

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: .....

عنوان الموضوع

دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية  
التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
-دراسة حالة مؤسسة حضاة حليب بالمسيلة-

إشراف الأستاذ الدكتور:  
عبد الحميد برحومة

اعداد الطالبة:  
زهية زرواق

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مراد شريف	أ.محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
عبد الحميد برحومة	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
أحمد مير	أ. محاضر -أ-	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2017-2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير }

صدق الله العظيم

الآية 11 من سورة المجادلة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

{من سلك طريقا يلتمس فيها علما سهل الله له طرقا إلى الجنة}

الإمام الشافعي

كلما أدبني الدهر أراني نقص عقلي وإذا ما ازددت علما زادني علما بجهلي

الإهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

يا من أحمل اسمك بكل فخر إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

**والذي العزيز حفظه الله**

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياضوالدتي الحبيبة

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى القلب الناصع بالبياض

**والدتي الحبيبة حفظها الله**

إلى من علمتني كيف أعيش لأحيا وأحيا لأعيش إلى جدتي اطال الله في عمرها

إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

**أخي وأخواتي**

إلى من كانا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهما أجمل اللحظات

**جودة، هجيرة**

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ..... ومن أحببتهم بالله

**طلاب قسم الإدارة الإستراتيجية**

شكر وتقدير

أشكر المولى العلي القدير الذي أثار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير

ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل وقدرنا على إتمامه

فألف حمد وشكر يا رب

بعد الحمد والثناء عليه أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

\* الأستاذ المشرف الدكتور عبد الحميد برحومة الذي نقول له  
بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الحوت في البحر،  
والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير" الذي أفاض  
على البحث مما انعم الله عليه من العلم والمعرفة ولم يبخل على  
بجهد ووقته و علمني كيف يكون تواضع العلماء.

\* الأساتذة المحكمين للاستمارة الذين أتقدم لهم بشكر خاص على  
إفادتنا بخبرتهم العلمية والمهنية.

\* أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في  
تقييم هذه الرسالة، وعلى تفضلهم بمناقشتها وتصويبها وإثرائها بما يرفع  
من مستواها.

\* إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات  
والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم  
بذلك فلهم منا كل الشكر.

# فهرس

# المحتويات

فهرس المحتويات

آية قرآنية

إهداء

شكر وتقدير

..... فهرس المحتويات

..... فهرس الجداول

..... فهرس الأشكال	
..... مقدمة	أ-ز

## الفصل الأول: إستراتيجية التمييز في ظل بناء الكفاءات

..... تمهيد	02
.....المبحث الأول:الإطار النظري لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات	03
.....المطلب الأول:المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة RBV	03
.....المطلب الثاني:ماهية الكفاءات CBV	10
.....المطلب الثالث:العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات وعلاقتها بالرأسمال البشري	17
.....المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التمييز	20
.....المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التمييز	21
.....المطلب الثاني:مستلزمات تطبيق إستراتيجية التمييز	32
.....المطلب الثالث:فوائد ومخاطر تبني إستراتيجية التمييز	40
.....المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في إرساء إستراتيجية التمييز بالمؤسسة	43
.....المطلب الأول:مساهمة المستوى المعرفي في تحقيق إستراتيجية التمييز	43
.....المطلب الثاني:المهارات ودورها في تحقيق إستراتيجية التمييز	45
.....المطلب الثالث: دور الاستعدادات في تحقيق إستراتيجية التمييز	46
..... خلاصة الفصل	48

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة حضانة حليب

..... تمهيد	57
.....المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	58
.....المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	58
.....المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة حضانة حليب	59
.....المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة	65

71	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة .....
71	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة .....
73	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة .....
84	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج .....
84	المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي .....
85	المطلب الثاني: اختبار الفرضية العامة .....
86	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية .....
89	خلاصة الفصل .....
90	خاتمة .....
94	قائمة المراجع .....
99	الملاحق .....

### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تصنيف موارد المؤسسة حسب آراء بعض الباحثين	06
02	تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2005 - 2011).	60
03	تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2012-2015)	61
04	أهم المواد المستخدمة ومصدرها	62
05	عدد عبارات الأبعاد لمحور الكفاءات	66
06	عدد عبارات الأبعاد لمحور إستراتيجية التمييز	66
07	درجات مقياس ليكرت الخماسي	66
08	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي	67
09	الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول: الكفاءات	68
10	الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني: إستراتيجية التمييز	69
11	ثبات عبارات الأبعاد بطريقة التجزئة النصفية	70
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	71
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	71
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	72
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	73
16	نتائج تحليل فقرات المستوى المعرفي	74

75	نتائج تحليل فقرات بعد المهارات	17
76	نتائج تحليل فقرات بعد الاستعدادات	18
77	نتائج تحليل فقرات بعد جودة المنتج	19
77	نتائج تحليل فقرات بعد مدة حياة المنتج	20
78	نتائج تحليل فقرات بعد التغليف	21
79	نتائج تحليل فقرات بعد شبكة التوزيع	22
80	نتائج تحليل فقرات بعد صورة العلامة	23
81	نتائج تحليل فقرات بعد خدمة الزبون	24
82	مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة	25
84	قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة	26
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضية العامة	27
86	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى	28
87	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثانية	29
88	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة	30

### فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة المقترح	د
02	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية	09
03	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد	10
04	الخيارات القاعدية الكبرى (الاستراتيجيات التنافسية لـ "porter") الميزة التنافسية	20
05	العلاقة بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية	25
06	التمييز نحو الأعلى أو نحو الأسفل	30
07	القيمة المخلوقة حقيقة والقيمة المبينة للزبون	34
08	الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة.	64



مقدمة

أصبح الحصول على الميزة التنافسية هدفا مشروعاً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه لأنها تعيش اليوم في بيئات تتسم بالتغيير السريع والديناميكية لغرض مواجهة طلبات الزبون، وكسب رضاه من خلال تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة له بمواصفات يرغب فيها ويحتاجها، فضلاً عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات مما يتطلب منها الحصول على موقع تنافسي بين الأسواق، ومن أجل تحقيق ذلك سيبقى عليها القيام ببناء وتعزيز الميزة التنافسية حتى تستطيع تحقيق ذلك إلا أن هذه الميزة ليس بالأمر اليسير، ولا تتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية قياسية ومن ثم إدارتها بشكل ناجح.

ولتحقيق هذا الهدف هناك جملة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، من بينها إستراتيجية التمييز التي تحتل مكانة هامة في بعض أشكالاً لأسواق، وتعد هذه الأخيرة من الاستراتيجيات الرئيسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تقديم منتجات فريدة من نوعها، بشكل يجعل لها قيمة خاصة عند الزبائن بمراعاتها لأذواقهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم. ومن خلال تلبية هذه الحاجات تحقق المؤسسة ضمناً هدفها؛ المتمثل في زيادة حجم المبيعات، وبالتالي تنمية حصتها السوقية في الصناعة.

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المؤسسة على الموقع التنافسي وبقائها في الصدارة، من خلال بناء ميزة تنافسية تعتمد على ما تمتلكه من كفاءات في بيئتها الداخلية تمكنها من تحديد البعد المناسب لإستراتيجية التمييز في ظل بيئة ديناميكية.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

وضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي

التالي:

ما مدى مساهمة الكفاءات بمؤسسة حلبة بالمسيلة في تحقيق إستراتيجية التمييز؟

كما يمكن توضيح مشكلة البحث أكثر بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة المستوى المعرفي للأفراد العاملين في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة حلبة

حلبة؟

2. هل للمهارات المتوفرة للعاملين دور في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة حلبة حلبة؟

3. ما دور استعدادات العاملين في تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة حلبة حلبة؟

#### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم الكفاءات بمؤسسة حضنة حليب بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية التمييز. وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. يساهم المستوى المعرفي للأفراد العاملين بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة حضنة حليب.
2. تتوفر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب مهارات عالية تسمح بتحقيق إستراتيجية التمييز.
3. يوجد دور فعال لاستعدادات العاملين بمؤسسة حضنة حليب في تحقيق إستراتيجية التمييز

### ثالثا: أهداف الدراسة

تتلخص جملة أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. دراسة واقع مؤسسة حضنة حليب وتشخيص كفاءاتها في بناء إستراتيجية التمييز، التي تحقق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي، ودراسة الجوانب السلبية لتفاديها عبر إيجاد الحلول الملائمة لها.
2. بناء استبانته تستطيع المؤسسات من خلالها أن تحدد أي بعد من أبعاد كفاءاتها من تحقيق إستراتيجية التمييز.
3. التعرف على قدرة المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية على منافسيها، من خلال بناء إستراتيجية تمييز سليمة بالاستناد إلى كفاءاتها.
4. بناء نموذج يصف شكل العلاقة والتأثير بين متغيراتها الرئيسية منها والفرعية، والتحقق من الجدوى العلمية والعملية للنموذج الفرضي، من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. إبراز الدور الفعلي لكفاءات العاملين في تحقيق إستراتيجية التمييز لمؤسسة حضنة حليب.
2. المساهمة في تقديم مؤشر يمكن المؤسسة محل الدراسة من تقييم قدراتها بالنسبة لمنافسيها، وتحديد أبعاد وخصائص الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز.

### خامسا: مبررات اختيار الموضوع

يمكن طرح أهم المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع:

1. تخصصنا في مجال الإدارة الإستراتيجية الذي يدرس كل من الكفاءات، الإستراتيجية والميزة التنافسية، وحب الاطلاع على أحدث مواضيع الساعة.
2. تجارب المؤسسات المحلية والعالمية الرائدة في مجال استغلال الكفاءات، وما حققته من نتائج مذهلة من اجل التفوق، شجعتنا على تسليط الضوء على هذا الموضوع لإظهار مدى الاهتمام به من قبل مؤسساتنا الجزائرية.
3. قلة الدراسات التي تناولت بالتحليل والتأصيل إشكالية بناء إستراتيجية التميز من خلال مدخل الكفاءات.

#### سادسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها ونتائجها والإجابة على تساؤلات الإشكالية واثبات صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على **المنهج الوصفي**، لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع، والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، والذي سيكون بمؤسسة حضنة حليب المسيلة، بالاعتماد على أسلوب **الميداني**، محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقا.

#### سابعا: حدود الدراسة

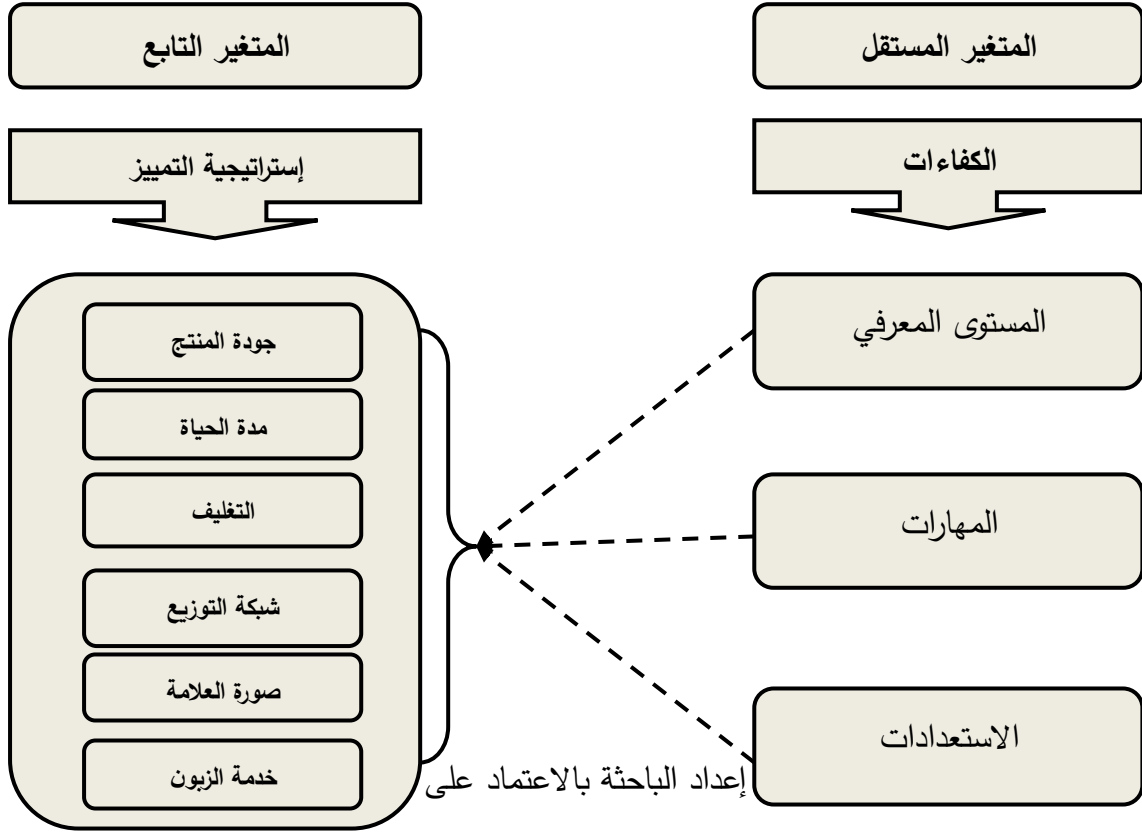
سيتم إجراء الدراسة ضمن الحدود التالية:

1. **الحدود الزمانية:** إن مدة إعداد البحث الاستطلاعي في مؤسسة حضنة حليب بدأت بالزيارات لتشخيص مشكلة البحث، وتوزيع الاستبيان وإعادتها خلال الفترة من 18 أفريل 2018 إلى 22 أوت 2018.
2. **الحدود المكانية:** طبقت باعتماد لنموذج الفرضي في عينة مؤسسة حضنة حليب ضمن حدود مدينة المسيلة.
3. **الحدود البشرية:** إن مجتمع الدراسة، متضمن الإطار العام بمؤسسة حضنة حليب المسيلة.

#### ثامنا: نموذج الدراسة

يوضح الشكل (01)، النموذج الفرضي الذي يبين العلاقات المفترضة بين الكفاءات وإستراتيجية التميز بالمؤسسة.

#### الشكل (01): نموذج الفرضي للدراسة



#### تاسعا: الدراسات السابقة

لقد تم اقتراح هذه الدراسة بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة مباشرة بموضوع بحثنا، نذكر منها:

1. دراسة إيمان نعمون (2011) بعنوان: "دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ببسكرة": تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على استراتيجيات التمييز كسلوك تتبناه المؤسسة، ومدى مساهمة كل نوع من أنواعها (تمييز المنتج، تمييز السعر) في تنمية الحصة السوقية كمؤشر للأداء، لإضفاء شيء من الواقعية على الدراسة النظرية من ناحية، ومعرفة الدور الذي لعبته استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة

الصناعية الجزائرية من ناحية أخرى، أخذت الباحثة مؤسسة قديلة من بين المؤسسات الناشطة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر كدراسة حالة، لتصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أن تنمية الحصة السوقية يستوجب على المؤسسة تطبيق كل أنواع استراتيجيات التمييز بدون إقصاء منها.

2. دراسة صفاء تايه محمد (2012) بعنوان: "اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية": يهدف البحث الوقوف على مدى إمكانية اعتماد إستراتيجية التمكين في الوصول إلى إستراتيجية التمايز في المنظمة المبحوثة، تم توزيع 80 استمارة الاستبيان في الشركة العامة الجنوبية (مجتمع البحث) على النحو التالي: معمل اسمنت النجف الاشرف 20 استمارة استبيان، ومعمل اسمنت الكوفة الجديد 30 استمارة، أما الزبائن الخارجيين 30 استمارة، وبعد اختيار صحة الفرضية دلت النتائج على أن الشركة العامة للاسمنت الجنوبية تتبنى إستراتيجية التمكين بأبعادها (الثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال، والتدريب المستمر) في سبيل تحقيق إستراتيجية التمايز للمعملين المذكورين.

3. دراسة أبو القاسم حمدي (2012) بعنوان: التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: خلص موضوع الدراسة في تبيان أهمية التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية و دورها في مساعدة المنظمات في الاندماج بفعالية في الاقتصاد المبني على المعرفة، الذي يصنف في مرحلة النضج ضمن المرحلة الحياتية التي يمر بها الاقتصاد الحالي والموسوم باقتصاد المعلومات.

وتركزت الدراسة التطبيقية في مديرية الصيانة بالأغواط التابعة إداريا إلى أنشطة النقل عبر الأنابيب، والذي يعتبر من الأنشطة الرئيسية لمجمع سوناطراك حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ترتب عنها طرح بعض الاقتراحات والتوصيات.

#### الفجوة البحثية للدراسة:

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تبين لنا ما يلي:

1. التركيز على دور الكفاءات بأبعادها الثلاث في تحقيق إستراتيجية التمييز، وهو ما لم تنطرق له الدراسات السابقة إلا بشكل جزئي.
2. على الرغم من أهمية إستراتيجية التمييز للمؤسسات، إلا أنها لم تحض باهتمام وافر من البحوث والدراسات الجزائرية.

3. اغلب الدراسات تناولت إستراتيجية التمييز بشكل شمولي، أو دراستها بالنسبة لبعد واحد فقط، بينما تقوم الدراسة الحالية بتحليل هذه العلاقة من أبعادها الستة.

### عاشرا: خطة الدراسة

من اجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا الدراسة إلى فصلين، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بإستراتيجية التمييز في ظل بناء الكفاءات إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات ، من خلال المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة RBV، ماهية الكفاءات CBV والعوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات وعلاقتها بالرأسمال البشري ، أما المبحث الثاني فخصصناه للإطار المفاهيمي لإستراتيجية التمييز، تطرقنا له من خلال ماهية إستراتيجية التمييز، مستلزمات تطبيق إستراتيجية التمييز، فوائد ومخاطر تبني إستراتيجية التمييز، أما المبحث الثالث فخصصناه مساهمة الكفاءات في إرساء إستراتيجية التمييز بالمؤسسة ، من خلال المفاهيم والنماذج النظرية وتحليلها، انطلاقا مما توصلت إليه الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني المخصص للدراسة التطبيقية، فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة حضنة حليب وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، فكان المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، المبحث الثاني عرض وتحليل بيانات الدراسة، أما المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

### حادي عشر: الصعوبات الدراسة

واجهتنا صعوبات عديدة سواء في إنجاز الجانب النظري والتطبيقي تتمثل أهمها في:

1. ندرة المراجع العربية التي تناولت موضوعي إستراتيجية التمييز والكفاءات.
2. صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة اللازمة في الدراسة الميدانية، نتيجة عدم التعاون مع الباحثين إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام، وذلك بحجة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة، بالرغم من أنها معلومات عامة وبسيطة أو بحجة عدم توفر الوقت.
3. سجلنا تماطل في تعبئة الاستبيان، خاصة من العاملين في الإدارة العليا للمؤسسة مما اضطرنا للقيام بزيارات يومية ومتكررة لإقناع البعض للاستجابة لتعبئتها وتذكيرهم بضرورة الاستعجال في ذلك.



# الفصل الأول

استراتيجية التميز في ظل بناء  
الكفاءات.

يعد موضوع استراتيجية التمييز من المواضيع التي أثارت اهتمام العديد من الباحثين. بسبب أن الشركات تعمل في بيئة سريعة التغير مع وجود منافسة قوية، لذلك كان يجب على تلك المؤسسات أن تمتلك سمات مميزة تجعلها قادرة على البقاء والاستمرار، في الأجل الطويل من خلال الحفاظ على ميزتها التنافسية، إذ أن هذه الأخيرة؛ تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والأرجحية والأفضلية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير الكفاءات في المؤسسة.

إن الكفاءات تتطلب من الإدارة أن تركز على ما يجب أن تعمله بالشكل الأفضل، ولطالما أنها كفاءات مميزة، فإنها يجب أن تؤخذ بالحسبان عندما يتم صياغة وتطوير الاستراتيجيات، وبذلك يمكن للمؤسسات أن تتميز بهدف أو مجموعة من الأهداف؛ المتمثلة بالكلفة الأقل، الجودة الأعلى، التسليم السريع، الليونة الفائقة، وأن إستراتيجية التمييز؛ هي إحدى الاستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر الكفاءات للمؤسسة، فيها لكي تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية، لذا فعلى وظيفة الإدارة الإستراتيجية على وجه التحديد، أن تشخص الكفاءات للمؤسسة، من أجل تشخيص البعد المناسب لإستراتيجية التمييز التي تتمكن منها أن تخلق ميزة تنافسية مؤكدة.

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المؤسسة على الموقع التنافسي، من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات في بيئتها الداخلية، تمكنها من تحديد البعد المناسب لإستراتيجية التمييز، والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية.

وقد انتظم الفصل في ثلاث مباحث أساسية موزعة على النحو الآتي:

**المبحث الأول: الإطار النظري لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات.**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التمييز.**

**المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في إرساء إستراتيجية التمييز بالمؤسسة**

**المبحث الأول: الإطار النظري لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات**

تعتبر مقاربة الموارد والكفاءات من المقاربات الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإدارة الاستراتيجية، فحاولت هذه الأخيرة في غضون ذلك تفسير مصادر اكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، وخاصة الكفاءات الحالية والمستقبلية، وقد جاءت هذه المقاربة رغم

جذورها التاريخية بعد أن شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية، وسيطرت لمقاربة هيكل الصناعة ووضعيتها التنافسية اتجاه منافسيها.

### المطلب الأول: المقاربة الإستراتيجية لمرور المؤسسة RBV\*

شهدت مقاربة الموارد تطورا معتبرا خلال سنوات الثمانينات على يد مؤسسها Wernerfelt، بمساهمة العديد من المفكرين والباحثين وذلك بتركيزها على التحليل الداخلي، أي قدرة المؤسسة على الفهم الدقيق وحسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية مما يدفعها نحو تحقيق التمييز واستدامة مزاياها التنافسية.

### الفرع الأول: الأصول النظرية للمقاربة الداخلية

بالرغم من الحداثة النسبية لهذا المنظور المرتكز على الموارد من حيث تشكيله الحالي، إلا أنه يرجع بنا إلى أعمال كل من (Say، 1803)، (Ricardo، 1817)، (Schumpeter، 1934)، وأخيرا (Penrose، 1959) في بروز هذه المقاربة. إن هذه الأخيرة المرتكزة على الموارد، تستمد أصولها من ثلاث مصادر أساسية:

**أولا- قانون المنافذ ((loi des débouchés)) (Say، 1803):** الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، ذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها فتح منافذ جديدة على منتجات أخرى<sup>1</sup>.

**ثانيا- نظرية الربح الاقتصادي (lathéorie de Rente) لـ David Ricardo:** التي تقترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة<sup>2</sup>، بمعنى أنها ترجع بنا إلى النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة، التي تقترض التأثير القبلي (prédominance) للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة،

**ثالثا- أعمال Edith Penrose:** قامت Penrose بإصدار كتاب سنة 1959 بعنوان (the theory of the growth of firm) كانت تهدف من خلاله إلى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو، في هذا الكتاب كانت Penrose سباقة إلى اعتبار أن ما يحدث داخل المؤسسة، على نفس درجة الأهمية لما يحدث في

\* RBV هي اختصار لـ: Resource - Basedview

<sup>1</sup>سملاليحضييه واحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 155.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 155.

بيئتها الخارجية<sup>1</sup>، وأن المؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد الإنتاجية، مادية، بشرية، مالية. حسب رأيها فإن نمو المؤسسة يتحدد بـ:

1- حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة.

2- قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

بمعنى آخر أن المضمون الداخلي أي الموارد هو الأقدر على تحقيق النمو للمؤسسة، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في الصناعة<sup>2</sup>، كما أكدت أن تباين الخدمات هو ما يؤسس الخاصية المتقدمة لكل مؤسسة، أي أن المورد يمكن أن ينتج خدمات مختلفة تبعا لطريقة استغلاله، فنفس الشخص يمكن أن يقدم خدمات مختلفة، علما أن كفاءته تتطور بشكل مختلف تبعا للإمكانيات المادية التي يمتلكها.

### الفرع الثاني: موارد المؤسسة

تتصور المقاربة المبنية على موارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد؛ بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتمييز عن المؤسسات الأخرى<sup>3</sup>.

### أولاً: تعريف الموارد

حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل، *RBV* وفيما يلي إدراج مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين:

بالنسبة لـ *Barney* فإن موارد المؤسسة تتمثل في "جميع الأصول القدرات العمليات، التنظيمية، الميزات، المعلومات المعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءاتها وفعاليتها"<sup>4</sup>.

أما *Wernerfelt* مؤسس *RBV* فيرى أن موارد المؤسسة هو: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية نسبية. مثل العلامة التجارية، سمعة المؤسسة، الشبكات التنظيمية، المعلومات، المعارف ومهارات الأفراد"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Robert H.Lowson, *Strategic operations management: the new competitive advantage, the Taylor & francies library, 2003, p47.*

<sup>2</sup>JAYB.BARNEY& DELWIN N. CLARK, *Resource –Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University, press, New York, 2007,p11.*

<sup>3</sup>عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد 4، بسكرة، 2006، ص 92.

<sup>4</sup>Barney Jay., *Firm resource and sustained competitive advantage, Journal of management, Vol. 17, NO1, 1991, P101.*

وعليه " فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجمل المصادر أو الثروة الملموسة وغير الملموسة المكونة للمؤسسة، التي يمكن استخدامها بطريقة فعالة لتحقيق منفعة ما". وبهذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة قبل أي عنصر آخر بعد إستراتيجيا، وأصبحت توصف بالإستراتيجية ليس لمساهمتها في الأفضلية التنافسية فحسب، بل لصعوبة اكتسابها واحتماءها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة إلى أخرى كالأجراءات التنظيمية مثلا.

#### ثانيا: تصنيف الموارد

استنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد، كما هو مبين في الجدول (01) حسب أهم آراء الباحثين في هذا المجال.

جدول (01): تصنيف موارد المؤسسة حسب آراء بعض الباحثين

الباحث	تصنيف المورد
Barney,	رأسمال مادي: التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، المواد الأولية. رأسمال مالي: قروض، أسهم، أرباح محتجزة. رأسمال بشري: التدريب، خبرات المسيرين والعاملين. رأسمال تنظيمي: الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الاتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها
wernerfelt	أصول مادية: كالمصانع والمعدات... أصول غير مادية: كالبراءة والعلامات التجارية، السمعة... الثقافة: كخصائص الجماعات، الروتين، المهارات الجماعية...
Hofer &Schondler	(التدفقات المالية المتاحة)، بشرية (عدد الأفراد ومؤهلاتهم)،

<sup>1</sup>Wernerfelt B, A resource-based view of the firm, Strategic management journal, Vol. 5, No. 2, Apr-Jun 1984, p172.

مادية (الاتاحة، مخزونات، أماكن الإنتاج...)، تنظيمية(نظام المعلومات، مراقبة الجودة، الإجراءات.)، تكنولوجيا (معارف عملية، براءات...)
--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بوازي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011، 2012، ص 48. بالتصرف

إلا أن هناك اختلافات في وضع تصنيف موحد وشامل لموارد المؤسسة حسب الجدول السابق، نجد أن هناك إجماع بين الباحثين على أن الموارد تنقسم إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، في هذا الإطار يمكن أن نأخذ بالتصنيف الذي وضعه، Barney بحيث يرى أنه لتفادي إشكالية عمومية مفهومة الموارد وصعوبة تدقيقها يمكن تصنيفها إلى<sup>1</sup>:

- موارد مادية شاملة: يمكن لجميع المؤسسات اكتسابها وبالتالي فهي ليست إستراتيجية.
- موارد غير مادية خاصة: تتميز فيها المؤسسات عن بعضها البعض، وهي التي تساهم في تجسيد التفوق لذا فهي تنطوي على الخصوصية الإستراتيجية.

### ثالثا: فرضيات ومبادئ نظرية الموارد

بخلاف التحليل الاستراتيجي الذي يفترض أن المؤسسات في صناعة ما تعتبر مماثلة الموارد، نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل Barney 1991 يقترح فرضيتين بديلتين<sup>2</sup>.

#### 1- الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة، يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

#### 2- الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن حركية الموارد ما بين المؤسسات ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل ( *Imparfaitement* )

<sup>1</sup> بوازي وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011، 2012، ص 48.

<sup>2</sup> سملاي يحضيه وأحمد بلالي، مرجع سابق، ص 156.

(mobile)، فإذا كان بالإمكان مثلا أن تقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى، فإن براءة الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

إن نظرية الموارد تركز على مجموعة من النقاط تمثل المبادئ الأساسية للنظرية وتتمثل:<sup>1</sup>

أ- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... في نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة؛

ب- ضعف موارد المؤسسة لا يعنها من تحقيق التفوق في السوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

ج- كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها، وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها الأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد؛

د- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام، أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها؛

هـ- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

### رابعاً: خصائص الموارد

حتى يمكن اعتبار الموارد مصادر إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية، حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في مورد ما، كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

1- **القيمة:** يجب أن يكون للمورد قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup>Stephan A. Tywoniak, le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique. , last visited 2018, p9.

2- الندرة: بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد، حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها أو الحصول عليها.

3- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذي الصعوبة نتيجة للأسباب التالية<sup>1</sup>:

أ- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر؛

ب- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة، بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛

ج- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية، معقدة اجتماعيا؛ مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة، هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

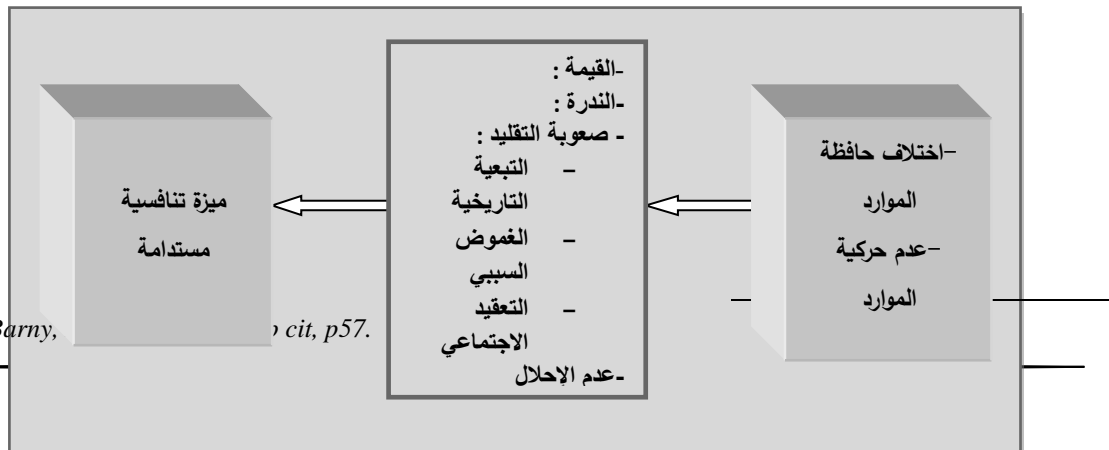
4- الإحلال: بمعنى أنه يجب ألا تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ هذه الأخيرة على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها أو تقليدها.

5- الحياة: حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

6- مدة الحياة: في حالة امتصاص أو اهتلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها، فمدة حياة الموارد تتوف على عدة عوامل (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط)، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

بشكل عام نجد أن اغلب المفكرين يركزون على خصائص: القيمة، الندرة، عدم التقليد، وعدم الإحلال، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية:

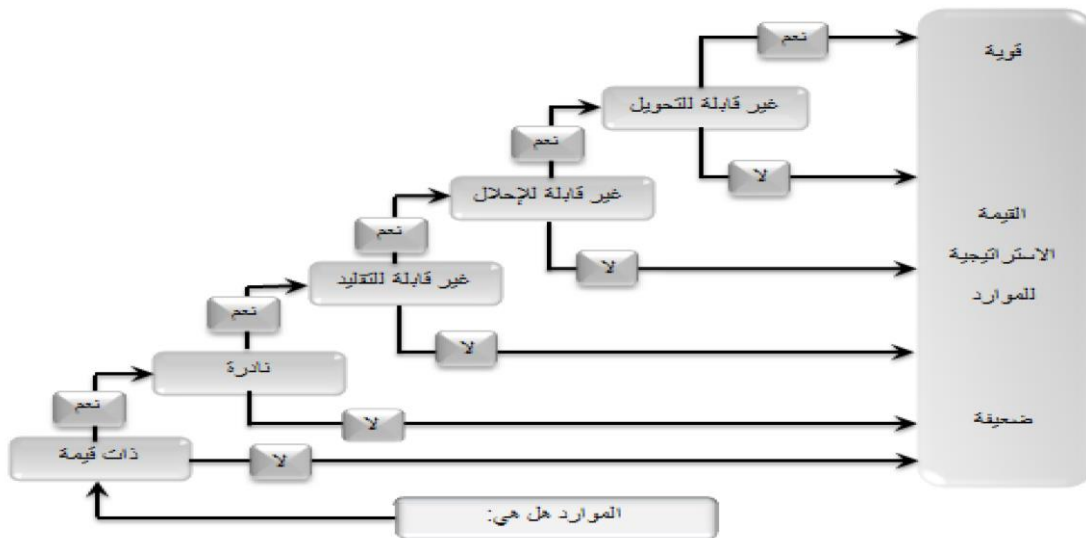
الشكل (02): العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية



**المصدر:** بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011، 2012، ص59.

كما يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها في إطار المحيط التنافسي. ولقد اقترح (ThévenardPuthod) خمسة اختيارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد، التي تعتبر مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويتوقف ذلك على قدرتها على إدارة حافظة مواردها الإستراتيجية. فهي تقوم بتقييم الموارد على النظر والتأكيد فيما إذا كانت ملائمة ونادرة وغير قابلة للتقليد والتحويل، ولا بديل لها ففي هذه الحالة ستكون ذات قيمة إستراتيجية عالية، وإلا فهي ضعيفة ولا يمكن التعويل عليها من اجل بناء ميزة تنافسية مستمرة ودائمة. هذه الاختبارات موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (03): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد



المصدر: أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص73.

### المطلب الثاني: ماهية الكفاءات CBV

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية. ففي ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات، تفترض المقاربة على أن الكفاءات تعتبر من أهم عوامل النجاح، لأن امتلاكها والتحكم فيها يفتح الطريق أمام المؤسسة، من ذلك يجب أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، ومن ثم بناءها التي تعتبر أساس التفوق التنافسي.

### الفرع الأول: مفهوم الكفاءات وخصائصها

#### أولاً: مفهوم الكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة، مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمر اختلف فيه الباحثون، سنحاول من خلال هذا العنصر إدراج جملة من التعاريف لمجموعة من الباحثين.

يعرف كل من *Hamel & Prahalad* الكفاءة بأنها: "العديد من المعارف والتكنولوجيات ومثال كفاءة

*Motorola* تتمثل في تخفيض الأجل إلى الحد الأدنى بين تلقي الطلبية وتنفيذها بالاعتماد على كم هائل من المعارف العملية"<sup>1</sup>.

كما اعتبرها *Guy le Boterf* بأنها: "القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"<sup>2</sup>.

أما بالنسبة ل: *Grant* فهي تعبر عن: "قدرة مجموعة من الموارد على تحقيق مهمة أو نشاط ما"<sup>3</sup>. يمكن القول بأن الكفاءة: "هي مزج وتنسيق مجموعة من الموارد أو توليفة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تسمح للمؤسسة أو الفرد القيام بنشاط معين في مجال معين ومن أجل تحقيق أهداف مسطرة (محددة)".

بالاعتماد على التمييز الواضح بين مفهومي الموارد والكفاءات فإننا نجد الأولى متوفرة يمكن الحصول عليها من السوق وإما الثانية تنتج من المستخدم الأولى داخل المؤسسة مما يجعلها تكتسي طابع الكفاءة وهي بالنتيجة غير متوفرة في السوق.

<sup>1</sup>Haml G. & Prahalad C.k., *La conquêt du futur*, Dunud, Paris, 1999, p 215.

<sup>2</sup>Jean-François Lévy. *état de l'art sur la notion de compétence*, p02.

<sup>3</sup>Grant R. M, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, *California management review*, 33, No3, 1991, pp114-135.

### ثانيا: خصائص الكفاءات ومميزاتها

تتميز الكفاءات بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها كما يلي:

1. الكفاءة ذات غاية: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة<sup>1</sup>؛
2. صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات - فنية<sup>2</sup>؛
3. الكفاءة مفهوم مجرد: فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة<sup>3</sup>؛
4. الكفاءة مكتسبة: لا يوجد شخص كفؤ بالفطرة وإنما يتم اكتساب الكفاءة نتيجة التعلم من خلال عدة طرق<sup>4</sup>؛
5. الكفاءة منظمة: أي تحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق الملائم بين موارد الكفاءة<sup>5</sup>؛
6. الكفاءة مرتبطة بالنشاط: لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها ( معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات ) في تنفيذ الأنشطة وبمعنى آخر أنه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني<sup>6</sup>؛
7. الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية

<sup>1</sup>موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز،

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 177.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 177.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 177.

<sup>4</sup> عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر

العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، جامعة عنابة، سنة 2014، ص 130.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 131.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 131.

جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط<sup>1</sup>؛

8. الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أبعاد الكفاءات ومداخل تجديدها

#### أولاً: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي. حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد. وقد استطاع *T.Durand* الجمع بين عدة دراسات وبحوث لإستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي<sup>3</sup>:

1. **المعرفة: *Savoir ou Connaissance***: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة

والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2. **المهارة: *Savoir faire***: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة

مسبق. لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتقسي المبررات في كيفية نجاح حركة اليد. وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3. **الإستعداد: *Savoir être***: قدرة الفرد بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والإستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

#### ثانياً: مداخل تجديد كفاءة المؤسسة

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، مصفوفة الإستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 120.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 120.

<sup>3</sup> الحاج مداح عرابي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس: حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، 2011، ص 05.

إن عملية تجديد وتطوير الكفاءات، هي مجموعة من الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية وتطوير حافظة مواردها وكفاءاتها<sup>1</sup>، بعبارة أخرى مجموعة الطرق والوسائل التي تهدف إلى زيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات، وتطويرها ورفع مستوى أدائها.

**1- التجديد الداخلي:** يمكن للمؤسسة أن تقوم بخلق الكفاءات التي تحتاج إليها بنفسها، وهو ما يتم بصورة تلقائية من خلال العمليات اليومية والروتين الذي يعد عنصراً أساسياً لتفعيل الكفاءات، وزيادة منحنى الخبرة، كما يمكن أن يتم بصورة صريحة من خلال تحديث المعارف، عن طريق التكوين، مثلاً تعتبر الكفاءات المعتمدة على الروتينات، على درجة من التعقيد لاعتمادها أساساً على ما يطلق عليه بالمعرفة الضمنية، وبالتالي يصعب جداً على المؤسسات المقلدة تمييزها ذاتياً<sup>2</sup>، إلا أن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي من خلال محاولة توسيع الممارسات التنظيمية وتتمثل في<sup>3</sup>:

أ- اصطدام المؤسسة بمورثاتها، فوجدوا إجراءات روتينية سابقة يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات.

ب- صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد الموارد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة، فبدل أن تلجأ إلى تجديدها داخلياً، قد تبحث عنها في السوق حيث يتم، مثلاً تجنيد موظف تتوفر فيه المؤهلات والتجربة المطلوبة، بدل السعي إلى تعليمها من جديد لموظفيها.

**2- التجديد الخارجي:** يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على كفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي، في شكل اندماج أو استحواذ أو عن طريق التحالفات، الشراكة.

**أ- التحالفات الاستراتيجية والشراكات:** تعد التحالفات اتفاقيات تعاونية تتم بين مؤسسات بموجب عقود، بهدف تحقيق التعاون المشترك فيما يتعلق بالتكنولوجيا، أو بتطوير المنتجات جديدة، أو التغلب على العجز في الخبرات الفنية، وخبرات التصنيع، أو اكتساب كفاءات جديدة أو دخول أسواق جديدة، ويمكن أنتأخذ أشكالاً مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة لقدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وما تجدر الإشارة إليها أن قيمة التحالف تكمن في قدرة الشركاء على إزالة الخلافات والتعاون الفعال بمرور الوقت والتكيف مع التغيرات والتعليم المتبادل لبناء قيمة جديدة، وليس فقط مجرد تبادل الأفكار والمعلومات.

**ب- النمو الخارجي:** يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على كفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي إما بإتباع إستراتيجية الاندماج المتمثلة في مزج وتجميع لمؤسستين أو أكثر مع حصول

<sup>1</sup>موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup>نبيل مرسيليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت 1996، ص 46.

<sup>3</sup>موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص 175.

المؤسسة التي تم إنشاءها حديثاً على اسم جديد لديها استقلاله مالية، وتتمتع بشخصية قانونية منفصلة عن المؤسسات السابقة، أما الإستراتيجية الاستحواذ فيتم عندما تقوم المؤسسة المستحوذ بشراء كل عمليات مؤسسة أخرى، وتتأسس موارد المؤسسة الجديدة وكفاءاتها وإمكاناتها التنافسية على الوضع الجديد الذي يمثل الإمكانيات والقدرات المشتركة، إن هذا الأسلوب يوفر العديد من المزايا أهمها:

- إضافة كفاءات جديدة والتشارك فيها؛
- التأثير على حجم المؤسسة مما يسمح بقوة قوتها التفاوضية مع الزبائن الموردين والشركاء؛
- تحويل كفاءات وتوظيفية: مما يسمح للمؤسسة بتحسين كفاءاتها من خلال التعلم من مؤسسة أخرى؛
- تحويل كفاءات اتسييرية: مما يسمح للمؤسسة باكتساب معارف حول الإدارة، التخطيط الاستراتيجي والمالي.

### الفرع الثالث: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل فب التصنيف وفق لثلاث مستويات حسب "Celile Dejoux" وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات إستراتيجية أو الأساسية (Compétences- Clées) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد<sup>1</sup>.

#### 1. الكفاءات الفردية: حسب Athey et Orth (1999) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء

الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها. وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...، وفي هذا الإطار تتقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

<sup>1</sup> كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص ص 52، 53، 54.

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية. - الكفاءة هي أساس العمل. - الكفاءة هي عملية بناء مستمر.
- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية. - الكفاءة هي مكون اجتماعي. - الكفاءة تسجل ضمن عملية التعلم.
- الكفاءة ذات منفعة اقتصادية ...

ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية).

2. الكفاءات الجماعية: هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب Le Boterf (2000): " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الإتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا".

ويضيف Amheradt et Al (2000) "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir – gair) التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (Combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي" كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات. وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: "قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر".

3. الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ Hamel و Prahalad (1994) "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية / المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في

القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة".

يقدم كل من Hamel و Prahalad ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية :

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة و متنوعة.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة في المنتج.
  - الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- ووفق Leonard – Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
  - أنظمة التقنية والمعارف؛
  - أنظمة التسيير وكذلك اليقظة الإستراتيجية؛
  - القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

**المطلب الثالث:العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات وعلاقتها بالرأسمال البشري**

**الفرع الأول: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات**

يرجع مفهوم الكفاءة إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة عوامل رئيسية<sup>1</sup> :

يرجع السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل السوق تتميز بالتطور والتغير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر المنتجات والخدمات وجودة عالية وطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة وكطريقة التمكين التي

<sup>1</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011، ص، 30.

تقتضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره من موردا متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا اتجهت ودارت الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف مهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم.

وكمحصلة للعاملين السابقين فقد أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركة الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغيرات في العمل والتنظيم.. الخ، لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان فتتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبرة معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وكما قال "Melel" سنة 1992 فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما تيار من منطق تصنيف ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة بمعنى أن الحركية الداخلية للمؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية لأفرادها.

السبب الرابع والأخير يتمثل فيما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات.

### الفرع الثاني: علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات مركزين على المورد البشري للمؤسسة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي

منتج أو خدمة<sup>1</sup>، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود، منبثق أصلا عن فكرة، والتي بمجرد ما يمكن إحداث تغيير جذري، واكتساب المؤسسة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة، يعني المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة، وإن كان في السابق امتلاك الآلات الصناعية في المؤسسات يرمز إلى التقدم والرقي إلا أنه اليوم لا تعرف المؤسسات بآلاتها وتكنولوجياتها، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المؤسسة، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول متقدمة صناعيا وتكنولوجيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية استخدامها، فالنتيجة فشلها بالطبع فالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس، وجعلها تخدم مصالحه، ودافعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير والتجديد، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المؤسسة الأخرى والاعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضفي عليها نوع من الضبابية، بمعنى آخر يصعب على المنافسين معرفة مصدرها، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفاء، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه، وذلك بالتفريق بين رد الفعل، وسلوك المبادرة، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما، فرد الفعل قد يكون ايجابيا أو سلبيا هجوميا أو دفاعيا، بناء أو مخربا، بينما في الميزة التنافسية، فهي تعرف بالفرد الكفاء، صاحب المبادرة، حيث يمتاز السبق قبل الآخرين، وبالتالي عدم منح فرص للمحاكاة أو التقليد، وعليه فإن الفرد جسدا، وروحا، وخاصة فكر، هو طاقة إستراتيجية دائمة العطاء، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات، تؤهله لأن يكون قائد للأصول الأخرى، وتصبح المؤسسة عبارة عن نظام مادي يقوده نظام تسييري.

<sup>1</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - ، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 42.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التمييز

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال ما تحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية، عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها، لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة لهم وبشكل متميز عن المنافسين، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بال نوعية الأفضل، والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل، مزايا يدركها وتحقق القيمة له ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال. وفي عام 1980 وضع *porter* ثلاث استراتيجيات عامة، كوسائل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة، وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة؛ وهذه الاستراتيجيات هي كالتالي:

إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف (*la domination par les couts*)، التمييز (*la différenciation*) والتركيز (*la concentration*) كما هو موضح في الشكل (06).

الشكل (04): الخيارات القاعدية الكبرى (الاستراتيجيات التنافسية لـ "porter")

الميزة التنافسية

إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف إستراتيجية التمييز	المجال الاستراتيجي
إستراتيجية التركيز	

المصدر: أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفوس مصبرات - بانتة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص17.

**1- إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:** تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى ادني مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية، الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف، إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير، وخدمات البيع والإعلانات. الخ. يعطي التمتع بتكلفة منخفضة للمؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين.

**2- إستراتيجية التمييز:** وقالهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها، بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

**3- إستراتيجية التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود، بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف.

وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية، إلا أن الإستراتيجية التمييز تمثل محور اهتمامنا في هذا المبحث من خلال محاولة فهم عناصرها.

### المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التمييز

إن من البدائل الإستراتيجية التي تطرح أمام المؤسسة إستراتيجية التمييز، التي تتأتى من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة فريدة للمستهلك، وإن فرص خلق التميز أو التفرد بالمؤسسة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به، إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، ينبغي أن تكون منتجاتها مميزة وفريدة في الصناعة التي تعمل بها، في بعض الأبعاد التي قد تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأفضلية الأولى للشراء.

### الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز وأهميتها

#### أولاً: مفهوم إستراتيجية التمييز

يعتبر التمييز من الظواهر الأساسية التي جذبت اهتمام الباحثين ويستخدمونه مؤشراً لقياس إمكانيات المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار، كما أن المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية يجب أن تتميز عن بقية المؤسسات لتبقى، لذا فقد حدد بعض التعاريف لهذه الإستراتيجية كما يلي:

يعرف كل من يوسف عبد الإله وغازي البياتي إستراتيجية التمييز على أنها: "تقديم منتج أو خدمة متميزة عن المنافسين، في قطاع الصناعة وفي مجالات متعددة كالجودة وتصميم المنتج وطبيعة التكنولوجيا المستخدم وأية خدمة للزبائن، تعمل على بلورة صورة ايجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تحقيق أرباح أعلى من منافسيها<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين، ويتحقق هذا التمييز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع... والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمييز، هو أن يكون العملاء على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر

<sup>1</sup>يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، العراق، ص 85.

للمنتج المميز، ومن خلال التمييز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم<sup>1</sup>.

وحسب عيسى حيرش فإن إستراتيجية التمييز: "تتمثل في التوجه نحو سوق واسعة وبمنتجات مميزة مما يدفع بالمؤسسة نحو البحث والتطوير والإبداع المستمر"<sup>2</sup>. فإستراتيجية التمييز تفرض على المؤسسة على أنتكون قادرة على الإبداع وتوجه منتجاتها إلى جزء واسع من السوق.

ويرى *porter* بأنها: "عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن تبرر سعر البيع المرتفع"<sup>3</sup>، فههدف المؤسسة هو تقديم منتج متميز بحيث يفتتح به الزبون ويفضله على باقي المنتجات المنافسة، ويكون مستعد للدفع بأعلى سعر، وذلك لقناعته بالمنتج مما يقلل حساسيته من ناحية السعر، ويكون أكثر ولاء وإخلاصا لمنتجات المؤسسة طالما لديه منتج مفضل فلا يفكر بالبحث على منتج بديل.

وعليه فإستراتيجية التمييز: هي إستراتيجية تنافسية تتطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج عن المنافسين، كالجودة صورة العلامة، تصميم المنتج، شبكة البيع... وتقدم تلك المنتجات إلى السوق بشكل عام، على أن يتم قبولها من قبل الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، خاصة أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة ويكونوا مستعدين لدفع سعر أعلى مقابل حيازتها، حتى تتكون صورة إيجابية في ذهن الزبون وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين، من خلال عرض منتج فريد من نوعه، يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة، فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه.

**ثانيا: أهمية إستراتيجية التمييز:**

<sup>1</sup> روبرت. أ.بتس. ديفيد. لى، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 323.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 243.

<sup>3</sup> Porter M. *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1999, p153.

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

- 1- تسمح إستراتيجية تمييز المنتج؛ المؤسسة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة، عندما تنتج المؤسسات منتجات عالية التمييز، ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها، عملياً، التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أوحاجة الزبون، قد يسمح للمؤسسة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة. قد كانت هذه الحالة في صناعة إعداد وجبات الغذاء، حيث يحاول المنتجون الكبار تقادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة.
- 2- يكون زبائن المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار: يعني هذا أن المؤسسات قد تكون قادرة على تمييز زيادات السعر إلى زبائنهم، على الرغم من أسعار سيارات Lexus زادت بصورة متواصلة خلال السنوات القليلة الماضية، قد ترجع درجة الرضا المرتفع مع سيارات Lexus إلى قسم مركبات المرفق الرياضي، حيث يحقق هذا القسم أسعاراً وأرباحاً مرتفعة إلى حد كبير<sup>1</sup>.

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

- 3- يؤدي التمييز إلى تخفيض تهديد المنتجات البديلة، نظراً لأن المؤسسة التي تتميز عن طريق السعر (التكلفة) يمكنها تخفيض الأسعار لحسم المنافسة لصالحها، والاحتفاظ بحصتها في السوق، وكذلك عناصر التمييز الأخرى تشكل حاجزاً أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة عن طريق عامل التمييز الذي يضمن وفاء الزبون لمنتجات المؤسسة<sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> روبرت. أ.بتس، ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 337.

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

5- يترتب على تبني إستراتيجية التمييز وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، وذلك بالاعتماد على العامل المتميز ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، حيث تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات القائمة.

#### الفرع الثاني: بناء ميزة تنافسية قائمة على إستراتيجية التمييز

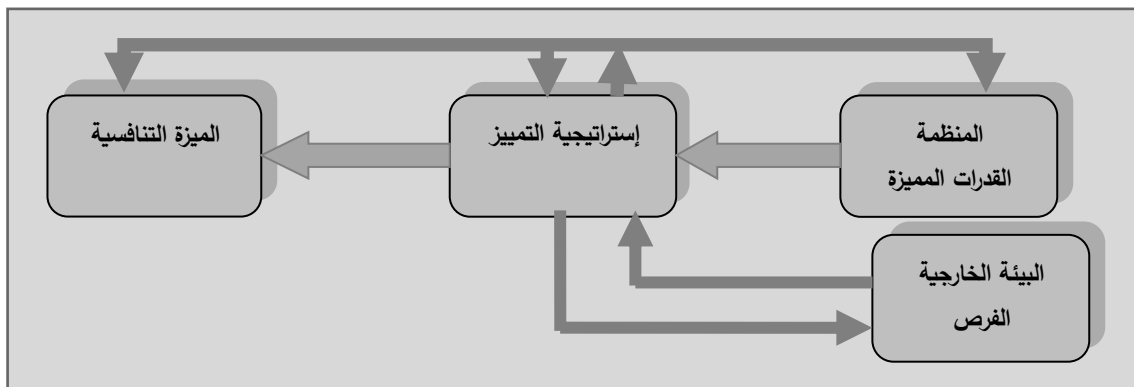
إن خلق الميزة التنافسية من قبل منظمات الأعمال باعتبارها هدفا للإدارة الإستراتيجية، أو بعبارة أخرى؛ إن وصول منظمات الأعمال إلى هذا الهدف يتوجب عليها تطوير مزاياها التنافسية وإدامتها بين فترة وأخرى، وكذلك العمل على جعلها ميزة تنافسية فائقة يصعب مضاهاتها من قبل المنافسين.

إذ أن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق (*superiority*) والأفضلية على المنافسين في السوق، وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة (*distinctive competencie*) في المؤسسة، وعليه فإن القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية.

إن إستراتيجية التمييز هي إحدى الاستراتيجيات العامة المهمة التي تستثمر القدرات المميزة للمؤسسة، لكي تحقق هذه الأخيرة ميزتها التنافسية، لذا فعلى وظيفة الإدارة الإستراتيجية على وجه التحديد، أن تشخص الكفاءات للمؤسسة، من أجل تشخيص البعد المناسب لإستراتيجية التمييز التي تتمكن منها أن تخلق ميزة تنافسية مؤكدة.

ومن خلال ما تقدم فإن حصول المؤسسة على الموقع التنافسي من خلال بناء ميزة تنافسية يعتمد علما تملكه المؤسسة من قدرات مميزة في بيئتها الداخلية، تمكنها من تحديد البعد المناسب للإستراتيجية التمييز والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التمييز، في ظل بيئة ديناميكية والشكل رقم (07) يوضح هذا المنهج:

الشكل (05): العلاقة بين إستراتيجية التمييز والميزة التنافسية



المصدر: يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد6، العدد14، العراق، 2011، ص 94.

من خلال الشكل يرى أن إستراتيجية التمييز بالمنتج كمصدر للميزة التنافسية، يمكن أن تتحقق من خلال مقابلة توقعات الزبون أو تجاوز تلك التوقعات، وجعله أكثر ولاء للمنتجات وخدمات المؤسسة، مما يكسبها ميزة تنافسية مؤكدة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكنها من فرض أسعار أعلى على منتجاتها، والذي يسمح ذلك بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة واستثمارها في تحويل التهديدات إلى مزايا ومنافع لصالح المؤسسة<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: معايير ومحددات إستراتيجية التمييز وأنواعها**

**أولاً: معايير ومحددات إستراتيجية التمييز**

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة متميزة، الزيادة التكنولوجية، سمعة جيدة...، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ويمكن حصر مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول فيما يلي:

**1- التمييز على أساس الجودة:** تعتبر الجودة عامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التمييز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية للمنتج التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن مقارنة بمنتجات المنافسين<sup>2</sup>. فالجودة عموماً تختلف بين المنتجات من جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة، وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى معاودة الشراء عدة مرات، كما يمكن للمؤسسة إعطاء سعر مرتفع لمنتجاتها بداعي الجودة وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح وتنمية حصتها السوقية.

**2- التمييز عن طريق مدة حياة المنتج:** مدة حياة منتجاً تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها المنتج صالحاً للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها

<sup>1</sup> يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> عبد الحميد برحومة ومراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص152.

أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي إلى التمييز الذي تريده المؤسسة<sup>1</sup>.

**3- التمييز عن طريق تغليف المنتج:** يقصد بالغلاف 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<sup>2</sup>:

أ- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، كما انه يسهل عملية التخزين مثل غلاف عصائر الفواكه والحليب؛

ب- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته؛

ج- الغلاف يعمل على جذب المستهلك لا إراديا لشراء المنتج؛

د- الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

**4- التمييز عن طريق شبكة التوزيع:** التمييز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، حتى أن هناك من المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع، تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية، وذلك بغرض التمييز عن طريق باقي المنافسين. وبالتالي فعلى المؤسسات الراغبة في تحقيق التمييز عن طريق شبكة التوزيع الأخذ بالنقاط التالية<sup>3</sup>:

أ- تحديد قنوات التوزيع بطريقة تضمن اتساق الإنشاءات والكفاءات مع صورة المؤسسة؛

ب- وضع المعايير الإجرائية لتشغيل قنوات التوزيع؛

ج- توفير المتطلبات الإعلانية اللازمة لعمل قنوات التوزيع؛

<sup>1</sup> عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، البلدة، 2013، ص 50.

<sup>2</sup> عادل مزوغ، المرجع نفسه، ص 50.

<sup>3</sup> أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 53.

د- تمويل قنوات التوزيع.

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 فيكسبها قيمة مضافة تمثل ضمانا لها حتى من منافسيها، وحتى تكون علامة المؤسسة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية ومراسلاتها وفواتيرها؛ مثل اختيار مؤسسة *Peugeot* لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تتميزها عن باقي المنافسين.

6- التمييز عن طريق خدمة الزبون: يمكن للمؤسسة تحقيق التمييز عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج في سبيل كسب رضا الزبون، انطلاقا من طرح منتجاتها بصورة أسرع، تضمن تسهيل الطلب خاصة فيما يتعلق بالشراء الإلكتروني الذي يوفر خدمة الطلب المباشرة مثل *Amazon*، إضافة إلى احترام آجال التسليم وتمييز المنتجات خلال عملية التركيب لاسيما المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيب إلى مختصين، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة *IBM* التي تتولى مهمة القيام بتوصيل كل المعدات والأجهزة إلى المكان المخصص، ناهيك عن عملية التصليح التي تكرر استعداد الزبون لدفع مبالغ إضافية في حالة الحاجة للإصلاح مع شرط تقديم خدمات عالية المستوى تتجسد أساسا في طبيعة عمل مؤسسة *General Motors*، ومؤسسة *Toyota*، العالمية للسيارات التي تحرص على توفير قطع غيار لسياراتها وصيانة السيارات الجديدة<sup>1</sup>.

ثانيا: أنواع إستراتيجية التمييز

تستند إستراتيجية التمييز إلى التركيز على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة ومنفردة عبر صيغ مختلفة منها خصائص المنتج كالجودة والعلامة...، فيقسم التمييز إلى ثلاث أنواع: التمييز عن طريق المنتج، التمييز عن طريق السعر، والتمييز عن طريق أذواق المستهلكين.

### 1. إستراتيجية التمييز عن طريق المنتج

حيث قسم فيه إستراتيجية التمييز إلى شكلين: التمييز الإبداعي والتسويقي (الانطباعي).

<sup>1</sup> أسماء زكري، مرجع سابق، ص 54.

أ- التمييز الإبداعي: ينص التمييز الإبداعي والذي يعرف أيضا بالتمييز الفيزيائي أو الموضوعي على إدخال تعديلات متميزة على المنتج بثمين جهود مصلحة البحث والتنمية والتصميم وتعبئة القدرات الإبداعية للمؤسسة لتلبية حاجات المستهلك<sup>1</sup>.

حيث أن المنتج يتميز بعدد من الخصائص تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها مثل: العلامة، الغلاف، الخدمات المقدمة والتوزيع...، ومن أهم عناصر المنتج نجد الجودة التي تعتبر محفزا أساسيا في اتخاذ الزبون قرار الشراء، ونتيجة لهذا أصبح تحسين المنتجات يأخذ الأولوية بالنسبة لكل مؤسسة لأن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة.

ب- التمييز التسويقي: تقوم المؤسسة في هذا النوع والمعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بالاعتماد على حملته تسويقية ترويجية لمنتجاتها، وذلك بوضع مزيج ترويجي قادر على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى، وأن منتجها يستجيب بشكل أفضل إلى متطلبات الزبائن مما يقدمه المنافسون، كما فعلته مؤسسة Levi's في صناعة الملابس<sup>2</sup>، بالإضافة إلى البعد هناك أبعاد أخرى كالبعد الأخلاقي للمؤسسة كأن تمنع التعامل بالرشوة. أو عدم احترام القوانين البيئية...

وتجدر الإشارة إلى إمكانية تطبيق المؤسسة لكلا الشكلين بهدف الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة، وذلك بناء على ما تملكه من قدرة على الاتصال وجمع المعلومات المهمة عن الزبائن ومعطيات السوق إضافة إلى امتلاك خبرة كبيرة في الميدان.

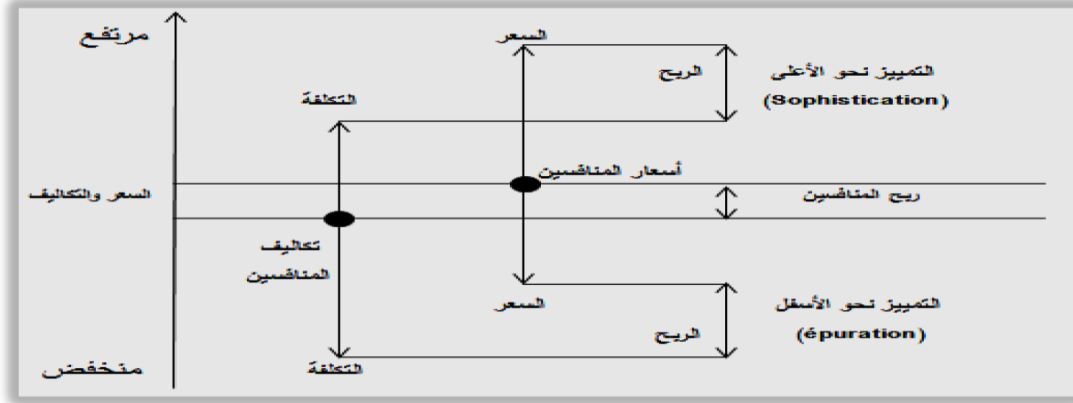
### 2. إستراتيجية التمييز عن طريق السعر

إن للمؤسسة القدرة على وضع سعر متميز لمنتجاتها عن سعر بقية المؤسسات المنافسة في الصناعة، مما يعطيها ميزة تنافسية فريدة عن المنافسين، وتحقق المؤسسة ذلك بإحدى الطرق التالية التمييز بالأسعار المرتفعة أو عن طريق التمييز بالأسعار المنخفضة كما هو موضح في الشكل:

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. الديوان الوطني للطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر 2005-2006، ص 135.

<sup>2</sup> إيمان نعمون، دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية، دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2010-2011، ص 08.

الشكل (06): التمييز نحو الأعلى أو نحو الأسفل



المصدر: أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص40.

أ- التمييز بالأسعار المرتفعة: بمعنى أن المؤسسة تسعى لتمييز منتجاتها بالأسعار المرتفعة والمعروفة، أي تحديد أقصى سعر للمنتج نتيجة الجودة أو الأداء أو وجود خصائص أخرى تؤدي إلى رفع تكاليف المنتج، بغرض الحصول على أقصى الأرباح في الأجل القصير وتنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل. وعليه تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يتمتع منتجها بشهرة خاصة وميزات وخصائص فريدة تميزه عن المنتجات المنافسة بشكل واضح، شرط أن تكون هذه الخصائص الفريدة مدركة من قبل المستهلك، مما يجعل المنافسة على هذا النوع من المنتجات منافسة غير سعرية، وبالتالي ففي هذه الحالة فإن السعر المرتفع يجعل الزبون ضمانا للمستوى المرتفع للمنتج (*Prix de prestige*). وغالبا ما يمثل هذا الجانب البعد الذي تتنافس عليه المؤسسات الكبرى مثلا (*BMW*) التي تستثمر كثيرا من التكنولوجيا لتعزيز أداء السيارة متانة، راحة واقتصاد، وهو ما يبرر السعر المرتفع لهذه السيارات في الصناعة، متجاهلة بذلك الأسعار الأقل التي يقترحها منافسوها ك: *Peugeot* و *Renault*<sup>1</sup>، وبالتالي فنجاح إستراتيجية التمييز بالأسعار المرتفعة يعتمد على شرطين أساسيين<sup>2</sup>:

❖ **ضرورة تحديد الزبائن:** أي أن قيام المؤسسة باتخاذ القرار بشأن إتباع إستراتيجية تمييزية معينة، يتطلب منها التعرف على زبائنها الاستراتيجيين بشكل جيد، ففي حالة الجامعة كمؤسسة عمومية

<sup>1</sup>إيمان نعمون، مرجع سابق، ص،41.

<sup>2</sup>أسماء زكري، مرجع سابق، ص ص42،41.

مثلا، يطرح السؤال بخصوص زبائنها هل هم الطلبة الدارسين فيها أم المؤسسات التي توظف هؤلاء الطلبة؟

❖ **ضرورة التعرف على المنافسين:** والذي يرتبط بتحديد السوق المستهدف ويتطلب من المؤسسة عملية تحديد دقيقة لمختلف المجموعات الإستراتيجية المكونة للصناعة.

ب- **التمييز بالأسعار المنخفضة:** أي أن المؤسسة تقوم بتسعير المنتج بسعر أقل من أسعار المنافسين على الرغم من تماثل تلك المنتجات، وذلك من أجل الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن وزيادة الطلب زيادة كبيرة، مما يمكن المؤسسة من السيطرة وتحقيق أكبر حصة سوقية<sup>1</sup>. وقد نجحت شركة **BIC** في تمييز منتجاتها بالأسعار المنخفضة كالأقلام شفرات الحلاقة...، وحققت بذلك أحجام كبيرة من المبيعات.

من بين الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تبني هذا الأسلوب ما يلي:

- ❖ إذا كان المنتج غير معروف في السوق.
- ❖ إذا كانت هذه الإستراتيجية السبيل الأفضل لمقاومة أسعار المنافسين خاصة عندما يكون السعر أحد العوامل الرئيسية في اتخاذ قرار الشراء.

### 3. إستراتيجية التمييز عن طريق أذواق المستهلكين

زيادة إلى سمات المنتج وسعره، يمكن تمييز منتجات المؤسسة من خلال أذواق المستهلكين ويوجد نوعان من التمييز أحدهما أفقي والآخر عمودي (رأسي).

أ- **التمييز الأفقي:** يعتمد على اقتراح نفس المنتج بمظاهر مختلفة، حيث تتطلب بعض المنتجات نفس القدر من الموارد لصناعتها، ولكنها تختلف في التصميم نفسه، كمثال لذلك مجموعة السيارات والغسالات ذات نفس الحجم والطاقة، ولكن يوجد بكل تصميم ميزة تؤدي وظيفة مختلفة وتشبع ذوقا مختلفا مثل اللون<sup>2</sup>.

ب- **التمييز العمودي:** في حالة هذا النوع من التمييز بالمنتجات، تصنف وفقا لاقتراح مستويات معينة من النوعية والجودة، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذات النوعية الأفضل مستخدما لقدر

<sup>1</sup>إيمان نعمون، مرجع سابق، ص ص، 39-40.

<sup>2</sup>زهية ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بكرة، 2012-2013، ص 13.

أكبر من الموارد. على سبيل المثال منتجات معينة لكنها مرتبة رأسياً من حيث معيار معين كالصلابة، الأمان. الخ.

### المطلب الثاني: مستلزمات تطبيق إستراتيجية التمييز

إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، تجد نفسها مجبرة على القيام بعملية تحليل لهذا التمييز، من أجل إشباع حاجة الزبون وجذبه على اقتناء منتجاتها المميزة، من أجل زيادة حجم المبيعات، ومن ثم حماية نفسها من منافسيها، بطريقة لا يستطيع المنافسون تحقيقها. وذلك من خلال إتباع طرق وخطوات أساسية لضمان تفوقها التنافسي في هذا المجال.

#### الفرع الأول: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز ومراحل إعدادها

##### أولاً: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز

إن إستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين، من خلال عرض منتج فريد من نوعه، يمثل قيمة للزبون وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة، فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعداً لدفعه، ويمكن تحقيق إستراتيجية التمييز باستخدام طريقتين أساسيتين:

**1- تحديد القيمة المميزة للزبون:** بما أن المؤسسة تسعى إلى توفير منتج في السوق ينفرد ببعض الميزات عن منتجات المنافسين فإنه يستوجب عليها الاعتماد على المواد الأولية ذات النوعية الجيدة<sup>1</sup>. فالمؤسسة بذلك تخلق قيمة للزبون، والتي تبرر من خلالها الارتفاع في سعر البيع والذي يعتبر الأعلى في السوق. فإنها ملزمة بإتباع الآليتين:

**أ- تدنية التكاليف للزبون:** من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، تتمكن المؤسسة من تحقيق تكلفة المشتري لتحقيق التمييز، ويتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم

<sup>1</sup>M. Porter. L'avantage concurrentiel. Op.cit.p.156.

منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام<sup>1</sup>. ويمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف الزبون عن طريق<sup>2</sup>:

- تخفيض تكاليف تسليم البضائع أو التجهيزات أو التمويل؛
- تخفيض النسبة اللازمة لاستعمال المنتج، مثل تكاليف اليد العاملة الطاقة، الصيانة؛
- تخفيض التكاليف في نشاطات أخرى خالقة للقيمة بدون أن تكون لها علاقة بالمظهر الخارجي للمنتج؛

- تخفيض التكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات أو آثار المنتجات على النشاطات الأخرى الخالقة للقيمة.

ب- **تحسين أداء الزبون:** يقصد به زيادة رضا الزبون عن المنتج باستمرار، والتي تعني دائما زيادة وتحسين الأداء وخصائص وجودة المنتج مقارنة بالمنافسين، لتحسين أداء الزبون لابد من فهم ما يريده. فتحسين أداء الزبائن الصناعيين، التجار أو المؤسسين، يتوقف على المؤسسة نفسها وعلى عوامل التمييز التي سوف تخلقها في علاقتها مع زبائنها هي الأخرى، وبالتالي لابد من فهم أداء زبائنها عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية، مثل المرتبة والصورة أو الشهرة.

### 2- القيمة المدركة من طرف الزبون: قد تجد المؤسسات فرص للتمييز بزيادة قيمة المنتجات المدركة

للزبون. هذه المهمة شديدة الدقة، لأنه على المؤسسة أن تحاول إدارة كيف يدرك الزبائن منتجاتها. إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق. ويمكن للمؤسسة زيادة القيمة المدركة من خلال تحسين أداء المنتج، أداء خدمة الزبائن، صورة العلامة، سعر المنتج، إمكانية وصول المنتج، الظروف.

تتعلق القيمة المدركة في كثير من الأحيان بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبائن، حيث يكون الزبون في البداية بدون معرفة كافية حول منتج المؤسسة أو المنتجات المنافسة وبمضي الوقت يصبحون أكثر ذكاء،

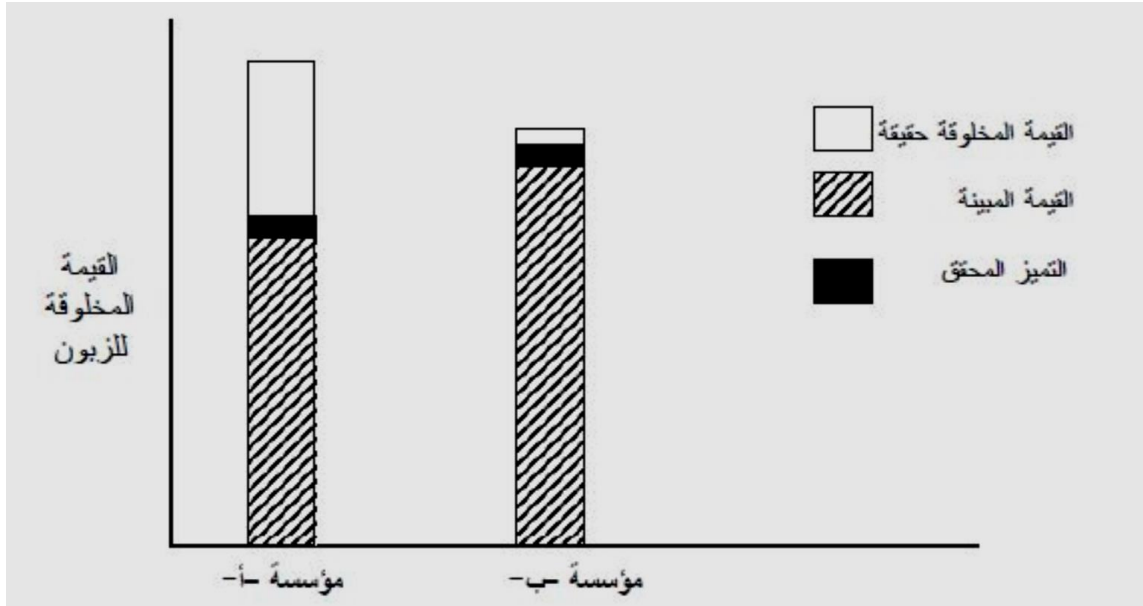
إن الزبون لا يشتري قيمة لا يراها، مهما كانت حقيقتها، وإن الزيادة السعرية التي تطلبها المؤسسة، تعود بالدرجة الأولى على القيمة التي تخلقها، وليس على التي تبينها إشارات القيمة، وهذه الأخيرة هي

<sup>1</sup>د. روبرت. أ. بتس. ديفيد. لى. مرجع سابق، ص324.

<sup>2</sup>M. Porter. L'avantage concurrentiel, Op.cit. p.170.

التي يراها الزبون، ولهذا فإن المؤسسة (ب) التي تخلق قيمة متوسطة ولكن تبينها جيدا لها حظوظ كبيرة في استحوادها على سعر مرتفع، على المؤسسة (أ) التي تخلق قيمة جيدة ولكن لا تبينها فعلا<sup>1</sup>. إن المؤسسات القادرة على إنتاج منتجات متميزة حقيقية والتي تسمح بتخفيض تكاليف الزبون وتحسين أداء المنتج يكون لديها مجال أسهل وأكبر لزيادة القيمة المدركة.

الشكل (07): القيمة المخلوقة حقيقية والقيمة المبينة للزبون



المصدر: إيمان نعمون، دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية، دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2010-2011، ص 19.  
ثانياً: مراحل إعداد إستراتيجية التمييز

ترتبط عملية اتخاذ المؤسسة قرار تبني إستراتيجية التمييز بالأهداف المسطرة من طرف هذه الأخيرة وبناتج التشخيص الداخلي والخارجي للبيئة التي تعمل فيه، بالإضافة إلى المراحل الأخرى التي لا بد أن تمر عليها اتخاذ قرار إستراتيجية التمييز التي تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء. فهي تمر بثلاث مراحل أساسية:

<sup>1</sup> إيمان نعمون، مرجع سابق، ص 18.

1- **التشخيص الاستراتيجي:** من خلال القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، تتمكن هذه الأخيرة من التأكد من مدى تلاؤم أهداف إستراتيجية التمييز المحددة مع معطيات المؤسسة داخليا وخارجيا. ويعرف التشخيص الاستراتيجي ب: "الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتواءم مع المحيط وتغيراته". حتى تتمكن وتتفوق على منافسيها من خلال تمييز منتجاتها.

يتضح أن التشخيص الاستراتيجي يتكون من بعدين أساسيين: التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي، وهما بعدان متكاملان.

أ- **التشخيص الاستراتيجي الداخلي:** الهدف منه هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة، الأمر الذي يسهل عليها عملية اختيار لاستراتيجيات التي تتلاءم ومواردها ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة، والظروف المحيطة من جهة أخرى، ويقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين، أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدومتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر.

ب- **التشخيص الاستراتيجي الخارجي:** الهدف منه هو تحليل مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، كما انه يتميز بصفة الرؤية المستقبلية، أي أن التشخيص الخارجي يساعد المؤسسة في اختيار المجال الملائم للاستثمار.

2- **اختيار الإستراتيجية:** وهي المرحلة التي تلي عملية التشخيص الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من خلال بلورة النتائج عن طريق مجموعة من التوجهات الإستراتيجية الأولية للمؤسسة، فهي تقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي، أي اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية والمتمثل أساسا في إستراتيجية التمييز، التي تمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها. باعتبارها خيار يتلاءم مع موضوع دراستنا.

3- **تنفيذ الإستراتيجية:** وهي ترجمة إستراتيجية التمييز إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي المناسب، لذا فان تطبيق

الإستراتيجية بصورة ناجحة، يمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. وتجدر الإشارة إلى وجود رقابة إستراتيجية، وهي تتصف بالاستمرارية وتبدأ قبل البدء بأي مرحلة من مراحل صياغة إستراتيجية التمييز، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها وكشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.

### الفرع الثاني: شروط نجاح إستراتيجية التمييز

لضمان نجاح تنفيذ للإستراتيجية التمييز، يجب توفر نوعين من الشروط هما: الموارد والمهارات المتاحة والمتطلبات التنظيمية.

### أولاً: من حيث الكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة

تتناول أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسة من جانب الكفاءات والموارد لتطبيق إستراتيجية التمييز بنجاح ونوجزها فيما يلي:

- 1. تحليل احتياجات الزبون:** تمييز المنتج يهدف إلى تقديم قيمة مضافة للمنتج تلبي احتياجات الزبون، وبالتالي يتقبل الزبون أن يدفع في المنتج سعراً أعلى من المعتاد لذلك، فإنه من المهم أن تعرف ما هي احتياجات الزبون والتي لا تلبيها المنتجات المعروضة في السوق، وأن تدرس القيمة التي يمكن أن يدفعها الزبون مقابل هذه الخدمة، وهذا يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلاً مقابلات شخصية فردية مع الزبائن، كما يمكن استخدام الملاحظة، كما يمكننا مناقشة الأمر مع مجموعة من الزبائن في آن واحد والحصول على آراءهم، وكذلك يمكننا إرسال استقصاء للزبائن بالبريد أو تقديمه لهم عند شراءهم المنتج.
- 2. مقدرة عالية على البحث والتطوير:** البحوث هي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات السيارات والأجهزة الإلكترونية والكهربائية والأدوية وغيرها. هي التي تساهم في تحسين الكفاءة من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات من جهة أخرى، يجعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع والمنتجات وهو ما يعطيها ميزة التمييز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>G Garibaldi.,op.cit.p103.

3. نزعة إبداعية: يمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع من خلال عمليات البحث والتطوير ومنه نجد بأن الإبداع يساهم في تحقيق التميز للمؤسسات، حيث يمكنها فرض أسعار عالية وذلك لكونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد. فكثير من المؤسسات تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها العاملون فيها على كافة المستويات. وكذا ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية على اعتبار أن الإبداع لا يمكن حده بمعايير معينة، لذلك لا تستطيع المؤسسة الاستمرار بتمييز منتجاتها إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع<sup>1</sup>. شركة ثري إم والتي تشتهر بقدراتها الإبتكارية العالية تسمح للعاملين في البحوث والتطوير لتخصيص 15% من وقتهم لدراسة أي مشروع يكون الموظف مقتنعا به بدون أن يحتاج إلى موافقة مديره.

4. قدرة تسويقية عالية: قياس دراسة احتياجات الزبون وتطوير المنتج يحتاجان قدرات تسويقية عالية. كذلك فإن المؤسسات التي تتبع منتجات متميزة تحتاج إلى القدرة إلى إقناع الزبائن بفائدة منتجهم، وأن القيمة المضافة ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج، كذلك فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام في حالة تبني إستراتيجية التمييز. تحتاج هذه الأخيرة إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل ضمان المنتج لأن هذا يبين ثقة المؤسسة في منتجها.

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

### ثانيا: من حيث طريقة التنظيم في المؤسسة

تتمثل أهم شروط الواجب توفرها في المؤسسة من حيث طريقة التنظيم لكي تتبنى استراتيجيات تمييز المنتج بنجاح فيما يلي:

1. التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير: يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير جد مهم في إستراتيجية التمييز، لأن من خلال هذا التعاون، تنشأ فكرة التمييز، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات المستهلكين التي لم تشبع بعد في السوق ودراسة قطاع السوق وتحليل تصرفات الشراء.

<sup>1</sup>وهيبة ديجي، مرجع سابق، ص 40.

أما البحث والتطوير فيقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التمييز كثيرة، وبالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التمييز<sup>1</sup>.

2. جذب الأفراد ذوي الصفات المنافسة لخلق التمييز: على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات، وخلق المهارات الأساسية للمؤسسة، لأنها وحدها القادرة على إضفاء التمييز الفعلي على المنتج في الصناعة، التمييز الذي يصعب على المنافسين تقليده لان هذه المهارات غير قابله للتقليد ولا للنقل ولا بالإحلال، فهي متجذرة في المؤسسة ومحمية من كل انتقالية.

3. الرقابة على كمية التكاليف ونوعية المنتج: ضرورة ضغط المؤسسة على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن بين التكلفة والسعر، لأن التمييز يكون في أغلب الأحيان مكلفا. فمن الأحسن أن تضع المؤسسة الأهداف التي تؤخذ بالحسبان الكمية "أي كمية التكاليف" من جهة وسعر ونوعيه المنتج من جهة أخرى.

يجب أن يحقق التمييز إيرادات للمؤسسة حتى تستطيع تغطية التكاليف التي تحملتها في البحث والتطوير، مع مراعاة الربط بين المنحة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية للمنتج، حتى تضمن وفاء الزبائن وارتساح قناعتهم بشأن مدى تمييز منتجات المؤسسة عبر الزمن، أي يشكل لها ضمان المنافسين في المدى المتوسط والطويل.

### الفرع الثالث: العوامل الأساسية لنجاح إستراتيجية التمييز وبعض مقوماتها

يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليها المستهلكون على أنها متفردة. إن المؤسسة القادرة على أن تنتهج إستراتيجية التمييز لإشباع حاجة المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات ومن ثم تستطيع حماية المؤسسة نفسها من منافسيها بطريقة لا يستطيع المنافسون تحقيقها، مما يجعل المؤسسة تفرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة). إن القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية يسمح للمؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط.

### أولا: العوامل الأساسية لنجاح إستراتيجية التمييز

<sup>1</sup>وهيبة ديجي، مرجع سابق، ص 41.

يمكن إتباع إستراتيجية تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة والتي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية لهذه الإستراتيجية والتي تتضمن<sup>1</sup> :

- 1- **جودة عالية للمواد الأولية:** شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- 2- **أداء مميز للتصميم:** تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدام المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- 3- **جودة عالية في الإنتاج والتفتيش والرقابة:** مجهودات عالية نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، ومعالجة المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.
- 4- **تسليم جيد للمبيعات:** نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
- 5- **علاقات جيدة مع المستهلك:** أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل، وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- 6- **عمليات تصنيع متميزة:** التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، الصيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.

### ثانيا: مقومات إتباع إستراتيجية التمييز

يمكن إضافة بعض المقومات التي يتطلبها إتباع إستراتيجية التمييز والمتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1- **إعطاء المؤسسة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط؛**
- 2- **يتميز عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية، تنتمي ولائهم للمنتج أو العلامة التجارية، وتقلل حساسيتهم اتجاه الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛**

---

<sup>1</sup>يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، مرجع سابق، ص ص، 13- 14.  
<sup>2</sup>بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بـرج بوعريـرج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف1، 2012-2013، ص ص، 52- 53.

- 3- ليس بالضرورة أن يرتبط التمييز بدرجة أساسية بارتفاع جودة المنتج عن غيره، ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره (مقارنة بعض أنواع السيارات ببعضها، مقارنة أنواع الساعات)، وإنما يرتبط هذا التمييز بدرجة أساسية بتصورات وإدراك العملاء لتفرد منتج عن غيره وإن كان هذا لا يعني إهمال الجودة، أو أن المؤسسة يمكن أن تحقق التمييز لمنتجاتها رغم انخفاض الجودة؛
- 4- تتطلب إستراتيجية التمييز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المؤسسة، لمتابعة احتياجات العميل ورغباته وقياس مستوى رضاه عن المنتج، والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل؛
- 5- تناسب إستراتيجية التمييز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة والتي يتعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها، مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المدخلات أو المكونات التقنية للمنتج؛
- 6- توجد مصادر متعددة لتحقيق التمييز لا ترتبط جميعها بجودة المنتج، حيث يمكن أن تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي لفئة الزبائن، الشكل أو المظهر الخارجي، الحالة النفسية للزبون وإحساسه بالأمان واختلافه عن الآخرين؛
- 7- تتطلب امتلاك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث، وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متميز بصورة تفوق توقعات العميل؛
- 8- إن إتباع إستراتيجية واستعداد العميل للحصول على هذا المنتج المتفرد، لا يعني الاستعداد المطلق لديه لدفع أي سعر يطلب في هذا المنتج، مما يؤكد قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة توفر مقومات الحماية لإستراتيجية التمييز؛
- 9- ترتبط إستراتيجية التمييز بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع، من صيانة، إصلاح، استبدال وتدريب وغيرها.

### المطلب الثالث: فوائد ومخاطر تبني إستراتيجية التمييز

ككل الاستراتيجيات فإن إستراتيجية التمييز لها فوائد وأخطار وهي كالآتي:

#### الفرع الأول: فوائد تبني إستراتيجية التمييز

إن التمييز الواضح للزبون، ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين. وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة فهو يساعد على:

### أولاً: تجنب المنافسة

عندما يستهدف التمييز جزء خاص من السوق، فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق من السوق، بالتالي فالتمييز ينقص من حدة المنافسة، وكذلك عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة، وتجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها، قد كانت هذه الحالة في صناعة وجبات الغذاء، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة تقادي المنافسة المباشرة القائمة علناً بأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز منتجاتها.

### ثانياً: علاقة مختلفة مع الموردين والزبائن

إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوى قوة التفاوض بالنسبة للزبون، وكذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبنية لاستراتيجيات التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثاً عن منتجات بديلة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المردودية واكتساب قوة سوقية

إن إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في الصناعة، وبالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظاً مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، وبهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار وأكثر طلباً، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنهم، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصّة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في الصناعة، مما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية.

### رابعاً: وضع حواجز دخول مرتفعة

للمؤسسات القائمة في الصناعة المتبنية لإستراتيجية التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك السرعة والمهارة والشهرة وأصول متخصصة. .. مما يستلزم على الداخلين الجدد استثمارات باهظة في التمييز من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز.

### الفرع الثاني: مخاطر تطبيق إستراتيجية التمييز

<sup>1</sup> وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص ص 41-42.

على الرغم من أن هدف إستراتيجية التمييز الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية والموقف التنافسي للمؤسسة، وبذلك ضمان حصة سوقية مرتفعة في الصناعة، وبالتالي إبعاد خطر المنافسة مع المؤسسات الأخرى، إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض هذه المخاطر:

### أولاً: سهولة تقليد منتجات المؤسسة

قدرة مؤسسات أخرى توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات مؤسسة المتبنية لإستراتيجية التمييز، لذلك على الرغم من أن هذه الأخيرة فعالة في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماماً وإحكام في وجه الداخلين الجدد، ونستطيع القول أنه عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تكون عملية التقليد والمحاكاة سهلة وتتقلص على أثر ذلك أهمية التمييز عندما يصبح الزبون أكثر حساسية تجاه السعر، أما عندما ينبثق التمييز عن الجودة أو الخدمة أو الموثوقية، أو أي مصدر معنوي، فيترتب على ذلك تأمين وضع المؤسسات بشكل أكبر، ومن الصعوبة بمكان المحاكاة التمييز المعنوي، وبإمكان المنتج المتميز أن يجني الثمار والأرباح المرتبطة بهذي الإستراتيجية في ذلك المجال لفترة طويلة من الزمن.

### ثانياً: الارتفاع الشديد للسعر الإضافي

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

### ثالثاً: تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون

يعرض التمييز المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها أمورا مألوفة وشائعة، فعندما يدخل المنافسون الجدد السوق ويصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت، المؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج، وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى، سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن إلى المؤسسات التي تستطيع إنتاج نفس المنتج بتكلفة اقل، لذلك يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة على التمييز

والجودة اللذان يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون واتجاهات السوق<sup>1</sup>.

### رابعا: الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوما قيمة

إن انفراد المؤسسة مهما كانت طبيعته لا تعادل دوما التمييز، فهي لا تصل إلى هذا الأخير إلا إذا كان الزبون يدركها ويقدرها، فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا، حيث تنسى المؤسسة أن إشارات القيمة مهمة، لأن الزبائن غير قادرين أو مهيين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين المتنافسين، الذين سيقدمون منتجا ذو قيمة أقل، غير أنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون، كما أن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن، وإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية مختلفة، لذلك عليها أن تبني استراتيجية تمييزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: مساهمة الكفاءات في إرساء إستراتيجية التمييز بالمؤسسة

إن حصول المؤسسة على موقع تنافسي مميز؛ يعتمد على ما تمتلكه من كفاءات تمكنها من تحديد الأبعاد المناسبة والمساهمة بشكل كبير في تحقيق استراتيجية التمييز، والذي يجعلها قادرة على إنتاج منتجات جوهرية وبالتالي إدامة هذا التميز.

### المطلب الأول: مساهمة المستوى المعرفي في تحقيق إستراتيجية التمييز

إن الموارد البشرية تعتبر اليوم من أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، لكونها أصبحت تمثل عنصرا أساسيا ومطلبا حيويا لنجاح المؤسسات خاصة مع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أنواعها. إذ يعد العنصر البشري أكثر موارد المؤسسة قدرة على تحقيق الميزات التنافسية مقارنة بالموارد الأخرى، فهو الأداة الرئيسية التي تحقق المؤسسة بواسطتها النجاح والتقدم، فالرأسمال الفكري يمكن من تحقيق إضافة نوعية لقيمة عناصر الإنتاج الأخرى والداخلية في العملية الإنتاجية، وذلك لامتلاكه المعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات، أو العلم غير الملموس في شكل مزيج من المواهب والخبرات المتراكمة.

<sup>1</sup>روبرت. أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 340-341.

<sup>2</sup>M. porter. l'avantage concurrentiel. Op.cit.pp198.200.

يعتبر امتلاك المعرفة المتوفرة في كفاءات المؤسسة كمادة خام، لأن تكون مصدر للميزة التنافسية إلا إذا كانت ذات طابع استراتيجي تنافسي، تنمو وتتطور وتقدم الجديد، وذلك من خلال تفعيلها والاهتمام بها عن طريق المعلومات في المؤسسة التي تمثل أحد أهم المدخلات لها، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمؤسسة عوائد اقتصادية هائلة، لرصد المستجدات والاتصالات التي تعمل على تنشيط انتقال الكفاءات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار وانتقالها. فهي تخلق جو التعاون والتكافل لمختلف المعارف لتكوين كفاءة مميزة، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي والإنجاز التطوعي لتكوين منتجات متميزة.

وفيما يتعلق بالقيمة الاستراتيجية للمعرفة يؤكد *Duffy* على أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة يرفع من جودة المنتجات وتميزها وسرعة طرحها في الأسواق<sup>1</sup>.

وأن المنتجات التي تنتجها المؤسسات من خلال الأعمال المبنية على المعرفة تتصف بجملة خصائص هي<sup>2</sup>:

1. تميزها على سلع المنافسين في مواصفات الجودة الأساسية والثانوية؛
2. ذات قيمة ومنفعة للعملاء؛
3. تسمح للعميل بزيادة قدراته ومهاراته كنتيجة لاستخدامه للمنتجات المتميزة؛
4. تمكن العميل من اتخاذ قرار الشراء بشكل فوري وسريع.

إن المستوى المعرفي يعتبر عامل نجاح أساسي بالنسبة للمؤسسات وذلك بالنظر للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها لتشكيل رأسمال معرفي، فهي تهدف من خلال ذلك زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند على معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع وتميز المنتجات التي يمكن أن تتطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة.

<sup>1</sup>سملاليحضييه وأحمد بلالي، مرجع سابق، ص، 160.

<sup>2</sup>سملاليحضييه وأحمد بلالي، مرجع سابق، ص، 160-161.

إذا كانت الميزات التنافسية لكفاءة المؤسسة في الإطار القديم يمكن استنساخها وتقليدها من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء فإن الميزات التنافسية للكفاءة المستندة على المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة تمثل بعداً استراتيجياً للكفاءات لا يمكن تقليدها بسهولة.

وضمن هذا الإطار ركز كل من خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد آغا (2012): على أهمية رأس المال الاستراتيجي المتمثل في الأصول المعرفية والثروة الحقيقية للمؤسسة الأكثر أهمية والتي تضم المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة والقادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، بما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن، وبالشكل الذي يمكن المؤسسات من تحقيق الميزة في سوق المنافسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المهارات ودورها في تحقيق إستراتيجية التمييز

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات واشتداد حدة المنافسة وتغيير رغبات وحاجيات المستهلكين والسعي لتحقيق رضا الزبائن وتحسين الحصة السوقية، وكذا الحصول على الميزة التنافسية، أصبحت منظمات الأعمال تعمل جاهدة في مسعاها تبني استراتيجيات تنافسية وتطبيقها من أجل تحقيق التفوق والتميز، باعتباره الأداة المثلى والطريق الأوسع لمواجهة تلك التحديات. ولعل من أبرزها إستراتيجية التمييز التي يتم تحقيقها انطلاقاً من مهارة العاملين أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقاً. والنتائج من تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للأفراد باعتباره المفتاح الرئيسي لبناء الميزة التنافسية.

فلا يمكن فصل الكفاءة على المنتج باعتباره الوسيلة التي فيها تتجسد وتستخدم المهارة، وعلى هذا الأساس يربط الزبون بين قيمة المنتج التي تحصل عليها وقيمة الكفاءة التي أنتجته. وبهذا تتشكل عند المؤسسة خاصية المهارة التي تجعل الزبون يميز بها منتجات المؤسسة، وتتعلق هذه الأخيرة (الخاصية) بمهارة الأفراد في إعطاء الصبغة الشخصية على منتجات المؤسسة.

وتتجه المؤسسة إلى استغلال هذه المهارة لتمييز وتنويع منتجاتها، حيث يتم نشرها وتوسيعها على كل مراحل العملية الإنتاجية والتجارية بالانسجام مع إستراتيجية التمييز. كما يتم نقل هذه المهارة إلى

<sup>1</sup>خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد آغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج: دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 11، بسكرة، ص 112.

ميادين نشاط أخرى تجعل الزبون أيضا يدرك ويربط بين المنتجات المختلفة باعتبارها تتضمن نفس المهارة.

وضمن هذا الإطار ركزت (ميادة حياوي مهدي، 2014) على أن إستراتيجية التمييز تبنى على مجموعة من المهارات القيادية المتمثلة في: مهارات تحفيز العاملين، مهارات انجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل الجماعي (روح الفريق). ومن أجل تحقيق التداوب بين المهارات القيادية وإستراتيجية التمييز لابد من وجود مقومات أساسية لذلك هي كالآتي<sup>1</sup>:

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرار وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التمييز؛
- خطة إستراتيجية متكاملة؛
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد اتخاذ القرار؛
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلية للتطورات والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة؛
- نظام متطور للجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفاتها؛
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أداءها؛
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم عوامل التمييز.

### المطلب الثالث: دور الاستعدادات في تحقيق إستراتيجية التمييز

إن امتلاك المؤسسات للاستعدادات كإحدى الكفاءات يعد مكسبا، لما لها من أهمية كبيرة تكمن في تمكين المؤسسات من المنافسة في الظروف الراهنة المتمسمة بالمنافسة الشديدة وزيادة فعالية خططها الإستراتيجية، كما تساعدها في خلق قيمة حقيقية للزبون من خلال تحسين المنتج الحالي أو تقديم منتجات جديدة لمقابلة أفضل احتياجاته، ويستند هذا على إستراتيجية التمييز.

---

<sup>1</sup>ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التمييز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصر في الرفادين والرشيدي- النجف الأشرف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق 2014، ص ص8-9.

فاتجاه المؤسسة إلى تنمية استعدادات العاملين المحتملة يساهم بالضرورة إلى زيادة عدد العناصر ذات المعرفة فلقد بينت إحدى الدراسات أن أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل في النمو الشخصي، والاستقلالية التشغيلية، وإنجاز المهام بينما جاءت المكافآت المادية في آخر أولوياتها، إذ يشير النمو الشخصي إلى فرصة المورد البشري في إدراك استعداداته المحتملة، بينما تعني الاستقلالية التشغيلية بيئة العمل التي يقوم بإنجاز مهامه فيها في إطار قيود الاتجاه الاستراتيجي ووسائل التقييم الذاتي، ذلك أن نجاح المؤسسات يتوقف على تحفيز الأفراد على تعظيم استخدام طاقاتهم ومواهبهم ومعرفتهم لتأدية مهامهم بأحسن ما يستطيعون. مما يحفز المؤسسات للدخول في أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة و متميزة.

إن الأهمية المتزايدة للمهارات والقدرات والمعرفة المتخصصة مازالت تساهم في زيادة ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية، بينما يتوقف الولاء التنظيمي على قدرة المؤسسة على خلق الفرص المناسبة لتنمية واستخدام استعدادات وقدرات الفرد المحتملة، بالنظر إلى أن تحفيز الأفراد ماديا وتحقيق الشعور بالراحة في العمل معنويا لم يعد كافيا لاستقرارهم ما لم تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية.

### خلاصة الفصل

إن التمييز غاية إستراتيجية لا يتأتى للمؤسسة إلا من خلال تبني إستراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق والنجاح وتنمية حصتها السوقية.

وفي هذا السياق تعتبر إستراتيجية التمييز كسلوك إستراتيجي فعال تختاره وتتبناه المؤسسة من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى، والتي تحقق من خلالها المؤسسات التميز والتفوق.

وترتكز هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة، أي تقديم منتجات بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، حيث أن هذا المنتج يعمل على بلورة صورة ايجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لا يستطيع المنافسون تقليدها من اجل زيادة حجم المبيعات وأرباح أعلى من المنافسين.

وعليه يمكن للمؤسسات تحقيق التميز من خلال الاستغلال الأفضل للكفاءات المتاحة والتي تتمتع بها والتي تمكنها من تصميم وتحقيق إستراتيجيتها التنافسية.

وعليه يمكن للمؤسسات تحقيق التميز اعتمادا على ما تمتلكه من كفاءات في بيئتها الداخلية تمكنها من تحديد البعد المناسب لإستراتيجية التمييز. والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية، كما ينبغي أن تتصف هذه الكفاءات بخصائص أساسية أهمها: مساهمة المستوى المعرفي، وأن تكون لدى العاملين مهارات فريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون، كما يجب أن تكون لدى الأفراد الاستعداد اللازم لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وأن يتم ذلك وفقا لمنهجية معينة تقوم على تصنيف وتقييم واستغلال الكفاءات الأمثل والفعال وعلى تجديدها وتطويرها وضمان تدفقها المستمر.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمؤسسة حضنه حليب

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري، ومن خلال تعرضنا لدراسة إستراتيجية التمييز، ثم الكفاءات، وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من أجل تسليط الضوء على دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز في المؤسسة الجزائرية.

وقد تم اختيار مؤسسة حضنة حليب -بالمسيلة-ميدانا للدراسة، نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتماشى والموضوع، ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كآلاتي:

**المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.**

لنختتم البحث بمجموعة من النتائج العامة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تحقيق إستراتيجية التمييز عبر الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة.

#### **المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية**

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وسنستعرض الأدوات المستعملة في الدراسة، وكذا

مجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة حضنة حليب.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

لا يمكن لأي بحث علمي أن يصل إلى النتائج المرغوب فيها دون السير وفق منهج واضح، كما أن طبيعة أي موضوع تفرض على الباحث تحديد نوع المنهج المختار بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

وفي دراستنا هذه تم إتباع المنهج الوصفي للوقوف على دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز في مؤسسة حضنة حليب، وذلك باستخدام أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات، إذ يتمثل الأسلوب الأول في المسح المكتبي، الذي وفر للدراسة مصادر متنوعة من كتب، مراجع، بحوث، دراسات سابقة، رسائل أطروحات، التي تناولت الموضوع على المستويين الدولي والمحلي سواء باللغة العربية أو باللغات الأجنبية، أما الأسلوب الثاني فيتمثل في الأسلوب الميداني، وذلك على مستوى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة فقد تم استخدام الاستمارة، بحيث تم الاعتماد المدخل الكمي كأداة من الأدوات الرياضية والإحصائية في المعالجة الحسابية للأرقام.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تركز هذه الدراسة على دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز من دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب - المسيلة-، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات المؤسسة بما فيهم المدراء، رؤساء الأقسام، ورؤساء المصالح، ويرجع تركيزنا على الإطارات، لطبيعة الموضوع التي تقتضي ذلك، كما يمثلون الفئة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وقدرتها على تقديم المعلومة التي نخدمنا. وبما أن المجتمع المدروس يتمثل في إطارات المؤسسة، ارتأت الباحثة أن تكون عينة الدراسة مكونة من 32 إطارا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة.

### المطلب الثاني: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب

#### الفرع الأول: نبذة حول مؤسسة حضنة حليب

حضنة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب HodnaLait، أنشأت من طرف أربع شركات بتاريخ 1998/12/15 برأس مال اجتماعي قدره:

60 000 000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان بـ 2000/05/15، وكانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج منتج (حليب، لبن، رائب، حليب البقر في أكياس)، باستثمار قدره: 58.451.619.88 دج، حيث كانت الطاقة الإنتاجية تصل إلى 40 000 لتر/اليوم باستخدام يد عاملة متمثلة في 38 عامل دائم.

ومنذ تأسيسها وهي في توسع مستمر يمكن تجسيد ذلك عبر المراحل التالية:

**التوسع الأول:** كان خلال الفترة الممتدة من 2001/01/01 إلى 2003/12/31 باستثمار قدره: 968 27 596 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 140 000 لتر/اليوم وارتفع عدد العمال إلى 53 عامل دائم، وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

- 335 937 000 دج في سنة 2001 وبلغ عدد الموظفين 40 عامل.
- 496 255 000 دج في سنة 2002 وبلغ عدد الموظفين 39 عامل.
- 519 355 000 دج في سنة 2003 وبلغ عدد الموظفين 53 عامل.

**التوسع الثاني:** كان خلال الفترة الممتدة من 2004/01/01 إلى 2004/12/31، وينطبق هذا التوسع على الوحدة 02، حيث بلغ حجم الاستثمار في المرحلة 513 938 339 31 دج، وهذا ما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية من 140 000 لتر/اليوم إلى 320 000 لتر/اليوم و180 000 لتر/اليوم في الوحدة 02، كما تمكنت من إضافة مجموعة من المنتجات الجديدة وهي:

- حليب مبستر واللبن والرائب، وحليب البقر، في قارورات بسعة 1 لتر.
- ياورت طبيعي وياوروت ممزوج بالفواكه، في قارورات بسعة 1 لتر.
- ياوروت معطر وياوروت ممزوج بالفواكه، علب 110 غرام.

وفي سنة 2004 حققت المؤسسة رقم أعمال 705 731 000 دج مع وجود 58 عامل.

**التوسع الثالث:** كان خلال الفترة الممتدة من 2005/01/01 إلى 2011/12/31 الوحدة 02، باستثمار قدره: 556 644 565 دج، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية من 660 000 لتر/اليوم مقسمة إلى:

- 240 000 لتر/اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
- 240 000 لتر/اليوم بالنسبة للياوروت، في علب.
- 180 000 لتر/اليوم بالنسبة للياوروت في قارورات.

وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال كالتالي:

**جدول (02): تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2005 - 2011).**

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
---------	------	------	------	------	------	------	------

7 019 456 946	5 725 445 788	5 018 264 160	3 799 650 000	2 939 428 000	1 213 552 000	1 221 594 000	رقم الأعمال
1000	890	720	414	246	195	142	عدد الموظفين

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة بتاريخ 2017.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المؤسسة حققت قفزة نوعية في رقم أعمالها بحوالي خمسة أضعاف خلال ست سنوات، وهذا يدل على تطور حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة وكذلك زيادة حصتها السوقية نتيجة لتنوع منتجاتها خصوصا خلال مرحلة التوسع الثالث، وهو ما فرض عليها ضرورة استقطاب المزيد من الموظفين، حيث تضاعف هذا الأخير أكثر إلى سبع أضعاف خلال نفس المرحلة، ومن خلال كل هذه الاستثمارات التي حققت في هذه المرحلة تمكنت من المؤسسة من إدخال منتجات جديدة كالاتي:

- قشدة للتحلية وفلان كراميل، في علب 100 غرام.
- ياورت معطر في علب 110 غرام.
- ياورت معطر ممزوج وياوروت ممزوج بالفواكه، علب 110 غرام.
- ياوروت مشقوق وياوروت بدون سكر في علب 110 غرام.

**التوسع الرابع:** كان خلال الفترة الممتدة من 2012/01/01 إلى 2014/12/31 بحجم استثمار قدره: 3 038 126 247 دج، حيث بلغت الطاقة الإنتاجية 920 000 لتر / اليوم مقسمة إلى:

- 280 000 لتر/اليوم بالنسبة للمنتجات في أكياس بسعة 1 لتر.
- 330 000 لتر/اليوم بالنسبة للياوروت في علب.
- 180 000 لتر/اليوم بالنسبة للياوروت في قارورات.
- 130 000 لتر/اليوم بالنسبة للحليب المعقم والزبدة.

وفي هذه المرحلة حققت المؤسسة أرقام أعمال كالتالي:

**جدول (03): تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2012-2015)**

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	8 825 711 596	9 063 713 049	10 601 606 256	10 122 567 130
عدد الموظفين	944	1011	997	950

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة بتاريخ 2017.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن المؤسسة حققت زيادة معتبرة في رقم أعمالها بحوالي ضعفين خلال أربع سنوات، وهذا يدل على تطور حجم النشاط الذي تقوم به المؤسسة وكذلك زيادة حصتها

السوقية نتيجة لتنوع منتجاتها خصوصا خلال مرحلة التوسع الرابع، وهو ما فرض عليها ضرورة استقطاب المزيد من الموظفين، حيث تضاعف هذا الأخير أكثر من الضعف خلال نفس المرحلة، ومن خلال هذه الاستثمارات التي تحققت في هذه الفترة تمكنت المؤسسة من إدخال منتجات جديدة كالآتي:

- قشدة للتحلية في علب 100 غرام، وفي علب 80 غرام؛
- فلان كراميل في علب 100 غرام، وفي علب 80 غرام؛
- حليب معقم، حليب البقر معقم؛
- الزبدة؛

ومن خلال ما تقدم فإن المؤسسة في بداية نشاطها كانت متكونة من وحدة رئيسية واحدة في حين أنها تحتوي حاليا على ست وحدات، تختص كل وحدة بإنتاج منتجات معينة، بالإضافة إلى:

- عدد الموردين خارج الوطن: 20؛
- عدد الموردين داخل الوطن: 180؛
- عدد الزبائن: 500؛
- عدد موزعي الحليب: 70؛
- عدد مستودعات البيع: 02 (الجزائر وعنابة).

### الفرع الثاني: نشاط المؤسسة ومهامها

#### أولا: نشاط المؤسسة

تنشط مؤسسة حضنة حليب في قطاع الصناعات الغذائية، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية وتلبية رغبات المستهلكين، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر التالية:

#### 1- الشراء

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عمليتها الإنتاجية، حيث تستورد حوالي 80 بالمائة من احتياجاتها من الخارج ويتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر، والجدول التالي يبين أهم الموارد المستخدمة وبلد المنشأ:

جدول (04): أهم المواد المستخدمة ومصدرها

المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	أوربا، آسيا، أمريكا
النشاء	الجزائر، مغنية
المثبت	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	سويسرا، ألمانيا
المعطر	فرنسا، الجزائر
الفواكه	الجزائر
Gélifiant	فرنسا
شريط PS	الجزائر
الغلاف والزخرفة	فرنسا
علب الكرتون	الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة بتاريخ 2017.

## 2- الإنتاج

مرحلة الإنتاج هي ثاني مرحلة بعد الشراء وتعتبر أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث يتم تحويل المواد الأولية من حالتها الطبيعية إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته، وتنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم إضافة إلى هذا فالمؤسسة تنتج حسب طلبات الزبائن.

## 3- البيع

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه مصلحة المبيعات ضمن القسم التجاري، وذلك وفق حالتين هما:

- أ- حالة الإنتاج وفق الطلب، تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع يبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه، إما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة بالمؤسسة؛
- ب- حالة الإنتاج بدون طلب، هنا تقوم المؤسسة بعملية البيع بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية.

ثانيا: مهام المؤسسة: من مهام المؤسسة ما يلي:

- 1- كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها؛

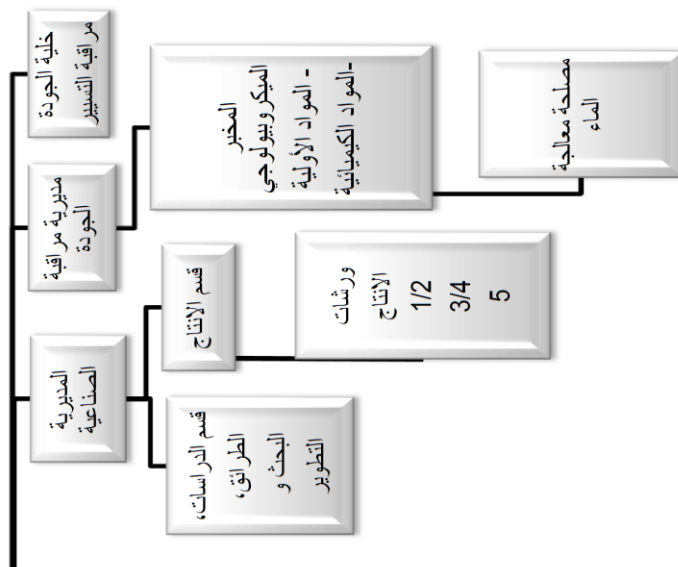
- 2- مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك؛
- 3- ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة لتستطيع أن تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية؛
- 4- بقاء المؤسسة في السوق رغم التغيرات الدائمة وتنمية النشاط السوقي؛
- 5- التجديد بحيث يعتبر هذا أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة؛
- 6- توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا؛
- 7- التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعاتها المختلفة من تخزين وتوزيع وصيانة؛
- 8- العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهدفة.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة التي تظهر كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، كما يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، ويبرز الهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها من جهة ومع المحيط الخارجي من جهة أخرى، ذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرار واستمرارية النشاط.

وقد تم إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة مؤخرا من طرف الإدارة حتى يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تحقيق رضا المستهلك وولائه؛
- الاهتمام بجودة المنتجات باعتباره مفتاح النجاح في ظل المنافسة؛
- زيادة النمو من خلال الدخول في مجالات أخرى؛
- ترسيخ علامتها التجارية وتحسين صورتها؛
- العمل على طرح منتجات ذات قيمة غذائية وصحية وبأسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلك.



شكل (08): الهيكل التنظيمي

### المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة

#### الفرع الأول: محتوى الاستبانة

تمت عملية جمع المعلومات عن طريق استخدام استمارة الاستبيان فهي "الأداة التي يتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات اللازمة عن البحث العلمي والتربوي وواقعه ومستقبله" ويمكن إبراز مختلف المراحل التي مرت بها عملية بناء وتصميم الاستمارة كما يلي:

أولاً- القيام بمراجعة مستقيضة لأدبيات الدراسة ذات العلاقة، وذلك من خلال القيام بعملية المسح المكتبي على مراحل متفاوتة وكذا استنادا إلى الدراسة النظرية، كما قمنا بتكوين مجموعة من الأفكار التي تم الحصول عليها من القراءة المتأنية لما أتيج لنا من تلك الأدبيات، كتب، بحوث، دراسات علمية، رسائل جامعية في مجال الدراسة الحالية، إذ تعتبر تلك الأفكار بداية لصياغة مجموعة فقرات الاستبانة.

ثانياً- بعد صياغة مجموعة من الفقرات التي حاولنا أن تكون واضحة ومفهومة، قمنا بصياغة وإعداد الاستبانة في صورتها الأولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

ثالثاً- تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى وملاءمتها لجمع البيانات.

رابعاً- تم تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف.

خامساً- عرضت بعدها على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد حول تعديل وحذف ما يلزم.

سادساً- تم تعديل الاستبانة بعد الأخذ بجميع الملاحظات التي تفضل بها المحكمين، وهذا لإزالة كل لبس أو غموض يخل بمصداقيتها وجدواها لقياس الظاهرة المدروسة.

وقد اشتملت استبانة الدراسة الحالية على قسمين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها وتتمثل هذه الأقسام في:

**القسم الأول:** ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبجوثين ويضم 4 عبارات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** يتعلق بموضوع الدراسة المتمثل في دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز، حيث تم تصميم سلسلة من الأسئلة التي تكونت من 81 سؤال موجهة لإطارات المؤسسة لاستقصاء آراءهم حول موضوع الدراسة، وقد اشتمل هذا القسم على محورين أساسيين:

**المحور الأول:** اشتمل على المتغير المستقل الموسوم بالكفاءات، المقسم بدوره إلى ثلاثة أبعاد وهي (المستوى المعرفي، المهارات، الاستعدادات) كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (05): عدد عبارات الأبعاد لمحور الكفاءات**

الكفاءات الجوهرية	المستوى المعرفي	المهارات	الاستعدادات
عدد العبارات	15	14	14
ترقيم العبارات	من 01 إلى 15	من 16 إلى 29	من 30 إلى 43

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25.

**المحور الثاني:** اشتمل على المتغير التابع والموسوم بإستراتيجية التمييز، المقسم بدوره إلى ستة أبعاد وهي (جودة المنتج، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة، خدمة الزبون) كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول (06): عدد عبارات الأبعاد لمحور إستراتيجية التمييز**

إستراتيجية التمييز	جودة المنتج	مدة حياة المنتج	التغليف	شبكة التوزيع	صورة العلامة	خدمة الزبون
عدد العبارات	06	04	07	07	07	07
ترقيم العبارات	من 44 إلى 49	من 50 إلى 53	من 54 إلى 60	من 61 إلى 67	من 68 إلى 74	من 75 إلى 81

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25.

وقبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

**الجدول (07): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- ✓ والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة جدامرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، مخفضة جدا

- ✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $(1-5) / 5 = 0.8$  حيث نحصل على مجالات كما يلي:

**الجدول (08): الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي**

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط المرجح	[4,20-5]	[3,40-4,19]	[2,60-3,39]	[1,80-2,59]	[1-1,79]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

- ✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة المتوسط الحسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

**الفرع الثاني: إجراءات صدق الاستبانة**

بعدها تمت صياغة الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولية، لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

**صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، لعبارات الاستبيان البنائي لمحاور الاستبيان.

#### أولاً: صدق الظاهري للاستبانة

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان، لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين، تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

#### ثانياً: صدق الاتساق البنائي للاستبانة

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة وحساب صدق الاتساق البنائي لمحاور كلالاستبيان: ✓ قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig.or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

وعليه نقوم باختبار صدق البنائي لمحاور وأبعاد استبيان: (حيث تم استخدام برنامج spss.25 في حساب معامل الارتباط ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي:

#### 1- الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول: الكفاءات

جدول (09): يبين الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول: الكفاءات

المحور الأول: الكفاءات		Correlations
Sig.	Pearson Correlation	
0,000	0,716**	المستوى المعرفي
0,000	0,676**	المهارات
0,000	0,761**	الاستعدادات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الأول: الكفاءات دالة إحصائية حيث قيمة  $r$  المحسوبة للأبعاد محصورة بين (اعلي قيمة 0.761 لدى بعد الاستعدادات واكل قيمة  $r=0.676$  لدى بعد المهارات) وقيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيمة  $r$  المحسوبة في كل قيمها هي اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الأول: الكفاءات صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لـ إشكالية الدراسة.

## 2- الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني: إستراتيجية التمييز

جدول (10): يبين الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني: إستراتيجية التمييز

المحور الثاني: إستراتيجية التمييز		Correlations
Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	
0,000	0,876**	جودة المنتج
0,000	0,814**	مدة الحياة
0,000	0,727**	التغليف
0,000	0,674**	شبكة التوزيع
0,000	0,732**	صورة العلامة
0,000	0,902**	خدمة الزبون

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور الثاني: إستراتيجية التمييز دالة إحصائية حيث قيمة  $r$  المحسوبة للأبعاد محصورة بين (اعلي قيمة 0.902 لدى بعد خدمة الزبون واكل قيمة 0.674 لدى بعد شبكة التوزيع) وقيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيمة  $r$  المحسوبة في كل قيمها هي اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر أبعاد المحور الثاني: إستراتيجية التمييز صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

الفرع الثالث: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد استبيان الدراسة، وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة التجزئة النصفية، وتقوم فكرة هذه الطريقة على تطبيق الاستبيان مرة واحدة ثم تقسيم نتائجه إلى أجزاء، والأسلوب الشائع هو التقسيم إلى قسمين: القسم الأول يتضمن العبارات الفردية والقسم الثاني العبارات الزوجية ويحسب معامل الثبات بين القسمين، ويجب ألا تغفل أن معامل الثبات الذي نحصل عليه بهذه الطريقة هو معامل ثبات نصف الاختبار، وليس الاختبار ككل ولمعالجة هذا القصور قدم علماء القياس النفسي حول إحصائية على شكل معادلات تصحيح، ومن بين هذه المعادلات: معادلة سبيرمان/بروان، حيث اقترح هذا الأخير معادلة لتصحيح الثبات المحسوب بين نصفين وتأخذ الصورة التالية (2\*R) / (R-1) حيث R هو معامل الارتباط بين القسمين.

طريقة التجزئة النصفية: كما هو مبين في الجدول: (تم استخدام برنامج spss.25 في حساب معامل الارتباط وتعديل)

جدول (11): يبين ثبات عبارات الأبعاد بطريقة التجزئة النصفية

المعاملات الإحصائية	معامل ارتباط النصف الأول للعبارات الفردية	معامل ارتباط النصف الثاني للعبارات الزوجية	معامل الارتباط النصفية	تعديل باستخدام سبيرمان بروان $\frac{2r}{r+1}$	معامل
المحور الأول: الكفاءات	0,892	0,893	0,487	0,655	
المحور الثاني: إستراتيجية التمييز	0,920	0,891	0,725	0,841	
جميع عبارات الاستبيان	0,899	0,952	0,879	0,936	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V25

من الجدول أعلاه نجد أنه بلغ معامل الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية والمصحح باستخدام معادلة سبيرمان/بروان المحور الأول: الكفاءات (0.655)، المحور الثاني: إستراتيجية التمييز (0.841) ومعامل جميع عبارات الاستبيان (0.936) وهي قيم مقبولة بالنظر إلى القيمة الحد الأدنى للثبات وهي 0.60، ومنه الاستبيان ثابت وصادق وجاهز للتطبيق على عينة الدراسة، ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن الاستبانة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

نهـدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيراتها المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من اجل اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

##### الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس وفق الجدول التالي:

جدول (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس		
النسبة المئوية	العدد	
87,5	28	ذكر
12,5	4	أنثى
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بـ نسبة 87.50 % لصالح الذكور وبـ نسبة 12.50 % من إجمالي عينة الدراسة، وبالتالي نستنتج أن أغلبية الإطارات في مؤسسة حضنة حليب - المسيلة- هم ذكور، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة البعيد عن المنطقة العمرانية، وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يقتضي تفوق الإطارات ذات الطابع الذكوري.

##### الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن في أربع فئات كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

السن		
النسبة المئوية	العدد	
46,9	15	اقل من 30 سنة
34,4	11	من 31 سنة إلى 40 سنة
9,4	3	من 41 سنة إلى 50 سنة
9,4	3	50 سنة فأكثر
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 25

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية الأولى أي أعمارهم (اقل من 30 سنة) بنسبة 46,9%، ويليهم الذين تتراوح أعمارهم (من 31 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 34,4%، في حين تتساوى فئة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم (من 41 سنة إلى 50 سنة) مع فئة الإطارات البالغة 51 فأكثر بمعدل 3 إطارات بنسبة 9,4%، ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال في أوج عطائهم، ذلك راجع أنهم يعتبرون ضمن فئة الشباب، بما ينعكس على جودة المنتجات وطرح منتجات جديدة باستمرار مستقبلاً، حيث يعود انخفاض الإطارات المنتمية للفئتين الأخيرتين إلى بلوغ سن التقاعد.

**الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

يلخص الجدول أدناه النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

**جدول (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي**

المستوى التعليمي		
النسبة المئوية	العدد	
21,9	7	ثانوي
18,8	6	مهني
53,1	17	جامعي
6,3	2	دراسات عليا
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 25

لقد قمنا في هذه الدراسة بتقسيم مفردات العينة حسب مستوى تعليمهم إلى أربعة مجموعات، كما هي موضحة في الجدول أعلاه، ويلاحظ أن كل أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية حيث حصلت على نسبة 53,1%، ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي وذلك بنسبة 21,9%، والمستوى المهني كانت نسبتهم

18,8%، والفئة ذوي الدراسات العليا حصلت على نسبة 6,3%، وهذا يدل على أن مؤسسة حضنة حليب تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، ولعل سبب كون جميع أفراد العينة جامعيون يعود إلى توجه المؤسسة نحو تطوير إطاراتها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في بيئة المؤسسة.

**الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**  
لقد توزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما يلي:

**جدول (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة			
النسبة المئوية	العدد		
56,3	18	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25,0	8	من 6 إلى 10 سنوات	
6,3	2	من 11 إلى 15 سنة	
12,5	4	من 16 سنة فأكثر	
100,0	32	المجموع	

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 25

يبين الجدول تواجد قدرا من الخبرة لدى عينة الدراسة، إذ أن أغلبية أفراد العينة العاملة بالمؤسسة اقل من 5 سنوات بنسبة 56,3%، وتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم ما بين 6 و10 سنوات بنسبة 25%، لتأتي بعدها الفئة التي تتجاوز خبرتها 16 سنة بنسبة 12,5%، في حين نسجل أدنى نسبة بخصوص عينة الدراسة التي تنتمي سنوات خبرتها إلى الفئة المحصورة بين 11 و15 سنة بنسبة 6,3%، وهذا يعني أن المؤسسة توظف حديثي خريجي الجامعات الذين لم تكن لديهم الخبرة بعد في مجال العمل.

#### **المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة**

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات الاستمارة المتعلقة بمحوري الكفاءات وإستراتيجية التمييز، وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجوبين سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث.

#### **الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج محور الكفاءات**

تظهر النتائج الإحصائية للمحور الأول حسب آراء إطارات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، المتمثل في مدى توفر الكفاءات في المؤسسة بأبعاده الفرعية، وفق ما يلي:

أولاً: المستوى المعرفي

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق ب: المستوى المعرفي

جدول (16): نتائج تحليل فقرات المستوى المعرفي

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات لنشر وتوزيع واسترجاع واستدامة المعرفة	32	3.22	1.128
2	تهتم مؤسستكم بتجديد المعرفة واستحداثها وتنميتها.	32	3.31	1.203
3	ترصد المؤسسة ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة المعلوماتية الجديدة.	32	3.16	1.051
4	تملك المؤسسة نظام اتصال داخلي فعال لتبادل المعلومات.	32	3.59	0.875
5	تستقطب مؤسستكم الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لتشغيل المناصب الإدارية المهمة.	32	3.03	1.031
6	تتوفر لدى المسيرين بالمؤسسة المعرفة الكاملة لمهام العاملين.	32	2.97	1.062
7	تسود المعرفة الكاملة لمختلف الأعمال في المؤسسة.	32	3.13	1.157
8	هناك إدراك للخدمات التي تقدمها المؤسسة.	32	3.47	0.879
9	تمتلك المؤسسة وحدة خاصة تهتم بتنظيم وتصنيف وتوثيق المعرفة ونشرها.	32	3.03	1.204
10	تعمل المؤسسة على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري.	32	2.94	0.878
11	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى مصادر المعرفة بسرعة وفاعلية عاليتين.	32	3.38	0.907
12	تعتمد المؤسسة على الزبائن الخارجيين كمصدر من مصادر المعرفة.	32	3.22	1.099
13	توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من تأدية مهامكم على أحسن وجه.	32	2.72	1.250
14	يتلقى العاملون دورات تعليمية وتكوينية لرفع مستواهم المعرفي.	32	3.31	0.965
15	تشجيع العاملين داخل المؤسسة على التواصل وتبادل المعارف فيما بينهم.	32	2.97	1.204

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات بعد المستوى المعرفي. إذ ظهرت العبارات المتمثلة بالأرقام (1، 2، 3، 5، 6، 7، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) بدرجة متوسطة، وهو ما يبين وجود نوع من

التشتت في آراء الإطارات في حين نجد إجماع آراء العينة حول العبارتين (4، 8) والتي كانت تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40-4.20).

### ثانياً: المهارات

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الثاني والمتعلق بـ: المهارات.

الجدول (17): نتائج تحليل فقرات المهارات

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعمل المؤسسة على التنمية الإبداعية للعاملين.	32	2.69	1.148
02	توفر المؤسسة للعاملين فرص لتجريب أفكارهم.	32	2.59	1.241
03	تعقد مؤسستكم ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.	32	2.78	1.184
04	تقوم مؤسستكم باستئجار خبراء المعرفة قصد التعلم والاستفادة منهم.	32	2.59	1.214
05	تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كالصنف الذهني.	32	2.44	1.014
06	يقوم الأفراد العاملون بالمؤسسة بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	32	2.50	1.107
07	هناك تجسيد مشترك للمعلومات والمعارف والخبرات فيما بين العمال بمؤسستكم.	32	2.88	0.976
08	تناسب مؤهلات ومهارات العمال مع المهام الموكلة إليهم.	32	3.00	1.244
09	تتمتع الكفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل.	32	2.84	1.081
10	تساهم مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد.	32	2.94	1.045
11	يملك الأفراد العاملون بمؤسستكم على مهارات عملية ونظرية تضمن ديناميكية على المدى الطويل لمختلف أعمال المؤسسة.	32	3.47	0.983
12	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين لديها وتسعى دوماً إلى تطويرها.	32	2.97	1.307
13	يملك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الأنشطة.	32	3.41	1.241
14	قدرة العاملين على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	32	3.28	1.224

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

يتبين من الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني (المهارات) نلاحظ أن العبارات (17)، (19، 20، 21) فيتشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت تنتمي إلى المجال المنخفض (1.80 - 2.60) في حين أن العبارات (16، 18، 22، 23، 24، 25، 27، 29، 30) كلها كانت تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40) ونجد أن هناك عبارتين هما (26، 28) كانتا تنتمي إلى

المجال المرتفع (3.40-4.20) وبالتالي يمكن القول بأن البعد الثاني والمتمثل في دور المهارات في تحقيق إستراتيجية التمييز كان بدرجة متوسطة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

### ثالثا: الاستعدادات

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الثالث والمتعلق بالاستعدادات.

جدول (18): نتائج تحليل فقرات بعد الاستعدادات

الرقم	العبارات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يمكن العامل في مؤسستكم من التعبير عن مقترحاته وأفكاره بثقة عالية.	32	2.84	1.298
02	نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم.	32	3.19	1.447
03	يتميز أفراد مؤسستكم بالمثابرة والانضباط.	32	3.03	1.307
04	يتميز أفراد مؤسستكم بالقدرة على التصرف.	32	3.53	1.077
05	يقوم أفراد مؤسستكم بعملهم برغبة شديدة وذوق عالي.	32	2.97	1.177
06	يقوم أفراد مؤسستكم بعملهم بتقاني ومهارة عاليتين.	32	3.22	1.184
07	يملك الأفراد العاملين بمؤسستكم القدرات الذهنية الكافية لمواجهة التحديات.	32	3.41	1.160
08	يعطى للعاملين فرصة استخدام معارفهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة.	32	3.19	1.230
09	تقدم مؤسستكم تحفيزات للأفراد الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم على ذلك.	32	2.88	1.408
10	يستجيب الأفراد بمؤسستكم بسرعة للتغير في بيئة عملها.	32	3.28	1.198
11	يملك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	32	3.19	1.306
12	تتوفر للأفراد العاملين بمؤسستكم ثقة عالية في قدراتهم الشخصية لانجاز أعمالهم.	32	3.41	1.241
13	تسمح القدرة العالية للعاملين على التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماما فوريا.	32	3.47	1.047
14	تتوفر لدى الأفراد بمؤسستكم القدرة على تحمل مسؤوليات اكبر في العمل.	32	3.56	1.216

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من الجدول أعلاه يظهر إجماع أغلب الإطارات من خلال العبارات (34، 37، 42، 43، 44) التي ظهرت بدرجة كبيرة، في حين نجد تباين آراء العينة حول باقي العبارات التي ظهرت بدرجة متوسطة وبالتالي يمكن القول بأن البعد الثالث والمتمثل في دور الاستعدادات في تحقيق إستراتيجية التمييز كان بدرجة متوسطة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محور إستراتيجية التمييز

تظهر النتائج الإحصائية للمحور الأول حسب آراء إطارات مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، المتمثل في مدى توفر إستراتيجية التمييز في المؤسسة بأبعاده الفرعية، وفق ما يلي:

أولاً: جودة المنتج

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق ب: جودة المنتج

جدول (19): نتائج تحليل فقرات بعد جودة المنتج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتقديم منتجات جديدة.	3,13	1,362	62,50	درجة متوسطة
02	تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات.	3,56	1,045	71,25	درجة عالية
03	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.	3,81	0,896	76,25	درجة عالية
04	تستحوذ منتجات المؤسسة على درجة عالية في إرضاء الزبائن.	3,81	0,693	76,25	درجة عالية
05	تعمل المؤسسة على توفير الموارد من مصادر تموين متميزة.	3,78	1,039	75,63	درجة عالية
06	تعمل المؤسسة على تفادي الوحدات التالفة.	3,91	0,928	78,13	درجة عالية
	جودة المنتج	3,6667	0,73324	73,33	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه جاء البعد الأول المتمثل في جودة المنتج بمتوسط حسابي ( $\bar{X}=3,6667$ ) وانحراف معياري ( $\delta=73324$ )، بمعنى أن الدرجة كبيرة، أي وجود إجماع في إجابات أفراد العينة فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة، مما يدل على اتفاق إطارات المؤسسة على أن هدف المؤسسة الأسمى هو تحقيق الأرباح وتحسين تنافسيتها من خلال طرح منتجات ذو جودة عالية، وذلك من استخدام موارد من مصادر تموين متميزة من أجل استحوادها على درجة عالية في إرضاء الزبائن، فهي تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير والتحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات.

ثانياً: مدة حياة المنتج

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق ب: مدة حياة المنتج

جدول (20): نتائج تحليل فقرات بعد مدة حياة المنتج

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	يستخدم المنتج لفترة أطول مقارنة بمنافسيها.	3,25	1,078	65,00	درجة متوسطة
02	تتحمل منتجات المؤسسة كافة الظروف التخزينية.	3,25	1,344	65,00	درجة متوسطة

03	تفادي المؤسسة استخدام المواد الحافظة.	3,03	1,257	60,63	درجة متوسطة
04	قدرة مكونات المنتج في المحافظة على خصائصه وجودته.	3,44	1,343	68,75	درجة عالية
	مدة الحياة	3,2422	1,02092	64,84	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد والمتعلق بـ: مدة الحياة: بلغ ( $\bar{x}=3,2422$ ) وبانحراف معياري بلغ ( $\delta=1,02092$ ) مما يشير إلى تباين آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى مدة الحياة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 64.84% حسب وجهة نظرهم، ويظهر أن اغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارة رقم 04 على قدرة مكونات المنتج في المحافظة على خصائصه وجودته، في حين نجد اختلاف آراء العينة حول باقي العبارات والتي ظهرت بدرجة متوسطة، هذا ويمكن القول أن اغلب الإطارات لديهم نظرة ايجابية حول تبني المؤسسة لإستراتيجية التمييز مع وجود نقائص في تطبيقها.

### ثالثا: التغليف

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق بـ: التغليف.

جدول (21): نتائج تحليل فقرات بعد التغليف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	يتم تغيير حجم عبوة المنتج استجابة لمختلف احتياجات الزبائن.	3,69	1,148	73,75	درجة عالية
02	الألوان المستخدمة في المظهر الخارجي للعبوة تجذب انتباه الزبون.	3,34	1,234	66,88	درجة متوسطة
03	يساهم تغليف المنتج في حماية المنتجات المنقولة من التلف والضرر.	3,94	1,134	78,75	درجة عالية
04	يحتوي الغلاف الخارجي للمنتج على المعلومات الضرورية.	3,78	1,237	75,63	درجة عالية
05	يعطي الغلاف صورة واضحة عن واقع ما يضمه وما يحويه من مواد عن طريق المعلومات الضرورية التي تثبت على الغلاف.	4,03	1,121	80,63	درجة عالية
06	تنفرد المؤسسة بشكل عبوات جذابة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	3,69	1,030	73,75	درجة عالية
07	تتلاءم مادة الغلاف مع المنتج المراد تغليفه أو تعبئته.	3,78	1,099	75,63	درجة عالية
	التغليف	3,7500	0,84164	75,00	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

يتبين من الجدول أعلاه أن بعد التغليف يظهر بمتوسط حسابي إجمالي ( $\bar{x}=3,7500$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=0,84164$ )، بمعنى أن الدرجة عالية فكل نتائج عبارات البعد كانت بدرجة كبيرة ماعدا العبارة رقم 02 قدرت ب ( $\bar{x}= 3,34$ ) و ( $\delta=1,234$ )، مما يدل على أن أفراد العينة يجمعون على أن مؤسساتهم تسعى لتحقيق بعد التغليف من خلال تغيير حجم العبوة وكذا مساهمته في حماية المنتجات واحتوائه على المعلومات الضرورية، واستخدام الألوان في المظهر الخارجي لجذب انتباه الزبون.

#### رابعاً: شبكة التوزيع

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق ب: شبكة التوزيع

جدول (22): نتائج تحليل فقرات بعد شبكة التوزيع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية.	3,03	1,282	60,63	درجة متوسطة
02	اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للعملاء.	3,19	1,230	63,75	درجة متوسطة
03	تمتلك المؤسسة القدرة على تصدير منتجاتها إلى الخارج.	3,25	1,047	65,00	درجة متوسطة
04	تستخدم المؤسسة الانترنت كوسيلة فعالة للترويج لمنتجاتها.	3,19	0,998	63,75	درجة متوسطة
05	تعتمد المؤسسة على أسلوب التنوع في طرق التوزيع.	3,22	1,184	64,38	درجة متوسطة
06	تستخدم المؤسسة المعارض التجارية لتقديم منتجاتها للأسواق المستهدفة.	2,94	1,343	58,75	درجة متوسطة
07	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي كامل التراب الوطني.	3,22	1,289	64,38	درجة متوسطة
	شبكة التوزيع	3,1473	0,79951	62,95	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

ظهر هذا البعد بمتوسط حسابي ( $\bar{x}=3,1473$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=0,79951$ )، بمعنى أن الدرجة متوسطة أي تباين آراء أفراد العينة حوله، إذ ظهرت كل عبارات البعد بدرجة متوسطة وبالنظر لترتيبها نجد أن العبارات 3, 5, 7, 3, 4, 2, 1, 6 جاءت بمتوسطات حسابية 2,94، 3,03، 3,19، 3,19، 3,22، 3,22، 3,25، 3,22 على الترتيب، لهذا يمكننا القول أن لها القدرة على تصدير منتجاتها للخارج ولها شبكة توزيع تغطي كامل التراب الوطني، كما تعتمد على أسلوب التنوع في طرق التوزيع، ويمكن إرجاع هذا التباين إلى النقائص المرتبطة بالتطبيق.

خامسا: صورة العلامة

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق بـ: صورة العلامة

جدول (23): نتائج تحليل فقرات بعد صورة العلامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها.	3,09	0,928	61,88	درجة متوسطة
02	لدى المؤسسة صورة وسمعة جيدة في السوق ومؤثرة في الزبائن.	3,34	1,181	66,88	درجة متوسطة
03	للمؤسسة علامة تجارية موثوق بها.	3,16	1,394	63,13	درجة متوسطة
04	تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية.	3,16	1,370	63,13	درجة متوسطة
05	تلعب العلامة التجارية للمؤسسة دورا بارزا في الاستدلال على جودة المنتج ونوعيته.	3,44	1,190	68,75	درجة عالية
06	تسهل العلامة التجارية عملية التعريف بالمنتج والترويج له.	3,38	1,314	67,50	درجة متوسطة
07	تعمل المؤسسة على ترسيخ صورة ايجابية للعلامة في أذهان الزبائن.	3,34	1,285	66,88	درجة متوسطة
	صورة العلامة	3,2723	0,89056	65,45	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V.25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات البعد والمتعلق بـ: مدة الحياة: بلغ ( $\bar{x}=3,2723$ ) وبالانحراف المعياري بلغ ( $\delta=0,89056$ )، مما يشير إلى تباين آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى صورة العلامة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة هو بدرجة متوسطة، وهذا بنسبة 64.84% حسب وجهة نظرهم، ويظهر أن اغلب أفراد العينة يجمعون من خلال العبارة رقم 05، علأن العلامة التجارية للمؤسسة دورا بارزا في الاستدلال على جودة المنتج ونوعيته. في حين نجد اختلاف آراء العينة حول باقي العبارات والتي ظهرت بدرجة متوسطة، هذا ويمكن القول أن اغلب الإطارات لديهم نظرة ايجابية حول تبني المؤسسة لبعد صورة العلامة مع وجود نقائص في تطبيقها.

سادسا: خدمة الزبون

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد العينة البعد الأول والمتعلق ب: خدمة الزبون

جدول (24): نتائج تحليل فقرات بعد خدمة الزبون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
01	إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة.	3,38	1,314	67,50	درجة متوسطة
02	تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنها وطلباتهم.	3,34	1,125	66,88	درجة متوسطة
03	تعمل المؤسسة على مساعدة زبائنها في اختيار المنتج الذي يلبي طلباتهم المتجددة.	3,28	1,054	65,63	درجة متوسطة
04	يوجد بالمؤسسة إدارة خاصة تهتم بشؤون الزبائن.	3,34	1,335	66,88	درجة متوسطة
05	تقدم المؤسسة عينات مجانية من المنتجات الجديدة والمتطورة.	2,78	1,211	55,63	درجة متوسطة
06	تلتزم المؤسسة بالوعود التي تقطعها مع الزبائن.	3,22	1,263	64,38	درجة متوسطة
07	تحرص المؤسسة على توفير التسهيلات المادية لتظهر بشكل لائق.	3,34	1,153	66,88	درجة متوسطة
	خدمة الزبون	3,2411	0,88096	64,82	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V.25

بالنظر إلى متوسطات العبارات لبعد خدمة الزبون في مؤسسة حضنة حليب نجد أنها متقاربة وفق مقياس التدرج الخماسي، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي ( $\bar{x}=3,2411$ ) وبالانحراف المعياري بلغ  $\delta$  ( $=0,88096$ )، ووفقا لهذه النتائج فإن الموافقة على هذا البعد كان بدرجة متوسطة، إذ ظهرت العبارات الممثلة بالأرقام 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7، على الترتيب (حسب درجة الموافقة عليها) بدرجة متوسطة وهو ما يبين وجود نوع من التشتت في آراء الإطارات، وكما رأينا سابقا عند تحليل كل عبارة على حدة أن هناك تبني لهذا البعد لكن هناك نوع من النقص في التطبيق والتنفيذ.

#### الفرع الثالث: ترتيب أهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى توفر متغيرات الدراسة، نقوم بتحديد أكثر المتغيرات وترتيبها حسب أهميتها لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (25): مستوى توفر وترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	Std. Deviation الانحراف	Mean المتوسط	
	المجال	الدرجة				
02	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	63,75	0,87463	3,1875	المستوى المعرفي
03	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	59,43	0,66114	2,9714	المهارات
01	[4,20 - 3,40]	درجة عالية	68,88	0,83006	3,4438	الاستعدادات
	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	64,08	0,55659	3,2038	المحور الأول: الكفاءات
02	[4,20 - 3,40]	درجة عالية	73,33	0,73324	3,6667	جودة المنتج
04	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	64,84	1,02092	3,2422	مدة الحياة
01	[4,20 - 3,40]	درجة عالية	75,00	0,84164	3,7500	التغليف
06	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	62,95	0,79951	3,1473	شبكة التوزيع
03	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	65,45	0,89056	3,2723	صورة العلامة
05	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	64,82	0,88096	3,2411	خدمة الزبون
	[3,40 - 2,60]	درجة متوسطة	67,81	0,66725	3,3906	المحور الثاني: إستراتيجية التمييز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V 25.

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمتغيرات الكفاءات، فإن الاستعدادات احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 68.88%، يليه متغير المستوى المعرفي بنسبة 67.42%، يليه المهارات بنسبة 62.61%، وأن النسبة الإجمالية لمتغيرات أبعاد الكفاءات للمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 64.08%.

وبالنسبة لمتغيرات إستراتيجية التمييز، فإن التغليف احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 75.00% يليه متغير جودة المنتج بنسبة 73.33% يليه صورة العلامة بنسبة 65.45% يليه مدة الحياة بنسبة 64.84% وفي الأخير شبكة التوزيع بنسبة 62.95% وأن النسبة الإجمالية لمتغيرات أبعاد إستراتيجية التمييز لدى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 67.80%، وعليه وجب علينا معرفة مدى ودور ومساهمة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة محل الدراسة، وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع، أم أن إستراتيجية التمييز في المؤسسة محل الدراسة تتحكم فيه عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

#### المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد، فإننا نتأكد أولاً من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، فالوضع المثالي في الانحدار المتعدد ألا ترتبط المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض بشكل قوي، أي ضرورة انخفاض الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ويمكن كشف عن

مدى وجود أو عدم وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل متغير من المتغيرات المستقلة. مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة 10 لكل متغير، وإذا ظهر قيمة أكبر (VIF) دل ذلك على وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة، من وكانت النتائج المتحصل عليها في الجدول الموالي:

جدول (26): يبين قيم معامل تضخم التباين المسموح به لمتغيرات الدراسة المستقلة

القاعدة:	معامل تضخم التباين (VIF)	المتغيرات المستقلة	
إذا زاد قيمة معامل (VIF) عن 10 لأحد المتغيرات المستقلة فإن ذلك يدل على وجود إمكانية وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة	1,536	المستوى المعرفي	1
	1,732	المهارات	2
	1,509	الاستعدادات	3
المرجع (القاعدة) / عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبرنامج spss الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 65			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل تضخم التباين (VIP) لجميع أبعاد المتغير المستقل (المستوى المعرفي/ المهارات/ الاستعدادات) في هذه الدراسة أقل من (10)، حيث يفترض في مثل هذه الدراسات أن لا يتجاوز معامل تضخم البيانات للمتغيرات المستقلة عن (10)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا ملائم لتحليل الانحدار والوثوق بالنتائج بشكل جيد.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية العامة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  الكفاءات (المستوى المعرفي/ المهارات/ الاستعدادات) في المتغير التابع تحقيق إستراتيجية التمييز لدى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  الكفاءات (المستوى المعرفي/ المهارات/ الاستعدادات) في المتغير التابع تحقيق إستراتيجية التمييز لدى مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

لاختبار الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة الكفاءات (المستوى المعرفي/

المهارات/ الاستعدادات) في المتغير التابع تحقيق إستراتيجية التمييز (جودة المنتج/ جودة المنتج/ مدة الحياة/ التغليف/ شبكة التوزيع/ صورة العلامة/ خدمة الزبون) في المؤسسة محل الدراسة. نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: "دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمييز"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط الحسابي له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (27): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد اختبار الفرضية العامة

الاستبيان ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	32	132	09.136	754.32	31	0.707	0.485	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن قيمة t أكبر من 0.05 أي أن الفرضية البديلة غير محققة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية الكفاءات على إستراتيجية التمييز بالنسبة لمؤسسة حضنة حليب حيث كان معامل الارتباط ضعيف حيث أن التغير في المتغير التابع غير ناتج عن التغير في المتغير المستقل

وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءة وإستراتيجية التمييز.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية**

**الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

نصت الفرضية الأولى لهاته الدراسة على: "يساهم المستوى المعرفي للأفراد العاملين بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة حضنة حليب"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	32	45	43.47	248.10	31	1.345	0.188	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان والذي بلغ (47.43) أنه أعلى بقليل من المتوسط النظري للمحور الأول والمقدر بـ 45، غير أن قيمة "ت" والتي بلغت (1,34) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أنه لا يوجد فرق بين متوسط استجابات الأفراد والمتوسط النظري للمحور الأول من الاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الأولى والقائلة "يساهم المستوى المعرفي للأفراد العاملين بشكل فعال في تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة حضنة حليب". ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: "تتوفر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب مهارات عالية تسمح بتحقيق إستراتيجية التميز"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	32	45	50.43	154.12	31	-0.698	0.490	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من الاستبيان والذي بلغ (43.50) أنه أدنى بقليل من المتوسط النظري

للمحور الثاني والمقدر بـ 45، غير أن قيمة "t" والتي بلغت (-0,69) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أنها لا يوجد فرق بين متوسط استجابات الأفراد والمتوسط للنظر للمحور الثاني من الاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الثانية والقائلة "تتوفر لدى العاملين بمؤسسة حضنة حليب مهارات عالية تسمح بتحقيق إستراتيجية التميز"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: "يوجد دور فعال لاستعدادات العاملين بمؤسسة حضنة حليب في تحقيق إستراتيجية التميز"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
الدرجة الكلية	32	42	15.45	988.13	31	1.276	0.211	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من الاستبيان والذي بلغ (45.15) أنه أعلى بقليل من المتوسط النظري للمحور الثالث والمقدر بـ 42، غير أن قيمة "t" والتي بلغت (1.27) هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أنها لا يوجد فرق بين متوسط استجابات الأفراد والمتوسط للنظر للمحور الثالث من الاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية البحث الثالثة والقائلة "يوجد دور فعال لاستعدادات

العاملين بمؤسسة حضنة حليب في تحقيق إستراتيجية التميز "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بواقع الكفاءات في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز من وجه نظر عينة من إطارات الوظائف الأساسية. وذلك بالاعتماد على الاستبيان الذي تم تصميمه وفق الأسس العلمية في البناء وتقدير الصدق والثبات. وباستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مختلف أبعاد الكفاءات في المؤسسة، فقد تم التوصل إلى أن مؤسسة حضنة حليب من بين أهم المؤسسات الناشطة في صناعة الحليب ومشتقاته، كما تمكنت من احتلال موقع هام في السوق المحلية والوطنية، فهي تعمل جاهدة إلى تعزيز تواجدها على المستوى العالمي وذلك بفرض نفسها من خلال تصدير تشكيلة منتجاتها المتعددة والمتنوعة، المتأتية من تبنيها لإستراتيجية التميز في منتجاتها بالاستخدام الأمثل لكفاءاتها.



الجامعة

تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ومنطق إدارتها، السمات المميزة لبيئة اليوم التي تتصف بالغموض والحركية والعدوانية، مما يحتم على المؤسسات السير وفق المنهج الاستراتيجي واستخدامه بقصد تحقيق غاياتها وأهدافها.

وتكمن قدرة المؤسسات وحيويتها وبقائها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد، في تبني وانتهاج استراتيجية سليمة ألا وهي إستراتيجية التميز، التي تتأتى من خلال تقديم منتج متميز ومتفرد في بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء، وبناء موقع أفضل في ذهن الزبون من خلال زيادة القيمة المدركة له لتتال رضاه وولائه، فضلا عن الدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية لتضمن بقائها في الصدارة.

وإن تحقيق التميز والتفوق يعتمد على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات في بيئتها الداخلية، مما تمكنا من تحديد البعد المناسب من الأبعاد التالية (المستوى المعرفي، المهارات، الاستعدادات) في تحقيق إستراتيجية التميز ومجالاتها المختلفة (الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون)، والذي يجعلها قادرة على إدامة هذا التميز في ظل بيئة ديناميكية.

### 1- نتائج الدراسة

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة حلبة حليب بالمسيلة، خلصنا إلى بعض النتائج أهمها:
- تبين أنه لم يجرى من قبل المؤسسة المبحوثة أي مسح بيئي، سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، لتشخيص نقاط القوة والضعف أو الفرص والتحديات، من أجل بناء إستراتيجية سليمة.
  - تبين أن الغالبية من الإطارات في المؤسسة المبحوثة، هم ذكور، شباب، من حملة الشهادة الجامعية، ذو خبرات تقل عن 5 سنوات، مما يجعلها قادرة على ابتكار منتجات مميزة وفريدة ويشجعها على تعزيز موقعها التنافسي.
  - عدم ظهور تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الكفاءة في تحقيق إستراتيجية التميز بمؤسسة حلبة حليب.
  - عدم ظهور تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمستوى المعرفي في تحقيق إستراتيجية التميز بمؤسسة حلبة حليب.
  - عدم ظهور تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات في تحقيق إستراتيجية التميز بمؤسسة حلبة حليب.

- عدم ظهور تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستعدادات العاملين في تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة حضاة حليب.
- وفي الأخير وكنتيجة رئيسية نجد أن الكفاءات ليس له دور في تحقيق إستراتيجية التمييز، وذلك لتركيزها واهتمامها على مورد واحد فقط وهو المورد البشري، بالإضافة إلى أن الكفاءات تحقق نشاط أو مهمة ما.
- من خلال تعمقنا في البحث اتضح لنا أنه يتم تحقيق إستراتيجية التمييز من خلال الكفاءات الجوهرية.

## 2- الاقتراحات

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، ونظرا لبعض النقائص التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:
- ضرورة تعميق الوعي بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، لاسيما فيما يتعلق بالميزة التنافسية، وكيفية الحصول عليها من خلال تبني إستراتيجية تمييز نابغة من الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.
  - نشر الوعي لدى المؤسسات الجزائرية من خلال إقامة المؤتمرات والندوات والمقالات، بأهمية انتهاج إستراتيجية التمييز من اجل البقاء والاستمرار.
  - ضرورة التركيز والاهتمام بكافة الموارد والكفاءات وليس فقط بالمورد البشري.
  - تنمية وتطوير وتدريب الكفاءات حتى تصبح كفاءات جوهرية.

## 3- آفاق البحث

لا يمكن الحكم على كمال هذا البحث، إذ وبعد دراستنا لموضوع دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز تبين أن هذه الدراسة لم تدرس سوى جزء اليسير، ولذا فيمكن أن تبرز بعض المواضيع ذات الصلة بالدراسة، قد تندرج ضمن نفس السياق البحثي ونفس المجال أمام الباحثين لدراستها وتناولها مستقبلا ومن ضمنها:

- دور إستراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر الهيكل التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.
- مساهمة التشخيص الاستراتيجي في الاختيار الاستراتيجي.

المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. روبرت أ. بتس. ديفيد. لى، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008.
2. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، 2001.
3. عبد الملوك مزهوه، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية بسكرة، الجزائر 2005-2006.
4. عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
5. نبيل مرسي، خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية بيروت 1996.

ب. المجلات

1. خيرى مصطفى كتانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج: دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 11، بسكرة، 2012.
2. صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 22، العراق 2012.
3. عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، البلدة. 2013.
4. عبد الحميد برحومة ومراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

5. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، جامعة عنابة، سنة 2014.

6. عبد المليك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد 4، بسكرة، 2006.

7. كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.

8. ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصر في الرافدين والرشيد- النجف الأشرف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق 2014.

9. يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، العراق، 2011.

### ج. الملتقيات

1. الحاج مداح عرايبي، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس: حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011.

2. سملاي يحضيه واحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

3. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

### د. الرسائل والاطروحات

1. أبو القاسم حمدي، التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مدير الصيانة (سونطراك) بالاغواط سنة 2011، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة الجزائر 03، 2012، 2013.
2. أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017.
3. إيمان نعمون، دور استراتيجيات التميز في تنمية الحصة السوقية، دراسة حالة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2011، 2010.
4. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011، 2012.
5. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012-2013.
6. رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدار الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010-2011.
7. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة -، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
8. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة 2006-2007.

9. وهيبة ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية  
أ. الكتب

- 1- Barney Jay., *Firm resource and sustained competitive advantage, Journal of management, Vol. 17, NO1, 1991.*
- 2- Grant R. M, *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California management review, 33, No3, 1991.*
- 3- JAYB.BARNEY& DELWIN N. CLARK, *Resource –Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Oxford University, press, New York, 2007 .*
- 4- Jean-François Lévy. *état de l'art sur la notion de compétence.*
- 5- Porter M. *L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris.*
- 6- Robert H.Lowson, *Strategic operations management: the new competitive advantage, the Taylor &francies library, 2003.*
- 7- Stephan A. Tywoniak, *le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique. , last visited 2018.*
- 8- Wernerfelt B, *A resource-based view of the firm, Strategic management journal, Vol. 5, No. 2, Apr-Jun 1984.*

الله الحق

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



### استبانة البحث

أخي الفاضل ,أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجميع المعلومات اللازمة للإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة ماستر:

### دور الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز

دراسة حالة: مؤسسة .....

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمدخل الكفاءات كأساس تعتمد عليه لخلق ميزة تنافسية.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال , نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية ودقة موضوعية ,حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم , لذلك نهيب بكم أن تولو هذه الاستبانة اهتمامكم , فمشاركاتكم ورأيكم عامل أساس لما له من أهمية والأثر الكبير في اتجاه هذه الدراسة .

نحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحثة: زروق زهية

2018 – 2017

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع إشارة (X) الخيار المناسب

### 1 - الجنس

ذكر

### 2 - السن

اقل من 30 سنة من  إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة  50 سنة فأكثر

### 3 - المستوى التعليمي

مهني

ثانوي

دراسات عليا

جامعي

### 4 - سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الكفاءات

نرجو منكم وضع إشارة (x) أمام كل عبارة وفق ماتروونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة

سلم القياس					العبارات المفسرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المستوى المعرفي	

					تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات لنشر وتوزيع واسترجاع واستدامة المعرفة.	01
					تهتم مؤسستكم بتجديد المعرفة واستحداثها وتمييزها.	02
					ترصد المؤسسة ميزانية كبيرة لإدخال التقنيات والأنظمة المعلوماتية الجديدة.	03
					تملك المؤسسة نظام اتصال داخلي فعال لتبادل المعلومات.	04
					تستقطب مؤسستكم الأفراد الذين يملكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لتشغيل المناصب الإدارية المهمة.	05
					تتوفر لدى المسيرين بالمؤسسة المعرفة الكاملة لمهام العاملين.	06
					تسود المعرفة الكاملة لمختلف الأعمال في المؤسسة.	07
					هناك إدراك للخدمات التي تقدمها المؤسسة.	08
					تمتلك المؤسسة وحدة خاصة تهتم بتنظيم وتصنيف وتوثيق المعرفة ونشرها.	09
					تعمل المؤسسة على تحديث الموجودات المعرفية بشكل دوري.	10
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى مصادر المعرفة بسرعة وفاعلية عاليتين.	11
					تعتمد المؤسسة على الزبائن الخارجيين كمصدر من مصادر المعرفة.	12
					توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من تأدية مهامكم على أحسن وجه.	13
					يتلقى العاملون دورات تعليمية وتكوينية لرفع مستواهم المعرفي.	14
					تشجيع العاملين داخل المؤسسة على التواصل وتبادل المعارف فيما بينهم.	15
					<b>المهارات</b>	
					تعمل المؤسسة على التنمية الإبداعية للعاملين.	01

					توفر المؤسسة للعاملين فرص لتجريب أفكارهم.	02
					تعقد مؤسستكم ندوات ومؤتمرات داخلية وبرامج للتدريب.	03
					تقوم مؤسستكم باستئجار خبراء المعرفة قصد التعلم والاستفادة منهم.	04
					تستخدم مؤسستكم تقنيات حديثة لتوليد المعرفة كالعصف الذهني.	05
					يقوم الأفراد العاملين بالمؤسسة بابتكار معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة في عقول المبدعين.	06
					هناك تجسيد مشترك للمعلومات والمعارف والخبرات فيما بين العمال بمؤسستكم.	07
					تتناسب مؤهلات ومهارات العمال مع المهام الموكلة إليهم.	08

					09	تتمتع الكفاءات في مؤسستكم برؤية إبداعية في العمل.
					10	تساهم مؤسستكم في تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأفراد.
					11	يملك الأفراد العاملين بمؤسستكم على مهارات عملية ونظرية تضمن ديناميكية على المدى الطويل لمختلف أعمال المؤسسة.
					12	تستفيد المؤسسة من أفكار العاملين لديها وتسعى دوماً إلى تطويرها.
					13	يملك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في مختلف الأنشطة.
					14	قدرة العاملين على تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
						<b>الاستعدادات</b>
					01	يتمكن العامل في مؤسستكم من التعبير عن مقترحاته وأفكاره بثقة عالية.
					02	نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهاراتكم وتحسين أدائكم.
					03	يتميز أفراد مؤسستكم بالمتابعة والانضباط.
					04	يتميز أفراد مؤسستكم بالقدرة على التصرف.
					05	يقوم أفراد مؤسستكم بعملهم برغبة شديدة وذوق عالي.
					06	يقوم أفراد مؤسستكم بعملهم بتقاني ومهارة عاليتين.
					07	يملك الأفراد العاملين بمؤسستكم القدرات الذهنية الكافية لمواجهة التحديات.
					08	يعطى للعاملين فرصة استخدام معارفهم ومهاراتهم لصالح المؤسسة.
					09	تقدم مؤسستكم تحفيزات للأفراد الذين يقدمون خدمات متميزة وتشجعهم على ذلك.
					10	يستجيب الأفراد بمؤسستكم بسرعة للتغير في بيئة عملها.
					11	يملك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					12	تتوفر للأفراد العاملين بمؤسستكم ثقة عالية في قدراتهم الشخصية لانجاز أعمالهم.
					13	تسمح القدرة العالية للعاملين على التعامل مع المشكلات التي تتطلب اهتماماً فورياً.
					14	تتوفر لدى الأفراد بمؤسستكم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

### المحور الثاني : إستراتيجية التمييز

سلم القياس	
------------	--

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	جودة المنتج	
					تولي المؤسسة أهمية كبيرة للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة	01
					تتبنى المؤسسة فلسفة التحسين المستمر وتراعي الجودة الشاملة في جميع العمليات	02
					تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها	03
					تستحوذ منتجات المؤسسة على درجة عالية في إرضاء الزبائن	04
					تعد منتجات المؤسسة من المنتجات المتميزة في السوق من حيث التجديد المستمر	05
					تعمل المؤسسة على توفير الموارد من مصادر تموين متميزة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحولها إلى منتجات جديدة	06
					تعمل المؤسسة على تقادي الوحدات التالفة	07
					<b>مدة الحياة</b>	
					يستخدم المنتج لفترة طويلة مقارنة بمنافسيها	01
					تحمل منتجات المؤسسة كافة الظروف التخزينية	02
					تقادي المؤسسة استخدام المواد الحافظة	03
					قدرة مكونات المنتج في المحافظة على خصائصه وجودته	04
					<b>التغليف</b>	
					يتم تغيير حجم عبوة المنتج استجابة لمختلف احتياجات الزبائن	01
					الأوان المستخدمة في المظهر الخارجي للعبوة تجذب انتباه الزبون	02
					يساهم تغليف المنتج في حماية المنتجات المنقولة من التلف والضرر	03
					يحتوي الغلاف الخارجي للمنتج على المعلومات الضرورية	04
					يعطي الغلاف صورة واضحة عن واقع ما يضمنه وما يحويه من مواد عن طريق المعلومات الضرورية التي تثبت على الغلاف	05
					تتفرد المؤسسة بشكل عبوات مقارنة بالمؤسسات المنافسة	06
					تتلاءم مادة الغلاف مع المنتج المراد تغليفه أو تعبئته	07
					<b>شبكة التوزيع</b>	
					تعتمد المؤسسة على التسويق الالكتروني لزيادة حصتها السوقية	01
					اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للعملاء	02
					هناك قدرة للمنظمة بتصدير منتجاتها إلى الخارج	03
					تستخدم المؤسسة الانترنت كوسيلة فعالة لتوزيع لبيع منتجاتها	04
					تعتمد المؤسسة على أسلوب التوزيع في طرق التوزيع	05

				تستخدم المؤسسة المعارض التجارية لتقديم منتجاتها الأسواق المعنية	06
				تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي كامل التراب الوطني	07
				<b>صورة العلامة</b>	
				تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها	01
				لدى المؤسسة صورة وسمعة جيدة في السوق ومؤثرة في الزبائن	02
				يمكن القول بان المؤسسة ذات علامة تجارية موثوق بها	03
				تهتم المؤسسة صورتها العامة بتحسين	04
				إعلانات المؤسسة تتميز بالمصداقية	05
				تلعب العلامة التجارية للمؤسسة دورا بارزا في الاستدلال على جودة المنتج ونوعيتها	06
				تسهل العلامة التجارية عملية التعريف بالمنتج والترويج له مع إمكانية بناء ولاء للعلامة من قبل الزبائن	07
				تعمل المؤسسة على ترسيخ صورة ايجابية للعلامة في أذهان الزبائن مما يشكل دافعا قويا للتعامل معها	08
				<b>خدمة الزبون</b>	
				إرضاء العملاء والاستماع لهم هو غاية المؤسسة	01
				تدرس المؤسسة باستمرار أذواق زبائنهم وطلباتهم	02
				تعمل المؤسسة على مساعدة زبائنهم في اختيار المنتج الذي يلبي طلباتهم المتجددة	03
				يوجد بالمؤسسة إدارة خاصة تهتم بشؤون الزبائن	04
				تقدم المؤسسة عينات مجانية من المنتجات الجديدة والمتطورة	05
				تلتزم المؤسسة بالوعود التي تقطعها مع العميل	06
				تحرص المؤسسة على توفير التسهيلات المادية لتظهر بشكل لائق	07

شاكرين لكم مساعدتكم لنا.

الملحق 02:  
قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	إسماعيل حجازي	01
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	فاطمة الزهراء مهديد	02
جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	كمال قاسمي	03

# تم بحمد الله

حتى تضمن المؤسسات استمراريتها وبقائها في ظل محيط عال التنافسية؛ تلجأ إلى الاعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف ومرتكزة على الكفاءات، فمصدر الميزة التنافسية لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث والمتمثلة في تحديد دور الكفاءات (المستوى المعرفي، المهارات، الاستعدادات) في تحقيق إستراتيجية التمييز من حيث الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة واقع مؤسسة حضنة حليب ومعرفة دور كفاءاتها في بناء إستراتيجية التمييز التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها في قطاع الصناعة، اعتماداً على التحليل الكمي لبيانات عينة من العاملين تتكون من 32 مفردة تمثل كافة إطارات المؤسسة المبحوثة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود دور ايجابي ومعنوي لأبعاد الكفاءات كل على حدا في تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية التمييز، الكفاءات الميزة التنافسية، الموارد الداخلية.

## Abstract

To ensure their continuity and survival in a highly competitive environment; the enterprises resort to relying on a clearly defined, competency-based strategy. The source of competitive advantage is not related to good prospects in the face of external environmental conditions, but to the ability of enterprises to exploit their internal resources, in which competencies are considered one of the basic elements.

Hence, the research problem is how to determine the role of competencies (knowledge level, skills, preparations) in achieving the strategy of distinction in terms of quality, product .life span, packaging, distribution network, image of the mark and customer service

This study aims to study the reality of the Hodna Lait Enterprise and know the role of its competencies in building a strategy of distinction that achieves a sustainable competitive advantage that can not be simulated or reproduced in the industrial sector. The study based on the quantitative analysis of a sample of 32 employees representing all the staffs of the .enterprise under study

The study concluded that there is no positive and significant role for the dimensions of the individual competencies in achieving the strategy of distinction in the Hodna Lait Enterprise

**Keywords:** Strategy of discrimination, competencies, competitive advantage, internal .resources