمد في تحقيقه بنسبة أكبر على استقطاب مؤهلات بشرية لديها القدرة على الابداع، والعمل على تبني الأفكار الإبداعية التي يقدمها العملاء الداخليون. بالإضافة إلى ذلك تعتمد في تحقيقها للتوجه الإبداعي على الخبرات الأجنبية في تقديم الخدمة الفندقية، مع تقديم حوافز مادية ومعنوية للعملاء الداخليين من أجل تحفيزهم على الإبداع وبالتالي تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات محل الدراسة.
- تتمتع المؤسسات الفندقية محل الدراسة بقدر عال من المرونة في أدائها التنافسي (وسط فرضي قدره 3.88) وذلك من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية في تقنيات تقديم الخدمة الفندقية، والعمل على الاستجابة لتفضيلات الزبائن مع توفر القدرة على الاستجابة لطلب الزبائن في حالة الذروة، كما أنها تقوم بالاستجابة لطلبات الزبائن الفريدة كل على حدى.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

كانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة بعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها أن: " هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

إن التغير في التوجه الاستراتيجي الاستباقي يفسره التغير في المعرفة السوقية وذلك بنسبة 63.5%، أي كلما توفرت المعرفة السوقية (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد) لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة فإن ذلك يساهم في خلق التوجه الاستباقي نحو اقتناص الفرص التسويقية وتحقيق الريادة في القطاع الذي تنتمي إليه.

1-1- الفرضية الفرعية الأولى:

تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن: "هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة الزبون على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

فتوفر المعرفة الخاصة بالزبائن في المؤسسات الفندقية محل الدراسة ساهم في تكوين التوجه الاستباقي بنسبة 15.5%.

1-2- الفرضية الفرعية الثانية:

تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن: "هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

توفر المعرفة الخاصة بالمنافسين يساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة بنسبة 50.9%.

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن: "هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة الخدمات على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

إن توفر المعرفة الخاصة بالخدمة الفندقية يساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة بنسبة تقدر ب: **62.4%**.

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها أن: "هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لمعرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$.

إن توفر المعرفة الخاصة بالموردين يساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة وذلك بنسبة تقدر ب: **47.8%**.

2- الفرضية الرئيسة الثانية:

تحقق هذه الفرضية والتي تنص على: "يوجد تأثير إيجابي للمعرفة السوقية وللتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف"، عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.
إن تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف يفسره التغير في كل من المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي وذلك بنسبة **76.7%**.

2-1- الفرضية الفرعية الأولى:

تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها: "هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.
إن توفر المعرفة السوقية لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة يساهم في تحسين أدائها التنافسي وذلك بنسبة **65.8%**.

2-2- الفرضية الفرعية الثانية:

تحقق الفرضية الثانية والتي مفادها: "هناك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي للمؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف" عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$.
إن تبني المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف للتوجه الاستراتيجي الاستباقي يساهم في تحسن أدائها التنافسي وذلك بنسبة **78.5%**.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

تحقق هذه الفرضية والتي تنص على أن: "التوجه الاستراتيجي الاستباقي يتوسط العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف".

أي أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي له دور وسيط في تأثير المعرفة السوقية على الأداء التنافسي. فتوفر المعرفة السوقية (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد) يمكن المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف من خلق توجه استراتيجي استباقي الذي بدوره يساهم في تحسين الأداء التنافسي لهذه المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج السابقة، يتضح لنا أن المؤسسات الفندقية المصنفة محل الدراسة لديها مستوى مقبول من المعرفة السوقية، وأن هذه الأخيرة لديها أثر إيجابي على كل من التوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التنافسي لهذه المؤسسات، وفي ظل تزايد ارتفاع عدد الفنادق الذي سجلته ولاية سطيف في الآونة الأخيرة، فإنه سيكون هناك منافسة شديدة في قطاع الصناعة الفندقية في المستقبل القريب، الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات الاهتمام أكثر بأدائها تنافسي ومداخل تحسينه. وعلى هذا الأساس يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

➤ العمل على ترقية مستوى الخدمة الفندقية في الجزائر عامة وولاية سطيف خاصة، وذلك من خلال توجيه الاستثمارات الخاصة بصناعة الفنادق نحو الاستثمار في الفنادق ذات درجة ممتازة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على النشاط السياحي بالجزائر عامة وولاية سطيف خاصة؛

➤ على الهيئات الخاصة (المكلفة بالقطاع السياحي) الإسراع في معالجة المشاكل التقنية الخاصة بإعادة تصنيف الفنادق السابقة بولاية سطيف ومطابقتها مع التصنيف الجديد (المرسوم التنفيذي 2019) من خلال تشكيل هيئة خاصة تعمل على وضع حلول وخطط عملية لإعادة تصنيف الفنادق (وفق عدد النجوم)؛

➤ تشجيع الاستثمارات في مجال الصناعة الفندقية نظرا لآثارها الإيجابية والكبيرة على التنمية الاقتصادية وذلك من خلال التسويق السياحي لتنشيط السياحة بالمنطقة وخلق طلب على خدمات الإيواء والضيافة؛

➤ زيادة الاهتمام بقواعد إرساء المعرفة السوقية في المؤسسات الفندقية بولاية سطيف كمورد أساسي لنجاحها وتميزها، وذلك من خلال تفعيل نظام المعلومات التسويقية الذي يمثل ركيزة أساسية في بناء المعرفة السوقية؛

➤ على المؤسسات الفندقية محل الدراسة توجيه جهودها أكثر نحو دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم في تصميم الخدمة الفندقية، وذلك من خلال اعتمادها على دراسة وبحوث السوق المتعلقة بالزبون وتسخير الإمكانيات البشرية المؤهلة لذلك؛

- إن احتدام المنافسة بين المؤسسات الفندقية بولاية سطيف يفرض عليها تعزيز معرفتها بالمنافسين خاصة بما يتعلق بالتحركات الاستراتيجية الخاصة بهم والتي تبني المؤسسة على أساسها ردود أفعالها واستراتيجياتها التنافسية، وذلك من خلال الاعتماد على نظام فعال خاص بالاستخبارات التسويقية؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالمعرفة الخاصة بالخدمات خاصة الخدمات التكميلية لتعزيز الخدمة الفندقية وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال بحوث المنتج، والمقارنة بالمنافسين؛
- ضرورة استغلال المؤسسات الفندقية محل الدراسة المعرفة السوقية في تكوين توجهها الاستراتيجي الاستباقي نحو استشراف ورصد التطورات المستقبلية، واقتناص الفرص التسويقية المتاحة في السوق؛
- ضرورة اعتماد المؤسسات الفندقية محل الدراسة على المعرفة السوقية في بناء ميزتها التنافسية وتحسين أدائها التنافسي، وذلك من خلال إدارة المعرفة السوقية في المؤسسة الاقتصادية؛
- الاهتمام بالدراسات التي تأخذ بعين الاعتبار الزبون كمتغير هام، حيث تهدف دراسة متغيرات الدراسة تحسين أداء المؤسسات وتميزها، وأن هدف دراسة أثر المعرفة السوقية لا يجب أن يبقى حبيس المؤسسة فقط بل يجب أن يتعداه إلى الزبون وتحقيق رضاه، من خلال دراسة أثر تبني المعرفة السوقية على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون وتحقيق رضاه؛
- نتائج الدراسة الحالية متعلقة بعينيتها والمجتمع الذي أخذت منه (لا يمكن تعميمها على عينات أخرى)، ومن أجل التأكد من صدق وثبات النتائج ينبغي إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع على عينات أخرى (مؤسسات صناعية مثلا) مختلفة عن الدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بفرضية المتغير الوسيط.

رابعاً: آفاق الدراسة

- فتحت هذه الدراسة آفاق جديدة يمكن الاعتماد عليها في بناء دراسات مستقبلية نذكر منها:
- أثر التوجه الاستراتيجي على بناء الاستراتيجية التسويقية؛
 - المعرفة السوقية ودورها في ابتكار المنتجات الجديدة وتحسين أداء المنتج الجديد؛
 - العلاقة بين المعرفة السوقية وجودة الخدمة وأثرهما على رضا الزبون؛
 - دور المعرفة السوقية في تحقيق الذكاء التسويقي وأثره على فعالية القرارات الاستراتيجية.

الملاحق

الملحق رقم 01



جامعة فرحات عباس / سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علم تجارية

سيدي / سيديتي

تحية طيبة وبعد

في إطار تحضيرنا لأطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان "الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسن الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية - دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية بولاية سطيف -، يشرفني أن أتقدم إلى مسيري إدارة فندقكم بطلي هذا المتمثل في الإجابة على الاستبيان الذي أضعه بين أيديكم، وهذا من أجل استكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وأحيطكم علما أن جميع المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان هي لأغراض علمية بحتة مع الحفاظ على سريتها.

وفي الأخير أشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير.

الطالبة: بن ميهوب أمينة

Amina.12aya@gmail.com

06.72.48.57.42

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة ما بين 30-40 سنة ما بين 40-50 سنة
 أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا
أخرى أذكرها.....

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ما بين 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- التصنيف الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة عون إداري
 نائب مدير نائب رئيس مصلحة أخرى.....

6- عدد سنوات نشاط الفندق:

أقل من 05 سنوات ما بين 05-10 سنوات ما بين 10-15 سنة
 ما بين 15-20 سنة ما بين 20-30 سنة أكثر من 30 سنة

7- تصنيف الفندق

- درجة أولى
 - درجة ثانية
 - درجة ثالثة
 - درجة رابعة

الجزء الثاني: خاص بمتغيرات الدراسة، الرجاء منكم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر (من وجهة نظرك الخاصة) عن مدى موافقتك للعبارات أدناه .

المحور الأول: المعرفة السوقية للفندق					
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أولا: معرفة الزبون
					01 يمتلك الفندق قاعدة بيانات خاصة بالزبائن.
					02 يقوم الفندق بجمع معلومات حول رغبات وحاجات الزبائن.
					03 يستخدم الفندق قنوات اتصال (الهاتف، موقع الكتروني،...) لمعرفة استفسارات الزبائن؛
					04 يمتلك الفندق معرفة حول التطورات المستقبلية في خدمة الزبون؛
					05 يقوم الفندق بجمع معلومات حول مدى رضا الزبون عن الخدمة المقدمة.
ثانيا: معرفة المنافس					
					06 يقوم الفندق بجمع معلومات حول المنافسين من خلال مصادر معينة (الأنترنت، الزبائن،...).
					07 يمتلك الفندق معرفة حول المنافسين المباشرين وغير المباشرين له.
					08 يقوم الفندق بتشخيص نقاط القوة لدى المنافسين المباشرين له.
					09 يقوم الفندق بتشخيص نقاط الضعف لدى المنافسين المباشرين له.
					10 لدى الفندق معرفة حول التحركات الاستراتيجية التي يتبناها المنافسين.
ثالثا: معرفة الخدمات					
					11 يمتلك الفندق معرفة كاملة بخصائص الخدمة المقدمة.
					12 يحرص الفندق على تقديم خدمات تكميلية للزبائن.
					13 يمتلك الفندق معرفة حول نوعية الخدمات المقدمة من طرف المنافسين.
					14 يسعى الفندق إلى تطوير خدماته باستمرار.
					15 يستفيد الفندق من اقتراحات الزبائن في تطوير الخدمات المقدمة.
رابعا: معرفة المورد					

					16	يقوم الفندق بجمع معلومات حول الموردين (الاتصالات المباشرة بالمورد، الإعلانات، الدليل التجاري،...)
					17	يحرص الفندق في اختياره للمورد وفق معايير محددة (الموقع، الجودة، السعر، السمعة والشهرة،...)
					18	يسعى الفندق إلى تحسين علاقته بالموردين.
					19	يعتمد الفندق على مصادر التجهيز التي تعمل وفق معايير الجودة المطلوبة.
					20	يقوم الفندق برصد التطورات المستقبلية في مصادر تجهيز الفنادق.
المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي للفندق						
					21	يحرص الفندق على متابعة التطورات التي تحصل في البيئة الخارجية.
					22	يحرص الفندق على تحقيق أهدافه المستقبلية في ضوء إمكاناته الحالية.
					23	يعتبر الفندق التخطيط المستقبلي عملية مهمة ومستمرة.
					24	يقوم الفندق بالبحث عن الفرص المستقبلية المتاحة في الأسواق.
					25	يحرص الفندق على استغلال الفرص المتاحة قبل غيره من المنافسين.
					26	يملك الفندق القدرات والمهارات العالية للاستجابة السريعة للفرص المتاحة.
					27	يعتمد الفندق على نماذج (سيناريوات) للتكيف مع الأحداث المستقبلية.
المحور الثالث: الأداء التنافسي للفندق						
أولاً: التكلفة						
					28	يهتم الفندق بمراقبة عناصر التكاليف المختلفة.
					29	يعمل الفندق على التخفيض من حوادث العمل.
					30	يقدم الفندق خدمات بأسعار توافر خصائص الزبائن.
					31	يسعى الفندق إلى تخفيض التكاليف لتحقيق التميز في السوق.
ثانياً: الجودة						
					32	يقدم الفندق خدمات ذات جودة أفضل من المنافسين.
					33	يسعى الفندق إلى تحسين جودة خدماته باستمرار.

					34	يهتم الفندق بتقليل شكاوي الزبائن بسبب عدم مطابقة الخدمة للمواصفات المطلوبة.
					35	يمتلك الفندق نظام رقابة على جودة الخدمة المقدمة.
ثالثا: الابداع						
					36	يتبنى الفندق الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون من أجل تطوير الخدمات المقدمة.
					37	يقدم الفندق حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكار إبداعية.
					38	يحرص الفندق على توظيف عاملين لديهم القدرة على الابداع وتطوير الخدمة.
					39	يستفيد الفندق من الخبرات الأجنبية في تقديم خدمات متميزة.
رابعا: المرونة						
					40	يواكب الفندق مختلف التطورات التكنولوجية.
					41	يستجيب الفندق للتغيرات المطلوبة في تقديم الخدمة وفقا لتفضيلات الزبون.
					42	يمتلك الفندق القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون.
					43	لدى الفندق القدرة على الاستجابة لتقلبات الطلب (حالة الذروة في الطلب)

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين:

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة	التخصص
أ.د شريف مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مسيلة	تسويق
د. دومي سمراء	أستاذ محاضرة -أ-	جامعة سطيف -1-	تسويق
د. خالد رجم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف -1-	إدارة أعمال
د. نطور بلال	أستاذ محاضر -أ-	جامعة باتنة	تسويق
د. عادل بن عطاء الله	أستاذ محاضر -ب-	جامعة سطيف -1-	إحصاء

الملحق رقم 03

المؤسسات الفندقية بولاية سطيف

البريد الإلكتروني	نوع المؤسسة وتصنيفها	الامتياز والفاكس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
Hotelsitifis@gmail.com	فندق *4	T 74.31.24 F 74.31.12	01 شارع المعيد بوخرصة - سطيف -	ستيفيس	01
elhidhabhotel@yahoo.fr	فندق *3	T 51.46.46 F 51.41.32	شارع جيش التحرير الوطني - سطيف -	المضارب	02
ferdihotel@gmail.com	فندق *3	T 44.95.59 F 44.94.60	شارع حاكمي حسين رقم 115 حي المجاهدين - سطيف -	فرددي	03
Bachir.hotel@gmail.com	فندق *3	T 82.87.79 F 82.87.80	ساحة الإستقلال، عمان رمضان رقم: 01 - سطيف -	البشير	04
novahotel19@gmail.com	فندق *3	T 74.33.44 F 74.33.44	شارع المعيد بوخرصة - سطيف -	نونا	05
hotel.bez19@gmail.com elbez_hotel@hotmail.com	فندق *3	T 47.84.84 F 47.84.84	شارع عبد العزيز خالد، العلمة - سطيف -	الهاز	06
direction@hoteltadj.com	فندق *3	T 45.33.33 F 45.33.22	15 نصح حفاظ محمد المعيد - سطيف -	تاج المودة	07
info@elkenzhotel.com	فندق *2	T 45.31.31 F 45.32.82	10 شارع المعيد قندوز - سطيف -	الكنز	08
hotel_mokhtar@hotmail.com	فندق *2	T 45.30.21 F 45.30.22	شارع 8 ماي 1945 رقم: 39 - سطيف -	المختار	09
contact@ruedorhotel.com	فندق *2	T 66.55.66 66.55.44 F 66.57.45	شارع العقيد عميروش، رقم: 32 - سطيف -	ري دور	10
hotel_l'oasis19@yahoo.fr	فندق *1	T 76.50.61 F 76.50.61	التعاونية الواحات، حي 1 نوفمبر 1954 العلمة - سطيف -	الواحات	11
frantzfanon.hotel@gmail.com	فندق *1	T 66 59 07 66 59 02 F 66 .59 04	زاوية شارع القداء و فرانس فانون - سطيف -	فرانس فانون	12

البريد الإلكتروني	نوع المؤسسة و تصنيفها	ال هاتف و الفاكس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
hoteldoura1@hotmail.com	فندق 1°	T 68.01.31 F 68.01.23	01 شارع شاوش صالح عيين أزال - سطيف -	الحدرة	14
info@hotelrif-dz.com	فندق 1°	T 76.30.30 76.31.31 76.33.33 F 76.33.66	نصع أول نوفمبر 54 الطريق الوطني رقم 05 ، العلمة - سطيف -	الريفة	15
hotelelzoubir@gmail.com	فندق 1°	T 82.11.64 F 82.11.65	نصع الفداء، قسم: 210 مجموعة ملكية 89 - سطيف -	الزويبر	16
contact@darsultane.com	فندق 1°	T 82.66.59 F 82.66.60	12 شارع جارفه بوبكر ، حي ثلجان - سطيف -	حار السلطان	17
elrayhenhotel@gmail.com	فندق 1°	T 62.12.52 F 62.12.07	التعاونية العقارية " الفجر " رقم : 02، قطعة رقم: 06 - سطيف -	الريجان	18
hotelroyaleleulma@hotmail.com	فندق 1°	T 47.71.92 F 47.71.92	حي عناني مبارك، شارع 1 نوفمبر 1954 العلمة - سطيف -	روايل	19
hotelmariasetif@gmail.com	فندق 1°	T 74.39.39 F 74.39.39	حي الحدايق، قسم 207، مجموعة ملكية رقم: 56 - سطيف -	ماريا	20
hotelguerniche@gmail.com	فندق 1°	T 50.90.10	قرية صفاق، بلدية حمام قرقور - سطيف -	قرنيش	21
obecst@gmail.com azizbelalem@gmail.com	فندق 1°	T 05.50.38.31.99	التجزئة السكنية 426 قطعة، رقم: 01، مجموعة: 09، العلمة، - سطيف -	لال طيبة	22
djawad49hotel@gmail.com	فندق 1°	T 48.31.85 48.37.01 F 48.35.40	حي 20 مسكن رقم: 01، شارع جيش التحرير الوطني ، العلمة - سطيف -	جواد حصونة	23

البريد الإلكتروني	نوع المؤسسة و تسجيلها	الماكينات و الفاكس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
hotelziad19001@gmail.com		T 76.33.09 F 76.33.10	تجزئة 426، قطعة رقم 27، المجموعة 13، العلمة - سطيف -	الإخوة زياد للخدمات	24
tassilihotel46@gmail.com		T 82.10.23 82.10.34 F 82.10.12	8 شارع قرية قويدر - سطيف -	الطاسيلي	25
hotel_reggani@hotmail.com		T 82 87 81 F 82 87 82	09 شارع عمران ومسان - سطيف -	الرفاعي	26
hotelfouara@gmail.com	فندق بدون النجوم	T 82 87 76 F /	شارع عمران ومسان رقم 13 - سطيف -	الفوارا	27
/		T 84 64 98 F 84 64 98	شارع عباشة عمار قسم 287 مجموعة 12 قطعة رقم 04 - سطيف -	مصيبي	28
hotelsoummam@gmail.com		T 76.50.61 F 76.68.42	شارع الصعيد بورفرغ، رقم 77، العلمة، - سطيف -	السوماو	29
		T 77.83.74 F 77.83.74	بلدية حماو السخنة - سطيف -	السخنة " أمراجه "	30
samartahotel1@gmail.com	درجة واحدة	T 76.34.64 F 76.34.64	تعاقدية ابن باديس، العلمة، - سطيف -	سامارطا	31
hanahotel63@gmail.com	درجة واحدة	T 76.39.09 F 76.39.09	تجزئة 426 قطعة رقم 07 من المجموعة رقم 02، العلمة - سطيف -	الصناء	32
hotelrabie@yahoo.fr	فندق قيد التسجيل	T 45 31 11 F 45 31 11	ساحة الاستقلال - سطيف	الربيع	33
h7964-FB@accor.com	فندق قيد التسجيل	T 99.20.20 99.20.22 F 99.20.20	نصح جيش التحرير الوطني - سطيف -	إبيبي	34
H7964-FO@accor.com	فندق قيد التسجيل	T 99.20.20 99.20.22 F 99.20.20	نصح جيش التحرير الوطني - سطيف -	نوفوتيل	35
info@elkenzhotel.com	مزل سياحي مفروش قيد التسجيل	T 45.30.51 F 45.32.82	زاوية نصح أحمد عقون و نصح حفاظ عبد المجيد - سطيف -	الكنز 2	36
lacolombedesetif@gmail.com	مزل سياحي مفروش قيد التسجيل	T 62.14.62 F 62.14.61	حي عين تبينته قسم 313 مجموعة 1 رقم 12 - سطيف -	اليمامة	37

البريد الإلكتروني	نوع المؤسسة و تصنيفها	الهاتف و الفاكس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
Azdif.service@gmail.com	فندق قيد التصنيف	T 82.87.89 F 82.88.51	12 شارع عبان رمضان - سطيف -	أرديف	38
dfc@setifhotel.com	فندق قيد التصنيف	T 53.84.84 F 53.84.30	حي العالية، محطة شارع اول نوفمبر 1954 - سطيف -	سطيف	39
hotelzdioui@outlook.com	فندق قيد التصنيف	T 82.14.20 F 82.14.20	11 شارع الفداء - سطيف -	زديوي	40
reservation@parkmallhotel.com	فندق قيد التصنيف	T 81.41.41 F 81.41.41	شارع جيش التحرير الوطني - سطيف -	بارك مول أوتيل و كونفرانس سنتر	41
hotelalmanara@gmail.com	فندق قيد التصنيف	T 47.86.86 F 47.86.86	شارع أول نوفمبر 54، العلمة - سطيف -	المنارة	42
amerhotel104@gmail.com	فندق قيد التصنيف	T 044.75.67.11 F /	تجزئة 42 قطعة فردية و 40 مسكن جماعي ، المارق، قسم: 03 مجموعة ملكية: 375، العلمة، - سطيف -	عامر جمال	43
charafeddineaminedz@gmail.com	مرط طريق قيد التصنيف	T 047.12.94.51 F /	قسم: 23، مجموعة ملكية رقم: 50، حمام السخنة - سطيف -	تاج الحمام	44
/	فندق قيد التصنيف	T 98.32.70 05.50.43.16. 21 F 98.32.70	شارع العقيد عميروش بني ورثيلان - سطيف -	بانوراميك	45
hotelbaraketalandalous19@gmail.com	فندق قيد التصنيف	T 72.72.40 F 72.72.90	حي شرشورة ، عين ولمان - سطيف -	بركة الأندلس	46
hoteltafetbougaa@gmail.com	فندق قيد التصنيف	T 80.34.00 60.31.27	شارع علاوة العمري بوفاة - سطيف -	طافاف	47

البريد الإلكتروني	نوع المؤسسة و تصنيفها	الما تيف و الفاكس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
hotelkrima19@gmail.com	فندق قيد التصنيف	T 49.92.57	بلدية حماة قرقور - سطيف -	حريمة	48
/		T 89.05.63	الطريق الوطني رقم 09 عموشة - سطيف -	عمبروش	49
/	مربط طريق قيد التصنيف	T 74.85.94 F 74.85.94	لحلايمة، بلدية قجال - سطيف -	جواد	50
hotelissaadiplaza2019@hotmail.com	فندق قيد التصنيف	T 76.19.19 F 76.17.17	حي 400 مسكن، قطعة 32، العلما - سطيف -	إسعادى بلازا	51
silverhoteldz@gmail.com		T 76.13.32 F 76.13.32	تجزئة 426 قطعة رقم: 05 من المجموعة 14 العلما - سطيف -	سيلفر	52
hotel_elchark@yahoo.com		T 47.87.87 F 47.87.87	شارع أول نوفمبر 1954 العلما - سطيف -	الخرق	53
hotelrato@gmail.com		T 044.75.68.68 F 044.75.70.99	تجزئة 426 قطعة رقم: 05 من المجموعة 14 العلما - سطيف -	إلها واطو	54
nourimouna77@gmail.com	T 48.30.01 F 48.30.01	التعاونية العقارية " المتضامون" العلما - سطيف -	نورى	55	
aichahotel1@gmail.com	T 76.33.01 F 76.33.01	تجزئة 426 قطعة رقم: 16، مجموعة 13: العلما - سطيف -	عائشة	56	
dg.hotelchenni@gmail.com	T 76.20.92 F 76.20.96	تجزئة 426 قطعة، رقم: 10 من المجموعة رقم: 05 العلما ، سطيف	هندي موبيل	57	
/		/	شارع الأمير عبد القادر، الحصة "ب" العلما - سطيف -	المحطة	58

البريد الإلكتروني	نوع المؤسسة تسجيلها	الماتنم و الفاكس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
hoteldubai211@gmail.com	فندق قيد التسجيل	T 76.35.23 F 76.35.23	لتعاونية العقارية (الحماية). قاعة رقم: 11 العلة - سطيف -	حدي	59
hotel.borsa@gmail.com	فندق قيد التسجيل	T47.77.46 F 47.77.46	حي الشهداء ، القاعة رقم: 103 من المجموعة 48، العلة - سطيف -	بورصة	60
mz- hotelhamdani@hotmail.com	فندق قيد التسجيل	T45.18.18 F45.18.18	حي بجاوي قسم: 189 مجموعة ملكية رقم 09 - سطيف -	حمداني	61
Munatecsetif25@gmail.com	فندق قيد التسجيل	T 61.30.95 F 61.34.19	حي بيلير - سطيف -	حار الملو	62
regganihotel2019@gmail.com	فندق قيد التسجيل	T 74.30.93 F 74.30.93	شارع السعيد بوخرصة - سطيف -	الرقادي الدولي	63
mostefaitarekmalik@gmail.com	نزل ريفي	T05.40.27. 33.66	تجزئة كويغان، حوار بن معيظة، لمشيطة - سطيف -	الهيمة كلوب	64
hotelzidane@gmail.com	فندق قيد التسجيل	T 51.38.38 51.43.43 F 51.44.44	تجزئة شادلي ، حي لعراسة - سطيف -	زيدان	65
/		-	جميلة مركز - سطيف -	المنظر الجميل	66
hoteldesamis@outlook.fr	فندق (مؤسسة)	T82.13.14 F82.13.14	شارع الإخوة مسلم رقم 14 - سطيف -	الأحباب	67
ahramimp@yahoo.fr	معدة للفنادق	T45.36.56 F /	7 شارع حفاظ عبد المجيد - سطيف -	الكون	68
zizou19@live.fr		T82.16.51 F /	1- 2 شارع الإخوة طبيع - سطيف -	ابن سينا	69
mokhtarmenhane59@hotmail.com		T05.52.91. 16.49	حائرة بابور - سطيف -	بابور	70
sadeklaouamri19@hotmail.com		T 45.35.26	10 نمج بن بوالعيد - سطيف -	المنصور	71

avantage19voyages@gmail.com		T 32.45.69	02 شارع الإخوة عباس - سطيف -	جرجرة	72
/		T 82.13.60	06 شارع الإخوة عباس - سطيف -	المرحبا	73
nacerouzane@gmail.com	مؤسسة محدة للخدمات	T 66.58.36	22 شارع العقيد عميروش - سطيف -	الجزائر	74
/		T 31.45.32	06 نهج بن بوالعبد - سطيف -	بور سعيد	75
hotellaposte07@hotmail.com		T 82.10.47 F 82.10.47	26 شارع الإخوة مسلم - سطيف -	البريد	76
benhocinemahmoud@hotmail.com		T 45.32.88 F /	01 نهج الإخوة مسلم - سطيف -	تورينق	77
boulahrik.sidali@gmail.com		T 82.11.47 F /	06 شارع مريم بوعتورة - سطيف -	الثانوية	78
avantage19voyages@gmail.com		T 07.71.31.26. 08	بلدية حمام قرقور - سطيف -	جرجرة	79

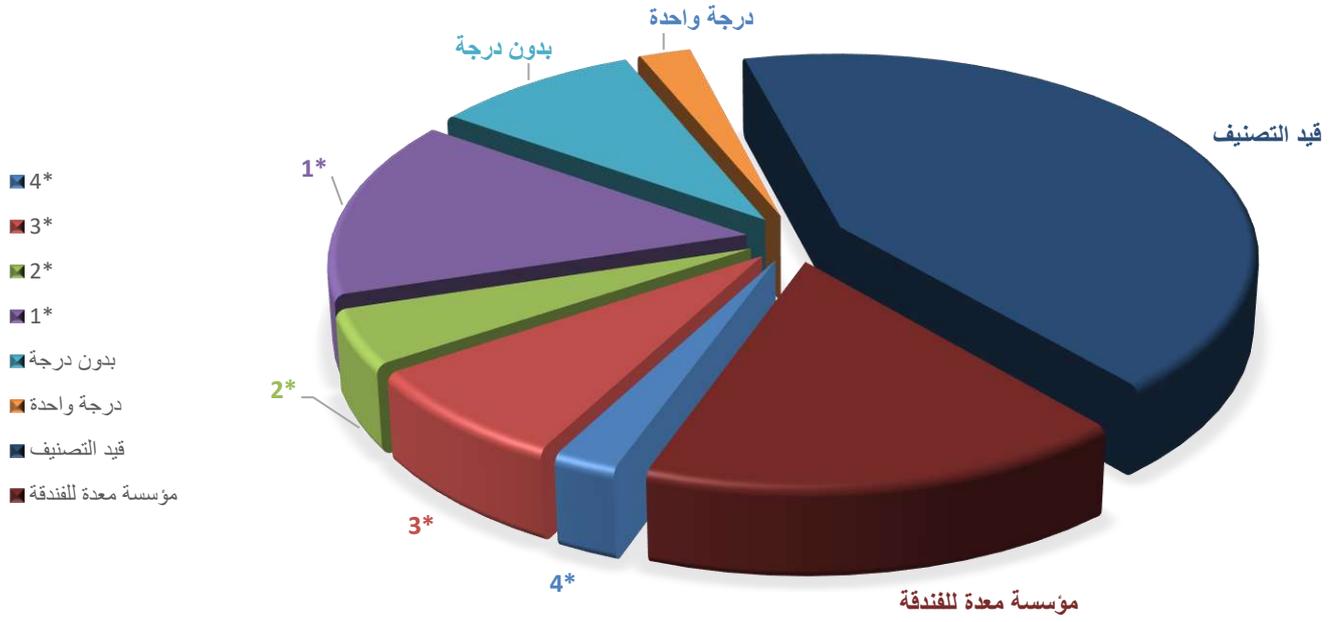
المؤسسات الحموية بولاية سطيف

البريد الإلكتروني	التصنيف	الماتنم والفانم	العنوان	اسم الفندق	الرقم
azzemhotel@gmail.com	•4	T 77.80.01 F 77.80.07	مخطط هغل الأراضي، رقم: 15 ، الشطر: 01 بلدية حماة السخنة - سطيفم -	مزاو	01
dirguerg@gmail.com	•3	T 40.60.11 40.60.14 F 40.60.12 40.60.15	حائرة حماة قرقور - سطيفم -	المركب المعدني حماة قرقور	02
hotelbelmihoub@gmail.com	•2	T 77.83.78 F 77.83.76	بلدية حماة السخنة - سطيفم -	بلمصوب	03
azzemhotel@gmail.com	بدون نجو	T 95.83.13 F 95.83.14	الطريق الوطني رقم : 75 بلدية حماة السخنة - سطيفم -	نسيم	04
aliberkane66@gmail.com arab_therm@yahoo.fr	قيد التصنيف	T 77.83.72 F 77.83.72	بلدية حماة السخنة - سطيفم -	أعراجه تارو	05
/	قيد التصنيف	T 77.83.00 05.40.46.81.41 07.92.61.60.90 F 77.83.00	المركب المعدني حماة السخنة بلدية حماة السخنة - سطيفم -	حماة السخنة	06
belakrifouad@gmail.com	قيد التصنيف	T 58.82.14 F 58.82.14	عين الصرودة بلدية أولاد تبان، - سطيفم -	بلعكري رشيد	07
lesfreresbelakri@gmail.com	قيد التصنيف	T 06.70.43.00.59	قرية الحماة أولاد تبان - سطيفم -	الأخوة بلعكري	08
Mghuhs19@gmail.com	قيد التصنيف	T 77.83.71 F 77.83.71	بلدية حماة السخنة - سطيفم -	التجاعدية العامة للتعمير والمسكن	09

الإقامة لدى الساكنة

البريد الإلكتروني	التصنيف	الماتنم والفاحس	العنوان	اسم الفندق	الرقم
/	الإقامة لدى الساكنة	/	دوار المرابطين بلدية تيزي نهار سطيف	إقامة بابور	01
/		T 06.61.15.15.12	مرج فراج بلدية بني عزيز سطيف	إقامة رياح	02

تصنيف الفنادق



الملحق رقم 04

نتائج اختبار الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)

معامل الارتباط للمعرفة السوقية

Corrélations

		q1_1	q1_2	q1_3	q1_4	q1_5	x1
q1_1	Corrélation de Pearson	1	,462**	,493**	,679**	,015	,716**
	Sig. (bilatérale)		,002	,001	,000	,922	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_2	Corrélation de Pearson	,462**	1	,793**	,527**	,548**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_3	Corrélation de Pearson	,493**	,793**	1	,549**	,432**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,004	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_4	Corrélation de Pearson	,679**	,527**	,549**	1	,249	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,112	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_5	Corrélation de Pearson	,015	,548**	,432**	,249	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,922	,000	,004	,112		,000
	N	42	42	42	42	42	42
x1	Corrélation de Pearson	,716**	,865**	,846**	,801**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q1_6	q1_7	q1_8	q1_9	q1_10	x2
q1_6	Corrélation de Pearson	1	,713**	,625**	,597**	,438**	,757**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,004	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_7	Corrélation de Pearson	,713**	1	,802**	,777**	,672**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_8	Corrélation de Pearson	,625**	,802**	1	,878**	,678**	,926**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_9	Corrélation de Pearson	,597**	,777**	,878**	1	,647**	,906**
	Sig. (bilatérale)						
	N	42	42	42	42	42	42

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_10	Corrélation de Pearson	,438**	,672**	,678**	,647**	1	,813**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42
x2	Corrélation de Pearson	,757**	,914**	,926**	,906**	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q1_11	q1_12	q1_13	q1_14	q1_15	x3
q1_11	Corrélation de Pearson	1	,636**	,628**	,520**	,467**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_12	Corrélation de Pearson	,636**	1	,640**	,654**	,323*	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,037	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_13	Corrélation de Pearson	,628**	,640**	1	,642**	,405**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,008	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_14	Corrélation de Pearson	,520**	,654**	,642**	1	,484**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_15	Corrélation de Pearson	,467**	,323*	,405**	,484**	1	,618**
	Sig. (bilatérale)	,002	,037	,008	,001		,000
	N	42	42	42	42	42	42
x3	Corrélation de Pearson	,791**	,855**	,835**	,857**	,618**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		q1_16	q1_17	q1_18	q1_19	q1_20	x4
q1_16	Corrélation de Pearson	1	,579**	,566**	,423**	,444**	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,005	,003	,000
	N	42	42	42	42	42	42

q1_17	Corrélation de Pearson	,579**	1	,579**	,434**	,648**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_18	Corrélation de Pearson	,566**	,579**	1	,502**	,633**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_19	Corrélation de Pearson	,423**	,434**	,502**	1	,683**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,005	,004	,001		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q1_20	Corrélation de Pearson	,444**	,648**	,633**	,683**	1	,848**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42
x4	Corrélation de Pearson	,758**	,787**	,820**	,781**	,848**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط للتوجه الاستباقي

		Corrélations						
		q2_1	q2_2	q2_3	q2_4	q2_5	q2_6	q2_7
q2_1	Corrélation de Pearson	1	,728**	,660**	,592**	,710**	,453**	,638**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2_2	Corrélation de Pearson	,728**	1	,680**	,361*	,659**	,516**	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,019	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2_3	Corrélation de Pearson	,660**	,680**	1	,709**	,714**	,507**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2_4	Corrélation de Pearson	,592**	,361*	,709**	1	,580**	,310*	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000	,019	,000		,000	,046	,007
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2_5	Corrélation de Pearson	,710**	,659**	,714**	,580**	1	,624**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2_6	Corrélation de Pearson	,453**	,516**	,507**	,310*	,624**	1	,620**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,001	,046	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q2_7	Corrélation de Pearson	,638**	,759**	,595**	,410**	,754**	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42

z	Corrélation de Pearson	,822**	,819**	,843**	,686**	,893**	,743**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج معامل الارتباط للأداء التنافسي

Corrélations

		q3_1	q3_2	q3_3	q3_4	y1
q3_1	Corrélation de Pearson	1	,550**	,564**	,533**	,812**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_2	Corrélation de Pearson	,550**	1	,742**	,477**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_3	Corrélation de Pearson	,564**	,742**	1	,543**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_4	Corrélation de Pearson	,533**	,477**	,543**	1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
y1	Corrélation de Pearson	,812**	,808**	,859**	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q3_5	q3_6	q3_7	q3_8	y2
q3_5	Corrélation de Pearson	1	,601**	,488**	,669**	,867**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_6	Corrélation de Pearson	,601**	1	,728**	,447**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_7	Corrélation de Pearson	,488**	,728**	1	,431**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,004	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_8	Corrélation de Pearson	,669**	,447**	,431**	1	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,004		,000
	N	42	42	42	42	42

y2	Corrélation de Pearson	,867**	,791**	,767**	,831**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q3_9	q3_10	q3_11	q3_12	y3
q3_9	Corrélation de Pearson	1	,891**	,647**	,519**	,899**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_10	Corrélation de Pearson	,891**	1	,634**	,701**	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_11	Corrélation de Pearson	,647**	,634**	1	,538**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_12	Corrélation de Pearson	,519**	,701**	,538**	1	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
y3	Corrélation de Pearson	,899**	,951**	,791**	,799**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q3_13	q3_14	q3_15	q3_16	y4
q3_13	Corrélation de Pearson	1	,651**	,648**	,599**	,833**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_14	Corrélation de Pearson	,651**	1	,552**	,519**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_15	Corrélation de Pearson	,648**	,552**	1	,822**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q3_16	Corrélation de Pearson	,599**	,519**	,822**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
y4	Corrélation de Pearson	,833**	,800**	,898**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

N	42	42	42	42	42
---	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

نتائج اختبار الفا كرومباخ:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	7

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	16

نتائج اختبار التجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,840
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,863
		Nombre d'éléments	10 ^b
	Nombre total d'éléments		20
Corrélation entre les sous-échelles			,925
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,961
	Longueur inégale		,961
Coefficient de Guttman split-half			,957
a. Les éléments sont : q1_1, q1_3, q1_5, q1_7, q1_9, q1_11, q1_13, q1_15, q1_17, q1_19.			
b. Les éléments sont : q1_2, q1_4, q1_6, q1_8, q1_10, q1_12, q1_14, q1_16, q1_18, q1_20.			

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,885
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,650
		Nombre d'éléments	3 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,890
Coefficient de Spearman- Brown	Longueur égale		,942
	Longueur inégale		,943
Coefficient de Guttman split-half			,919
a. Les éléments sont : q2_1, q2_3, q2_5, q2_7.			
b. Les éléments sont : q2_7, q2_2, q2_4, q2_6.			

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,910
		Nombre d'éléments	8 ^a
	Partie 2	Valeur	,897
		Nombre d'éléments	8 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,925
Coefficient de Spearman- Brown	Longueur égale		,961
	Longueur inégale		,961
Coefficient de Guttman split-half			,961
a. Les éléments sont : q3_1, q3_3, q3_5, q3_7, q3_9, q3_11, q3_13, q3_15.			
b. Les éléments sont : q3_2, q3_4, q3_6, q3_8, q3_10, q3_12, q3_14, q3_16.			

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
X	,090	42	,200*	,963	42	,195
a. Correction de signification de Lilliefors						
*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.						

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
z	,181	42	,001	,933	42	,017
a. Correction de signification de Lilliefors						

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
Y	,124	42	,108	,950	42	,067
a. Correction de signification de Lilliefors						

الملحق رقم 05

خصائص العينة:

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	homme	31	73,8	73,8	73,8
	femme	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	< 30 ans	9	21,4	21,4	21,4
	30-40 ans	18	42,9	42,9	64,3
	40-50 ans	13	31,0	31,0	95,2
	> 50 ans	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	secondaire	9	21,4	21,4	21,4
	licence	21	50,0	50,0	71,4
	diplome	9	21,4	21,4	92,9
	autre	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	< 5 ans	18	42,9	42,9	42,9
	5-10 ans	9	21,4	21,4	64,3

	>10 ans	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	directeur	17	40,5	40,5	40,5
	vice directeur	9	21,4	21,4	61,9
	chef departement	5	11,9	11,9	73,8
	vice chef	2	4,8	4,8	78,6
	assistant administratif	8	19,0	19,0	97,6
	autre	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

سنوات نشاط الفندق					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	< 5 ans	12	28,6	28,6	28,6
	5-10 ans	16	38,1	38,1	66,7
	10-15 ans	7	16,7	16,7	83,3
	15-20 ans	4	9,5	9,5	92,9
	> 20 ans	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

التوزيعات التكرارية لأسئلة الاستمارة:

المعرفة السوقية

معرفة الزبون:

q1_1					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	très pas d'accord	2	4,8	4,8	4,8
	pas d'accord	1	2,4	2,4	7,1
	neutre	2	4,8	4,8	11,9
	d'accord	23	54,8	54,8	66,7

	très d'accord	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_2					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	très pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	pas d'accord	2	4,8	4,8	7,1
	neutre	2	4,8	4,8	11,9
	d'accord	28	66,7	66,7	78,6
	très d'accord	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	très pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	pas d'accord	1	2,4	2,4	4,8
	d'accord	26	61,9	61,9	66,7
	très d'accord	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_4					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	très pas d'accord	2	4,8	4,8	4,8
	neutre	4	9,5	9,5	14,3
	d'accord	25	59,5	59,5	73,8
	très d'accord	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_5					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	très pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	pas d'accord	1	2,4	2,4	4,8
	neutre	4	9,5	9,5	14,3
	d'accord	22	52,4	52,4	66,7

	très d'accord	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

معرفة المنافس:

q1_6					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	8	19,0	19,0	19,0
	d'accord	24	57,1	57,1	76,2
	très d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_7					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	2	4,8	4,8	4,8
	neutre	11	26,2	26,2	31,0
	d'accord	21	50,0	50,0	81,0
	très d'accord	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_8					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	3	7,1	7,1	7,1
	neutre	9	21,4	21,4	28,6
	d'accord	21	50,0	50,0	78,6
	très d'accord	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_9					
------	--	--	--	--	--

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	3	7,1	7,1	7,1
	neutre	9	21,4	21,4	28,6
	d'accord	22	52,4	52,4	81,0
	très d'accord	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_10					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	5	11,9	11,9	11,9
	neutre	15	35,7	35,7	47,6
	d'accord	15	35,7	35,7	83,3
	très d'accord	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

معرفة الخدمات:

q1_11					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	4	9,5	9,5	9,5
	d'accord	25	59,5	59,5	69,0
	très d'accord	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_12					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	7	16,7	16,7	16,7
	neutre	4	9,5	9,5	26,2
	d'accord	21	50,0	50,0	76,2

	très d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_13					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	10	23,8	23,8	26,2
	d'accord	22	52,4	52,4	78,6
	très d'accord	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_14					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	5	11,9	11,9	11,9
	neutre	5	11,9	11,9	23,8
	d'accord	19	45,2	45,2	69,0
	très d'accord	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_15					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	2	4,8	4,8	4,8
	d'accord	26	61,9	61,9	66,7
	très d'accord	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

معرفة المورد:

q1_16					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	6	14,3	14,3	16,7
	d'accord	25	59,5	59,5	76,2
	trés d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_17					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	1	2,4	2,4	4,8
	d'accord	33	78,6	78,6	83,3
	trés d'accord	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_18					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	3	7,1	7,1	9,5
	d'accord	26	61,9	61,9	71,4
	trés d'accord	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_19					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé

Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	9	21,4	21,4	23,8
	d'accord	22	52,4	52,4	76,2
	très d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q1_20					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	neutre	7	16,7	16,7	16,7
	d'accord	26	61,9	61,9	78,6
	très d'accord	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

التوجه الاستراتيجي الاستباقي

q2_1					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	neutre	5	11,9	11,9	11,9
	d'accord	28	66,7	66,7	78,6
	très d'accord	9	21,4	21,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q2_2					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	neutre	7	16,7	16,7	16,7
	d'accord	23	54,8	54,8	71,4
	très d'accord	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q2_3					
------	--	--	--	--	--

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	6	14,3	14,3	14,3
	d'accord	26	61,9	61,9	76,2
	trés d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q2_4					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	trés pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	4	9,5	9,5	11,9
	d'accord	26	61,9	61,9	73,8
	trés d'accord	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q2_5					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	10	23,8	23,8	26,2
	d'accord	20	47,6	47,6	73,8
	trés d'accord	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q2_6					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	trés pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	pas d'accord	3	7,1	7,1	9,5
	neutre	10	23,8	23,8	33,3
	d'accord	20	47,6	47,6	81,0
	trés d'accord	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q2_7					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			e	valide	cumulé
Valid e	pas d'accord	2	4,8	4,8	4,8
	neutre	10	23,8	23,8	28,6
	d'accord	17	40,5	40,5	69,0
	très d'accord	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الأداء التنافسي:

محور التكلفة

q3_1					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Valid e	neutre	12	28,6	28,6	28,6
	d'accord	20	47,6	47,6	76,2
	très d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_2					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Valid e	neutre	1	2,4	2,4	2,4
	d'accord	26	61,9	61,9	64,3
	très d'accord	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_3					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	5	11,9	11,9	14,3
	d'accord	22	52,4	52,4	66,7
	très d'accord	14	33,3	33,3	100,0

	Total	42	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

q3_4					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	3	7,1	7,1	7,1
	neutre	5	11,9	11,9	19,0
	d'accord	24	57,1	57,1	76,2
	trés d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

محور الجودة:

q3_5					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	3	7,1	7,1	7,1
	neutre	12	28,6	28,6	35,7
	d'accord	15	35,7	35,7	71,4
	trés d'accord	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_6					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	neutre	1	2,4	2,4	2,4
	d'accord	24	57,1	57,1	59,5
	trés d'accord	17	40,5	40,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_7					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	trés pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	1	2,4	2,4	4,8
	d'accord	23	54,8	54,8	59,5
	trés d'accord	17	40,5	40,5	100,0

	Total	42	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

q3_8					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	6	14,3	14,3	14,3
	neutre	8	19,0	19,0	33,3
	d'accord	16	38,1	38,1	71,4
	trés d'accord	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

محور الابداع

q3_9					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	6	14,3	14,3	14,3
	neutre	6	14,3	14,3	28,6
	d'accord	18	42,9	42,9	71,4
	trés d'accord	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_10					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	trés pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	pas d'accord	9	21,4	21,4	23,8
	neutre	4	9,5	9,5	33,3
	d'accord	18	42,9	42,9	76,2
	trés d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_11					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	2	4,8	4,8	4,8
	neutre	5	11,9	11,9	16,7

	d'accord	24	57,1	57,1	73,8
	trés d'accord	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_12					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	6	14,3	14,3	14,3
	neutre	10	23,8	23,8	38,1
	d'accord	19	45,2	45,2	83,3
	trés d'accord	7	16,7	16,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

محور المرونة

q3_13					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	1	2,4	2,4	2,4
	neutre	8	19,0	19,0	21,4
	d'accord	23	54,8	54,8	76,2
	trés d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_14					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	5	11,9	11,9	11,9
	neutre	4	9,5	9,5	21,4
	d'accord	22	52,4	52,4	73,8
	trés d'accord	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_15					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	5	11,9	11,9	11,9
	neutre	10	23,8	23,8	35,7
	d'accord	16	38,1	38,1	73,8

	très d'accord	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

q3_16					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	pas d'accord	3	7,1	7,1	7,1
	neutre	12	28,6	28,6	35,7
	d'accord	17	40,5	40,5	76,2
	très d'accord	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعرفة السوقية

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q1_1	42	1	5	4,10	,958
q1_2	42	1	5	4,00	,826
q1_3	42	1	5	4,21	,782
q1_4	42	1	5	4,02	,897
q1_5	42	1	5	4,12	,861
q1_6	42	3	5	4,05	,661
q1_7	42	2	5	3,83	,794
q1_8	42	2	5	3,86	,843
q1_9	42	2	5	3,83	,824
q1_10	42	2	5	3,57	,914
q1_11	42	3	5	4,21	,606
q1_12	42	2	5	3,81	,994
q1_13	42	2	5	3,93	,745
q1_14	42	2	5	3,95	,962
q1_15	42	3	5	4,29	,554
q1_16	42	2	5	4,05	,697
q1_17	42	2	5	4,10	,532
q1_18	42	2	5	4,17	,660
q1_19	42	2	5	3,98	,749
q1_20	42	3	5	4,05	,623
N valide (liste)	42				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الاستراتيجي الاستباقي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q2_1	42	3	5	4,10	,576
q2_2	42	3	5	4,12	,670
q2_3	42	3	5	4,10	,617
q2_4	42	1	5	4,10	,759
q2_5	42	2	5	3,98	,780
q2_6	42	1	5	3,74	,939
q2_7	42	2	5	3,98	,869
N valide (liste)	42				

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التنافسي

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
q3_1	42	3	5	3,95	,731
q3_2	42	3	5	4,33	,526
q3_3	42	2	5	4,17	,730
q3_4	42	2	5	3,98	,811
q3_5	42	2	5	3,86	,926
q3_6	42	3	5	4,38	,539
q3_7	42	1	5	4,31	,749
q3_8	42	2	5	3,81	1,018
q3_9	42	2	5	3,86	1,002
q3_10	42	1	5	3,64	1,144
q3_11	42	2	5	4,05	,764
q3_12	42	2	5	3,64	,932
q3_13	42	2	5	4,00	,733
q3_14	42	2	5	3,93	,921
q3_15	42	2	5	3,79	,976
q3_16	42	2	5	3,81	,890
N valide (liste)	42				

الملحق رقم 07

اختبار الانحدار البسيط لأثر المعرفة السوقية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,394 ^a	,155	,134	,55857
a. Prédicteurs : (Constante), x1				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,288	1	2,288	7,332	,010 ^b
	de Student	12,480	40	,312		
	Total	14,768	41			
a. Variable dépendante : z						
b. Prédicteurs : (Constante), x1						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,540	,551		4,608	,000
	x1	,360	,133	,394	2,708	,010
a. Variable dépendante : z						

اختبار الانحدار البسيط لأثر معرفة المنافس على التوجه الاستراتيجي الاستباقي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,713 ^a	,509	,496	,42597
a. Prédicteurs : (Constante), x2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,510	1	7,510	41,387	,000 ^b
	de Student	7,258	40	,181		
	Total	14,768	41			
a. Variable dépendante : z						
b. Prédicteurs : (Constante), x2						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,670	,370		4,513	,000
	x2	,612	,095	,713	6,433	,000
a. Variable dépendante : z						

اختبار الانحدار البسيط لأثر معرفة الخدمات على التوجه الاستباقي:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,790 ^a	,624	,615	,37249
a. Prédicteurs : (Constante), x3				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,218	1	9,218	66,433	,000 ^b
	de Student	5,550	40	,139		
	Total	14,768	41			
a. Variable dépendante : z						
b. Prédicteurs : (Constante), x3						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,943	,381		2,474	,018
	x3	,760	,093	,790	8,151	,000
a. Variable dépendante : z						

اختبار الانحدار البسيط لأثر معرفة المورد على التوجه الاستراتيجي الاستباقي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 ^a	,478	,465	,43907
a. Prédicteurs : (Constante), x4				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,057	1	7,057	36,604	,000 ^b
	de Student	7,711	40	,193		
	Total	14,768	41			
a. Variable dépendante : z						
b. Prédicteurs : (Constante), x4						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,770	,540		1,425	,162
	x4	,798	,132	,691	6,050	,000
a. Variable dépendante : z						

اختبار الانحدار البسيط لأثر المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,797 ^a	,635	,626	,36699
a. Prédicteurs : (Constante), X				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,381	1	9,381	69,651	,000 ^b
	de Student	5,387	40	,135		
	Total	14,768	41			
a. Variable dépendante : z						
b. Prédicteurs : (Constante), X						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,217	,458		,472	,639
	X	,948	,114	,797	8,346	,000
a. Variable dépendante : z						

اختبار الانحدار البسيط لأثر المعرفة السوقية على الأداء التنافسي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 ^a	,658	,649	,38242
a. Prédicteurs : (Constante), X				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,246	1	11,246	76,896	,000 ^b
	de Student	5,850	40	,146		
	Total	17,096	41			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), X						

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,189	,478		-,395	,695		
	X	1,038	,118	,811	8,769	,000	1,000	1,000
a. Variable dépendante : Y								

اختبار الانحدار البسيط لأثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,846 ^a	,715	,708	,34888
a. Prédicteurs : (Constante), z				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,227	1	12,227	100,456	,000 ^b
	de Student	4,869	40	,122		
	Total	17,096	41			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédicteurs : (Constante), z						

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,317	,368		,860	,395		
	z	,910	,091	,846	10,023	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

اختبار الانحدار المتعدد لأثر المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي على الأداء التنافسي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,876 ^a	,767	,755	,31980

a. Prédicteurs : (Constante), X, z

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,107	2	6,554	64,080	,000 ^b
	de Student	3,989	39	,102		
	Total	17,096	41			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X, z

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,316	,401		-,789	,435		
	z	,588	,138	,546	4,266	,000	,365	2,741
	X	,481	,164	,376	2,933	,006	,365	2,741

a. Variable dépendante : Y

نتائج اختبار نموذج التوسط

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Y
X : X
M : z

Sample
Size: 42

OUTCOME VARIABLE:

z

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7970	,6352	,1347	69,6513	1,0000	40,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2165	,4585	,4723	,6393	-,7101	1,1432
X	,9479	,1136	8,3457	,0000	,7183	1,1774

Standardized coefficients

	coeff
X	,7970

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8756	,7667	,1023	64,0798	2,0000	39,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,3160	,4006	-,7887	,4350	-1,1264	,4944
X	,4807	,1639	2,9334	,0056	,1492	,8121
z	,5878	,1378	4,2661	,0001	,3091	,8665

Standardized coefficients

	coeff
X	,3756
z	,5463

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Y

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8111	,6578	,1462	76,8957	1,0000	40,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	-,1887	,4778	-,3950	,6949	-1,1543	,7769
X	1,0378	,1184	8,7690	,0000	,7986	1,2770

Standardized coefficients

	coeff
X	,8111

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
1,0378	,1184	8,7690	,0000	,7986	1,2770	,8111

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,4807	,1639	2,9334	,0056	,1492	,8121	,3756

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
z	,5571	,1443	,3361	,8998

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
z	,4354	,1063	,2705	,6858

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

- 1- سورة المائدة، الآية 83.
- 2- سورة البقرة، الآية 146.

ثانياً: المعاجم والموسوعات

- 1- رضا أحمد، معجم متن اللغة -موسوعة لغوية حديثة-، دار مكتبة الحياة، المجلد 04، بيروت، لبنان، 1960.
- 2- ناصر سيد أحمد، مصطفى محمد، محمد درويش، أيمن عبد الله، المعجم الوسيط، دار إحياء التاريخ العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.

ثالثاً: الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، دار الوراق، عجمان، الامارات العربية المتحدة، 2007.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجريد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 3- إياد عبد الفتاح نسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 4- بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم، الأساسيات شروط التطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
- 5- حازم محمد عبد الفتاح، التسويق التنافسي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2017.
- 6- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- 7- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- راضي بهجت عطية، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
- 9- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 10- سعيد إسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، 1994.

- 11- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
- 12- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات-، القاهرة، مصر، 2005.
- 13- عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015.
- 14- عبد السلام أبو قحف، اقتصاد الأعمال والاستثمار الدولي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 15- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 16- عبد الله فرغلي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 17- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004.
- 18- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 19- علاء فرحان الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان السعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 20- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 21- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 22- محسن أحمد الخضيرى، الاستخبارات التسويقية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 23- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، ط 02، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 24- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 25- مليحة يزيد، أصول وفصول التسويق، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
- 26- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996.
- 27- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.

28- وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

رابعاً: المذكرات والأطروحات

- 1- ابراهيم محمد إبراهيم الغنيمات، أثر تطبيق جودة الخدمات الفندقية في الأسبقيات التنافسية من وجهة نظر الزبائن -دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في إقليم البتراء-، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- 2- أحمد عبد الله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- 3- أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 4- الأمين حملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 5- إيمان محمد موسى ريان، التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم، مذكرة ماجستير، التخصص: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2017.
- 6- إيمان محمد موسى ريان، التوجهات الاستراتيجية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بقيادة التغيير لديهم، مذكرة ماجستير، التخصص: أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2017.
- 7- برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك -دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية- ، مذكرة ماجستير، تخصص: الإدارة التسويقية، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
- 8- بن سالم فاروق، دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفندقية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم تجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.
- 9- تهاني كرم الله سلمان، جودة الخدمات الفندقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة فنادق الدرجة الممتازة ولاية الخرطوم-، مذكرة ماجستير، تخصص: فندقية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 10- جملة عبد الله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية (2008-2018)، أطروحة دكتوراه تخصص: الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2019.

- 11- داوود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
- 12- رامي إبراهيم إنشاصي، التوجه الاستراتيجي لدى إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2019.
- 13- شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG -، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- 14- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق -دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة-، مذكرة ماجستير، تخصص: التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 15- عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة دكتوراه، تخصص: علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2019.
- 16- عبد الوهاب أحمد علي جندب، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي -دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن-، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 17- عمر يوسف عمر بكر، الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتميز المؤسسي -دراسة حالة على عينة من شركات المواد الغذائية بولاية الخرطوم-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
- 18- كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي- أوريدو-موبيليس)، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، الجزائر، 2017.
- 19- محبوب فاطمة، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
- 20- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير تخصص: علوم تجارية، فرع: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

21- معاوية فرح، أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركات كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.

22- مقراش فوزية، أثر الإدارة بالنكاهات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

23- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1-، سطيف، الجزائر، 2014.

24- هباش فارس، التسويق كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدرتها على التمويل الذاتي - دراسة على بعض المؤسسات بولاية سطيف-، رسالة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1-، الجزائر، 2017.

25- هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis -، مذكرة ماجستير تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2009.

26- هناء رمضاني، الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص: العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021.

خامسا: المقالات

1- إدارة التخطيط والجودة، من هم الموردون؟ كيفية اختيارهم، تصنيفهم وتقييمهم، العدد 11، 2019.

2- أسماء بلعلمي، أساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 01، 2020.

3- أسماء قرزيز، تنقيب البيانات الضخمة في المكتبات الرقمية: دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق، مجلة بيليوغرافيا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 03، العدد 10، 2021.

4- إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق مجالات استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة-، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2019.

5- أقاسم عمر، آلية تطبيق مفهوم سلسلة القيمة في إدارة تكاليف سلسلة الإمداد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 05، العدد 05، 2010.

- 6- إيداد عبد الفتاح النصور، أثر تطبيق الذكاء التسويقي على تعزيز الابتكار -دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال السلعية والخدمية في الأردن-، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2017، المجلد 37، العدد 02.
- 7- براهيم سمير، طويطي مصطفى، مساهمة بحوث التسويق في استخلاص الفرص التسويقية في سوق الأجهزة الكهرو منزلية بالجزائر -دراسة عينة من العاملين بمؤسسة Brandt- مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد 10، 2018.
- 8- بلجازية عمر، الشلبي فراس، أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 18، العدد 02، 2020.
- 9- بن حمو نجاة، أثر معرفة الزبون على تميز منظمات الأعمال "دراسة لواقع اهتمام مؤسسة موبيليس بمعرفة الزبون وأثرها على تميزها"، الآفاق للدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2017.
- 10- بن يمينة كمال، مليكي سمير، فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 05، العدد 09، 2015.
- 11- بوجعادة الياس، أهمية نظم دعم القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2018.
- 12- بولودان نجاح، تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية، دراسات اقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2017.
- 13- جوهر قوادري صامت، الضوابط القانونية لمعالجة البيانات الشخصية الكترونيا، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 06، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020.
- 14- جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، حسنية قورين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
- 15- حمي عبد الستار، حورية عمروني: الفاعلية التنظيمية دراسة لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020.
- 16- خالد عبد المحسن المرشدي، عبد العزيز الرحمن العتيبي: التوجه السوقي والميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية-، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المجلد 37، العدد: 02، 2017.
- 17- خالد قاشي، الرقابة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2015.

- 18- خالد قاشي، دور نظام المعلومات التسويقية في صنع قرارات تسويقية رشيدة بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجدي، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 06، 2012.
- 19- خالد محمد سليم أبو حسنة، دور قيادة التكنولوجيا في تحسين الأداء التنافسي- دراسة ميدانية بالتطبيق شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفلسطينية-، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (815-835)، جامعة قناة السويس، المجلد 09، العدد 03، 2018.
- 20- خالدية عبد الرزاق، سامي عباس، حميد أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية-، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 01، 2019.
- 21- خيرى علي أوسو، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي -دراسة استطلاعية في عدد من المؤسسات السياحية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 97، 2010.
- 22- دردور أمال، الوضع التنافسي للجزائر ضمن تقارير التنافسية الدولية- قراءة نظرية وتحليلية لمؤشرات التنافسية الدولية-، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 10، 2019.
- 23- درمان سليمان صادق، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، العدد 60، 2006.
- 24- رحمة زيغند، صبري مقيح، دور المعرفة السوقية في اخيار الاستراتيجيات التنافسية -دراسة حالة مؤسسة السهم الأزرق الجزائري (سكيدة)-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 02، 2021.
- 25- رسلان خضور، نادية شبانة، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، العدد 02، 2014.
- 26- رشيد حمدوني، عيماد داتو سعيد، مصطفى رديف، جودة الخدمات الفندقية وتحدي التغيير التنظيمي: مقارنة باستخدام SEM-PLS لعينة من فنادق مغنية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021.
- 27- رقية حساني، لوعيل بن ناصر، واقع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في المؤسسة الفندقية في الجزائر -دراسة عينة من زبائن الفنادق-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2021.
- 28- روش إبراهيم محمد، عزام عبد الوعاب عبد الكريم، محمد عبد الرحمن عمر، القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الاستباقي -دراسة استطلاعية لعدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56.

- 29- روش إبراهيم محمد، عزام عبد الوعاب عبد الكريم، محمد عبد الرحمن عمر، القدرات التسويقية ودورها في تحقيق التوجه الاستباقي -دراسة استطلاعية لعدد من الشركات التجارية في مدينة دهوك-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 56.
- 30- زدون جمال، محددات الإنتاجية الكلية في القطاع الصناعي في الجزائر للفترة (1980-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، 2015.
- 31- زهية موساوي، الكفاءة وتجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة les cahiers du mecas، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 01، العدد 01، 2005.
- 32- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- 33- سامح أحمد فتحي خاطر، دور المعرفة السوقية في تطبيق تكتيكات التسويق الهجومي -دراسة تطبيقية-، المجلة العلمية للدراسات والحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 02، العدد 01، مصر، 2021.
- 34- سعاد شكري معمر، فضيلة زاوي، محمد قريظلي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2021.
- 35- سعدون الربيعاوي، حيدر الشويلي، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، 2014.
- 36- السعدي رجال، مسعي سمير، خلق المعرفة في المنظمات بالتطبيق على نموذج SECI، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 07، 2014.
- 37- سمية سامر، سمايل عيسى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كآلية لتحسين جودة الخدمات الفندقية -دراسة ميدانية لنزلاء فندق ملاس تيسمسيلت-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2019.
- 38- الشريف بوفارس، مريم بوخضرة، دور نظام استخبارات التسويق في تحقيق الريادة التسويقية -نماذج عالمية-، حويات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26، 2019.
- 39- شريف مراد، دور نظام المعلومات التسويقية في تخطيط الحملات الإعلانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اقتصاديات الأعمال والتجارة، المسيلة، الجزائر، العدد 04، 2017.
- 40- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.

- 41- صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012.
- 42- صالح السعيد، قياس الكفاءة الفنية للمؤسسة الإنتاجية باستخدام دالة كوب - دوغلاس، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013.
- 43- عامر محمد وجيه خربوطلي، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.
- 44- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- 45- عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 12، العدد 02، جامعة الجزائر 03، 2008.
- 46- عربية سلوى، زايد مراد، التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة -دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
- 47- فرج عمار، البهلول المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية -دراسة حالة على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس ليبيا-، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021.
- 48- فرحات غول، الميزة التنافسية لربح معركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 12، 2009.
- 49- فريدة بوغازي، ليلي بو الطبخ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي - دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
- 50- فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي - دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية جيجل الجزائر-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019.
- 51- فيصل دلال، دور نظام الذكاء التسويقي في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة عينة من المؤسسات بالجزائر-، مجلة معارف، قسم: العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 22، 2017.
- 52- قادري محمد، طيب سعيدة، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 04، 2018.
- 53- قدايفة أمينة، استراتيجية أمن المعلومات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2016.
- 54- كلثوم وهابي، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية استراتيجية التميز دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 07، العدد 01، 2020.

- 55- كمال رزيق، بن عمور سمير، بن عبد الرحمان نصيرة، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة بليدة 02، المجلد 01، العدد 01، 2010.
- 56- كوشي خديجة، محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في الرفع من درجة رضا الزبون، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، المجلد 03، العدد 01، الجلفة، الجزائر.
- 57- لعمور رملة، بن عبد السلام أمال، المعرفة السوقية وعلاقتها بتحقيق الابتكار التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسستي "سويتلي والنايلي" بولاية الجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2019.
- 58- لقاء النوري، أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي- دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة-، مجلة العلوم الاقتصادية (120-144)، المجلد 15، العدد 57، 2020.
- 59- لمروس مريم، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 08، 2019.
- 60- ليلي بوحميد، الهام يحياوي، تقييم جودة الخدمات الفندقية ومستوى رضا الزبائن عنها: دراسة حالة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2016.
- 61- مبارك بوعشة، غربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كألية لتنفيذ نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، العدد 01، 2017.
- 62- محمد شنشونة، تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول-دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان أولاد جلال-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017.
- 63- محمد عتريس، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة، المجلة التربوية (792-948)، العدد 77، 2020.
- 64- محمد فلاق، فاطمة زهرة العكازي، أثر التكنولوجيا الإنتاج الأنظف على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، 2021.
- 65- مديحة عباس خلف، المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -بحث تطبيقي في الشركة العامة للاسمنت العراقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 114، 2019.
- 66- مراد مهدي، نصيرة يحياوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2020.
- 67- مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 61، 2007.

- 68- مهداوي زينب، بن سفيان زهرة، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، 2017.
- 69- مهدي لطيفة، أهمية الذكاء التسويقي في تطوير المزيج التسويقي الالكتروني بالمؤسسة الخدمية بريد الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2018.
- 70- ميثاق طاهر الربيعي، صباح حميد علي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 02، 2018.
- 71- نادية عواريب، السايح بوزيد، دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي للمنتج - دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر خلال الفترة 2017-2020، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، 2021.
- 72- نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة -المطالب الأساسية وتوقعات الأداء-، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012.
- 73- هبة فائق حسن، تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليل في التفوق التنظيمي الضريبي -بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 50، 2020.
- 74- الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، 2011.
- 75- يحيى سعدي، عبد الباسط مداح، دور نظام الاستخبارات في دعم وترشيد القرارات التسويقية في منظمات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية الجزائر-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 04، 2015.

سادسا: القوانين والمراسيم التنفيذية

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 2000-46، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 2000.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 19-158، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2019.

سابعا: المواقع الالكترونية

- 1- الموقع الالكتروني: <https://ar.weblogographic.com/difference-between-information>
- 2- شريط عابد، سدي علي: دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الاسقاط على المستوى الوطني https://www.researchgate.net/publication/234139026_drast_nzryt_lmfwml_alqdr_al_tnafsytm_wmwsratha_m_alasqat_ly_almstwy_alwtny.
- 3- قاموس المعجم الوسيط على الموقع الالكتروني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> /تتافس/،
شوهذ يوم 25/08/2021.

- 4- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، حجز خدمات سياحية: الخدمات الفندقية، على الموقع الالكتروني: <https://books.makktaba.com/2012/01/book-hotel-services-its-development.html>
- 5- وزارة السياحة والصناعة التقليدية: www.mta.gov.dz
- 6- : الديوان الوطني للإحصاءات على الموقع الالكتروني: www.ons.dz

ثامنا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- - Scott J. Grawe, Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, *The Relationship Between Strategic Orientation, Service, Innovation, and Performance*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol 39, No 04, 2009.
- 2- Abdulraheem Ali Alghamdi: *Market Knowledge, Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationship and Impact)*, *Universal Journal of Management*, DOI: 10.13189, 2016.
- 3- Ade Oydijo : *Strategie Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry : An Empirical Investigation*, *American International Journal Of Contemporary Research*, vol. 02, No. 03, 2012.
- 4- Bernard Martory, Daniel Crozet : *Gestion des Ressources Humaines – Pilotage Social et Performance* -, 8ème édition, Dunod, Paris, France, 2013.
- 5- Christos Sigalas, *Competitive Advantage The Know Unknow Concept*, *Management Decision*, Vol. 53, 2015.
- 6- Chu keong Lee, Schubert Foo, Dion Goh, *On the Concept and Types of Knowledge*, *Journal of Information Management*, Vol 05, No 02, 2006.
- 7- Dariusz Dabrowski, *Market Knowledge and New Product Performance : The Mediating Effects of New Product Creativity*, *Journal of Business Economics and Management*, Vol 20, No 06, 2019.
- 8- Drota Buchnowska, *Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal*, Wrycza (Ed), Sigsand-Plais, 2011.
- 9- Gordon Liu, Sachiko Takeda, Wai-Wai Ko, *Strategic Orientation and Social Enterprise Performance*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, DOI : 10.1177, 2012.
- 10-Gordon Liu, Sachiko Takeda, Wai-Wai Ko, *Strategic Orientation and Social Enterprise Performance*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, DOI : 10.1177, 2012
- 11-Jean-Pierr Bouchez, *L'économie du Savoir : Construction, enjeux et perspectives*, De Boeck Supérieur, Paris, 2012.
- 12-John C.Narver, Brian C.Tietje, Stanley F.Slater: *Creating a Market Orientation*, *Journal of Market-focused Management*, 1989.

- 13-Kohlbacher Florina: *International marketing in the network economy*, Palgrave Macmillan, New York, 2007.
- 14-L. Raymond, F. Bergeron, A. Croteau, J. St-pierre : *IT- enabled Knowledge Management For The Competitive Performance of Manufacturing SMEs : An Absorptive Capacity-based View*, Knowledge and Process Management, Vol 23, N 02,2016.
- 15-Lendrevie, Lévy, Lindon, Mercator: *Théorie et Pratique du Marketing*, Dalloz, 7ed, Paris, 2003.
- 16-M.Stone, K.Condon, *Sharing Customer Data in the Value Chain*, Journal of Database Marketing, Vol 09, No 02, 2002.
- 17-McDermott, R. *Knowing is a Human Act: How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management*, Computer Science, 1998.
- 18-Michael E.Porter, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1998.
- 19-Michel Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1999 .
- 20-Morgan,R , E., Strong, C, A., *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*, Journal of Business Research, Vol 56, N : 03, 2013.
- 21-Morgan,R , E., Strong, C, A., *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*,Euroean Journal of Marketing, Vol 32, Iss 11/12, 1998.
- 22-Morgan,R , E., Strong, C, A., *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*, Journal of Business Research, Vol 56, N : 03, 2013.
- 23-Morgan,R , E., Strong, C, A., *Business Performance and Dimensions of Strategic Orientation*,Euroean Journal of Marketing, Vol 32, Iss 11/12, 1998.
- 24-N.S.Domiach, *The Oxford English-Arabic Dictionary*, Oxford University Press, London, 1987.
- 25-Omar Taouab, Zineb Issor : *Firm Performance : Definition and Measurement Models*, European Scientific Journal, Vol. 15, No.01, 2019.
- 26-Philip Kotler, *Lteral Marketing*, Hoboken, New Jersey, 2003.
- 27-Philip Kotler, *Marketing Insight From A to Z*, Wiley, New Jersey, 2003.
- 28-Philippe Lorino : *Méthodes et Pratique de la Performance*, Edition D'organisation, Paris, France, 1998.
- 29-S.AL-Hawari, A.Nehari Talet, H.Alryalat, W.M.Hadi , *The Impact of Knowledge Process about Customer on the Success of Customer Knowledge Acquisition*, Communications of the IBIMA , Vol 01, 2008.
- 30-Scott J. Grawe, Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, *The Relationship Between Strategic Orientation, Service, Innovation, and Performance*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 39, No 04, 2009.
- 31-Shu-Mei Tseng, *The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance*, International Journal of Production Economies, Vol 154, 2014.

- 32-Tom Young, Nick Milton, **Knowledge Management for Sales and Marketing**, Chandos Publishing, Lan Witney, UK, 2011.
- 33-Turbun.E, Volonino.L, Wood.G, **Information Technology For Management Advancing S, Profitable Business Growth**, 9 th ED, Wiely, USA, 2013.
- 34-Val A.Hopper , Sid L. Huff, Peter C.Thikell , **Détermination of the Alignement between Information Systems and marketing** , Pacific Asia Confeence on Information Systems, PACIS Proceeding, 2007.
- 35-Youn Kue Na, Sungmin Kang, Hye Yeon Jeong: **The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sutainable Competitive Advantage**, Journal Sustainability, DOI: 10.3390, 2019.

الفهارس

فهرس الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الرقم
21	مفهوم المعرفة وفقا لمنظور عدد من الكتاب والباحثين	1-1
32	يوضح مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	2-1
68	مجالات المعرفة التنافسية	3-1
75	يوضح تعريفات المنتج في منظور عدد من الباحثين والمفكرين	4-1
80	يوضح آراء بعض الكتاب حول تعريف مفهوم التوجه الاستراتيجي	5-1
85	وصف التوجهات الاستراتيجية حسب Miles and Snow 1978	6-1
120	بعض مفاهيم الميزة التنافسية حسب توجهات وتركيز الباحثين	1-2
176	المعايير المشتركة لصناعة الفنادق وفقا للقانون الجزائري	1-3
179	تطور اجمالي عدد المؤسسات الفندقية في الجزائر خلال الفترة (2000-2018)	2-3
180	تطور عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر حسب التصنيف المعتمد خلال الفترة 2000-2018	3-3
182	تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في الجزائر خلال (2008-2019)	4-3
184	تطور عدد المؤسسات الفندقية بولاية سطيف خلال الفترة 2000-2021	5-3
186	تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في ولاية سطيف خلال (2012-2021)	6-3
187	توزيع المؤسسات الفندقية في ولاية سطيف حسب التصنيف لسنة 2021	7-3
187	تصنيف المؤسسات الفندقية لولاية سطيف سنة 2021	8-3
189	يوضح عدد الوافدين المحليين والليالي على مستوى فنادق ولاية سطيف	9-3
191	يوضح عدد الوافدين الأجانب والليالي على مستوى فنادق ولاية سطيف خلال الفترة (2004-2021)	10-3
192	آفاق الصناعة الفندقية بولاية سطيف	11-3
199	مجتمع الدراسة	1-4
200	عينة الدراسة النهائية	2-4
202	يوضح توزيع فقرات الاستبيان	3-4
203	سلم ليكرت الخماسي	4-4

203	يمثل مدى المتوسط الحسابي ومستوى الأهمية لإجابات المستقيمين	5-4
206	يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المعرفة السوقية	6-4
207	يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات التوجه الاستراتيجي الاستباقي	7-4
208	يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات الأداء التنافسي	8-4
209	اختبار ثبات محور المعرفة السوقية	9-4
210	اختبار ثبات محور التوجه الاستراتيجي الاستباقي	10-4
210	اختبار ثبات محور الأداء التنافسي	11-4
211	يوضح قيم الثبات للمعرفة السوقية باستخدام التجزئة النصفية	12-4
212	يوضح قيم الثبات للتوجه الاستراتيجي الاستباقي باستخدام التجزئة النصفية	13-4
212	يوضح قيم الثبات للأداء التنافسي باستخدام التجزئة النصفية	14-4
213	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	15-4
215	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	16-4
216	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الفئة العمرية	17-4
217	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	18-4
218	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي	19-4
219	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب التصنيف الوظيفي	20-4
220	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات نشاط الفندق	21-4
221	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الزبون	22-4
223	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة المنافس	23-4
225	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الخدمات	24-4
227	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة المورد	25-4
229	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الاستراتيجي الاستباقي	26-4
231	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكلفة	27-4
233	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجودة	28-4
234	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الخدمات	29-4
236	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمرونة	30-4

239	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر معرفة الزبون على التوجه الاستباقي	31-4
239	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر معرفة المنافس على التوجه الاستباقي	32-4
240	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر معرفة الخدمات على التوجه الاستباقي	33-4
241	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر معرفة المورد على التوجه الاستباقي	34-4
242	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر المعرفة السوقية على التوجه الاستباقي	35-4
243	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر المعرفة السوقية على الأداء التنافسي	36-4
244	نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر المعرفة السوقية على الأداء التنافسي	37-4
245	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي على الأداء التنافسي	38-4
249	يوضح مخرجات ملخص النموذج المسار a	39-4
249	نتائج المسار a	40-4
250	يوضح مخرجات ملخص النموذج المسار b والمسار c'	41-4
250	نتائج المسار b والمسار c'	42-4
251	يوضح مخرجات ملخص النموذج المسار c	43-4
251	نتائج المسار c	44-4
252	الأثر غير المباشر للمعرفة السوقية على الأداء التنافسي المسار ab	45-4

فهرس الأشكال

الصفحة	منوان الشكل	الرقم
31	يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	1-1
35	يوضح نموذج <i>SECI</i> لتكوين المعرفة في المؤسسة	2-1
39	حالات طلب الجمهور في السوق	3-1
52	مكونات نظام المعلومات التسويقية	4-1
55	خطوات إجراء البحث التسويقي	5-1
59	العلاقة بين نظام المعلومات والمعرفة	6-1
76	يوضح مستويات مفهوم المنتج	7-1
126	دورة حياة الميزة التنافسية	1-2
131	مصادر الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد	2-2
133	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	3-2
179	تطور عدد الفنادق في الجزائر خلال الفترة 2000-2013	1-3
181	تطور عدد الفنادق في الجزائر حسب درجة التصنيف خلال الفترة 2000-2018	2-3
182	تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في الجزائر خلال (2008-2019)	3-3
183	تطور التدفق السياحي في الجزائر خلال الفترة (2008-2019)	4-3
185	تطور عدد الفنادق لولاية سطيف خال الفترة (2000-2021)	5-3
186	تطور الطاقة الاستيعابية للسياح في ولاية سطيف خلال (2012-2021)	6-3
188	يوضح التوزيع النسبي للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف حسب درجة التصنيف	7-3
190	رسم بياني يوضح تطور عدد الواصلين المحليين ولبالي الإقامة في المؤسسات الفندقية لولاية سطيف خال الفترة الممتدة (2004-2021)	8-3
191	رسم بياني يوضح تطور عدد الواصلين المحليين ولبالي الإقامة في المؤسسات الفندقية لولاية سطيف خال الفترة الممتدة (2004-2021)	9-3
198	النموذج الفرضي للدراسة	1-4
215	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	2-4

216	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	3-4
217	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-4
218	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	5-4
219	يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	6-4
220	يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب عدد سنوات نشاط الفندق	7-4
247	النموذج المفاهيمي والاحصائي للوساطة والتوسط	8-4
248	نتائج اختبار نموذج الوساطة للفرضية الثالثة للدراسة	9-4

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	مقدمة عامة
أ	تمهيد
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ب-ج	ثانياً: الأسئلة الفرعية للدراسة
ج-د	ثالثاً: فرضيات الدراسة
د	رابعاً: أهمية الدراسة
هـ	خامساً: أهداف الدراسة
هـ-ك	سادساً: الدراسات السابقة
ل	سابعاً: منهج الدراسة
ل	ثامناً: حدود الدراسة
ل-م	تاسعاً: متغيرات الدراسة
ن	عاشراً: هيكل الدراسة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار النظري للمعرفة السوقية والتوجه الاستباقي المؤسسة الاقتصادية
17	تمهيد
18	المبحث الأول: المعرفة -تأطير مفاهيمي ومنطلقات نظرية-
18	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
18	أولاً: تعريف المعرفة
18	1- المعنى اللغوي للمعرفة
19	2- المعنى الاصطلاحي للمعرفة
22	ثانياً: خصائص المعرفة
24	ثالثاً: أهداف المعرفة
24	رابعاً: أهمية المعرفة
26	المطلب الثاني: البيانات، المعلومات، وعلاقتها بالمعرفة
26	أولاً: مفهوم البيانات
26	1- تعريف البيانات
27	2- خصائص البيانات
27	ثانياً: مفهوم المعلومات
27	1- تعريف المعلومات
28	2- خصائص المعلومات
29	ثالثاً: العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة

29	1- الفرق بين البيانات والمعلومات
30	2- الفرق بين المعلومات والمعرفة
31	المطلب الثالث: تصنيف المعرفة وتكوينها في المؤسسة الاقتصادية
31	أولاً: تصنيف المعرفة
31	1- تصنيف Polanyi 1958
33	2- تصنيف (Zack, 1999) للمعرفة
33	3- تصنيف (Lundvall, 1999)
34	4- تصنيف Long, Fahey
34	ثانياً: تكوين المعرفة في المؤسسة
36	1- مرحلة التنشئة <i>Socialization</i> :
36	2- مرحلة التخريج <i>Externalization</i>
36	3- مرحلة الترابط <i>Combination</i> :
37	4- مرحلة العولمة <i>Internalization</i> :
37	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة السوقية وأبعادها في المؤسسة الاقتصادية
38	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة السوقية
38	أولاً: مفهوم السوق
40	ثانياً: ماهية المعرفة السوقية
40	1- تعريف المعرفة السوقية
42	2- خصائص المعرفة السوقية
42	3- أهمية المعرفة السوقية
43	ثالثاً: المعرفة السوقية وعلاقتها بالمصطلحات المقاربة لها
43	1- المعرفة السوقية والتوجه السوقي
45	2- المعرفة السوقية واليقظة
46	3- المعرفة السوقية والذكاء التسويقي
48	المطلب الثاني: مرتكزات المعرفة السوقية ومصادرها
48	أولاً: مصادر المعرفة السوقية
48	1- المصادر الداخلية
49	2- المصادر الخارجية
49	ثانياً: نظام المعلومات التسويقية كركيزة أساسية لبناء المعرفة السوقية
49	1- مفهوم نظام المعلومات التسويقية
52	2- مكونات نظام المعلومات التسويقية
58	3- دور نظام المعلومات التسويقية في تشكيل المعرفة السوقية
60	المطلب الثالث: أبعاد المعرفة السوقية

60	أولاً: معرفة الزبون
60	1- معرفة الزبون
62	2- أنواع معرفة الزبون
64	3- بناء معرفة الزبون
66	ثانياً: معرفة المنافس
66	1- مفهوم معرفة المنافس
68	2- مجالات معرفة المنافس
69	3- مصادر معرفة المنافس
70	ثالثاً: معرفة المورد
70	1- مفهوم معرفة المورد
72	2- مجالات معرفة المورد
73	3- مصادر معرفة المورد
74	رابعاً: معرفة المنتج
74	1- مفهوم المنتج
77	2- مفهوم معرفة المنتج
79	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي
79	المطلب الأول: مدخل للتوجه الاستراتيجي
79	أولاً: تعريف التوجه الاستراتيجي
81	ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي
83	ثالثاً: فوائد التوجه الاستراتيجي
83	المطلب الثاني: تحديات وأبعاد التوجه الاستراتيجي
83	أولاً: تحديات التوجه الاستراتيجي
84	ثانياً: أبعاد التوجه الاستراتيجي
84	1- نموذج التوجه الاستراتيجي <i>Miles and Snow 1978</i>
86	2- نموذج التوجه الاستراتيجي حسب <i>Venkatraman 1989</i>
88	المطلب الثالث: ماهية التوجه الاستراتيجي الاستباقي
88	أولاً: مفهوم التوجه الاستباقي
90	ثانياً: أهمية التوجه الاستباقي
90	ثالثاً: أبعاد التوجه الاستباقي
91	رابعاً: العلاقة بين المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي
92	1- معرفة الزبون والتوجه الاستباقي
92	2- معرفة المنافس والتوجه الاستباقي
93	خلاصة الفصل

94	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
95	تمهيد
96	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء
96	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأبعاده
96	أولاً: تعريف الأداء
96	1- التعريف اللغوي
97	2- التعريف الاصطلاحي
99	ثانياً: مراحل تطور مفهوم أداء المؤسسة
99	1- مرحلة تفوق الطلب على العرض
99	2- مرحلة التوازن بين الطلب والعرض
100	3- مرحلة تفوق العرض على الطلب
100	ثالثاً: أبعاد الأداء
100	1- البعد التنظيمي
101	2- البعد الاجتماعي
101	3- البعد الاقتصادي
102	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بمصطلح الأداء
102	أولاً: مفهوم الكفاءة
102	1- تعريف الكفاءة
104	2- قياس الكفاءة
104	ثانياً: مفهوم الفعالية
105	1- تعريف الفعالية
106	2- قياس الفعالية
106	ثالثاً: مفهوم الإنتاجية
106	1- تعريف الإنتاجية
107	2- قياس الإنتاجية
107	المطلب الثالث: تصنيف أداء المؤسسة
107	أولاً: التصنيف حسب معيار الشمولية
107	1- الأداء الكلي للمؤسسة
107	2- الأداء الجزئي للمؤسسة
108	ثانياً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي
108	1- أداء وظيفة الإنتاج
108	2- أداء وظيفة الموارد البشرية
109	3- أداء وظيفة التمويل

109	4- أداء وظيفة التسويق
109	5- أداء وظيفة البحث والتطوير
109	6- أداء وظيفة العلاقات العامة
110	ثالثا: التصنيف حسب معيار الزمن
110	1- أداء قصير الأجل
110	2- أداء متوسط الأجل
110	3- أداء طويل الأجل
111	المبحث الثاني: البعد التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
111	المطلب الأول: ماهية التنافسية
111	أولا: مفهوم التنافسية
111	1- تعريف المنافسة
113	2- تعريف التنافسية
117	3- العلاقة بين المنافسة والتنافسية
118	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
118	أولا: مفهوم الميزة التنافسية
118	1- تعريف الميزة التنافسية
121	2- خصائص الميزة التنافسية
122	3- أهمية الميزة التنافسية
124	ثانيا: بناء الميزة التنافسية
124	1- مراحل بناء الميزة التنافسية
125	2- دورة حياة الميزة التنافسية
127	ثالثا: تنمية وتطوير الميزة التنافسية
128	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
128	أولا: المداخل المعتمدة في تحديد مصادر الميزة التنافسية
110	ثانيا: مدخل الموارد كمصدر أساسي لبناء الميزة التنافسية
131	ثالثا: أسلوب حلقة القيمة لتحليل مصادر الميزة التنافسية
131	1- مفهوم سلسلة القيمة
132	2- نموذج سلسلة القيمة
134	3- استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي لمصادر الميزة التنافسية
136	المبحث الثالث: التشخيص النظري للأداء التنافسي في المؤسسة الاقتصادية
136	المطلب الأول: ماهية الأداء التنافسي
136	أولا: مفهوم الأداء التنافسي
136	1- لغة

136	2- اصطلاحا
138	3- خصائص الأداء التنافسي
139	ثانيا: أبعاد الأداء التنافسي
139	1- التكلفة
140	2- الجودة
141	3- المرونة
141	4- الابداع التكنولوجي
142	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية
142	أولا: مجالات قياس الأداء التنافسي
143	ثانيا: مؤشرات تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة
143	1- الربحية
143	2- تكلفة المصنع
144	3- الإنتاجية
144	4- الحصة السوقية
144	ثالثا: المقاربات النظرية لمؤشرات قياس الأداء التنافسي
147	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافس كركيزة أساسية للأداء التنافسي
148	أولا: استراتيجية قيادة التكلفة (استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف)
148	1- تعريف استراتيجية قيادة التكلفة
148	2- شروط تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة
149	3- متطلبات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة
150	4- تقييم استراتيجية قيادة التكلفة
152	ثانيا: استراتيجية التمييز
152	1- تعريف استراتيجية التمييز
152	2- شروط تطبيق استراتيجية التمييز
152	3- مجالات استراتيجية التمييز
154	4- تقييم استراتيجية التمييز
156	ثالثا: استراتيجية التركيز
156	1- تعريف استراتيجية التركيز
157	2- شروط استراتيجية التركيز
157	3- بناء استراتيجية التركيز
158	4- تقييم استراتيجية التركيز
160	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي

162	الفصل الثالث: أساسيات حول الصناعة الفندقية ومؤشرات تطورها في الجزائر وولاية سطيف
163	تمهيد
164	المبحث الأول: ماهية صناعة الفندقية
164	المطلب الأول: مفهوم الخدمات الفندقية وأنواعها
164	أولا: مفهوم الخدمة الفندقية
164	1- تعريف الخدمة الفندقية
165	2- خصائص الخدمة الفندقية
166	3- أنواع الخدمات الفندقية
167	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الفندقية والتحديات التي تواجهها
167	أولا: مفهوم المؤسسات الفندقية
159	ثانيا أهمية صناعة الفنادق
162	ثالثا: التحديات التسويقية في الصناعة الفندقية
171	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الفندقية
171	أولا: التصنيف حسب الملكية
172	ثانيا: التصنيف حسب عدد النجوم
172	ثالثا: التصنيف من حيث الموقع
173	المبحث الثاني: المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري
173	المطلب الأول: تعريف المؤسسات الفندقية وأنواعها وفقا للقانون الجزائري
173	أولا: تعريف المؤسسات الفندقية حسب المشروع الجزائري
174	ثانيا: أنواع المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري
175	المطلب الثاني: تصنيف الفندق وفق القانون الجزائري
175	أولا: الجهة المسؤولة عن منح التصنيف
166	ثانيا: معايير تصنيف المؤسسات الفندقية وفقا للقانون الجزائري
178	المبحث الثالث: دراسة إحصائية حول الصناعة الفندقية في الجزائر وولاية سطيف
178	المطلب الأول: دراسة إحصائية حول الصناعة الفندقية في الجزائر
178	أولا: تطور عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر من سنة 2000-2018
180	ثانيا: تطور عدد المؤسسات الفندقية في الجزائر حسب التصنيف المعتمد خلال الفترة (2000-2018)
182	ثالثا: تطور الطاقة الاستيعابية في الجزائر خلال الفترة (2008-2019)
183	رابعا: تطور عدد السياح في الجزائر خلال الفترة (2008-2019)
184	المطلب الثاني: واقع وآفاق الصناعة الفندقية في ولاية سطيف
184	أولا: تطور عدد المؤسسات الفندقية لولاية سطيف
185	ثانيا: تطور الطاقة الاستيعابية الفندقية بولاية سطيف خلال الفترة (2012-2021)
187	ثالثا توزيع المؤسسات الفندقية لولاية سطيف حسب التصنيف لسنة 2021

189	رابعا: مدى استقطاب الوافدين للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف
192	خامسا: آفاق الصناعة الفندقية بولاية سطيف
193	خلاصة الفصل
194	الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على المؤسسات الفندقية بولاية سطيف
195	تمهيد
196	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
196	المطلب الأول: تحديد نموذج ومجتمع، عينة الدراسة
196	أولا: تحديد نموذج الدراسة
198	ثانيا: تحديد مجتمع الدراسة
200	ثالثا: تحديد عينة الدراسة
201	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
201	أولا: أدوات الدراسة
201	1- المقابلة
201	2- الاستبيان
203	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة
205	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
205	أولا: اختبار الصدق الظاهري
205	ثانيا: الاتساق الداخلي
209	ثالثا: اختبار ثبات الدراسة
214	المبحث الثاني: دراسة خصائص العينة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
214	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة
215	أولا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
216	ثانيا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الفئة العمرية
217	ثالثا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العمري
218	رابعا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة
219	خامسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي
220	سادسا: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير عدد سنوات نشاط الفندق
221	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
221	أولا: التحليل الوصفي للمعرفة السوقية
221	1- التحليل الوصفي لمعرفة الزبون
223	2- التحليل الوصفي لمعرفة المنافس
225	3- التحليل الوصفي لمعرفة الخدمات
227	4- التحليل الوصفي لمعرفة المورد

229	ثانيا: التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي الاستباقي
231	ثالثا: التحليل الوصفي للأداء التنافسي
231	1- التحليل الوصفي للتكلفة
233	2- التحليل الوصفي للجودة
234	3- التحليل الوصفي للإبداع
236	4- التحليل الوصفي للمرونة
238	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
238	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
238	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
239	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
240	ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
241	رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
242	خامسا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
243	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
243	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
244	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
245	ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
246	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
246	أولا: نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة
248	ثانيا: عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
253	خلاصة الفصل
255	الخاتمة العامة
255	أولا: نتائج الدراسة
255	1- نتائج الجانب النظري
256	2- نتائج الجانب التطبيقي
259	ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
261	ثالثا: توصيات الدراسة
262	رابعا: آفاق الدراسة
264	الملاحق
312	قائمة المراجع
327	الفهارس
	الملخص

مكتبة

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستويات كل من المعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والأداء التنافسي في المؤسسات الفندقية المصنفة لولاية سطيف، واختبار الدلالة الإحصائية لأثر المعرفة السوقية بأبعادها (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة المنتجات، معرفة المورد) على التوجه الاستراتيجي الاستباقي، وأثر كل من المعرفة السوقية والتوجه الاستباقي على الأداء التنافسي من خلال مؤشرات (التكلفة، الجودة، الإبداع، المرونة)، وكذا اختبار مدى توسط التوجه الاستراتيجي الاستباقي العلاقة بين المعرفة السوقية والأداء التنافسي لدى المؤسسات الفندقية محل الدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف والاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لقياس المتغيرات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتم توزيع 51 استبيان على المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية سطيف، وبالاعتماد على برنامج SPSS الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ايجابي للمعرفة السوقية من خلال أبعادها الأربعة (معرفة الزبون، معرفة المنافس، معرفة الخدمات، معرفة المورد) على التوجه الاستراتيجي الاستباقي؛
- هناك أثر ايجابي للمعرفة السوقية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التنافسي؛
- التوجه الاستراتيجي الاستباقي له دور وسيط في أثر المعرفة السوقية على الأداء التنافسي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة السوقية، التوجه الاستراتيجي الاستباقي، الأداء التنافسي، المؤسسة الفندقية.

Abstract :

This study aimed to explore the levels of market knowledge, proactive strategic direction and competitive performance in hotel establishments classified in the state of Setif, and to test the statistical significance of the impact of market knowledge in its dimensions (customer knowledge, competitor knowledge, product knowledge, supplier knowledge) on the proactive strategic orientation, and the impact of each of Market knowledge and proactive orientation on competitive performance through its indicators (cost, quality, creativity, flexibility), as well as testing the extent to which the proactive strategic orientation mediates the relationship between market knowledge and competitive performance in the hotel establishments under study.

To achieve these goals, answer the study's questions and verify the proposed hypotheses, the descriptive analytical approach was relied on, and the questionnaire was used as a main tool for measuring variables after verifying its validity and stability. 51 questionnaires were distributed to hotel establishments classified in the state of Setif, Relying on the SPSS statistical package for the social sciences and using a set of appropriate statistical methods to test the study hypotheses. The following results were obtained:

- There is a positive impact of market knowledge through its four dimensions (customer knowledge, competitor knowledge, services knowledge, supplier knowledge) on the proactive strategic direction ;
- There is a positive impact of market knowledge and proactive strategic direction on competitive performance ;

The proactive strategic orientation has a mediating role in the impact of market knowledge on competitive performance.

Keywords : market knowledge, proactive strategic orientation, competitive performance, hotel establishment.

