



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية
بولاية قالمة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

شويخي إسماعيل

إعداد الطالب:

شدادى مهدي

Master-GE- GO-GRH/2019	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع:

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

الإهداء

إلى أعلى من في الوجود

التي حملتني وهنا على وهن فتعبت علي في الصغر ومدت لي يد العون في الكبر

إلى التي أهدت لي دعاءها ورضها، إلى أمي الحنون حفظها الله.

إلى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميله الذي أنبتني نباتا حسنا وكان

لي سراجا منيرا أبي الفاضل أطال الله في عمره.

إلى كل الإخوة والأخوات.

إلى كل الأصدقاء دون استثناء

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا متمنيا أن يكون في المستوى المطلوب.

شكر وتقدير

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتوجه بالشكر وتقديرا و عرفانا للفاضل الأستاذ شويخي إسماعيل المشرف على مذكرتي على ما أسده لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه المذكرة، والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم ونهلنا من فضل عملهم حفظهم الله. إلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية وعلى رأسها عميد الكلية، ورئيس قسم علوم التسيير. كما أشكر القائمين على مكتبة جامعة محمد خيضر ونشكر كل من أمد لنا يد العون كيف ما كان وتحمس لهذه الدراسة. كما أشكر كل من ساعدنا من إدارات مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قائلة في إجراء الدراسة الميدانية في الأخير أشكر دفعة سنة ثانية ماستر إدارة إستراتيجية وأتمنى لهم التوفيق في الدراسات القادمة. إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا.

الباحث

الملخص:

هدف الدراسة هو تحديد دور إستراتيجية التمييز بأبعادها المتمثلة في (شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، جودة المنتج، خدمة الزبون، صورة العلامة)، في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، حيث تم توزيع (33) إستبانة على عمال المؤسسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لجودة المنتج وصورة العلامة في تعزيز الاستجابة التنافسية، بينما لم نجد أثر لكل من إستراتيجية التمييز، شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، خدمة الزبون في تعزيز الاستجابة التنافسية. كما قدمت الدراسة في الأخير جملة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمييز، الاستجابة التنافسية، الاتساق والثبات.

Résumé :

L'objectif de l'étude est de déterminer le rôle de la stratégie de discrimination dans ses dimensions (réseau de distribution, emballage, cycle de vie du produit, qualité du produit, service client, image de la marque) dans l'amélioration de la compétitivité de Amor ben amor Mills à Wilayat de Galema. Ou 33 questionnaires ont été distribués aux Travaillants de la fondation. L'étude a révélé qu'il existait un impact sur la qualité du produit et l'image de la marque dans la promotion de la réponse concurrentielle, alors que nous n'avons pas trouvé l'impact de chaque stratégie de discrimination, réseau de distribution, emballage, durée de vie du produit, service à la clientèle pour améliorer la réponse concurrentielle. L'étude a également présenté un ensemble de recommandations.

Mots-clés: stratégie de discrimination, réponse compétitive, Consistance.

فهرس المحتويات

البسمة

الاهداء

الشكر

الملخص

I..... قائمة المحتويات

IV..... قائمة الجداول

VI..... قائمة الاشكال

مقدمة عامة..... ب - د

الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة..... [10 - 2]

تمهيد.....

02

المبحث الأول: اطار المنهجي للدراسة..... 03

المطلب الأول: أهمية الدراسة وأهدافها..... 03

المطلب الثاني: صعوبات وحدود الدراسة..... 04

المطلب الثالث: منهج الدراسة..... 04

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة..... 05

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة..... 05

المطلب الثاني: مساهمات الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة..... 07

المبحث الثالث: تحديد نموذج الدراسة، التعريفات الإجرائية..... 08

المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة..... 08

المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة..... 09

خلاصة..... 10

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للاستجابة التنافسية وإستراتيجية التمييز..... [40 - 12]

12	تمهيد
13	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للاستجابة التنافسية
13	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها
15	المطلب الثاني: ماهية الاستجابة التنافسية
15	المطلب الثالث: أنواع التجاوبات التنافسية
17	المطلب الرابع: أبعاد الاستجابة التنافسية
19	المطلب الخامس: متطلبات الاستجابة التنافسية
22	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لإستراتيجية التمييز
23	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة لـ Porter
25	المطلب الثاني: مفهوم استراتيجية التمييز
26	المطلب الثالث: مجالات ومصادر إستراتيجية التمييز
31	المطلب الرابع: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز
32	المطلب الخامس: مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز
34	المبحث الثالث: العلاقة بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية
34	المطلب الأول: تعزيز الاستجابة التنافسية حسب قوى Porter
37	المطلب الثاني: نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة
38	المطلب الثالث: نموذج العلاقة بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية وقبول المخاطر
39	المطلب الرابع: تعزيز الاستجابة التنافسية في ظل تبني إستراتيجية التمييز
40	خلاصة
[82 -42]	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -قائمة-
42	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر
42	المطلب الأول: تقديم مجموعة عمر بن عمر ومؤسسة المطاحن
44	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة واهدافها.
51	المطلب الرابع: قيم المؤسسة .
52	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.
52	المطلب الاول: منهج وأداة الدراسة.
52	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته.
53	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
54	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها.
55	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
55	المطلب الاول: عرض نتائج البحث وتحليلها.
58	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان.
64	المطلب الثالث: إختيار الفرضيات وتفسير النتائج.
82	خلاصة
[87 -84]	خاتمة عامة
[92 -89]	قائمة المراجع
[101 -94]	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	العوامل السبعة الحرجة لـ D'Aveni	01
16	أنواع الاستجابة التنافسية وفقا لنوع الأداة واتجاهها	02
22	العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية .	03
24	متطلبات استراتيجيات التنافس لـ Porter	04
44	القدرة الإنتاجية للمؤسسة من السميد	05
45	القدرة الإنتاجية للمؤسسة من العجائن	06
46	نظام العمل في المؤسسة	07
52	درجات مقياس "ليكارت الحماسي	08
55	معاملات الثبات والصدق	09
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	10
57	نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغوروفسميرنوف.	11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد إستراتيجية التمييز.	12
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الاستجابة التنافسية	13
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	14
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21
65	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	23
68	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	24

69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة	26
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	27
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	28
71	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى مستوى الجنس	29
72	مستوى شبكة التوزيع لكل جنس	30
72	مستوى جودة المنتج لكل جنس	31
73	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى مستوى للعمر	32
74	مقارنات متعددة لمستويات شبكة التوزيع عند مستويات العمر المختلفة	33
74	مستوى صورة العلامة لكل عمر.	34
75	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى مستوى التعليمي	35
76	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى مستوى التعليمي	36
77	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الاستجابة التنافسية يعزى للجنس	37
78	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الاستجابة التنافسية يعزى مستوى العمر	38
78	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الاستجابة التنافسية يعزى مستوى المستوى التعليمي	39
79	مقارنات متعددة لمستويات الاتساق والثبات عند المستويات التعليمية المختلفة	40
80	مستوى الاتساق والثبات لكل مستوى تعليمي	41
80	مقارنات متعددة لمستويات الفعالية عند المستويات التعليمية المختلفة	42
81	مستوى الفعالية لكل مستوى تعليمي	43
81	تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الفعالية يعزى سنوات الخبرة	44

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	النموذج النظري للبحث.	01
23	الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.	02
30	المصادر الأساسية المتمثلة في سلسلة القيمة.	03
35	نموذج القوى الخمس التنافسي في البيئة الصناعية.	04
37	التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة.	05
38	الخطوط العريضة بين إستراتيجية التمييز، الاستجابة التنافسية وقبول المخاطر.	06
39	العلاقة بين أبعاد إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية.	07
40	توزيع عمال المؤسسة سنة 2016	08

مقدمة عامة

تمهيد

ليس بخاف أن المنافسة في عالم الأعمال أخذت تشتد يوم بعد آخر إلى الحد الذي أصبحت فيه هي الشئ الوحيد الثابت وما دونها متغير، انعكست تلك المنافسة من خلال الإبداعات المتلاحقة والاندماجات المستمرة والتنويعات السلعية والخدمية المختلفة، التي غايتها الأساسية خدمة الزبون وإشباع حاجاته وتلبية رغباته وجذب صوب التعامل مع منظمة ما دون غيرها.

وأمام تلك التحديات المحمومة وجدت معظم المؤسسات نفسها مجبرة على الاستجابة والتكيف مع مختلف هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المحيط بهدف ضمان البقاء والاستمرارية، ذلك بالبحث عن عوامل النجاح لاكتساب مزايا تنافسية تضمن لها تحقيق التميز سواء على مستوى مجال نشاطها أو على مستوى القطاع ككل، الذي أصبح مرهونا بمدى قدرتها في الحفاظ على مزاياها التنافسية لفترات طويلة.

إن التميز هدف تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تبني إستراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات المفروضة عليها من قبل منافسيها والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق والنجاح، فالمنظمات الناجحة هي المنظمات المتميزة بجودة منتجاتها، بإبداعاتها وابتكاراتها، وكل هذا لا يأتي إلا مع قبول مخاطر عالية وتكاليف بحث وتطوير قد تضع مستقبل المنظمات في خطر.

أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى المنظمات أن تعرف ما تفعله أي أن تدرك بالضبط كيف ومتى وأين تتحرك وتتصرف تنافسياً، ولعل من أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمنظمات هي إستراتيجيتها، وبالتالي تبرز فرضية بحثية تتعلق بإستراتيجية التمييز وعلاقتها بالاستجابة التنافسية، ذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

— ما دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر للصناعات الغذائية؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

— كيف يمكن لشبكة التوزيع أن تساهم في تعزيز الاستجابة التنافسية؟

— كيف يمكن للتغليف أن يساهم في تعزيز الاستجابة التنافسية؟

— كيف يمكن لمدة حياة المنتج أن تساهم في تعزيز الاستجابة التنافسية؟

— كيف يمكن لجودة المنتج أن تساهم في تعزيز الاستجابة التنافسية؟

— كيف يمكن لخدمة الزبون أن تساهم في تعزيز الاستجابة التنافسية؟

— كيف يمكن لصورة العلامة أن تساهم في تعزيز الاستجابة التنافسية؟

— ما مستوى شبكة التوزيع بالمؤسسة محل الدراسة؟

— ما مستوى التغليف بالمؤسسة محل الدراسة؟

— ما هو مستوى مدة حياة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هو مستوى جودة المنتج بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى خدمة الزبون بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى صورة العلامة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد اختلافات في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية التمييز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعزى لتأثير الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمييز بأبعادها المختلفة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة التوزيع في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغليف في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدة حياة المنتج في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتج في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة الزبون في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصورة العلامة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعزى لتأثير الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

— يوجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر تعزى لتأثير الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثالثاً: هيكل الدراسة

لنتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، بحيث يتناول الأول منها الإطار العام للدراسة، عرض وتحليل الدراسات السابقة، عرض نموذج الدراسة والمصطلحات الإجرائية.

أما بالنسبة للفصل الثاني والمتمثل في الإطار النظري، فسنتناول كل من الاستجابة التنافسية وإستراتيجية التمييز من جوانب عديدة تمتد لبعض المفاهيم والأبعاد، في حين سنتطرق في الفصل الثالث إلى الإطار التطبيقي للدراسة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، الإجراءات المنهجية للدراسة، عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

لتحديد مسار بحثنا وتحقيق أهدافه، لابد من وضع مجموعة من الأسس والعناصر الضرورية التي تقدم نظرة شاملة حول ما سنقدمه، أبرز الاختلافات التي تظهر في هذه الدراسة مقارنة بدراسات وأعمال بحثية سابقة والتي تبرزها كل من إشكالية والنموذج المفترض للبحث.

انطلاقاً مما سبق قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة.
- المبحث الثالث: النموذج المفترض للدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يعبر الإطار المنهجي للدراسة عن أهمية الموضوع الذي سنتناوله من وجهة نظر شخصية إضافة إلى الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها بالاعتماد على المنهج الملائم لموضوع البحث وضمن حدود زمنية ومكانية التي تمكننا من التوصل إلى مجموعة من النتائج.

المطلب الأول: أهمية الدراسة وأهدافها

تتناول دراستنا موضوعا مهما من بين المواضيع المعاصرة والمهمة، باعتبارها ضمن مجال الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال التي أصبحت تنشط في بيئة تتسم بالديناميكية والتطورات المتسارعة وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال أهمية وأهداف الدراسة

أولا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة أساسا في محاولة الربط بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية من خلال أبعاد كل متغير، كما يعد من الدراسات المهمة في ميدان الإدارة الإستراتيجية ، إذ يقدم صورة عن بعض المفاهيم الحديثة التي لا تزال محل بحث ودراسة وتأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين مثل إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية.

ثانيا: أهداف الدراسة

تهدف دراستنا لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. عرض إطار نظري حول مفهوم الاستجابة التنافسية.
2. عرض إطار نظري حول مفهوم إستراتيجية التمييز.
3. تقييم مدى إدراك إطارات مؤسسة عمر بن عمر لمفهوم الاستجابة التنافسية، مدى موافقتهم على تعزيزها في تمييز المنتجات
4. اختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود دور لخصائص إستراتيجية التمييز (المتغير المستقل) في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة.
5. الإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: صعوبات وحدود الدراسة

سنتناول في هذا المطلب أهم الأسباب والمبررات التي جعلتنا نختار دراستنا، الحدود المقيدة له، سنعرضها فيما يلي:

يلي:

أولاً: أسباب الدراسة

هناك مجموعة من الأسباب التي حالت إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع والمتمثلة فيما يلي:

1. تماشي موضوع دراستنا والتخصص.
2. حداثة الموضوع، وتماشيه مع بيئة الأعمال الحالية المتميزة بكثرة التغيرات والتطورات في مختلف جوانبها.
3. ميولات شخصية لدراسة موضوع ضمن الإدارة الإستراتيجية.

ثانياً صعوبات الدراسة

خلال قيامنا بدراستنا واجهنا بعض الصعوبات من بينها ما يلي:

1. صعوبة الوصول إلى بعض المراجع خاصة الأجنبية منها ذات صلة بموضوع بحثنا، مع ندرها باللغة العربية.
2. صعوبة الاتصال بمسؤولي مؤسسة عمر بن عمر قلمة.
3. طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم العديد من المفاهيم والأفكار المعقدة والمتداخلة في بعض الأحيان فيما بينها.

ثالثاً: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود معينة وتختلف هذه الحدود من دراسة لأخرى، تتمثل حدود دراستنا فيما يلي:

1. الحدود المكانية: اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باعتبارها من بين المنظمات التي تتناسب وموضوع دراستنا.
2. الحدود الزمنية: تتمثل المدة الزمنية للدراسة الميدانية في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2019/2018.
3. الحدود البشرية: تتمثل الفئة المستهدفة في مؤسسة عمر بن عمر قلمة في العمال والموظفين والإطارات والتقنيين.
4. الحدود الموضوعية: تهدف الدراسة إلى تحليل دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية بالمنظمة محل الدراسة.

المطلب الثالث: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذا النوع من البحوث، كما سنعتمد على الاستبيان (Questionnaire) كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

المبحث الثاني: عرض وتحليل الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة أهمية بالغة، حيث تساهم في إعطاء نظرة عامة حول موضوع البحث إضافة إلى إبراز اختلافاته ومميزاته عن البحوث الأخرى، فمن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بإستراتيجية التمييز سواء كانت بالعربية أم أجنبية، سنقوم بعرض وتحليل تلك التي تم الاستفادة منها في دعم الجانب المعرفي للموضوع وبناء النموذج المقترح، الذي يرتبط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

المطلب الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة

سيتم فيما يلي عرض تحليلي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تعتبر قليلة.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة صفاء تايه مُجد¹: اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية : في إطار التعرف على إمكانية تحقيق إستراتيجية التمايز انطلاقاً من اعتماد إستراتيجية التمكين، قام الباحث بتوزيع 80 استمارة على عينة من المعامل التابعة للشركة العامة للإسمنت الجنوبية، استهدفت معمل إسمنت الجنف الأشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد بمعدل 20، 30 استمارة على الترتيب، أما 30 المتبقية فقد وجهت للزبائن الخارجيين، من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى أن الشركة العامة للإسمنت الجنوبية تبني إستراتيجية التمكين بأبعادها (الثقة الإدارية، الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال والتدريب المستمر) في سبيل تحقيق إستراتيجية التمايز لمعملي إسمنت الجنف الأشرف والكوفة الجديد.

2. دراسة ميادة حياوي مهدي²: دور المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التمييز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد - النجف الأشرف - : في محاولة منها لمعالجة إشكالية دور أبعاد المهارات القيادية الناجحة في تبني إستراتيجية التمييز، من خلال تحليلها للبيانات 40 استمارة موزعة على اطارات المصارف العراقية(مصرفي الرافدين والرشيد)، خلصت الباحثة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية (مهارات تحفيز العاملين، إنجاز المهمة، بناء الثقة بالنفس لدى العاملين ومهارات العمل الجماعي) وتحقيق التمييز في مصرفي الرافدين والرشيد.

¹ صفاء تايه مُجد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد22، العراق، 2012.

² ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التمييز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد، النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد7، العدد30، العراق، 2014.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة: Smith, Ken G & al¹ بعنوان: معالجة المعلومات التنظيمية، الاستجابة التنافسية، الأداء في مجال صناعة الطائرات : هدفت هذه الدراسة إلى تناول مسألة كيف تبني المنظمات ميزتها التنافسية من خلال التركيز على تصرفاتها وسلوكياتها في التجاوب مع تحركات منافسيها في قطاع الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث حددت الدراسة أربع أبعاد للاستجابة التنافسية وهي : التقليد، احتمال الاستجابة، فترة الاستجابة، ترتيب الاستجابة، محاولة شرح تلك الأبعاد من خلال المعلومات التي حددت أبعادها في نوع التصرف الذي من خلاله تستجيب المنظمة وأيضا خصائص معالجة المعلومات وقدرة المنظمة على الاستجابة، تم اختبار أهمية الاستجابة من خلال علاقتها بالميزة التنافسية بربط الاستجابة مع الأداء، دعمت النتائج مفهوم أن استجابة منظمة معينة يمكن توقعها من الطريقة التي يتم بها تفسير ومعالجة المعلومات، كما استنتجت الدراسة أن ثلاثة من أصل أربعة خصائص للاستجابة كانت مرتبطة بالأداء.
2. دراسة Neill Stern² بعنوان: تطوير قدرة لصناعة المعنى للمنظمة: السبق في استجابة تسويقية إستراتيجية متكيفة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الميكانيزمات التي من خلالها يتم تطوير مفهوم معين أو وضع إستراتيجية تسويقية، بحيث تم اعتبار أن المنظمات كوحدات لصناعة المعنى، يتأثر أساسا بالبيئة المضطربة، العقلية الثقافية المفتوحة، اختلاف آلية العمل الجماعي، بحيث تم اعتبار هذه العوامل كمحددات لقدرة المنظمة على صناعة المعنى، بحيث توصلت الدراسة إلى أنه كلما زادت قدرة المنظمات على صناعة المعنى كلما أثر إيجابا على نطاق إمكانية الاستجابة الإستراتيجية وبالتالي يعزز الأداء المبني على الزبون، أيضا فإن المنظمات التي تتضمن تنوعا داخليا أكبر هي الأفضل في قدرتها على التحسس والاستجابة.
3. دراسة Monn, S Kamakura³ بعنوان: تقدير الاستجابة للترويج: حينما تكون الجهود الترويجية التنافسية غير ملاحظة: تعالج هذه الدراسة مشكلة تواجه عادة المسوقين الذين يحاولون تقييم أثر الجهود الترويجية بسبب غياب البيانات عن النشاط التنافسي للسوق، في معظم الصناعات، فإن المنظمات المتنافسة قد تستطيع الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالمبيعات من خلال بعض المصادر الرسمية لكنها نادرا ما تحصل عن حقيقة الجهود الترويجية لمؤسسات أخرى، ماعدا في بعض الحالات أين يكون هناك تجمع لعدد قليل من المؤسسات، حيث اقترحت الدراسة بديلا لحل المشكلة، بحيث يمكن اعتبار أن الجهود الترويجية غير الملاحظة يمكن اعتبارها قيما مفقودة ويمكن معالجتها عن طريق نموذج ماركوف الخفي process hidden Markov

¹ Smith, Ken G & al, "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry," Academy of Management journal 34.1, 1991, P 60-85.

² NEILL, Stern MCKEE, Daryl ROSE, Gregory M, **Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response**, Industrial Marketing Management, 2007, 36.6, PP 731-744

³ Moon, S Kamakura, & Ledolter, J. **Estimating promotion response when competitive promotions are unobservable**, Journal of Marketing Research, 44.3, 2007, PP 503-515.

4. دراسة Homburg & al¹ بعنوان: الاستجابة للمستهلكين والمنافسين: دور النظم التنظيمية الإدراكية والوجدانية: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الميكانيزمات التفاضلية التي تتحكم في الاستجابة للعملاء والمنافسين، حيث حاول الباحث اقتراح إطار يفرق من خلاله بين النظم الإدراكية والوجدانية كمتطلبين هامين للاستجابة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن النظم الوجدانية لها أهمية أكبر في التأثير على الاستجابة للعملاء وان النظم الإدراكية أكثر أهمية في الاستجابة للمنافسين، دلت النتائج أيضا على الأهمية النسبية للنظم الإدراكية كمؤثر على الاستجابة يكون أكثر في المنظمات التي تتميز بقله الحصص السوقية وفي الأسواق التي تتميز بعواقق دخول قليلة للداخلين الجدد.
5. دراسة George M, Giaglis Konstantinos G, Fouskas² بعنوان: تأثير الإدراكات الإدارية على اختلاف التجاوبات التنافسية: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ادراكات الإدارة العليا بخصوص البيئة التنافسية والقدرات التنظيمية على الطريقة التي تستجيب بها المنظمة لتصرفات منافسيها، بحيث اعتمدت الدراسة على نظرية الديناميكية التنافسية لتطوير نموذج لاختباره على 174 منظمة في 22 مجال صناعة في اليونان، أظهرت النتائج علاقة بين الإدراكات الإدارية من جهة والإبداع ودرجة شمول الاستجابة التنافسية من جهة أخرى، حيث أن الادراكات المتعلقة بدرجة حدة المنافسة والتهديدات وقوة المشتريين تتعلق بردود أفعال تنافسية أكثر ابتكارية، قد أظهرت النتائج أيضا بوضوح أن درجة فهم البيئة التنافسية والكفاءات التنظيمية للمنظمة من قبل أفراد الإدارة العليا تؤثر معنويا على درجة تنوع الاستجابة التنافسية، مما يتفق مع البحوث السابقة في الإدارة الإستراتيجية التي ربطت بين الاختلافات بين ادراكات الإدارة مع الاختلاف في التجاوب التنافسي لمختلف متغيرات البيئة التنافسية.

المطلب الثاني: مساهمات الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة

لدراسنا الحالية توجهات مختلفة عن الدراسات السابقة عربية أم أجنبية من حيث العلاقة التي تربط متغيري الدراسة المتمثلة في دور الاستجابة التنافسية في تحقيق إستراتيجية التمييز وبالاعتماد على مجموعة من الأبعاد سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وعرض وتحليل النتائج سعيا منا لتحقيق إضافات معرفية مقارنة بالدراسات السابقة.

أولا: إضافات الدراسة على المستوى النظري مقارنة بالدراسات السابقة

1. عمدت هذه الدراسة تحليل العلاقة التي تربط إستراتيجية التمييز بالاستجابة التنافسية باعتباره خيار إستراتيجي يمكن للمنظمة من مواكبة التغيرات البيئية التي تعمل بها.
2. تناولت هذه الدراسة الاستجابة التنافسية ودورها في تحقيق إستراتيجية التمييز سعيا منا إثراء الجانب المعرفي لهذا الموضوع لأهميته للمنظمات في الوقت الحالي.

¹ Homburg, Christian, Marko Grozdanovic, and Martin Klarmann , "Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems," Journal of Marketing 71.3, 2007, PP 18-38

² Giaglis, George M, and Konstantinos, Fouskas, "The impact of managerial perceptions on competitive response variety," Management Decision 49.8, 2011, PP 1257-1275

ثانيا: إضافات الدراسة على المستوى التطبيقي مقارنة بالدراسات السابقة

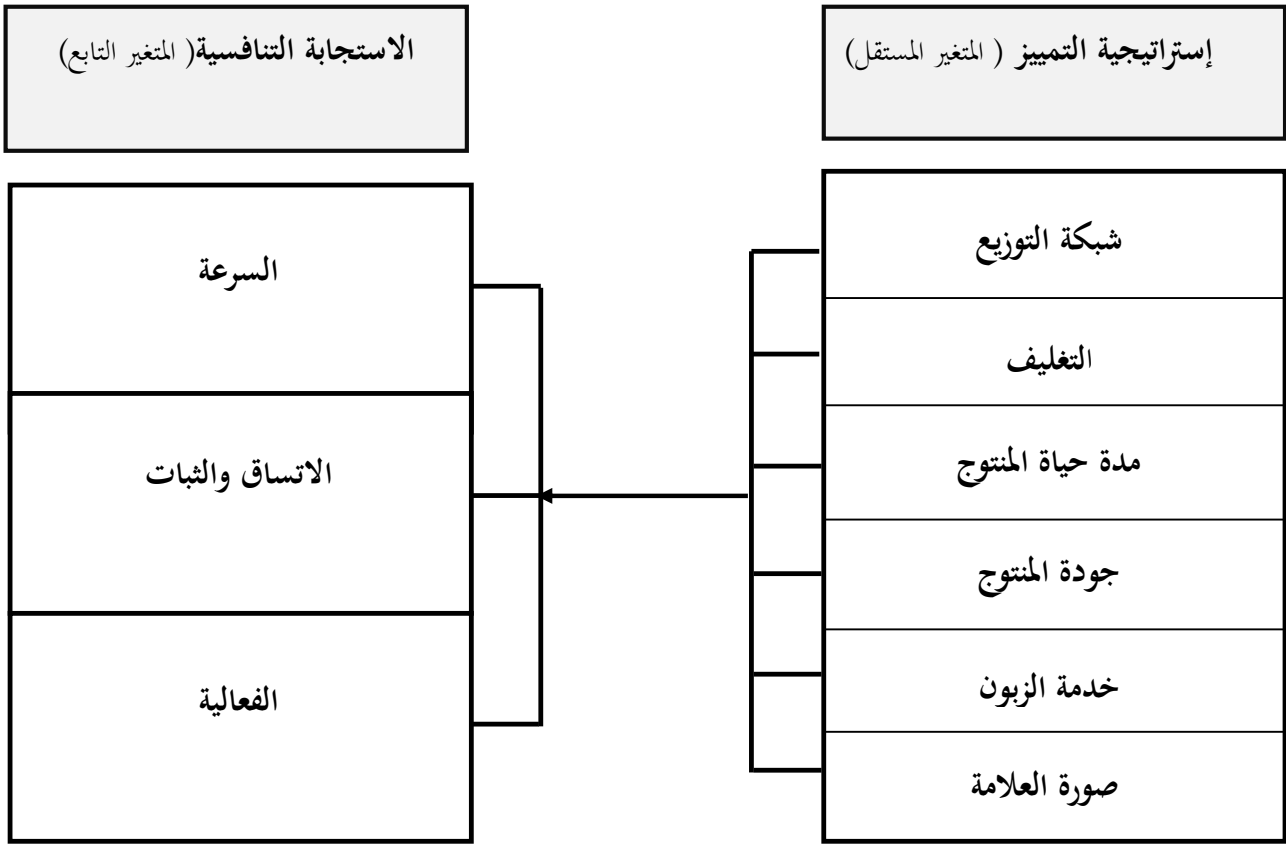
1. استخدام طرق التحليل الإحصائي لتحليل دور إستراتيجية التمييز في تعزيز إستراتيجية التمييز بالاعتماد على تحليل دور كل بعد من أبعاد إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية المحددة في الدراسة.
2. لمعالجة موضوع الدراسة وإثرائه تم اختيار مؤسسة مطاحن عمر بن عمر باعتبارها رائدة في قطاع الصناعات الغذائية .
3. الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لمعالجة الموضوع بتصميم إستبانة مكونة من مجموعة من الأسئلة التي تخص متغيري الدراسة.

المبحث الثالث: تحديد نموذج الدراسة، التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المطلب الأول: عرض نموذج الدراسة

- انطلاقا من استعراض الدراسات السابقة وتحليلها تم بناء نموذج دراسة الذي يعكس التوجهات النظرية للعلاقة بين متغيرات الدراسة، تم تقسيم النموذج إلى محورين:
1. المحور الأول: يحتوي على المتغير المستقل المتمثل في إستراتيجية التمييز بأبعاده الستة (شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، جودة المنتج، خدمة الزبون، صورة العلامة).
 2. المحور الثاني: يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في الاستجابة التنافسية بأبعاده الثلاثة (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية).

الشكل (01): النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

المطلب الثاني: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

أولاً: التنافسية

هي القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبياً وبشكل أكثر بساطة هي القدرة على المنافسة لفترة زمنية.

ثانياً: الاستجابة التنافسية

قدرة المنظمة على التفاعل مع متطلبات السوق والعمل على الاستجابة لها بما يمكنها من التفوق عن منافسيها.

ثالثاً: الاتساق والثبات

القدر من الاستمرارية الذي تملكه المنظمة في الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية.

رابعاً: إستراتيجية التمييز

قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين وفي مجالات متعددة كالجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وأية خدمة تعمل على بلورة صورة متميزة وإيجابية في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، ومن أجل تحقيق حجم مبيعات وأرباح أعلى من منافسيها.

خلاصة

يعتبر فصل الإطار المنهجي للدراسة بمثابة تمهيد لموضوع بحثنا، الذي حددنا فيه أهمية دراستنا وأهم الأهداف التي نسعى لتحقيقها في كل من الجانب النظري والتطبيقي، ضمن مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية... بالاعتماد على منهج معين، إضافة إلى تقديم قاعدة من الأفكار والدراسات التي أبرزت أهم الاختلافات التي جاء بها موضوعنا وساهمت في وضع النموذج المفترض للدراسة المتكون من محورين ويشتمل كل محور على مجموعة من المتغيرات التي تم تعريف بعضها لتوضيحه أكثر.

الفصل الثاني

الإطار النظري للاستجابة التنافسية

وإستراتيجية التمييز

تمهيد

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث تتميز بدرجة عالية من المنافسة، كما تشهد تطورات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والقانونية وخاصة التكنولوجية، مما تطلب على المؤسسات الاستجابة لهذه التغيرات، من خلال تبني خيار إستراتيجي ملائم يضمن لها الاستمرار في اكتساب الميزة التنافسية، بغية تحسين موقفها في السوق ضد الضغوط المفروضة من قبل المنافسين .

وهذا ما نعالجه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى:

- الإطار النظري للاستجابة التنافسية.
- الإطار النظري لإستراتيجية التمييز.
- العلاقة بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاستجابة التنافسية:

الاستجابة التنافسية ضرورة حتمية للمنظمة المعاصرة لتتمكن من البقاء والاستمرار والحفاظ على حصتها السوقية، وبغية التحديد الدقيق لمفهوم الاستجابة التنافسية لا بد من تناول مفهوم التنافسية، حيث تعددت هذه مفاهيم هذه الأخيرة حسب وجهة نظر الباحث.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها.

أولاً: مفهوم التنافسية

هي القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبياً وبشكل أكثر بساطة هي القدرة على المنافسة لفترة زمنية.

وتعرف أيضاً على أنها تمثل خاصية أو مجموعة من الخصائص تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلاً من النمو، هذه التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور، مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة، كذا بمدى إلهامها وتكيفها مع المحيط الخارجي عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة¹.

أما حسب Porter² يرى أن مفهوم التنافسية، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمؤسسات التي تسعى لرفع قدرتها في الاستمرارية والتعايش والتكيف في محيط اقتصادي تنافسي من خلال تنمية مقدراتها في إنتاج سلع وخدمات تضاوي المستوى التنافسي الدولي، وذلك بتخفيض التكاليف والأسعار، تقديم منتجات متميزة ذات بعد تكنولوجي مكثف قادر على رسم حدود جديدة للعبة المنافسة.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، تجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرارية تأثير المتغيرات العالمية والمحلية.

يرى الباحث Richard A. D'aveni³ وآخرون أن البيئة أصبحت أكثر ديناميكية وعنفاً من خلال التغيرات الداخلية والخارجية معاً، نتيجة التطورات المتلاحقة للأسواق نحو التنافس وتزاحم شديد على تحقيق المزايا التنافسية، من خلال الفعل وسرعة رد الفعل، وفي ظل هذا القدر العالي من سرعة التنافس قدم الباحث كتاباً قيماً طور من خلال مفهومها يأخذ حقائق تنافسية جديدة بعين الاعتبار، حيث اقترح أدوات وأطراً لتحليل المناورة الإستراتيجية (7S) للإدارة الإستراتيجية. تناول من خلاله أهمية توفر سبعة عوامل حرجة لتحقيق التفوق التنافسي في ظل بيئة تنافسية ديناميكية،

1 سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص 80.

2 ذكر من طرف نجاة كورتل، معالم التنافسية النسبية المبنية على المعرفة والإبداع التكنولوجي، دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، مجلد ب، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2015، ص.ص 348-383.

³ D'aveni Richard A, *Coping with hypercompetition*, 1995, P45

تتعلق أساسا بإرضاء أصحاب المصلحة، استشراف التوجهات المستقبلية، السرعة، عنصر المفاجأة، تغيير قواعد التنافس، الإشارات، والمبادرات الإستراتيجية، حيث تتعلق كل واحدة منها بمجال تنافسي معين حسب ما يوضحه الجدول (01) التالي:

جدول(01): العوامل السبعة الحرجة لـ D'Aveni

مجال التنافس	عوامل النجاح	العوامل السبعة (S7)
التكلفة/الجودة	- مدى فهم حاجات الزبائن.	- إرضاء أصحاب المصالح S-1
	- تقليص التكاليف	- السرعة S-3
المهارة/التوقيت	- أن تصبح سريعا في اختراق الأسواق.	- السرعة S-3
	- بناء مهارات وابتكارات جديدة.	- المفاجئة أو المباغتة S-4
		- استشراف المستقبل S-2
الإبداع المحسن/الاكتساح	- الردع أو الصد	- الإشارات S-6
	- الهجوم	- المبادرات الإستراتيجية S-7
الجيوب العميقة	- استخدام القوة	- المبادرات الإستراتيجية S-7
	- إخراج المنافس من السوق.	- تغيير قواعد التنافس S-5

Source : D'aveni Richard A, *Coping with hypercompetition*, 1995, P45.

ثانيا: مؤشرات التنافسية

تنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدة مؤشرات أهمها:¹

1. مؤشرات مالية: بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها، بعض مؤشرات المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية... الخ.
2. مؤشرات تجارية: حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقا من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع... الخ.
3. مؤشرات تقنية: ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار... الخ.
4. مؤشرات تنظيمية: وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لامركزية القرارات، نظام المعلومات... الخ.
5. مؤشرات تسييرية: وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون... الخ.
6. مؤشرات شاملة: وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجاها، أحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

¹ كمال رزيق وفارس مسدور، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30.29 أكتوبر، 2002، ص105.

المطلب الثاني: ماهية الاستجابة التنافسية

أولاً: مفهوم الاستجابة التنافسية

إن مفهوم الاستجابة التنافسية يرتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى التي تناولتها الدراسات في الإدارة الإستراتيجية، فنجد مصطلحات مثل التحركات التنافسية، التصرف التنافسي، رد الفعل التنافسي، التجاوب التنافسي وغيرها من المصطلحات التي في مجموعها تتعلق بالكيفية التي تستجيب بها المؤسسة لأي تغير في بيئة الأعمال. حسب Tom Davies وآخرون¹ هي مقياس لقدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في الظروف والأحداث الخارجية، بهدف تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال خلق ميزة على منافسيها في قدرتها على الاستجابة للبيئة الخارجية أي الاستجابة للتغيرات التي تنشأ خارج حدود المؤسسة، بكل بساطة تتطلب الاستجابة التنافسية وجهة نظر خارجة عن المؤسسة، وقدراتها من الأمور ذات الأهمية الخاصة كيف تستجيب المؤسسات للتغيرات الخارجية التي تخلق فرصاً جديدة أو تهدد المؤسسات ، إلى حد معين ما هي إلا عدسة متعددة الأبعاد.

أما Robert وآخرون² ركزوا على الاستجابة السوقية في حديثهم عن الاستجابة التنافسية وتم تعريفها على أنها قدرة المؤسسة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة باستمرار، أن التكيف بسرعة يمكن أن يكون حاسماً عندما تكون تلك الشروط تتميز بالكثير من الغموض وعدم التأكد.

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الاستجابة التنافسية بأنها: قدرة المؤسسة على التفاعل مع متطلبات السوق والعمل على الاستجابة لها بما يمكنها من التفوق عن منافسيها.

المطلب الثالث: أنواع التجاوبات التنافسية

يرى بورتر بأن صور الاستجابة للمنافسة تتوقف على استجابة المؤسسة للإستراتيجية الممكنة التنفيذ، وهذا يتطلب تقييم مدى تأثير هذه الإستراتيجية على المؤسسة، وإلى أي درجة يمكن أن تستفز المؤسسة وتدفعها للانتقام، كقيام مؤسسة ما بحملة لتنشيط المبيعات لفترة محددة بتخفيض معتبر للسعر لصالح المستهلك، بينما تكون مؤسسات أخرى غير قادرة على هذا التنشيط لتأثيره على مركزها المالي³.

الجدول الموالي يعطي أمثلة عن ردود الأفعال التنافسية اعتماداً على التغير في السعر .

¹ Tom Davies & al, **Competitive reponse, a new lens for evaluating company performance**, in Bernd Kuhlín, Heinz Thielmann, The Practical Real-Time Enterprise Facts and Perspective, Springer, Germany, 2005, P58.

² Robert & al, **Market responsiveness, top management risk taking, and the rôle of strategic learning as determinants of market pioneering**, Journal of Business Research, 2009, P783.

³ Michael porter, **competitive strategy**, free press USA, 1998, p 99.

الجدول (02): أنواع الاستجابة التنافسية وفقا لنوع الأداة واتجاهها.

النوع الفرعي	تصنيف نوع الاستجابة من المنافس الثاني	في هذا الاتجاه	المنافس الثاني قرر الرد بتغيير	في هذا الاتجاه	المنافس الأول قرر تغيير
بسيط	تعاون	يزيد	السعر	يزيد	يزيد
	انتهازية	ينقص			
معقد	إنتهازية	يزيد	الترويج	يزيد	يزيد
	تعاون	ينقص			
بسيط	تعاون	يزيد	السعر	يزيد	ينقص
	ثأري	ينقص			
معقد	ثأري	يزيد	الترويج	يزيد	ينقص
	انتهازية	ينقص			

Source: Mariana Itriago Marrero, Long-Term Strategies and Competitive Response, 2011, P13.

يبين الجدول بعض التحركات التنافسية ابتداء من تغيير السعر من طرف المنافس الأول، باعتباره هو المبادر وأن ما قام به هو حركة مستقلة وليس استجابة لتأثيرات سابقة، هنا أن المنافس الأول يزيد أو يخفض من السعر، في حالة الزيادة فإنه يواجه إمكانية تقليل الحصة السوقية إذا اعتبرنا أن قرار الشراء يعتمد بدرجة أولى على السعر وليس على أي عوامل أخرى، في حالة إنقاص السعر وفق الاعتبارات السابقة فإن الهدف هو زيادة الحصة السوقية.

من جهة أخرى يعتبر المنافس الثاني هو المستجيب لتهديدات المنافس الأول من خلال تغيير الأسعار، في هذه الحالة فإنه يمكن أن يغير السياسة السعرية أو من خلا الجهود الترويجية، فإذا أظهر المنافس الثاني توجهها مماثلا فإن هذا يعد تعاون أو قد يظهر سلوكا انتهازيا اخذ بعين الاعتبار ما فقده المنافس الأول، أما النوع الثاني فإنه يشير ببساطة إلى نوع الاستجابة التي أظهرها المنافس الثاني، هذا معناه أنه إذا كانت الاستجابة للتغيرات السعرية مثلا بتغييرات سعرية أخرى حتى لو كانت الاستجابة في اتجاه مختلف، فهذا يعد سلوكا بسيطا من الاستجابة، العكس إذا قرر المنافس الثاني أن يستجيب للتغيرات السعرية من خلال ترويج المبيعات، فهذا يعد سلوكا معقدا¹.

أما "Kotler" فقد صنف ردود الفعل أو التجاوبات التنافسية إلى أربعة أنواع حسب المنافس هي:²

— **المنافس الذي تجاوزته الأحداث:** تعتقد المؤسسة بأن لديها ولاء من طرف زبائنهم، فتكون استجابتها بطيئة نوعا ما للتغيرات التي تطرأ على السوق، أو أنها لا تلاحظ هذه التغيرات في الوقت المناسب أو ليس لديها إمكانيات تكون في مستوى التغيير ولكن يجب على المؤسسة أن تقيم الأسباب التي منعتها من القيام برد الفعل.

¹ عيشوش رياض، إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية ولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص24.

² ذكر من طرف فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك برج بوعريج، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005، ص14.

- المنافس الانتقائي: تقوم المؤسسة بالاستجابة لبعض الهجمات فقط وليس كلها، كأن تستجيب إلى زيادة الإعلان اعتقاداً منها أن ذلك أقل تهديداً من تخفيض السعر.
- المنافس العدواني: إن المؤسسة تحاول أن تحمي ميدان نشاطها وذلك بالرد بعدوانية عن كل هجوم تتعرض له من منافسيها.
- المنافس العشوائي: بعض المؤسسات ليس لها أنماط تفاعلية يمكن التنبؤ بها ولا يوجد أي طريقة للتنبؤ بما ستقوم به، لأن تصرفاتها تكون ظرفية وتمليها عليها تلك اللحظة الآنية.

المطلب الرابع: أبعاد الاستجابة التنافسية

لتتحقق منظمات الأعمال أهدافها من الاستجابة التنافسية يرى Tom وآخرون¹ أن الاستجابة يجب أن تركز على ثلاثة جوانب أساسية وهي السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية.

أولاً: السرعة:

وفقاً لرأي Benefield² فإن السرعة تعني الإدراك ورد الفعل السريع اتجاه ما يسمح بالدخول إلى دورة الخصم أو المنافسين. يلاحظ صلاح الدين الكبيسي وسماء طه نوري، عند دراسة حلقة القرار أن السرعة مطلوبة في كل مراحل تنفيذها، فالملاحظة تتطلب الإدراك السريع للوقائع والحقائق والأحداث ومحاوله مطابقتها مع المدركات والمعرفة والخبرات والمعلومات السابقة، وصولاً لوضع صورة ذهنية تساعد صانع القرار على فهم الفرص والتهديدات المتوقعة في مرحلة التوجه، والتي ستسهم بدورها في اتخاذ القرار عبر الموازنة بين المعلومات المكتسبة بالمرحلتين السابقتين من الدورة، توقعات اتجاه سلوكيات المنافسين للوقوف على مجموعة من الخيارات والبدائل التي تمكن القائد من الاستجابة لتحركاتهم بأسرع وقت ممكن، من ثم اختيار ذلك القرار ووضع موضع التنفيذ، ليصبح مفتاح النجاح هي سرعة الاستجابة.

كما أن سرعة الاستجابة تعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية، هذا يجعل المؤسسة في حالة حركة دائمة للتجاوب السريع مع الفرص الخارجية والتهديدات³، حيث تتنافس المؤسسات حول كيفية زيادة سرعتها في الاستجابة للأحداث والتطورات وقت تواجدها في السوق، سواء كانت تغييرات مفاجئة أو تغييرات في الظروف الاقتصادية والديمقراطية أو تغييرات تمس قطاع النشاط أو المنافسة أو غيره.⁴

قد تحتاج المؤسسات إلى الاستجابة السريعة في حالات كثيرة، مثل الحملات الإعلانية المباشرة، محاولات جذب العملاء الرئيسيين. في هذه الحالة رد الفعل السريع هو المهم، بحيث يوفر التأخير الطويل في الاستجابة للمهاجم عموماً ميزة. على سبيل المثال انتظرت شركة PepsiCo خمسة عشرة شهراً لنسخ منتج جديد لـ Coca-Cola المعلن عنه في ماي

¹ Tom Davies & al, Référence ci-dessus, p60.

² ذكر من طرف صلاح الدين الكبيسي وسماء طه نوري، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدناير، العدد3، الجامعة العراقية، العراق، 2013، ص172.

³ منال أحمد الفقيه، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، ورقة حالية، جامعة إب، كلية التربية، اليمن، 2018، ص14.

⁴ Tom Davies & al, Op.Cit.

سنة 2002 (مشروب Coke Vanilla)، بسبب هذا التأخر تحصل Vanilla Coke على حصة سوقية ضخمة بـ 29% من الأسر في الولايات المتحدة الأمريكية اشترت المشروبات بحلول أوت 2003. في نفس السياق لاحظ جاك ويلش الرئيس التنفيذي لشركة جينيرال إلكتريك خلال مسيرته المهنية، أن النجاح في معظم الصراعات التنافسية لا يكون مصدره تنبؤات عظيمة على كونه نتيجة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الحقيقية فور حدوثها.¹

ثانيا: الاتساق والثبات:

الاتساق هو عبارة عن مجموعة من المهام المحددة بوضوح والتي يجب أن تتم لإكمال النشاط التجاري، بحيث يتحمل الأشخاص المختلفون مسؤولية إكمال كل مهمة ويفهمون تماما كيف ينبغي عليهم القيام بذلك ومتى يجب إكمال المهام.

إذ يتعلق هذا البعد بالقدرة من الاستمرارية، الذي يمكن أن تضمنه المؤسسة في الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة، فالبعد الذي يتعلق بالسرعة لا يقيس بدرجة كبيرة هذا الجانب، حيث قد تستجيب المؤسسة بسرعة لتحرك تنافسي معين مرة واحدة، بينما قد تكون الحاجة هنا لضمان سلسلة من التجاوبات التنافسية، وهذا يتطلب قدرا عاليا من التنسيق والتكامل بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.²

اتساق العملية هي مجرد نظام تضعه في مكانه يدعم إستراتيجية المؤسسة ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة وأكثر سهولة على تقييم نقاط القوة والضعف لديها وإيجاد المجالات التي يمكن تحسينها، يتم تقديم منتجاتها وخدماتها باستمرار مما يزيد من رضا الزبائن وولائهم. تتيح اتساق العملية للمنظمات التعامل مع المشهد المجهول والرد على التغييرات في المشهد التنافسي.³

ثالثا: الفعالية:

تشير الفعالية في مجال الأعمال، إلى مستوى الجودة التي يتم بها تنفيذ مهمة أو عملية تؤدي في نهاية المطاف زيادة الأداء العام للأعمال. بمعنى آخر هل يفعل ما يفترض به؟ يمكن تطبيق الفعالية على العديد من أجزاء الأنشطة التجارية. من وجهة نظر إدارية، يكون العمل فعالا إذا كان أفرادها يؤديون المهام المطلوبة. يمكن أيضا استخدام مقاييس الفعالية لوصف الإنتاج في بيئة التصنيع، في هذه الحالة تعتبر العملية فعالة إذا حققت النتيجة المطلوبة، بمعنى آخر هل انتهى المنتج بالطريقة التي تقصدها المؤسسة؟ على مدى فترة زمنية، كلما زادت المنتجات التي تفي بالمعايير المحددة زادت فعالية العملية.⁴

¹ <https://goo.gl/pySNju>, 14/03/2019.

² رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ <https://tallyfy.com/Blog>, 15/03/2019.

⁴ www.businessdictionary.com/definition/rejected-bid.html, 16/03/2019.

يرى Tom وآخرون¹ أن الفعالية هي مدى إجابة الأعمال بشكل فعال على السؤال " لماذا يجب على العميل اختيار شركتي بالذات؟" يضل التحدي قائما في كيفية إقناع العميل لاختيار منتجات معينة، وكونك الأول ما هو إلا جزء من تلك المعادلة، بحيث الكثير من المؤسسات تفتخر بكونها حققت سبق في الاستجابة لفرصة سوقية معينة، لتكتشف فيما بعد أنها فقدت الكثير من حصتها السوقية لصالح منافسيها، نجد هذا خاصة في الأسواق ذات التنافسية العالية. كما يرى ديكسون² أن الاستجابات الفعالة في الوقت المناسب لإجراء المنافسين أمر بالغ الأهمية للحفاظ على مكانة المؤسسة التنافسية في الأسواق سريعة التغير.

المطلب الخامس: متطلبات الاستجابة التنافسية

أولا: متطلبات الاستجابة التنافسية

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام الخاص، هو عملية بناء استجابة تنافسية، التي تتطلب شروط لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك وسوف نحاول توضيحها فيما يلي:³

1. تقييم قدرة المنافسين

من المهم بطبيعة الحال، تقييم موارد المنافس من خلال النظر في نقاط القوة والضعف لديه، فإن موارده وأصوله وقدراته ستحدد قدرته على بدء ومواصلة التحركات، استجابة للتغيرات البيئية أو التنافسية، احتمالية ردود فعل المنافس ووقته وطبيعته وشدته، بحيث يمكن تحليل الموارد الخاصة بالمنافس بنفس الطريقة التي تجري بها الإدارة تحليلاً لأصولها وقدراتها، حيث تمثل عملية تحليل موارد المنافسين نقطة انطلاق مفيدة في فهم العوامل الرئيسية للنجاح في صناعة معينة، قد يكون من بين هذه المجالات: مهارات تشغيلية (مثل البحث والهندسة أو القوة المالية) أو المهارات العامة (مثل قدرة المؤسسة على النمو أو القدرة على الاستجابة السريعة أو القدرة على التكيف مع التغيير أو البقاء في السلطة أو الابتكار).

— **القدرة على التصميم:** إن تقييم قدرة المنافس على الابتكار سيساعد الإدارة على التنبؤ باحتمالية طرح منتجات جديدة في السوق، أو استخدام تقنيات جديدة لتطوير المنتجات الحالية. تأتي مؤشرات هذا النوع من القدرة على تقييم الموارد التقنية مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر المحفوظ بها، الموارد البشرية صنف الموظفين المبدعين والفنيين العاملين والتمويل إجمالي والأموال المتاحة والنسبة المخصصة للبحث والتطوير، نسبة إلى متوسط الصناعة.

— **القدرة على الإنتاج:** نقصد بقدرة الإنتاج في الصناعات التحويلية، بالقدرة الإنتاجية، في حين تمثل القدرة على تقديم الخدمات في مجال صناعات الخدمات.

¹ Tom Davies & al, OP CIT, P60.

² https://www.slideshare.net/DavidMalinvaud/intelligence-competitive?qid=8ac0af2a-c40d-4518-a145-1a5a28f6e8f7&v=&b=&from_search=6, 19/03/2019.

³ <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Chapter5.pdf>, 23/06/2019.

- القدرة على التسويق: على الرغم من قدرات الابتكار والإنتاج القوية، قد يكون المنافس ضعيفاً نسبياً في تسويق منتجاته. من الأفضل إنجاز تقييم القدرة التسويقية من خلال فحص عناصر المزيج التسويقي. ومع ذلك فإن تقييم هذا الأمر سيكون محورياً في تقييم مهارات الأشخاص المشاركين في المبيعات والتسويق والإعلان والتوزيع وما إلى ذلك. المهم أيضاً الأموال المتاحة والمكرسة لأنشطة التسويق.
- القدرة على التمويل: تعمل الموارد المالية كقيد في أي منظمة، في هنغاريا على سبيل المثال كان هناك عائق رئيسي أمام نشاط التسويق للمجتمعات الأصلية خلال الفترة الانتقالية في التسعينيات وهو التمويل المحدود المتاح للاستثمار. تغلب العديد من المجرين الناجحين على هذه المشكلة من خلال المشاريع المشتركة مع الدول الغربية التي تسعى إلى الدخول إلى السوق. قدمت الدوائر الهنغارية المعرفة بالسوق المحلي وجهات الاتصال بينما وفر الشركاء الغربيون رأس المال والخبرة الإدارية، ومع ذلك ينبغي استكمال هذه البيانات الثابتة بتقييمات لصفات ومهارات الموارد البشرية المتاحة في إطار التمويل.
- القدرة على الإدارة: يمكن لخصائص المديرين الرئيسيين إرسال رسائل واضحة بشأن النوايا الإستراتيجية. تشمل المؤشرات على المسارات الوظيفية السابقة وإجراءات المديرين الأقوياء، أنظمة التحفيز المعمول بها، درجة الاستقلال الذاتي المسموح بها للمديرين الفرديين، وسياسات التوظيف والترقيات في الإدارة.

2. التنبؤ باستراتيجيات المنافسين في المستقبل

- الهدف النهائي لتحليل المنافس هو تحديد استجابة المنافسين؛ أي دليل على كيفية سلوك المنافس عند مواجهته لتغيرات البيئية والتنافسية المختلفة. يغطي هذا أسئلة مثل ما يلي:
- هل يتنافس المنافس مع الوضع الحالي؟ قد يفسح المجال الذي يتم من خلاله للمنافسين غير المباشرين استغلال أسواق جديدة دون أي اضطراب. بدلا من ذلك قد يكون الشخص الذي يحاول تحسين مركزه الحالي سريعاً في ملاحقة تغييرات السوق أو أن يكون مهووساً بتحسين أداء المنتجات على المدى القصير.
 - ما التحركات أو التحولات الإستراتيجية المحتملة التي سيقوم بها المنافس؟ من الواضح أن المعرفة بالأهداف المستقبلية للشركة تلعب دوراً مهماً في الإجابة على هذا السؤال، يمكن أن يوفر التاريخ بعض الأدلة حول الطريقة التي تتصرف بها المؤسسات. كما ستوفر الأهداف والافتراضات والقدرات بعض الإرشادات حول كيفية استجابة المؤسسة لتغيرات السوق بفعالية. بعد النظر في ما سبق، المؤسسة قد تكون قادرة على الحكم على أي من استراتيجياتها البديلة الخاصة من المرجح أن تؤدي إلى رد الفعل الأكثر ملاءمة من جانب المنافسين.
 - أين هو المنافس الضعيف؟ في التجارة كما هو الحال في الحرب، يتحقق النجاح بشكل أفضل من خلال تركيز القوة ضد الضعيف. لا يتطلب الأمر نظرة ثاقبة كبيرة لندرك أنه سيكون من الغباء أن تضاد شركة رائدة في السوق في المناطق التي تكون فيها الأقوى.

— ما الذي سيثير الانتقام الأكبر والأكثر فعالية من قبل المنافس؟ بينما قد يقبل قادة السوق التنازل على بعض النشاطات الهامشية، نظرًا لانخفاض هوامشهم أو قوانين مكافحة الاحتكار، أما غير ذلك فمن المحتمل أن تؤدي التصرفات التي تمس الأنشطة الأساسية فستقابل بانتقام شديد. هذا ما تعمل به Rolls-Royce كلما اقتربت من السوق الأمريكية بحثًا عن محركات هوائية.

ثانياً: أداء الأعمال والاستجابة التنافسية

يعتبر تطوير مجموعة من الكفاءات فيما يتعلق بالقضايا التشغيلية والتقنية والسوقية وغيرها من القضايا المهمة، خطوة أساسية في توفير المؤسسة أساس ثابت لتحقيق استجابة تنافسية.

حيث يشير Heathon Tversky¹ إلى أن الرغبة في الرهان على حدث غير مؤكد لا تعتمد فقط على الاحتمال المقدر لهذا الحدث ودقة هذا التقدير، بل تعتمد أيضا على المعرفة العامة للفرد أو فهمه لما يتعلق بسياق الكلام. أيضا دراسة قام بها Dickson and Krueger² وجدت أن المديرين الذين لديهم كفاءة ذاتية أكبر لاتخاذ القرارات هم أكثر عرضة لاختيار مسارات عمل أكثر خطورة، في حين توصلوا إلى أن كفاءة صانع القرار عنصر أساسي في إنشاء وصيانة ميزة تنافسية، كما أن تأثيرات الكفاءة على مستوى المؤسسة متسقة مع آثار بناء كفاءة صانع القرار، بحيث تشير إلى أن الاستجابات السريعة والقوية تكون أكثر احتمالا عندما تكون الكفاءات ذات الصلة موجودة في المؤسسة، أي كلما زادت الكفاءة المدركة للشركة، كلما كان رد الفعل وسرعة استجابتها أكبر لتحقيق التميز في السوق.³

من جهة أخرى يرى Smith وآخرون⁴ أن العوامل البشرية لها تأثير كبير على نوعية الاستجابة، خاصة عندما نتحدث عن الجانب التعليمي والخبراتي لفريق الإدارة العليا، ومن هنا يظهر الباحث أن لهذه العوامل تأثير على سرعة وبداية الاستجابة لدى المديرين والمسؤولين على اتخاذ قرارات حاسمة، لأن هؤلاء قدرة على التحليل وتوفير البدائل والحلول أكثر من غيرهم، وبالتالي سيكونون أقل اعتمادا على تقليد سلوك المنافسين، ويضيف الباحث أن المديرين أقل خبرة سوف يكونون أكثر إقداما على المخاطرة، كثر قدرة على تعلم سلوكيات جديدة، يتوقع هنا أن يكون هؤلاء أكثر إقداما على المنافسة بعدوانية.

إن سعي المؤسسة في تعزيز استجابتها التنافسية، له أثر على أداء الأعمال الخاص بها، فالمؤسسات التي تضمن أداء مميّزا في ظل قدر عالي من الاستجابة التنافسية، سوف تحقق مزايا الأداء المستجيب، مما قد يضمن له مزايا تنافسية فريدة، لكن أحيانا تكون مؤقتة لأن الوضع من الصعب الحفاظ عليه في ظل بيئات تنافسية عالية.

¹ Heath & tversky, **Ambiguity and competence in choice**, Preferences and beliefs, under uncertainty, journal of risk 4, 1991, PP5-8.

² Krueger Norrise and Peter Dickson, **How Believing in Ourselves Increases Risk Taking, self-Efficacy and Opportunity Recognition**, Decision Sciences 25.3, 1994, P385.

³ John w and al, **competency prior reformance opportunity franing and copetitive reponse**,exploring some behorioral decision theory perspectives, marketing le letrs, 1996, p148-149.

⁴ K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, **Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry**, Academy of Management Journal, 1991, P64 .

يقدم Tom وآخرون¹ جدولا يختصر فيه العلاقة بين الأداء والاستجابة التنافسية، إذ يقدم الجدول أربع حالات: فقد يكون الأداء مستجيبا وقد يكون جيدا ولكنه لا يتضمن تحسينات تعزز من استمراريته نتيجة ضعف استجابة المؤسسة، والحالة الأخرى هي التباطؤ في الجانبين، وهنا تعاني المؤسسة من اختلالات يتعين العمل على تصحيحها.

الجدول رقم(03) العلاقة بين أداء الأعمال والاستجابة التنافسية

أداء الأعمال	أداء غير محصن	أداء مستجيب
	متباطئ	أداء غير كاف
متدني	الاستجابة التنافسية	

Source: Davies Tom & al, Op,Cit, 2005, P 61

يصف الجدول العلاقة بين الاستجابة التنافسية وأداء الأعمال المربعات الأربعة نظهر أن المؤسسات تكون في إحدى الحالات التالية:

- 1. أداء مستجيب:** المؤسسات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية لمختلف التغيرات البيئية مع قدرات هامة للتجاوب بشكل سريع ومتسق وأيضا فعال، وهذا ينشئ ميزة تنافسية تترجم في أداء أعمال عالي للمنظمة.
- 2. أداء غير كاف:** المؤسسات ضمن هذه المجموعة تتميز باستجابة عالية ولكن لا يمكنها ببساطة تحويل ميزتها في الاستجابة إلى أعمال محسن، وهنا قد يرجع الأمر إلى مجموعة من العوائق التي تمنع تحصيل النتائج وتثبط المؤسسة من استيعاب التغيرات الخارجية.
- 3. أداء غير محصن:** تعاني المؤسسات في هذا النوع من عدم كفاية قدرات الاستجابة التنافسية، ولكنها رغم ذلك تظهر أداء عالي، لكن يعد هذا موقعا غير مستمر، بحيث تعتبر المؤسسة غير محصنة. مع استمرارية هذا الوضع سوف يؤدي في النهاية إلى أزمة تنظيمية كبيرة. ربما يكون حصولها على هذا التمويع من خلال الاستجابة في الماضي لكنها تعاني الآن من القصور، أو نتيجة تركيز على الوضع الداخلي، فبعض المؤسسات التي تشهد تغيرات سريعة في دورة حياة التكنولوجيا، ربما معرضة إلى هذا بشكل خاص.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التمييز:

إن من البدائل الإستراتيجية التي تطرح أمام المؤسسة إستراتيجية التمييز، التي تتأني من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة فريدة للمستهلك. وإن فرص خلق التمييز أو التفرد بالمؤسسة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المؤسسة. إن المؤسسة التي تبني إستراتيجية التمييز بالمنتج أو الخدمة 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.

¹ Tom Davies & al, Référence ci-dessus, P61.

المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية الشاملة ل Porter:

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوئها الأداء الأفضل وهي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، حيث اقترح Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وهي كما يلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الإستراتيجيات التنافسية ل "Porter":

كل القطاع النطاق التنافسي(السوقي)	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	إستراتيجية التمييز
	إستراتيجية التركيز	
جزء من القطاع		

Source : Michael porter, **choix stratégiques et concurrence**, édition economica, Paris, 1982, P42

أولاً: إستراتيجية قيادة بالتكلفة:

تعرف إستراتيجية السيطرة بالتكاليف على أنها تلك الخطة طويلة الأمد التي تهدف إلى كسب حصص سوقية بعرض منتجات بأسعار متدنية، وذلك بالتركيز على تدنية التكلفة داخليا ومراقبة أسعار المنتجات المنافسة خارجيا ويتحقق ذلك بالبحث عن الحجم الأمثل الذي يمكن من امتصاص التكاليف الثابتة بتوزيعها على أكبر حجم ممكن من المنتجات.

والهدف من تدنية التكلفة لا يتعلق بتحقيق هوامش ربح مرتفعة بل يستخدم كذلك لتطبيق أسعار منخفضة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة¹.

ثانياً: إستراتيجية التمييز

هي إستراتيجية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة فريدة. المؤسسات المتميزة هي القادرة على إشباع حاجات المستهلك وجذبه من أجل زيادة حجم المبيعات من ثم تستطيع حماية المؤسسة من منافسيها. وهذا التمييز يجعل المؤسسة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة وتنمي ولاء المستهلك لعلاماتها².

ثالثاً: إستراتيجية التركيز-

تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على نشاط محدد، أو أنشطة محددة، لتقديم مزيج محدود أو ضيق من المنتجات لقطاع سوقي معين، أو فئة متميزة من المستهلكين. تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي

¹ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.ص.60-61.

² د.زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.253.

وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة بخدمة السوق ككل. وتأخذ هذه الإستراتيجية ثلاثة أشكال وهي : تنمية السوق، تنمية المنتج، التكامل الأفقي¹.

تتم هذه الإستراتيجية من خلال:

- إما يتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا السوق.

الجدول (04) يلخص مختلف متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة:

الجدول رقم(04): متطلبات إستراتيجيات التنافس ل Porter

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> — رقابة محكمة على التكاليف. — تقارير رقابية منظمة ودورية. — حوافز مبنية على تحقيق الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> — مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها. — مهارات خاصة بالعملية التصنيعية. — إشراف محكم على العمالة. — منافذ توزيع منخفضة التكاليف. 	السيطرة بالتكاليف
<ul style="list-style-type: none"> — تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير. — معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية. — القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات العالية. 	<ul style="list-style-type: none"> — قدرات تسويقية عالية. — قدرات عالية في مجال البحوث. — شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا. — النزعة نحو الإبداع. — تعاون مع قنوات التوزيع. 	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> — مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> — مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. 	التركيز

المصدر: عبد الكريم كاكي، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، 2013، ص.154.

¹ هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص.161.

المطلب الثاني: مفهوم إستراتيجية التمييز.

أولاً: تعريف 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 تميز عن بقية المؤسسات المنافسة لتبقى. لذا فقد حدد البعض مفهوم التمييز بأنه " السمات والخصائص الفريدة لمنتج المؤسسة والتي تقدم قيمة للزبائن".

حسب Porter¹ فإن إستراتيجية التمييز هي: عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين، باتجاه تقديم قيمة مضافة لدى الزبائن تبرر سعر البيع المرتفع.

يعرف حيرش² بأنها: التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة بما يفرض على المؤسسة القيام بالبحث والتطوير والإبداع المستمرين.

يعرف Orsoni & Helfer³ إستراتيجية التمييز بأنها: الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستو مجموع القطاع.

تعرف أيضا بأنها إستراتيجية توسعية تعتمد على تقديم منتجات تختلف في قيمتها عن المنتجات المنافسة أو المنتجات البديلة في نفس السوق، بحيث يجد المستهلك نفسه أمام منتج ذو خصائص يدركها بسهولة ولا يجدها في منتج غيره وتدفعه لاتخاذ قرار الشراء بنفسه⁴.

في ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن إستراتيجية التمييز هي قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة متميزة ومتفردة عن المنافسين وفي مجالات متعددة كالجودة المتميزة وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، أية خدمة تعمل على بلورة صورة متميزة وإيجابية في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها، من أجل تحقيق حجم مبيعات وأرباح أعلى من منافسيها.

ثانياً: أنواع إستراتيجية التمييز:

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، كذلك يمكن التمييز المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، كذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، هناك نوعين من التمييز:⁵

¹ Porter M, L'avantage concurrentiel. Dunod, Paris, 1999, P153.

² عيسى حيرش. الإدارة الإستراتيجية الحديثة. دار الهدى. الجزائر. 2012. ص 243.

³ ذكر من طرف عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 5.

⁴ إلياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁵ M.porter: L'avantage concurrentiel, Inter Edition, Paris, 1993, P 27-28.

1. التمييز نحو الأعلى: تتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن المنافسين، هذا النوع من التمييز يمكن أن يعتمد على الأداء، التكنولوجيا، الإبداع في شكل المنتج، يمكن أن يتحقق أيضا عن طريق الجودة والطول النسبي لمدة الاستخدام...

عند انتهاز هذه الإستراتيجية سوف تتحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة نوعا ما، ويتم تغطيتها بفرض سعر بيع مرتفع - عر استثنائي - يكون عادة أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، أي سعر أعلى من متوسط السعر في الصناعة.

2. نحو الأسفل: هناك بعض المؤسسات حققت نجاحا كبيرا بفضل هذه الإستراتيجية، التي تقترح من أجل سعر منخفض عرض منتج بقيمة نوعية أقل من المنافسين، نزع بعض الخصائص، تخفيض أداء المنتج...، هي موجهة للزبائن الذين يولون أهمية كبيرة للسعر، بالرغم من معرفتهم بان نوعية المنتج أو الخدمة محدودة، فهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في التوجه إلى عروض أخرى بقيم أو نوعية أعلى.

يمكن التمييز أيضا بين:¹

- التمييز المادي: يكون بالنسبة للسلع التي يمكن ملاحظة جودتها قبل الشراء، إذ يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة عن السلعة أو الخدمة، مثل الزهور الطبيعية.

- التمييز المعنوي: يكون بالنسبة للسلع التي لا يمكن ملاحظة جودتها إلا بعد الاستهلاك، لا يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة بل يجب إرسال إشارات متصلة بها إلى العملاء بأشكال متباينة للتمييز، على سبيل المثال يمثل شكل العبوة أداة قوية ملموسة لإرسال إشارات عن تسويق المنتج، أما بالنسبة للخدمات تكتسب صورتها الذهنية من خلال التسهيلات الخدمية وسلوك الموظفين.

المطلب الثالث: مجالات ومصادر إستراتيجية التمييز

أولا: مجالات لإستراتيجية التمييز

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة ومن بينها تشكيلات مختلفة للمنتج، منذ بداية عملية الإنتاج إلى غاية وصول المنتج إلى الزبون. يمكن حصر مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول فيما يلي:

1. جودة المنتج:

إن المؤسسة وضمن إستراتيجية التمييز تحرص كل الحرص على أن يكون عرضا مميذا عن عروض المنافسين، فتقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها والمعروضة من طرفهم، تقوم المؤسسة حسب هذه الإستراتيجية بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع

¹ فيليب سادر، ترجمة: علا احمد إصلاح: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، 2008، ص.290

الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يسهم في رفع هوامش الربح، ضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها¹.

2. مدة حياة المنتج:

مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا لتطورا تكنولوجيا سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، بالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التمييز الذي تريده المؤسسة².

3. التغليف:

إن أقصر الطرق للاتصال بين المنتج والمستهلك هو الغلاف الذي يوضع فيه المنتج وهذا يعني أن الغلاف يتحمل مسؤولية صعبة في العمل البيعي، إذ أنه يحل محل رجل البيع كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين المنتج والمستهلك ونظرا لأهمية الغلاف في إستراتيجية تمييز المنتج عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة يستوجب من وجهة نظر المستهلك توفر فيه مجموعة من المعايير أهمها:³

- أن يكون الغلاف قادرا على المحافظة على السلعة من التلف أو التسرب.
- أن يكون الغلاف مناسباً للكمية من المنتج التي يراها المستهلك موافقة مع احتياجاته وعاداته الشرائية.
- أن يبعث الغلاف في نفس المستهلك شعورا بالارتياح.
- أن يكون شكل الغلاف جذابا للمستهلك متماشيا مع ذوقه وميوله.
- أن شكل الغلاف مميّزا للسعة عن بدائلها.

4. شبكة التوزيع:

إن شبكة التوزيع كنظام يسمح بتقديم عرض تجاري تنافسي للمستهلك يحقق التمييز من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أساس أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى المستهلك، حتى أن هناك من

¹ أحسن عثمانى وعمران الزين، دور إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية التمييز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد15، الجزائر، ص451.

² مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص50.

³ قرينات إسماعيل، مساهمة الإستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعارف (مجلة علمية محكمة)، العدد21، جامعة اكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016، ص404.

المؤسسات من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي أي البيع على الشبكة العنكبوتية وذلك بغرض التمييز عن باقي المنافسين.¹

5. صورة العلامة:

هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، حتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية، مراسلاتها وفواتيرها، مثل اختيار مؤسسة PEUGEOT لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها تمييز بها عن باقي المنافسين.²

6. خدمة الزبون:

يمكن للمؤسسة تحقيق التمييز عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج في سبيل كسب رضا الزبون انطلاقاً من طرح منتجاتها بصورة أسرع تضمن تسهيل الطلب خاصة فيما يتعلق بالشراء الإلكتروني الذي يوفر خدمة الطلب المباشر مثل Amazon، إضافة إلى احترام أجال التسليم وتمييز المنتجات خلال عملية التركيب لا سيما المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين.

فنجاح المؤسسة لا يقتصر على تحقيق التمييز في أحد هذه الأبعاد فحسب، بل يمكن بناء التمييز على أكثر من بعد مثل: مؤسسة Caterpillar المتميزة في مجال نشاطها من خلال مجموعة متعددة من الأبعاد تضم توفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، بالإضافة إلى شبكة مميزة من الموزعين والباعة، كما عرفت مؤسسة Mc Donald S بعلامتها الراسخة في أذهان مستهلكيها على مستوى العالم ككل من حيث توافقها مع مطالبهم، جودة نوعيتها والوفاء بوعودها اتجاه زبائنها.³

ثانياً: مصادر إستراتيجية التمييز

ترتكز هذه الإستراتيجية على مصادر عديدة يمكن على أساسها بناء ميزة التمييز، حيث تعتبر سلسلة القيمة الحجر الأساسي في بناء ميزة تنافسية مستمرة.

1. إستراتيجية التمييز وسلسلة القيمة لـ Porter:

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter هو تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية ومعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً، بالتالي إنشاء قاعدة تمييزية. وتعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها.⁴ انطلاقاً من تقسيمها إلى أنشطة أساسية تتضمن الإمدادات الداخلية " استلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد الأولية، حركة

¹ مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص50.

² نفس المرجع، ص50.

³ أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات-باتنة-، رسالة

دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2017، ص54.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار الزورني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص84.

النقل ومراقبة المخزون"، العمليات " التعبئة والتغليف، الصيانة، الرقابة على الجودة، الخدمات الإنتاجية"، الإمدادات الخارجية " نقل السلع المصنعة أو الشبه المصنعة إلى مراكز التوزيع، تخزين البضائع الجاهزة، معالجة الطلبات"، التسويق والمبيعات " طرق التوزيع وسياسة الأسعار، الإعلان والترويج"، الخدمة " الصيانة والإصلاح، توفير أو بيع قطع الغيار، بالإضافة إلى أنشطة داعمة تختص بدعم الأنشطة الأساسية من خلال البنية الأساسية للمؤسسة والخدمات المساعدة "الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، الحسابات، الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي"، إدارة الموارد البشرية " التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز"، المشتريات "مواد خام، مواد أولية، أجهزة وآلات، قطع غيار"، التطور التكنولوجي " طرق الإنتاج الحالية، أنظمة الإيزو الحديثة(ISO)"¹.

بالتالي فنجاح المؤسسة لا يتوقف على نجاح كل نشاط في أداء عمله فحسب، بل يمكن أن يعتمد على التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة، المؤدية في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتقديم قيمة أعلى للزبون. فتحقيق التميز بخصوص تسليم الطلبات في الوقت المحدد مثلا يتطلب منها التنسيق بين الأنشطة في مجال العمليات، الإمدادات الخارجية والخدمات مما ينتج عنه تخفيض التكلفة الناتج عن الحد من مستويات المخزونات داخل المؤسسة. الأمر الذي ينطبق على مؤسسة Ikea التي اعتمدت في تحقيق نجاحها وبناء سمعتها على إعادة تشكيل سلسلة القيمة الخاصة بالأثاث الحديث، ذلك من خلال تحقيق وفورات في تكاليف التخزين وتوفير إمكانية الشراء، التركيب الفوري بسعر منخفض².

والشكل (03) يوضح كيفية تحقيق التميز انطلاقا من مختلف الأنشطة الخالقة للقيمة.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص.ص.137، 138، 139.

² أسماء زكري، مرجع سبق ذكره، ص49.

الشكل(03): المصادر الأساسية المتمثلة في سلسلة القيمة



Source : Porter M, L'avantage concurrentiel, op. cit, P156

المطلب الرابع: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز

أولاً: تمييز خصائص المنتج

تستطيع المؤسسة تمييز منتجاتها عن المنافسين باستخدام خصائص المنتج في حد ذاته ويعتبر هذا النوع من التمييز الأكثر انتشاراً في تحديد التموقع، حيث أن المنتج يتوفر على عدد كبير من المميزات التي تحاول المؤسسة اختيار أهمها والتركيز عليها مثل التمييز عن طريق الغلاف وهو الاستجابة الحقيقية لحاجات المنتج والمستهلك ويستعمل كوسيلة للترويج. التمييز عن طريق الجودة التي تعتبر من أهم خصائص المنتج فهي محفز أساسي في اتخاذ المستهلك قرار الشراء. أيضاً التمييز عن طريق الخدمة والأفراد والذي يتضمن تحسين المجالات التالية الاستجابة الفورية لتلقي مطالب العميل، الاعتمادية والجدارة في إنجاز الأعمال، الضمان وخدمات ما بعد البيع... كذلك نجد أيضاً التمييز عن طريق التوزيع بحيث يمكن للمؤسسة التمييز عن المنافسين عن طريق اختيار قنوات التوزيع المناسبة وفق العوامل التالية: الاعتبارات الخاصة بالسوق، الاعتبارات الخاصة بالسلعة، الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة من حيث التكلفة والمراقبة والمرونة¹.

ثانياً: التمييز الانطباعي للمنتج

تستطيع المؤسسة القيام بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بالاعتماد على حملة ترويجية لمنتجاتها، ذلك بوضع مزيج ترويجي يشمل "الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة والنشر" بشكل مناسب قادر على إظهار تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات الأخرى المنافسة².

ثالثاً: التمييز عن طريق السعر

إن إتباع المؤسسة التمييز عن طريق السعر يأخذ أشكال متعددة منها السعر المرتفع أي البيع بسعر أعلى من أسعار المنافسين بحيث يتم طرح المنتج بسعر مرتفع منذ البداية مع توفر شرط الجودة العالية، تعرف أيضاً باسم إستراتيجية قشط السوق³. السعر المنخفض أي البيع بسعر أقل من سعر المنافسين حيث يتم تحديد سعر منخفض في مرحلة تقديم المنتج ثم رفعه تدريجياً عن طريق تحسين الجودة وأساليب التوزيع، هذا ما يعرف بإستراتيجية اختراق السوق⁴. التمييز السعري أي إعطاء المنتج أكثر من سعر بحيث يتم بيع المنتج أو السلعة بسعرين أو أكثر وتنجح هذه الطريقة في حالة سوق الاحتكارية⁵.

¹ وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-باتنة-، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2012، ص 19.

² أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 245-246.

³ بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 172-174.

⁴ المرجع نفسه، ص 172-175.

⁵ ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 25.

المطلب الخامس: مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز

أولاً: مزايا إستراتيجية التمييز

تعد إستراتيجية التمييز من الاستراتيجيات التنافسية العامة، المؤسسة التي تبني هذه الإستراتيجية تمتاز بقدرها على البقاء والاستمرار ويحقق التميز المزايا التالية:

1. تجنب المنافسة

إن أول وأهم مزية تتحقق عند تبني إستراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للمؤسسات بعزل نفسها جزئياً من المنافسة غي الصناعة، من خلال إنتاج منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من قبل الزبائن في قطاعات سوقية واسعة، بما يجنبها الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها.

ذالك أن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز يسمح للمؤسسة بترك بصمة واضحة لمجموعاتها الإستراتيجية في الصناعة، كقيام المنتجين الكبار في صناعة إعداد وجبات الغداء بتفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة، وكذا اعتماد مؤسسة Sony إستراتيجية تمييزية استهدفت بها قطاعات واسعة في السوق موظفة الإبداع، التكنولوجيا، الجودة ومصداقية المنتج لخدمة زبائنها بشكل متميز، إضافة إلى مؤسسة Maytag التي تمكنت من عزل نفسها عن منافسيها مثل Whirlpool و GE في صناعة الأجهزة المنزلية الكبيرة من خلال تقديم خط إنتاج كامل من الغسالات، المجففات، الأفران والثلاجات بما يساندها من جهود مستمرة لتحسين والعمل على تطوير منتجات جديدة، وبالنظر للجودة، المرونة وملائمة المنتجات لمواصفات الزبون استطاعت المؤسسة تغطية قطاع واسع من الزبائن في مستوى الأجهزة المنزلية.

كما يمكن أن يستهدف التمييز قطاعات سوقية خاصة تحت ما يعرف بإستراتيجية التخصص التي تتعامل فيها المؤسسة مع شريحة خاصة من الزبائن أو قطاع ضيق من السوق مما ينقص من حدة المنافسة، كالمؤسسات المتخصصة في الرحلات الثقافية التي تنظم لزبائنها زيارات للمواقع التاريخية أو إلى المعارض الكبرى، ذالك بإشراف مدربين مؤهلين ومتخصصين في هذا المجال¹.

2. وضع حواجز دخول مرتفعة

بما أن المنتج يعتبر بطاقة تعريف للمؤسسة المنتجة، فإن الطريقة التي يمكن بها للمؤسسة القائمة توقع الحصول على حواجز تمنع بها الدخول إلى السوق تكون من خلال إنتاج منتجات متميزة، تحتوي على خصائص فريدة تحول دون قدرة أي مؤسسة محتملة الدخول إلى السوق بمثلها من غير أن تحقق خسائر، رغم أن هذا الانفراد والتمييز يسمح للمؤسسة القائمة بتحقيق أرباح مرتفعة.

¹ أسماء زكري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 58-59.

ذلك أن للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبنية لإستراتيجية التمييز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول مرتفعة أمام المؤسسات التي تفكر في الدخول إلى الصناعة، لأن المؤسسات القائمة تمتلك منتجات عالية التميز تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة، المهارة، الشهرة والأصول المتخصصة التي تمتلكها المؤسسات المتميزة، خاصة الولاء للعلامة الذي يعد كمصدر قوة ذات قيمة كبيرة باعتباره يوفر الحماية للمؤسسة في السوق، من خلال الصدى الذي تحدثه في ذهن الزبون فتدفعه لتكرار شراء نفس المنتج نتيجة الثقة والأمان والمصداقية التي تترتب عن الاستخدام المتواصل لهذا الأخير، مما يستلزم على الداخلين المحتملين استثمارات باهظة في التمييز من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المنتهجة لهذه الإستراتيجية¹.

3. إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن

إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين². حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون، كذلك علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسات المتبنية لاستراتيجيات التمييز تكون قوية إلى درجة الولاء لها وعدم تركها بحثاً عن منتجات بديلة³.

4. تعظيم المردودية واكتساب حصة سوقية

إن إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في السوق، بالتالي هذا الأخير راض وقادر على دفع السعر حتى لو كان باهظاً مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، بهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار، أكثر طلباً، أي أن المؤسسات تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى زبائنها، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر في الأجل القصير وحصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، مما يجعلها قادرة على التأثير في السوق بما يحقق أهدافها أي تكتسب قوة سوقية⁴.

ثانياً: مخاطر إستراتيجية التمييز

على الرغم من الفوائد التي يمكن أن تكتسبها المؤسسة جراء تبنيها لإستراتيجية التمييز إلا أن الفهم الخاطئ لعوامل هذه الإستراتيجية وتكلفتها يشكل مخاطر كبيرة قد تلحق بالمؤسسة، التي يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:⁵

1. قابلية المؤسسة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكين.

¹ Porter M., *La concurrence selon porter*, Editions village mondial, Paris, 1999,P32.

² إيمان نعمون، *دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية*، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية- بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، 2011، ص49.

³ روبرت.أ. بتس. ديفيد. لي، *الإدارة الإستراتيجية: بناء ميزة تنافسية*، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص338.

⁴ المرجع نفسه، 339.

⁵ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص25.

2. الاستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التمييز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهظة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

3. قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة، لقد لاحظنا في السنوات الأخيرة كيف تحرك المنافسين بسرعة للتقليد والاستنساخ لكل شيء متميز وبنجاح، هذا الأمر شمل صناعات عديدة.

4. تهديد التمييز حيث أن مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات وذوق المستهلك. وخلاصة القول تتطلب إستراتيجية التمييز من المؤسسة تطوير الاستجابة وان تتخذ اختيارات الإنتاج أو السوق أو الكفايات المتميزة التي تعزز الواحدة الأخرى لتزيد قيمة المنتج أو الخدمة في عيون التمييزون من فرض سعر أعلى من السعر الحقيقي. وضرورة اهتمام التمييزون بمحاولات التقليد للتمييز من قبل المنافسين الآخرين.

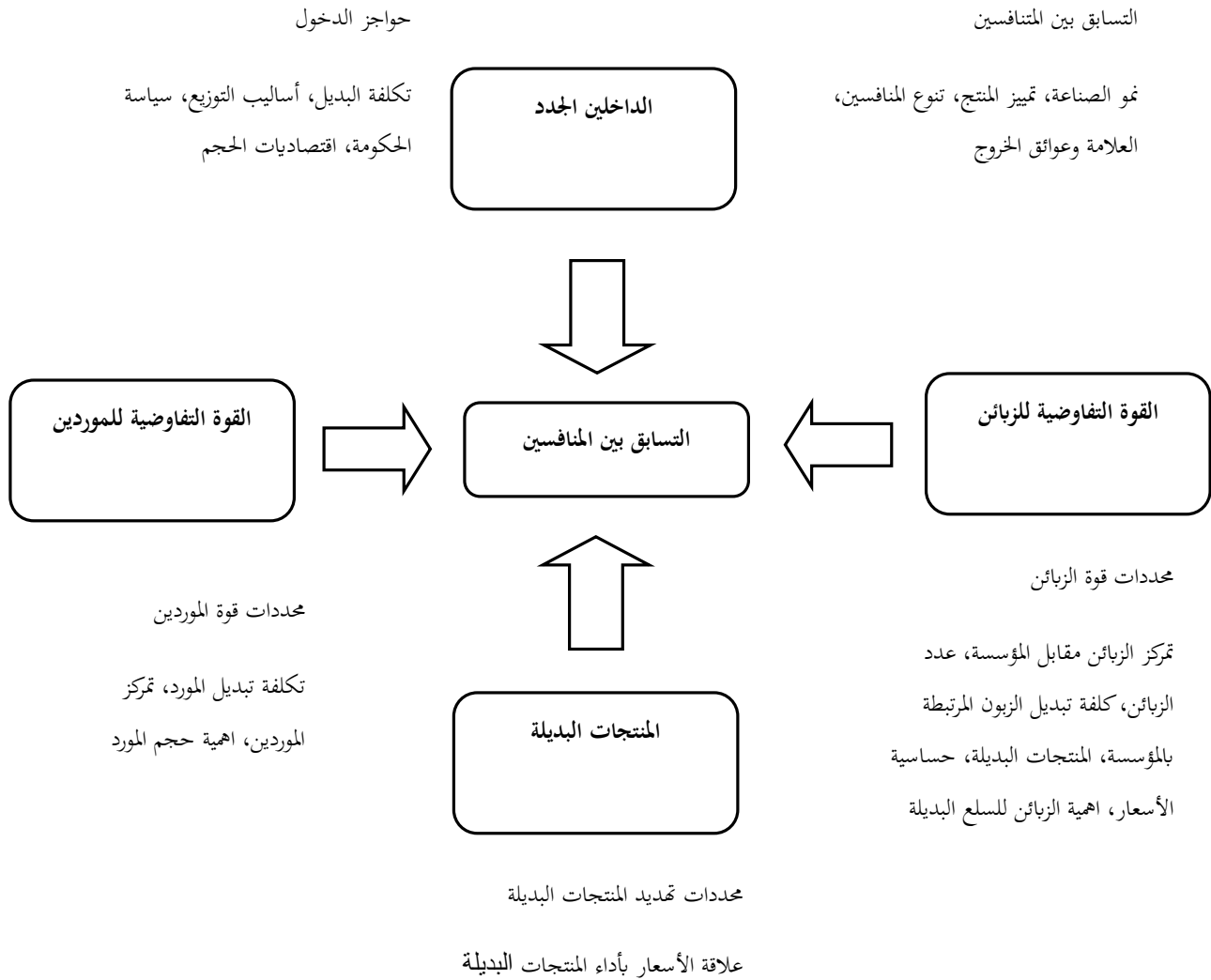
المبحث الثالث: نحو تعزيز الاستجابة التنافسية في ظل تبني إستراتيجية التمييز.

يتناول هذا العنصر تفسير العلاقة النظرية لدراستنا المتمثلة في دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية، ذلك من خلال عرض بعض النماذج النظرية المقترحة التي تربط بين المتغيرات الخاصة بنموذج الدراسة ومحاولة ضبط العلاقة بينهم.

المطلب الأول: تعزيز الاستجابة التنافسية حسب قوى Porter .

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، يمكن هذا التحليل المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، يوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل. في ما يلي سيتم التطرق على هذه العوامل الخمسة في الشكل (07).

الشكل (04): نموذج القوى الخمس التنافسي في البيئة الصناعية



المصدر: ماجد عبد المهدي، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 143.

أولاً: تحديد الداخلين الجدد

يتعلق تحديد الداخلين المحتملين بالضغوطات الممارسة على المؤسسات الموجودة في القطاع والمرتبطة بخلق قواعد جديدة، ناتجة عن إدخال إمكانيات وقدرات وتقنيات حديثة من شأنها التأثير على أرباح المؤسسات الحالية وحصتها السوقية، باعتبارهم قوة تنافسية تتأثر شدتها بحواجز الدخول في القطاع وردود أفعال المنافسين الحاليين¹. ذلك أن إتباع إستراتيجية التمييز يضع المؤسسة في مأمن من تحديد الداخلين المحتملين بوضع حواجز دخول قوي القطاع ناتجة عن الولاء العالي للزبائن تجاه العلامة التجارية المعروفة، التكاليف المستدامة للإنتاج، التسويق والتطوير التي يتعذر على المنافسين المحتملين تحملها، إضافة إلى الخدمات الخاصة المعروضة من قبل المؤسسات الحالية².

¹ فرحات عباس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² أسماء زكري، مرجع سبق ذكره: ص

ثانيا: تهديد المنتجات البديلة

يقصد بها مجمل المنتجات المقدمة من قبل قطاعات أو صناعات أخرى لتحل محل منتجات المؤسسة وتؤدي نفس الوظيفة. يتحدد تهديد المنتجات البديلة إما بتخفيض الأرباح بانخفاض معدلات المبيعات والتأثير على الأسعار، إما بالزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي، بما يشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات.

بالتالي فإن التمييز في المنتجات يضمن تخفيض تهديد المنتجات البديلة نظرا لأن المؤسسة التي تتبع التمييز يمكنها الرفع من جودة المنتج، تقديم خدمات أفضل لحسم المنافسة لصالحها، كما أنها تشكل حاجز أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة بما يضمن الحفاظ على الرأسمالي الزبوني ويعزز حظوظ بقائها في السوق والسيرة عليه¹.

ثالثا: القوة التفاوضية للزبائن

يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بشأن نوعية المنتجات، بالإضافة إلى كيفية التسديد، شروط النقل والتسليم وخدمات ما بعد البيع...، حيث تتحدد القوة التفاوضية للزبائن من خلال وجود بدائل عديدة للمنتج ناتجة عن العدد الكبير للمؤسسات المنافسة، إضافة إلى إمكانية التكامل الخلفي وإنتاج منتجات معيارية، فكلما زادت شدة هذه القوة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة².

ولا شك أن التمييز في المنتجات يخلق نوع من الولاء لدى الزبون لمنتجات المؤسسة فيجعله أكثر إخلاصا وأقل حساسية للسعر، يتحقق ذلك من خلال³:

1. محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في المنتج عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.
2. محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة التي يتحملها الزبون عند شرائه للسلعة.

رابعا: القوة التفاوضية للموردين

إن قوة مفاوضة الموردين بإمكانها ممارسة قوة تنافسية في الصناعة وذلك برفع الأسعار أو التخفيض جودة السلع التي يبيعونها وينظر إليهم على أنهم تهديد للمؤسسة ومن العوامل التي تعطي قوة تفاوضية للموردين هي⁴:

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن إليها المنتج في صناعة ما، حيث لا تعطي نفس الميزات التي تعطيها المنتجات الأصلية، خاصة في حالة ارتفاع الأسعار.
- الصناعة يسيطر عليها عدد محدود الموردين برغم من كبر حجم مبيعاتها.
- عندما يكون ما يقدمه المورد للمؤسسة المشتريّة أحد أهم المدخلات في نشاط أعمالها بمعنى أن إنتاج المؤسسة لدرجة كبيرة على هذه المدخلات.

¹ أسماء زكري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² ماجد عبد المهدي، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 145.

³ <https://www.slideshare.net>, OP CIT, 19/03/2019.

⁴ فرحات عباس، مرجع سبق ذكره، ص 19.

خامسا: التسابق بين المنافسين

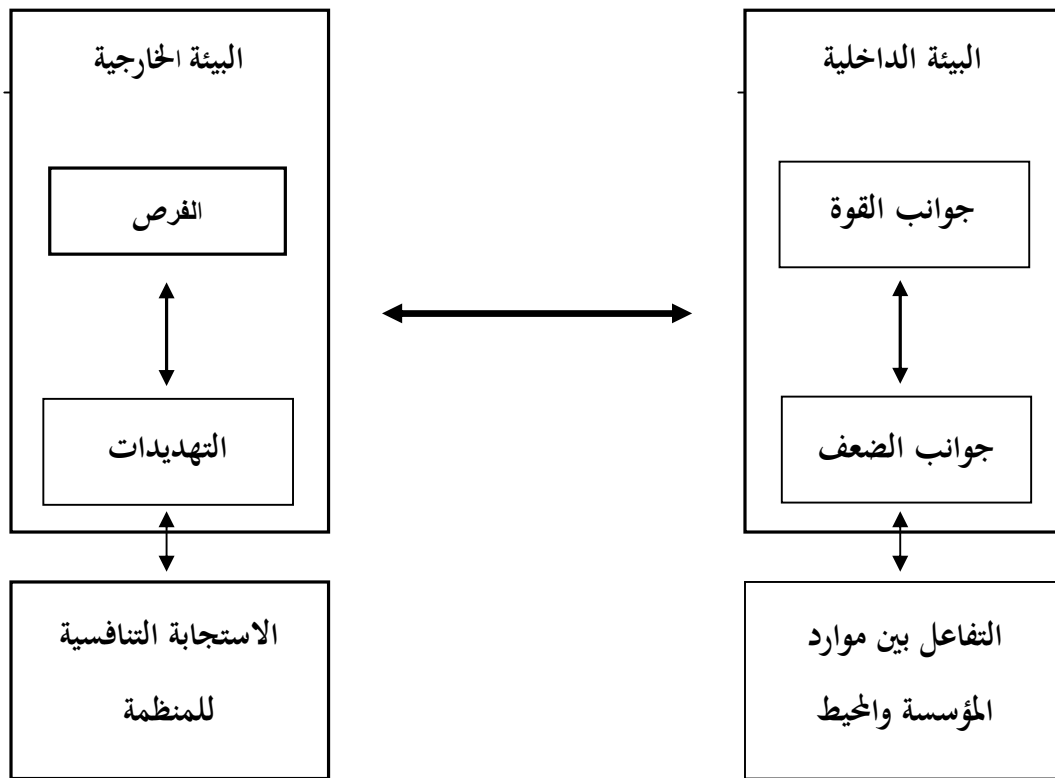
تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المنافسين محور ومرتكز القوى التي تساهم في جاذبية الصناعة، من بين العوامل المهيكلة المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة نجد: المنافسين، النمو البطيء في القطاع، التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، الرهانات الإستراتيجية المرتفعة.¹

ولتبني المؤسسة خيار التمييز تستطيع أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التميز في منتجاتها قياسا بمنافسيها، مما يمكنها من فرض أسعار عالية تساهم في زيادة عدد الوحدات المباعة.

لمطلب الثاني: نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة

الشكل الموالي يبين التكامل والتفاعل ما بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية بهدف رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة التنافسية.

الشكل(05): التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة



Source: <https://www.alukah.net>, 19/06/2019.

إذ لا تستطيع المؤسسة التفاعل والاستجابة لكافة التغيرات الحالية والمستقبلية الموجودة في المحيط الذي تنشط فيه أو الرد على أفعال المنافسين إلا من خلال التحديد الدقيق لجوانب القوة التي تتصف بها وتميزها عن منافسيها، جوانب الضعف التي قد تهدد أعمالها ونشاطها (وهذا ما تقوم به عملية التحليل الداخلي)، كذلك تحديد الفرص الاستثمارية

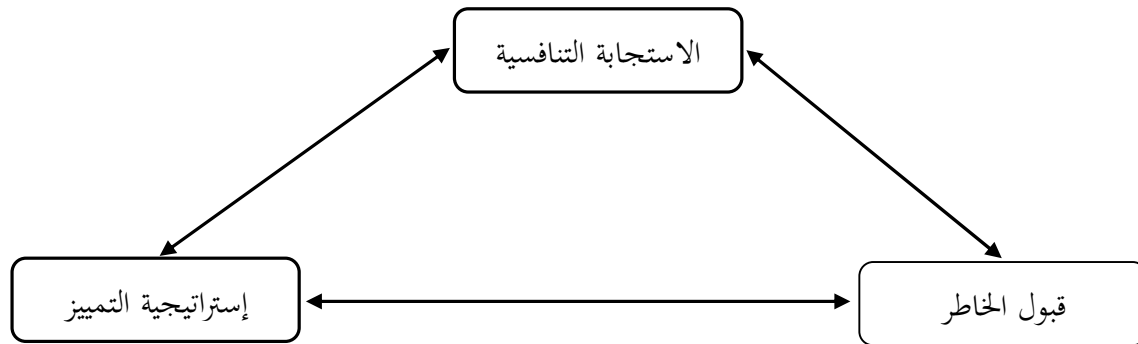
¹ بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص 40.

المتاحة أمام المؤسسة التي يجب اقتناصها، تحديد المخاطر التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو الزوال (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية)¹. من المؤكد أن أهم مورد في المؤسسة يمنحها القدرات السابقة هو المورد البشرية الذي له تأثير كبير على نوعية الاستجابة، خاصة عندما نتحدث عن الجانب التعليمي والخبراتي لفريق الإدارة العليا، وما له من القدرة على التحليل وتوفير البدائل والحلول أكثر من غيره، التعامل بفعالية وثبات مع الاضطرابات المحيطة بالمؤسسة ومنعها من التأثير على تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: نموذج العلاقة بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية وقبول المخاطر.

يوضح الشكل التالي الخطوط العريضة للعلاقة بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية وقبول المخاطر.

الشكل (06): الخطوط العريضة بين الاستجابة التنافسية، إستراتيجية التمييز وقبول المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

يبين الشكل أعلاه العلاقة المتبادلة بين الاستجابة التنافسية وإستراتيجية التمييز وعلاقتها بقبول المخاطر التي تبينها الأسهم في اتجاهين.

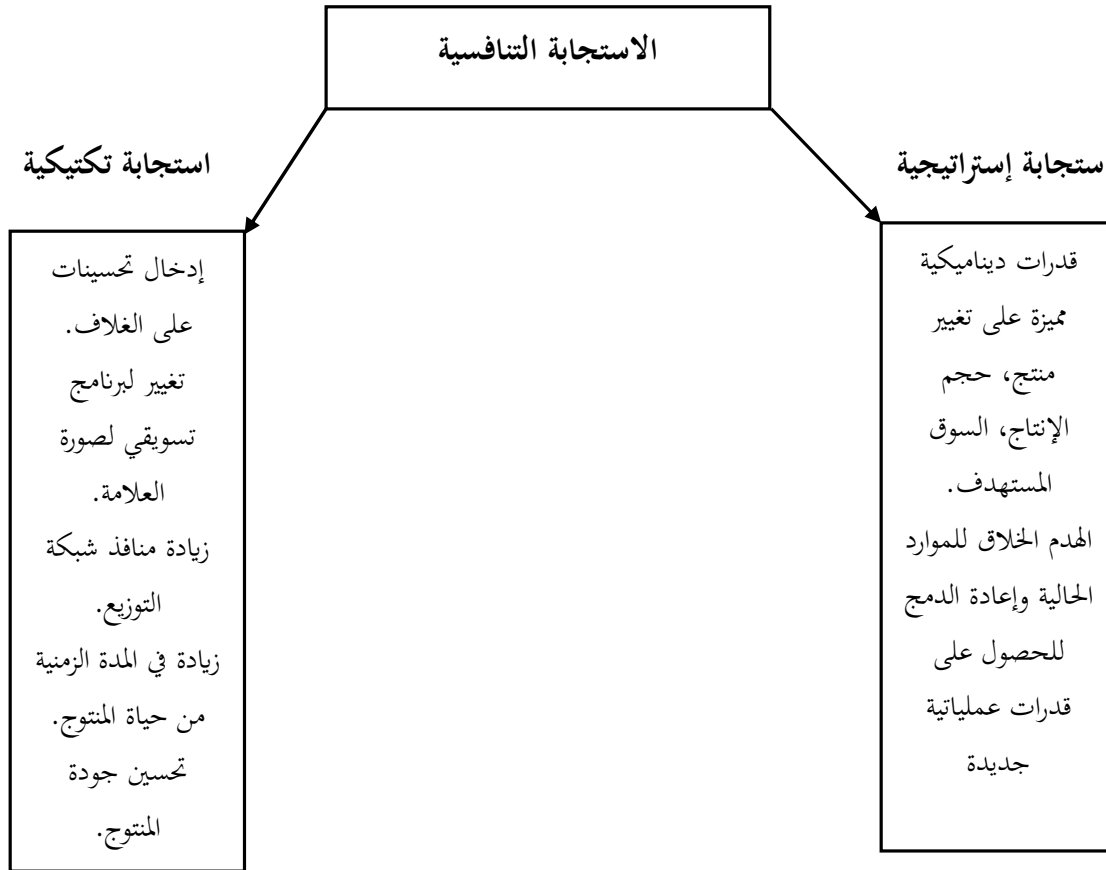
باعتبار أن الاستجابة التنافسية تمكن المؤسسة من اكتساب المرونة في مواكبة التطورات البيئية كالتطور في احتياجات ورغبات الزبائن، ذلك من خلال عناصر الاستجابة التنافسية المتمثلة في السرعة والثبات والفاعلية، التي تؤثر وتتأثر بمدى قبول المؤسسة لمخاطرهم؛ مثلاً الاستجابات الغير مناسبة أو المتأخرة لها أثر مدمر على أداء المؤسسة لأن الاستجابات عادة ما تنطوي على درجة عالية من المنافسة، أيضاً الخطأ في جمع المعلومات حول توقعات وافتراسات الزبائن وتقديم منتجات وخدمات لا تتوافق مع رغباتهم، أو عدم الاتساق والثبات في مواكبة التغيرات المحيطة مما يعيق تحقيق أهدافها، كما أن تبني المؤسسة لإستراتيجية التمييز يسمح لها بعزل نفسها جزئياً من المنافسة في الصناعة، من خلال إنتاج منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من قبل الزبائن في قطاعات سوقية واسعة، بما يجنبها الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها وهذا ما يحملها بعض المخاطر التي قد تهدد بقائها واستمرارها مثلاً: الاستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التمييز وقدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة.

¹ <https://www.alukah.net> , 19/06/2019.

المطلب الرابع: العلاقة بين أبعاد إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية

يوضح الشكل (09) العلاقة بين الاستجابة التنافسية بأبعاد إستراتيجية التمييز المتمثلة في شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، جودة المنتج، خدمة الزبون، صورة العلامة.

الشكل (07): العلاقة بين أبعاد إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

نحاول من خلال الشكل السابق إبراز إستراتيجية التمييز كخيار إستراتيجي هادف لمواجهة المنافسة والمنافسين تعتمد المؤسسة في بيئة الأعمال المعاصرة لترفع من قدرتها على التجاوب بشكل سريع ومنتسق وأيضاً فعال لمختلف التغيرات البيئية من خلال عناصر إستراتيجية التمييز (شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، جودة المنتج، خدمة الزبون، صورة العلامة)، كما تمكنها من الاستجابة لتصرفات المنافسين والرد عليها مما يجعلها في وضعية أفضل في أداء أعمالها وزيادة فرصها في التفوق عن منافسيها، من خلال توفير التميز الفريد في المنتجات والخدمات المتميزة التي سيكون الزبائن على استعداد لدفع ثمنها، إدخال تحسينات على الغلاف أو تغيير لبرنامج تسويقي لصورة العلامة أو عن طريق زيادة منافذ شبكة التوزيع، زيادة في المدة الزمنية حياة المنتج، هذا ما يعتبر رد فعل تكتيكي على المنافسين. كذلك قدرة المؤسسة على تغيير منتج أو حجم الإنتاج أو السوق المستهدفة أو بالهدم الخلاق للموارد الحالية وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة، أي رد فعل إستراتيجي على المنافسين، هذا ضمن قدرات ديناميكية متميزة تساعد في تحقيق ما سبق.

يرجع مصطلح القدرات الديناميكية في الأصل إلى أعمال شومبيتر 1934 وحديثه عن مفهوم المنافسة المبنية على الابتكار أين تعتمد الميزة التنافسية على ما سماه شومبيتر بالهدم الخلاق للموارد الحالية وإعادة الدمج للحصول على قدرات عملياتية جديدة.

قدرة المؤسسة على دمج وبناء وإعادة ضبط الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة تغيرات البيئة السريعة، إي قدرة المؤسسة في الحصول على أشكال جديدة ومبدعة من المزايا التنافسية.¹
القدرات الديناميكية تركز على العمليات الداخلية للمنظمة التي تهدف إلى تطوير وتحديد قدرات المؤسسة، والهدف منها هو التكيف والتأقلم مع الشروط البيئية المتقلبة.²

خلاصة

تناول هذا الفصل الجانب النظري للدراسة حيث تم التطرق إلى الإطار النظري للاستجابة التنافسية الذي يعتبر من بين المصطلحات الحديثة بأبعادها (السرعة، الاتساق والثبات، الفعالية)، التي تعتبر ضرورة لتعزيز قدرة المؤسسة على رد الفعل اتجاه تصرفات المنافسين والتكيف مع اضطرابات المحيط، كما تطرقنا إلى الإطار النظري لإستراتيجية التمييز التي بدورها تضمنت مجموعة من الأبعاد (شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، جودة المنتج، خدمة الزبون، صورة العلامة) سعياً لإبراز أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال في تعزيز الاستجابة التنافسية.

¹ Pavlou, Paul A, and Omar A. El Sawy, **Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**, Decision Sciences, 2011, P 241.

² NIEVES, Julia; HALLER, Sabine. **Building dynamic capabilities through knowledge resources**, Tourism Management, 2014, P 225

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن عمر

بن عمر قائمة

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الاستجابة التنافسية وإستراتيجية التمييز من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالمة. حيث سنحاول تحديد دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية، وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالاتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة.

يعرض هذا المبحث بطاقة تعريفية لأحد المؤسسات الناشطة في مجال المنتجات الزراعية الغذائية بالجزائر تتضمن تاريخ نشأتها، طبيعة نشاطها وأهم المتعاملين معها، بالإضافة إلى نوع الهيكل التنظيمي المتبع داخلها، وذلك بهدف تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة قبل التطرق لواقع كل من إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية داخلها ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مجموعة عمر بن عمر ومؤسسة المطاحن .

تطرقنا في هذا المطلب إلى التعريف بمجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية، بتقديم بطاقة فنية عن المؤسسة من خلال إبراز طبيعتها القانونية، رأس مالها، موقعها الجغرافي، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها.

أولا: تقديم مجموعة عمر بن عمر للمنتجات الغذائية:

مجموعة عمر بن عمر شركة عائلية، تأسست سنة 1984 على يد الأب عمر بن عمر، وتحولت الأعمال التجارية للعائلة إلى الاسم التجاري مجموعة عمر بن عمر Group Benamor، واختصت في مجال المنتجات الزراعية الغذائية، والتي تميزت بالجودة العالية وهو ما جعلها رائدة في مجال الإنتاج الغذائي على المستوى الوطني، وبعد وفاة الأب تولى الأبناء مسؤولية الإدارة، بالسير على خطى أبيهم، وقد قاموا بتطوير المؤسسة وتحديثها وتوسيعها، حتى أصبحت اليوم بثلاث شركات رئيسية كل في اختصاصها:

1. مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر CAB.

2. مؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB ويتبعها إداريا مصنع العجائن الغذائية وهي المؤسسة محل دراستنا.

3. مؤسسة التنمية المحلية (المشاتل).

بعد دراسة جدوى لإعداد المشروع من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وبناءا عليها وعلى النتائج التي تحصلت عليها تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن

عمر بداية سنة 2000 ببلدية الفجوج وقد شرع في بنائها يوم 28 ماي 2000 من طرف مؤسسة إيطالية متخصصة في هذا المجال، معتمدين أيضا على كفاءات جزائرية، دامت مدة الإنجاز 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى التي تقدر طاقتها الإنتاجية بـ 300 طن / 24 سا. مع زيادة الطلب على منتجات المؤسسة التي تتميز بالجودة العالية ولتحقيق هدف التوسع الذي يعتبر من أهدافها الأولى والأساسية، بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة يوم 04 مارس 2005 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 400 طن / 24 سا من أجل تغطية هذا الطلب والتي بدأت العمل شهر جويلية 2006.

وقد تم إدخال عدة تحسينات للمؤسسة ففي عام 2006 تم إدخال آلات جديدة في العملية الإنتاجية بالنسبة للمطحنة الأولى، وذلك بهدف زيادة جودة المنتجات من خلال نزع الحبوب السوداء قبل عملية الطحن، كما تم إدخال برنامج يعمل على التحكم في جميع الآلات ويساعد على اكتشاف العطل وتحديد مكانه ووقت حصوله، مما يسرع من عملية التصحيح. بعد النجاح الكبير الذي حققته المؤسسة، قامت بإجراء دراسة تفصيلية تقرر بعدها إنجاز فرع جديد في مجال العجائن الغذائية والكسكس الذي شرع في إنجازه يوم 15 أوت 2008 لتبدأ العملية الإنتاجية في يوم 01 جوان 2009، حيث يعتبر هذا المصنع تابع إداريا لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر. كما تم تدعيم فرع العجائن الغذائية بخط إنتاج جديد خلال عام 2011 ليتضاعف حجم الإنتاج إلى خمسة أضعاف، أيضاً تم رفع القدرة الإنتاجية للكسكس، بعد دخول التجهيزات الجديدة عام 2012. وفي بداية سنة 2013 بدأت المؤسسة في بناء مخازن جديدة لتخزين المادة الأولية (القمح الصلب) بقدرة تخزين 30000 طن، ببلدية عين الباردة ولاية عنابة، وفي نفس الفترة تم شراء مركب صناعي بولاية بومرداس يتضمن عدة مصانع من أجل زيادة الإنتاج وتلبية حاجات السوق الجزائرية والتوسع إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO9000. في سبتمبر 2014 بدأت المؤسسة في إعادة تأهيل المخازن، بطاقة إنتاجية تصل إلى 460000 خبزة في اليوم، وإعادة تأهيل مطحنتين، مع قدرات تفوق 1000 طن في اليوم للقمح اللين، 600000 طن في اليوم من القمح الصلب، بالإضافة إلى إعادة تأهيل وحدة العجائن والكسكس بطاقة إنتاجية تصل إلى 9500 و4800 كغ في الساعة على التوالي، كما أعادت تأهيل صوامع تخزين القمح بسعة 125000 طن.

ثانيا: التعريف بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر MAB:

تعتبر مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) برأسمال قدره 500.000.000.000 دج، تأخذ المؤسسة التسمية التالية: SARL Les Moulins Amor (MAB).
تقع مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ببلدية الفجوج في الشمال الشرقي لولاية قلمة وتبعد حوالي 04 كلم عن عاصمة الولاية، يحدها من الشمال بلدية الفجوج، الشرف بلدية هيليبوليس، من الغرب بلدية مجاز عمار، من الجنوب بلدية قلمة، تقدر مساحتها الإجمالية 4 هكتار.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها.

أولاً: فروع المؤسسة:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- 1- وحدة إنتاج السميد 400طن: هي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ..).
- 2- وحدة إنتاج السميد 300طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.
- 3- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: التي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

ثانياً: طبيعة نشاط المؤسسة:

تقوم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بإنتاج المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك خاصة في الجزائر وهذا راجع للعادات والتقاليد في المجتمع الجزائري، من أجل الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من القطاعات السوقية المتاحة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية، وتنقسم منتجاتها كما يلي:

1. فرعي المطاحن لإنتاج السميد ومشتقاته وتمثل منتجاته في:

— سميد عادي من القمح الصلب بوزن 25كلغ.

— سميد رفيف من القمح الصلب بوزن 25كلغ و10كلغ.

— سميد ممتاز رطب بوزن 25كلغ.

— سميد خاص بالعجائن (SSSE) بوزن 25كلغ.

— نخالة للمواشي بوزن 50كلغ.

— فريضة القمح اللين بوزن 50كلغ.

يمثل الجدول التالي القدرة الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر من السميد

الجدول رقم (05): القدرة الإنتاجية للمؤسسة من السميد

الوحدة: طن/اليوم

المادة المستعملة	القدرة الإنتاجية
القمح الصلب واللين	700 طن في اليوم

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع المؤسسة الرسمي www.amorbenamor.net

حيث تقدر القدرة الإنتاجية في العام بـ: 250000طن من السميد

2. فرع العجائن وتمثل منتجاته في: ينقسم إلى أربعة أنواعاً نظر إلى الملحق (03).

يمثل الجدول التالي القدرة الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر من العجائن.

الجدول رقم (06): القدرة الإنتاجية للمؤسسة من العجائن

القدرة الإنتاجية	المنتج
6500 كلغ / الساعة	العجائن القصيرة
3000 كلغ / الساعة	العجائن الطويلة
500 كلغ / الساعة	العجائن الخاصة
6000 كلغ / الساعة	الكسكس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع المؤسسة الرسمي www.amorbenamor.net

أما بالنسبة للقدرة الإنتاجية في العام تقدر بـ 138000 طن من العجائن والكسكس.

ثالثا: عدد العاملين بالمؤسسة وأهم المتعاملين معها.

1: عدد العاملين بالمؤسسة:

بالنظر إلى حجم عمال المؤسسة البالغ عددهم 851 عامل حسب إحصائيات 2016، يمكن تصنيف المؤسسة المبحوثة ضمن المؤسسات الكبيرة، والشكل الموالي يوضح تقسيم عدد العمال حسب المستويات الإدارية بالمؤسسة.

الشكل رقم (10): توزيع عمال المؤسسة سنة 2016



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مديرية الموارد البشرية.

يتميز نظام العمل في المؤسسة بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يكون العمل بواسطة التناوب من خلال ثلاث فرق في حالة عمل لمدة 08 ساعات والفرقة الرابعة تكون في حالة راحة باستثناء فريق الإدارة، كما هو مبين في الجدول (07): كالاتي:

الجدول رقم (07): نظام العمل في المؤسسة

طريقة العمل	فريق العمل
تعمل من الساعة 8:00 إلى 12:00 ومن 13:00 إلى 16:30	الإدارة
تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا	الفرقة الأولى
تعمل من الساعة 13:30 زوالا على الساعة 21:30 ليلا	الفرقة الثانية
تعمل من الساعة 21:30 ليلا إلى الساعة 05:30 صباحا	الفرقة الثالثة
تكون في حالة راحة لمدة يومين	الفرقة الرابعة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مديرية الموارد البشرية.

فالنظام الداخلي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر مصادق عليه من طرف المحكمة المختصة إقليميا ويطبق على جميع عمال المؤسسة، هو مطبق في المواد التي لها علاقة مع تنظيم العمل، الوقاية الصحية والأمن وطلب العمل، الانضباط.

2. أهم المتعاملين مع المؤسسة

إن الحركة الاقتصادية التي تمارسها المؤسسة من عمليات شراء لمختلف المواد الأولية وبيع لمنتجات متنوعة كونت لها علاقات مع العديد من المتعاملين سواء موردين أو زبائن، كما أقحمتها في حرب تنافسية مع عدد كبير من المنافسين في القطاع .

— **الموردون:** تسعى المؤسسة إلى التعاقد مع موردين أكفاء وذوي سيرات حسنة وذلك على المستوى المحلي أو الدولي، بحيث تعتمد بنسبة 35% من المادة الأولية محليا، 65% على المستوى الدولي من أربعة مناطق مختلفة من العالم هي: المكسيك، كندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية.

— **الزبائن:** تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء الزبائن في جميع المنتجات التي تنتجها خاصة العجائن نتيجة الجودة العالية التي تميزها من منتجات المنافسين، التي غطت العديد من فئات المجتمع، بالإضافة إلى تجار الجملة المتواجدين عبر كافة أنحاء الوطن.

— **المنافسون:** أما عن المنافسة فالمؤسسة تواجه منافسة شديدة من طرف المؤسسات المتخصصة في هذا المجال، من بينها:

في ما يخص السميد من بين منافسي المؤسسة في هذا الميدان نجد:

- مطاحن كسرة زمان (قالمة).
- مطاحن سيدي براهيم (عنابة).
- مطاحن الزيبان (بسكرة).
- مطاحن بلدي (عنابة).
- مطاحن رياض سطيف (فرجوية)
- مطاحن ميكسيكالي (قسنطينة).

أما في ما يخص العجائن، يوجد العديد من المنافسين محليا ودوليا كما يلي:

على المستوى المحلي:

- سفينة (Safina).
- سيم (Sim).
- محبوبة (Mahbouba).
- لابل (Labelle).

على المستوى الدولي:

- بانزاني (Panzani).
- رندة (Randa).
- الوردة البيضاء (Rose Blanche).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

أولا: الهيكل التنظيمي أنظر إلى الملحق (02)

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر يرجى النظر إلى الملحق رقم (0):
شرح مهام أقسام ومصالح المؤسسة:

1. مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح المؤسسة، وهي تنقسم إلى:

– قسم تنمية الموارد البشرية:

التوظيف حسب حاجات المؤسسة.

تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.

ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

– قسم إدارة المستخدمين:

التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات في ما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.

متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

– مصلحة الأمن:

السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.

الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

– مساعدة المديرية العامة:

مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون المؤسسة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى .

– مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة .

– مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو(ISO).

– المستشار القانوني:

توجيه المدير العام في ما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد المؤسسة.

– مديرية التسويق والمبيعات:

ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات المؤسسة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.

تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال و أرباح المؤسسة.

تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط المؤسسة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية،... الخ).

2. مصلحة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من :

– **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن

للوحدات المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.

– **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير

المبيعات.

3. مديرية إنتاج العجائن:

تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.

الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

– **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

4. المديرية التقنية:

– قسم المناهج والمتابعة التقنية:

متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.

الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

– قسم الأشغال والدراسات:

دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسعات الجارية على مستوى المؤسسة وقياس مدى الجدوى منها.

– المخبر:

مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على

مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

– مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة

المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات

وهي منظمة كالآتي: ورشة الكهرباء، ورشة الميكانيك، ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدات، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا

حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد

التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

5. مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، إلخ. والسهر على

تخزينها. وهي تنقسم إلى:

– قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

– قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية

المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

6. مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات المؤسسة،

وتنقسم إلى:

– مصلحة المحاسبة العامة:

مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.

التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات المؤسسة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.

التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

– قسم المالية والخزينة:

ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح. دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على المؤسسة. المتابعة البنكية.

– قسم مراقبة التسيير:

السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة. تحيين ومراقبة ميزانية المؤسسة.

7. مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

– مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح .

– مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة. تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

– مصلحة العلاقات الخارجية:

التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها لتحقيق جملة من الأهداف الرئيسية، والتي يمكن ترجمتها إلى

الأهداف التالية:

- 1- تحقيق ميزة تنافسية محلية ووطنية والمحافظة عليها واستمرارها.
- 2- الاستجابة لمتطلبات المستهلكين من خلال العمل على تحسين جودة منتجاتها ضمن السوق المحلية وتحقيق الجودة والتميز .
- 3- مراقبة وبصفة مستمرة المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة .
- 4- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 5- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.

- 6- الاستحواذ والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والتطلع لحصص سوقية أكبر.
- 7- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة .
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.
- 10- التوسع وإنجاز وحدات ومصانع جديدة، من أجل الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية.

المطلب الرابع: قيم المؤسسة

هناك مجموعة من القيم التي تؤمن بها مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة والتي هي مستمدة من المجموعة ككل، والمتمثلة في:

أولا: التركيز على القرب *Privilégier la proximité*

بالنسبة لبن عمر يسير الاهتمام بالأداء والتحسين المستمر جنبا إلى جنب مع الاهتمام الموجه إلى الناس والعالم من حولهم. إنها مجموعة متجذرة بعمق في بيئتها، والتي من خلال توفير المنتجات الغذائية اليومية، مدعوة إلى طاولات الجزائريين. هذا التعلق على القرب يحدد طريقة العمل اليومية، المزارعون والسلطات العامة والرجال والنساء العاملون داخل المؤسسة، على جميع المستويات بحيث تعتبر بن عمر كل صاحب مصلحة كشريك.

ثانيا: بمناسبة الاحترام *Marquer le respect*

نهج المؤسسة هو خط سلوك المجموعة حتى العميل النهائي، الذي يستمع إليه باستمرار من أجل تلبية توقعاته. إن احترام المستهلك على وجه الخصوص هو الالتزام بتزويده بمنتجات صحية ذات جودة عالية، مما يدفع بالامتثال للمعايير الدولية ومعايير الأغذية.

ثالثا: ألزم بلدك *S'engager pour son pays*

يمثل الالتزام بخدمة البلد جزءا من مشروع المجموعة من خلال أعمالها واستثماراتها، تساهم بن عمر في التنمية الاقتصادية والصناعية للجزائر، من قبل الجزائريين ومن أجلهم.

رابعا: لإدامة تاريخ الأسرة *Perpétuer l'histoire familiale*

بن عمر قبل كل شيء عائلة تدعي المجموعة بفخر هويتها وترثها الأسري، فهي توفر أسسا من التضامن والمشاركة يشيع في جميع أنحاء المجتمع، مستمدا زخمه من جذوره العميقة يتطلع إلى المستقبل باقناع، للتفوق والتنويع والاستمرار في الابتكار.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لاختبار دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية بالمؤسسة المعنية، وجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة.

المطلب الأول: منهج وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد ما فيها من عناصر وطرق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (إستراتيجية التمييز من جهة والاستجابة التنافسية من جهة أخرى) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية"؛ حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بالاستجابة التنافسية وكذا إستراتيجية التمييز، وقد انقسمت استبانة البحث إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول لخاص باستراتيجية التمييز ويحتوي على (18) عبارة موزعة على ستة أبعاد. أما الجزء فهو خاص بالاستجابة التنافسية ويحتوي على (14) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. وقد تم استخدام مقياس "ليكاترت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول (08).

الجدول رقم (08): درجات مقياس "ليكاترت الخماسي"

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

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 33 إداري، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استردت كلها، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 22) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
2. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V.22) كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (F): لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (غموض الدور لضغوط العمل، صراع الدور، ظروف العمل المادية) في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدا.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى ضغوط العمل لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو سياسات الموارد البشرية.
5. اختبار معامل الالتواء والتفلطح (etSkewnessKortosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
6. معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
7. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

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

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (09) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.9) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (09): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "الفاكرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0,95	0,90	03	شبكة التوزيع	إستراتيجية التمييز
0,85	0,80	03	التغليف	
0,94	0,88	03	مدة حياة المنتج	
0,85	0,72	03	جودة المنتج	
0,94	0,89	03	خدمة الزبون	
0,77	0,59	03	صورة العلامة	
0,88	0,77	05	السرعة	الاستجابة التنافسية
0,9	0,82	05	الاتساق والثبات	
0,94	0,89	04	الفعالية	
0.94	0.91	32	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v22

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,91) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سنعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من برنامج spss التي تمكننا من تفسير اجابات عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض نتائج البحث وتحليلها

أولاً: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الجدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	60,6
	انثى	13	39,4
	المجموع	33	100,0
العمر	أقل من 30 سنة	12	36,4
	من 31 إلى أقل من 40 سنة	10	30,3
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	06	18,2
	من 50 سنة فأكثر	05	15,2
	المجموع	33	100,0
المستوى التعليمي	ثانوي	06	18,2
	مهني	10	30,3
	جامعي	12	36,4
	دراسات عليا	05	15,2
	المجموع	33	100,0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	30,3
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	13	39,4
	من 11 إلى أقل من 15 سنوات	6	18,2
	من 16 إلى فأكثر	3	9,1
	المجموع	33	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v.22

بالنسبة لمتغير الجنس فنجد أغلبية المبحوثين من الذكور إذ بلغت نسبتهم (60,6%)، أما الباقي فكان إناث. بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (36,4%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (30,3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (18,2%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (15,2%). مما يميز المؤسسة أن اغلب عمالها شباب وهذه ميزة تحسب لها.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (36,4%) من المبحوثين حاصلين على شهادة جامعي في حين كانت نسبة الذين مستواهم الدراسي دراسات عليا (15,2%) من إجمالي العمال، أما مستوى ثانوي أو أقل فكانت نسبتهم (18,2%)، أما حاملي شهادة مهني فكانت نسبتهم (30,3%) من العينة المبحوثة. وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (39,4%) تقع خبرتهم ضمن المجال (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) ب (30,3%)، في حين نجد أن (18,2%) من

المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 11-15 سنوات)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 16 فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (9,1%) من مجموع الأفراد عينة البحث.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم استخدام اختبار كولموغوروفسميرنوف (Test de Kolmogorov-Smirnov)، الذي يعتمد على اختبار الفرضيتين التاليتين:

من أجل اختيار الفرضية الصحيحة بمستوى معنوية الفا (عادة تؤخذ 05%) يجب حساب قيمة D لسميرنوف ومقارنتها بالقيمة الجدولية لسميرنوف (Z)؛ حيث $D = \max|F_n - F_0|$.

حتى تكون البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا (قبول الفرض العدمي) يجب أن تكون $D \leq Z$ والعكس صحيح.

الجدول رقم(11):نتائج اختبار الاعتدالية لكولموغوروفسميرنوف.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C	Y
حجم العينة	33	33	33	33	33	33	33	33
المتوسط	4,12	4,16	4,13	4,03	4,21	4,19	4,09	4,09
الانحراف المعياري	0 ;67	0.67	0.60	0.54	0.63	0,57	0,44	0,47
أقصى انحرافمطلق D	0,178	0,173	0,201	0,219	0,157	0,153	0,118	0,096
أقصى انحرافموجب	0,178	0,160	0,193	0,219	0,116	0,086	0,118	0,095
أقصى انحرافسالبا	-0,147	-0,173	-0,201	-0,145	-0,157	-0,153	-0,093	-0,096
إحصائية الاختبار	1,021	0,994	1,157	1,258	0,901	0,878	0,676	0,552
القيمة الحرجة لكولموغوروفسميرنوف.	0,276	0,276	0,138	0,084	0,392	0,423	0,750	0,921

C1:شبكة التوزيع، C2:التغليف، C3:حياة المنتج، C4:جودة المنتج، C5:خدمة الزبون، C6:صورة العلامة

C:إستراتيجية التمييز، Y:الاستجابة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الاستجابة التنافسية وإستراتيجية التمييز، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80 إلى أقل من 2.60) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60 إلى أقل من 3.40) تعتبر إجابة محايد، من (3.40 إلى أقل من 4.20) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.20-5) تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (12) و(13) تلك النتائج كما يلي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد إستراتيجية التمييز.

الرقم	أبعاد إستراتيجية التمييز			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	درجة التقدير	الأهمية النسبية			
	موافق		إستراتيجية التمييز		
	موافق	5	شبكة التوزيع		
01	موافق	1	تخطط المؤسسة لتصدير منتجاتها		
02	موافق	1	تمر منتجات المؤسسة عبر العديد من الوسطاء.		
03	موافق	3	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي كامل التراب الجزائري.		
	موافق	3	التغليف		
04	موافق بشدة	1	يحتوي الغلاف الخارجي للمنتوج على كافة المعلومات الأساسية		
05	موافق	2	تتوفر منتجات المؤسسة بأحجام متنوعة تستجيب لمختلف احتياجات الزبائن.		
06	موافق	3	تميل المؤسسة إلى استخدام ألوان جذابة في تغليف منتجاتها.		
	موافق	4	مدة حياة المنتوج		
07	موافق بشدة	1	تمتاز مكونات المنتوج بقدرة عالية في المحافظة على جودته.		
08	موافق	3	تتسم منتجات المؤسسة بمدة حياة طويلة مقارنة بمنافسيها.		
09	موافق	2	تتحدد المدة التي يبقى فيها منتجات المؤسسة في السوق انطلاقا من مكوناتها		
	موافق بشدة	1	جودة المنتوج		
10	موافق	3	تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين.		
11	موافق	2	تؤمن المؤسسة مستلزمات الإنتاج من مصادر تمويين متميزة.		
12	موافق بشدة	1	تركز المؤسسة على نشاط البحث والتطوير في تمييز منتجاتها.		
	موافق بشدة	2	خدمة الزبون		
13	موافق بشدة	1	تحتفظ المؤسسة بمخزون كاف لمقابلة حاجات الزبون		
14	موافق بشدة	1	تخصص المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لعرض كل جديد.		
15	موافق بشدة	1	تخصص المؤسسة قسم خاص بإدارة علاقات الزبون.		
	موافق	6	صورة العلامة		
16	موافق	2	تتم المؤسسة بعملية ترويج منتجاتها.		
17	موافق	3	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق.		
18	موافق	1	شهرة علامة "عمر بن عمر" تجعل الزبائن يقبلون على اقتنائها.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

أولاً:السؤال الأول: ما مستوى إستراتيجية التمييز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول(12)

1. مستوى إستراتيجية التمييز: في العموم كان مستوى الاستجابة التنافسية موافق بمتوسط 4,0976 وانحراف معياري (0,44791).
2. شبكة التوزيع: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "شبكة التوزيع" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1212) بانحراف معياري (0,67091). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد شبكة التوزيع ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين(4,1818-4,0000) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين(0,76871-0,70711)، هذا ما يدل على أن توقعات الموظفين اتجاه شبكة التوزيع تعتبر موافق، مما يعطي دلالة على أن المؤسسة لديها سياسة فعالة في توزيع منتجاتها استجابة لتطلعات الزبون من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك، بغية تحقيق ميزة تنافسية في التوزيع مقارنة بمنافسيها في السوق.
3. التغليف: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "التغليف" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1616) بالانحراف معياري (0,60057). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد مدة التغليف ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين(4,2424-4,0606) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,74747-0,58387)، الأمر الذي يدل على تفرد المؤسسة بتوفير أحجام متعددة كما هو مبين في الملحق رقم(04)، يميزها غلاف خارجي جذاب وشفاف يضم كافة المعلومات الأساسية التي يحتاجها الزبون في المفاضلة بين المنتجات.
4. مدة حياة المنتج: من خلال الجدول(12) نلاحظ أن بعد مدة حياة المنتج جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1313) بانحراف معياري (0,60057). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس مدة حياة المنتج ضمن اتجاهات آراء موافقة وموافقة بشدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4,2424-4,0303) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,70844-0,63663)، وهذا ما يدل على اتفاق أفراد العينة على طول مدة حياة منتجات مؤسستهم مقارنة بمنتجات منافسيهم، فهي تتجنب استعمال مواد سريعة التلف وتسعى دوماً للاختيار السليم لمختلف مكونات المنتج ذات القدرة العالية في الحافظة على جودته.
5. جودة المنتج: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "جودة المنتج" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,3003) بالانحراف معياري

(0,54876). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافق بشدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد مدة جودة المنتج ضمن اتجاهات آراء موافق وموافق بشدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,9091-4,2424) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,65857-0,70844)، هذا ما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة لا تميل لتأمين مستلزمات إنتاجها إلا من مصادر موثوقة ومتميزة، كما تركز على نشاط البحث والتطوير، وهذا ما يعكس مستوى الإدراك والوعي بأهمية الجودة في إتباع إستراتيجية التمييز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة في ظل تحصلها على شهادة الإزو وإرسائها لنظام الجودة.

6. خدمة الزبون: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "خدمة الزبون" جاء بالترتيب الثامن حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,2121) بالانحراف المعياري (0,63365). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافق بشدة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد خدمة الزبون ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4,2121) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,64988-0,73983)، الأمر الذي يشير إلى حرص المؤسسة على توفير مختلف التسهيلات المادية لتظهر بشكل أنيق ولائق، كما تحتفظ بمخزون كاف لضمان التدفق المستمر للإنتاج ومقابلة حاجات الزبون، مع التكفل بإعلامه بكل جديد يصدر من المؤسسة عبر موقعها الخاص على الشبكة العنكبوتية، إضافة إلى تخصيص قسن خاص بإدارة علاقات الزبائن يهتم بشؤونهم ويرعى مصالحهم، تتجسد مهمته في استقبال الشكاوي ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

7. صورة العلامة: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد "صورة العلامة" جاء بالترتيب السادس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9293) بالانحراف المعياري (0,56983). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد له اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد مدة صورة العلامة ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,7576-4,0606) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,63663-0,74747)، وهذا ما يؤكد مدى عمق أثر علامة "عمر بن عمر" في ذهن الزبون بشكل عام والزبون الجزائري بشكل خاص.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الاستجابة التنافسية

الرقم	أبعاد الاستجابة التنافسية	درجة التقدير	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	الاستجابة التنافسية	موافق		0,47766	4,0924
	السرعة	موافق	3	0,53179	3,9697
01	نقوم بتغييرات أنية حينما نعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.	موافق	2	0,70711	4,0000
02	المؤسسة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين.	موافق	5	0,74747	3,9394
03	حينما نقوم بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير.	موافق	3	0,76994	3,9697
04	بعض تحركاتنا التنافسية الخاطئة استطعنا تصحيحها في الوقت المناسب	موافق	1	0,54530	4,1212
05	يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السعرية لمنافسينا.	موافق	4	0,84611	3,8182
	الثبات والاتساق	موافق	1	0,57768	4,1939
06	نقيم بصفة منتظمة مدى رضا الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا.	موافق بشدة	1	0,76128	4,2727
07	نحن قادرون على مواجهة أي تحركات يقوم بها منافسوننا.	موافق	5	0,85723	4,1212
08	بعض الأقسام تجتمع دوريا لتخطيط الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.	موافق بشدة	1	0,62614	4,2727
09	إذا قام منافسنا الرئيسي بتحريك أساسي يمكننا الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب.	موافق	5	0,85723	4,1212
10	دوريا نقوم بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما إذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن.	موافق	3	0,63514	4,1818
	الفعالية	موافق	2	0,59323	4,1136
11	يمكننا أن نتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين.	موافق	2	0,69631	4,1212
12	القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرجوة.	موافق	4	0,75000	4,0000
13	عندما تحدث تغييرات كبيرة في بيئتنا نتكيف بنجاح دائما.	موافق	3	0,74747	4,0606
14	هناك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على منتجاتنا وخدماتنا.	موافق بشدة	1	0,51676	4,2727

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

ثانيا: السؤال الثاني: ما مدى تأثير الاستجابة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (13).

3. مستوى الاستجابة التنافسية: في العموم كان مستوى الاستجابة التنافسية موافق بمتوسط 4,0976 وانحراف معياري (0,47766).

4. السرعة: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "السرعة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9697) بانحراف معياري (0,53179). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد السرعة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,9394-4,1212) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,54530-0,84611)، هذا ما يدل على أن توقعات الموظفين اتجاه السرعة تعتبر موافق، مما يعطي دلالة على أن المؤسسة المستجيبة لديها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الأساسية في بيئة الأعمال.

8. الثبات والاتساق: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "الاتساق والثبات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1934) بالانحراف معياري (0,57768). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الثبات والاتساق ضمن اتجاهات آراء موافق إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4,1212-4,2727) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,62614-0,85723)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة قادرة على مواجهة أي تحرك من منافسيها والحصول على الموارد اللازمة للتجاوب معه، كما أم المؤسسة تقوم دوريا بتقييم جهودها في تطوير المنتجات خدمة لزيائنها.

9. الفعالية: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد الفعالية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1136) بانحراف معياري (0,66989). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الفعالية ضمن اتجاهات آراء موافقة وموافقة بشدة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4,0000-4,2727) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,51676-0,75000).

حيث يركز هذا البعد من خلال 4 عبارات على قياس مدى فعالية الاستجابة التنافسية للمنظمة، أي درجة تحقيق أهدافها، حيث جاءت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 4,2727 لتدل على موافق بشدة من طرف أفراد عينة البحث، لتعبر عن درجة تجاوب إيجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على المنتجات والخدمات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التمييز بأبعاده المختلفة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
لكن قبل اختبار هذه سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها أولاً. وفيما يلي سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

سنقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة التوزيع على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم (14)، أن مستوى الدلالة يساوي ($\text{sig}=0,487$) وهي أكثر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	0,113	1	0,113	0,487	0,487
البواقي	7,188	31	0,232		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين شبكة التوزيع والاستجابة التنافسية.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	3,728	7,039	0,000	0,124
شبكة التوزيع	0,124	0,698	0,491	

معامل التحديد ($R^2=0,015$). المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين أن المتغير المستقل وهو شبكة التوزيع في هذا النموذج يفسر ما مقداره 1,5% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاستجابة التنافسية، وهي قوة تفسيرية جد ضعيفة، كما نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0,698) وبقيمة احتمالية (0,491) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة التوزيع على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)" ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة التوزيع على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغليف على الاستجابة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر عند مستوى الدلالة (0.05)".

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم (16)، أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,055) وهي أكثر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1 الانحدار	0,829	1	0,829	3,972	0,055
البواقي	6,472	31	0,209		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين التغليف والاستجابة التنافسية.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	2,882	4,706	,0000	0,147
التغليف	0,337	1,993	0,055	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

معامل التحديد (R²) = 0,022

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) يتبين أن المتغير المستقل التغليف في هذا النموذج يفسر ما مقداره 2,2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الاستجابة التنافسية، هي قوة تفسيرية جد ضعيفة، كما نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1,993) وبقية احتمالية (0,055) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغليف على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05) " ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغليف على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عملا قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)." .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدة حياة المنتج على الاستجابة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)." .

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم(18)، أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,741) وهي أكثر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
الانحدار	0,026	1	0,026	0,111	0,741
البواقي	7,275	31	0,235		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين مدة حياة المنتج والاستجابة التنافسية.

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	3.896	6,546	000	0,060
مدة حياة المنتج	0.060	0,334	0,741	

معامل التحديد (R²) = 0,004 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يتبين أن المتغير المستقل وهو مدة حياة المنتج في هذا النموذج يفسر ما مقداره 0,4% من التباين في المتغير التابع المتمثل بالاستجابة التنافسية، هي قوة تفسيرية جد ضعيفة، كما نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0,334) وقيمة احتمالية (0,741) وهي أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05)، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدة حياة المنتج على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)" ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدة حياة المنتج على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)." .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على مايلي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتج على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم (20)، أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,050) وهي تساوي 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	0,861	1	0,861	4,142	0,050
البواقي	6,441	31	0,208		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين جودة المنتج والاستجابة التنافسية.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل ارتباط (R)
الثابت	2,888	4,837	000	0,343
جودة المنتج	0,299	2,035	0,050	

معامل التحديد (R²) 0,118 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) يتبين أن المتغير المستقل وهو جودة المنتج في هذا النموذج يفسر ما مقداره 11,8% من التباين في المتغير التابع المتمثل بالاستجابة التنافسية، وهي قوة تفسيرية ضعيفة، كما نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,035) وبقيمة احتمالية (0,050) وهي تساوي مستوى الدلالة (α=0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتج على الاستجابة التنافسية بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية البديلة التي تقول بأنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتج على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)" ونقبل الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتج على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن

عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)"

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على مايلي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة الزبون على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم(22)، أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,444) وهي أكثر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم(22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	0,139	1	0,139	0,602	0,444
البواقي	7,162	31	0,231		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين خدمة الزبون والاستجابة التنافسية.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار (Bêta)	المتغير المستقل
0,138	000	6,400	3,654	الثابت
	0,444	0,776	0,138	خدمة الزبون

معامل التحديد $(R^2) = 0,019$ المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتبين أن المتغير المستقل وهو خدمة الزبون في هذا النموذج يفسر ما مقداره 1,9% من التباين في المتغير التابع الاستجابة التنافسية، وهي قوة تفسيرية جد ضعيفة، كما نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0,776) وقيمة احتمالية (0,444) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة الزبون على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05) " ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة الزبون على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)"

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على مايلي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية صورة العلامة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم(24)، أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,015) وهي أقل من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1 الانحدار	1,297	1	1,297	6,697	0,015
البواقي	6,004	31	0,194		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين صورة العلامة والاستجابة التنافسية.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)
الثابت	2,704	4,990	000	0,421
صورة العلامة	0,421	2,588	0,015	

معامل التحديد (R²) = 0,178 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (25) يتبين أن المتغير صورة العلامة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 17,8% من التباين في المتغير التابع المتمثل بالاستجابة التنافسية، وهي قوة تفسيرية جد، كما نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2,588) وبقيمة احتمالية (0,015) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة صورة العلامة على الاستجابة التنافسية بالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية البديلة التي تقول بأنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصورة العلامة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة عند مستوى الدلالة (0.05)" ونقبل الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصورة العلامة على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على مايلي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية التمييز بأبعاده على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)".

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين رقم(26)، أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,083) وهي أكثر من 0,05 وبالتالي يمكن القول أن النموذج الخطي غير ملائم لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	0,683	1	0,683	3,199	0,083
البواقي	6,618	31	0,213		
المجموع	7,301	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول التالي يوضح العلاقة الانحدارية بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية.

الجدول(27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	2,756	3,667	0,000
إستراتيجية التمييز	0,306	1,789	0,83

معامل التحديد (R²)=0,094 المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

كما يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (27) يتبين أن قيمة (t) المحسوبة (9,4) وبقيمة احتمالية(0,083) وهي أكبر من مستوى الدلالة(α=0,05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين وهي (0,306)، حيث فسر متغير إستراتيجية التمييز(94%) من التباين الحاصل في الاستجابة التنافسية، وبناءً على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية التمييز على الاستجابة التنافسية بمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر قالمة عند مستوى الدلالة (0.05)"

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر قلمة تعزى لتأثير الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لكن قبل اختبار هذه سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها أولا.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر قلمة تعزى للجنس عند مستوى دلالة 0.05".
سوف نعلم على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل وجاءت النتائج كما موضحة في الجدول (28) الموالي:

الجدول رقم (28): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى مستوى

الجنس

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
شبكة التوزيع	داخل المجموعات	1,940	1	1,940	4,824	,036
	بين المجموعات	12,465	31	,402		
	المجموع	14,404	32			
التغليف	داخل المجموعات	,261	1	,261	,848	,364
	بين المجموعات	9,544	31	,308		
	المجموع	9,805	32			
مدة حياة المنتج	داخل المجموعات	,240	1	,240	,657	,424
	بين المجموعات	11,303	31	,365		
	المجموع	11,542	32			
جودة المنتج	داخل المجموعات	1,189	1	1,189	4,363	,045
	بين المجموعات	8,447	31	,272		
	المجموع	9,636	32			
خدمة الزبون	داخل المجموعات	,746	1	,746	1,911	,177
	بين المجموعات	12,103	31	,390		
	المجموع	12,848	32			
صورة العلامة	داخل المجموعات	,148	1	,148	,449	,508
	بين المجموعات	10,242	31	,330		
	المجموع	10,391	32			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (28) نلاحظ أن مستوى الدلالة لبعده شبكة التوزيع وبعده جودة المنتج أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستوى شبكة التوزيع وجودة المنتج لأفراد العينة محل الدراسة يعزى للجنس (في الجدولين المواليين سوف نحدد إلى أي جنس يعود هذا الاختلاف). أما باقي الأبعاد فمستوى دلالتهم أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية في مستوى التغليف، مدة حياة المنتج، صورة العلامة، خدمة الزبون تعزى للمستوى للجنس. أما الجدولين (29) و(30) المواليين: فيوضحان لمن تميل هذه الاختلافات. الجدول رقم (29): مستوى شبكة التوزيع لكل جنس.

الجنس	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
ذكر	4,3167	20	,66205
أنثى	3,8205	13	,58714
المجموع	4,1212	33	,67091

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول السابق يتبين بأنه توجد فروقات في إجابات ذوي جنس ذكر وإجابات ذوي جنس أنثى، مما يعني أن ذوي جنس ذكر يعرفون شبكة التوزيع أكبر من جنس أنثى، بالتالي إستراتيجية التمييز أكبر من جنس أنثى.

الجدول رقم (30): مستوى جودة المنتج لكل جنس

الجنس	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
ذكر	4,1833	20	,59702
أنثى	3,7949	13	,37363
المجموع	4,0303	33	,54876

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول السابق يتبين بأنه توجد فروقات في إجابات ذوي جنس ذكر وإجابات ذوي جنس أنثى، مما يعني أن ذوي جنس ذكر يعرفون جودة المنتج أكبر من جنس أنثى، بالتالي إستراتيجية التمييز أكبر من جنس أنثى.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- هل يوجد اختلاف في إستراتيجية التمييز لدى المستجوبين يعود لعامل العمر عند مستوى دلالة 0.05. سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل.

الجدول رقم (31): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى مستوى

للعمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
شبكة التوزيع	داخل المجموعات	,204	3	,068	,0139	,936
	بين المجموعات	14,200	29	,490		
	المجموع	14,404	32			
التغليف	داخل المجموعات	1,555	3	,518	1,822	,165
	بين المجموعات	8,250	29	,284		
	المجموع	9,805	32			
مدة حياة المنتج	داخل المجموعات	,903	3	,301	,821	,493
	بين المجموعات	10,639	29	,367		
	المجموع	11,542	32			
جودة المنتج	داخل المجموعات	2,014	3	,671	2,554	,075
	بين المجموعات	7,622	29	,263		
	المجموع	9,636	32			
خدمة الزبون	داخل المجموعات	1,365	3	,455	1,149	,346
	بين المجموعات	11,483	29	,396		
	المجموع	12,848	32			
صورة العلامة	داخل المجموعات	3,163	3	1,054	4,230	,013
	بين المجموعات	7,228	29	,249		
	المجموع	10,391	32			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (31) نلاحظ أن مستوى الدلالة لبعد صورة العلامة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستوى صورة العلامة لأفراد العينة محل الدراسة يعزى للعمر (في الجدولين المواليين سوف نحدد إلى أي مستوى تعليمي يعود هذا الاختلاف). أما باقي الأبعاد فمستوى دلالتهم أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية في مستواهم تعزى للعمر.

أما الجدولين (32) و(33) المواليين فيوضحان لمن تميل هذه الاختلافات.

الجدول رقم (32): مقارنات متعددة لمستويات شبكة التوزيع عند مستويات العمر المختلفة

(I) m2	(J) m2	متوسط الفرق (I-J)	الخطأ المعياري	SIG	مستوى الثقة عند 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
30 سنة فأقل	من 31 إلى 40 سنة	,08333	,21376	,699	-,3539	,5205
	من 41 إلى 50 سنة	-,58333*	,24962	,027	-1,0939	-,0728
	من 50 سنة فأكثر	-,65000*	,26574	,021	-1,1935	-,1065
من 30 إلى 41 سنة	30 سنة فأقل	-,08333	,21376	,699	-,5205	,3539
	من 41 إلى 50 سنة	-,66667*	,25780	,015	-1,1939	-,1394
	من 50 سنة فأكثر	-,73333*	,27344	,012	-1,2926	-,1741
من 41 إلى 50 سنة	30 سنة فأقل	,58333*	,24962	,027	,0728	1,0939
	من 31 إلى 40 سنة	,66667*	,25780	,015	,1394	1,1939
	من 50 سنة فأكثر	-,06667	,30230	,827	-,6849	,5516
من 50 سنة فأكثر	30 سنة فأقل	,65000*	,26574	,021	,1065	1,1935
	من 31 إلى 40 سنة	,73333*	,27344	,012	,1741	1,2926
	من 41 إلى 50 سنة	,06667	,30230	,827	-,5516	,6849

متوسط الفرق عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول رقم (33): مستوى صورة العلامة لكل عمر.

العمر	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
30 سنة فأقل	3,7500	12	,40514
من 31 إلى 40 سنة	3,6667	10	,41574
من 41 إلى 50 سنة	4,3333	6	,73030
من 50 سنة فأكثر	4,4000	5	,54772
المجموع	3,9293	33	,56983

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدولين السابقين يتبين بأنه توجد بين فئتين، 30 سنة فأقل و الفئة من 31 إلى 40 سنة بصفة

عامة، مما يعني أنهم يعرفون صورة العلامة أكبر من غيرهم، بالتالي إستراتيجية التمييز.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

– هل يوجد اختلاف في إستراتيجية التمييز لدى المستجوبين يعود لعامل المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل.

الجدول رقم (34): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى لمستوى

التعليمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
شبكة التوزيع	داخل المجموعات	1,898	3	,633	1,468	,244
	بين المجموعات	12,506	29	,431		
	المجموع	14,404	32			
التغليف	داخل المجموعات	,344	3	,115	,351	,789
	بين المجموعات	9,461	29	,326		
	المجموع	9,805	32			
مدة حياة المنتج	داخل المجموعات	,572	3	,191	,504	,683
	بين المجموعات	10,970	29	,378		
	المجموع	11,542	32			
جودة المنتج	داخل المجموعات	1,103	3	,368	1,250	,310
	بين المجموعات	8,533	29	,294		
	المجموع	9,636	32			
خدمة الزبون	داخل المجموعات	1,352	3	,451	1,137	,351
	بين المجموعات	11,496	29	,396		
	المجموع	12,848	32			
صورة العلامة	داخل المجموعات	1,257	3	,419	1,331	,284
	بين المجموعات	9,133	29	,315		
	المجموع	10,391	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (34) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات إستراتيجية التمييز تعزى للمستوى التعليمي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

– هل يوجد اختلاف في إستراتيجية التمييز لدى المستجوبين يعود لعامل سنوات الخبرة عند مستوى دلالة

0.05.

سوف نعلم على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل.

الجدول رقم (35): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى إستراتيجية التمييز يعزى لمستوى

التعليمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
شبكة التوزيع	داخل المجموعات	2,038	4	,510	1,154	,352
	بين المجموعات	12,366	28	,442		
	المجموع	14,404	32			
التغليف	داخل المجموعات	,546	4	,136	,413	,798
	بين المجموعات	9,259	28	,331		
	المجموع	9,805	32			
مدة حياة المنتج	داخل المجموعات	,475	4	,119	,301	,875
	بين المجموعات	11,067	28	,395		
	المجموع	11,542	32			
جودة المنتج	داخل المجموعات	2,165	4	,541	2,029	,118
	بين المجموعات	7,471	28	,267		
	المجموع	9,636	32			
خدمة الزبون	داخل المجموعات	1,505	4	,376	,929	,461
	بين المجموعات	11,344	28	,405		
	المجموع	12,848	32			
صورة العلامة	داخل المجموعات	2,287	4	,572	1,975	,126
	بين المجموعات	8,104	28	,289		
	المجموع	10,391	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (35) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن

القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات إستراتيجية التمييز تعزى لسنوات الخبرة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر قلمة تعزى لتأثير الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لكن قبل اختبار هذه سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها أولا:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر قلمة تعزى للجنس عند مستوى دلالة 0.05". سوف نعلم على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل..

الجدول رقم (36): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الاستجابة التنافسية يعزى للجنس

مستوى الدلالة	قيمة فيشر	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,142	2,271	,618	1	,618	داخل المجموعات
					بين المجموعات
					المجموع
,867	,029	,010	1	,010	داخل المجموعات
					بين المجموعات
					المجموع
,669	,186	,067	1	,067	داخل المجموعات
					بين المجموعات
					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (36) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستويات الاستجابة التنافسية تعزى للجنس.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر قلمة تعزى للعمر عند مستوى دلالة 0.05".

سوف نعلم على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل..

الجدول رقم (37): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الاستجابة التنافسية

يعزى مستوى العمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
السرعة	داخل المجموعات	1,008	3	,336	1,211	,323
	بين المجموعات	8,042	29	,277		
	المجموع	9,050	32			
الاتساق والثبات	داخل المجموعات	1,855	3	,618	2,032	,131
	بين المجموعات	8,824	29	,304		
	المجموع	10,679	32			
الفعالية	داخل المجموعات	2,264	3	,755	2,433	,085
	بين المجموعات	8,997	29	,310		
	المجموع	11,261	32			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (37) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستويات الاستجابة التنافسية تعزى للعمر.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: هل يوجد اختلاف في الاستجابة التنافسية لدى المستجوبين يعود

لعامل المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل.

الجدول رقم (38): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الاستجابة التنافسية

يعزى مستوى المستوى التعليمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
السرعة	داخل المجموعات	1,562	3	,521	2,017	,133
	بين المجموعات	7,487	29	,258		
	المجموع	9,050	32			
الاتساق والثبات	داخل المجموعات	4,230	3	1,410	6,341	,002
	بين المجموعات	4,230	29	,222		
	المجموع	10,679	32			
الفعالية	داخل المجموعات	4,588	3	1,529	6,647	,001
	بين المجموعات	6,673	29	,230		
	المجموع	11,261	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (38) نلاحظ أن مستوى الدلالة لبعء الاتساق والثبات وبعء الفعالية أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستوى الاتساق والثبات والفعالية لأفراد العينة محل الدراسة يعزى للمستوى التعليمي (في الجدولين المواليين سوف نحدد إلى أي مستوى تعليمي يعود هذا الاختلاف).

أما بعء السرعة فمستوى دلالته أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية في مستوى السرعة تعزى للمستوى التعليمي.

أما الجدولين المواليين فيوضحان لمن تميل هذه الاختلافات.

الجدول رقم (39): مقارنات متعددة لمستويات الاتساق والثبات عند المستويات التعليمية المختلفة

المتغير التابع: الاتساق والثبات.

	المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	متوسط الفرق (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	مستوى الثقة عند 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
LSD	ثانوي	مهني	,26000	,24351	,294	-,2380	,7580
		جامعي	,91667	,23578	,001	,4344	1,3989
		دراسات عليا	,62000	,28554	,038	,0360	1,2040
	مهني	ثانوي	-,26000	,24351	,294	-,7580	,2380
		جامعي	,65667	,20191	,003	,2437	1,0696
		دراسات عليا	,36000	,25828	,174	-,1682	,8882
	جامعي	ثانوي	-,91667	,23578	,001	-1,3989	-,4344
		مهني	-,65667	,20191	,003	-1,0696	-,2437
		دراسات عليا	-,29667	,25101	,247	-,8100	,2167
	دراسات عليا	ثانوي	-,62000	,28554	,038	-1,2040	-,0360
		جامعي	-,36000	,25828	,174	-,8882	,1682
		دراسات عليا	,29667	,25101	,247	-,2167	,8100

*متوسط الفرق دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول رقم (40): مستويات اتساق والثبات لكل مستوى تعليمي.

المستوى التعليمي	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
ثانوي	4,7000	6	,16733
مهني	4,4400	10	,53996
جامعي	3,7833	12	,43029
دراسات عليا	4,0800	5	,64187
المجموع	4,1939	33	,57768

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدولين السابقين يتبين بأنه توجد فروقات في إجابات ذوي شهادة جامعي وإجابات ذوي شهادات مهني و ثانوي، مما يعني أن ذوي شهادة جامعي يعرفون الاتساق والثبات أكبر من غيرهم، بالتالي الاستجابة التنافسية أكبر من غيرهم. نفس الشيء يقال على حاملي شهادة دراسات عليا مقارنة بحاملي شهادة مهني.

الجدول رقم(41): مقارنات متعددة لمستويات الفعالية عند المستويات التعليمية المختلفة

المتغير التابع: الفعالية

	المستوى التعليمي (I)	المستوى التعليمي (J)	متوسط الفرق (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	مستوى الثقة عند 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
LSD	ثانوي	مهني	,22500	,24771	,371	-,2816	,7316
		جامعي	,91667	,23984	,001	,4261	1,4072
		دراسات عليا	,72500	,29047	,018	,1309	1,3191
	مهني	ثانوي	-,22500	,24771	,371	-,7316	,2816
		جامعي	,69167	,20539	,002	,2716	1,1117
		دراسات عليا	,50000	,26274	,067	-,0374	1,0374
	جامعي	ثانوي	-,91667	,23984	,001	-1,4072	-,4261
		مهني	-,69167	,20539	,002	-1,1117	-,2716
		دراسات عليا	-,19167	,25533	,459	-,7139	,3305
	دراسات عليا	ثانوي	-,72500	,29047	,018	-1,3191	-,1309
		جامعي	-,50000	,26274	,067	-1,0374	,0374
		دراسات عليا	,19167	,25533	,459	-,3305	,7139

*متوسط الفرق دال عند مستوى دلالة 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

الجدول رقم (42): مستوى الفعالية لكل مستوى تعليمي.

المستوى التعليمي	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
ثانوي	4,6250	6	,49371
مهني	4,4000	10	,64765
جامعي	3,7083	12	,38188
دراسات عليا	3,9000	5	,13693
المجموع	4,1136	33	,59323

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدولين السابقين يتبين بأنه توجد فروقات في إجابات ذوي شهادة جامعي وإجابات ذوي شهادات مهني و ثانوي، مما يعني أن ذوي شهادة جامعي يعرفون الفعالية أكبر من غيرهم، بالتالي الاستجابة التنافسية أكبر من غيرهم. نفس الشيء يقال على حاملي شهادة دراسات عليا مقارنة بحاملي شهادة ثانوي.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: هل يوجد اختلاف في فعالية الاستجابة التنافسية لدى المستجوبين يعود لعامل سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

سوف نعتمد على تحليل التباين الأحادي من أجل الإجابة على هذا التساؤل.

الجدول رقم (43): جدول تحليل التباين الأحادي للاختلاف في مستوى الفعالية يعزى سنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
السرعة	داخل المجموعات	2,459	4	,615	2,612	,057
	بين المجموعات	6,590	28	,235		
	المجموع	9,050	32			
الاتساق والنبات	داخل المجموعات	1,272	4	,318	,947	,452
	بين المجموعات	9,407	28	,336		
	المجموع	10,679	32			
الفعالية	داخل المجموعات	1,656	4	,414	1,207	,330
	بين المجموعات	9,606	28	,343		
	المجموع	11,261	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال الجدول (43) نلاحظ أن مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية (عند مستوى معنوية 0.05) في مستويات الاستجابة التنافسية تعزى للعمر

خلاصة

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف إلى معرفة دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة.

حيث تم التطرق في البداية إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التي اشتملت على خطوات الدراسة التطبيقية المتمثلة في تقديم المؤسسة محل الدراسة، مجتمع الدراسة وتقنية المعاينة، أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لجمه المعلومات والعمل على تحليلها لاختبار الفرضيات المعتمدة في الدراسة وهذا بعد التأكد من صلاحية الاستبانة وقدرتها على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه، حيث تم تحكيمه من قبل أساتذة متخصصين في الإدارة الإستراتيجية وكذا بالاعتماد على اختبار الصدق والثبات.

ليتم في الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أساليب إحصائية عديدة كالنسب المتوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك للوصول إلى ثبات الفرضيات من عدمها المتعلقة بدور المتغيرات المستقلة (شبكة التوزيع، التغليف، مدة حياة المنتج، جودة المنتج، خدمة الزبون، صورة العلامة) في تعزيز المتغير التابع (الاستجابة التنافسية).

الاستنتاجات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة:

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية بالاعتماد على نتائج ومؤشرات الانحدار خلصت الدراسة إلى أن في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة التوزيع في تعزيز الاستجابة التنافسية في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة عند مستوى دلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغليف في تعزيز الاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدة حياة المنتج في تعزيز الاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة المنتج في تعزيز الاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة الزبون في تعزيز الاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة (0.05).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصورة العلامة في تعزيز الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة عند مستوى دلالة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية التمييز على الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة عند مستوى الدلالة (0.05)

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية لدى العاملين الإداريين بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: نتائج الجانب النظري

1. إستراتيجية التمييز مصدر من مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات الراغبة في خدمة الزبائن ذوي الاهتمام بالجودة بدل السعر.
2. تهدف إستراتيجية التمييز إلى خلق عناصر مميزة في المنتجات في ظل مجال تنافسي واسع يشمل كافة القطاع، استجابة لتطلعات الزبائن المتغيرة.
3. يعتمد نجاح إستراتيجية التمييز على وصل التميز للزبون وإدراكه للقيمة التي يتضمنها المنتج.
4. تعتبر الاستجابة التنافسية من بين المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة.
5. الاستجابة التنافسية هي قدرة المنظمة التي تسمح لها بالتجاوب بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة باستمرار.
6. حتى تبقى المنظمة وتستمر في المنافسة، معناه أن تتميز في التجاوب مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة المتقلبة، ومن هنا فإن المسؤولية تقع على المديرين الذين عليهم أن يفسروا التوجهات البيئية ومواجهة التحديات.

ثانياً: نتائج متعلقة بالجانب الميداني للدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق إستراتيجية التمييز بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالة جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعاده (4,0976) وانحراف معياري (0,9394).
2. أظهرت الدراسة أن مستوى الاستجابة التنافسية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالة جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعاده مجتمعة (4,0976) وانحراف معياري (0,47766).

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لشبكة التوزيع عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا وموجبة وذات دلالة إحصائية بين شبكة التوزيع والاستجابة التنافسية حيث بلغت (12,4%) كما فسر شبكة التوزيع (1,5%)، من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتغليف عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين التغليف والاستجابة التنافسية حيث بلغت (14,7%) كما فسر التغليف (2,2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدة حياة المنتج عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين مدة حياة المنتج والاستجابة التنافسية حيث بلغت (6%) كما فسر مدة حياة المنتج (0,4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة المنتج والاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين جودة المنتج والاستجابة التنافسية حيث بلغت (34,3%) كما فسر جودة المنتج (11,8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خدمة الزبون والاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين خدمة الزبون والاستجابة التنافسية حيث بلغت (13,8%) كما فسر خدمة الزبون (1,9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين صورة العلامة والاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين صورة العلامة والاستجابة التنافسية حيث بلغت (42,1%) كما فسر صورة العلامة (17,8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.

9. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز والاستجابة التنافسية حيث بلغت (30,6%) كما فسر إستراتيجية التمييز (9,4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستجابة التنافسية.
10. توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستوى شبكة التوزيع وجودة المنتج لأفراد العينة محل الدراسة يعزى للجنس، أما باقي الأبعاد فمستوى دلالتهم أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية في مستوى التغليف، مدة حياة المنتج، صورة العلامة، خدمة الزبون تعزى للمستوى للجنس.
11. توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للعمر عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
12. توجد اختلافات معنوية (عند مستوى دلالة 0.05) في مستوى صورة العلامة لأفراد العينة محل الدراسة يعزى للعمر، أما باقي الأبعاد فمستوى دلالتهم أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات معنوية في مستواهم تعزى للعمر.
13. لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجية التمييز بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للمستوى التعليمي وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
14. لا توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للجنس والعمر وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
15. توجد اختلافات ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الاستجابة التنافسية بمؤسسة عمر بن عمر تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)
- توجد فروقات في إجابات ذوي شهادة جامعي وإجابات ذوي شهادات مهني وثانوي، مما يعني أن ذوي شهادة جامعي يعرفون الاتساق والثبات أكبر من غيرهم، بالتالي الاستجابة التنافسية أكبر من غيرهم. نفس الشيء يقال على حاملي شهادة دراسات عليا مقارنة بحاملي شهادة مهني.

- توجد فروقات في إجابات ذوي شهادة جامعي وإجابات ذوي شهادات مهني وثانوي، مما يعني أن ذوي شهادة جامعي يعرفون الفعالية أكبر من غيرهم، بالتالي الاستجابة التنافسية أكبر من غيرهم. نفس الشيء يقال على حاملي شهادة دراسات عليا مقارنة بحاملي شهادة ثانوي.

مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج النظرية والميدانية المتصل عليها، نقدم مجموعة من المقترحات التي قد تخدم مصلحة المؤسسة

محل الدراسة:

1. على المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة الاهتمام بالاستجابة التنافسية بمختلف أبعادها .
2. على المؤسسة محل الدراسة الحرص على تبني البيع الإلكتروني الذي من شأنه تسهيل تعاملات المؤسسة مع مختلف زبائنهم.
3. على المؤسسة محل الدراسة العمل على الاستجابة لمتطلبات السوق بما يمكنها من التفوق على منافسيها في نفس القطاع الذي تنشط فيه.
4. على المؤسسة محل الدراسة العمل على تطوير منتجاتها وخدماتها بإضافة تحسينات مستمرة تتوافق مع تطورات السوق والمحيط الخارجي.
5. على المؤسسة محل الدراسة تبني الاستجابة التنافسية بما يضمن لها مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في السوق والبنية ككل لتتمكن من البقاء والاستمرار في ظل الديناميكية المحيطة بها.
6. لم تعد الطرق التقليدية في الإدارة نافعة بشكل كبير في ظل بيئات تنافسية مضطربة.

أفاق الدراسة:

بعد معالجة إشكالية البحث والتوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات، فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تكون أفقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من دراستنا المتمثلة فيما يلي:

1. العلاقة بين الاستجابة التنافسية والإدارة بالذكاء
2. العلاقة بين الاستجابة التنافسية والاستباق لاضطرابات المحيط.
3. دور الاستجابة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
4. إجراء دراسات حول دور الاستجابة التنافسية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في قطاعات أخرى كقطاع الصناعات الإلكترونية.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

قائمة الكتب

- إياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- د. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- روبرت. أ. بتس. ديفيد. لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء ميزة تنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016.
- ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- عيسى حيرش. الإدارة الإستراتيجية الحديثة. دار الهدى. الجزائر. 2012.
- فيليب سادر، ترجمة: علا احمد إصلاح: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، 2008، ص
- ماجد عبد المهدي، ريادة الأعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

الأطروحات

- أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات-باتنة-، رسالة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2017.
- إيمان نعمون، دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية- بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، 2011.

- بن جدو بن عليّة، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.
- رياض عيشوش، إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في اطار مدرسة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعو مُجّد خيضر، بسكرة، 2016/2015
- فرحات عباس، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك برج بوعريج، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة مُجّد بوضياف، مسيلة، 2006/2005.
- وهيبه ديجي، دور إستراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-باتنة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2013/2012..

الملتقيات

- كمال رزيق وفارس مسدور، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 30.29 أكتوبر، 2002.

المجلات والدوريات

- أحسين عثمانى وعمران الزين، دور إدارة المعرفة في تحقيق إستراتيجية التمييز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد15، الجزائر،
- صفاء تايه مُجّد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق إستراتيجية التمايز، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد22، العراق، 2012.
- صلاح الدين الكبيسي وسماء طه نوري، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، العدد3، الجامعة العراقية، العراق، 2013.
- عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبة، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد2، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2007.

- قرينات إسماعيل ، مساهمة الإستراتيجية التسويقية الدولية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعارف(مجلة علمية محكمة)، العدد21، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016.
- مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات "Porter" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حلب، سوريا، 2013.
- منال أحمد الفقيه، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، ورقة حالية، جامعة إب، كلية التربية، اليمن، 2018.
- ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد، النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد7، العدد30، العراق، 2014.
- نجاة كورتل، معالم التنافسية النسبية المبنية على المعرفة والإبداع التكنولوجي، دراسة استكشافية لواقع الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، مجلد ب، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2015.

مواقع الانترنت

- <https://goo.gl/pySNju>, 14/03/2019.
- <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Chapter5.pdf>, 23/06/2019.
- <https://tallyfy.com.Blog>, 15/03/2019.
- <https://www.alukah.net> , 19/06/2019.
- https://www.slideshare.net/DavidMalinvaud/intelligence-comptitive?qid=8ac0af2a-c40d-4518-a145-1a5a28f6e8f7&v=&b=&from_search=6, 19/03/2019.
- www.amorbenamor.net, 19/04/2019.
- www.businessdictionary.com/definition/rejected-bid.html, 16/03/2019.
-

مراجع باللغة الأجنبية

- D'aveni Richard A, **Coping with hypercompetition**, 1995, P45
- Giaglis, George M., and Konstantinos G. Fouskas. **"The impact of managerial perceptions on competitive response variety."** Management Decision 49.8, 2011
- Heath & tversky, **Ambiguity and competence in choice**, Preferences and beliefs, under uncertainty, journal of risk 4, 1991, PP5-8.
- Homburg, Christian, Marko Grozdanovic, and Martin Klarmann. **"Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems."** Journal of Marketing 71.3, 2007.
- John w and al, **competency prior reformance opportunity franing and competitive reponse,exploring some behorioral decision theory perspectives**, marketing le letrs, 1996.

- K. G. Smith, C. M. Grimm, M. J. Gannon, and M.-J. Chen, **Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry**, Academy of Management Journal, 1991, P64 .
- Kirsty Hughes & al, **Diversification, Multi-market Contact and Profitability**, *Economica*, New Series, Vol. 60, No. 238, May, 1993
- Krueger Norrise and Peter Dickson, **How Believing in Ourselves Increases Risk Taking, self-Efficacy and Oppotunity Recognition**, Decision Sciences 25.3, 1994
- M.porter : **L'avantage concurrentiel**, Inter Edition, Paris, 1993.
- Michael porter, **competitive strategy**, free press USA, 1998.
- Moon, S., Kamakura, W. A., & Ledolter, J. **Estimating promotion response when competitive promotions are unobservable**. Journal of Marketing Research, 44(3), 2007.
- NEILL, Stern; MCKEE, Daryl; ROSE, Gregory M. **Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response**. Industrial Marketing Management, 2007.
- NIEVES, Julia; HALLER, Sabine. **Building dynamic capabilities through knowledge resources**. Tourism Management, 2014.
- pavlou, Paul A., and Omar A. El Sawy. "**Understanding the elusive black box of dynamic capabilities**." Decision Sciences 42.1, 2011
- Porter M, **L'avantage concurrentiel**.Dunod. Paris. 1999.
- Porter M., **La concurrence selon porter**, Editions village mondial, Paris, 1999.
- Robert & al, **Market responsiveness, top management risk taking, and the rôle of strategic learning as determinants of market pioneering**, Journal of Business Research, 2009.
- Smith, Ken G & al, "Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry," Academy of Management journal 34.1, 1991.
- Tom Davies & al, **Competitive reponse, a new lens for evaluating company performance**, in Bernd Kuhlin, Heinz Thielmann, The Practical Real-Time Entreprise Facts and Perspective, Springer, Germany, 2005.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير (مجال LMD)
السنة الثانية ماستر
تخصص: إدارة إستراتيجية



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

في إطار التحضير لمذكرة ماستر أكاديمي بعنوان: "دور إستراتيجية التمييز في تعزيز الاستجابة التنافسية- دراسة حالة شركة عمر بن عمر" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يعتبر كأحد الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات الأولية في البحث العلمي الأكاديمي.
نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع أسئلة محاور الاستبيان بدقة وموضوعية، تجعلنا نصل إلى نتائج دقيقة ومضبوطة. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم إنما تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم
تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ: د. شويخي إسماعيل

الطالب: مهدي شداوي

السنة الجامعية: 2018/2019

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1. النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2. العمر:

30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي مهني

جامعي دراسات عليا

4. عدد سنوات خبرة:

5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

المحور الأول: إستراتيجية التمييز Strategy of discrimination

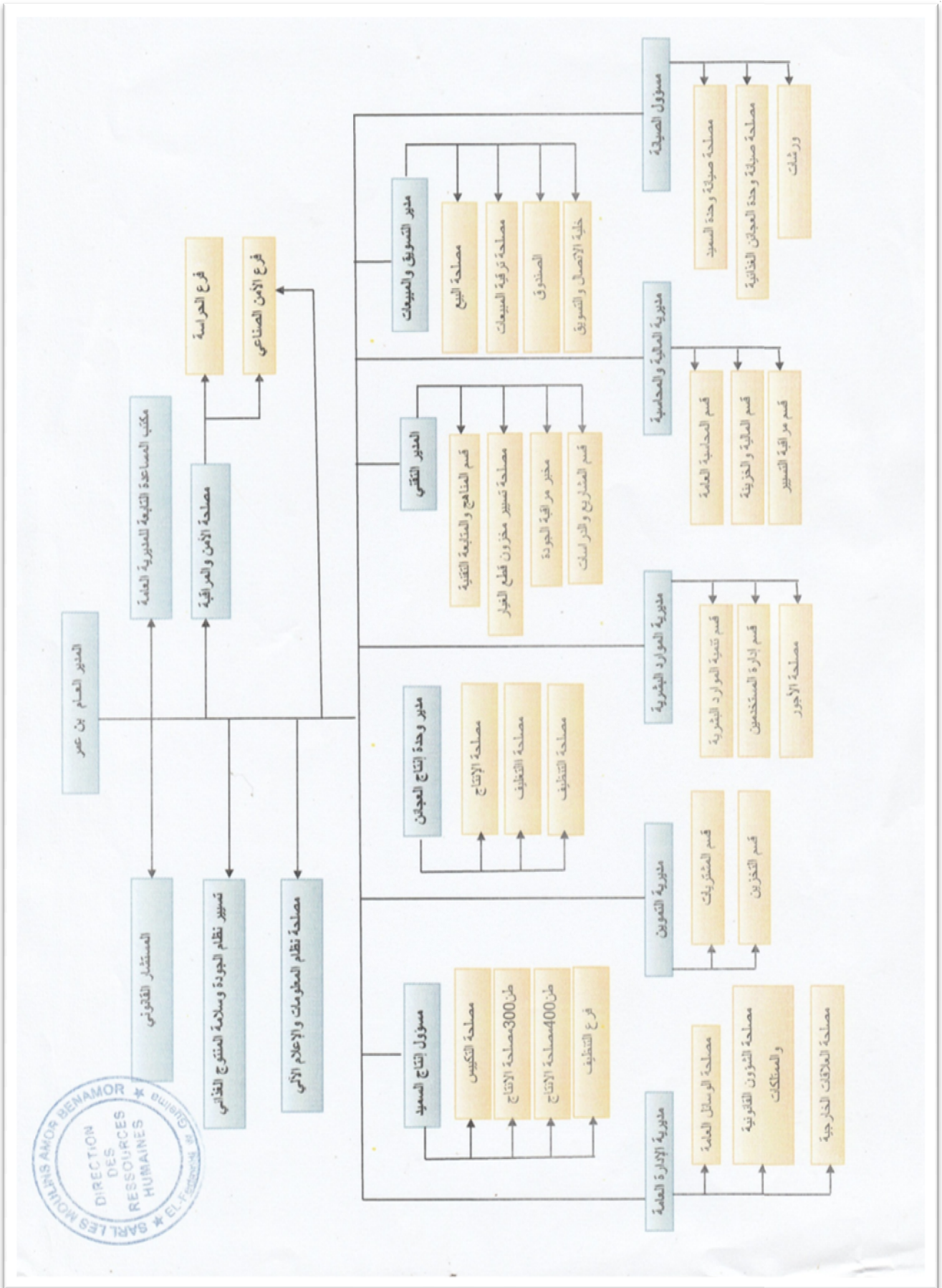
الرقم	أبعاد إستراتيجية التمييز	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
شبكة التوزيع						
01	تخطط المؤسسة لتصدير منتجاتها					
02	تمر منتجات المؤسسة عبر العديد من الوسطاء.					
03	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي كامل التراب الجزائري.					
التغليف						
04	يحتوي الغلاف الخارجي للمنتوج على كافة المعلومات الأساسية					
05	تتوفر منتجات المؤسسة بأحجام متنوعة تستجيب لمختلف احتياجات الزبائن.					
06	تميل المؤسسة إلى استخدام ألوان جذابة في تغليف منتجاتها.					
مدة حياة المنتج						
07	تمتاز مكونات المنتج بقدرة عالية في المحافظة على جودته.					
08	تتسم منتجات المؤسسة بمدة حياة طويلة مقارنة بمنافسيها.					
09	تحدد المدة التي يبقى فيها منتجات المؤسسة في السوق انطلاقاً من مكوناتها					
جودة المنتج						
10	تسعى المؤسسة إلى تحسين منتجاتها مقارنة بمنافسين.					
11	تؤمن المؤسسة مستلزمات الإنتاج من مصادر تموين متميزة.					
12	تركز المؤسسة على نشاط البحث والتطوير في تمييز منتجاتها.					
خدمة الزبون						
13	تحتفظ المؤسسة بمخزون كافٍ لمقابلة حاجات الزبون					
14	تخصص المؤسسة موقعاً على شبكة الانترنت لعرض كل جديد.					
15	تخصص المؤسسة قسم خاص بإدارة علاقات الزبون.					
صورة العلامة						
16	تحتم المؤسسة بعملية ترويج منتجاتها.					
17	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق.					
18	شهرة علامة "عمر بن عمر" تجعل الزبائن يقبلون على اقتنائها.					

الخور الثاني: الاستجابة التنافسية Competitive Reponse

الرقم	أبعاد الاستجابة التنافسية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
السرعة						
01	نقوم بتغييرات أنية حينما نعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.					
02	المنظمة سريعة في الرد التنافسي على تقديم منتجات جديدة من قبل المنافسين.					
03	حينما نقوم بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير.					
04	بعض تحركاتنا التنافسية الحاطفة استطعنا تصحيحها في الوقت المناسب					
05	يمكننا بسهولة القرار حول التجاوب للتغيرات السريعة لمنافسينا.					
الثبات والاتساق						
06	نقيم بصفة منتظمة مدى رضا الزبائن عن منتجاتنا وخدماتنا.					
07	نحن قادرون على مواجهة أي تحركات يقوم بها منافسوننا.					
08	بعض الأقسام تجتمع دوريا لتخطيط الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.					
09	إذا قام منافسنا الرئيسي بتحريك أساسي يمكننا الحصول على الموارد اللازمة للتجاوب.					
10	دوريا نقوم بتقييم جهود تطوير المنتجات للتأكد فيما إذا كانت في توجه واحد يوافق رغبات الزبائن.					
الفعالية						
11	يمكننا أن نتعامل بفعالية مع تحركات المنافسين.					
12	القرارات المتخذة لمواجهة أي تغيرات في البيئة التنافسية تحقق الأهداف المرجوة.					
13	عندما تحدث تغييرات كبيرة في بيئتنا نتكيف بنجاح دائما.					
14	هناك تجاوب ايجابي من قبل الزبائن لأي تحسين على منتجاتنا وخدماتنا.					

شكرا جزيلاً على وقتكم وعلى حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (03)

Short pasta



CHEVEUX D'ANGE 500 g



PENNE 500 g



TLITLI 500 g



COQUILLETES 500 g



LANGUE D'OISEAU 500 g



COUDES n°4/n°6 500 g



FARFALLES 500 g



COQUILLAGES 500 g



FARFALLINES 500 g



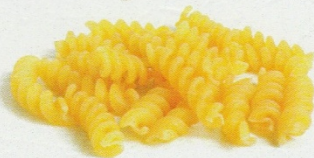
SERPENTINES 500 g



PLOMB 500 g



MACARONI 500 g



TORSADES 500 g



MILLET 500 g

www.facebook.com/groupe.benamor
www.amorbenamor.com

Téléphone : + 213 37 13 62 42 / Fax +213 37 13 65 65
Adresse : BP 63 Zone industrielle El fedjoudj w. de Guelma
Contact export: import.export@amorbenamor.com





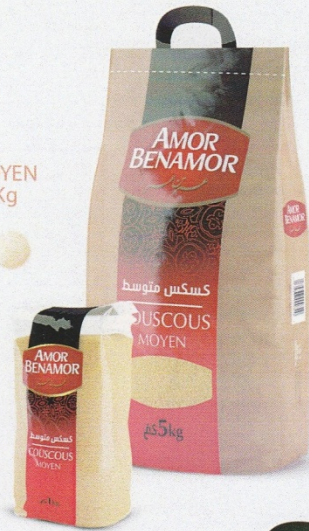
COUSCOUS

Always, inspiring you

COUSCOUS MOYEN
500 g / 1Kg / 5 Kg



MOYEN



COUSCOUS GROS
500 g / 1Kg / 5 Kg



GROS



COUSCOUS FIN
500 g / 1Kg / 5 Kg



FIN



www.facebook.com/groupe.benamor / www.amorbenamor.com



Téléphone : + 213 37 13 62 42 / Fax +213 37 13 65 65
Adresse : BP 63 Zone industrielle El fedjoudj w. de Guelma
Contact export: import.export@amorbenamor.com

long pasta



SPAGUETTI n*4:n*7 500 g

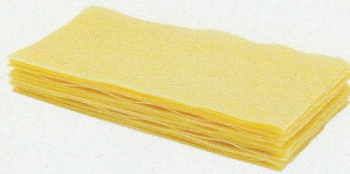
LIINGUINE 500 g

VERMICELLI 500 g

Pasta special



TAGLIATELLES 500 g



LASAGNES 500 g



CANNELLONI 250 g

Always, inspiring you



www.facebook.com/groupe.benamor
www.amorbenamor.com

Téléphone : + 213 37 13 62 42 / Fax +213 37 13 65 65
Adresse : BP 63 Zone industrielle El fedjoudj w. de Guelma
Contact export: import.export@amorbenamor.com

