

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز

بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة ثفاوس مصبرات - باتنة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إقتصاد إداري

إشراف الأستاذ:

د. إسماعيل حجازي

إعداد الطالبة:

أسماء زكري

لجنة المناقشة

رئيسا
مقرا
مناقشا
مناقشا
مناقشا
مناقشا

جامعة بسكرة
جامعة بسكرة
جامعة بسكرة
جامعة بسكرة
جامعة المسيلة
جامعة المسيلة

أ. د مفيدة يجياوي
د. إسماعيل حجازي
د. جوهرة أقطي
د. محمد رشدي سلطاني
أ. د عبد الحميد برحومة
د. عباس فرحات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل علينا إصرا
كما حملته على الدين من قبلنا ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به وأعف
عنا واغفر لنا وارحمنا أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين﴾

صدق الله العظيم.

الآية 286 من سورة البقرة

حديث شريف:

"لا يزال الرجل عالما ما طلب العلم، فإن ظن أنه قد علم فقد جهل"

قال الأصفهاني:

إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه إلا قال في غدوه لو غير
هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدم هذا
لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر،
وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع:

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

زرعت وحق لك الحصاد

أبي العزيز حفظك الله

إلى مدرسة الحب وبلسم الشفاء، إلى من جعلت تحت أقدامها الجنان

إلى من أخلصت دعواتها فوهبت لها كل عمري

كلما ابتسمت ذهب عني العناء

أمي الحبيبة حفظك الله

إلى من آثروني على أنفسهم، ومنحوني ثقتهم فكانوا أقرب إلي من روحي

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة التي شاركتني حضان الأم

إلى رياحين حياتي

أخي وأخواتي

إلى من سهل لي الصعب ومنحني من وقته كل الوقت

إلى من أمدني بالصبر وأضاء دربي نحو مستقبلي

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة

زوجي الغالي

إلى عائلتي الثانية (أهل زوجي)

إلى الصديقة الغالية والعزيزة، إلى أختي الرابعة نوال

أسماء

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً على ما أمدني من العلم والمعرفة والصحة والصبر بما يكفيني لإنجاز هذا العمل المتواضع، الذي أرجو أن يتقبله مني ويجعله في ميزان حسناتي.

بعد الحمد لله والثناء عليه أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

- ❖ الأستاذ المشرف الدكتور إسماعيل حجازي الذي دعمني بعلمه الوفير وصبره الواسع، فزرع التفاؤل في دربي وفتح لي أبواباً كنت أجهل السير فيها، فكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره النيرة أكبر الإثراء في إغناء هذه الدراسة.
- ❖ السيد رئيس قسم الإنتاج بمؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة - الذي كان عوناً لي طيلة فترة تواجدي بالمؤسسة.
- ❖ الأساتذة المحكمين للاستشارة والمقابلة، الذين أتقدم لهم بشكر خاص على إفادتنا بخبرتهم العلمية والمهنية.
- ❖ أساتذتي الذين تفضلوا بقراءة بحثي هذا وتحملوا عناء تقييمه وتقويم ما بدا فيه من أخطاء وهفوات، الذين سأنال شرف مناقشتهم.
- ❖ إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

فأمل أن يرقى هذا البحث إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب لشروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له منذ انطلاقاته.

الباحثة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور خصائص الكفاءات الجوهرية (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة) في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة- من حيث الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون على حد سواء، اعتمادا على مقارنة هجينة تجمع بين التحليل الكمي لبيانات 26 استمارة موزعة على كافة إدارات المؤسسة المبحوثة، وبين التحليل الكيفي لبيانات 12 مقابلة فردية نصف مهيكلة موجهة لمدير الإنتاج، الموارد البشرية، المالية والمحاسبية، الجودة، التموين والتجارة بالمؤسسة المستهدفة بالدراسة، مع الاستعانة بالملاحظة من دون مشاركة تدعيما للأداتين السابقتين.

وبعد إجراء جملة المقابلات تبين لنا أن مؤسسة "نقاوس" تتمتع بكفاءات جوهرية تظهر من خلال امتلاكها للخصائص المتبناة في الدراسة الحالية، كما تطبق العديد من مجالات التمييز المرتبطة بالمنتج على وجه التحديد، ومن خلال تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) في نسخته 16، خلصت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية بشكل منفرد في تحقيق استراتيجية التمييز بشكل إجمالي.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجوهرية، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون، الليونة، استراتيجية التمييز.

Abstract

This study aims to identify the role of core competencies characteristics (length of life cycle, collective learning, imitation difficulty, creating value for the costumer, and flexibility) in realizing differentiation strategy in "n'gaous enterprise" –Batna- in terms of quality, product's life duration, packaging, distribution network, brand image and customer service, alike, depending on the hybrid approach combined between quantitative analysis of data of 26 questionnaires distributed to all the upper managers of the enterprise, and the qualitative analysis of data from 12 individual and half structured interviews addressed to production manager, human resources, finance and accounting, quality, provisioning, and commercial managers of this enterprise, with the use of observation without participation to support both of the previous tools.

After doing the interviews, we concluded that "n'gaous" enterprise has a core competencies which appear through having the adopted characteristics in the current study, as it applies many areas of differentiation those are related to the product especially, and through analyzing results by using the 16th version of statistical package for social science (spss), the study concluded that there is a positive and significant role of the dimensions of core competencies individually in realizing differentiation strategy in total.

Key words: core competencies, collective learning, imitation difficulty, creating value for the costumer, flexibility, differentiation strategy.

خطة الدراسة

أ- ل	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز
15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: استراتيجية التمييز كخيار استراتيجي للمؤسسات الصناعية.....
16	المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة - نموذج Porter -.....
21	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز كأساس للميزة التنافسية.....
24	المطلب الثالث: دراسة السوق كضرورة حتمية لتطبيق استراتيجية التمييز.....
31	المبحث الثاني: ممارسة استراتيجية التمييز.....
31	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للتمييز.....
35	المطلب الثاني: خطوات إعداد استراتيجية التمييز.....
38	المطلب الثالث: أنواع استراتيجية التمييز.....
44	المبحث الثالث: التفوق عن طريق استراتيجية التمييز.....
45	المطلب الأول: شروط تطبيق استراتيجية التمييز.....
48	المطلب الثاني: مصادر استراتيجية التمييز.....
54	المطلب الثالث: عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني استراتيجية التمييز.....
58	المبحث الرابع: تقييم استراتيجية التمييز.....
58	المطلب الأول: مزايا استراتيجية التمييز.....
61	المطلب الثاني: مخاطر استراتيجية التمييز.....
64	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التمييز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية
66	تمهيد.....
67	المبحث الأول: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لدراسة الكفاءات الجوهرية.....
67	المطلب الأول: المقارنة الاستراتيجية لموارد المؤسسة (RBV).....
75	المطلب الثاني: مقارنة التسيير الاستراتيجي على أساس الكفاءات (CBV).....
83	المبحث الثاني: المفهوم والخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية.....
84	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجوهرية.....
89	المطلب الثاني: الرأس المال البشري أساس بناء الكفاءات الجوهرية.....

92	المطلب الثالث: الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية.....
99	المبحث الثالث: الكفاءات الجوهرية أساس التنافس للمستقبل.....
101	المطلب الأول: من المنافسة الحالية إلى المنافسة المستقبلية.....
105	المطلب الثاني: الهدرة وتغيير الجينات: أدوات بناء الريادة المستقبلية.....
107	المطلب الثالث: خصائص مؤسسات جديدة لصناعة المستقبل.....
110	المبحث الرابع: من الكفاءات الجوهرية إلى المنتجات الجوهرية.....
110	المطلب الأول: إمكانية تحقيق استراتيجية التمييز انطلاقاً من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية.....
112	المطلب الثاني: التعلم الجماعي ودوره في تحقيق استراتيجية التمييز.....
115	المطلب الثالث: علاقة صعوبة التقليد باستراتيجية التمييز.....
117	المطلب الرابع: خلق القيمة للزبون وتمييز المنتجات.....
121	المطلب الخامس: دور الليونة في تحقيق استراتيجية التمييز.....
123	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

125	تمهيد.....
126	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
126	المطلب الأول: التوقع الإبستمولوجي للدراسة.....
129	المطلب الثاني: المنهج المتبع.....
131	المطلب الثالث: المقاربة المختارة.....
133	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.....
134	المطلب الخامس: تقنية الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
141	المطلب السادس: صدق وثبات أداة الدراسة.....
143	المطلب السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
144	المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة "تقاوس مصبرات" -باتنة-.....
144	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.....
145	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة.....
147	المطلب الثالث: عدد العاملين بالمؤسسة.....
148	المطلب الرابع: أهم المتعاملين مع المؤسسة.....
149	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
151	المبحث الثالث: واقع الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز بالمؤسسة محل الدراسة.....
151	المطلب الأول: تحليل وضعية الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة.....
159	المطلب الثاني: تحليل مجالات التمييز بالمؤسسة.....

171 خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
173 تمهيد
174 المبحث الأول: التحليل الإحصائي للبيانات
174 المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.
177 المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة.
187 المبحث الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.
188 المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
190 المطلب الثاني: اختبار الارتباط الخطي.
191 المطلب الثالث: اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
194 المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.
194 المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.
197 المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
202 خلاصة الفصل
204 خاتمة



مقدمة



في ظل التحديات التي أصبحت تشهدها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن من اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، وكذا تزايد درجة المخاطرة وعدم الأكادة، وجدت معظم المؤسسات نفسها مجبرة على التكيف مع مختلف هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المحيط بهدف ضمان بقائها واستمراريتها، وذلك بالبحث عن عوامل النجاح لاكتساب مزايا تنافسية تضمن لها تحقيق التميز سواء على مستوى مجال نشاطها أو على مستوى القطاع ككل، والذي أصبح مرهونا بمدى قدرتها على كسب رضا الزبون من خلال تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة له بالمواصفات التي يرغب فيها ويحتاجها.

ولما كان التميز غاية استراتيجية فإنه لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تبني استراتيجية، تمكن المؤسسة من مواجهة التهديدات المفروضة عليها من قبل منافسيها والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، وفي هذا الصدد يرجع "Porter" تعدد الخيارات الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة إلى ثلاثة خيارات أطلق عليها اسم الخيارات القاعدية الكبرى، التي تحتل فيها استراتيجية التميز مكانة هامة بالنظر إلى الطبيعة الديناميكية التي أصبحت تسيطر على رغبات الزبون فتدفعه نحو البحث الدائم عن خصائص فريدة ومميزة في المنتجات التي تضمن إشباع حاجاته بأحسن طريقة. الأمر الذي أدى بالعديد من المؤسسات إلى تبني هذه الاستراتيجية سعيا لبلوغ مركز تنافسي قوي وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، إلا أن هذا التمييز سرعان ما يتم تقليده من قبل المنافسين إذا ما بني على مصادر يتعذر تقليدها.

ومن هذا المنطلق وجب على كل مؤسسة ترغب تحقيق الريادة والبقاء في السوق تبني نظريات ومقاربات جديدة والتعامل بأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية، ومن ثم العمل بروح الفريق وتوفير البيئة المشجعة والملائمة من أجل توفير المنتجات والخدمات التي تخدم الزبائن وتلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية ويفتقر إليها المنافسون، ولعل من بين هذه المقاربات مقارنة الكفاءات الجوهرية، هذه الأخيرة التي نادى بها الباحثين "Hamel & Prahalad" واعتبروها كفاءات ذات طبيعة خاصة تتبع من كونها تتطلب فترة طويلة من الزمن لبنائها، وتقوم على طريقة مبهمة أساسها المزج الفعال بين مختلف موارد المؤسسة، حتى يتسنى لها توليد قيمة لزيائنها تفوق ما قد يصل إليه منافسوها، بالطريقة التي يصعب تقليدها وتساهم في طرح منتجات جديدة تتيح إمكانية دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لدراستنا على النحو التالي:

ما هو دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟



بغرض الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- أ. هل يوجد دور لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز؟
- ب. هل يوجد دور للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التمييز؟
- ج. هل يوجد دور لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التمييز؟
- د. هل يوجد دور لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التمييز؟
- هـ. هل يوجد دور لليونة في تحقيق استراتيجية التمييز؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور للكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

- أ. يوجد دور لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز.
- ب. يوجد دور للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التمييز.
- ج. يوجد دور لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التمييز.
- د. يوجد دور لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التمييز.
- هـ. يوجد دور لليونة في تحقيق استراتيجية التمييز.

ثالثاً: أهداف وأهمية الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- أ. محاولة التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في ظل الاقتصاد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؛
- ب. تقييم مدى إدراك إطارات مؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة- لمفهوم الكفاءات الجوهرية، ومدى موافقتهم على دورها في تمييز المنتجات؛
- ج. اختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود دور لخصائص الكفاءات الجوهرية (المتغير المستقل) في تمييز منتجات نقاوس (المتغير التابع).

أما أهمية الدراسة فتنبع مما تقدمه من إضافات على المستويين العلمي والعملي، وذلك كما يلي:

✓ **على المستوى العلمي:** يعد هذا الموضوع من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال عموما والتسيير الاستراتيجي خصوصا، إذ يقدم صورة عن بعض المفاهيم الحديثة التي لاتزال محل بحث ودراسة وتأخذ اهتمام العديد من الباحثين والمختصين مثل: الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز ومحاولة التوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه المفاهيم، لتعتبر الدراسة بذلك أرضية فكرية تفيد الباحثين في إجراء دراسات جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

✓ **على المستوى العملي:** تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واحدة من الإشكاليات التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر، ألا وهي تمييز المنتجات خصوصا بعدما أصبح الزبون يشكل محور اهتمام المؤسسات باعتباره العنصر الخالق للقيمة، وبالتالي محاولة اختبار مدى التزام مؤسسة نقاوس بالخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية وانعكاس ذلك على تمييز منتجاتها، كما تساهم هذه الدراسة في تعريف مديري المؤسسات بنموذج الكفاءات الجوهرية وضرورة الالتزام به في العمل المؤسسي نهجا وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المؤسسات سعيا لمواجهة تحديات المستقبل.

رابعا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

من أهم المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

- أ. الميول الشخصي للبحث في مواضيع الساعة خاصة في مجال التسيير الاستراتيجي، وتحديد ما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نظرا لقناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية، إضافة إلى الطبيعة الإبداعية لموضوع الدراسة وقابليته لإظهار بصمات الباحثة؛
- ب. تنامي اتجاه فكري حديث يرجع سبب تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة إلى اعتماد مدخل الموارد والكفاءات، الأمر الذي شجع الباحثة على دراسة أحد المقاربات ذات الصلة به، والمتمثلة في الكفاءات الجوهرية؛
- ج. قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية الكفاءات الجوهرية وعلاقتها باستراتيجية التمييز، فالأمر في نظرنا يعود إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة، والجانب الاستراتيجي من جهة أخرى، وهو ما دفعنا إلى القيام بهذه الدراسة بغية تشجيع هذا النوع من الدراسات

وإتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها ضمن مجال الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز؛

د. إثراء المكتبة الجامعية والجزائرية عموماً، والتي تعاني من نقص محسوس في المراجع المتعلقة بالكفاءات الجوهرية، والذي قد يرجع إلى الحداثة النسبية لتطبيق مقارنة الموارد والكفاءات.

خامساً: المنهج المتبع في الدراسة

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز قمنا بالمرج بين النموذجين الوضعي والتفسيري، كوننا نحاول فهم وتفسير استراتيجية التمييز من خلال الكفاءات الجوهرية، وترجمة هذا الفهم إلى نموذج يبرر العلاقات السببية بين عناصر الظاهرة، ومن ثم اختبار فرضياتنا مما جعلنا نجتمع بين المنهجين الاستكشافي والاختباري بهدف استكشاف واستنباط المفاهيم والأسس النظرية للدراسة، من خلال التعرف على مفهوم الاستراتيجيات القاعدية والميزة التنافسية وعلاقة كل منهما بالآخر، وصولاً إلى تحديد مفهوم استراتيجية التمييز داخل المؤسسة، وكذا مفهوم وخصائص الكفاءات الجوهرية التي تشكل الحقل الأساسي لهذه الدراسة من خلال استخدام أسلوب الإبعاد أو التمثيل، بالإضافة إلى استخدام المنهج الاختباري بغرض اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها وفق أسلوب الافتراض الاستنتاجي المناسب لهذا المنهج.

وللقيام بالدراسة الميدانية اعتمدنا تقنية دراسة الحالة، وذلك على مستوى مؤسسة "تقاوس مصبرات" -باتنة- أين قمنا باستخدام الاستمارة والمقابلة نصف المهيكلة كأداتين أساسيتين من أدوات جمع البيانات من إطارات المؤسسة المبحوثة، مع الاستعانة بالملاحظة من دون مشاركة كأداة تكميلية تفيدنا في تفسير نتائج الدراسة، ليتم في مرحلة لاحقة تحليل المعطيات وفق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، أي أننا جمعنا بين المقاربتين الكمية والكيفية لإثراء الدراسة وتدعيمها بالتحليل والتفسير.

سادساً: حدود الدراسة

قمنا بإعداد هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

أ. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة وخصوصاً توزيع الاستمارة وإجراء المقابلات بمؤسسة "تقاوس مصبرات" -باتنة-؛

ب. الحدود الزمانية: قامت الباحثة بتطبيق الدراسة المسحية على أفراد العينة خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي 2016 إلى غاية شهر سبتمبر 2016، وبالتالي لا تأخذ النتائج بعين الاعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة بعد هذه المدة؛

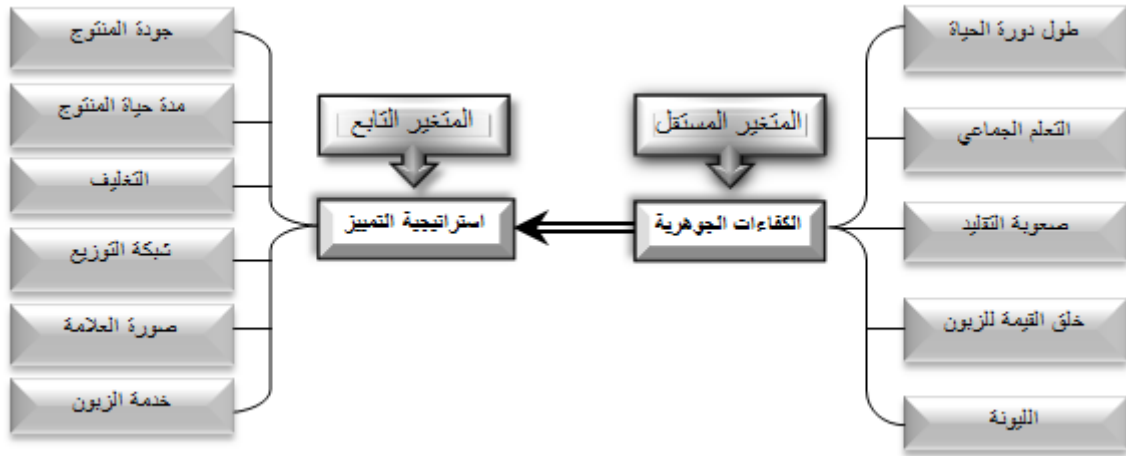
ج. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على كافة الإطارات العاملة بمؤسسة "نفاوس مصبرات" - باتنة-؛

د. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على اختبار دور الكفاءات الجوهرية بأبعادها الخمسة (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة) في تحقيق استراتيجية التمييز.

سابعاً: نموذج الدراسة المقترح

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة وكذا التحليل المفاهيمي لخصائص الكفاءات الجوهرية ومجالات التمييز بالمؤسسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثامناً: عرض وتحليل الدراسات السابقة

خلال فترة إنجاز هذه الدراسة تمكنا من الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فوجدنا أن العديد منها تطرق إما إلى الكفاءات الجوهرية بشكل عام أو إلى استراتيجية التمييز سواء باعتبارها متغيراً مستقلاً أو تابعاً، إلا أنه لا توجد سوى القليل من الدراسات المرتبطة بدور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز تحديداً، والتي تم التركيز عليها واعتمدت كدراسات مرجعية في تطوير نموذج الدراسة الحالية وتحليل العلاقة النظرية بين خصائص الكفاءات الجوهرية ومختلف أبعاد استراتيجية التمييز.

أ. عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية

1. دراسة انتظار أحمد جاسم (2011) بعنوان: "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات ببابل"¹: حاول الباحث من خلال هذه الدراسة اختبار أثر الجدارة الجوهرية كأحد عناصر الشبكة المعرفية في عملية الابتكار كبعد من أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية، ومن خلال قيامه بتحليل بيانات 75 استمارة موزعة على الموظفين، الفنيين ومدراء الأقسام بالشركة العامة لصناعة الإطارات في بابل، توصل الباحث إلى أن استخدام عنصر الجدارة الجوهرية المقاس بخبرات، مهارات وقدرات الموارد البشرية له تأثير إيجابي ومرتفع على أبعاد عملية الابتكار (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، والابتكار الإداري) في الشركة العامة لصناعة الإطارات ببابل.

2. دراسة خيرى مصطفى كتانة وأحمد عوني أحمد أغا (2012) بعنوان: "عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج: دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل"²: بهدف معالجة إشكالية تأثير عناصر استراتيجيات الريادة على أبعاد إبداع المنتج، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 32 استمارة موجهة إلى الإطارات العاملة بمركز الأطراف الصناعية بالموصل، خلص الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد (التحالفات الاستراتيجية، القدرات الاستراتيجية، الفرص الاستراتيجية، القوة الاستراتيجية، الخطر الاستراتيجي، رأس المال الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية) وأبعاد إبداع المنتج سواء من حيث تحسين المنتج القائم أو تقديم منتج جديد في مركز الأطراف الصناعية بالموصل.

3. دراسة صفاء تايه محمد (2012) بعنوان: "اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"³: في إطار التعرف على إمكانية تحقيق استراتيجية التمايز انطلاقاً من اعتماد استراتيجية 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، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل إلى أن الشركة العامة للإسمنت الجنوبية تتبنى استراتيجية التمكين بأبعادها (الثقة الإدارية،

¹ انتظار أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات ببابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 88، 2011.

² خيرى مصطفى كتانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج: دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

³ صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 22، العراق، 2012.

الدعم الاجتماعي، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، الاتصال الفعال والتدريب المستمر) في سبيل تحقيق استراتيجية التمايز لمعملي إسمنت الجنف الأشرف والكوفة الجديد.

4. دراسة عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي (2014) بعنوان: "تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف"¹: هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد المقدرات الجوهرية (التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية) في أبعاد التسويق الريادي (التوجه نحو المبادرة، التوجه نحو استثمار الفرص، الإبداع في المنتج، تحمل المخاطر، تعظيم الموارد وخلق قيمة للزبون) وفقا لتصورات مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة النجف الأشرف، ومن خلال تحليله لبيانات 105 استمارة موزعة على عينة عشوائية من المديرين بالمحافظة المستهدفة، توصل إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من: إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية في التسويق الريادي، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعلم التنظيمي في التسويق الريادي بمحافظة النجف الأشرف.

5. دراسة ميادة حياوي مهدي (2014) بعنوان: "دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد - النجف الأشرف -"²: في محاولة منها لمعالجة إشكالية دور أبعاد المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز، ومن خلال تحليلها لبيانات 40 استمارة موزعة على إطارات 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 التميز في مصرفي الرافدين والرشيد.

6. دراسة صادق جبار كاظم وآخرون (2015) بعنوان: "المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف"³: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي، من خلال التحليل الإحصائي لبيانات 32 استمارة موزعة على إطارات القطاع المصرفي الخاص بمحافظة النجف الأشرف وتحديدًا مصرفي بابل والبلاد الإسلامي، أظهرت الدراسة قوة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد المقدرات

¹ عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، العراق، 2014.

² ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد - النجف الأشرف -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، العراق، 2014.

³ صادق جبار كاظم وآخرون، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، العراق، 2015.

الجوهرية (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية) والتجديد الاستراتيجي (الميل الريادي، الاستكشاف واستثمار الفرص) بمصرفي بابل والبلاد الإسلامي.

ب. عرض وتحليل الدراسات السابقة الأجنبية

1. Hamel G. & Prahalad C. K. (1990) "The core competence of the corporation"¹:

اقترح الباحثان خمس خصائص تمكن من التعرف على الكفاءات الجوهرية في المؤسسة، وبعد التحليل النظري لمفهوم الكفاءات الجوهرية ومختلف الأبعاد المرتبطة به، توصلوا إلى وجود علاقة نظرية بين أبعاد هذا المفهوم (دورة حياة أكبر من جميع الموارد المادية، غير فردية، خلاقة القيمة في نظر الزبون، تميز المؤسسة عن المنافسين، تنتم بالمرونة لتضمن انتقالاً أسهل إلى أسواق جديدة) وإمكانية الحصول على منتجات جوهرية تميز المؤسسة وتصنع لها الاختلاف عن منافسيها.

2. Awwad A. S. (2009) "The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an empirical study on the Jordanian manufacturing companies"²:

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية الأردنية، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 225 استمارة موزعة على كل من: المدراء العاملين، مدراء الموارد البشرية، مدراء الإنتاج أو العمليات، مدراء المالية ومدراء التسويق بالمؤسسات الصناعية الأردنية المصنفة في سوق عمان للأوراق المالية، تبين وجود أثر معنوي لأبعاد المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد ومرونة التوسع) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمتغير تابع.

3. Agha S. & al. (2012) "Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance"³:

حاولت الباحثة وزملاؤها معالجة إشكالية تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسات الناشطة في صناعة الطلاء بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال إرساء دعائم الكفاءات الجوهرية كمفهوم مركزي في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ومن خلال تحليلهم إحصائياً لبيانات 77 استمارة موجهة لمجمل المدراء بالمؤسسات المستهدفة بالدراسة، توصلوا إلى أن الكفاءات الجوهرية (الرؤية المشتركة، التعاون والتمكين) لها تأثير إيجابي ومعنوي على الميزة التنافسية (المرونة والاستجابة)، وكذا تحسين أداء المؤسسات من حيث نسبة النمو ومستوى الربحية مقارنة بباقي المنافسين في الصناعة.

¹ Hamel G. & Prahalad C. K., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, 1990.

² Awwad A. S., The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an empirical study on the Jordanian manufacturing companies, *Jordan journal of business administration*, Vol. 5, N°3, 2009.

³ Agha S. & al., Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, *International journal of business and management*, Vol. 7, N°1, January 2012.

4. Carlos M. F-J. & Miguel G-L. (2013) "Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach"¹:

هدفا الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة من خلال كفاءاتها الجوهرية، ومن خلال دراسة تجريبية لعينة عشوائية مكونة من 20 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمنطقة غليسيا (Galicia) الواقعة بالشمال الغربي لإسبانيا، وبعد التحليل الإحصائي لبيانات 360 استمارة، توصلوا إلى أن رأس المال البشري (المعارف، المهارات والقدرات) كأحد مصادر الميزة التنافسية يحتاج إلى التنسيق مع عوامل أخرى لتشكيل وبناء كفاءات جوهرية لها تأثير مباشر على تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5. Nimsith SI. & al. (2014) "Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka"²:

ركز الباحثون على دراسة إشكالية تأثير أبعاد الكفاءات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية لست مؤسسات مالية إسلامية بسريلانكا، ومن خلال قيامهم بتحليل بيانات 180 استمارة خلصوا إلى وجود أثر معنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية (الموارد المتفردة، أنظمة المعلومات، القدرات، المرافق والعمليات)، على تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات من ناحية مصادرها خاصة استراتيجية قيادة التكلفة، التمييز والتركيز. ج. الإضافة العلمية للدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تبين لنا ما يلي:

■ تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة الباحثين Hamel G. & Prahalad C. K. في نفس الأبعاد المتبناة في دراسة المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات الجوهرية، والمستمدة أساسا من خصائص هذه الأخيرة والتي تشمل: طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة، فهي بذلك تتشابه مع بعض الدراسات في بعض الأبعاد مثل: (رأس المال البشري، التعلم الجماعي والمرونة الاستراتيجية)، في حين تختلف مع البعض الآخر في أبعاد أخرى مثل: (إدارة التكنولوجيا، أنظمة المعلومات والرؤية المشتركة)، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تركيزها على خصائص الكفاءات الجوهرية التي تساعد على تحقيق ونجاح استراتيجية التمييز، بخلاف أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على متطلبات الكفاءات الجوهرية اللازمة لتبني استراتيجية التمييز؛

¹ Carlos M. F-J. & Miguel G-L., Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach, *Economia Seria management*, Vol. 16, N°2, 2013.

² Nimsith SI. & al., Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka, First international symposium, University of Sri Lanka, South Eastern, 2014.

■ اتجهت أغلب الأبحاث والدراسات السابقة نحو تحليل العلاقة من ناحية المتغير التابع ككل والتمثل في استراتيجية التمييز، في حين نسجل عدد قليل من الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة من ناحية الجودة التي تعكس مستوى الإبداع والابتكار بالمؤسسة، سواء بوصفها ميزة الأداء الإنتاجي أو باعتبارها هدفا استراتيجيا، بينما تقوم الدراسة الحالية بتحليل هذه العلاقة من ناحية ستة أبعاد تتمثل في: الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون، مستمدة من أكثر الأبعاد توافرا في النماذج التي تدرس هذا المتغير من جهة، ومحاولة منا لتوضيح التمييز على طول المسار الإنتاجي انطلاقا من اعتبار المنتج كمادة أولية إلى غاية خروجه كمنتج نهائي ووصوله إلى الزبون من جهة أخرى؛

■ ركز أغلب الباحثين في معالجة الإشكاليات المتضمنة في الأبحاث والدراسات السابقة على تحليل الدور أو الأثر باستخدام مقارنة بحثية كمية تركز على التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة، في حين تعتمد دراستنا لدور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على استخدام مقارنة هجينة، تجمع بين التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة والتحليل الكمي لبيانات الاستمارة بتطبيق طرق التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي.

تاسعا: هيكل الدراسة

لمعالجة الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المقدمة من عدمه، قمنا بتقسيم دراستنا إلى أربعة فصول متسلسلة ومنتالية إضافة إلى المقدمة والخاتمة على النحو التالي:

■ تتضمن المقدمة جملة من العناصر التي تشكل اللبنة الأساسية لبناء وتصميم فصول الدراسة وكذا نتائج الخاتمة والتمثلة في: تقديم إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات، التطرق لأهداف وأهمية الدراسة وكذا المبررات التي دفعت الباحثة لاختيار الموضوع، توضيح المسار المنهجي المتبع بما في ذلك حدود الدراسة، تحليل الدراسات السابقة وإدراج الإضافة العلمية للدراسة الحالية، مع عرض نموذج الدراسة المقترح وبيان هيكلتها البحثية؛

■ خصص الفصل الأول للمعالجة المفاهيمية للمتغير التابع المتمثل في استراتيجية التمييز، من خلال أربعة مباحث أساسية، يتناول الأول التمييز كخيار استراتيجي للمؤسسات الصناعية، والذي يتم فيه توضيح المفاهيم المتعلقة بالخيارات القاعدية الكبرى لبورتر، الميزة التنافسية ودراسة السوق، في حين يتطرق الثاني لممارسة استراتيجية التمييز من خلال القيام بالتحليل الاستراتيجي للتمييز، عرض خطوات إعداد استراتيجية التمييز ومختلف أنواعها، أما الثالث فيتضمن طريقة التفوق من خلال تبني استراتيجية التمييز أين يتم توضيح شروط

تطبيق هذه الاستراتيجية، مصادرها وعوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني هذه الاستراتيجية، وأخيرا المبحث الرابع الذي يحتوي تقييم هذه الاستراتيجية بذكر لأهم مزاياها والمخاطر الناجمة عن تطبيقها؛

■ أما الفصل الثاني المتعلق بالمعالجة المفاهيمية للمتغير المستقل والمتغير الموسوم بالكفاءات الجوهرية وكذا الربط النظري بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع والمعنون بنحو تحقيق استراتيجية التمييز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية، فقد قسم بدوره إلى أربعة مباحث، بدء بمدخل لدراسة الكفاءات الجوهرية وخصوصا تحديد مفهوم المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة ومقاربة التسيير الاستراتيجي على أساس الكفاءات، ثم المقاربات المفهومية للكفاءات الجوهرية وخصائصها المميزة، وبعد ذلك شروط التنافس للمستقبل وللحاق بركب الريادة المستقبلية، وأخيرا عرض علاقة الكفاءات الجوهرية بتحقيق استراتيجية التمييز من خلال المفاهيم والنماذج النظرية، وتحليلها انطلاقا مما توصلت إليه الدراسات السابقة؛

■ وبناء على المقدمة والمعالجة المفاهيمية لمتغيرات الدراسة يتم في الفصل الثالث المعنون بالإطار الميداني للدراسة انطلاق الدراسة التطبيقية للموضوع وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل أولا في عرض الإطار المنهجي للدراسة بكل ما يتضمنه من تحديد التوقع الاستراتيجي، المنهج المتبع، المقاربة المختارة، التعريف بمجتمع وأدوات الدراسة وكذا صدق وثبات النتائج مع توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة، ليتم كخطوة ثانية تقديم عام لمؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة، وثالثا وأخيرا عرض واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسة المبحوثة وتقييم خصائص الكفاءات الجوهرية وكذا مجالات التمييز على ضوء المقابلات التي يتم إجراؤها مع بعض إطارات المؤسسة وكذا الإحصائيات المدلى بها؛

■ استكمالا للجانب التطبيقي للبحث يتم التطرق للفصل الرابع الموسوم بتحليل وتفسير نتائج الدراسة، والمتضمن كسابقه ثلاثة مباحث، يتعلق الأول بالتحليل الإحصائي للبيانات من خلال وصف خصائص عينة الدراسة ثم عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة باستخدام طرق الإحصاء الوصفي واعتمادا على مخرجات spss، أما الثاني فيقتصر على جملة من الاختبارات اللازمة للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة والبالغ عددها ثلاثة اختبارات وهي: اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار الارتباط الخطي وكذا اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة في المبحث الأخير باستخدام طرق الإحصاء الاستدلالي واعتمادا على مخرجات spss وتفسير نتائج الدراسة بناء على المقابلات المجراة مع بعض إطارات المؤسسة المبحوثة؛

■ وفي الأخير وكخلاصة لهذه الدراسة نقوم بتقديم النتائج التي توصلنا إليها مقرونة ببعض الاقتراحات التي يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة لموضوع الدراسة، أو لمواضيع بحثية أخرى مع تقديم بعض المواضيع التي يمكن أن تفتح آفاقا مستقبلية للدراسة والتي تندرج ضمن الخاتمة.

عاشرا: الصعوبات المتعلقة بإنجاز الدراسة

واجهتنا بعض الصعوبات عند إنجاز هذه الدراسة أهمها:

- الوقوع في مشكلة التكرار التي ميزت جل المراجع العربية التي تطرقت لموضوع الكفاءات الجوهرية بشكل عام، بسبب اعتمادها الكبير على المراجع الأصلية لهذا الموضوع، وهي مقالات وكتب الباحثين Hamel G. & Prahalad C. K.، مما جعل الإضافات والمعارف الجديدة قليلة نوعا ما، وهذا ما يؤثر سلبا على إثراء الجانب المعرفي للموضوع؛
- عدم وجود التسهيلات الكافية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة المبحوثة، خاصة في مجال الحصول على المعلومات اللازمة حول الموضوع، وصعوبة إجراء مقابلات معمقة تفيدنا في إثراء الدراسة التطبيقية.



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز



تمهيد

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم من تفتح الأسواق واشتداد المنافسة وتوسعها من نطاق المحلية إلى أبعاد العالمية، وكذا ظهور بلدان صناعية جديدة لها قدرة عالية على المنافسة، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على تغيير سلوكياتها الاستراتيجية بصفة خاصة، في سبيل مواكبة هذه التطورات والبحث عن عوامل النجاح لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق، من خلال تبني خيار استراتيجي ملائم يضمن لها الاستمرار في اكتساب المزايا التنافسية، بغية تحسين موقفها في السوق ضد الضغوط المفروضة من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين.

فكانت استراتيجية التمييز من بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الصناعية بحثاً عن خصائص مميزة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها، فتبني أفضلياتها التنافسية على خصوصيات لمنتجاتها يعجز المنافسون عن تقديمها، لتحقيق البقاء والاستمرار في الأمد الطويل من خلال الحفاظ على تلك الميزة.

وفي محاولة لإبراز مضمون هذه الاستراتيجية ارتأينا تقسيم الفصل إلى المباحث الأربعة التالية:

1. استراتيجية التمييز كخيار استراتيجي للمؤسسات الصناعية
2. ممارسة استراتيجية التمييز
3. التفوق عن طريق استراتيجية التمييز
4. تقييم استراتيجية التمييز

المبحث الأول: استراتيجية التمييز كخيار استراتيجي للمؤسسات الصناعية

يعتمد تفوق أي مؤسسة في ظل البيئة الديناميكية ووجود منافسة قوية على الاستخدام الأمثل والاستغلال الصحيح للخيار الاستراتيجي القادر على مواجهة المنافسين، لا سيما الخيارات القاعدية الكبرى التي تمنح المؤسسة القدرة على التعامل مع القوى التنافسية المختلفة والدفاع عن حصتها السوقية، خاصة استراتيجية التمييز في ظل التوجه الحالي المبني على رغبات الزبون وما يطلبه من مواصفات وخصائص مميزة في المنتجات، وذلك بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي والعمل على بناء ميزة تنافسية تحقق التميز والتفوق في القطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة تأثير هيكل الصناعة والمحيط التنافسي الممثل أساسا في القوى الخمس لبورتر، إضافة إلى ضرورة القيام بتجزئة السوق.

المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة - نموذج Porter -

إن تعدد الخيارات الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة يسند بورتر في الأساس إلى أحد الخيارات القاعدية الكبرى أو بناء على مزيج منها، والتي تظهر من بينها استراتيجية التمييز كخيار قائم على تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين بما يضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن ويشكل حواجز دخول أمام المنافسين المحتملين.

الفرع الأول: الخيارات القاعدية الكبرى

تعتبر الخيارات القاعدية الكبرى (Les grandes stratégies de base) الأساس الذي تستمد منه المؤسسة أهدافها وتحقق في ضوءه الأداء الأفضل. فهي تهدف إلى جعل المؤسسة في أحسن وضعية ممكنة تضمن لها الدفاع عن نفسها أمام منافسيها، وذلك بالاعتماد على جوانب معينة من مجالات التنافس كالتكلفة وتقديم عرض مميز، إضافة إلى التركيز على قطاع صغير في السوق (Une niche) شرط أن يكون مضمونا ومربحا¹.

حدد بورتر مفهوم الاستراتيجية القاعدية بأنها: "اختيار المؤسسة لمركز تنافسي ملائم في الصناعة قصد تقديم مزيج فريد من القيمة"². فالاستراتيجية القاعدية حسب بورتر تتعلق بالبحث عن مركز تنافسي فريد للمؤسسة ضمن الصناعة التي تعمل بها، بهدف تقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون لتأسيس مستوى أرباح معين والمحافظة عليه في ظل القوى التنافسية الموجودة في الصناعة.

¹ Tarondeau J-C., Stratégie industrielle, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998, PP35-36.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، عمان، 2012، ص106.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

وبالنظر إلى المجال الاستراتيجي (Le cible stratégique) ونوع الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel) التي تبحث عنها المؤسسة، استطاع بورتر عام 1980 تحديد ثلاث استراتيجيات قاعدية¹ يمكن انتهاجها لتحقيق تفوق تنافسي في الصناعة، حيث عرف تلك الخيارات بالسيطرة عن طريق التكاليف (La domination par les coûts)، التمييز (La différenciation) والتركيز (La concentration) كما هو موضح في الشكل (02).

الشكل (02): الخيارات القاعدية الكبرى

الميزة التنافسية

وضعية المؤسسة تتحدد العنصر الوحيد المميز للمنتجات
من خلال التكاليف المنخفضة ملاحظ من قبل العملاء

التمييز	السيطرة عن طريق التكاليف	القطاع بكامله
التركيز		جزء محدد

المجال الاستراتيجي

Source: Porter M., Competitive strategy: technique for analyzing industries and competitors, Free Press, New York, 1980, P39.

اعتبر بورتر من خلال نموذج الخيارات القاعدية الكبرى أن الميزة التنافسية تعد بمثابة القلب النابض لكل الخيارات القاعدية، سواء كانت هذه الميزة مبنية على التكاليف المنخفضة (Les coûts moins élevés) أو على العناصر الفريدة المميزة للمنتجات (Les caractères uniques du produits)، حيث اعتمد في صياغته لهذه الاستراتيجيات على فكرة تقاطع مصدر الميزة التنافسية مع مجال المنافسة، فعندما يكون مجال المنافسة يغطي القطاع بكامله (Le secteur tout entier) والميزة التنافسية تستند إلى التكلفة المنخفضة، فإن المؤسسة تعتمد خيار السيطرة عن طريق التكاليف، أما لما تسعى المؤسسة في بناء ميزتها التنافسية على خلق عناصر مميزة في منتجاتها في ظل مجال تنافسي واسع يشمل كافة القطاع فإنها تتبع استراتيجية التمييز. لكن إذا كان مجال المنافسة يقتصر على جزء محدد من القطاع (Un segment particulier) فإنه يتم اعتماد استراتيجية التركيز.

¹ عبد الوهاب بن بركة ونجوى حبة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص5.

أولاً: استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تعتبر استراتيجية السيطرة بالتكاليف عن قدرة المؤسسة على طرح منتج في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين، على ألا يكون ذلك على حساب جودة المنتج ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون ذو الحساسية للسعر¹. وذلك بالتركيز على مراقبة التكاليف الثابتة وضبط مجمل التكاليف في شتى وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير وغيرها)²، استناداً لمفهوم الخبرة (L'expérience) واقتصاديات السلم (L'économie d'échelle) واعتماداً على المنتجات المعيارية (Les produits standards)، من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتيح للمؤسسة السيطرة على السوق من خلال رفع مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية مثل: مؤسسة Toyota للسيارات التي تقدم منتجات ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع الحفاظ على مستوى واضح من الجودة لتستهدف بها أسواقاً واسعة.

ثانياً: استراتيجية التمييز

تعتمد استراتيجية التمييز على المنافسة الابتكارية التي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية³، وذلك من خلال التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة في بعض الأبعاد التي قد تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن لتعمل المؤسسة على التمييز من خلالها، بهدف إضافة قيمة للزبون تجعله مستعداً لدفع سعر أعلى يطلق عليه بورتر بالسعر الإضافي (Le surprix)⁴، من أجل تنمية درجة عالية من ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة وزيادة حجم المبيعات، بما يعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار مثل: مؤسسة BMW للسيارات التي تسعى إلى التمييز عن منافسيها من خلال الجودة العالية لمنتجاتها، التي تجعل الزبون ينظر إليها على أنها أمر يستحق أن يدفع من أجله الكثير.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تركز المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية على سوق جغرافية محددة من خلال جزء من تشكيلة المنتجات الموجهة إلى مجموعة محددة من الزبائن⁵، حيث تنشئ لنفسها مجالاً تقل فيه المنافسة من أجل جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد يساعد على منح المؤسسة رقعة أوسع لتقديم منتجاتها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، سواء بالتركيز

¹ رايح بلقاسم وميلود وعيل، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص15.

² Pellicelli G., Stratégie d'entreprise, De Boeck, Bruxelles, 2007, P215.

³ Mayrhofer U., Management stratégique, Bréal, Paris, 2007, P86.

⁴ Pariot Y., Les outils du marketing stratégique et opérationnel, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2011, P60.

⁵ Marmuse C., Politique générale: langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996, P384.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

على التكلفة (La concentration sur les coûts) أو اعتمادا على التركيز بالتمييز (La concentration sur les la différenciation)، كما قد تعتمد الاثنين معا. فإذا كانت استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن استراتيجية التركيز تهتم بفئة معينة من الزبائن لتقديم الأفضل¹. مثل: مؤسسة Johnson & Johnson التي تحقق درجة عالية من الثقة بالنسبة لمنتجات الأطفال.

ثم إن ثاني استراتيجية ركز عليها بورتر في بناء المؤسسة لميزتها التنافسية واعتبرها مصدرا لتحقيق التمييز في الصناعة تعد الخيار الحتمي للمؤسسات الراغبة في خدمة زبائنها ذوي الاهتمام بالجودة بدل السعر، وتمثل محور اهتمام هذا الفصل من خلال محاولة فهم مختلف عناصرها.

الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية التمييز

باعتبار أن الاستراتيجية هي فن التوفيق الخاص بتحقيق الموازنة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في بيئة تسودها حالات عدم التأكد، فإن استراتيجية التمييز كأحد الاستراتيجيات القاعدية لبورتر تركز في جوهرها على تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق من خلال أبعاد عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات الزبائن واختلاف احتياجاتهم. الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف المقدمة لها والمبررة لاختلاف تصورات المهتمين بالموضوع، وفي محاولة لإيجاد تعريف شامل لاستراتيجية التمييز يلخص اتجاهات مختلف الباحثين نقوم بعرض بعض التعاريف لهذه الاستراتيجية مرتبة حسب أهميتها.

يعرف Helfer & Orsoni استراتيجية التمييز بأنها: "الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى مجموع القطاع"². تقتضي هذه الاستراتيجية جعل المنتج متفردا لدى الزبون على أن يدرك في كل صناعة بأنه شيء متميز بما يدفع المؤسسة إلى البحث عن إنشاء وضعية منافسة احتكارية تملك من خلالها قوة السوق، نتيجة العامل المميز الذي يدفع الزبون لاتخاذ قرار الشراء بقناعة.

ويرى حيرش بأنها: "التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة بما يفرض على المؤسسة القيام بالبحث والتطوير والإبداع المستمرين"³. فقيام المؤسسة بتقديم منتجات مميزة عن عروض المنافسين لتستهدف بها أسواقا واسعة يستدعي منها القيام وباستمرار بالإبداع الذي يتطلب تكثيف نشاط البحث والتطوير دون التغاضي عن تكلفة

¹ عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبة، مرجع سابق، ص 6-7.

² Helfer J. P. & Orsoni J., Management stratégique: la politique générale de l'entreprise, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1994, P137.

³ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 243.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

التمييز التي يشترط ألا تتعدى سعر البيع حتى تستفيد المؤسسة من هامش ربح ناتج عن السعر الإضافي، مع مراعاة تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين.

كما يصفها أحمد البياتي بأنها: "استراتيجية تنافسية تضمن تقديم منتج متميز عن المنافسين في مجالات متعددة كالجودة، تصميم المنتج، طبيعة التكنولوجيا المستخدمة وخدمة الزبائن، بما يعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهن الزبون بهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"¹. أي أن الجودة العالية، الإبداع التكنولوجي، جمالية المنتجات وخدمات قبل، أثناء وبعد البيع كلها خصائص يمكن أن تتخذ سبيلا للتمييز، وعلى المؤسسة أن تختار منها واحدا أو مجموعة من المجالات وتعمل على التمييز من خلال إشباعها بهدف تحقيق التميز في القطاع الناتج عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

وحسب بورتر فإن استراتيجية التمييز هي: "عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين، باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن تبرر سعر البيع المرتفع"². فهدف المؤسسات من تبني خيار التمييز يرتبط بخلق قيمة مضافة لدى الزبون تعزز لديه القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة الخاصة بعروض المنافسين، والتي تبرر استعداده لدفع سعر أعلى وتقلل من حساسيته للسعر.

وعليه فاستراتيجية التمييز تعبر عن الخيار القائم على تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج كالجودة، طريقة التغليف وصورة العلامة...، من خلال التوجه إلى سوق واسعة تستهدف زبائن مهتمين بالتمييز بما يخلق لديهم القناعة والتفضيل على بقية المنتجات المماثلة، ويقودهم نحو الاستعداد لدفع سعر أعلى مقابل المنفعة الناتجة عن استهلاك المنتج المميز، الذي تختلف فيه القيمة المدركة عن منتجات المنافسين، مما يجعل الزبون يقبل على المنتج ويتخذ قرار الشراء بقناعة ويحقق التميز التنافسي للمؤسسة.

إن الافتراض الأساسي الذي تبني عليه هذه الاستراتيجية يتمثل في رغبة الزبون للدفع حتى ولو كان السعر مرتفعا مقابل منتجات متميزة على مثيلاتها³، مثل: ساعات Rolex التي تبلغ تكاليف إنتاجها حدا مرتفعا، كما أن تصميماتها لم تتغير كثيرا لسنوات عديدة، ويمثل محتواها من الذهب نسبة ضئيلة من السعر، إلا أن الزبائن يفضلون اقتناء رولكس لما يعتقدونه من اقتران الجودة المتفردة بهذه الساعات⁴.

¹ يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، العراق، 2011، ص 84.

² Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P153.

³ سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، مجلة القاسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، العراق، 2007، ص 18.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 316.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

ومن هنا فإن استراتيجية التمييز توجه المؤسسة نحو بناء ميزة تنافسية مختلفة في السوق تتمتع بها في مجال منتجاتها، أسواقها وكفاءاتها، التي تؤدي مجتمعة إلى رفع قيمة المنتج في نظر الزبون وتمكن المؤسسات المتميزة من فرض أسعار استثنائية عالية تساهم في زيادة عدد الوحدات المباعة وتتمية درجة عالية من ولاء الزبائن لمنتجاتها.

المطلب الثاني: استراتيجية التمييز كأساس للميزة التنافسية

تعتبر استراتيجية التمييز كخيار قائم على الاستغلال الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة ومهارات أفرادها، الركيزة الأساسية التي تسمح لها بتحقيق التميز عن منافسيها، بما يؤهلها لتحقيق العديد من المزايا التنافسية كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة وحصص سوقية أكبر مع تحقيق النمو والبقاء لمدة أطول.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يخضع مفهوم الميزة التنافسية إلى اجتهادات مختلفة نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، نظرا لصعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها والتعامل معها. الأمر الذي أدى إلى تعدد الأطر النظرية التي تساعد على إيضاح هذا المفهوم.

يعرف Tarondeau & Huttin الميزة التنافسية بأنها: "العوامل أو الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر ربحية من منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في قطاع نشاطها"¹. يعكس هذا التعريف إمكانية امتلاك كل مؤسسة لميزة تنافسية انطلاقا من تسخير إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياسا بغيرها من المنافسين، بما يسمح لها بتحقيق الأداء الأفضل في السوق واكتساب مركز تنافسي قوي في ظل البيئة الديناميكية.

ويرى الداودي ومحبوب بأنها: "تنشأ من مجموع الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة، والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها نتيجة استخدام مجموعة من المهارات والتكنولوجيا"². فتحقيق الميزة التنافسية لا يقتصر على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المؤسسة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، وإنما هي خليط من كل ذلك ينبغي أن يتوافق مع الأهداف المطلوب تحقيقها وصولا لحالة تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

¹ Tarondeau J-C. & Huttin C., Dictionnaire de stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006, P18.

² الطيب الداودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص42.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

أما حسب بورتر فهي تعبر عن: "القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لزيائنها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل منتجات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها"¹. ذلك أن التفرد لوحده غير كاف ما لم يرتبط بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمنا للحصول على تلك المنتجات، والتي قد تنتج إما عن تخفيض الأسعار أو تقديم منتجات متميزة عن نظيراتها في الأسواق.

وبذلك فالميزة التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة للزيائن أفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة، وذلك من خلال استحواد المؤسسة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين، أو تقديم المنتج الأكثر قيمة في نظر الزبون بهدف دخول مجال تنافسي جديد أو خلق فرص تنافسية جديدة. الأمر الذي يدل على نشوئها بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أين يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا²، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول ومؤسسة Apple التي كانت أول مبتكر للحاسب الآلي الشخصي. ومن هنا أصبحت الميزة التنافسية خاصية المؤسسة المتفوقة وهدف تسعى إلى كسبه وتطويره كل المؤسسات.

ويميز بورتر بين نوعين من الميزة التنافسية، اللذين اعتبرهما الأساس لخلق القيمة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع ككل، وهما:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل: تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بأقل تكلفة ممكنة³ ناتجة عن جعل التكاليف المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس⁴، مما يتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية ومتابعة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

ثانياً: ميزة التميز: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون⁵، يمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي بموجب الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

¹ Porter M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P8.

² يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد5، العدد10، عمان، 2012، ص74.

³ أمين مخفي ويوسف بن شني، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص15.

⁴ محمد طرشي ومحمد أمين بربري، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر 2008، ص3.

⁵ أمين مخفي ويوسف بن شني، مرجع سابق، ص16.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

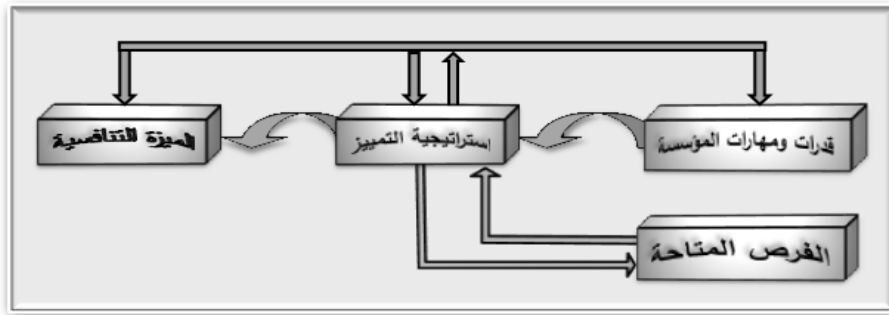
لكن هذا لا تنفي إمكانية المزج بين النوعين، لأن الظروف التي تسمح للمؤسسة أن تسيطر بتكاليفها ليست مرتبطة بتلك التي تسمح لها بالتمييز¹، ذلك أن نجاح الأولى تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة على خلاف الثانية التي يرتبط نجاحها بتعدد أذواق المستهلكين، الأمر الذي يؤهل المؤسسة لاتباع الاستراتيجيتين معا إذا ما تم مزجها بطريقة مدروسة. ففي دراسة أجراها White عام 1986 على 69 وحدة أعمال تنتج منتجات متماثلة، وجد أن 19 منها تملك ميزة تنافسية مرتكزة على التوفيق بين التكلفة المنخفضة والتمييز². وهو ما أثبتته مؤسسة Ikea في الواقع حينما تمكنت من طرح منتجات متميزة ذات أسعار معقولة.

كل هذا يدل على وجود علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية المتبعة في الحصول على قطاعات سوقية، سواء تعلق الأمر باستراتيجية السيطرة بالتكاليف أو التمييز.

الفرع الثاني: العلاقة بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية

إن بناء ميزة تنافسية مرتكزة على الاستراتيجية التمييزية المتبعة من قبل المؤسسة في الحصول على حصص سوقية يتطلب منها القيام وباستمرار باقتناص مختلف الفرص المتاحة مع ضرورة تسخير إمكانياتها الداخلية ومهارات أفرادها اللازمة لضمان نجاح هذه الاستراتيجية، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل (03): العلاقة بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية



المصدر: يوسف عبد الإله أحمد وفانز غازي البياتي، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد6، العدد14، العراق، 2011، ص94.

من الشكل يتضح أن خلق الميزة التنافسية من قبل المؤسسة باعتبارها هدفا للإدارة الاستراتيجية يتوجب عليها اتباع استراتيجية تمييزية هادفة مبنية في الأساس على مجمل قدرات ومهارات المؤسسة والفرص المتاحة في

¹ Cueille S. & al., Stratégies génériques: test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques, XII^{ème} conférence de l'AIMS, Tunis, 3-6 juin 2003, P5.

² Hill C. W. L., Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework, *The academy of management review*, Vol. 13, N°3, 1988, P402.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

المحيط، بما يجعلها ميزة تنافسية فريدة تضع المؤسسة في موقع تميزي يصعب على المنافسين الوصول إليه، وتساهم في تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية. كما يلاحظ بالنسبة لمؤسسة Prince في مطرب التنس، Callaway في أندية الجولف و Sony في الإلكترونيات الاستهلاكية¹.

فالمهارات كموارد غير ملموسة ونقاط قوة تهدف إلى تطوير الاستراتيجية التمييزية كأحد الاستراتيجيات التنافسية الهادفة لتحقيق الجودة العالية، التسليم السريع والمرونة الفائقة تنسب مهمة تشخيصها لوظيفة الإدارة الاستراتيجية، وصولاً لتشخيص البعد المناسب لاستراتيجية التميز الذي يمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية مؤكدة في ظل بيئة ديناميكية.

أين مكنت مهارات Canon في البصريات الدقيقة، دقة التصنيع والتركيز على البحث والتطوير R & D المؤسسة لأن تصبح العلامة التجارية المفضلة لدى الكثير من الزبائن بالنسبة لخط إنتاجي عريض من الكاميرات، بما في ذلك الخط الإنتاجي المهني Digital Rebel الذي يحقق أسعاراً متميزة تتيح للمؤسسة الاحتفاظ بميزتها الفاصلة².

ثم إن استراتيجية التميز كمصدر للميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال مقابلة توقعات الزبائن وجعلهم أكثر ولاءً لمنتجات المؤسسة، بما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض أسعار عالية تساهم في تقوية وتعزيز نقاط القوة الموجهة لاستغلال الفرص المتاحة واستثمارها في تحويل التهديدات إلى مزايا ومنافع تخدم المؤسسة.

وعموماً ففي استراتيجية التميز، يمثل الاهتمام الذي يعطى لجودة المنتج الطريقة المسيطرة التي تستخدمها المؤسسات لبناء ميزتها التنافسية بهدف جعل المنتج أكثر تميزاً في أعين الزبون، كما فعلت Lexus مع خط إنتاج سياراتها الأنيقة و Krups مع خط إنتاجها الواسع للقهوة، إضافة إلى كل من IBM في مجال أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا التجارة الإلكترونية ومؤسسة HP في طابعات Desktop وتكنولوجيا الصورة الرقمية.

المطلب الثالث: دراسة السوق كضرورة حتمية لتطبيق استراتيجية التميز

إن تبني استراتيجية تميز فعالة تسمح للمؤسسة باكتساب ميزة تميزها وتضمن لها التفوق التنافسي على المدى الطويل باعتبارها الأسلوب الأمثل للمواجهة وتحقيق الهدف التوسعي، مرتبط بدراسة هيكل الصناعة المستند لتحليل مختلف القوى التنافسية اللازمة لتحديد مدى جاذبية القطاع قبل القيام بعملية تجزئة السوق.

¹ روبرت أ. بتس. ديفيد. لى، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 323.

² المرجع نفسه، ص 329.

الفرع الأول: هيكل الصناعة والتمييز في المنتجات

بعدما كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق عديم التفاعل مع المحيط، تم ربطها بالواقع الصناعي تماشياً مع تطور الاقتصاد خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ليبرز ما يعرف بالاقتصاد الصناعي (L'économie industrielle)، الذي يربط الاستراتيجية بمصطلح الصناعة ويعتبرها كسلوك استراتيجي تتبناه المؤسسة بحثاً عن وضع تنافسي أفضل ضمن الصناعة التي تنتمي إليها¹.

ويرتكز منهج تحليل الاقتصاد الصناعي أساساً على نموذج "S.C.P" الذي يهتم بدراسة العلاقات السببية بين هيكل الصناعة (Structure de l'industrie) وسلوك المؤسسات (Comportement des entreprises) والأداء الاقتصادي (Performance économique)². هذه العلاقة ذات الاتجاه الواحد تم تأكيدها من قبل الاقتصاديين الأمريكيين E. Mason عام 1939 و J. Bain عام 1951، لتأتي الدراسات الحديثة بعدها وتؤكد تعقد هذه العلاقات من خلال وجود تأثير متبادل بين هذه العناصر الثلاثة، كما أنه في بعض الحالات قد يتحدد كل من هيكل السوق والسلوك والأداء بظروف معينة في السوق.

ثم إن هيكل الصناعة يتعلق بالقوة التي تتمتع بها المؤسسات القائمة في السوق، والتي تعتمد على خبراتها المتراكمة في الإنتاج والتسويق وعلى ولاء الزبائن لمنتجاتها، في وضع العديد من القيود أمام أي مؤسسة جديدة ترغب في الدخول. فاختلاف المؤسسات وتنوع قدراتها مع وجود مستويات مختلفة للعرض والطلب كلها عوامل تؤدي بشكل أو بآخر إلى تحديد نوع هيكل الصناعة³، هذا الأخير الذي يستخدم للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم على أدائها في المستقبل، الأمر الذي أكدته الاقتصادي Bain عندما اعتبر هيكل الصناعة بأنه: "تلك الخصائص المنظمة للصناعة التي تترك تأثيراً استراتيجياً على طبيعة المنافسة والتسعير داخل تلك الصناعة"⁴.

وعليه فتحديد هيكل الصناعة يتطلب معرفة العديد من العوامل الواجب على كل مؤسسة مراعاة تأثيراتها على مختلف العمليات والاستراتيجيات المتبعة كعدد المؤسسات، عوائق الدخول، نمو المبيعات والتمييز في المنتجات

¹ إيمان نعمون، دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، 2011، ص8.

² Marchesnay M., Management stratégique, Les éditions de L'ADREG, 2004, P139.

³ عبيرات مقدم ومحمد الأمين حساب، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، الشلف، 2008، ص304.

⁴ وهبية ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، 2013، ص14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

كأحد أبعاد هيكل الصناعة، الذي يتجه أغلب الباحثين نحو تقسيمه إلى أربعة أقسام رئيسية يطلق عليها بأشكال هيكل المنافسة كما يوضحها الجدول الموالي.

الجدول (01): أشكال هيكل المنافسة

الاختكار التام	اختكار القلة	المنافسة الاحتكارية	المنافسة التامة	هيكل المنافسة الخصائص
منتج واحد	عدد قليل من المنتجين أو المتدخلين	عدد محدود من المنتجين أو المتدخلين	عدد كبير جدا من المنتجين أو المتدخلين	عدد المنتجين
انعدام حرية دخول منتجين جدد	حرية تكاد تكون منعدمة بسبب وجود عوائق دخول إلى الصناعة	حرية محدودة وصعوبة دخول منتجين جدد	حرية الدخول والخروج من وإلى السوق	عوائق الدخول
تحكم تام في تحديد السعر	تأثير نسبي على الأسعار	قدرة محدودة في التأثير على الأسعار	عدم قدرة المؤسسة في التأثير على السعر، بل يحدده قانون العرض والطلب ويسمى بسعر المنافسة	التأثير على الأسعار
عدم وجود بدائل للمنتج	منعدم في حالة التواطؤ وموجود في غير ذلك	غير متجانسة	منتجات متجانسة	تمييز المنتج
تنطبق مع مرونة الطلب على الصناعة	منخفضة	مرونة أقل	لا متناهية	مرونة الطلب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

✓ أمين مخفي ويوسف بن شني، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص ص 2-3.

يتضح من الجدول أن التمييز في المنتجات يبرز في سوق الاحتكار التام، فيأخذ من عدم وجود بدائل قريبة لمنتج المحنكر مصدرا للعرض الكلي في السوق، بما يتناقض وسوق المنافسة التامة الذي تلجأ فيه المؤسسات إلى إنتاج منتجات متجانسة مستندة إلى معايير وأسس متشابهة في تحديد المواصفات المادية للمنتج كالجودة والكفاءة بغض النظر عن طبيعة المنتج العارض لها، فتشكل بذلك بديلا كاملا لمنتجات المؤسسات الأخرى، ليتم المزج بين النوعين فيتولد عنه سوق منافسة احتكارية تكون فيه المنتجات متشابهة إلا أنها غير متجانسة بسبب وجود اختلافات طفيفة في منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين، ناتجة عن اعتماد أسس تمييزية معينة كالداعية والإعلان دعما لسياسة التمييز السلعي. الأمر الذي ينطبق على سوق احتكار القلة، أين يكون بإمكان المؤسسة تمييز منتجاتها نسبيا من جوانب معينة كالتغليف وخدمات ما بعد البيع، ويفند هذا في حالة اتفاق مجموع المنتجين في السوق على بناء علاقات تعاون خاصة تتعلق بتحديد سعر البيع.

إلا أن اتخاذ المؤسسة لقرار تمييز المنتج لا يتوقف عند تحديد نوع هيكل المنافسة، وإنما يمتد ليشمل تحليل مختلف القوى التنافسية التي أطلق عليها بورتر بقوى المنافسة الخمس، والتي تؤثر في مستوى قدرة المؤسسة

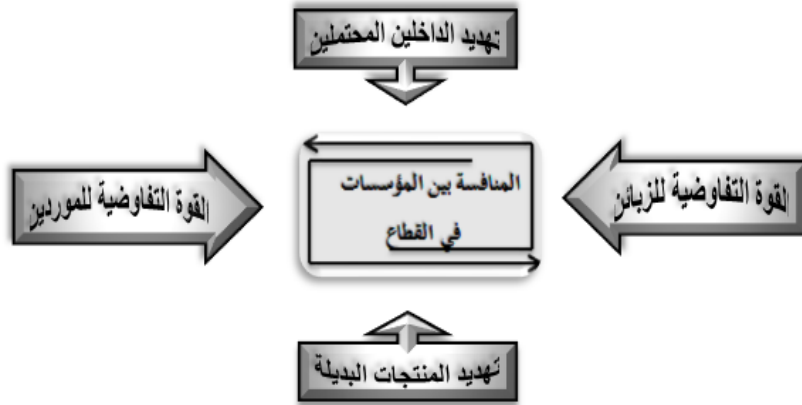
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

على التنافس من موردين وزبائن، بالإضافة إلى المنافسين الموجودين ضمن الصناعة أو ما يطلق عليهم بالمنافسين الحاليين، فضلا عن المنافسين المحتملين والتهديدات المتأتية من المنتجات البديلة التي قد يطرحها المنافسون.

الفرع الثاني: نموذج التحليل التنافسي "لبورتر" وتبني خيار التمييز

بالنظر للمنافسة كعلاقة تنشأ بين المؤسسات بهدف توليد قيمة للزبائن تبني من خلالها علاقات مباشرة¹، أقر بورتر بضرورة دراسة الوسط الذي تعمل فيه المؤسسات باعتباره المحدد لقواعد العمل التنافسي قبل اتخاذ القرار بشأن الاستراتيجية الواجب اتباعها، مشيرا إلى أنه بالرغم من الاختلافات الموجودة بين القطاعات إلا أن هذه الأخيرة تشترك في كونها تخضع لتأثير خمس قوى بقوى المنافسة الخمس، الملخصة في الشكل (04).

الشكل (04): القوى الخمس المؤثرة على لعبة المنافسة



Source : Porter M., L'avantage concurrentiel des nations, Inter édition, Paris, 1993, P37.

أولا: المنافسة بين المؤسسات في القطاع

إن حدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع (La rivalité entre les firmes du secteur) والتي تشكل مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة تخضع لتأثير أربعة عوامل رئيسية متمثلة في: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، المتمركز والتوازن بين المنافسين ومدى عمق تمييز المنتج، فكلما امتازت الصناعة بنمو مرتفع، تكاليف ثابتة بنسبة أقل، درجة عالية من التمرکز ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج أدى ذلك إلى ربحية أكبر لمعظم المؤسسات في نفس الصناعة، والعكس صحيح².

¹ Leroy F., L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue française de gestion*, Vol. 1, N°158, 2004, P180.

² محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 97.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

وبتبنى المؤسسة لخيار 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 المباعة¹.

ثانيا: تهديد الداخلين المحتملين

يتعلق تهديد الداخلين المحتملين (Menace de nouveaux entrants potentiels) 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 الحاليين².

ذلك أن اتباع استراتيجية التمييز يضع المؤسسة في مأمن من تهديد الداخلين المحتملين بوضع حواجز دخول في القطاع (les barrières à l'entrée) ناتجة عن الولاء العالي للزبائن تجاه العلامات التجارية المعروفة، التكاليف المستدامة للإنتاج، التسويق والبحث والتطوير التي يتعذر على المنافسين المحتملين تحملها، إضافة إلى الخدمات الخاصة المعروضة من قبل المؤسسات الحالية.

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة

يقصد بها مجمل المنتجات المقدمة من قبل قطاعات أو صناعات أخرى لتحل محل منتجات المؤسسة وتؤدي نفس الوظيفة³. ويتحدد تهديد المنتجات البديلة (Menace des produits de remplacement)، إما بتخفيض الأرباح بانخفاض معدلات المبيعات والتأثير على الأسعار، وإما بالزوال المحتمل لسوق المنتج الأصلي، بما يشكل ضغطا كبيرا على المؤسسات⁴.

وبالتالي فإن التمييز في المنتجات يضمن تخفيض تهديد المنتجات البديلة نظرا لأن المؤسسة التي تتبع التمييز يمكنها الرفع من جودة المنتج، تخفيض الأسعار وتقديم خدمات أفضل لحسم المنافسة لصالحها، كما أنها تشكل حاجز أمام تحول الزبائن إلى المنتجات البديلة بما يضمن الحفاظ على الرأسمال الزبوني (Le capital client) ويعزز حظوظ بقاءها في السوق والسيطرة عليه.

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2013، ص211.

² Atamer T. & Calori R., Diagnostic et décision stratégique, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003, P125.

³ وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص9.

⁴ Serge E., Concurrence et stratégies des entreprises, *Economie et management*, N°125, Octobre 2007, P22.

رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن

يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على خفض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية المنتجات، بالإضافة إلى كيفية التسديد، شروط النقل والتسليم وخدمات ما بعد البيع...¹، حيث تتحدد القوة التفاوضية للزبائن (Le pouvoir de négociation des clients) 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 تهديداً للمؤسسة.

ولا شك أن التمييز في المنتجات يخلق نوع من الولاء لدى الزبون لمنتجات المؤسسة فيجعله أكثر إخلاصاً وأقل حساسية للسعر، ويتحقق ذلك من خلال:²

أ. محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في المنتج عن تلك الموجودة في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة؛

ب. محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للسلعة.

خامساً: القوة التفاوضية للموردين

يستطيع الموردون التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض مستويات الجودة للمواد الموردة وإعطاء الأفضلية لمشتري دون الآخر، حيث ترتبط القوة التفاوضية للموردين (Le pouvoir de négociation des fournisseurs) بالعناصر التالية:³

- أ. قلة عدد المؤسسات التي تعمل في مجال التوريد؛
- ب. عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون؛
- ت. تدخل السلطات العمومية من أجل حماية الموردين؛
- ث. تحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها بالتحول إلى مورد آخر؛
- ج. عدم تمتع القطاع بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.

لكن لم تبق المنافسة بين المؤسسات محصورة في القوى الخمس التي حددها بورتر، بل سرعان ما تم إدخال قوى أخرى على النموذج، والتي من أبرزها تلك التي حددها Jones Austin حيث أضاف تأثير الدولة (الحكومة)

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 101.

² محمد العربي بن لخضر وعامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص 7.

³ Porter M., La concurrence selon porter, Editions village mondial, Paris, 1999, P37.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

كقوة سادسة باعتبارها هي التي تحدد من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية، وتشكل العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، كما أضاف تأثير العديد من العوامل الأخرى: كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الديموغرافية والثقافية¹.

إلا أن نموذج بورتر يبقى أهم وأشهر نموذج في مجال تحليل قطاع نشاط المؤسسات ولم يعرف حتى الآن نموذج قادر على إحلال محله، ذلك أن استعماله يمتد خارج مجال إدارة الأعمال ليشمل المجال السياسي فيستخدم لدراسة الخريطة السياسية لبلد ما مثلا أو لإعداد استراتيجية انتخابية².

الفرع الثالث: تجزئة السوق ومدى نجاح التمييز

إن التعامل مع سوق معينة على أنها مجموعة من القطاعات المتباينة التي يتطلب كل واحد منها سياسة تسويقية مميزة قرار صعب لا يمكن اتخاذه إلا بعد القيام بعملية هامة وحساسة بالنسبة للسوق تدعى بتجزئة السوق (La segmentation du marché). هذه الأخيرة تشير إلى تلك العملية التي يتم من خلالها تقسيم مختلف الأسواق المتباينة للمؤسسة إلى شرائح متجانسة من المستهلكين أو المستخدمين وفقا لأسس معينة منها: الجغرافية، الديموغرافية، النفسية والسلوكية التي يعتمد في كل منها على مجموعة من العوامل والمتغيرات، فهي بذلك تستند إلى فكرة أساسية مفادها أن السوق غير متجانسة كونها تتكون من قطاعات من المستهلكين يتفاوت كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات وكذا مدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية³، لينتج عن اتباع المؤسسة لهذا الأسلوب تقسيم السوق إلى أجزاء متجانسة تسمى أقسام (Segments) يتسم فيها المستهلكون والمستهملون سواء كانوا أفراد (استهلاكيين) أو مؤسسات (صناعيين)، بخصائص متشابهة، إذ يمثل كل جزء من هذه الأجزاء فرصا تسويقية مختلفة ومستقلة، وعلى المؤسسة دراسة هذه الفرص قبل اتخاذ القرار بشأن القطاعات المستهدفة التي تلتزم بأن تقدم لكل منها عرضا تجاريا ملائما.

ذلك أن تجزئة السوق تعمل على تحديد الأسواق المستهدفة لتضمن الدقة والجودة في إشباع حاجات المستهلكين من خلال أحسن تخصيص وتوزيع للموارد والجهود التسويقية إلى الأجزاء الأكثر ربحية في السوق⁴. وبذلك فالتجزئة الجيدة تقتضي القيام بالتقسيم الملائم للسوق إلى شرائح، مع الاختيار الدقيق للقطاعات السوقية المستهدفة ثم العمل على تكوين الانطباع الذهني المرغوب فيه للزبائن حول منتجات المؤسسة.

¹ عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبة، مرجع سابق، ص3.

² عيسى حيرش، مرجع سابق، ص105.

³ إبراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص83.

⁴ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص91.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

وعليه فنجاح المؤسسة المتبنية لاستراتيجية التمييز يرتبط بمجموعة من الزبائن الذين لديهم الاستعداد لدفع سعر منتجها مهما كان مرتفعا، أين يكون التمييز في هذه الحالة مدركا ومحسوسا من طرف المستهلك من جهة وذو مردودية جيدة من جهة أخرى، مما يفرض على المؤسسة تقسيم السوق إلى أجزاء وفقا للدخل والمرونة السعرية وتوجيه منتجها إلى السوق الذي تكون فيه المرونة السعرية منخفضة ودخول الزبائن مرتفعة.

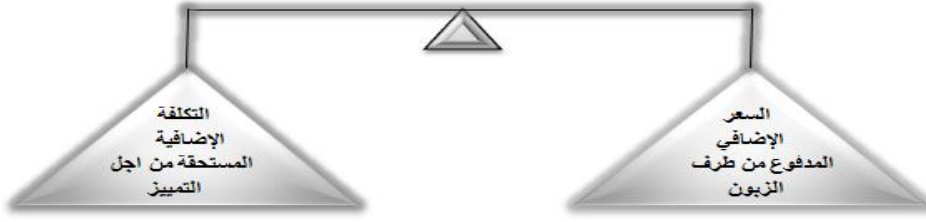
المبحث الثاني: ممارسة استراتيجية التمييز

إن المؤسسات الراغبة في انتهاج استراتيجية التمييز كخيار استراتيجي تجد نفسها مجبرة على القيام بعملية تحليل لهذا التمييز، حتى تكثف بذلك إقبال الزبائن على اقتناء منتجاتها المميزة، فتتخلص من كل مبرر من شأنه أن يوجه الزبون نحو تفضيل منتجات المنافسين أو السعي لإشباع رغباته عن طريق المنتجات البديلة. ولضمان التفوق التنافسي للمؤسسة في هذا المجال وجب عليها اتباع ثلاث خطوات أساسية تبدأ بالتشخيص الاستراتيجي وتوجها نحو اختيار الاستراتيجية الممثلة أساسا في استراتيجية التمييز ليتم في النهاية تنفيذ هذا الخيار الاستراتيجي الهادف لمواجهة المنافسة والمنافسين من خلال إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، مع مراعاة نوع التمييز المتبع من قبل المؤسسة.

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للتمييز

ما دامت استراتيجية التمييز تهدف إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب بذلك رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، فإن المؤسسة مطالبة بإجراء تحليل استراتيجي لهذا التمييز وإلا فالزبون سيدرك بأن سعر المنتج المميز يتجاوز القيمة المضافة التي يقدمها، وبالتالي يمتنع عن اقتناء منتجات المؤسسة نظرا لعدم إيجاده مبررا لهذه الزيادة السعرية مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في تحقيق الاستمرارية في السوق السعي نحو تقليص الفارق بين القيمة المدركة من طرف الزبون والقيمة المقدمة من قبل المؤسسة، أي تحقيق التوازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج والسعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه كما هو موضح في الشكل (05)، وذلك بالبحث عن طرق تخفيض التكاليف وتعويض النقص في الخدمات المقدمة بتحسين الجودة، مع العمل على إيصال القيمة غير المدركة إلى الزبون.

الشكل (05): توازن استراتيجية التمييز



Source: Helfer J. P. & al., Management stratégique et organisation, 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006, P177.

الفرع الأول: تحديد القيمة المميزة للزبون

يعتبر أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للزبون فرصة لممارسة استراتيجية التمييز، فحتى تتمكن المؤسسة من زيادة قيمة الزبون أو جعلها أكثر تميزا لتبرر بذلك سعر البيع المرتفع الذي يعتبر الأعلى في السوق فإنها ملزمة باتباع ميكانيزمين أساسيين:

أولا: تدنية التكاليف للزبون

بما أن كل نشاط تستطيع المؤسسة فعله من أجل تدنية تكاليف زبائنها لاستعمال منتجاتها يعد مصدرا للتمييز، فإن الاعتبار المهم الذي يجب أن يدركه المديرون هو أن انتهاج هذه الاستراتيجية لا يعني إغفال هيكل التكاليف¹، ذلك أنه في حالة كون تكلفة الوحدة الواحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للمؤسسات التي تمارس التمييز فإن إجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل يبقى مهما، بعبارة أخرى تكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل ارتفاعها إلى حد تآكل علاوة السعر الذي يمكن أن تتحصل عليه المؤسسة، وإلا سيؤثر سلبا على أهمية استخدام استراتيجية التمييز. الأمر الذي يبرر البحث المستمر للمؤسسات عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها، مكوناتها أو أجزائها كما يلاحظ بالنسبة لمؤسسة Canon التي أنشأت في اليابان آلات تصوير يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير، كما أنها سلع معمرة لا تتطلب وقت توقف طويل أو مكلف للإصلاح، فباستخدام مكونات أفضل من حيث التصميم والجودة أحدثت مؤسسات آلات التصوير اليابانية هجوما كاسحا داخل سوق Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية، مكنت هذه الآلات الزبائن من توفير مبالغ طائلة في الإصلاح وتكاليف التوقف، لقد كانت Canon قادرة بصفة خاصة على تحويل ضعف Xerox إلى ميزة بتقديم تكنولوجيا التصوير بالألوان ذات الميزة الفاصلة وطابعات من السهل خدمتها، فهي قابلة لتوسيع قدرتها حسب رغبة المستخدم، فمنذ عام 2004 استمرت

¹ Datta Y., A critique of porter's cost leadership and differentiation strategies, A paper accepted for presentation at the 9th Oxford business & economics conference, England, 22-24 June 2009, PP17-18.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

Canon في تقوية مكانتها السوقية في خطها الأحدث لإنتاج آلات التصوير الرقمية، إضافة إلى منتجات مكتبية إلكترونية أخرى¹.

وعليه فالوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة الزبون لتحقيق التميز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة، حيث يتحقق ذلك بالنسبة للمؤسسات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام. ففي سوق السلع الاستهلاكية مثلاً: يتم تصنيع الأجهزة الكبيرة كالثلاجات، الغسالات والمجففات لتكون أكثر كفاءة من حيث استهلاك الطاقة، ومن ثم تخفيض تكلفة الطاقة للمستهلك، أيضاً تمكن أساليب التحكم الإلكتروني الزبائن من تخفيض تكاليف استخدام هذه الأجهزة بوجود أجهزة رقابة حساسة تنظم معدلات الطاقة، الماء الساخن والمنظفات المطلوبة لإحداث التأثير المرغوب، أين سمحت الأجهزة الأفضل بصورة مستمرة والأعلى كفاءة للطاقة لمؤسسة Maytag لممارسة استراتيجية ناجحة قائمة على التمييز على الرغم من المنافسة الشرسة في هذا الحقل².

بمعنى أن المؤسسة التي تساهم في محاولة إيصال كيفية استعمال منتجاتها لزبائنهم تستطيع التأثير على تكاليف هذا الزبون عن طريق توضيح مختلف النشاطات التي تساهم في إنتاج منتجاتها، فأية محاولة من الزبون لتغيير منتج ما يلزمه دفع تكلفة التغيير، حيث يمكن للمؤسسة تدنية التكاليف من خلال³:

- أ. تدنية تكاليف تسليم البضائع أو التجهيزات أو التمويل؛
- ب. تدنية مساهمة الأنشطة في استعمال المنتج مثل: تكاليف اليد العاملة، الطاقة والصيانة؛
- ت. تدنية تكاليف الزبون في النشاطات الخالقة للقيمة دون التأثير على المظهر الخارجي للمنتج؛
- ث. تدنية التكاليف غير المباشرة لاستعمال المنتجات.

ثانياً: تحسين أداء الزبون

يقصد بتحسين أداء الزبون زيادة درجة الرضا عن المنتج، مما يفرض على المؤسسات الفهم الجيد لحاجات ومتطلبات الزبائن، ويبرر تسابق منتجي مضارب التنس مثل: مؤسسات Prince، Head و Wilson كل منها مع الآخرين لتوفير مضارب أفضل، أكثر قوة وأخف وزناً استناداً إلى مواد جديدة تمكن اللاعبين الذين يستخدمونها من

¹ روبرت أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 330-331.

² المرجع نفسه، ص 331.

³ Porter M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P170.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

القيام بضربات أكثر تأثيراً من تلك المضارب القديمة المصنوعة من الخشب الثقيل¹. هذه المضارب التي تتضمن مواد متقدمة لا تركز على تخفيض تكاليف استخدام المنتج ولكن تعمل على رفع مستوى الأداء الذي يدعم رضا الزبون.

وتتوقف قدرة المؤسسة في تحسين أداء الزبائن الصناعيين (les clients industriels) سواء التجار أو المؤسسين (Institutionnels) على عوامل التمييز التي سوف تخلقها المؤسسة في علاقاتها مع زبائنهم، وذلك عن طريق مساعدتهم في تحقيق أهدافهم غير الاقتصادية مثل: المرتبة، الصورة أو الشهرة. فمثلاً في مجال الوزن الثقيل وصلت مؤسسة Paccar إلى إحداث تميز مدهش في شاحناتها Kenworth بواسطة جودة التصنيع، ومدى تكيف هذه الشاحنات لخصوصيات أصحابها، فالكثير من هؤلاء يدركون أن شاحنات Kenworth قد ساعدتهم في تحسين صورتهم عن طريق الشكل الخارجي لشاحناتهم².

أما في حالة المنتجات المباعة، فتحسين أداء الزبون يتحقق عند إشباع حاجاته ورغباته مثل: شيكات السفر American Express المستعملة في نشاطات عدة، خاصة إذا كان الزبائن في سفر بعيدين عن البنك مما يعرض شيكاتهم للسرقة أو الضياع، وبالتالي شيكات السفر American Express تميزت عن باقي الشيكات الأخرى كونها تقدم ضمان تسديد المبالغ المالية في جميع أنحاء العالم، مع التبديل السريع لكل الشيكات المسروقة أو الضائعة خلال ساعات قليلة³. إضافة إلى النجاح الضخم الذي حققته 3M في أسواق مواد التغليف، المواد اللاصقة والتوريدات المكتبية على تصميم منتجات مبتكرة تلبى حاجات لم تتبلور في أذهان زبائن المستقبل بعد كمواد زجاجية مانعة للتسرب ومنظفات السجاد تصميمات لتلبية الكثير من حاجات الزبائن العملية في المكتب والمنزل، حيث يعزى نجاح منتجات 3M إلى إشباع حاجات لم يتوقعها العملاء في كثير من الحالات، وعليه فقدره المؤسسة على الارتقاء باستراتيجيتها التمييزية بنجاح قد مكنتها من أن تكون الرائدة في كثير من التكنولوجيات القائمة على مواد التغليف في صناعات الرعاية الصحية والإلكترونيات⁴.

الفرع الثاني: إدراك القيمة من طرف الزبون

مهما كانت القيمة التي تقدمها المؤسسة لزبائنهم فهذه الأخيرة تجد صعوبات لتقييمها في بداية الأمر، فلفهم تأثير المنتج على الزبون وعلى أداءه جيداً فإنه يحتاج إلى استعماله طويلاً. لكن في أغلب الحالات يلجأ الزبون

¹ روبرت أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 332.

² Porter M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P173.

³ Ibid., PP173-174.

⁴ روبرت أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 333-334.

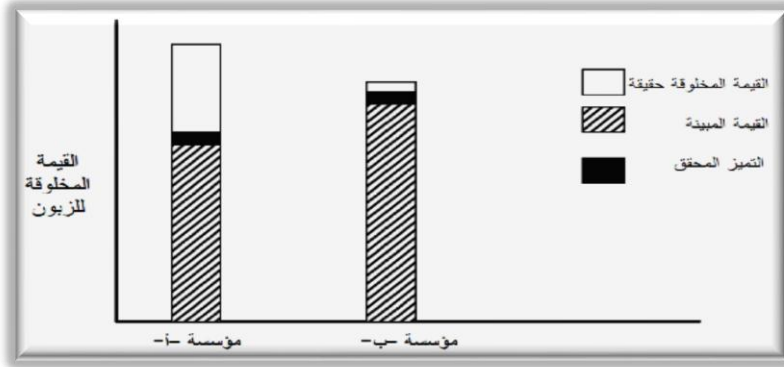
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

إلى إعطاء قيمة سعرية للاختلافات الموجودة بين مختلف العروض في السوق، والتي تبرر الزيادة في سعر البيع باعتبار أن الزبون مطالب بدفع تكلفة التمييز¹.

حيث ترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات لدى الزبون التي يمكن من خلالها إعطاء الحكم على قيمة المنتج، إضافة إلى توفر جملة من العناصر كالإشهار، الشهرة والتغليف... إلخ، التي يطلق عليها بورتر بإشارات القيمة (Les signaux de valeur) بوصفها جملة من الخصائص التي يدركها الزبون وتساعد في استنتاج القيمة التي خلقتها المؤسسة.

وعليه فنجاح المؤسسة في إدراك القيمة من طرف الزبون لا يرتبط بالقيمة الحقيقية للمنتج التي تعكس القيمة التي تخلقها المؤسسة لتبرر بها الزيادة السعرية التي تطلبها مقابل الحصول على المنتج المميز، وإنما بتلك التي تبينها عبر إشارات القيمة والتي يمكن للزبون أن يراها. الأمر الذي يبرر الفرق بين مؤسسات تخلق قيمة متوسطة وتستطيع أن تبينها جيداً وبين مؤسسات تخلق قيمة جيدة ولا تتمكن من تبينها للزبون، بما يجعل حظوظ الاستحواذ على السعر المرتفع لدى المؤسسة الأولى (ب) أكبر من الثانية (أ) كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل (06): القيمة المخلوقة حقيقة والقيمة المبينة للزبون



Source: Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P175.

المطلب الثاني: خطوات إعداد استراتيجية التمييز

تمر كل استراتيجية بمجموعة من المراحل أو الخطوات الواجب على المؤسسة انتهاجها وإدارتها بمرونة حتى تكون مستعدة لمواجهة أي تغيير و التكيف معه، واستراتيجية التمييز شأنها كشأن أي استراتيجية تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في معدلات الأداء، بالطريقة التي تتمتع بها دائرة العمل بميزة تنافسية على الخصوم المتنافسة في نفس القطاع، فهي تمر بثلاث خطوات أساسية.

¹ Garibaldi G., Analyse stratégique, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2008, P63.

الفرع الأول: التشخيص الاستراتيجي

إن صياغة المؤسسة لاستراتيجيتها التمييزية يستدعي منها القيام وباستمرار بعملية التشخيص الاستراتيجي (Le diagnostic stratégique) لتحسين أدائها على المدى البعيد، باعتبارها دراسة تحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية من جهة، ومعرفة الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في محيطها الخارجي من جهة أخرى. فالتشخيص الاستراتيجي يهدف إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة في تحديد توجهاتها المستقبلية التي تتلاءم مع المحيط وتغييراته بصفة عامة والمحيط التنافسي بصفة خاصة، مما يجنبها المفاجآت ويمنحها إمكانية التفوق على منافسيها من خلال تمييز منتجاتها.

الأمر الذي يبرر الدور المتكامل لبُعدي التشخيص الاستراتيجي باعتبار أن التشخيص الداخلي (Le diagnostic interne) ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي (Diagnostic externe) لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول المحيط الداخلي لها.

أولاً: التشخيص الداخلي

يشير التشخيص الداخلي إلى تلك العملية التي نستطيع من خلالها تحديد العناصر التي تمثل عائقا داخليا يحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، والعوامل الداخلية التي تسمح بانتعاش نشاط المؤسسة بغرض مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها، والتي تسهل عملية المفاضلة بين الاستراتيجيات لاختيار تلك التي تتلاءم مع موارد المؤسسة وقدراتها ومهاراتها وتعتبر الأساس لبناء المزايا التنافسية.

ثانياً: التشخيص الخارجي

يهدف التشخيص الخارجي المرتكز على دراسة وتحليل اتجاهات المحيط إلى الكشف عن المشاكل المحتملة أن تتعرض لها المؤسسة، والتي قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في ظروف البيئة يتوجب على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها، إضافة إلى محاولة استغلال فرص النمو في المحيط بوصفها أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها.

الفرع الثاني: اختيار الاستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح مختلف الفرص والتهديدات المحيطة بها، تتجه نحو رسم مسارها الاستراتيجي والتخطيط له

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، انطلاقاً من مجموعة من الخيارات المتاحة أمامها لاختيار ما يلي طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها.

وتتعدد الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة والمنافسين من خيارات مرتبطة بتعريف السوق (Les stratégies de définition du marché) والمرتكزة على حافظة الأنشطة* (Portefeuille d'activités) كالتنوع والتكامل إلى خيارات غير سوقية (Les stratégies non marché) متعلقة بتطوير المؤسسة كاستراتيجيات التعاون والنمو بنوعيه الداخلي والخارجي، والمبنية في الأساس على أحد الخيارات المتاحة في السوق (Les stratégies sur le marché) المعروفة بالخيارات القاعدية لبورتر أو بناء على مزيج منها¹. حيث تتم عملية المفاضلة بينها وفقاً لمعايير معتمدة منها:²

أولاً: قدرة الخيار الاستراتيجي على تحقيق الأهداف المسطرة بأدنى التكاليف وبأعلى الأرباح؛

ثانياً: توافق الإمكانيات والموارد المتاحة لدى المؤسسة سواء المادية أو المالية وحتى المعلومات مع البديل المراد اختياره؛

ثالثاً: اعتماد عملية الاختيار على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا منافذ السلطة، لما لها من تأثير على الإدارة وأصحاب القرار المسؤولين على عملية اختيار البدائل الاستراتيجية في المؤسسة، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

لنتتهي بقرار معبر عن البديل المناسب الذي يحدد على وفقه المسار الاستراتيجي للمؤسسة، والمتمثل أساساً في استراتيجية التمييز كخيار يتلاءم مع موضوع دراستنا، عن طريق التخصص أو التفرد ببعض الاعتبارات داخل قطاع يقدر فيه الزبائن وبكثرة العديد من الخصائص التي تسمح للمؤسسة بالتواجد في وضعية أحسن مقارنة بمنافسيها اتجاه المنتجات البديلة في سبيل الحصول على فائض سعري ناتج عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، مما يشكل سبباً في ظهور عراقيل الدخول إلى الصناعة ويسمح بمواجهة قدرة الموردين على التفاوض، وبالتالي يخفف من دون شك من قدرة الزبائن ليصبحوا أقل حساسية للسعر.

أين تم اعتماد هذه الاستراتيجية كخيار منتهج من طرف المؤسسات الكبرى للفنادق وكذا المؤسسات المختصة في إنتاج العجائن الغذائية، حيث يتعلق الأمر في كلتا الحالتين بعزل المنافسة بين المؤسسات الموجودة وقدرة

* تعبر عن مجموع الثنائيات منتج/ سوق التي تتكون منها المؤسسة، فتنقسم بذلك الموارد والمهارات ومختلف عوامل النجاح لخدمة نفس الزبائن وبنفس التكنولوجيا.

¹ Dumez H. & Jeunemaitre A., Concurrence et coopération entre firmes: les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche, *Finance contrôle stratégie*, Vol. 8, N°1, Mars 2005, PP31-32.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 239.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

الزبائن، ففي الحالة الأولى يمكن تحقيق اقتصاديات السلم لكن الاستراتيجية المفضلة هي استراتيجية التمييز كون أن الزبون حساس جدا لطبيعة الخدمة، أما في الحالة الثانية فإن استراتيجية التمييز ستكون مختارة بصفة إرادية أكبر من كون الطلب أقل حساسية بالنسبة للسعر¹.

الفرع الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

يمثل التنفيذ الخطوة النهائية في استراتيجية التمييز والمقصود به وضع البديل الاستراتيجي الناتج من مرحلة الاختيار موضع التنفيذ على أرض الواقع من خلال تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب وتخصيص مختلف الموارد الضرورية، إضافة إلى تعديل الأهداف والخطط اللازمة للتنفيذ، أي تكيف الاستراتيجية وفقا لمتغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة نتيجة للتطور السريع والتغير المستمر الذي يميز البيئة الديناميكية.

وتحتل عملية تنفيذ الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات كونها:²

- أولاً: تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع وتقربها من تحقيق النتائج المستهدفة؛
- ثانياً: يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج محددة قابلة للتقييم، تبرز مثلاً: في زيادة الأرباح وتوسيع الحصة السوقية؛
- ثالثاً: تعطي معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها؛
- رابعاً: تعتبر مجالاً للتعلم باعتبارها تساهم في بناء التجربة الذاتية، إذ على أساس انحرافات وأخطاء الماضي تعدل المسارات المستقبلية بما يضمن أفضل استغلال للإمكانات المتاحة من مهارات الإدارة والموارد البشرية وغيرها؛
- خامساً: تعتبر مجالاً مهماً لتطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، وإثبات وجودها في السوق.

مع الإشارة إلى وجود رقابة مستمرة تلازم كل خطوات صياغة الاستراتيجية التمييزية، منذ مرحلة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة ومحيطها حتى مرحلة التنفيذ أو التطبيق. كونها الوسيلة الأنجع للتأكد من صحة المسار من خلال الكشف عما قد يقع من أخطاء أو انحرافات أثناء التشخيص، الاختيار، التنفيذ والعمل على تصحيحها³.

المطلب الثالث: أنواع استراتيجية التمييز

تأخذ استراتيجية التمييز أنواعاً مختلفة، منها ما يتعلق بالمنتج في حد ذاته فيقسم التمييز إلى إبداعي وتسويقي، ومنها ما يرتبط بالسعر ليضع الخيار أمام المؤسسة إما أن تميز منتجاتها نحو الأعلى أو نحو الأسفل، ومنها ما يعتمد على أذواق المستهلكين ليفرق بين التمييز الأفقي والعمودي.

¹ Angelier J. P., Economie industrielle, OPU, Algerie, 1993, PP104-105.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، 2011، ص 136-137.

³ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 37.

الفرع الأول: استراتيجية التمييز على أساس المنتج

انطلاقاً من اختلاف تفضيلات الزبائن لنوعية المنتجات المقدمة سواء كانت سلعا أو خدمات، ورغبة في تبيان مضمون التمييز وضع Miller نموذجاً طور فيه نظرة بورتر للاستراتيجيات القاعدية، حيث قسم فيه استراتيجية التمييز إلى شكلين أطلق عليهما بالتمييز الإبداعي والتسويقي.

أولاً: التمييز الإبداعي

ينص التمييز الإبداعي الذي يعرف كذلك بالتمييز الفيزيائي أو الموضوعي على إدخال تعديلات مميزة على المنتج تستند إلى القدرات الإبداعية للمؤسسة لتقديم المنتج بأحدث التقنيات اعتماداً على وظيفة البحث والتطوير التي توظف التقنية الحديثة لتلبية احتياجات المستهلك¹.

ذلك أن المنتج يتميز بعدد كبير من الخصائص تتيح للمؤسسة إمكانية التمييز عن منافسيها من خلال محاولة اختيار أهمها والتركيز عليها كالعلامة، الغلاف، الخدمات المقدمة والتوزيع، إضافة إلى الجودة التي تعتبر من أهم خصائص المنتج ومحفز أساسي في اتخاذ الزبون لقرار الشراء. ومن هنا فالتمييز الإبداعي يتعلق بالمنتجات التي يمكن ملاحظة جودتها قبل الشراء أين يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة عن المنتج تتخذ من تحسين المنتجات أولوية لكل المؤسسات، كون أن أغلب الزبائن أصبحوا لا يقبلون المستوى المتوسط من الجودة.

الأمر الذي يبرر ارتباط التمييز الإبداعي بالباحثين (Les prospecteurs) الذين يتولون مسؤولية البحث عن مختلف الطرق لتمييز منتجات المؤسسة من حيث الخصائص اعتماداً على الاستثمار الدائم للمعارف والمهارات، الأصول المادية إضافة إلى سمعة العلامة التجارية².

وعليه فاستراتيجية التمييز الإبداعي تكتسي طبيعة خاصة نظراً للحواجز التي تضعها المؤسسات الرائدة في الصناعة من خلال جعل مواردها الإبداعية أكثر تميزاً وصعوبة للتقليد مما يسمح لها بتعظيم الأرباح والحد من خطر دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى القطاع.

ثانياً: التمييز التسويقي

تقوم المؤسسة في هذا النوع والمعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بحملة تسويقية لمنتجاتها، تقتضي وضع مزيج ترويجي قادر على إظهار التمييز، بجعل منتجات المؤسسة تستجيب بشكل أفضل لتطلعات الزبائن مقارنة بما

¹ إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل، عمان، 2011، ص 67.

² Porter M., The competitive advantage of nation, *Harvard Business Review*, Vol. 1, N°2, New York, 1990, P75.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

يقدمه المنافسون، كما حدث مع مؤسسة Levi's لصناعة الملابس¹. بالإضافة إلى أبعاد أخرى كالبعد الأخلاقي للمؤسسة مثلا والمتعلق بمنع التعامل بالرشوة واحترام قوانين البيئة...

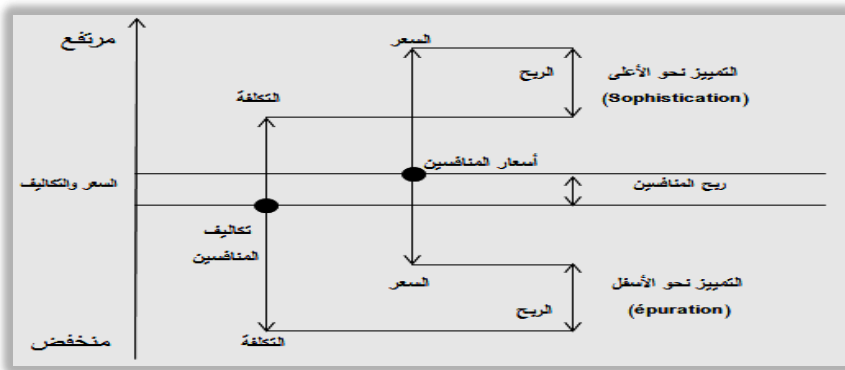
وبالتالي يمكن اعتبار التمييز التسويقي المرتكز على الكفاءات التسويقية والمرتبط بالمحللين (Les analyseurs) الذين يهتمون بتحليل سلوكيات المستهلكين لإيجاد مختلف الأساليب التسويقية التي تعزز من شرائهم لمنتجات المؤسسة دون وجود أي حساسية اتجاه السعر، استراتيجية فعالة تسمح للمؤسسة باختراق أسواق جديدة تشبع من خلالها حاجات زبائن جدد².

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

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز على أساس السعر

يمكن للمؤسسة تمييز سعر منتجاتها عن سعر بقية المؤسسات المنافسة في الصناعة، سواء بتبني خيار التمييز نحو الأعلى أو عن طريق تقليص السعر في إطار ما يعرف بالتمييز نحو الأسفل كما هو موضح في الشكل (07)، خاصة وأن السعر يعتبر العنصر الوحيد ضمن عناصر المزيج التسويقي الذي يولد عوائد للمؤسسة على خلاف العناصر الأخرى التي تعتبر كتكلفة.

الشكل (07): التمييز نحو الأعلى أو نحو الأسفل



Source : Johnson G. & al., Stratégique, 8^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2008, P275.

¹ إيمان نعمون، مرجع سابق، ص 31.

² Durand R., La cohérence des choix stratégiques: l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelle des firmes, *Finance Contrôle stratégie*, Vol. 4, N°3, 2001, P64.

أولاً: التمييز نحو الأعلى

نقول عن مؤسسة ما أنها تتبع استراتيجية التمييز نحو الأعلى إذا كانت القيمة المتوقعة لمنتجاتها تفوق مستوى عرضها بسبب الجودة، الأداء أو وجود خصائص أخرى من شأنها رفع مستوى التكاليف. أي أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من التمييز تلجأ إلى رفع مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، فتقوم بإنتاج منتجات ذات قيمة لدى الزبائن تتفرد بها عن عروض المنافسين لتجعل المنافسة على هذا النوع من المنتجات منافسة غير سعرية. كما هو الحال بالنسبة لحقائب Hermès ذات الصورة الفاخرة للعلامة التجارية (L'image luxueuse de la marque) المبررة بانفرادية التصميم، الجودة والعمل بمواد أولية مستندة إلى أيدي عاملة مؤهلة وماهرة، بالإضافة إلى مختلف الخدمات المرتبطة بالمنتج (الصيانة، التصليح...)¹.

ذلك أن هذا النوع من التمييز يحتاج إلى قدرة كبيرة على الإبداع أين يكمن هدف الجهد الإبداعي في تنمية ميزة تنافسية صعبة التقليد للاستفادة منها أطول فترة ممكنة، علماً أن الإبداع لا يقتصر على البعد التكنولوجي والإنتاجي فقط بل حتى للإبداع التنظيمي والإداري دور كبير في تنمية المزايا التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتحقيق التمييز².

وعليه فإن انتهاج هذه الاستراتيجية سوف يحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة يتم تغطيتها غالباً بفرض سعر بيع مرتفع - سعر استثنائي- والذي يكون عادة أعلى بكثير من متوسط السعر في الصناعة مما يجعل الزبون يعتبره ضماناً للمستوى المرتفع للمنتج، ويؤدي إلى حصول المؤسسة على أقصى الأرباح في الأجل القصير مقابل تنمية الحصة السوقية في الأجل الطويل. الأمر الذي يتحقق في مؤسسة BMW التي تستثمر الكثير من التكنولوجيا لتعزيز أداء السيارة بجعلها أكثر متانة وراحة فتطرحها في السوق بسعر بيع مرتفع متجاهلة بذلك الأسعار الأقل التي يقترحها منافسوها ك: Peugeot و Renault³.

وبالتالي فنجاح استراتيجية التمييز نحو الأعلى يعتمد على شرطين أساسيين هما:⁴

أ. ضرورة تحديد الزبائن: أي أن قيام المؤسسة باتخاذ القرار بشأن اتباع استراتيجية تمييزية معينة يتطلب منها التعرف على زبائنها الاستراتيجيين بشكل جيد، ففي حالة الجامعة كمؤسسة عمومية مثلاً، يطرح السؤال بخصوص زبائنها هل هم الطلبة الدارسين فيها أم المؤسسات التي توظف هؤلاء الطلبة؟.

¹ Leroy F., Les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P40.

² عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 244.

³ إيمان نعمون، مرجع سابق، ص 41.

⁴ Johnson G. & al., Stratégique, 8^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2008, P275.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

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

ثانياً: التمييز نحو الأسفل

تقتضي استراتيجية التمييز نحو الأسفل قيام المؤسسة بتخفيض مستوى عرضها من حيث بعض الخصائص، مع توفر قدرة كبيرة على إعادة الهندسة تمكنها من تقليص التكاليف على مستوى سلسلة القيمة قصد تخفيض السعر.

إذ حظيت هذه الاستراتيجية بالاهتمام من قبل العديد من المؤسسات التي اقترحت من أجل البيع بسعر منخفض عرض منتج بقيمة أقل من المنافسين تظهر في شكل نزع بعض الخصائص أو تخفيض أداء المنتج...، أين تبنت سلاسل Hard discount المتمثلة في: Lidl, Aldi, Ed و Leader price هذه الاستراتيجية في منافسة محلات "السوبر ماركت" التقليدية بأسعار جد منخفضة، حيث عملت على تجريد محلاتها التجارية من خلال نزع الموسيقى، تقليص عدد العاملين واستخدام نفس علب التغليف في بيع بضائعها، إضافة إلى أن السلع تباع تحت علامة الموزعين وبأقل مستوى من الجودة. إلا أنه وبالرغم من كل هذا التخفيض في العرض ف: Hard discount عرفت نجاحاً قدر بـ: 14% من بيع المواد الغذائية بفرنسا¹.

وعموماً فإن المؤسسات تلجأ إلى تبني هذا الأسلوب للأسباب التالية:²

- أ. إذا كان المنتج غير معروف في السوق؛
- ب. إذا كانت هذه الاستراتيجية السبيل الأفضل لمقاومة أسعار المنافسين خاصة عندما يكون السعر أحد العوامل الرئيسية في اتخاذ قرار الشراء. فتعمل المؤسسة بذلك على تحديد سعر منخفض بغرض الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن وزيادة الطلب الهادف لتحقيق أكبر حصة سوقية.

وعليه يمكن القول أن التمييز نحو الأسفل مقرون دائماً بتقليص السعر على خلاف التمييز نحو الأعلى الذي لا يرتبط بالضرورة دائماً بزيادة السعر حتى وإن كان يؤدي دائماً إلى زيادة التكلفة، مما يدل على أن المؤسسة مخيرة بين استراتيجية التمييز نحو الأعلى التي تسمح بالحصول على الربح عن كل منتج مباع من أول مرة يطرح في السوق، وبين استراتيجية التمييز نحو الأسفل التي تتيح للمؤسسة إمكانية جمع أرباح معتبرة لكن على المدى الطويل فقط.

¹ Leroy F., Les stratégies de l'entreprise, op. cit., PP40-41.

² وهيبه نيجي، مرجع سابق، ص 37.

الفرع الثالث: استراتيجية التمييز على أساس أذواق المستهلكين

إضافة إلى خصائص المنتج وسعره يمكن تمييز منتجات المؤسسة على أساس أذواق المستهلكين باعتبار أن السلوك الشرائي للمستهلك يشكل القاعدة الأساسية لبناء هذه الاستراتيجية، التي ينبثق منها نوعين من التمييز أحدهما أفقي والآخر عمودي.

أولاً: التمييز الأفقي

ترتكز هذه الاستراتيجية على اقتراح منتجات بنفس مستوى الجودة لكن بمظاهر مختلفة¹، وذلك من خلال استخدام نفس القدر من الموارد مع وجود اختلافات في بعض الخصائص، يرافقها تعدد المزايا الخاصة بكل منها لتشبع أذواقاً مختلفة كاللون مثلاً.

علماً أن أول تطبيق لهذا النوع من التمييز يعود للباحث Hotelling H. من خلال دراسة قام بها عام 1929 بين من خلالها دور المكان في عملية تحديد السعر²، انطلاقاً من تشبيه المنافسة الناتجة عن التمييز الأفقي ببائعي المثلجات على الشاطئ في وضعيتين مختلفتين تتمثل الأولى في التموقع وسط الشاطئ أين تخضع المنتجات المتباينة أفقياً لنفس السعر في حين يكون هناك تباين في الأسعار بين البائعين في الوضعية الثانية الخاصة بالتموقع على أطراف الشاطئ، فيكون المستهلك في أغلب الأحيان مستعداً لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على المنتج من مكان قريب بدلاً من البحث عن نفس المنتج بأقل تكلفة في مكان آخر أبعد نسبياً.

من جهة أخرى فإنه رغم تقارب دخول المستهلكين إلا أن هناك اختلافاً في درجة التفضيل من شخص لآخر تستند لخصوصية أذواق كل فرد نتيجة تباين الدوافع لدى كل واحد عند اتخاذ القرارات، فمثلاً ضمن فئة السيارات العائلية يفضل بعض المستهلكين السيارات التي تقتصد في الطاقة، في حين قد يفضل البعض الآخر السيارات ذات المحركات القوية وهكذا فكل مستهلك يختلف في تحديد أهمية كل خاصية بالنسبة للآخرى، وعلى المؤسسة الرغبة في تبني هذه الاستراتيجية التركيز على أحد هذه الخصائص والعمل على تطويرها مقارنة بمنافسيها.

الأمر الذي يبرر هدف المؤسسة من تبني هذا النوع من الاستراتيجيات والمتمثل في تعزيز ولاء الزبائن للعلامة التجارية بالطريقة التي تضمن تحسين موقعها التنافسي، فدرجة ارتباط الزبون بالمؤسسة يؤدي في أغلب الأحيان إلى تقليص حساسية هذا الأخير اتجاه تغير الأسعار، وزيادة درجة تفضيله لمنتجات المؤسسة على حساب المنافسين، كما أن الولاء يعتبر بمثابة حاجز لدخول منافسين جدد إلى القطاع بالنظر لعدم رغبة الزبون في تغيير

¹ Claudine A-C. & al., clientèle et concurrence : approche juridique du marché, CREDA, Paris, 2000, P16.

² Bacanu B., Differentiation vs. low cost strategies in Romania, *Management & Marketing*, Vol. 5, N°2, 2010, P138.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

نمطه الاستهلاكي. ومن جانب آخر فإن المؤسسة التي تستطيع أن تكسب ثقة الزبون وولاءه تستطيع أن تحسن نفسها جيدا من خطر المنتجات البديلة.

ثانيا: التمييز العمودي

على خلاف التمييز الأفقي فإن التمييز العمودي يقوم على الاختلاف النوعي بين المنتجات من خلال ترتيبها وفقا لمبدأ تفضيلها من قبل المستهلكين على أساس مستويات معينة من النوعية والجودة، على سبيل المثال: مجموعة من المنتجات من نفس النوع مرتبة رأسيا من حيث معيار معين كالصلابة، الأمان والسعة. وباعتبار أن المستهلكين غالبا ما يفضلون المنتجات ذات النوعية الجيدة والأفضل فإن الأسعار تتحدد على أساس مستوى جودة تلك المنتجات¹.

بعبارة أخرى فإن المؤسسات تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات لإشباع نفس الحاجات لدى المستهلك، لكن بدرجات متفاوتة من الجودة واختيارات هذا الأخير تعتمد على منطق المفاضلة بين الجودة، سواء كانت هذه القرارات مبنية على أسس شخصية أو مستمدة من معطيات موضوعية كالمقارنة بين مختلف العلامات التجارية في صناعة سيارات الرفاهية Mercédès والسيارات العائلية Renault، وكذا بين مستويات الراحة في الفنادق السياحية المقاسة بعدد النجوم بما يتوافق والقدرة الشرائية للمستهلك².

وبذلك فالتمييز العمودي يقصي فئات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض ويركز فقط على الفئات ذوي الدخل المرتفع، على عكس التمييز الأفقي الذي يهدف إلى الحد من المنافسة السعرية³.

المبحث الثالث: التفوق عن طريق استراتيجية التمييز

بعد قيام المؤسسة بدراسة دقيقة للسوق بحثا عن وضعية تنافسية تضمن تمييز منتجاتها في أعين الزبائن، وفي ظل الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها وطريقة التنظيم فيها، تسعى المؤسسات إلى اعتماد العديد من المصادر لتمييز منتجاتها وفقا لطبيعة القطاع الذي تعمل به والنشاط الذي تمارسه، لتعيق بذلك حركة كل منافس يرغب تقليدها، بما يحقق استدامة الميزة المكتسبة من تبني المؤسسة لخيار التمييز.

¹ وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص14.

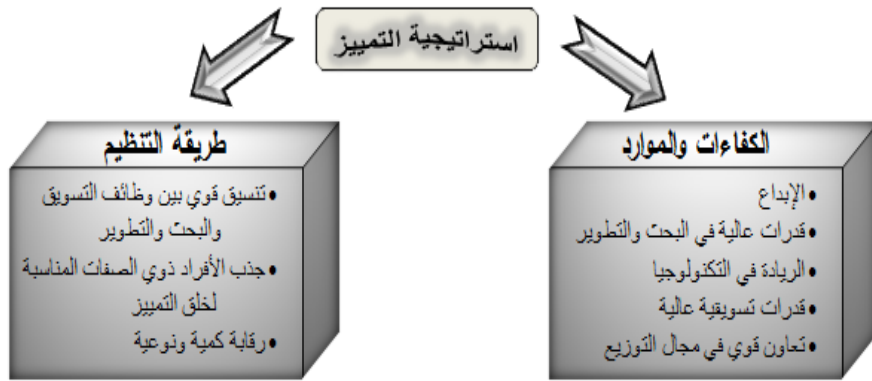
² Gabszewicz J., La différenciation des produits, Editions la découverte, Paris, 2006, P66.

³ Bresson G. & Mathieu C., Différenciation horizontale et verticale des produits: une application à l'industrie automobile, *Annales d'économie et de statistique*, N°27, 1992, P131.

المطلب الأول: شروط تطبيق استراتيجية التمييز

يتطلب اتباع استراتيجية المنافسة من خلال التمييز توفر جملة من الشروط الضرورية لضمان تفوق المؤسسة على منافسيها، سواء ارتبطت بالكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة أو بطريقة التنظيم فيها، كما يبينها الشكل الموالي.

الشكل (08): شروط تطبيق استراتيجية التمييز



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

✓ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013، ص 261.

✓ Coté M. & Malo M-C., La gestion stratégique: une approche fondamentale, Gaëtan Morin, Canada, 2002, P207.

الفرع الأول: شروط ترتبط بالكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة

نميز وجود خمسة شروط أساسية يجب مراعاتها عند تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات وهي:

أولاً: الإبداع

تحتاج المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز منتجاتها أن تشجع العاملين على الإبداع، الذي يتضمن توليد أفكار جديدة في مجال الإنتاج وتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة، على أن يكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين الآخرين مما يمكنها من فرض أسعار عالية كونها المورد الوحيد لذلك المنتج الجديد.

فالكثير من المؤسسات تغفل عن القيمة العظيمة للأفكار التي يمكن أن يقدمها العاملون فيها على كافة المستويات، وكذا ضرورة معرفة خصوصيات المنافسين وإمكانياتهم التمييزية على اعتبار أن الإبداع لا يمكن حده بمعيارية معينة، لذلك لا تستطيع المؤسسة الاستمرار بتمييز منتجاتها إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع¹.

¹ وهبية ديجي، مرجع سابق، ص 41.

ثانيا: قدرات عالية في البحث والتطوير

تتطلب استراتيجية التمييز امتلاك قدرات عالية في مجال البحوث، التي تعد الأساس المعتمد من قبل المؤسسات المتقدمة تكنولوجيا في إنتاج منتجات جديدة مثل: مؤسسات صناعة السيارات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية وكذا صناعة الأدوية وغيرها، إلى جانب قدرتها على تطوير المنتجات التي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الوسائل المستخدمة في إدارة عملية التطوير. إلا أن الاتجاه الحديث يشير إلى تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التصميم، البحوث، التسويق، التصنيع، المحاسبة والمشتريات وغيرها، حيث يشترك هؤلاء في عملية تطوير المنتج من خلال مساهمة كل مختص في تقديم كل جديد قد يفوق توقعات الزبون، ويحقق الريادة للمؤسسة ويكسبها ميزة التميز¹.

ثالثا: الريادة في التكنولوجيا

غالبا ما يعتمد التمييز على تكنولوجيا المنتجات، لكن في حال ما إذا كان من الصعب أو المستحيل بناؤه من الريادة التكنولوجية أو استيراد تكنولوجيا جديدة فإن هذا لا يمنع الاعتماد على محاور أخرى لتطوير المنتجات كالتصميم مثلا².

رابعا: قدرات تسويقية عالية

المؤسسات التي تبيع منتجات متميزة تحتاج إلى قدرات تسويقية عالية تمكنها من إقناع الزبائن بفائدة منتجاتها وأن القيمة المضافة ستعود عليهم بفائدة تناسب سعر المنتج، كما أن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية يعد أمرا هاما في حالة تبني استراتيجية التمييز، ذلك أن وجود شهرة للعلامة التجارية بالجودة والأداء المرتفعين يجعل الزبون على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى كون العلامة التجارية تشكل شبه ضمان لجودة المنتج. وعليه فاستراتيجية التمييز تحتاج إلى استخدام أساليب تسويقية توضح هذا التمييز مثل: ضمان المنتج الذي يعكس ثقة المؤسسة في منتجها³.

¹ إيمان نعمون، مرجع سابق، ص46.

² Garibaldi G., op. cit., PP64-65.

³ وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص41.

خامسا: تعاون قوي في مجال التوزيع

لتوضيح قيمة التمييز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع وعلى قوة البيع كون أن هاتين الأخيرتين تلعبان دورا كبيرا في سير وتشجيع قيمة تمييز المنتج للزبائن، لأنهما على صلة مباشرة مع مختلف الزبائن¹.

الفرع الثاني: شروط تتعلق بطريقة التنظيم في المؤسسة

يمكن تلخيص شروط تبني استراتيجية التمييز وفقا لطريقة التنظيم في ثلاثة شروط أساسية متمثلة في:²

أولا: تنسيق قوي بين وظائف التسويق والبحث والتطوير

يعتبر تسيير التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير (La gestion de l'interface entre le marketing et la R & D) ذو أهمية كبرى كونه يشكل ميلاد فكرة التمييز، وذلك من خلال قيام التسويق بالبحث عن حاجات الزبائن التي لم تشبع بعد، دراسة مختلف أجزاء السوق ومعرفة ما إذا كان هناك تغيرات في سلوك الزبائن توفر فرص جديدة للتجزئة... إلخ. لكن هذه الوظيفة لن يكتمل عملها ما لم تتوفر وظيفة البحث والتطوير التي تأخذ بالاعتبار النتائج المتحصل عليها من القيام بالتسويق في إيجاد فرص تمييزية تمثل عروض جديدة تباع بأسعار مقبولة وتساعد المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية جديدة، حيث كلما زاد التعاون بين الوظيفتين كلما تعددت مصادر التمييز وشكل ذلك صعوبة لدى المنافسين في محاولة السيطرة عليها.

ثانيا: جذب الأفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التمييز

وهم الأفراد اللازمين والقادرين على فهم وتطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات وخلق القدرات التي يتعذر على المنافسين تقليدها كونها المصدر القادر على إضفاء التمييز الفعلي على المنتج بما يساهم في تقديم عروض جديدة للسوق يصعب محاكاتها، مما يتطلب من المؤسسة تشجيع الإبداع الذي يتأثر بعوامل الوقت والتكلفة، خاصة الاعتراف بـ: الحق في الخطأ (Le droit de l'erreur) الذي يولد أفراد مبدعين.

ثالثا: رقابة كمية ونوعية

ويقصد بها الرقابة على كمية التكاليف ونوعية المنتجات، فاستراتيجية التمييز تستلزم السيطرة على التكاليف والدراسة الجيدة لقيمة التمييز والتحكم فيها، كون أن الزبون يعطي قيمة للتمييز لكن لا يقبلها إذا كان سعرها مرتفعا

¹ Garibaldi G., op. cit., P66.

² Ibid., PP66-67.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

وغير مبرر، مما يستدعي ضرورة وضع الأهداف التي تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين كمية التكاليف من جهة وسعر وجودة المنتج من جهة أخرى.

المطلب الثاني: مصادر استراتيجية التميز

ترتكز هذه الاستراتيجية على مصادر عديدة يمكن على أساسها بناء ميزة التميز، حيث تعتبر سلسلة القيمة لبورتر أهم هذه المصادر باعتبارها أداة توفر إمكانية تقسيم مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في قطاع معين، بالإضافة إلى مجالات أخرى تتأثر بالتنوع الكبير في رغبات الزبائن وطبيعة الظروف المحيطة بالمؤسسة، سواء تعلق الأمر بإحداث تغيير في المنتج نفسه، أو عن طريق القيام بنشاطات أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين وتشكل عائق قوي أمام أي محاولة من قبل المنافسين لدخول السوق بسلع جديدة.

الفرع الأول: استراتيجية التميز وسلسلة القيمة

يعتبر بورتر أول من تطرق لمصطلح سلسلة القيمة (La chaîne de valeur)، بوصفها وسيلة أو أداة توفر إمكانية تقسيم مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في قطاع معين، بما يسمح بالفهم الجيد لكيفية صنع وتوليد القيمة بغرض الحصول على ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين¹. انطلاقاً من تقسيم الأنشطة إلى أنشطة أساسية (Les activités principales) تتضمن الإمداد الداخلي (استلام وتخزين المواد الأولية، ترتيبها ومراقبتها)، الإنتاج (أداء الآلات والصيانة، التجميع، التعبئة والتغليف ورقابة الجودة)، الإمداد الخارجي (تخزين المنتج النهائي، التسليم ومعالجة الطلبات)، التجارية والبيع (اختيار منافذ التوزيع، الإعلان والترويج) والخدمات (التركيب، التصليح وتوفير قطع الغيار)، بالإضافة إلى أنشطة داعمة (Les activités de soutien) تختص بدعم الأنشطة الأساسية من خلال البنية التحتية للمؤسسة (الإدارة العامة، التخطيط، المالية والمحاسبة...)، تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التدريب، المكافآت والأجور)، التطور التكنولوجي (الطرق والإجراءات والتكنولوجيا) والتموين (شراء الآلات وتجهيز المكاتب)².

إلا أن نجاح المؤسسة لا يتوقف على نجاح كل نشاط في أداء عمله فحسب، بل يمكن أن يعتمد على التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة (La synergie*)، المؤدية في النهاية إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتقديم قيمة أعلى للزبون.

¹ Porter M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P52.

² Ibid., PP57-61.

* الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

إذ يرى بورتر أن تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها يعد كأحد المصادر المهمة لتحقيق التفوق التنافسي ومصدر أساسي لخلق خصائص فريدة ومميزة، من خلال وصف أنشطة المؤسسة (أساسية أو داعمة) الخالقة للقيمة وعلاقات التفاعل فيما بينها لتحديد نقاط القوة التي تضمن التأثير الإيجابي على الزبون، ذلك أنه عن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى جوانب تمييز، تستخدمها المؤسسة كسلاح تنافسي يضمن لها الريادة في مجال نشاطها.

فتحقيق التميز بخصوص تسليم المؤسسة للطلبات في الوقت المحدد مثلا يتطلب منها التنسيق بين الأنشطة في مجال الإنتاج، الإمداد الخارجي والخدمات مما ينتج عنه تخفيض التكلفة الناتج عن الحد من مستويات المخزونات داخل المؤسسة¹. الأمر الذي ينطبق على مؤسسة Ikea التي اعتمدت في تحقيق نجاحها وبناء سمعتها على إعادة تشكيل سلسلة القيمة الخاصة بالأثاث الحديث، وذلك من خلال تحقيق وفورات في تكاليف التخزين وتوفير إمكانية الشراء، والتركيب الفوري بسعر منخفض²، إضافة إلى مؤسسة 7-Eleven التي انتهجت أسلوب التمييز لتفادي المنافسة المباشرة مع سلاسل "السوبر ماركت" الضخمة بتقديم المزيد من الراحة في شكل موقع قريب، وقت تسوق قصير ومراجعة سريعة، وذلك عن طريق تنظيم دائرة عمل داخل سلسلة القيمة تختلف عن تلك الخاصة بسلاسل "السوبر ماركت" في أوجه أساسية كثيرة متمثلة في: متاجر أصغر، مواقع أكثر للمناجزة، خط منتجات أضيّق ومعدل دوران مخزون أسرع مما يجعل الزبون مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الراحة الأكبر التي يتحصل عليها³. والشكل (09) يوضح كيفية تحقيق التميز انطلاقا من مختلف الأنشطة الخالقة للقيمة.

¹Porter M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P67.

² Magakian J-L. & Payand M. A., 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Bréal, Paris, 2007, P134.

³ روبرت. أ. بتس. ديفيد. لي، مرجع سابق، ص325.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

الشكل (09): المصادر الأساسية الممثلة للتمييز في سلسلة القيمة

البنية التحتية للمؤسسة	دعائم مسؤولي البيع إنشاءات تساعد على تقوية صورة المؤسسة نظام معلومات للتسيير جيد					
تسيير الموارد البشرية	تركيز على أحسن الباحثين تكوين الأفراد	سياسة الأفراد مستقرة برامج ذو جودة عالية للعمل تهدف لاستقطاب أحسن الباحثين		تحفيز البيع الذي يحافظ على أحسن البائعين توظيف رجال البيع والخدمات المؤهلة	تكوين طويل المدى للأفراد المكلفين بخدمات ما بعد البيع	هامش الربح
التطور التكنولوجي	تكنولوجيا عالية لنقل وتفرغ المواد.	خصائص فريدة للمنتوج. إدخال سريع للنماذج الجديدة	برمجة مميزة لهذا النوع الفريد من آلات الإنتاج.	مساعدة تقنية، بحوث عالية في مجال الإعلام.	تقنيات متقدمة في مجال الخدمات.	
التموين	تسليم جيد للبضائع داخل المؤسسة.	توفير مواد أولية ذات جودة عالية.	مواقع جيدة للمخازن للاحتفاظ بالمنتجات المميزة من الإهلاك.	الاهتمام بترويج صورة المنتج في الإعلام.	قطع غير ذات جودة عالية.	
	نقل والاحتفاظ بوسائل الإنتاج من أجل تلبية الخسائر. التموين في الوقت المراد لدورة الإنتاج.	منتوج مطابق للخصائص التقنية. مظهر خارجي جذاب. للمنتوج. التقليل من خسائر التركيب.	تسليم سريع للمنتجات وفي الوقت المناسب. الجدية في معالجة الطلبات الدقيقة والحساسية.	إعلانات بأحسن جودة. جودة عالية لقوة البيع. التركيز على العلاقات بين قنوات التوزيع والزبائن. إعطاء أهمية كبيرة للترويج.	التركيب السريع. خدمات ما بعد البيع عالية الجودة. تخزين قطع الغيار. تكوين طويل المدى للزبائن بخصوص استعمال المنتج.	هامش الربح
	الإمداد الداخلي	الإنتاج	الإمداد الخارجي	التجارية والبيع	الخدمات	

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

الفرع الثاني: مجالات التمييز

إن نواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها، نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم من جهة واشتداد المنافسة بين المؤسسات من جهة أخرى. فالجودة العالية، التفوق التقني، طول عمر المنتج، الشكل أو المظهر الخارجي، طريقة تسويق المنتج، دقة مواعيد التسليم والاسم المشهور للمؤسسة كلها خصائص ومجالات يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز. والجدول (02) يوضح مجالات التمييز وفقا لتصورات عدد من الباحثين والمهتمين بالموضوع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

الجدول (02): مجالات التمييز

الترتيب	الباحث	السنة	مجالات التمييز
01	Frédéric Leroy & Olivier Torrès	2001	الأصالة، الجودة، الإبداع، التكنولوجيا، البحث والتطوير، قوة البيع، الإعلان، الاتصال وترويج المبيعات
02	Aida Jaoua	2005	الجودة، التصميم، صورة العلامة والخدمات
03	درمان سليمان صادق	2007	سعر البيع، سمعة العلامة التجارية، تصميم المنتج، صورة المنتج، التقنية، الدعم المقدم للمنتج وخدمة الزبائن
04	يوسف عبد الإله أحمد وفانز غازي البياتي	2011	جودة المواد الأولية، أداء مميز في التصميم، جودة الإنتاج والرقابة، تسليم جيد للمبيعات، علاقات جيدة مع المستهلك وعمليات تصنيع مميزة
05	يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون	2012	جودة الخدمة الجوهريّة، جودة الخدمة التكميلية، وجودة المحيط المادي والموقع
06	بن جدو محمد الأمين	2013	الجودة، الإبداع، المعرفة والتكنولوجيا
07	وهيبة ديجي	2013	جودة المنتج، التوزيع، الخدمات، الأفراد والعلامة والغلاف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

بالنظر لاختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد مجالات التمييز وعدم الاتفاق على مجالات ثابتة، اعتمدت الباحثة المجالات الأكثر تكرارا ضمن الدراسات السابقة المتضمنة في الجدول أعلاه، والمميزة للمنتج منذ بداية عملية الإنتاج إلى غاية وصول المنتج إلى الزبون، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: جودة المنتج (La qualité du produit)، مدة حياة المنتج (Délai de vie du produit)، التغليف (L'emballage)، شبكة التوزيع (Le réseau de distribution)، صورة العلامة (L'image de marque) وخدمة الزبون (Service du client).

أولا: جودة المنتج

إن الجودة التي تترجم تطابق المنتج مع حاجات الزبون وتوقعاته¹، وتشكل أحد الجوانب الهامة لمواجهة المنافسة تعد بعد أساسي في استراتيجية التمييز، يحفز الزبون لاتخاذ قرار الشراء ويتيح للمؤسسة إمكانية فرض أسعار مرتفعة تضمن نمو مردوديتها وتنمية حصتها السوقية²، سواء تعلق الأمر بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين ويشكل أفضل مصدر لوفاء الزبائن، كما حدث مع مؤسسة Rolls Royce حينما أثبتت تميزها في قطاع السيارات انطلاقا من التصميم الفريد لمنتجاتها الذي يبرر السعر المطالب

¹ وهيبة ديجي، مرجع سابق، ص20.

² عبد الحميد برحومة ومراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص152.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

الزبون بدفعه مقابل الحصول على هذه السيارة¹. أو من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة Macintosh في مجال صناعة مكونات الأجهزة الدقيقة.

فمن بين الأمثلة الرائدة في مجال التمييز عن طريق الجودة نجد مؤسسة Mercédès في قطاع السيارات ومؤسسة Mc Donald's للوجبات السريعة متبنية شعار "الجودة، الخدمة، النظافة والسعر" لجذب الزبائن والمستهلكين ومتخذة من الجودة بداية شعارها لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون المنتجات المقدمة في مطاعمها بناء على ذلك، بالإضافة إلى مؤسسة Procter & Gamble لصنع مواد التجميل التي اتجهت نحو وضع رقم هاتفي خاص لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم رغبة في تحقيق أعلى مستويات الجودة².

وبالتالي فإن المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تهتم بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وابتكار منتجات جديدة بما يسمح بتعظيم مركزها التنافسي ويشكل أساس النجاح والتفوق سواء في الأسواق المحلية أو الدولية³.

ثانيا: مدة حياة المنتج

تعتبر مدة حياة منتج ما عن المدة الزمنية التي يبقى فيها المنتج صالحا للاستعمال، حيث أن الكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، شرط ألا يكون هذا المنتج معرضا لتطور تكنولوجيا سريع مثل: الأجهزة الإلكترونية لأن المستهلك يدرك تماما بأنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة⁴.

ثالثا: التغليف

يحتل الغلاف دورا هاما في عملية الترويج للمنتجات في الصناعة باعتباره مؤشرا لقياس مدى جاذبية المنتج للزبون ليجعله بذلك على استعداد لدفع سعر أعلى مقابل ذلك المظهر الخارجي المميز للمنتج، حيث يمكن استعمال الغلاف كمدى للتمييز من خلال اشتماله على العديد من الوظائف الهامة، التي تظهر في مقدمتها⁵:

¹ Cartier M. & al., Maxi fiches de stratégie, Dunod, Paris, 2010, P56.

² Peters T. & waterman R., Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises, Inter Editions, Paris, P183.

³ أحمد بنيت ورايح أوكيل، مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص14.

⁴ عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، الشلف، 2013، ص50.

⁵ المرجع نفسه، ص51.

- أ. حفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية؛
- ب. تسهيل عملية التخزين مثل: غلاف عصائر الفواكه والحليب؛
- ت. حماية المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته؛
- ث. جذب المستهلك لا إراديا لشراء المنتج كونه أداة ترويجية هامة؛
- ج. إنشاء صورة حسنة عن المنتج في ذهن المستهلك.

رابعاً: شبكة التوزيع

إن شبكة التوزيع كنظام يسمح بتقديم عرض تجاري تنافسي للمستهلك يحقق التميز من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق، حتى أن بعض المؤسسات اتجهت نحو فتح قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الافتراضي على الشبكة العنكبوتية بغرض التميز عن باقي المنافسين. ولعل مؤسسة Caterpillar لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة تعد أحد هذه المؤسسات من خلال امتلاك شبكة مميزة من الموزعين والباعة.

وبالتالي فعلى المؤسسات الراغبة في تحقيق التمييز عن طريق شبكة التوزيع الأخذ بالنقاط التالية:¹

- أ. تحديد قنوات التوزيع بطريقة تضمن اتساق الإنشاءات والكفاءات مع صورة المؤسسة؛
- ب. وضع المعايير الإجرائية لتشغيل قنوات التوزيع؛
- ت. توفير المتطلبات الإعلانية اللازمة لعمل قنوات التوزيع؛
- ث. تمويل قنوات التوزيع.

خامساً: صورة العلامة

تمثل الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق²، فتخلق بذلك صورة حسنة عن المنتج في ذهن الزبون تدفعه لاتخاذ قرار الشراء عن قناعة بما يعود بالنفع على المؤسسة فيكسبها قيمة مضافة تمثل ضمانا لها من منافسيها. ولكل مؤسسة علامة خاصة بها تظهر في إعلاناتها، تقاريرها السنوية، مراسلاتها وفواتيرها لتشكل عامل التميز الوحيد الذي لا يمكن تقليده مثل: اختيار مؤسسة Peugeot لصناعة السيارات لشعار الأسد كرمز لمنتجاتها يميزها عن باقي المنافسين، إضافة إلى مؤسسات Coca Cola و Mc Donald's المعروفة في العالم ككل بفضل علامتها التي رسخت في أذهان المستهلكين.

¹ Etienne S., Marketing stratégique, Les éditions C.L.E, Tunis, 2000, P159.

² Hamon C. & al., Gestion de clientèles, Dunod, Paris, 2004, P158.

سادسا: خدمة الزبون

يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن طريق الخدمات المرتبطة بالمنتج في سبيل كسب رضا الزبون انطلاقا من طرح منتجاتها بصورة أسرع¹، تضمن تسهيل الطلب خاصة فيما يتعلق بالشراء الإلكتروني الذي يوفر خدمة الطلب المباشر مثل: Amazon²، إضافة إلى احترام آجال التسليم وتمييز المنتجات خلال عملية التركيب لاسيما المنتجات المعقدة التي تحتاج في تركيبها إلى مختصين، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة IBM التي تتولى مهمة القيام بتوصيل كل المعدات والأجهزة إلى المكان المخصص، ناهيك عن عملية التصليح التي تبرز استعداد الزبون لدفع مبالغ إضافية في حالة الحاجة للإصلاح مع شرط تقديم خدمات عالية المستوى تتجسد أساسا في طبيعة عمل مؤسسة General Motors³، ومؤسسة Toyota العالمية للسيارات التي تحرص على توفير قطع الغيار لسياراتها وصيانة السيارات الجديدة⁴.

ونجاح المؤسسة لا يقتصر على تحقيق التميز في أحد هذه الأبعاد فحسب، بل يمكن بناء التميز 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 والباعة⁵، كما عرفت مؤسسة Mc Donald's بعلامتها الراسخة في أذهان مستهلكيها على مستوى العالم ككل من حيث توافقها مع مطالبهم، وجودة نوعيتها والوفاء بوعودها اتجاه زبائنها⁶.

المطلب الثالث: عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني استراتيجية التميز

إن نجاح الاستراتيجية التمييزية للمؤسسة لا يتوقف عند اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من التميز عن منافسيها انطلاقا من القيمة المضافة لزبائنها، وإنما يكمن في كيفية المحافظة على تطورها ومحاولة تنميتها واستمرارها لأطول مدة زمنية عبر سلسلة من المزايا التنافسية الناتجة عن التحسين المستمر، والتي تتأثر بجملة من العوامل تحول دون تقليد منتجات المؤسسة وتشكل عائق قوي أمام أي منافس يرغب محاكاتها.

¹ Durceux J-M. & al., Le grand livre de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2009, P237.

² Kim E. & al., The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions, *Journal of management*, Vol. 5, N°30, 2004, P572.

³ إيمان نعمون، مرجع سابق، ص27.

⁴ درمان سليمان صادق، أثر الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل بالعراق، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص12.

⁵ محمد العربي بن لخضر وعامر بن سالم، مرجع سابق، ص7.

⁶ عيلة بزقاري وخضرة قاسمي، دور رأسمال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص13.

الفرع الأول: عوائق التقليد

إن الإشارة التي يتلقاها المنافسون والتي تفيد امتلاك المؤسسة بعضا من الموارد ذات القيمة التي تتيح لها الفرصة لإنشاء قيمة مضافة، سواء تعلقت هذه الموارد بالأصول المادية كالمباني والتجهيزات أو برأس المال اللامادي (Le capital immatériel) الممثل في العلامة والاسم التجاري للمؤسسة، إضافة لمختلف الكفاءات والقدرات التي تختص بها المؤسسة وتشكل الأساس لمباشرة نشاطها، وفي محاولة تقليد هذه الموارد والكفاءات قد يصل المنافسون لتجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، حيث كلما نجح المنافسون سواء في تقليد الموارد أو الكفاءات في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية. الأمر الذي يستلزم اليقظة الدائمة للمؤسسة المتميزة والقيام بالبحث والتحديث المستمرين، مع الاعتماد على مصادر يتعذر تقليدها في المدى القصير وبتكلفة منخفضة من قبل المؤسسة، دون إغفال تعدد مصادر التمييز على طول سلسلة القيمة بما يؤمن إحباط محاولات المحاكاة ويصعبها ويتيح فرصة الاحتفاظ بالتمييز.

وبالتالي فإن التمييز مبني على عامل الوقت، أين يرتبط طول الوقت المستغرق في التقليد من قبل المنافسين بزيادة فرصة المؤسسة على بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن سمعة طيبة لدى المستهلكين. مما يبرر اعتماد سرعة إنجاز التقليد على العوائق المرتبطة به، هذه الأخيرة التي تعبر عن العوامل التي تجعل من الصعوبة بالنسبة للمنافس أن يستنسخ كفاءات المؤسسة، فيتم بذلك ترسيخ المزايا التنافسية لمدة أطول¹.

أولا: تقليد الموارد

يمكن القول أن أسهل العوامل التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية (الملموسة) كونها موارد مرئية يمكن للمنافسين الحصول عليها بسهولة، على خلاف الموارد غير المادية (غير الملموسة) التي تعد أكثر صعوبة من حيث التقليد (المحاكاة)، خاصة فيما يتعلق بالعلامة والاسم التجاري الذي يرمز لسمعة المؤسسة² وينطوي على أهمية كبرى تجعله العامل الوحيد الذي لا يمكن تقليده، رغم رغبة المنافسين في محاكاة بعض الأسماء التجارية المشهورة.

كما يعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة، فعلى عكس الأسماء التجارية يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارات التقنية بشكل أسهل نسبيا، كما ورد في النظام الخاص ببراءة الاختراع الذي يتيح

¹ عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006، 2007، ص91.

² علة بزقاري وخضرة قاسمي، مرجع سابق، ص5.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

إمكانية الحصول على وثيقة تسلم لحماية الاختراع، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد، حيث يحصل المبتكر أو المخترع بموجب هذا النظام على حماية مدتها 20 سنة ابتداء من تاريخ إيداع الطلب حسب النصوص التشريعية المتعلقة بالملكية الصناعية في الجزائر¹.

ثانياً: تقليد الكفاءات

تتصف الكفاءات بكونها ذات طبيعة غير مرئية نظراً لأنها تتركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها.

لكن هذه الطبيعة غير المرئية للكفاءات قد لا تكف للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، إذ يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه المؤسسة، إلا أن قدرات المؤسسة نادراً ما تكمن في شخص واحد إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، بما ينفي افتراض وجود شخص واحد داخل المؤسسة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها².

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الموارد تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات، حيث نجد أن الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتي تتركز على الموارد.

الفرع الثاني: قدرة المنافسين

يتجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين، حيث يقصد بالالتزام الاستراتيجي انتهاج المؤسسة لطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها مما ينتج عنه صعوبة الاستجابة للمنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاماً طويلاً أمام طريقة معينة لأداء العمل قد يؤدي ذلك إلى بقاء المزايا التنافسية الخاصة بها، وبالتالي تتسم المزايا التنافسية للمنافسين بالاستمرارية النسبية. ومن ناحية أخرى حتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد³.

¹ عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص ص 91-92.

² المرجع نفسه، ص 92.

³ المرجع نفسه، ص 93.

الفرع الثالث: ديناميكية الصناعة

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير مما يدفع المؤسسات التي تعمل ضمنها إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتجات، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن تكون دورة حياة المنتج قصيرة والمزايا التنافسية مؤقتة. ذلك أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية في ظل البيئة الديناميكية تجد مركزها محاصرا بين تجديرات المنافسين¹، كما يلاحظ في صناعة الحاسب الشخصي أين ساهمت الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقدتين الأخيرين بدرجة كبيرة في عمليات التجديد. وانعكاسا للتطوير المستمر نجد تسابق كل من مؤسسة Apple و IBM و Dell في مجال الحاسبات الشخصية لبناء مزايا تنافسية عن طريق البحث عن أساليب جديدة منخفضة التكاليف تتوافق مع حاجات المستهلكين. وبالتالي كلما اتسمت الصناعة بصفة الديناميكية والتغير السريع كلما أدى ذلك إلى قصر دورة حياة المنتج وشكل عائقا أمام استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة والعكس صحيح.

غير أن بورتر يسند استمرارية الاستراتيجية التمييزية لأمرين اثنين هما:²

أولاً: ضرورة إحساس أو إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة؛

ثانياً: عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

في الحقيقة يظهر دوماً خطر تغير حاجيات أو نظرة الزبائن، وهذا الخطر قد يؤدي إلى تجريد أو نزع كل قيمة لها شكل خصوصي للتمييز، فقد يحدث أن يقلد المنافسون استراتيجية المؤسسة ويتجاوزوا للوهلة الأولى أسس التمييز التي كانت تحتفظ بها المؤسسة، كما أن قابلية استمرار الاستراتيجية التمييزية لمؤسسة ما مرتبط بالقواعد والأسس التي تركز عليها، ولكي تكون هذه الاستراتيجية دائمة يجب أن ينتج عنها عوامل تشكل عراقيل لحركة المنافسين الذين يريدون تقليدها، لأن عوامل الوحدانية وتكلفة التمييز يتغيران حسب المنافسين. ووفقاً للحالات التالية يكون التمييز أكثر استمرارية:³

أولاً: عوامل الوحدانية للمؤسسة تحتوي على عراقيل للآخرين؛

ثانياً: حصول المؤسسة على ميزة التكاليف عند تميزها: إذ أن المؤسسة التي تحصل على ميزة دائمة للتكاليف في النشاطات المسؤولة عن التمييز تتمتع بتميز أكثر استمرارية؛

¹ شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص222.

² Porter M., L'avantage concurrentiel, op. cit., P196.

³ Ibid., P197.

ثالثاً: مصادر التمييز عديدة: حيث كلما تعددت مصادر التمييز وكلما تعددت عوامل وحدانية المؤسسة صعب على المنافسين تقليدها؛

رابعاً: خلق المؤسسة لتكاليف التغيير أو الانتقال عند تميزها: إذ تتولد عن مصادر التمييز تكاليف انتقال إضافية وهنا التمييز يكون أكثر استمرارية، حيث أن النشاطات التي تعطي خصائص فريدة ترفع دوماً من تكاليف التحويل.

المبحث الرابع: تقييم استراتيجية التمييز

بهدف تجنب الدخول في حروب الأسعار تلجأ المؤسسات لاتباع استراتيجية التمييز من خلال طرح منتجات متفردة تنمي شعور الولاء لدى الزبون بصفة عامة والولاء للعلامة بصفة خاصة، هذا الأخير الذي يشكل أهم حواجز الدخول التي يمكن أن تضعها المؤسسة لتتفادى بها تهديدات الداخلين المحتملين، فيمكنها من زيادة المردودية ويرفع من حصتها السوقية. إلا أن التطبيق غير السليم لهذه الاستراتيجية يكلف المؤسسة الكثير إلى درجة تخلي الزبائن عن منتجاتها وانسياقهم نحو منتجات المنافسين، سواء بسبب الارتفاع الشديد في السعر الإضافي أو بحجة عدم تحديث المزايا المكونة للمنتج بما يؤدي في النهاية إلى تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون، كما قد ينشأ من عدم إدراك الزبون لقيمة التمييز بما يتيح الفرصة أمام المؤسسات المنافسة لمباشرة تقليد منتجات المؤسسة.

المطلب الأول: مزايا استراتيجية التمييز

إن سعي المؤسسة وراء اكتساب ميزة تنافسية عن طريق الانفراد في عرض منتجات متميزة نسبة إلى عروض المنافسين، وفي ظل إدراك المستهلك لقيمة هذه الاختلافات، وكذا تعدد استخدامات المنتج بما يتوافق ورغابته مع عدم وجود عدد كبير من المنافسين ممن يتبعون نفس الاستراتيجية التمييزية يحقق المزايا التالية:

الفرع الأول: تجنب المنافسة

إن أول وأهم ميزة تتحقق عند تبني استراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للمؤسسات بعزل نفسها جزئياً من المنافسة في الصناعة، من خلال إنتاج منتجات عالية التميز ومطلوبة بإلحاح من قبل الزبائن في قطاعات سوقية واسعة، بما يجنبها الانخراط في حروب الأسعار مع منافسيها¹.

ذلك أن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز يسمح للمؤسسة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الاستراتيجية في الصناعة، كقيام المنتجين الكبار في صناعة إعداد وجبات الغذاء بتفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة، وكذا اعتماد مؤسسة Sony استراتيجية تمييزية

¹ روبرت. أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 337.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التميز

استهدفت بها قطاعات واسعة في السوق موظفة الإبداع، التكنولوجيا، الجودة ومصداقية المنتج لخدمة زبائنها بشكل متميز¹، إضافة إلى مؤسسة Maytag التي تمكنت من عزل نفسها عن منافسيها مثل: GE و Whirlpool في صناعة الأجهزة المنزلية الكبيرة من خلال تقديم خط إنتاج كامل من الغسالات، المجففات، الأفران والثلاجات بما يساندها من جهود مستمرة للتحسين والعمل على تطوير منتجات جديدة، وبالنظر للجودة، المرونة وملاءمة 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 باستراتيجية 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 لزيائنها زيارات للمواقع التاريخية أو إلى المعارض الكبرى، وذلك بإشراف مدربين مؤهلين ومتخصصين في هذا المجال².

الفرع الثاني: 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 متميزة³، 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.

ذلك أن للمؤسسات القائمة في الصناعة والمنتجية لاستراتيجية 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 المتميزة⁴، خاصة الولاء للعلامة الذي يعد كمصدر قوة ذات قيمة كبيرة باعتباره يوفر الحماية للمؤسسة في السوق⁵، من خلال الصدى الذي تحدثه العلامة 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 الاستراتيجية.

¹ Leroy F., Les stratégies de l'entreprise, op. cit., P45.

² Ibid., P44.

³ عبيرات مقدم ومحمد الأمين حساب، مرجع سابق، ص306.

⁴ إيمان نعمون، مرجع سابق، ص49.

⁵ Porter M., La concurrence selon porter, op. cit., P32.

أين مكنت قدرة مؤسسة Nordstrom على محاولة الإقناع والاحتفاظ بالزبائن في صناعة تجارة التجزئة الخاصة بالملابس والموضة، والتي تعتبر المنافسة فيها غاية في الشراسة والعنف من توقع حاجات زبائن سلسلة متاجرها ذات الميزة الفاصلة، وكذا تقديم عناصر ترويج خاصة قبل انضمامهم إلى مجموع المشتريين العام. هذه الخدمة المتميزة للزبون سمحت للمؤسسة أن تباع في وقت قصير علامات تجارية مباشرة في السوق المستهدف لتحقق من ورائها هامش ربح أعلى من فئة مؤسسات متميزة عنها في العلامات التجارية¹. من جهة أخرى تمكنت مؤسسة Coca Cola من تحقيق النجاح في بناء علامتها الخاصة فأصبحت معروفة في العالم ككل بفضل الصورة الذهنية التي تكونت لدى الزبائن اتجاه منتجاتها، والتي مكنتها من الحصول على أرباح خيالية.

الفرع الثالث: إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن

إن المؤسسات التي تختار استراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين مقارنة بالمؤسسات التي تختار استراتيجية تدنية التكاليف، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين باعتبارها أداة ترفع من قوة التفاوض للزبون، كما أن علاقة الزبائن بمنتجات المؤسسة المتبينة لاستراتيجية التمييز في الصناعة تكون قوية إلى درجة الولاء لها لتضمن عدم التخلي عنها في سبيل البحث عن منتجات بديلة².

الفرع الرابع: تعظيم المردودية واكتساب حصة سوقية

إن استراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز المنتج للزبون في السوق، من خلال السعي نحو تكوين صورة ذهنية محببة لدى الزبون تضمن القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرياً وفريدة ومتميزة عن منتجات المنافسين، لتتمكن المؤسسة من تمرير زيادات السعر الناتجة عن ارتفاع تكاليف التمييز إلى زبائنها بالطريقة التي تسمح لها بفرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذا زيادة عدد الوحدات المباعة وصولاً لتمييزية درجة عالية من الولاء لعلامتها نقل من حساسية الزبائن للأسعار وتجعلهم أكثر طلباً، فتنمي لديهم الشعور بالرضا عن السعر المدفوع مهما كان باهظاً مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة التي يحتويها المنتج. الأمر الذي يمكن المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط ليضمن الحصول على هامش أكبر في الأجل القصير وحصة سوقية مرتفعة في الأجل الطويل، كما يوفر القدرة على التأثير في الصناعة بما يحقق أهداف المؤسسة المتمثلة أساساً في اكتساب قوة سوقية.

¹ روبرت أ. بتس. ديفيد. لي، مرجع سابق، ص338.

² وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص43.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز

فعلى الرغم من أن أسعار سيارات Lexus زادت بصورة متواصلة خلال السنوات القليلة الماضية إلا أن هذه الزيادة رافقها ارتفاع مستمر في الطلب عليها، المبرر بزيادة ولاء الزبائن من خلال الزيادة الملحوظة في تكرار حالات الشراء من منتجات المؤسسة بما ينعكس على زيادة حصتها السوقية المحتملة في السوق مع مرور الوقت، ليؤدي الجمع بين كل من الجودة العالية وحصّة السوق المرتفعة لهذه المؤسسة إلى ربحية أكبر¹.

المطلب الثاني: مخاطر استراتيجية التمييز

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

الفرع الأول: الارتفاع الشديد للسعر الإضافي

يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة المميزة للزبون وباستمرارية هذا التمييز، فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة ومن ثم فهي مطالبة بتحقيق التوازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها. هذا الأخير الذي لا يرتبط بدرجة التمييز فحسب بل يتعلق كذلك بوضعية المؤسسة إزاء مستوى التكاليف، خاصة تكاليف البحث والتطوير التي تعد مكلفة جدا بالنظر للمبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظمها، وكذا دراسات الجدوى المختلفة لهذه الأفكار، إضافة إلى تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية البحث والتطوير، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية إهمال المؤسسات لتحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التمييز بافتراض أن هذا الأخير مريح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما يدره من أرباح بما يؤثر على أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف التي تترجم في زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة².

وعليه فمن أجل الحفاظ على السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط والمتمثل في تكاليف المنافسين، مع استيعاب مختلف الآليات أو الميكانيزمات التي من شأنها التأثير على القيمة المدركة من طرف الزبون التي تتجاوز في بعض الحالات حاجات الزبائن، مما يكسب التمييز صفة المبالغة فيضع المؤسسة في موقع تنافسي سيء مقارنة بالمنتجات ذات الجودة الأحسن والسعر الأقل، ويدفع الزبون إلى التوجه نحو المنتجات البديلة نظرا لوجود خصائص في المنتج يمكن أن يستغني عنها الزبون مقابل سعر أقل.

¹ روبرت. أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص 337-338.

² وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 44-45.

كما حدث مع مؤسسة Nissan للسيارات اليابانية حينما ركزت على البحث عن طرق جديدة لتمييز سياراتها في فترة سابقة والتي تصل إلى أكثر من ثلاثين نوعا في خط إنتاج السيارات وخط إنتاج واسع للمحركات لتتمكن في النهاية من طرح منتجات مميزة للزبائن لكن جعل التمييز أكثر تكلفة مما دفع أغلب الزبائن إلى التوجه نحو المنتجات المنافسة ذات التمييز الواضح والسعر المعقول. إلا أنها لجأت في فترة لاحقة إلى تخفيض تكاليف التشغيل في عملياتها الإنتاجية لتتدارك بذلك الخسارة التي لحقت بها وتتمكن من تعويضها.

الفرع الثاني: تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون

إن عدم الاستمرار في تجديد التمييز والتسريع من تطوير المنتج، قد يعرض المؤسسة إلى أن تصبح منتجاتها مألوفة وشائعة في السوق فيصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح بمضي الوقت وتزول حواجز الدخول لتفتح الأبواب أمام المنافسين المحتملين للدخول إلى السوق. لذلك فالمؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادرتها القيادية القائمة على التمييز، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج سوف تجد نفسها في حالة خطيرة¹، تواجه صعوبة كبيرة في تبرير السعر الإضافي للتمييز، مما يؤدي في النهاية إلى تحول عدد كبير من الزبائن إلى المؤسسات التي تستطيع إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل. وعليه فالتمييز يتطلب استمرار التجديد والجودة في عرض منتجات متميزة مقارنة بباقي منتجات المنافسين لكي تبقى المؤسسة قريبة من احتياجات الزبون واتجاهات السوق.

الفرع الثالث: الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوما قيمة

إن انفراد المؤسسة مهما كانت طبيعته لا يعتبر ذو قيمة ما لم يدركه الزبون ويقدره، فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها وقياسها أو من مصادر صعبة القياس، غير أنها تكون مهمة جدا، ذلك أن إهمال المؤسسات لضرورة وضع إشارات القيمة يجعل الزبائن غير قادرين أو مهينين لمعرفة الاختلافات أو الفروق بين المنتجات، فيعرض المؤسسة لهجوم المنافسين الذين يقدمون منتج ذو قيمة أقل لكنه يحتوي على مسار أحسن للشراء لدى الزبون. كما أن معايير الشراء تتغير حسب الزبائن فإذا لم تدرك المؤسسة وجود قطاعات سوقية لدى الزبائن فإنها ستلبي حاجاتهم بصفة سيئة، مما يفرض عليها ضرورة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة تقتضي بناء استراتيجيتها التمييزية على معايير مقسمة على العديد من الزبائن².

¹ المرجع نفسه، ص44.

² إيمان نعمون، مرجع سابق، ص ص50-51.

الفرع الرابع: سهولة تقليد منتجات المؤسسة

تعتبر سهولة التقليد عن قدرة مؤسسات أخرى على توفير منتجات مماثلة أو أفضل من منتجات المؤسسة المتبعة لاستراتيجية التمييز من خلال محاولة سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات المتميزة، لذلك فعلى الرغم من أن استراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن إلا أنها لا تغلق الباب تماما وبإحكام أمام الداخلين المحتملين. حيث نستطيع القول أنه كلما انبثق التمييز من التصميم أو الخصائص الفيزيائية المرتبطة بالمنتج كلما اتسمت عملية التقليد أو المحاكاة بالبساطة والسهولة، فنتقلص على إثر ذلك أهمية التمييز ليصبح الزبائن أكثر حساسية اتجاه السعر، على خلاف الحالة التي يبني فيها التمييز على مصادر معنوية أو ذاتية أين يتم تأمين وضع المؤسسة بشكل أكبر¹.

الأمر الذي ينعكس على حالة الخسارة الكبيرة التي اكتفت مؤسسة Callaway Golf، إذ على الرغم من التصميم الخاص لمضرب الجولف Big Bertha الذي يضرب الكرة بسهولة أكبر وتأثير أقوى، إلا أنها لم تتمكن من استدامة مركزها في السوق كصاحبة حصة ضخمة في دائرة عمل معدات رياضة الجولف، لأن المنافسين الآخرين ساروا على تصميم مماثل مع إدخال نوع من الاختلاف بحيث أن كل واحد منهم يتحرك في إطار فكرة أساسية واحدة، حتى أن موردي معدات الجولف الحاليين مثل: Wilson ابتكرت مجموعتها الذاتية الخاصة من مضارب الجولف ذات الرأس الكبير، والتي أتت على هوية Callaway التي كانت في الصدارة يوما ما في السوق. وبذلك فقد استولى الداخلون الجدد على زمام المبادرة من المؤسسة القائمة حين بدأوا في إنتاج مضارب مماثلة بتكاليف أقل والذي نتج عنه تراجع الفوائد المتحققة عن اتباع استراتيجية التمييز من قبل مؤسسة Callaway².

وعليه فالتحلي بالليظة الدائمة والجهد المتواصل يعد شرطا ضروريا لاتخاذ الإجراءات الصارمة ضد المقلدين قبل استحوادهم على حصة من سوق المنتج الأصلي³. إلا أنه وبالرغم من هذا تبقى منتجات المؤسسة عرضة للتقليد، لذلك فيعرض الحد من خطر كل منافس يرغب تقليد منتجاتها وضمنا استمرارية ميزتها لأطول فترة ممكنة وجب عليها بناء استراتيجيتها التمييزية على ما يعرف بالكفاءات الجوهرية (Les compétence du cœur) التي تشكل محور اهتمام الفصل الثاني.

¹ وهيبه دي جي، مرجع سابق، ص44.

² روبرت. أ. بتس. ديفيد. لى، مرجع سابق، ص340.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص410.

خلاصة الفصل

بناء على ما ورد في هذا الفصل يمكن القول أن استراتيجية التميز مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا ارتباطه بالسوق الذي يتسم بالديناميكية، سرعة التغير واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات. إضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أنها في جوهرها تشير إلى عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين يقتضي تقديم منتجات متميزة للسوق تعمل على بلورة صورة إيجابية في ذهن الزبون، فتجعله يقبل على المنتج ويتخذ قرار الشراء عن قناعة بما يحقق التميز التنافسي للمؤسسة.

ولضمان نجاح التميز يشترط أن يتلاءم مع موارد وكفاءات المؤسسة من جهة ومع طريقة التنظيم فيها من جهة أخرى، مع مراعاة التوازن بين القيمة المميزة للزبون والقيمة التي يدركها فعلا عند اقتناؤه للمنتج المميز، ثم إن توفر هذه الشروط يتيح للمؤسسة إمكانية مباشرة تطبيق هذه الاستراتيجية باتباع ثلاث مراحل أساسية بدءا بتشخيص بيئة المؤسسة إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية، لتنتهي بالتطبيق كمرحلة لاحقة يتم في ظلها اختيار أحد أشكال التميز سواء تعلق الأمر بالمنتج في حد ذاته أو بالسعر أو ارتبط بأذواق المستهلكين.

علما أن تزايد درجات نجاح التميز يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة لمهارات وجوانب كفاءة يتعذر على المنافسين تقليدها. غير أن هذه الاستراتيجية تنطوي على العديد من الآثار التي تنعكس على المؤسسة المتبنية لها إما بالإيجاب فتجني من ورائها فوائد مختلفة تضمن لها استمرارية التميز في السوق أو بالسلب فتضع المؤسسة في مواجهة الكثير من المخاطر التي تحد من استراتيجيتها التمييزية.



الفصل الثاني:

نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل
بناء الكفاءات الجوهرية



تمهيد

لقد كان الفكر الاستراتيجي خلال سنوات الستينات من القرن الماضي يركز بصفة أساسية على العوامل الخارجية، ويربط نجاح المؤسسة بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية التي يفرضها المحيط، من خلال العديد من النماذج أبرزها: نموذج LCAG أو ما يعرف بنموذج Swot، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة BCG، McKinsey وADL، ليأتي بعدها وخلال مطلع الثمانينات من القرن الماضي الكاتب والمفكر العالمي بورتر، صاحب أفضل الكتب والمقالات في المجال الاستراتيجي ويضيف للتحليل السابق تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الاستراتيجي.

وفي حدود منتصف الثمانينات شهد الفكر الاستراتيجي ولادة مقارنة جديدة تحمل في طياتها صيغة متناسقة تحقق التفاعل بين التحليل الداخلي والخارجي، من خلال البحث عن التميز في مواردها الداخلية دون إغفال المحيط الخارجي لها تعرف "بمقاربة الموارد". هذه الأخيرة التي سرعان ما انتقدت من قبل جملة من الباحثين لتفسح المجال بذلك لظهور مقارنة أخرى في مطلع التسعينات تتقاطع مع سابقتها في تركيزهما على التحليل الداخلي للمؤسسة، وتعتبر أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة، إنما يكمن في أهمية إدماج البعد الديناميكي للكفاءة الجوهرية على اعتبار أنها تشكل لب المقاربة، بما يدفع المؤسسة نحو البحث الدائم عن الاستغلال الأمثل لها، وعن الطرق المختلفة لتجديدها بغرض المحافظة على تواصل واستمرارية التميز.

وفي إطار التعرف على هذه المتغيرة ودراسة علاقتها باستراتيجية التميز قمنا بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث كالآتي:

1. مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لدراسة الكفاءات الجوهرية
2. المفهوم والخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية
3. الكفاءات الجوهرية أساس التنافس في المستقبل
4. من الكفاءات الجوهرية إلى المنتجات الجوهرية

المبحث الأول: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لدراسة الكفاءات الجوهرية

بعدها أصبحت المقاربة الهيكلية لبورتر تقليدية وغير قادرة على تفسير تنافسية المؤسسات، ظهر مدخل ديناميكي جديد في الفكر الاستراتيجي، ينطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة ويهدف إلى فرض قواعد اللعبة التي تتكيف مع موارد المؤسسة وكفاءاتها الحالية والمستقبلية، انطلاقاً من فرضية أن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد والكفاءات.

المطلب الأول: المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة* (RBV)

شهدت مقارنة الموارد تطوراً معتبراً خلال سنوات الثمانينات على يد مؤسسها Wernerfelt - بمساهمة العديد من المفكرين والباحثين-، وذلك بتركيزها على فكرة ضمان التطور المنطقي للمؤسسة الناتج عن الفهم الدقيق لطبيعة مواردها، مع تحديد الشروط الأساسية التي تكسبها صفة الاستراتيجية وتدفع المؤسسة نحو التميز واستدامة مزاياها التنافسية.

الفرع الأول: الأصول النظرية لمقاربة الموارد

رغم حداثة هذه المقاربة كممارسة في الفكر الاستراتيجي إلا أن جذورها تعود إلى مطلع القرن التاسع عشر، أين شكلت أعمال Say (1803), Ricardo (1817), Shemputer (1934) & Penrose (1959) اللبنة الأولى وحجر الأساس في بروز هذه المقاربة بشكلها الحالي. وعليه فهي تستمد أصولها من ثلاثة مصادر أساسية:

أولاً: قانون المنافذ لـ: Say

ينص قانون المنافذ (Loi des débouchés) المشهور على أن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، مما يتيح إمكانية فتح منافذ جديدة لمنتجات أخرى، مشيراً إلى أن المؤسسة لن تكون محكومة بالعوامل الخارجية بقدر ما تكون محكومة بالعمليات الداخلية التي تديرها بنفسها¹.

ثانياً: نظرية الربيع الاقتصادي لـ: Ricardo D.

تفترض نظرية الربيع (La théorie de la rente) أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ربح دائم لمالكه، يظهر في شكل فوائد وامتيازات ربحية تعود لمالك هذه الموارد النادرة، لتتبلور الفكرة فيما بعد لدى رواد الفكر

* RBV هي اختصار لـ: Resource-Based view

¹ سملاي يحضيه وأحمد بلالي، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المبنية على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص155.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

الاقتصادي الحديث الذين تتفق تصوراتهم حول موقف مفاده أن العامل الأساسي الذي يضمن نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على استراتيجية ذكية وأصيلة تعتمد على الموارد المتفردة والنادرة، وليس على اختيارها لصناعة جذابة كما يذهب إليه رواد المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية¹.

وبالتالي فهذه النظرية تتقاطع مع سابقتها في تركيزهما على أهمية الموارد الخاصة نظرا لما تحققه من نجاح للمؤسسة ولمالكها بصفة عامة. لتجدد بذلك أهمية النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالريح والمنافسة التي تفترض التأثير القبلي (Prédominance) للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة دون أن تولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية².

ثالثا: أعمال Penrose E.

إضافة إلى الأعمال الاقتصادية السابقة، فإن نظرية الموارد تستمد أصولها أيضا من أعمال الخبيرة الاقتصادية Penrose E. التي قامت سنة 1959 بنشر كتاب تحت عنوان: " The theory of the growth of the firm" الذي كانت تهدف من خلاله إلى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو، منتقدة بذلك التحليل الاقتصادي الذي لم يعالج إشكالية نمو المؤسسات.

ففي هذا الكتاب كانت Penrose سباقة إلى اعتبار أن ما يحدث داخل المؤسسة على نفس درجة الأهمية لما يحدث في بيئتها الخارجية³، وأن المؤسسة عبارة عن إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري⁴.

بمعنى أن المضمون الداخلي، أي الموارد هي الأقدر على تحقيق النمو المستديم والمريح للمؤسسة، والتي يمكنها أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى كونها غير متجانسة حتى في نفس الصناعة⁵.

كما قد ميزت بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة وبين الخدمات التي يمكن أن تحصل عليها نتيجة استخدام هذه الموارد، مؤكدة بذلك أن تباين الخدمات هو المؤسس للخاصية المتفردة لكل مؤسسة، ذلك أن الخدمات التي

¹ Meschi P-X., Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, VIème Conférence de l'AIMS, Montréal, 01-03 Juin 1997, P3.

² سملاي يحضيه وأحمد بلالي، مرجع سابق، ص155.

³ Lowson R., strategic operations management: the new competitive advantage, The Taylor & Francis library, 2003, p47.

⁴ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، 2004، ص45.

⁵ Barney J. & Delwyn C., Resource-Based theory: creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, UK, 2007, p11.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

ينتجها المورد تختلف تبعا لطريقة استغلاله، فنفس الشخص يمكن أن يقدم خدمات مختلفة علما أن كفاءته تتطور بشكل مختلف تبعا للإمكانيات المادية التي يمتلكها.

ومع مرور الوقت بدأت هذه المقاربة في الانتشار وتلقي الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال Wernerfelt الذي يعد أول من استعمل مصطلح "المقاربة المبنية على الموارد" في مقال نشره سنة 1984 بجريدة التسيير الاستراتيجي "Strategic Management Journal"، ليتبعه آخرون أمثال Rumelt, Grant & Barney وغيرهم من المؤسسين لهذه المقاربة ممن أرسوا دعائمها وساهموا في تفعيلها، لتصبح مدرسة قائمة بذاتها في الفكر الاستراتيجي خلال سنوات التسعينات وتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الاستراتيجية.

الفرع الثاني: مضمون المعالجة المبنية على الموارد

تتصور المعالجة الاستراتيجية للموارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى¹. مؤكدة بذلك عدم كفاية الميزات التقليدية كالتيكنولوجيا، رأس المال والأسواق كونها تتصف بالنسبية وترتبط بالمدى القصير والتوجه نحو التركيز على هيكلتها الاجتماعية المتمثلة في الموارد البشرية، كأساس لتحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل، وكمصدر حقيقي لتجاوز شدة المنافسة الحالية واستدامة المزايا التنافسية.

أولاً: مفهوم الموارد حسب مؤسسي المقاربة

يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة Wernerfelt: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، مثل: العلامات التجارية، المعرفة التكنولوجية، مهارات الأفراد، الاتصالات التجارية والإجراءات التنظيمية..."². أو هي حسب Barney تتمثل في: "جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص (Les attributs)، المعلومات والمعارف...، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها"³. كما يصفها Grant بأنها: "مدخلات العملية الإنتاجية ووحدات التحليل الأساسية، التي تتضمن التجهيزات الرأسمالية، المهارات الفردية، براءة الاختراع، العلامات التجارية والتمويل...، مع تحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل"⁴.

¹ عبد الملوك مزهود، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد4، ورقة، 2006، ص92.

² Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, Vol. 5, N°2, Apr - Jun 1984, P172.

³ Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, N°1, 1991, P101.

⁴ Grant R. M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California management review*, Vol. 33, N°3, 1991, PP118-119.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وبنظرة شمولية تعتبر الباحثة الموارد بأنها مجموع العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تتكون منها المؤسسة وتعتمد عليها في بلوغ أهدافها.

وفق هذه المقاربة تعد الاستراتيجية بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدها وتوظيفها من جهة، والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى¹. بمعنى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حسب نظرية الموارد يستند بالدرجة الأولى إلى تكلفة الموارد المستخدمة لتنفيذ استراتيجية محددة².

وبهذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة قبل أي عنصر آخر بعدا استراتيجيا وأصبحت توصف بالاستراتيجية ليس لمساهمتها في الأفضلية التنافسية فحسب، بل لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة لأخرى كالإجراءات التنظيمية مثلا³.

ثانيا: طبيعة موارد المؤسسة

تعددت تصنيفات موارد المؤسسة بتعدد رواد نظرية الموارد، فالموارد الملموسة، غير الملموسة، المادية، البشرية، المالية، التنظيمية، التكنولوجية، القانونية، المعلوماتية، العلاقات وسمعة المؤسسة كلها تصنيفات يمكن أن يتخذها الباحث سبيلا للدراسة. والجدول (03) يلخص أهم آراء الباحثين في هذا المجال.

جدول رقم(03): تصنيف موارد المؤسسة حسب آراء بعض الباحثين

الترتيب	الباحث	السنة	تصنيف الموارد
01	Penrose E.	1959	موارد مادية وموارد بشرية
02	Hofer C. & schendel D.	1978	موارد مالية، بشرية، مادية، تنظيمية وتكنولوجية
03	Wernerfelt B.	1984	موارد ملموسة وموارد غير ملموسة
04	Barney J.	1986	رأس المال المادي، رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي
05	Grant R. M.	1991	موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية وسمعة المؤسسة
06	Amit R. & schoemaker P. H. J.	1993	موارد غير ملموسة، بشرية، مالية ومادية
07	Humt & Morgan	1995	موارد مالية، قانونية، بشرية، تنظيمية، معلوماتية وموارد العلاقات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

¹ خديجة خالدي وزهية موساوي ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص172.

² Lanlan CAO., Les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en chine, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris est, 27 Juin 2008, P31.

³ عبد الملك مزهوده، مرجع سابق، ص92.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

بالرغم من اختلاف الباحثين في تصنيف موارد المؤسسة ضمن الجدول السابق، إلا أن هناك إجماع حول تقسيمها إلى موارد ملموسة (Tangible) تطلق على كل كيان مادي ملموس داخل المؤسسة، وأخرى غير ملموسة (Intangible) تخص الأصول غير النقدية والتي ليس لها جوهر مادي.

لكن يبقى التصنيف الذي اقترحه Barney سنة 1991 هو الأكثر شهرة وتداولاً بين الباحثين في مجال إدارة الأعمال عموماً والإدارة الاستراتيجية خاصة، الذي يرى أن الموارد إما أن تكون في شكل رأسمال مادي (Capital physique) يضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات والمواد الأولية، أو أن ترتبط بالعلاقات الاجتماعية، التكوين وتجارب مختلف إطارات المؤسسة فيطلق عليها برأس المال البشري (Capital humain)، مع احتمال ظهورها في صورة رأسمال تنظيمي (Capital organisationnel) يتعلق بالهيكل الرسمية للمؤسسة، التخطيط، المراقبة والعلاقات غير الرسمية.

ثالثاً: فروض نظرية الموارد ومبادئها

عكس التحليل الكلاسيكي الذي يفترض أن المؤسسات في صناعة ما تعتبر متماثلة الموارد، فإن نظرية الموارد حسب Barney تقوم على فرضيتين بديلتين:¹

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، فالموارد المالية، المعارف التكنولوجية وشهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى. مما يشير إلى أن تحقيق المؤسسات لعوائد مرتفعة ومزايا تنافسية يرجع إلى مواردها المتميزة التي تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل وجودة أعلى.

الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

وفقاً لنظرية الموارد يفترض أن تكون حركة الموارد نسبية (غير مطلقة)، ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل (Imparfaitement mobile)، فإذا كان بالإمكان مثلاً أن تقوم التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى، فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

¹ سملاي يحضيه وأحمد بلالي، مرجع سابق، ص156.

أما المبادئ الأساسية لـ RBV فتتمثل في:¹

أ. تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة، وهو ما يبيد دور التجزئة قائما؛
ب. ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

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

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

$$\text{للاقتصاد في استعمالها (الإنتاجية) = } \left(\frac{\text{مخرجات}}{\text{مدخلات}} \right) ;$$

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

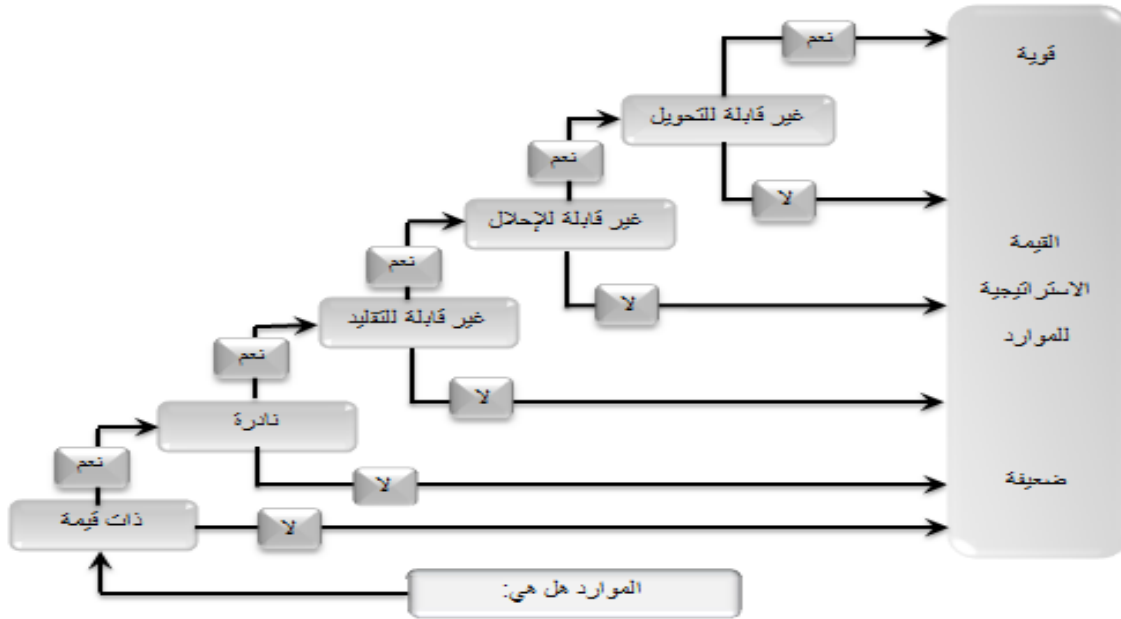
الفرع الثالث: إشكالية استدامة موارد المؤسسة -اختبار VRIST-

في ظل تغير كل عوامل المحيط وبرز مصطلح الاستمرارية أو الاستدامة (Soutenable)، اقترحت Puthod & Thévenard نموذجا لتقييم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، يكمن في خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد حسب أهم خصائصها، تعرف باختبار "VRIST" نسبة إلى الحرف الأول من كل اختبار. إذ كلما كانت الإجابة بـ: "نعم" نستمر في التقييم وتزداد قيمة الموارد التي نحن بصدد تقييمها. أما بمجرد ظهور إجابة واحدة بـ: "لا" تتوقف عملية التقييم كما هو مبين في الشكل (10)، ويفقد المورد صفة الاستراتيجية والتميز، مما يدفع المؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها.

¹ Hamel G. & Prahalad C. K., La conquête du futur, Dunod, Paris, 1999, PP167-168.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

الشكل رقم (10): اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية لموارد المؤسسة



Source: Puthod D. & Thévenard C., La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon, VIème Conférence de l'AIMS, Montréal, Du 01 au 03 Juin 1997, P5.

أولاً: أن تكون الموارد ذات قيمة (Valorisables): لكي يكون هذا الاختبار ناجحاً، يجب أن يمكن المؤسسة من انتهاز فرصة أو تجنب تهديد، كما قد يسمح لها بدخول أسواق مختلفة. بمعنى أن يساهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون¹؛

ثانياً: أن تكون الموارد نادرة (Rares): بمعنى أن يكون من الصعب على المنافسين الحصول عليها، إما بسبب عدم وجودها في السوق كسمعة العلامة التجارية مثلاً، أو لأن سعر الموارد مرتفع جداً²؛

ثالثاً: أن تكون الموارد غير قابلة للتقليد (Non Imitables): يقول Rumelt بأنه لا يمكن تقليد موارد مؤسسة ما بدقة، ما لم تكن العوامل المحققة للأداء المرتفع واضحة نتيجة لاحتوائها لمعارف ضمنية³.

رابعاً: أن تكون الموارد غير قابلة للإحلال (Non Substituables): إذا تمكن المنافسون من امتلاك موارد قيمة، نادرة ونجحوا في عملية التقليد، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على بناء القيمة الاستراتيجية لمواردها اعتماداً على عدم قابليتها للإحلال أو التبديل؛

¹ Lamarque E., Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, *Finance contrôle stratégie*, Vol. 4, N°1, mars 2001, P74.

² Leroy F., op. cit., P62.

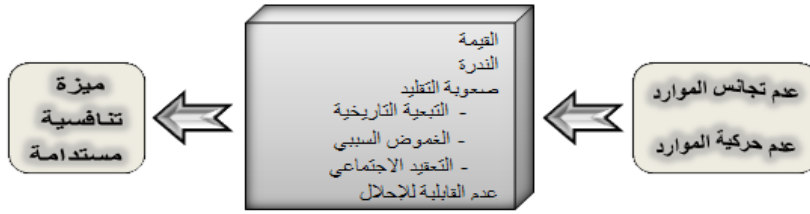
³ خديجة خالدي وزهية موساوي، مرجع سابق، ص173.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

خامسا: أن تكون الموارد غير قابلة للتحويل (*Non Transférables*): في أغلب الحالات فإن موارد المؤسسة ذات الطبيعة الخاصة والمرتكزة على المعارف هي التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة وتحويلها إلى مؤسسة أخرى، فالكفاءات الفردية مثلا عرضة لدرجة تحويل عالية بسبب عدم إمكانية الاستحواذ عليها بصفة فعلية¹.

تعكس هذه الاختبارات تصور المقاربة المبنية على الموارد للميزة التنافسية من خلال ربط العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة لها، كما هو مبين في الشكل الذي اقترحه Barney سنة 1991 على النحو التالي:

الشكل رقم (11): العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية



Source: Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, N°1, 1991, P112.

من الشكل السابق يتضح أن اكتساب ميزة تنافسية مستدامة يتوقف على درجة تميز موارد المؤسسة بالخصائص المذكورة سابقا، بمعنى قدرة المؤسسة على المساهمة في خلق القيمة في نظر الزبون الذي أصبح يشكل محور اهتمام المؤسسات على اختلاف أنشطتها، إضافة إلى ضرورة حماية مواردها النادرة من تقليد المنافسين بشتى طرق وآليات المنع، مع العمل على تجديدها وتطويرها شرط ألا تقبل هذه الموارد بديلا يحل محلها.

من جهة أخرى يضيف McGrath & al أربع مراحل تمر بها الموارد الاستراتيجية الناجحة في اختبار "VRIST" حتى تتمكن من إنشاء ميزة تنافسية مستدامة، والمتمثلة في:²

أولا: الذكاء السببي (*L'intelligence causal*): يعكس تحكم الفريق المترابط بعلاقات اجتماعية بين الأسباب والنتائج، خاصة فهم العلاقات بين عوامل الإنتاج، طرق تجميعها والنتائج المنتظرة من استغلالها؛

ثانيا: الأداء الجماعي (*Performance collective*): حينما تكون درجة الفهم في أدنى مستوياتها يؤدي ذلك إلى إخفاق الفكرة المبتكرة، لذا فإن الفريق الكفء يطور من الروتينات التي تسمح بتقليل تكاليف الفرصة (الاستخدام الأمثل للفريق)، الوكالة (التعاون الآلي للروتين) والصفقات (عدم وجود تكاليف عالية للتعاون ولا متعلقة بالتأخير)؛

¹ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص54.

² Tywoniak S. A., Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, VIIème Conférence de l'AIMS, Louvain la neuve, 27-29 Mais 1998, P13.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

ثالثاً: كفاءة جديدة (*Nouvelle compétence*): هي كفاءة ناتجة عن تجميع خاص لموارد خاصة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويمكن التأكد من ذلك عن طريق المعطيات الدالة على تقلص الفارق بين الأهداف ومجاميع الأداء الذي يعتبر مؤشراً على أن الفريق طور كفاءة جديدة؛

رابعاً: التميز (*Cardinalité*): إن الكفاءة لا تعد سوى ميزة كامنة، إذ أن ترجمة الكفاءة إلى ميزة يمر بمرحلة السرية في نشاط المؤسسة. حيث يجب أن تصبح الكفاءة الجديدة متميزة بمعنى مطابقة لشروط إنشاء الميزة التنافسية (القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد، النقل والإحلال).

وبهذا المفهوم للموارد تأسست RBV كتيار فكري يثمن البعد الداخلي للمؤسسة فينطلق من تحديد الموارد بحثاً عن الأسواق الواجب استغلالها بغية تحقيق أرباح دائمة. غير أنه لم يجد نجاحه الحقيقي إلا مع ظهور تيار آخر يتقاطع معه في الاعتماد على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسير أدائها، ويرى أن الاختلاف بين أداء المؤسسات إنما يعود بالدرجة الأولى إلى الكفاءات التي تمتلكها أكثر من كونه دالة لخصائص مواردها، مما جعل من نظرية الموارد عملية أكثر ومفهومة من قبل المسيرين.

المطلب الثاني: مقارنة التسيير الاستراتيجي على أساس الكفاءات * (CBV)

جاءت هذه المقاربة كامتداد لمقاربة الموارد في ظل عدم كفاية هذه الأخيرة نتيجة لانتقال المحيط من حالة الثبات والاستقرار إلى محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض، حيث تفترض مقاربة الكفاءات أن أساس التفوق التنافسي للمؤسسة وتحقيق الأفضلية التنافسية الدائمة يكمن في امتلاكها لجملة من الكفاءات ومدى التحكم فيها باعتبارها من أهم عوامل النجاح. إذ حسب Hamel & Prahalad لا يمكن تفسير نجاح Canon أمام Xerox وكذا Toyota أمام Ford إلا بالاعتماد على مجموعة من الموارد غير الملموسة ذات الطبيعة الديناميكية التي تظهر في صورة كفاءات، خاصة الجوهرية منها التي تشكل لب المعالجة المبنية على الكفاءات.

الفرع الأول: الكفاءات أساس نجاح المؤسسة

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الشائعة الاستخدام في العديد من المجالات، كما أن استعماله ظرفي يتغير من مؤلف لآخر ومن وقت لآخر. الأمر الذي جعل من الصعب ضبط مدلوله والوقوف على معنى واضح له، وساهم في تعدد أنواعه دون الحيلولة إلى اتفاق كل الكتاب والباحثين على أنواع محددة وثابتة.

* CBV هي اختصار لـ: Competence-Based view

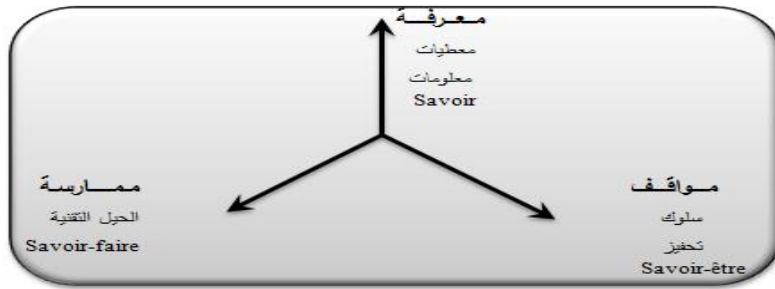
أولاً: مفهوم الكفاءات

يعرف Hamel & Prahalad الكفاءة بأنها: "مجموعة من المعارف والتكنولوجيات. فمثلا كفاءة Motorola تتمثل في تخفيض الآجال إلى الحد الأدنى بين تلقي الطلبية وتنفيذها بالاعتماد على كم هائل من المعارف العملية"¹. وبالنسبة لـ Grant فهي تعبر عن: "قدرة مجموعة من الموارد على تحقيق مهمة أو نشاط ما"²، كما اعتبرها Amit & Schoemaker على أنها: "القدرة على توظيف الموارد لتحقيق هدف متوخى، على شكل توافق تستدعي عمليات تنظيمية"³.

انطلاقاً من هذه التعاريف يتضح لنا بأن الكفاءة تتشكل من بعدين أساسيين مرتبطين ببعضهما البعض، إذ لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر وهما: المعرفة النظرية (Savoir) التي يمتاز بها مختلف أفراد المؤسسة، والمعرفة العملية (Savoir-faire) المتعلقة بالبعد التطبيقي للكفاءة من تجارب وممارسات...

لكن حسب Durand يجب إضافة بعد ثالث يعكس تصرفات ومواقف الأفراد يطلق عليه بالمعرفة السلوكية (Savoir-être) كما هو موضح في الشكل (12) الذي اقترحه سنة 2006 حتى يكتمل مفهوم الكفاءة، وتصبح مرتبطة بقدرة المؤسسة على إشراك وتنسيق وتوظيف مواردها لإنجاز مجموعة من العمليات، ليس بالمعارف والمعلومات فحسب بل أيضاً بالعوامل الناجمة عن التعلم (المعرفة العملية) والمواقف (المعرفة السلوكية)⁴.

الشكل (12): الأبعاد الثلاثة للكفاءة



Source: Durand T., L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, Vol. 1, N°160, 2006, P278.

أما Le Boterf G. فيرى أن الكفاءات تعبر عن: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"⁵.

¹ Hamel G. & Prahalad C. K., op. cit., P215.

² Grant R. M., op. cit., P119.

³ Tywoniak S. A., op. cit., P5.

⁴ Persais E., Le caractère stratégique des compétences relationnelles, Xème Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001, P7.

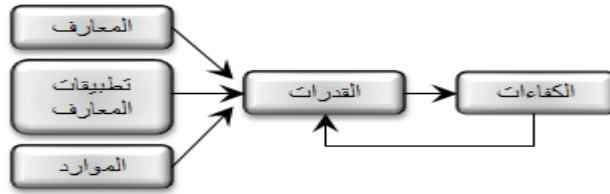
⁵ إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، 2013، ص81.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وعليه فالكفاءات والموارد مفهومان مختلفين لكنهما مترابطين ومتكاملين، ذلك أن الأولى تحتاج إلى الثانية لتوظف وتظهر، والثانية بما تضم من أصول ملموسة وغير ملموسة يتم تعبئتها بواسطة الأولى. وهو ما ينطبق على العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة يضم المعارف والمؤهلات التي تعد بمثابة كفاءة.

ما يلاحظ على كل التعاريف السابقة أنها تعتبر الكفاءة كقدرة، مع أن مصطلح القدرة بحد ذاته غالبا ما يعتبره الباحثون كفاءة، أمثال Day أحد مؤيدي هذا الاتجاه بوصفه للقدرة على أنها: "حزمة من الكفاءات المركبة والمعرفة المتراكمة من خلال جملة من العمليات التي تمكن المؤسسة من تنظيم واستخدام أصولها"¹. وعلى هذا الأساس قدم كل من Tarondeau J-C. & Huttin C نموذجا ممثلا في الشكل (13) يبينان من خلاله طبيعة العلاقة المزدوجة ذات الاتجاهين بين كل من الكفاءات والقدرات، في إطار تحويل المعارف النظرية إلى أخرى عملية وسلوكية تعتمد في بلوغ الأهداف المرجوة.

الشكل (13): نموذج الكفاءات، القدرات والموارد

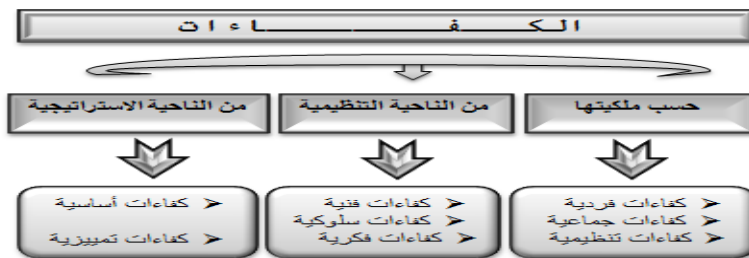


Source: Tarondeau J-C. & Huttin C., Dictionnaire de stratégie d'entreprise, 2^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2006, P39.

ثانيا: أنواع الكفاءات

تختلف تصنيفات الكفاءة بين الكتاب والباحثين تبعا للأسس والمعايير المتبناة من قبل كل باحث، حسب ما هو موضح في الشكل (14) المتضمن لأهم وأشهر التصنيفات.

الشكل رقم (14): أهم تصنيفات الكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

✓ Certo S., Modern management: diversity, quality, ethics and the global environment, Edition Prentice Hall, New Jersey, 1994, P12.

✓ كمال منصورى وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010، ص 52-54.

¹ Day G. S., The capabilities of market -driven organizations, *Journal of marketing*, Vol. 58, 1994, P38.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

انطلاقاً من المقولة الفرنسية المشهورة: "C'est la compétence qui fait la différence" بمعنى أن الكفاءة هي التي تصنع الاختلاف بين المؤسسات، وباعتبار أن الكفاءة كما أشرنا سابقاً مرتبطة مباشرة بالفرد فإن هذا الأخير هو المسؤول عن الاختلاف والتميز بين المؤسسات مهما تعددت صور وأشكال الكفاءة، سواء تملكها فرد واحد فسميت بالكفاءات الفردية (Les compétences individuelles)، أو ارتبطت ملكيتها بأكثر من ذلك فتميزت بتضافر وتداخل جملة من الكفاءات الفردية، الناجمة عن الاحتكاك الحاصل بين مؤديها لتظهر في صورة كفاءات جماعية (Compétences collectives)، أو تشكلت من مجموعة من الكفاءات الجماعية تحت مسمى الكفاءات التنظيمية (Les compétences organisationnelles).

الأمر ذاته إذا تحدثنا عن الكفاءة بالنظر إلى المستويات التنظيمية الثلاث داخل المؤسسة، والتي تقودنا إلى التمييز بين الكفاءات الفنية (Les compétences techniques) المتعلقة بالمستويات التنظيمية الدنيا، والسلوكية (Comportementales) المرتبطة بالمستويات الوسطى التي تتطلب القدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين، وكذا الفكرية (intellectuelles) ذات الصلة بالإدارة العليا صاحبة الرؤية الشاملة والتفكير العميق. بالإضافة إلى الجانب الاستراتيجي الذي يفرز نوعين من الكفاءات، الأولى أساسية (Principales) تشكل موضوع اهتمامنا في المبحث الموالي والثانية تمييزية (Distinctives) تعد من أفضل أنواع الكفاءات الواجب على المؤسسة السعي نحو امتلاكها لضمان التفوق التنافسي الدائم.

الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة في ظل CBV

بهدف التعرف على فحوى مقارنة الكفاءات وجب التفرقة بين بعض المفاهيم التي تزامنت مع ظهور هذه النظرية، والمتمثلة أساساً في: الكفاءات التي سبق وأن تناولناها في الفرع السابق، الكفاءات الجوهرية والقدرات التمييزية التي تميزها انطلاقاً من التدرج المفاهيمي الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): المفاهيم الأساسية وفقاً لنظرية الكفاءات



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، لبنان، 1996، ص 40.

أولاً: الفرق بين الكفاءات والكفاءات الجوهرية*

كما لاحظنا من خلال العرض الموجز لجملة التعاريف المقدمة للكفاءات، فإن هذه الأخيرة تعبر عن المؤهلات، القدرات، التكنولوجيات وعن المعارف والعلاقات التي تكون لدى أغلب المنافسين في الصناعة، بمعنى مجموع القدرات التي تتحكم فيها المؤسسة للبقاء في قطاع نشاطها والتي يمكن أن تشكل حاجز للدخول¹. أما مفهوم الكفاءات الجوهرية الذي سنتعرض له بالتفصيل في المبحث الثاني يمكن القول أنه مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، ينطلق من مبدأ التوافق والتكامل بين العمليات، الأنشطة والكفاءات الداخلية للمؤسسة بهدف الوصول إلى معدلات عالية من الأداء على النحو الذي يضمن تغذية الميزة التنافسية والحفاظ عليها لمدة طويلة، دون أن يتمكن المنافسون من نسخها. ومثال ذلك: شركة Motorola رائدة صناعة الاتصالات تتمتع بكفاءة جوهرية تتمثل في قدرتها على تحقيق دورة إنتاج سريعة، استناداً إلى مدى واسع من الكفاءات الخاصة بنظم التصميم، التصنيع المرن، نظم متطورة لإدخال الطلبات وإدارة الموردين².

وتتميز الكفاءات عن الكفاءات الجوهرية بأن الأولى عامة تمثل الحد الأدنى من الكفاءات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة، ولا تحقق سوى ميزة تنافسية قصيرة المدى، إضافة إلى سهولة تقليدها بما يمكن المنافسين من الحصول عليها ببسر وغالباً ما تكون ضمن نشاط واحد. أما الثانية فتشكل أساس تنافس المؤسسة وربحياتها، كونها صعبة التقليد من قبل المنافسين، وناتجة عن المعرفة الجماعية، إذ تمثل ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة، كما أنها تكمن في الأفراد العاملين في المؤسسة وليس في الموجودات المدرجة في الميزانية³. غير أن هذا الاختلاف بين المفهومين لا ينفي كونهما يتشابهان في نقاط معينة تتجسد أساساً في إطار البحث عن مولدات القيمة داخل المؤسسة وكذا عن مؤشرات الأداء.

ثانياً: الكفاءات الجوهرية - القدرات التمييزية: المفهوم والعلاقة

يعد Kay أول من استخدم مصطلح القدرات التمييزية في كتاب نشره سنة 1993 بعنوان "Foundations of corporate success: how business strategies add value" الذي وصفها "كواحدة من الصفات التي يفتقر إليها الآخرون، وبمجرد استخدامها في الصناعة أو دخولها إلى السوق تصبح ميزة تنافسية"⁴. وفي ذات السياق عبر

* تستخدم بشكل متبادل مع العديد من المفاهيم مثل: الكفاءات الأساسية، الرئيسية، المحورية، القاعدية، المفتاحية وكفاءات القطب. وسميت كذلك لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها وتطورها مرهون بها.

¹ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011، ص14.

² دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد10، 2010، ص204.

³ أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، دار الوراق، عمان، 2013، ص102.

⁴ سناء جواد كاظم ورونق كاظم حسين شير، توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي: دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد7، 2014، ص110.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

عنها Tarondeau & Huttin بأنها: "المجالات التي بفضلها تتميز المؤسسة جذريا عن المنافسين، والتي يمكن أن تصدر عن الخبرة في تكنولوجيا معينة، المعرفة بالأنظمة المفتاحية للتوزيع أو عن طريقة مراقبة التكاليف، حيث يتوقف نموها على قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق (الخبرة في طرح منتجات جديدة، وقت التغيير وعوامل التكاليف)"¹.

وعليه فالقدرات التمييزية تعبر عن جملة الصفات التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنتمية لنفس القطاع، الناتجة عن تراكم الكفاءات والمعارف الكفيلة بعزل المؤسسة عن حدة المنافسة والانتقال بها إلى عتبة الريادة.

وكلما تمكنت المؤسسة من امتلاك قدرات تمييزية واستطاعت توظيفها بطريقة إيجابية حققت الريادة في مجال نشاطها، خاصة في ظل اعتبار الريادة كأحد المداخل الحديثة التي تحافظ من خلالها المؤسسات على بقائها ونموها واستمراريتها، مع زيادة قدراتها التنافسية وتحقيق موطأ قدم لها في السوق من خلال اقتناص الفرص المربحة.

وبما أن نجاح ونمو الأعمال وتميزها يعتمد على القرب من الزبائن وفهم احتياجاتهم، وأن مصدر هذا التميز هو امتلاك كفاءة جوهرية أو أكثر يتم من خلالها تطوير النشاط، فإن هذه الكفاءات الجوهرية التي تميز نشاط المؤسسة بعيدا عن شدة المنافسة، يتم تجميعها معا وتسمى بالقدرات التمييزية، التي تعد عملية تحديدها أمر حاسم في بناء الاستراتيجية التنافسية.

الفرع الثالث: أساليب تجديد كفاءات المؤسسة

لا يمكن تحقيق التفوق التنافسي وضمان التطور المستقبلي بالاعتماد على الكفاءات الحالية للمؤسسة كونها تتطور عبر الزمن لتصبح أكثر بساطة بفعل الانتشار، لذا يجب مراعاة عنصر الحداثة والتجديد المستمر فيها لحمايتها وتطويرها. إذ يجمع الباحثون على وجود مدخلين عامين يمكن للمؤسسة من خلالهما تطوير وتجديد حافظة كفاءاتها.

أولا: التجديد الداخلي

وفقا لهذا الأسلوب إما تترك المؤسسة كفاءاتها تتجدد تلقائيا من خلال الأنشطة والعمليات اليومية بما فيها الروتين، الذي يعد عنصرا أساسيا لتفعيل الكفاءات وزيادة منحنى الخبرة، أو أن تتجه نحو تجديدها بصفة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين مثلا. أي أن معيار التميز بين المؤسسات هنا يتوقف على مدى

¹ Tarondeau J-C. & Huttin C., op. cit., PP41-42.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

استعداد كل واحدة لاستخراج جل الخبرات من التجارب والتي تعتبر مرحلة مهمة جدا يمكن تبنيها من خلال نظام اتصالات ونقاشات¹.

حيث تعتبر الكفاءات المعتمدة على الروتينيات على درجة عالية من التعقيد نظرا لاعتمادها على المعارف الضمنية التي يصعب على المؤسسات المقعدة تنميتها ذاتيا.

لكن يرى كل من Nelson & Winter بأن هناك بعض الصعوبات التي يمكن أن تظهر عند اعتماد هذا الأسلوب من خلال محاولة توسيع الممارسات التنظيمية وتمثل في:²

- أ. اصطدام المؤسسة بموروثاتها، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات؛
- ب. صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد الكفاءة، ذلك أن الضغط النفسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة فبدل أن تلجأ إلى تجديدها داخليا تبحث عنها في السوق، أين يتم تجنيد موظف تتوفر فيه المؤهلات والتجربة المطلوبة بدل السعي إلى تعليمها من جديد لموظفيها، وهذا ما يدفع المؤسسات للبحث عن أساليب أخرى لاكتساب الكفاءات.

ثانيا: التجديد الخارجي

ويتم من خلال اعتماد المؤسسة على استراتيجيات تسمح لها باستغلال مزايا محيطها. فالتحالفات، الشراكة، الاندماج والاستحواذ كلها استراتيجيات أساسية لتغيير العوامل الأساسية للنجاح ضمن الصناعة وتجديد الكفاءات المختلفة للمؤسسة³.

أ. التحالفات الاستراتيجية والشراكة: ينظر Leroy للتحالفات كأحد أشكال التعاون بين المؤسسات على أنها: "اتفاقيات بين مؤسسات متنافسة تهدف إلى تقاسم بعض من مواردها وكفاءاتها من أجل تطوير مشروع مشترك (تنمية عرض جديد، دخول أسواق جديدة، تصنيع منتج...)".⁴ فالتحالفات تضمن إمكانية التوغل في الأسواق الدولية وبناء تواجد قوي في السوق العالمية من خلال اكتساب كفاءات جديدة تعجز المؤسسة عن تحصيلها بمفردها اعتمادا على الجهود الذاتية لها، نظرا لمحدودية كفاءاتها قبل التحالف، كما هو الحال بالنسبة لشركتي تصنيع السيارات Renault الفرنسية و Nissan اليابانية اللتين تحالفتا سنة 1999 بهدف إنشاء مجمع قوي، تطوير أفضليات

¹ خديجة خالدي وزهية موساوي، مرجع سابق، ص175.

² المرجع نفسه، ص175.

³ Saïas M. & Métais E., Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, N°1, Mars 2001, P202.

⁴ Leroy F., op. cit., PP118-119.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

التجميع والحفاظ على ثقافة وهوية كل طرف، فكان من نتائجه أن احتل المجمع Renault - Nissan سنة 2009 المرتبة الثالثة عالمياً¹.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن قيمة التحالفات تكمن في قدرة المتحالفين على إزالة الخلافات، التعاون الفعال بمرور الوقت، التكيف مع التغيرات والتعليم المتبادل لبناء كفاءات جديدة وليس فقط مجرد تبادل الأفكار والمعلومات.

أما الشراكة كثنائي استراتيجية للتعاون والتي وصفها Tarondeau & Huttin كشكل من أشكال العلاقات التي تربط المؤسسات غير المتنافسة لتحقيق أهداف مشتركة، في إطار علاقات تناسقية. تتيح لكل شريك الاستفادة من كفاءات الطرف الآخر، سواء في مجال بناء الكفاءات، تطوير التكنولوجيا أو الدخول للأسواق... وذلك بناء على الثقة المتبادلة بين الشركاء².

ب. النمو الخارجي: يمكن للمؤسسة الحصول على كفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي، إما باتباع استراتيجية الاندماج المتمثلة في عملية انحلال مؤسستين أو أكثر لينتج عنها ظهور مؤسسة جديدة لديها استقلالية مالية وتتمتع بشخصية قانونية منفصلة عن المؤسسات السابقة، أو بتبني استراتيجية الاستحواذ التي تقتضي قيام المؤسسة المستحوذة بشراء كل عمليات المؤسسات الأخرى، فتتأسس موارد المؤسسة الجديدة (المستحوذة) وكفاءاتها وإمكاناتها التنافسية على الوضع الجديد الذي يمثل الإمكانيات والقدرات المشتركة.

ويحقق هذا الأسلوب العديد من الإيجابيات أهمها:³

1. التأثير على حجم المؤسسة بما يسمح بتقوية قوتها التفاوضية مع الزبائن، الموردين والشركاء؛
2. إضافة كفاءات جديدة والتشارك فيها؛
3. تحويل كفاءات تنظيمية تمكن المؤسسة من تحسين كفاءاتها عن طريق التعلم من مؤسسة أخرى؛
4. تحويل كفاءات تسييرية تتيح للمؤسسة اكتساب معارف حول الإدارة، التخطيط الاستراتيجي والمالي.

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص300.

² خضرة قاسمي وعبلة بزقراري، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص10.

³ خديجة خالدي وزهية موساوي، مرجع سابق، ص176.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

في الأخير وبناء على كل ما سبق يمكن تلخيص أهم الفروقات بين المقاربتين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): خصوصيات مقاربتى الموارد والكفاءات

أوجه المقارنة	RBV	CBV
الأبعاد	• جميع أنواع الموارد	• الموارد غير المنظورة
المستند عليها	• خصوصيات الموارد • المحافظة على الأفضلية	• الكفاءات • استراتيجيات الحركات
الرواد الرئيسيين	Penrose, Wernerfelt, Rumelt, Lippman, Dierickx & Cool, Barney, Amit & Shoemaker	Hamel & Prahalad, Stalk, Evans & Shulman, Sanchez & Haanes
دور التسيير	تحديد وتسيير الموارد النادرة، غير القابلة للنقل ولا للإحلال	تسيير الكفاءات في المؤسسة

المصدر: عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص134.

بالرغم من الفروقات التي يتضمنها الجدول أعلاه، إلا أن المتمعن في أدبيات RBV يدرك مدى صعوبة وضع حدود فاصلة بين المعالجتين كونهما يشتركان في الإطار النظري والجسم المعرفي، إذ أن مصطلح الكفاءات قد ورد في أغلب وأشهر كتابات RBV لصيقا بالموارد، مترادفين أحيانا ومكملين لبعضهما البعض أحيانا أخرى، ففي الحقيقة أن مختلف أشكال الموارد الاستراتيجية مهما كان المظهر الذي تتجلى به في المؤسسة (نظام المعلومات، تكنولوجيا وطرق الاتصال...) ترتبط بكيفية ما بالكفاءات، لأن نشوء هذه الأصول وتطورها في المؤسسة ما هو إلا انعكاس لكفاءات الموارد البشرية كمهارات فردية أو قدرات جماعية¹.

المبحث الثاني: المفهوم والخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية

في الوقت الذي أصبحت فيه الكفاءة الجوهرية أساس بناء الثروة وإنشاء الميزة التنافسية المستدامة ذات الصلة المباشرة بالمستقبل، سعت العديد من المؤسسات على اختلاف أنشطتها جاهدة في محاولة لإدراك الطريقة أو الكيفية السحرية التي تمكنها من تحقيق المزج الفعال لمختلف مواردها، حتى يتسنى لها توليد قيمة لزيانها تفوق ما قد يصل إليه منافسوها، بالطريقة التي يصعب تقليدها وتساهم في طرح منتجات جديدة تتيح إمكانية دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

¹ عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007، ص135.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجوهرية

بالنظر إلى أهمية موضوع الكفاءات الجوهرية الذي أخذ حيزا مهما من تفكير الباحثين وجهودهم خاصة في السنوات الأخيرة، وبمراعاة تباين العمليات الفكرية الأساسية والأطر الفلسفية المتبناة لكل باحث، فقد شهد هذا المفهوم جدلا واسعا بين الكتاب والباحثين ساهم في تعقيد معناه وجعل من الصعب الوصول إلى معنى موحد له.

الفرع الأول: المقاربات المفهومية للكفاءات الجوهرية

لقد ورد مفهوم الكفاءات الجوهرية لأول مرة في مقال للباحثين Hamel G. & Prahalad C. K. سنة 1990 بعنوان: "The core competence of the corporation" الذي عرفا فيه الكفاءات الجوهرية بأنها: "التعلم الجماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وإدماج مختلف الأنماط من التكنولوجيا"¹. فالكفاءات الجوهرية بهذا المفهوم تقوم بتجميع الكفاءات والتقنيات المتميزة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، تسمح بالتميز عن المنافسين وتكسيبها صفة المرونة².

فمنذ ذلك الوقت شهد مصطلح الكفاءات الجوهرية انتشارا واسعا بين الباحثين، ساهم في تعدد مقاربات المعالجة المفهومية لهذا النوع من الكفاءات. منها التي تحصرها في جملة من السمات الشخصية ومنها التي تعالجها كقدرات معرفية، وأخرى تعتبرها كمارسة عملية.

فمن منطلق اعتبارها جملة من السمات الشخصية يرى Meredith & Shafer بأنها: "مجموع الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات، تميز المؤسسة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة تشكل عامل أساسي في تحديد منافسة المؤسسة على المدى البعيد"³. يعالج هذا المنظور الكفاءات الجوهرية على أنها توليفة متناسقة مكونة من المهارات والخبرات كمورد غير ملموسة ذات تأثير تنافسي طويل الأجل.

أما من زاوية المعارف فينظر كل من Tompson & Strickland إلى الكفاءات الجوهرية على أنها: "موجودات تنافسية قابلة للتقييم، تنبثق من تراكم تجربة المؤسسة وتعلمها، ومن المعرفة التي تم الحصول عليها من داخل المؤسسة"⁴. ومن نفس المنظور وبشكل أكثر تحديدا يرى Dorothy أن الكفاءات الجوهرية تتعلق بـ: "مجموعة

¹ Hamel G. & Prahalad C. K., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, 1990, P81.

² Nimsith SI. & al., Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka, First international symposium, University of Sri Lanka, South Eastern, 2014, P13.

³ انتظار أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بيبابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 88، 2011، ص73.

⁴ أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سابق، ص128.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

المعارف التي تميز المؤسسة وتمنحها ميزة تنافسية أمام منافسيها¹. غير أن هذه الرؤية للكفاءات الجوهرية لن تختلف كثيرا عن سابقتها وتركز أكثر على التعلم والمعرفة كأهم الموارد الاستراتيجية ذات الإمكانية الكبرى للاستمرار، المتمثلة أساسا في الرأسمال الفكري للمؤسسة والهادفة في مضمونها إلى بناء منظمات متعلمة تعتمد على تنمية المعارف، من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعلم المستمر. وبالتالي فهي معالجة مبنية على اقتصاد المعرفة كأحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة.

ومن باب المعالجة العملية يصفها Johnson & al بأنها: "تلك الأنشطة المترابطة والعمليات التي يتم من خلالها نشر وتوزيع الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي تولد وتعزز القدرة لمواجهة عوامل النجاح الحرجة لمجموعة زبائن خاصة بشكل أفضل من المنافسين ويطرق يصعب تقليدها"². وذلك بالاعتماد بصفة جوهرية على مهارات ومعارف الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة، مع مراعاة مختلف المعايير المرتبطة بترسيخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الجوهرية.

وينظره تجميعية تمزج المقاربات الثلاث يعبر عنها McIagan بأنها: "عمليات التكامل بين مجموعة المهارات التي تمتلكها المؤسسة مع الأساليب المعرفية ضمن إطار مجموعة عمل، ينتج عنها عمليات ذات جودة عالية مقارنة بالمعايير العالية للأداء"³. فالكفاءات الجوهرية هي قدرات معرفية في المقام الأول، تتسقها رؤية استراتيجية وقيادة عالية الوعي، تسعى إلى تحقيق الانسجام والتناغم بين مجمل الأنشطة والعمليات الأساس في المؤسسة وفقا لمهارات وخبرات متراكمة، مما يكسب المؤسسة هوية ذاتية خاصة وغير قابلة للتقليد لمدة طويلة تتعذر خلالها على المنافسين⁴.

أما من منظور نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيذهب Wright & al إلى اعتبار الكفاءات الجوهرية كنقاط قوة متمثلة بالموارد الرئيسية للمؤسسة⁵. يؤكد هذا المنظور على ارتباط الميزة التنافسية بنقاط القوة المحددة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في الصناعة، والتي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة واستبعاد التهديدات المحتملة، مما يتطلب التحديد المستمر لها وتقييمها بما يمكن المؤسسة من تثمينها في إطار تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويوفر القاعدة الأساسية لتحقيق قيمة مضافة.

¹Dorothy L-B., Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic management journal*, Vol. 13, summer 1992, P113.

² Johnson G. & al., Exploring corporate strategy: text and cases, 7th Edition, Pearson Education, 2005, P128.

⁴ علي حسون الطائي، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 114.

⁴ أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سابق، ص 124.

⁵ محي الدين القطب، مرجع سابق، ص 114.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وبنظرة شمولية يمكن التعبير عن الكفاءات الجوهرية بأنها قدرات خاصة تمتلكها المؤسسة تقوم على التنسيق الاستثنائي بين مختلف الكفاءات الإنتاجية، الأنظمة التقنية والمعارف العملية بما يوفر القاعدة الأساسية لتحقيق قيمة مضافة تكسب المؤسسة القدرة على التنافس بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، وتقودها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفريدة. ومن هنا يمكن ترجمة العلاقة بين الكفاءات الجوهرية ونجاح المؤسسة وفق المعادلة التالية:¹

Succès de l'entreprise = f (Compétence principale 1, Compétence principale 2, Compétence principale 3...)

واستكمالاً لمفهوم الكفاءات الجوهرية يضيف كل من Hamel & Prahalad ثلاثة معايير أساسية يجب توفرها في الكفاءات حتى تكتسب صفة الجوهرية:²

أولاً: قيمة الزبون (*La valeur du client*): بمعنى أن تساهم الكفاءة الجوهرية بصفة معتبرة في القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي؛

ثانياً: التميز التنافسي (*La différenciation par rapport aux clients*): إذ لا يمكن إعطاء الكفاءة صفة الجوهرية ما لم يفق مستوى كفاءة المؤسسة كافة منافسيها ويصعب عليهم تقليدها؛

ثالثاً: الليونة (*La flexibilité*): ويقصد بها إمكانية استعمالها في منتجات جديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

فكلما تحكمت المؤسسة في كفاءاتها الجوهرية كلما أمكنها تقديم قيمة مميزة للزبائن تساهم فيما بعد في تحقيق تموقع تنافسي استراتيجي. كما هو الحال بالنسبة لشركة Sony التي تتمتع بكفاءة جوهرية تظهر أساساً في قدرتها على إنتاج الرقائق الإلكترونية المصغرة والأجهزة المنمنمة ذات القدرة على إضافة قيمة للزبون، تتجسد في إمكانية حمل المنتج بسهولة، والتنقل به من مكان إلى آخر مع الاحتفاظ به داخل ملابسه أو في حقيبة يده³. وعلى صعيد آخر تتمتع شركة Canon بكفاءات جوهرية في مجال الميكانيكيات الدقيقة، البصريات والإلكترونيات الصغيرة مكنتها من الانتقال من إنتاج الكاميرات الصغيرة إلى منافس قوي لشركة Xerox.

¹ Beirendonck L. V., Management des compétences: évaluation, développement et gestion, De Boeck, Bruxelles, 2004, P15.

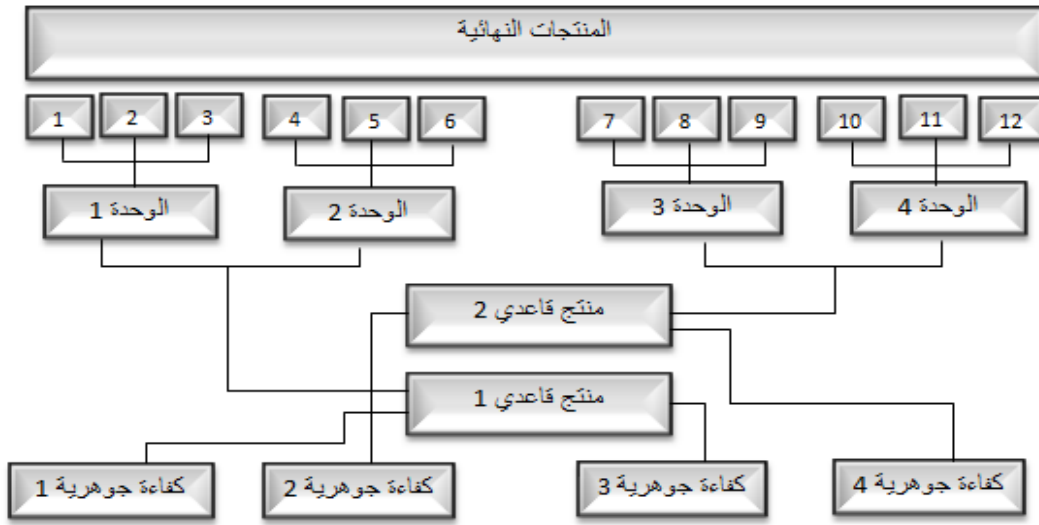
² Agha S. & al., Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, *International journal of business and management*, Vol. 7, N°1, January 2012, P194.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، لبنان، 1996، ص34.

الفرع الثاني: أهمية الكفاءات الجوهرية

لإبراز أهمية الكفاءات الجوهرية قاما الباحثان Hamel & Prahalad بتصور المؤسسة كشجرة، أين تتركز الكفاءات الجوهرية في الجذور لتضمن الغذاء والاستقرار، أما الجذع والفروع الرئيسية فتعبر عن المنتجات القاعدية والفروع الصغيرة تشكل الوحدات المختلفة، في حين تمثل الأزهار والثمار المنتجات النهائية المباعة للزبائن¹. كما هو مبين في الشكل (16).

الشكل رقم (16): الكفاءات الجوهرية: جذور التنافسية



Source: Hamel G. & Prahalad C. K., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, 1990, P82.

يظهر من الشكل أن الشجرة تنمو انطلاقاً من مجموع الكفاءات الجوهرية التي تمتلكها المؤسسة، والبالغ عددها أربع كفاءات تعد بمثابة محاور وأقطاب يتغذى عليها اثنتا عشر منتجاً نهائياً، موزعة على أربع وحدات استراتيجية تتشكل أساساً من منتجين قاعديين.

وفي ذات السياق يقيس Duysters & Hagedoorn أهمية الكفاءات الجوهرية بتأثيرها الإيجابي على أداء المؤسسات المرتبط غالباً بالكفاءات التكنولوجية، المهارات التقنية والمعرفة المطورة داخل المؤسسات². وبالتالي فحيازة وتطوير الكفاءات الجوهرية تعد مفتاح النمو التنافسي المؤسس على الإبداع، والنتائج عن الاستجابة السريعة لتقلبات أذواق الزبائن على النحو الذي يشكل مصدر الميزة التنافسية الدائمة. وتزداد أهمية الكفاءات الجوهرية كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها.

¹ Meschi P-X., Op. Cit., P7.

² Duysters G. & Hagedoorn J., The effect of core competence building on company performance, *Harvard Business Review*, Vol. 18, N°7, May 1996, P4.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجيّة التميّز في ظلّ بناء الكفاءات الجوهرية

بناء على ما سبق فإن الكفاءات الجوهرية ووضعيتها في هيكل المؤسسة كجزء قاعدي ستشكل بالضرورة منطلقاً للتعامل مع السوق، كما تلخصه المصفوفة التالية:

الشكل رقم (17): مصفوفة الكفاءات الجوهرية والسوق

جديدة الكفاءات الجوهرية	الأول في عشر سنوات ماهي الكفاءات الجوهرية الجديدة الضرورية لحماية وتوسيع تواجدها في الأسواق الحالية؟	فرص متعددة ماهي الكفاءات الجوهرية الجديدة الضرورية للأسواق الأكثر أهمية في المستقبل؟
	ملاّ الخانات الفارغة هل يمكن تحسين وضعيتها في الأسواق الموجودة عن طريق استغلال كفاءاتنا الجوهرية الحالية؟	الفضاءات الشاغرة ماهي المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يمكن ابتكارها بالاعتماد على ما هو متاح من كفاءات جوهرية حالية؟
موجودة	موجود	جديد
السوق		

Source: Hamel G. & Prahalad C. K., La conquête du futur, Dunod, Paris, 1999, P240.

اعتمد Hamel & Prahalad في صياغتهما لهذه المصفوفة على فكرة تقاطع نوع الكفاءة الجوهرية المحصورة بين الاعتماد على الحالية وتطوير أخرى جديدة، مع طبيعة السوق المتعامل معها سواء بالتعامل مع الموجود أو بالبحث عن أسواق جديدة. فعندما تكون الكفاءة الجوهرية جديدة في سوق موجود فإن المؤسسة تقع في وضعية **الأول في عشر سنوات**، وتكون بصدد البحث عن الكفاءات الجوهرية الجديدة الضرورية لحماية وتوسيع تواجدها في السوق الحالي، كما حدث مع شركة Canon اليابانية حينما اتجهت نحو امتلاك كفاءات جديدة مكنتها من توسيع نطاق عملها في مجال الطابعات ليضم الطابعات الليزرية والملونة¹، أما إذا كانت الكفاءات جديدة في سوق جديد فإنه أمام المؤسسة **فرص متعددة**، وعليها بالبحث عن الكفاءات التي تمكنها من التوسع في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل. وفي حال كون الكفاءات موجودة والسوق جديد فإن المؤسسة تتموقع في وضعية **الفضاءات الشاغرة** فتبادر بالبحث عن منتجات أو خدمات جديدة اعتماداً على ما هو متاح من الكفاءات الجوهرية، أين استطاعت شركة Canon إعادة مزج كفاءاتها الجوهرية المستخدمة في إنتاج الآلات الدقيقة بغرض دخول أسواق الفاكس²، واستخدمت شركة Philips خبرتها في التخزين الضوئي بما يناسب التخزين الصوتي. لكن لما تواجه المؤسسة الوضعية الرابعة المتمثلة في **ملاّ الخانات الفارغة** التي تقتضي البقاء في السوق الموجود والاعتماد على ما هو متوفر من كفاءات جوهرية، فإنها تبحث عن إمكانيات تحسين وضعيتها في السوق عن طريق الاستغلال

¹ عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص14.
² المرجع نفسه، ص14.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

الأمثل لهذه الكفاءات الجوهرية، مثلما قامت شركة General electric بنقل كفاءاتها الجوهرية من مجال توليد الطاقة إلى تصنيع محركات الطائرات.

ونظرا لكون الكفاءات الجوهرية قوى خاصة وقدرات تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، لا يمكن لها إلا أن تكون ثمرة للمعرفة ولرأس المال البشري بشكل خاص، وتعتبر عاملا حاسما في تحديد الاستراتيجية وبنائها.

المطلب الثاني: الرأس المال البشري أساس بناء الكفاءات الجوهرية

إن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها حسب Drucker فإنه يتمثل في رأس المال البشري خاصة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، أين أصبحت المؤسسات تنتظر للموارد البشرية كرأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي وتعتبرها عاملا أساسيا لنجاح المؤسسات، باعتبارها مخزونا للمعارف والكفاءات. هذه الأخيرة التي تستفيد المؤسسات من أفضلية تجميعها في توليد كفاءات جوهرية ذات أهمية بالغة نظرا لما تملكه من مميزات خاصة تسمح لها باقتناص الفرص وتحقيق ذاتها من خلال ابتكار منتجات جديدة واكتساح أسواق متنوعة.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري

تعود جذور رأس المال البشري إلى أعمال الاقتصادي الأمريكي Schultz سنة 1961 الذي أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. فبنى مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروع أساسية، تمثلت الأولى في أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري، أما الثانية فتتعلق بإمكانية تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد، وأخيرا يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي، مركزا اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية. لتطور الفكرة فيما بعد على يد الاقتصادي الأمريكي Becker سنة 1975 الذي ركز على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، أين اهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وتدريب... خاصة التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية¹.

¹ سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص114.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وفي سنة 1981 اقترح كل من Flamholtz & Lacey حصر مفهوم رأس المال البشري في ثلاثة مكونات أساسية: الكفاءات، المعارف والخبرات، إلى غاية نهاية سنوات التسعينات، أين عرفت الفكرة حفا أوفر في مجال التسيير وأصبح رأس المال البشري أساس الاقتصاد الجديد المبني على اللاماديات¹.

فكان من بين المهتمين بالموضوع Kendrick الذي عرف رأس المال البشري بأنه: "رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل"². مركزا بذلك على الاستثمار المتعلق بتراكم رأس المال المقاس بالفرق بين قيمة رأس المال في فترة زمنية معينة وأخرى.

كل هذه التعاريف تشير إلى أن هناك إجماع من طرف الباحثين على أن رأس المال البشري يتألف مما هو موجود في فكر الأفراد (Ce qui est dans la tête des gents) بما في ذلك المعارف، الكفاءات، التحفيز ومواصفات الأفراد مثل: الذكاء، المعرفة العملية، الإبداع وطريقة العمل حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مكونات الرأسمال البشري



المصدر: سماح صولح ومراد محبوب، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص5.

وبناء على ذلك يمكن تقسيم الموارد البشرية المشكلة لرأس المال البشري إلى أربع فئات³:

أولاً: النجوم أو العقول: وهم العمال الذين يملكون قدرات، مهارات ومعارف عالية ومتنوعة، ويمكن توظيفهم واستثمارهم بشكل ناجح، حيث يفترض أن تكون نسبتهم 75% من مجموع الفئات العاملة؛

ثانياً: المتعلمون الجدد: وهم العمال الذين تم توظيفهم حديثاً أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة، ويفترض أن تكون نسبتهم 2,5%؛

¹ سماح صولح ومراد محبوب، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص5.

² سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص112.

³ أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط سنة 2011، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012، 2013، ص40.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

ثالثا: العمال الطبيعيون: يمثلون الفئة التي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث يكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا مع ضرورة التركيز على هؤلاء ليصبحوا نجوما، والنسبة المقترحة هي 20%؛

رابعا: العمال غير المنتجين: أو ما يعرف بالخشب الميتة، تلك الفئة التي تؤثر سلبا على الإنتاجية، ويلاحظ بأن تكلفتهم عالية وغير منتجين، فيفضل ألا تتجاوز نسبتهم 2,5%.

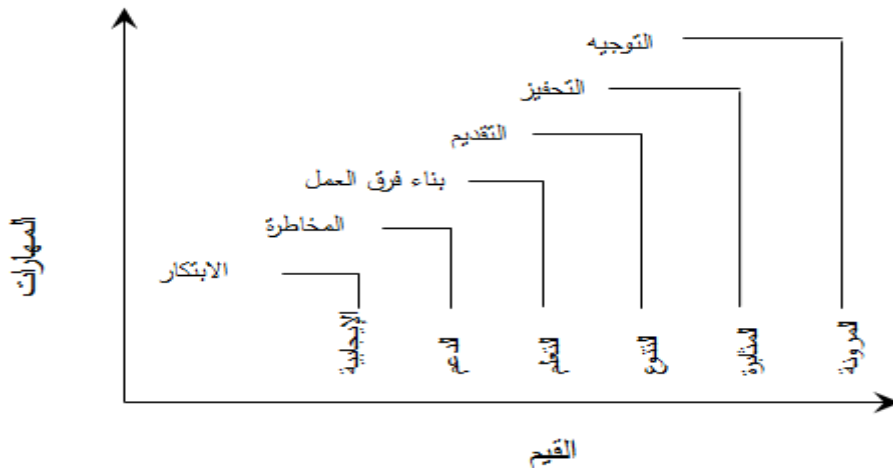
رغم كل هذا الاهتمام الذي حظي به موضوع الرأسمال البشري غير أنه لا يزال يسيل الكثير من الحبر في مختلف الملتقيات والمؤتمرات، وحتى الكتب والدوريات المختصة في إدارة الأعمال. فما مكانة الرأسمال البشري في بناء الكفاءات الجوهرية؟

الفرع الثاني: علاقة رأس المال البشري بالكفاءات الجوهرية

لقد تطرق بعض الباحثين إلى محاولة الربط بين كل من رأس المال البشري والكفاءات الجوهرية على نحو متشابه من حيث المبدأ والنتيجة.

فمثلا وضحت فائزة بريش سنة 2005 في دراسة لها حول الكفاءات الجوهرية العلاقة بين المتغيرين، انطلاقا من اعتبار رأس المال البشري المتمثل في مجموع الموارد البشرية طاقة استراتيجية دائمة العطاء ومورد وحيد لا حدود لطاقاته وأفكاره، نتيجة امتلاكه لمجموعة من القيم والمهارات الموضحة في الشكل (19) التي تأهله لبناء الكفاءات الجوهرية، خاصة في ظل توفر مناخ ملائم لتطوير الكفاءات وتنمية العمل الجماعي وكذا توظيف المواهب، إضافة إلى تشجيع الابتكار والإبداع الذاتي المولد للقيمة الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية الدائمة.

الشكل رقم (19): مجمل القيم والمهارات لدى رأس المال البشري



المصدر: فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص49.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

كما بين كل من Carlos & Miguel في مقال لهما سنة 2013 أن خصوصية رأس المال البشري تكمن في كونه موردا نادرا وصعب التقليد نظرا لاعتماده على مهارات ومعارف الموارد البشرية، خاصة الضمنية منها القابلة للتطور عن طريق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، والضرورية لبناء الكفاءات الجوهرية ذات التأثير الإيجابي على أدائها. معتبرا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي صاحبة المعرفة الأكثر ضمنية نسبيا بما يؤهلها لاستخدامها كميزة تنافسية¹.

وعليه فإن رأس المال البشري كأصل معنوي يشكل الركيزة الأساسية في عملية بناء الكفاءات الجوهرية بوصفه قوة العمل الذكية ذات الخصائص المميزة التي تجعله المسبب الوحيد للفرق في الأداء بين المؤسسات، والعنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة.

المطلب الثالث: الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية

رغم محاولة العديد من الكتاب والباحثين ضبط الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية، إلا أنها وكغيرها من الكثير من المصطلحات اتسمت بتضارب الآراء واختلاف وجهات النظر من باحث لآخر. إذ حسب الجدول (05) المتضمن لأهم آراء الباحثين في هذا المجال، شكل الباحثين Hamel & Prahalad أولى هذه المبادرات فكانا سباقيين لاقتراح خمس خصائص عدلت على يد من تبعهم بين الإضافة والنقصان، كل حسب اجتهاده ليتراوح عددها من خاصيتين إلى ست خصائص.

¹ Carlos M. F-J. & Miguel G-L., Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach, *Economia Seria management*, Vol. 16, N^o2, 2013, PP257-258.

الجدول رقم (05): خصائص الكفاءات الجوهرية

الرقم	الباحثين	السنة	الخصائص
01	Hamel & Prahalad	1990	دورة حياة أكبر من جميع المنتجات خلاقة للقيمة في أعين الزبون المرونة لتضمن انتقالاً أسهل إلى الأسواق الجديدة غير فردية تميز المؤسسة عن المنافسين
02	Sckoemaker	1992	تطور بطئ بالتعلم الجماعي صعبة النقل والتحويل أفضليات التعاضد مع قدرات أخرى غير مرنة بالنسبة للاستثمارات أفضلية تنافسية للزبائن استثمار لا يمكن الرجوع فيه
03	Qinn & Hilmer	1994	مجموعة من القدرات والمعارف القدرة على التكيف والتطور المصدر الوحيد للتحسين في سلسلة القيم مرنة وطويلة المدى محدودة من حيث العد متجذرة في المؤسسة
04	Francis Vidal	1999	محرك للمؤسسة تمنح الوسائل للاستراتيجية في علاقات دقيقة مع الزبائن
05	Fahy	2000	صعوبة التقليد أو الاستنساخ خلق القيمة للزبون
06	Cardy & Gandz	2007	طويلة المدى تمثل طاقة المؤسسة في التفوق على المنافسين صعوبة التقليد
07	أكرم الياسري وآخرون	2014	التراكمية التفوق التفرد الثبات
08	صادق جبار كاظم وآخرون	2015	التعلم التنظيمي المرونة الاستراتيجية الموارد والقدرات المكتملة رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة.

انطلاقاً من الجدول السابق تتفق الباحثة مع الخصائص التي حددها كل من Hamel & Prahalad باعتبارها كخصائص أساسية، تتسم بالبساطة وشيوع الاستخدام عن باقي الخصائص الأخرى حسب آراء مختلف الباحثين، التي لا تعد سوى خصائص فرعية قد ترد بصيغة تفصيلية للخصائص الأساسية المتمثلة في: طول دورة الحياة، ناتجة عن التعلم الجماعي (L'apprentissage collective) داخل المؤسسة، صعوبة تقليدها من قبل المنافسين، تخلق قيمة خاصة للزبون، بالإضافة إلى أنها لينة تضمن دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة.

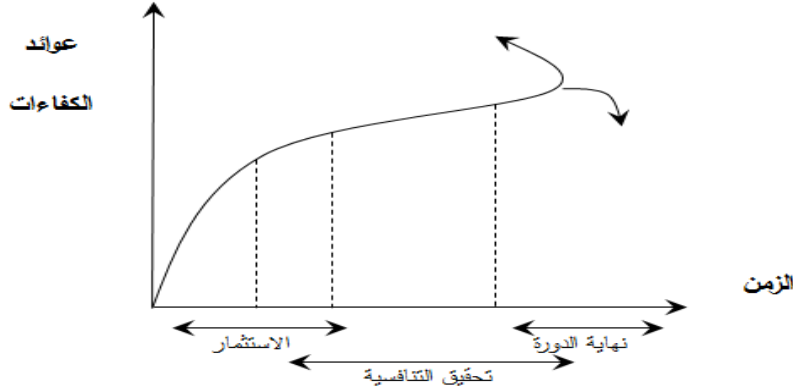
الفرع الأول: طول دورة الحياة

كما أن للمنتجات دورة حياة تعبر عن المدة التي تبقى فيها في السوق بدءاً بالظهور، ثم النمو فالنضج إلى أن تشرع في التدهور والضعف وتخرج من السوق. كذلك الكفاءات تتمتع بدورة حياة تسمح بتقدير التغيرات المحتملة

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

على مستوى هذه الأخيرة طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة، عبر ثلاث مراحل أساسية يمكن تمثيلها في الشكل (20).

الشكل رقم (20): مراحل دورة حياة الكفاءات



المصدر: إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006، ص 409.

يتضح من الشكل أن دورة حياة الكفاءات تمر بثلاث مراحل أساسية، أولها مرحلة الاستثمار بما تضمنه من فترتين تقتصر الأولى على عملية البحث عن الكفاءات لتمتد الثانية من تواجد الكفاءات الجديدة داخل المؤسسة إلى أن تتمكن من إدماجها. ثم تنتقل بعدها إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار كمرحلة ثانية تتمكن فيها المؤسسة من إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة انطلاقاً من فترة تحديد الكيفية الممكنة التي غالباً ما تتمثل في إيجاد المعايير، وصولاً إلى الفترة المعبرة عن مستوى الإبداع داخل المؤسسة نتيجة توظيفها لهاته الكفاءات الجديدة، مما يؤدي بها إلى تحقيق ميزات تنافسية تجعلها متميزة في السوق في ظل توفر الاستثمارات اللازمة لذلك، وبعدها تصل الكفاءات إلى المرحلة الأخيرة، أو ما يسمى بمرحلة نهاية الدورة أين تقع المؤسسة أمام خيارين، إما أن تتركها تتحول إلى روتينيات فتفقد بذلك قدرتها على تحقيق المزايا التنافسية، أو أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى حتى تتمكن من المساهمة في إيجاد مزايا تنافسية أخرى وهو ما تفضله المؤسسات وترغب الوصول إليه¹.

ذات الأمر ينطبق على الكفاءات الجوهرية التي تمر هي بدورها بثلاث مراحل تختلف عن سابقتها في ضرورة إدراج عامل التنسيق بين مختلف الكفاءات طيلة مراحل دورة الحياة، مع مراعاة الوقت الكافي لتحديد المواصفات الواجب توفرها في الكفاءات الجوهرية على مستوى المرحلة الأولى، كونها الأساس الذي تبنى عليه كل

¹ إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، مرجع سابق، ص 112-114.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

الأعمال اللاحقة من توفير الكفاءات الضرورية وكيفية التنسيق بينها والتي تشكل الأساس لنجاح المؤسسة في التواجد أو الاستمرار في السوق¹.

ومن هنا نخلص إلى أن الكفاءات خاصة الجوهرية منها تتطور بالاستخدام حيث كلما تعددت مجالات استخدامها طالّت مدة حياتها، على خلاف المنتجات التي تتقدم عند استعمالها نتيجة التغيرات السريعة لحاجات الزبائن ورغباتهم وكذا اشتداد حدة المنافسة بين المتنافسين، مما يؤدي إلى تراجع الموقع التنافسي للمؤسسة ويساهم في دخول منتجاتها إلى مرحلة التدهور. خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات التكنولوجية التي تركز بصفة أساسية على التكنولوجيا ذات دورة الحياة الأقصر.

الفرع الثاني: التعلم الجماعي

يشير التعلم إلى ذلك النسق الديناميكي المتكامل المحفز بالمعرفة، الخبرات والمهارات الجديدة لبناء الأصول الفكرية والمعرفية القادرة على تحقيق التفوق والتميز².

ومن أجل أن يكون التعلم مسؤولية الجميع والمصدر الذي لا ينضب للخبرة المتراكمة والتوليد المعرفي المتجدد والميزة التنافسية، يجدر بنا التأكيد على الأهمية الكبرى للتعلم الجماعي باعتباره عملية استراتيجية تداوئية، تلعب دوراً خلاقاً في استيعاب المعرفة، المهارات والخبرات وتحويلها بشكل إبداعي إلى كفاءات جوهرية تقود المؤسسة باتجاه التفوق واكتساب المزايا التنافسية المستدامة³. ولعل من أبرز السمات الدالة على تبنى المؤسسات للتعلم الجماعي نجد:⁴

أولاً: تشجيع الفرص التعليمية وتفعيل التغذية العكسية اتجاه الأفراد؛

ثانياً: مرونة هيكلها وذلك لإتاحة الفرصة أمام الأفراد حتى يستغلوا الفرص التعليمية كل يوم؛

ثالثاً: امتلاك ثقافة مشجعة على الإبداع والابتكار وحب التعلم؛

رابعاً: الوعي بأهمية التعلم وتنمية الكفاءات، ووجود أهداف وآليات تهتم بالتعلم؛

¹ إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006، ص 413.

² أكرم سالم حسن الجنابي، مرجع سابق، ص 138.

³ المرجع نفسه، ص 129.

⁴ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص 239.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وحتى تحقق المؤسسة ذلك وجب عليها العمل في جميع المستويات وبصفة مستمرة على دعم عملية التعلم الجماعي، سعياً لبناء منظمة متعلمة تركز مبدأ تفاعل جل طاقة أعضائها لتقاسم المعرفة والسير نحو أقصى مستويات التفوق.

الفرع الثالث: صعوبة التقليد

إن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية التي تمتلكها مؤسسة ما يمكن أن تحقق أرباح غير عادية بالنسبة لهذه المؤسسة لكن لوقت ليس بالطويل، خاصة إذا تمكنت المؤسسات المنافسة من تقليد هذه الخصائص وإكسابها لمواردها البشرية¹. وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة في الأجل الطويل يتعين عليها إكساب مواردها البشرية خصائص ومميزات ترقى بها إلى مرتبة الكفاءات الجوهرية التي تعد عملية تقليدها أمراً في غاية الصعوبة والتعقيد بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمر بها المؤسسة عبر مسارها المهني، ونظراً لعجز المنافسين على فهم طريقة مزج مختلف عناصر الإنتاج المحققة للميزة التنافسية، إضافة إلى التشابك الاجتماعي بين الأفراد داخل المؤسسة بما يحقق لها الأفضلية أمام منافسيها.

حيث يمكن توضيح الشروط الواجب توفرها في الكفاءات المسببة لصعوبة التقليد في النقاط التالية:

أولاً: التبعية التاريخية (Dépendante historique): ويقصد بها أن تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بطرف تاريخي نادر²، ناتج عن مسار حياتها كجزء لا يتجزأ من قاعدتها المعرفية³، بطريقة يتعذر على المنافسين تقليدها، خاصة وأن تجارب النجاح أو الفشل تختلف من مؤسسة لأخرى؛

ثانياً: الغموض السببي (L'ambiguïté causale): ويطلق عليه بالضبابية أو الإبهام أي الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب (موارد المؤسسة) والنتيجة (الميزة التنافسية المحققة)⁴، فمن الصعب تقليد سيرورة إنتاج مؤسسة ما، ما لم يدرك المنافسون طبيعة حركة تنقل عوامل الإنتاج، سواء بسبب وجود أصول خصوصية متعلقة بكفاءات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية، مما يعيق حركة كل منافس يرغب محاكات منتجاتها. وكلما كانت الموارد غير ملموسة زادت درجة هذا الغموض؛

¹ عبد الناصر موسى، تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية، يوم دراسي حول: قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، أبريل 2007، ص5.

² Johnson G. & al., op. cit., P126.

³ Peteraf M. A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic management journal*, Vol. 14, 1993, P182.

⁴ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص266.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

ثالثا: التعقيد الاجتماعي (Complexité sociale): يعكس تشابك العلاقات داخل المؤسسة (ثقافة المؤسسة، ولاء المردين، العمال، الزبائن...) مما يقصي احتمال تقليدها من قبل المنافسين. الأمر الذي حققته 3M من خلال قيامها بتتمية وتطوير ثقافة التغيير والإبداع التي شكلت فيما بعد مصدرا لتنافسيتها صعب على المنافسين تقليده¹.

الفرع الرابع: خلق القيمة للزبون

تتجلى أهمية خلق القيمة للزبون باعتباره مسألة مهمة ومطلبا حيويا لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها، من خلال تأثيرها على تشجيع الثقافة المؤسسية المبنية على العمل الجماعي المستند على الثقة والتعاون في سبيل تحقيق الربح المشترك، وكذا على صياغة وتحديد استراتيجية المؤسسة بما يؤثر في النهاية على تنافسيتها. هذه الأخيرة التي أصبحت تقاس بمدى قدرة المؤسسة على خلق القيمة لزيائنها بطريقة أفضل من منافسيها، إذ لا مجال للحديث عن التنافسية ولا سبيل لتحسينها دون خلق القيمة للزيائن باعتبارهم يشكلون محور اهتمام المؤسسة في الصراع من أجل التنافسية².

وتتعدد مصادر المؤسسة في خلق القيمة للزيائن رغم أن جذورها واحدة كونها تتبع من قلب المؤسسة المتمثل في مجمل الكفاءات الكامنة داخلها، خاصة تلك القادرة على المزج الفعال لمختلف عوامل الإنتاج بطريقة استثنائية تحقق التميز الانفرادي للمؤسسة ضمن القطاع.

أي أن ما يجعل منتج المؤسسة مميذا لدى الزبائن ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الجوهرية من خلال المساهمة الهامة لهذه الأخيرة في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي.

غير أن خلق القيمة للزبون لا يعني بالضرورة أن يرى هذا الأخير الكفاءات الجوهرية للعمل ويفهمها تماما، فالقليل من الزبائن الذين يمكنهم التعبير بدقة عن سبب إيجادهم أكبر المتعة في قيادة سيارة Honda عنها في Chevrolet، ذات الأمر ينطبق على مستخدمي جهاز الكمبيوتر ذوي القدرة على وصف الكفاءات التي تدعم واجهة Macintosh رغم أنهم يدركون أن هناك متعة في الاستخدام. أي أن ما يراه الزبون سوى مجموع المزايا التي تحملها تلك الكفاءات، ما يبرر بقدرة الجودة الاستثنائية لمحركات مؤسسة Honda على خلق قيمة لزيائنها تجسدت في قدرتها على تحقيق العديد من المزايا الهامة كالاقتصاد في استهلاك الوقود والارتفاع السريع عند خانق كاملة (une montée rapide à plein régime)، إضافة إلى الحد من الضوضاء والاهتزازات³.

¹ Leroy F., op. cit., P63.

² الهاشمي عباس، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الأخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008، ص108.

³ Hamel G. & Prahalad C. K., La conquête du futur, op. cit., PP216- 217.

الفرع الخامس: الليونة

أمام التحديات الراهنة التي يفرزها المحيط والمتمثلة أساسا في حالة الغموض، التعقيد وعدم الأكادة، أضحت المؤسسات اليوم تعيش مواجهة تنافسية ديناميكية شرسة استدعت منها ضرورة الالتزام بالليونة، كأحد الأساليب التنافسية التي تسعى لاكتسابها باعتبارها سلاح تنافسي يضمن لها تحقيق التميز في السوق، ومحرك رئيسي يدفعها نحو استباق الأحداث بدل التكيف معها. مما يتطلب منها بناء ثقافة تنظيمية مرنة تشكل بؤار ظهور كفاءات تنظيمية ذات القابلية للاستخدام المتعدد، بما يتلاءم وظروف المنافسة من جهة والتصدي للمفاجآت البيئية من جهة أخرى.

فالليونة بشكل عام تعد سمة مميزة للمؤسسة تعكس مدى قابليتها للتغيير والتكيف مع متغيرات بيئة العمل. والتي تتميز منها السوقية المرتبطة بقدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات السوق والإنتاجية المتعلقة بالانتقال السريع من منتج لآخر¹، في سبيل مواكبة التغيرات المتسارعة لحاجات الزبائن.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم ليونة الكفاءات الجوهرية يختلف عن مفهوم الليونة بمعناها العام كون أن الأولى ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية جوهرية بالنسبة للمؤسسة، فنتيح لها إمكانية استعمالها في منتجات عديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر، بما يمكنها من دخول أسواق واسعة ومتنوعة، فهي تهدف إلى إنشاء شبكات جديدة من الزبائن تضمن تدفق منتجات جديدة إلى أسواق متنوعة، من خلال استراتيجية جديدة يتقاسم مسؤولية تنفيذها جل الكفاءات داخل المؤسسة، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة النمو طويل الأجل للمؤسسات الكفيل بتوليد المزايا التنافسية الدائمة².

وبالتالي فالقوة الحقيقية لديمومة نجاح المؤسسات في نموها السريع تكمن في تجذير قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة³، التي تعد مفتاحا أساسيا لفهم الدور الذي تلعبه الكفاءات الجوهرية في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة.

¹ Awwad A. S., The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an empirical study on the Jordanian manufacturing companies, *Jordan journal of business administration*, Vol. 5, N°3, 2009, P417.

² صفاء تايه محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، المجلد 1، العدد 15، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 440.

³ فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 2، سوريا، 2008، ص 8.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وعليه فالالتزام ببناء كفاءات جوهرية والمحافظة عليها يعد مطلباً أساسياً لكل مؤسسة ترغب تحقيق التميز وتجنب حدة المنافسة، بما يفتح الأبواب أمامها على فرص المستقبل، خاصة وأن كل كفاءة يمكن أن توظف بطرق مختلفة وفي مجالات متنوعة.

المبحث الثالث: الكفاءات الجوهرية أساس التنافس في المستقبل

في الوقت الذي أصبح فيه الثابت الوحيد في المحيط هو التغيير، وبالنظر إلى حدة الصراع التنافسي ظهرت حاجة المؤسسات للتغيير والعمل في محيط أزرق بعيداً عن دماء المنافسة، من خلال رؤية المستقبل والعمل على استباق توقعات الزبون. ومن أجل ذلك بحث كل من Hamel & Prahalad المؤسسات الساعية نحو البقاء والفوز في أسواق المستقبل بإلقاء نظرة فاحصة على مختلف جوانب المؤسسة عن طريق طرح الأسئلة التالية:¹

أولاً: أسئلة الإدارة: هل تملك إدارتك تصوراً شاملاً عن مدى اختلاف المستقبل؟ هل يهتم أعضائها بالتغيير في صناعتهم أم هم راضون عن الوضع الراهن؟ هل لديها خطة واضحة ومتضامنة لبناء الكفاءات الجوهرية؟ هل تملك الطموح الكافي لاستخدام الاستراتيجية المطابقة بدل الاستراتيجية المطابقة؟ هل حولت هذا الطموح إلى تحديات تنظيمية؟ هل تدرك أن الحالة الراهنة للمؤسسة قد تسوء مستقبلاً؟ هل تقود المؤسسة بأسلوب قطيع الأغنام أم بأسلوب قطيع الذئب؟ هل نظرتها للمستقبل تنعكس بوضوح في أولوياتها؟ هل تهتم بالنمو والابتكار مثل اهتمامها بالإنتاج وتخفيض التكاليف؟ هل ترتاح للعمل بأساليب الماضي أو تميل لابتكار المستقبل؟ هل تهتم بالأحداث خارج المؤسسة اهتمامها بالأحداث داخلها؟

ثانياً: أسئلة الموظفين: هل يتفق جميع الموظفين على طموح كبير للمؤسسة؟ هل هو طموح مطاطي ممتد أم أنه طموح مفصل على قدر الموارد الحالية؟ هل دور كل فرد لتحقيق الطموح محدد وواضح أمام الجميع؟ هل لديهم إحساس بأهمية المحافظة على النجاح؟ هل إدارة وتخصيص الكفاءات الجوهرية تلقى نفس الاهتمام بإدارة وتخصيص الموارد المادية؟

ثالثاً: أسئلة السوق والمنافسين: هل شركتك تنافس على الفرص بدلاً من الحصص؟ هل هناك خطوات صريحة ومنظمة لاكتشاف فرص خارج نطاق النشاط الحالي؟ هل يمكن استغلال الفرص المستقبلية لتحقيق الفعالية في توظيف الموارد؟ هل حددت المؤسسة المعايير والأعراف السائدة في الصناعة وقيمتها؟ هل تركز الإدارة جزءاً من وقتها وفكرها لوضع تصور للاستحواذ على سوق المستقبل؟ هل هناك إدراك للمخاطر التي يفرضها المنافسون غير

¹ جاري هامل و سي كيه براهالاد، التنافس على المستقبل: استراتيجيات التحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، العدد 24، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ديسمبر 1994، ص 2.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

التقليديين؟ ما نسبة الجهود الابتكارية مقارنة بتقليد المنافسين؟ هل المنافسون يهتمون بك مثلما تهتم بهم؟ ما الذي يوجه قيادتك لعملية التغيير: هل هم المنافسون أم تصوراتك للمستقبل؟ كيف تتم الموازنة بين خلق الفرص والمحافظة على المركز التنافسي للأنشطة التقليدية؟ من هم منافسوك في المستقبل مقارنة بمنافسك اليوم؟ ما هي ميزتك التنافسية في المستقبل مقارنة بميزتك التنافسية اليوم؟؛

رابعاً: أسئلة الزبائن: من هم زبائنك في المستقبل مقارنة بزبائنك اليوم؟ هل تقدم لزبائنك ما يطلبون أم تفاجئهم بما لا يعرفون؟ هل تبتكر المؤسسة طرقاً جديدة وتضع معايير جديدة لإرضاء الزبائن؟ هل تشد زبائنك لمنتجاتك أم تدفعهم إليها دفعاً؟ ما مدى ولاء زبائن المستقبل مقارنة بولاء زبائن اليوم؟؛

خامساً: الأسئلة الصعبة: ماهي القدرات والكفاءات الجوهرية الضرورية للمستقبل؟ ماهي تصورات المنتجات الجديدة التي يجب تبنيتها؟ ماهي التحالفات الاختيارية والإجبارية التي يجب بناؤها؟ ماهي المعوقات المستقبلية الواجب مراعاتها؟.

علماً أنه حسب Hamel & Prahalad فإن التنافس للمستقبل يتوقف على الإجابة الصحيحة للأسئلة السابقة، التي بفضلها ترسم معالم المستقبل.

المطلب الأول: من المنافسة الحالية إلى المنافسة المستقبلية

حتى تتمكن المؤسسات من المنافسة في المستقبل لابد لها من الانتقال من عمود ليس فقط إلى عمود لكن أيضاً حسب ما هو مبين في الشكل (21).

الشكل رقم (21): من أجل المنافسة في المستقبل



Source: Hamel G. & Prahalad C. K., Summary of the book: competing for the future, Harvard business school, 1994, PP3-4

وعليه فالمنافسة للمستقبل يختلف عن التنافس الحالي في النقاط التالية:¹

أولاً: التوجه نحو الفرص بدلا من الحصة في السوق: وهنا يطرح السؤال: ما هي حصتنا في الفرصة المستقبلية من خلال كفاءة جوهرية معينة؟ وكيف يتم بناء قدرات وكفاءات تساعد على اقتناص الفرص المستقبلية؟

ثانياً: تبنى الاستراتيجية بمفهوم النسيان عوض التعلم: ولا يقصد بالنسيان هنا الاستغناء عن كل ما سبق وإنما الإبقاء على تحديد الجزء المحوري من الماضي والارتكاز على الجوهر الذي يمكن أن يساعد في بلوغ المستقبل؛

ثالثاً: الهندسة الاستراتيجية مقابل الخطط الاستراتيجية: ففي وقت مضى كان الهدف الأساسي للمؤسسات يتركز حول كيفية وضع خطة استراتيجية تنطلق فيها المؤسسة من مواردها الحالية نحو تعظيم أرباحها وتكبير الحيز التنافسي لها في السوق. أما مع بروز أعمال الباحثين Hamel & Prahalad ذات العلاقة بالمنافسة المستقبلية ظهر

¹ جاري هامل وسي كيه براهالاد ، مرجع سابق، ص4.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

مصطلح الهندسة الاستراتيجية (L'architecture stratégique) المرتكز على ضرورة تحديد الكفاءات الجوهرية اللازمة لاستكشاف حيز جديد في السوق يمكن المؤسسة من تجسيد طموحاتها المستقبلية؛

رابعاً: الاستراتيجية المطاطة بدل الاستراتيجية المطابقة: أين تبدأ المؤسسات بتحديد الموارد ثم تقرأ على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، لتعبر بذلك عن الجسر الواصل بين الإمكانيات الحالية والطموح المستقبلي. على خلاف الاستراتيجية المطابقة التي تنطلق من اختيار الأسواق المستهدفة بحثاً عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك؛

خامساً: الاهتمام بكفاءة المؤسسة ككل بدلاً من الاهتمام بكفاءة وحدة النشاط: فالمنافسة للمستقبل لن تكون منتجا ضد منتج، بل ستكون هوية ضد هوية، ذلك أن الفرص ستتاح للمؤسسة ككل لأننا نتحدث عن انقلابات في الصناعة ككل وليس في أجزاء منها فقط، مما يحتم تكاتف كل الكفاءات لخلق الفرصة. وهنا يكون السؤال: كيف ننسق جهود المؤسسة ككل لصنع المستقبل؟؛

فالمستقبل حسب تعبير Hamel & Prahalad هو انشغال يعنى به الجميع في المؤسسة، وبدرجة أكثر المديرية العامة وهيئاتها العليا، تدخل معالجته في إطار النشاط العادي ليمثل جزءاً هاماً من نشاط كل مسير. كما أن رؤية المستقبل لا تتوقف عند رؤية الهدف من زاوية واحدة، بل يجب النظر أو الاستعانة بزوايا مختلفة، وبالتالي يجب إدماج رؤى عدة أفراد، والأمر لا يتوقف عند وضع فرق متعددة الاختصاصات والتخمينات فقط، وإنما يجب حث الأفراد على تصور خليط من الأهداف والآفاق¹.

سادساً: الاعتماد على المنافسة المفتوحة لا المؤطرة: وتكون قواعد المنافسة هنا غير معروفة وغير مكتوبة، فأنت من يتصورها ويقننها ويكتبها ويقنع الأسواق بالاعتراف بها. والأسئلة هنا تشمل: ماهي المفاهيم التي ستسود مستقبلاً؟ ماهي المعايير التي سيتم تبنيتها؟ وكيف تطور قدرة المؤسسة على تحديد طبيعة الصناعة؟؛

سابعاً: المثابرة مقارنة بالتسرع: ويقصد بالمثابرة هنا المحاولة المستمرة والدؤوية لاكتشاف جوهر النجاح الكبير. ومثال ذلك شركة AT & T صاحبة أول هاتف مرئي سنة 1939، الذي لم يطرح للاستخدام المنزلي إلا سنة 1992، أي أن المنافسة للمستقبل تبدأ مبكرة وتستمر لعشر أو عشرين عاماً لتشكيل صناعة دون النظر للريح السريع. فكل العالم يدرك أن شركة Motorola تعيد تشكيل صناعة الاتصال في العالم من خلال الهاتف الكوني، لكن لا أحد يملك الكفاءات الجوهرية التي تملكها Motorola كونها جمعت ونسقت على مدى عقود من الزمن؛

¹ Hamel G. & Prahalad C. K., La conquête du future, op. cit., PP100-101.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

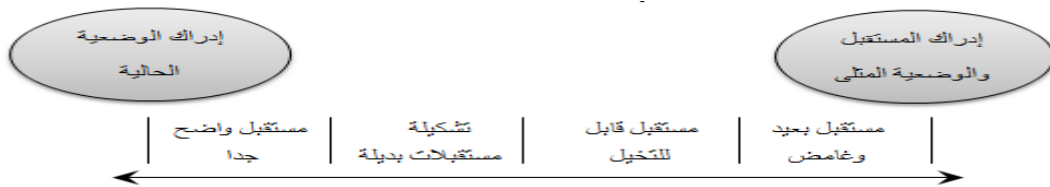
ثامنا: النظم المتكاملة مقارنة بالنظم المنفصلة: بمعنى أن تعتمد المنافسة على التحالفات، التعاون والاندماج بين الكفاءات الجوهرية لأكثر من مؤسسة. ويرتبط هذا بالإجابة على السؤال: كيف يمكن بناء التحالفات والمحافظة على الهويات؟؛

تاسعا: المنافسة متعددة المراحل مقارنة بالمنافسة ذات المرحلة الواحدة: فالتنافس للمستقبل يكون على ثلاث مراحل:

- أ. **مرحلة القيادة الفكرية:** تقتضي وضع تصور وابتكار بيئة جديدة للمنافسة مع تحقيق منافع غير متوقعة للزبون. كما قامت شركة CNN بتوفير الأخبار على مدار اليوم لمجتمع لا ينام، ومكنت شركة JVC الناس من برمجة جهاز الفيديو، إضافة إلى قيام شركة Appel بتسهيل استخدام الكمبيوتر؛
- ب. **مرحلة تقصير الطريق:** تركز هذه المرحلة على تقديم منتجات جديدة وجذب الحلفاء لتبني تلك المنتجات مع تعظيم فرصة المؤسسة في الهجرة باتجاه المستقبل؛
- ت. **مرحلة المنافسة على الحصة السوقية:** وهنا يتم التوسع في خطوط الإنتاج وتنويع المنتجات ورفع كفاءة التسويق. إذ غالبا ما يركز المديرون على هذه المرحلة باعتبارها المحصلة النهائية للمراحل السابقة، يركز نجاحها على مدى امتلاك كفاءات جوهرية منسقة ومتكاملة.

مع الأخذ بعين الاعتبار أنه أمام المؤسسة عدة مستويات من اللايقين تظهر بوضوح في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): مستويات اللايقين



المصدر: عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سابق، ص113.

من الشكل السابق يتضح أن المستقبل يتدرج على النحو التالي:¹

أولا: المستقبل الكافي الوضوح: في مثل هذا المستقبل يتوفر لدى المسير القدر الكافي من المعلومات عن التطورات المستقبلية لأهم العوامل المرتبطة بنشاط المؤسسة، وبالتالي يسيطر المسيرين مسارا واحدا للمؤسسة نحو تحقيق الهدف، ولا داعي للتفكير في المسارات البديلة لأن اللايقين المتبقي (L'incertain résiduel) يشكل نسبة ضعيفة ولا يؤثر على استراتيجياتها؛

¹ عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سابق، ص113.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

ثانيا: المستقبل نو النتائج البديلة: في هذا المستقبل تظهر للمسيرين مجموعة من النتائج البديلة عن بعضها البعض، حيث يعجز التحليل عن تحديد أي النتائج ستحقق فعلا، وبالتالي يتم اللجوء إلى التحاليل الاحتمالية والسيناريوهات. ونصادف هذه الوضعية مثلا في أسواق الورق، المواد الكيماوية... حيث يرتبط اللائقين فيما يتعلق بالقدرة التوسعية للمؤسسة أكثر ببرامج المنافسين على اعتبار ذلك سيؤثر على الأسعار بفعل اقتصاديات الحجم؛

ثالثا: حالة تشكيلة المستقبلات: في مثل هذه الحالة تتجلى أمام المسير عدة مستقبلات ممكنة، تتوقف كلها على عدد محدود من المتغيرات المفتاحية والتي يصعب معها إعداد السيناريوهات الطبيعية، لأن بعض عناصر الاستراتيجية قد تتغير مع تغير النتائج المحققة. حيث نصادف مثل هذه الوضعية في المؤسسات التي تنشط في مجالات ناشئة أو التي تبحث عن غزو أسواق جغرافية جديدة؛

رابعا: المستقبل الكامل الغموض: في هذا المستقبل تتقاطع جميع أبعاد اللائقين، وبالتالي يكون من المستحيل تقدير وضعية المحيط ولا تتوفر حتى الوسائل التي تسمح برسم تشكيلة الأحداث الممكنة ولا السيناريوهات المحتملة. هذا المستقبل يعتبر حالة متطرفة جدا من اللائقين ونصادفه عندما تقرر المؤسسة الاستثمار في مجالات ناشئة بعيدة عن اختصاصها وأسواق شبه منعدمة المعطيات.

كل هذا يقودنا نحو التمييز بين نوعين من المحيطات أحدهما يدعى بالمحيط الأحمر إشارة إلى حالة السوق المحدودة التي تحدث فيها المعركة بين المتنافسين فتتراوح نتيجتها بين الريح والخسارة، والآخر يعرف بالمحيط الأزرق نسبة إلى اتسامه بالهدوء وابتعاده عن الصراع والمنافسة. ويمكن إبراز أهم الفروقات بين المحيطين في جدول كالاتي:

الجدول رقم (06): خصائص المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
يمكن تغيير ظروف القطاع	ظروف القطاع معطاة
السيطرة على السوق لإقصاء المنافسة (ولو لفترة معينة)	إنشاء ميزة تنافسية للتفوق على المنافسة
إنشاء طلب جديد والاستيلاء عليه	التبعية للطلب الموجود
إنشاء القيمة بالذهاب إلى أبعد من حدود القطاع أي بتجاوز حدود القطاع	تطوير وتحسين القيمة في حدود ما يسمح به مستوى تطور القطاع

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص332.

ففي المحيط الأحمر تسعى المؤسسات دوما للتأقلم مع السوق والمنافسة ولا تمتلك أدنى إمكانية لتغيير معطيات القطاع، معتقدة أن إنشاء الميزة التنافسية وحده يساعد في التفوق على المنافسة والاستمرار في السوق، في إطار استغلال الطلب الموجود بأحسن كيفية، وضرورة الالتزام بعدم تطوير قيمة عرضها إلا في حدود ما يسمح به

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

مستوى تطور القطاع الذي تنشط فيه. أما النوع الآخر الذي جاء به الباحثين Mauborgne R. & Kim W. C. في كتابهما "Blue Ocean Strategy" سنة 2005 فيتناقض تماما مع سابقه، ليتجه نحو إمكانية تغيير الصناعة بالطريقة التي تدفع المؤسسات إلى الإبداع والتطوير المستمر، ففتح لها الفرصة في السيطرة على سوقها بسهولة والمحافظة على هذه السوق من المنافسة، عن طريق سبق الآخرين في إنشاء طلب جديد قادر على تحقيق الريادة المستقبلية.

المطلب الثاني: الهدرة وتغيير الجينات: أدوات بناء الريادة المستقبلية

مادامت المنافسة المستقبلية تتعلق بخلق فرص جديدة والتحكم فيها، سبق الآخرين بدل اتباعهم، الفعل مقابل رد الفعل واتخاذ القرار عوض الانتظار، فإنها تتطلب تكوين وجهة نظر خاصة، مستقلة وريادية عن فرص الغد مبنية على إعادة تصميم العمليات وضرورة التنوع الجيني.

الفرع الأول: الهدرة كبدل للتغيير التنظيمي

بعدها وقف التغيير التنظيمي عاجزا أمام الظروف والمتغيرات المتسارعة وفشل في تحقيق نجاح المؤسسات، ظهر مدخل آخر أكثر حداثة يقوم على التفكير الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة، ويهدف إلى تحقيق تحسين جذري ومستمر في أدائها، يعرف بالهدرة "Réingénierie" أو كما يسميه البعض بإعادة الهندسة.

حيث يقصد بالهدرة: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية ذات القيمة، وكذا للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة"¹. فالهدرة تهدف إلى زيادة الربحية وحصّة السوق مع تخفيض التكاليف، من خلال استهداف مجموع العمليات الحاسمة والاستراتيجية، القائمة على البنية الأساسية المساندة والمسهلة لتدفق مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة باعتبارها الوسيلة الأساسية لإحداث طفرات تحقق قيمة مضافة وتقفز بالمؤسسة نحو احتلال موقع ريادي في أسواقها المستهدفة.

فمن الأمثلة الدالة على أهمية الهدرة في تحقيق الريادة هو رد رئيس فريق التغيير في شركة Woodbridge لما لقي معارضة بعض العاملين على تحويل إحدى العمليات إلى الحاسب الآلي خوفا على وظائفهم قائلا: "ليس المهم الآن هو الخوف على الوظائف، المهم هو أن تكون لنا ميزة السبق على منافسينا ثم نتولى إعادة تدريب

¹ قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص137.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وتأهيل الخائفين على الوظائف الجديدة. يجب أن نتحول بسرعة وقبل أن يجبرنا المنافسون على ذلك ونضطر للتحويل في وقت قد لا نجد فيه موارد كافية لتدريب العاملين على المهارات الجديدة"¹.

واتباع الهندرة كآلية للتنافس المستقبلي يفرض على المؤسسات أن تعيد تشكيل صناعتها وفقا لأحد الأشكال الثلاثة:²

- أولاً: تغيير قواعد اللعبة في الصناعة كما فعلت شركة Charles Schwab في مجال السمسرة والوساطات التجارية؛
- ثانياً: إعادة رسم حدود الصناعة كما حدث مع شركة Time Warner في مجال الترفيه التعليمي (Edutainment)؛
- ثالثاً: إنشاء صناعات جديدة كمبادرة شركة Apple بالكمبيوتر الشخصي.

الفرع الثاني: تغيير الجينات

يجب أن يعدل المسيرون ردود أفعالهم ومواقفهم اتجاه قضايا معينة، فدروس الماضي المشفرة وراثياً بإحكام والتي مرت من جيل من المسيرين إلى آخر تفرز نوعين من المخاطر:

أولاً: يمكن أن ننسى مع الوقت لماذا نؤمن بما نؤمن به؛

ثانياً: يمكن للمسيرين أن يؤمنوا بما ليس له نفع أو قيمة بمعرفته.

لذا تظهر الحاجة إلى ضخ دماء جديدة بدل الدماء القديمة في المؤسسة، وهنا يجب أن تقوم المؤسسة بشيء مغاير حيال الاختلاف والتنوع الوراثي المتزايد بشكل عظيم كي تتفادى صعوبة التنافس مع منافسين جدد وغير تقليديين في المستقبل، لأن الموجودات الفكرية تتخفف قيمتها باطراد وتتقادم بسرعة، مثلما وقعت Ford في هذا الفخ حينما كانت تراقب وتهتم بتحركات GMC بدلاً من الانتباه إلى ما تقوم به كل من Toyota و Nissan. لكننا لا نسعى إلى إحداث طفرة في المؤسسة بل إلى التهجين أي إدخال عناصر جديدة وإضافتها إلى القديمة³.

هذا يعني أن المؤسسات الراضية في بلوغ الريادة المستقبلية تحتاج تنوعاً جينياً ينقذها من الكسل ويمنعها من فتح أبوابها أمام المنافسين غير التقليديين، فغياب هذا التنوع هو ما منع شركة CBS من رؤية الفرصة التي

¹ فرنسيس جويلارت وجيمس كيلبي، تحويل المنظمة: مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد 23، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ديسمبر 1995، ص5.

² جاري هامل وسي كيه براهالاد، مرجع سابق، ص9.

³ سلاف رحال، مقارنة المهارات، محاضرة أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، 2013، ص8.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

اقتنتتها CNN، وجعل General Motors تنافس Ford بدلا من Toyota وأعمى أبصار Xerox عن رؤية تهديدات شركة Canon¹.

المطلب الثالث: خصائص مؤسسات جديدة لصناعة المستقبل

إن صناعة المستقبل لن تقتصر على المنافسة السعرية ولا على الجودة الإنتاجية، بل تبنى على كفاءات جوهرية وصناعات جديدة تمنح المؤسسة القدرة على استباق منافسيها، مع ضرورة الالتزام بجملة من الارشادات والتوجيهات وكذا السعي الجاد نحو اكتساب الخصائص المثالية لمؤسسة المستقبل.

الفرع الأول: شروط صناعة المستقبل

لإعادة ابتكار صناعة لمرّة ثانية يجب على المتنافس أن يعيد توليد استراتيجيات جوهرية وذلك ب:²

أولا: لتكون منافسا لمرّة واحدة يكفي أن تتحدى التقاليد السائدة، وتكون منافسا لمرتين يجب أن تكون قادرا على تحدي التقاليد الذاتية لك؛

ثانيا: أن تسأل إلى أين تذهب المؤسسة أهم بكثير من أن تسأل من أين أتت المؤسسة؛

ثالثا: نقادي جذب الماضي فعليك أن تقتنع أن نجاحك المستقبلي لا مفر منه، وذلك بأن تبتعد عن ماضيك وأن تحس بأن إعادة الماضي لن تضمن لك النجاح؛

رابعا: يجب أن تمتلك نظرة استباقية مستقبلية تساعدك في الإجابة على الأسئلة الثلاثة الأساسية: أي نوع من فائدة الزبون تسعى إلى توفيرها خلال خمسة، عشرة أو خمسة عشر سنة؟ ماهي الكفاءات الجديدة التي يجب بناؤها أو امتلاكها لتوفير فوائد الزبون تلك؟ كيف يجب أن تعيد ترتيب واجهة الزبون خلال السنوات القادمة؟؛

خامسا: لإنشاء المستقبل يجب أن تكون قادرا على تصوره ثم إنشاء العرض المرئي واللفظي معا لما يمكن أن يكون عليه المستقبل. فخلافا للرؤية الشبيهة بالحلم فإن التصور ينطلق من إدراك عميق للاتجاهات التقنية والمتغيرات السكانية والأنظمة وأنماط الحياة البشرية، وكيف تتفاعل تلك المتغيرات لتعيد كتابة قوانين التحكم في الصناعة وخلق مجالات جديدة للتنافس، مثلما حدث مع شركة Motorola التي تصورت عالم تخصص فيه أرقام الهاتف للشخص وليس للمكان، بحيث يأخذ كل شخص رقم هاتفه معه كلما رحل وأينما حل، فنقوم الأجهزة المحمولة يدويا والهواتف الخلوية بالربط بين الناس في أي زمان ومكان، أين يتم نقل النص والصورة جنبا إلى جنب مع الصوت. ليتمكنها هذا

¹ جاري هامل وسي كيه براهالاد، مرجع سابق، ص5.

² سلاف رحال، مرجع سابق، ص8-11.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

التصور عن طريق تعزيز كفاءاتها الجوهرية في تقنية الرقميات، الشاشات المسطحة والبطاريات الجافة من المنافسة على صناعة المستقبل؛

سادسا: يجب أن تفهم أن المستقبل كالطفل من البراءة، فالأطفال بأفكارهم المغمورة لا يعرفون الممكن والمستحيل لذلك قد يسألون أسئلة ساذجة ويأملون في المستحيل، لكن الأمر يحتاج أن نفكر بطريقة الأطفال ثم بطريقة البالغين؛

سابعا: يجب أن تقتنع الإدارة العليا بضرورة المشاركة الكاملة لعموم المؤسسة في الجدل حول المستقبل، وليس تسليط أحكام قاهرة وذلك بأن تستعد للاستماع إلى الأصوات غير التقليدية والأقل خبرة في المؤسسة والأصوات التي تسأل عن المواضيع التي لا إجابة لها؛

ثامنا: يجب أن تعي أي نوع من المؤسسات تمتلك: مؤسسات تحاول قيادة الزبون إلى ما لا يريد الذهاب إليه (خلق الحاجة لدى الزبون اتجاه المنتج)، مؤسسات تستمع للزبون ثم تجيب عن حاجاته ومؤسسات تقود الزبون إلى حيث يريد دون أن يعرف ذلك (إشباع الحاجات الكامنة لدى الزبون). لكن لتصنع المستقبل وتصله قبل غيرك يجب ألا تكتفي بإرضاء الزبون، وإنما يجب أن تذهله وتفاجاه بالمنتج الجديد، فمن منا كان يطلب أو حتى يحتاج أجهزة الفاكس والحاسب الشخصي وكذا مشغلات أقراص الليزر قبل عشرين عاما؟. وفي هذا الصدد صرح رئيس شركة Sony أحد أكثر الشركات العالمية تنافسا للمستقبل قائلاً: "خطتنا هي أن ندفع الزبائن إلى السوق لطلب منتجاتنا، بدلا من أن نسألهم ماذا يريدون فالزبون لا يعرف ما يمكننا صناعته، ونحن نعرف ما نريد"؛

تاسعا: يجب أن تحدد هندسة استراتيجية في مؤسستك عند تصميم المستقبل، ويتعلق الأمر هنا بتفادي مركزية القرار وضرورة التناغم بين المستويات الإدارية للمؤسسة؛

عاشرا: ضرورة تمكين العاملين من صناعة أهداف المؤسسة، لأن البيروقراطية تكبح المبادرة والإبداع أما التمكين فيعبر عن حرية تحدي المعايير التي تشغل الإجراءات؛

إحدى عشر: أن تسأل عما ساهمت في إنجازه أفضل من أن تسأل عما أنجزته اليوم؛

اثني عشر: إن المؤسسات التي لم تتمكن من الوصول إلى المستقبل أولا يمكن أن ينتهي بها المطاف بارتباطها وتبعيتها للمؤسسات التي سبقتها إلى المستقبل. فهناك افتراض ضمني مفاده أن تكون المؤسسة تابعة وسريعة أفضل من أن تكون رائدة، لأن دور الريادة هو المجازفة وهذا يفترض أيضا أن الرائد سيتعثر ويسقط أحيانا عندها نكون مستعدين للقفز عليه واعتلاء الريادة عندما يخرج من السباق، لذا عندما نطمح للريادة علينا أن نقلل من المخاطر.

الفرع الثاني: النموذج المثالي لصناعة المستقبل

بالنظر إلى سلوك المؤسسة نميز وجود ثلاثة أنواع من المؤسسات: واحدة تشبه قطاع الأغنام، وأخرى تعرف بسري الإوز البري، في حين تدعى الثالثة بقطاع الذئب:¹

أولاً: قطاع الأغنام: فهذا النوع من المؤسسات تعيش دونما إحساس واضح بغرضها أو مصيرها، ولا يحددها هدف سوى الكلاً والماء، وتنسب رعايتها لشخص واحد يوجهها كيفما أراد؛

ثانياً: سرب الإوز البري: أهم ما يميزها أنها تسير في خط واحد مستقيم، وهي تعرف وجهتها جيداً ويطير أفرادها على نفس الارتفاع بحيث يتعرض أولها لمقاومة الهواء ويرتاح جميع أفراد الفريق من خلفه، ليتبادل أفرادها قيادة السرب فيرتاح بقية الفريق بتصديه لمقاومة الرياح، ومشكلة هذا النوع من المؤسسات أنها لا تسمح بالاختلاف، فكل إوزة تخرج على السرب تواجه الريح بمفردها فتتعب وتتأخر عن الفريق، كما أن الجميع يتبعون قائد السرب دون تفكير فإذا ظل القائد ظل السرب كله، والأخطر من ذلك كله أن السير في خط مستقيم يعرض الجميع لنفس الخطر إذ يمكن اصطياح معظم أفراد السرب بغيار ناري واحد؛

ثالثاً: قطاع الذئب: يعد أفضل هذه الأنواع من خلال الدور القيادي الواضح والمحدد الذي تكون فيه القيادة للأفضل والأكفأ، لكن المهم أن تفوق عضو جديد على عضو قديم لا يخرج الأخير من الفريق، فبعد الحسم يستمر الجميع أعضاء في نفس الفريق عن طريق تنازل القائد القديم عن كبريائه وتضحيته بالمنفعة الشخصية في سبيل المصلحة العامة.

وفي نهاية هذا المبحث لا يسعنا سوى أن ننوه إلى أن موضوع التنافس للمستقبل يزخر بعديد الأمثلة التي لا يمكن حصرها، والتي تظهر من بينها رغبة Motorola في تزويد كل شخص بهاتف بدلاً من خط هاتفي لكل وحدة مكانية، مبادرة Sony في تقديم ناسوخ صغير الحجم أقل بـ: 8 مرات من تكلفة نواسيخ Xerox ومغامرة IBM مع Pc، Bull Gate ومع Microsoft في تبسيط التحوار بين الإنسان والحاسوب.²

غير أن طموح التنافس للمستقبل لم ينحصر في المستوى المؤسسي فحسب بل أضحى اهتماماً دولياً مس كيان العديد من الدول. ولعل أهم دولة يضرب بها المثل في هذا المقام هي دولة اليابان التي رغم مواردها المحدودة إلا أنها استطاعت تجاوز منافسيها الأقوياء بفضل كفاءاتها الجوهرية التي مكنتها من تغيير قواعد اللعبة وتطوير أشكال جديدة من الميزات التنافسية لتبلغ وخلال وقت قصير مصاف الدول المتقدمة وتوصف بالعملاق الياباني.

¹ جاري هامل وسي كيه براهالاد، مرجع سابق، ص9.

² عبد الملك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سابق، ص115.

المبحث الرابع: من الكفاءات الجوهرية إلى المنتجات الجوهرية

تلعب الكفاءات الجوهرية دورا هاما في تحقيق استراتيجية التميز وإنتاج منتجات جوهرية من خلال:

المطلب الأول: إمكانية تحقيق استراتيجية التميز انطلاقا من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية

يعد المورد البشري بما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات من أهم الموارد للمؤسسات على اختلاف أنواعها، لذا تعتبر تنمية وتدريب هذا المورد من أساسيات النجاح للمؤسسات، خاصة مع انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أنواعها، والتي بدورها ساهمت في انتشار المعرفة وزيادة دورها وأهميتها، الأمر الذي غير من طبيعة وخصائص المعاملات الاقتصادية الحديثة التي أصبحت تبني كلها على المعرفة.

فزيادة دور المعرفة في الأنشطة الاقتصادية على اختلاف أنواعها وانتشارها الواسع، ولد خصائص وملامح جديدة لاقتصاد مبني على المعرفة، الذي كان له أثر كبير على طبيعة وخصائص موارد المؤسسات خاصة المورد البشري، الذي تغير هيكله من هيكل مبني على القدرات البدنية والمهارات الفنية إلى هيكل مبني على القدرات الذهنية والفكرية والمهارات العلمية. وفي خضم التطورات والتحديات التي يفرضها اقتصاد المعرفة تجد المؤسسات نفسها مجبرة على إعادة صياغة وبناء هيكل موردها البشري وتغيير أساليب وأدوات التعامل معه خاصة فيما يتعلق بأساليب تنميته وتطويره، فقد أصبح المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية يلعب دورا كبيرا في تأهيل ونمو المؤسسات، مما يستوجب تنمية هذا المورد المحوري والاستراتيجي من أجل رفع مساهمته وتحسين قيمة خدماته داخل المؤسسات كأساس للحفاظ على البقاء والنمو.

ومن هنا فالتنافس العالمي أصبح يستهدف البقاء معتمدا في ذلك على التقدم والإبداع القائم على المعرفة المتوفرة في عقول الموارد البشرية، حيث لم يعد ينظر لهم على أنهم موارد فقط بل تجاوز ذلك واعتبارهم أصل الموارد الأخرى، لأن كل مورد قابل للتقدم ما عدا الموارد البشرية التي تعتبر رأسمال فكري يفوق الرأسمال المادي، على اعتبار أن العقول المفكرة والمبدعة يمكنها أن تهيب وتحتفظ على الموارد الأخرى، كما تعمل على تحسينها وتنميتها نحو الأفضل وتقودها لخدمة الأهداف.

ومن جهة أخرى ترتبط دورة حياة الكفاءات بمدى اهتمام المؤسسة بها وتسخير مختلف الإمكانيات في سبيل تطويرها، إذ كلما أحسنت المؤسسة استثمارها وعملت على تحديثها وتنميتها زادت قيمتها وطالت دورة حياتها لأن مصدرها الأفراد، مما ينعكس إيجابا على تحقيق المؤسسة لميزة التمايز بصفة جيدة ويكسبها موقع تنافسي قوي أمام منافسيها، على عكس الموارد التي تتقدم وتتآكل عند استعمالها.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

تدعيما لما سبق نورد مثال على مؤسسة أوربية تدعى Europe technologies، هذه المؤسسة الصغيرة التي تم إنشاؤها سنة 1996 من طرف أربعة أشخاص، بما يعادل 25 عامل ورأس مال قدره 16 مليون فرنك آنذاك، تمكنت بفعل تنمية كفاءات أفرادها التقنية من التمايز في تطوير القنوات المتكاملة (Circuits intégrés) في مجال اللاسلكي وتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، المعتمد على المهارة التنظيمية وإدارة المعرفة الجيدة والخبرة التقنية¹.

ذات الأمر ينطبق على الكفاءات الجوهرية، هذه الأخيرة التي يرتبط طول دورة حياتها بسعي المؤسسة نحو تطويرها، فهي بذلك تعتبر عامل النجاح الأساسي في ظل العالم المتغير الذي يساهم في نجاح وتميز المؤسسة، لأن الرهان الحقيقي لأي مؤسسة يتمثل في امتلاك كفاءات جوهرية متطورة ومنتامية على اعتبار أنها تمثل في الوقت الحالي الورقة الرابحة للمؤسسة التي تمكنها من تعظيم نقاط قوتها وتوسيع حصتها السوقية وتجعلها في موقع يمكنها من تحقيق التمايز والريادة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص نتيجة عامة، تؤكد على أن المورد البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

فمن الدراسات المؤيدة لهذا الاتجاه دراسة (Kak A., 2004) التي أكد فيها ضرورة اعتبار الكفاءات الجوهرية العامل الأول الواجب مراعاته في صياغة استراتيجية المؤسسة كونه مصدر مهم لربحيتها والكفيل بتحقيق التمايز السلعي والتنافسي، لا سيما الأصول والمهارات التي يصعب تقليدها، هذه الأخيرة التي تضع المؤسسة في مأمن من المنافسة بفضل الاستثمار فيها وتبادل المعلومات بين رأس المال البشري للمؤسسة²، كما يتجه (سرمد حمزة الشمري، 2012) نحو ربط الميزة التنافسية للمؤسسة بمختلف مواردها وقدراتها الجوهرية، معتبرا أن المؤسسات ذات الميزة التنافسية العالية هي تلك المؤسسات التي تعتمد على التفاعل بين معارف الأفراد فيها للوصول إلى الهدف المنشود، كما يندد بضرورة استخدام عمال المعرفة (Knowledge workers) من أجل الحصول على ميزة تنافسية سريعة وبأقل التكاليف، نظرا لما يمتلكونه من قدرات ومهارات عالية بشكل متأصل تمكنهم من أداء العمل بطريقة اقتصادية ومحترفة³. وفي ذات السياق يركز كل من خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد

¹ Bernasconi M. & al., Les start-up high tech: création et développement des entreprises technologiques, Dunod, Paris, 2000, PP36-37.

² Kak A., Strategic management, core competence and flexibility: learning issues for select pharmaceutical organizations, *Journal of flexible systems management*, Vol. 5, N°4, 2004, P1.

³ سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 29، العراق، 2012، ص 12.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

أغا في دراسة لهما من نفس السنة على أهمية رأس المال الاستراتيجي المتمثل في مجموع الأصول المعرفية والثروة الحقيقية للمؤسسة الأكثر أهمية، والتي تضم المعرفة، المعلومات، المهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة والتي ينتج عن تفاعلها توليد الأفكار المتعلقة بالتنوير الخلاق، الذي من شأنه أن يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن، وتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية في سوق المنافسة¹.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

يوجد دور أطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز.

المطلب الثاني: التعلم الجماعي ودوره في تحقيق استراتيجية التميز

في الوقت الذي أصبح فيه الحصول على الميزة التنافسية هدفا مشروعاً تسعى جميع المؤسسات لتحقيقه، باعتبارها تنشط في بيئات ديناميكية، سريعة التغير وتهدف لمواجهة طلبات الزبون المتغيرة، فضلا عن المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وفي ظل صعوبة وتعسر تحقيق هذه الميزة بات من الضروري على المؤسسات الالتزام باستراتيجية تنافسية وتطبيقها بشكل صائب وناجح.

وقد شكلت استراتيجية التميز كأحد هذه الاستراتيجيات جزء من إشكالية بحثنا الحالي، التي يلعب التعلم الجماعي دوراً مهماً في تحقيقها، وذلك من خلال تكوين وتشكيل فرق العمل (Work * Teams) التي يصفها Smith & Katzenbach بأنها: "جماعة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة وبعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل"²، وحسب Davies M. & al يعرف فريق العمل على أنه: "مجموعة من الأفراد يتشاركون الإحساس بالالتزام، ويكافحون للتعاون فيما بينهم لإنجاز مهمة محددة، مع وضع الاعتبار لاعتماد الأعضاء على بعضهم ليس من الناحية الاجتماعية فقط، وإنما أيضاً من ناحية التكامل والحل الجمعي للمشكلات التي تواجههم"³. فالفريق يمثل جماعة من الأفراد يسودها عنصر الدعم المتبادل، الذي يعد المفتاح الأساسي لكلمة الفريق والفيصل بينه وبين كلمة الجماعة، مما يقودنا إلى اعتبار كل فريق بأنه عبارة عن جماعة والعكس غير صحيح.

¹ خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج: دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، بسكرة، 2012، ص 112.

* يمثل اختصار للكلمات التالية: M: More, A: Achieves, E: Everyone, T: Together

² Smith D. K. & Katzenbach J. R., The wisdom of teams: creating the high-performance organization, McGraw-Hill, New York, 1993, PP14-15.

³ Davies M. & al., Interdisciplinary higher education: perspectives and practicalities, Emerald group, New York, 2010, P79.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

انطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار فريق العمل جماعة تتشارك مختلف المعلومات، الموارد والمهارات وحتى المسؤولية معتمدة على توحيد جهودها لإنجاز الهدف المشترك.

ومن هنا فإن فريق العمل يتمتع بجملة من المهارات التي تميزه عن جماعة العمل والمتمثلة في:¹

أولاً: السعي من أجل إنجاز الهدف المشترك؛

ثانياً: اعتماد الأعضاء على بعضهم البعض لإنجاز الهدف العام؛

ثالثاً: استقرار العلاقة بين أعضاء الفريق؛

رابعاً: تمتع أعضاء الفريق بالحق المطلق في تحديد الطريقة المناسبة لأداء المهمة المكلف بها؛

خامساً: العمل من خلال منظومة اجتماعية.

هذا وتأخذ فرق العمل أنماطاً متعددة أهمها:²

أولاً: فرق المهام الكبيرة: وظيفتها تحديد الفرص المتاحة وتقدير احتياجاتها، تضع الإطار الفلسفي العام وتحدد

السياسات والاتجاهات العامة، كما تضع الأهداف وخطط العمل وتحدد الموارد المطلوبة وتقوم بمتابعة الأداء؛

ثانياً: فرق المهام المحددة: تحتاج إلى أعضاء لديهم الخبرة، تتجسد وظيفتها في حل المشاكل أو تقدير الفرص

المتاحة في السوق وغيرها؛

ثالثاً: دوائر الجودة: يتم تشكيل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة، وتقتصر وظيفتهم على مستوى تحسين الجودة،

الإنتاجية أو الخدمات، حيث يلتحقون تطوعياً وليس لها سلطة؛

رابعاً: الفرق الموجهة ذاتياً: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة،

حيث يجب أن يتمتع أعضاؤها بالمهارات اللازمة للعمل، مع تولي الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة

لأعضائه، إذ تتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف وقياس مستوى الأداء والتنسيق

مع الإدارات الأخرى؛

خامساً: الفرق المدارة ذاتياً: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة لتقوم

بمسؤولياتها، بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

¹ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم: دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص62.

² عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد03، عمان، 2014، ص432.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

تظهر أهمية التعلم الجماعي في كونه أساس نجاح ودعم القدرات الابتكارية في المؤسسات، أين تساعد المنافسة بين الأفراد الذين يعملون ضمن فريق واحد على زيادة الجدية والحماس، التركيز على جودة الأداء، وزيادة الرضا الناتج عن تبادل المعلومات والآراء وإثرائها بأفكار جديدة مما يؤدي إلى تكامل المعارف، الخبرات والقدرات، ويساهم في تقييم الأفكار قبل تطبيقها بالشكل الذي يقلل من تكاليف الأخطاء، وذلك من خلال تشكيل فرق العمل داخل المؤسسة التي تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة وتفاعلها على اعتبار أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم يعطي فرصة أكبر للابتكار وتنوع الأفكار وأساليب تنفيذها¹.

ومن هنا فالتعلم الجماعي يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية المورد البشري، وتعمل على ربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض من خلال التشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخلها وتساعد على توجيه طاقاتها نحو تصرفات منتجة تجعلها قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتعد مصدرا للإبداع والتفكير الواعد والانطلاق نحو المستقبل، فضلا عن الاستجابة السريعة لاحتياجات زبائنها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها. الأمر الذي يتجسد من خلال تشكيل فرق العمل، هذه الأخيرة التي تعد أكثر فعالية في معالجة المواقف، كونها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات. بما ينعكس على تشجيع الابتكار والتجديد الكفيلين بضمان إنتاج مخرجات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، مما يدفع المؤسسات نحو التميز، زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعيتها التنافسية خاصة في ظل التغيرات الديناميكية والتطورات التكنولوجية الحالية التي تفرض على المؤسسات تبني أساليب وطرق جديدة تضمن لها الانتقال من واقع إلى واقع أفضل يتماشى مع هذه التغيرات. هذا ويعد الاتصال الفعال المفتاح الأساسي لتشجيع التعلم الجماعي والعمل بروح الفريق من خلال مشاركة كافة أفراد الفريق الواحد وكذا الفرق الأخرى بالمؤسسة في كل المعلومات المتعلقة بالعمل.

فمن الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة (صفاء تايه محمد، 2012) التي تؤكد على ضرورة اعتماد فرق العمل في تحقيق استراتيجية التميز كأحد متطلبات تمكين العاملين*، هذا الأخير الذي تعتبره بحد ذاته كفاءة جوهرية تمنح العاملين القدرة والمرونة الكافية التي تميزها عن العاملين في مؤسسات أخرى، كما ترى أن فرق العمل تعكس الثقافة الجماعية التي تعد جزء من رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يصعب على المؤسسات المنافسة تقليده بسهولة². ويرى (النوبقة، 2014) أن الحكم على تميز المؤسسات يتحقق من خلال تمكين فرق

¹ عليان علي رحمة عليان، مرجع سابق، ص66.

* يقصد بتمكين العاملين منحهم الحرية في أداء أعمالهم ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقومون به.

² صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التميز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 22، العراق، 2012، ص170.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

العمل ووجود هيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، مع إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتوجيه وتدريب العاملين باعتبار أن العامل يشكل اللبنة الأساسية للتحسين. وركزت (ميادة حياوي مهدي، 2014) على مجموعة من المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز تتمثل في: مهارات تحفيز العاملين، مهارات إنجاز المهمة، مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين، ومهارات العمل الجماعي. وتقتصر جملة من المقومات الأساسية لضمان التداوب بين هذه المهارات واستراتيجية التميز والمتمثلة في:¹

أولاً: خطة استراتيجية متكاملة؛

ثانياً: منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد اتخاذ القرار؛

ثالثاً: هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة؛

رابعاً: نظام متطور للجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفاتها؛

خامساً: نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها؛

سادساً: نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم عوامل التميز.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

يوجد دور للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التميز.

المطلب الثالث: علاقة صعوبة التقليد باستراتيجية التميز

لقد أكدت جميع مداخل الإدارة المعاصرة على أن صعوبة التقليد تعد خاصية بارزة للكفاءات الجوهرية، إذ يمكن أن تكون أداة أو وسيلة لمنع المنافسين من تجريد المؤسسة من الميزة التنافسية الخاصة بها والناجمة عن امتلاكها لكفاءة ما، خاصة في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على الفوز بلقب رائد السوق، مع تطور وسائل الاستخبارات وبروز المنافسة غير المشروعة أصبح من السهل تقليد المنتجات مهما بلغت درجة تعقيدها، مما فرض على المؤسسات الرغبة في التميز التوجه نحو بناء تميزها واختلافها عن منافسيها على ما تملكه من موارد وكفاءات خاصة الجوهرية منها، على اعتبار أن هذه الأخيرة يصعب على المنافسين تقليدها، لا سيما إذا توفرت على شروط نجاحها.

¹ ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيدي - النجف الأشرف -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014، ص ص 8-9.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

فحتى تكون موارد وكفاءات المؤسسة صعبة التقليد، لا يعني بالضرورة وجود كفاءة خاصة مملوكة من قبل مؤسسة معينة، بل حسب Garrette & al يمكن أن تتحقق صعوبة التقليد من خلال اعتمادية المسار أو الخبرة الخاصة بمؤسسة معينة، والمكتسبة عبر تاريخ عملها الطويل وما يحمله من ظروف خاصة تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، مستدلا بشركة Microsoft التي شكلت الظروف التاريخية الخاصة التي مرت بها سببا حقيقيا وراء نجاحها¹. وفي ذات السياق تمكنت شركة Ford بفضل الخبرة المتراكمة طيلة فترة نشاطها من تطوير منتجاتها والتفرد في تلبية رغبات زبائنها من خلال توفير سيارات ذات جودة عالية وأقل ضررا بالبيئة.

ومن جانب آخر تعد صعوبة فهم العلاقة بين موارد مؤسسة ما والميزة التنافسية المتحققة من هذه الموارد حاجزا يعيق باقي المؤسسات التي تسعى إلى تقليد الاستراتيجيات الناجحة لهذه المؤسسة، وذلك لعدم قدرتها على معرفة أي من الموارد أو الكفاءات التي يفترض تقليدها². فعلى سبيل المثال تتمتع شركة Wal-Mart بقدره لوجستية تجسدت في عملية معقدة من خلال توافق عدد من الأدوات (الاتصالات عبر الأقمار الاصطناعية، أنظمة الطلب الإلكتروني...)، فعلى الرغم من أن المنافس الرئيسي للشركة السابقة هي شركة K-Mart القادرة على اكتساب الأدوات المذكورة، إلا أنها لاتزال غير قادرة على محاكاة القدرة اللوجستية التي تتمتع بها شركة Wal-Mart، لأن قدرة هذه الأخيرة قد تطورت عبر أنشطتها الوظيفية بشكل غير منظور بالنسبة للشركة المنافسة³.

وفي هذا الصدد يشير Arrègle إلى مجموعة من الشروط الواجب توفرها في الكفاءات حتى تكون أكثر غموضا وتحول دون فهم المنافس للمصدر الرئيسي للميزة التنافسية والمتمثلة في:⁴

أولا: الضمنية؛

ثانيا: يمكن تعليمها؛

ثالثا: عدم إمكانية التعبير عنها؛

رابعا: استحالة ملاحظتها أثناء العمل؛

خامسا: تكون مركبة ومعقدة؛

سادسا: تعتبر عنصر من النظام.

¹ Garrette B. & al., Strategor, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, pp227-228.

² أكرم الياسري وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة جامعة أهل البيت، العدد16، العراق، 2014، ص253.

³ أكرم الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص261.

⁴ Arrègle J-L., Analyse « Ressource based » et identification des actifs stratégiaue, *Revue française de gestion*, N° 160, 2006, P252.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وعليه فتحقيق ميزة تنافسية خاصة بالمؤسسة والاحتفاظ بها لفترة طويلة نسبيا يرتبط بمدى قدرتها على المزج الفعال لمختلف مواردها وكفاءاتها بطريقة تبعث الحيرة والإبهام لدى منافسيها فتعيقهم على تقليدها، وتكسب المؤسسة ميزة استثنائية تجعل منتجاتها متفردة في السوق.

كما يضيف الباحثون سببا آخر يجعل موارد وكفاءات المؤسسة صعبة التقليد وهو عندما تمثل هذه الأخيرة ظاهرة اجتماعية معقدة، أي أن التعامل معها يتجاوز قدرات المؤسسات المنافسة على إدارته بشكل نظامي، وخير مثال على ذلك العلاقات الشخصية بين المديرين في المؤسسة، الثقافة التنظيمية، سمعة المؤسسة وسط الموردين، وكذا ذكاء العلاقات الهادف إلى الحصول على معلومات عامة عن المنافسين عن طريق العلاقات الاجتماعية لأحد مسؤولي المؤسسة، والتي تمكنه من التقاط الإشارات الضعيفة في المحيط قبل أن يصل إليها المنافسون، فهو يوفر معلومات عن بيئة التشغيل الخارجية ويعمل على تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يجعل نشاط المؤسسة استباقي يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية فريدة ووحيدة ضمن القطاع.

وقد شكلت طبيعة العلاقة بين كل من صعوبة التقليد واستراتيجية التميز اهتمام العديد من الباحثين أمثال انتظار أحمد جاسم الذي افترض في دراسة له سنة 2011 وجود دور إيجابي ومؤثر بين صعوبة تقليد كفاءات المؤسسة من قبل المنافسين ومدى قدرتها على ابتكار منتجات جديدة، ذلك أن الميزة التنافسية تتبع من صعوبة تقليد الكفاءات، هذه الأخيرة التي تسمح للمؤسسة بتطوير استراتيجية تساعد على تجاوز المنافسين وتقديم منتجات أفضل. وفي ذات السياق يذهب (Nimsith & al., 2014) إلى تأكيد الأثر بين صعوبة تقليد موارد وكفاءات المؤسسة كأحد أبعاد الكفاءات الجوهرية والميزة التنافسية الناتجة عن التمييز كأحد مصادرها.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

يوجد دور لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التميز.

المطلب الرابع: خلق القيمة للزبون وتمييز المنتجات

بالنظر للدور الاستراتيجي الذي أصبح يحتله الزبون باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة والعامل الديناميكي المؤثر في جميع أعمالها، برزت أهمية وضرورة اهتمام المؤسسات بقيمة الزبون من خلال بحثها الدائم والمستمر عن حاجاته وتوقعاته، ومستوى الجودة التي يرغب توفرها في المنتج، خاصة بعدما أتاحت حدة المنافسة بين المؤسسات الفرصة أمام الزبون للمفاضلة بين المنتجات التي يرغب فيها ويختارها، فمن أجل ذلك أصبحت

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

المؤسسات تسعى جاهدة لتبني أساليب الإدارة الحديثة التي من شأنها إشراك الزبون في خلق القيمة وكسب رضاه، مما يزيد من مستوى ولائه للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق استوجب على المؤسسات السباقة للحصول على مركز ريادي وسط قادة الأسواق الاهتمام بإدارة الزبون إدارة استراتيجية يتم من خلالها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير قيمته، مع ضرورة تنمية ثقافة التكيف من خلال التركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية، وذلك بتوفير المرونة والتغير للاستجابة لاحتياجات ومتطلبات الزبائن عن طريق اكتساب مزايا تنافسية مولدة للقيمة لهم.

تعكس هذه المزايا التنافسية الوضع التنافسي الجيد للمؤسسة إزاء منافسيها من خلال التميز في أدائها، الذي يعبر عن قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة لزيائنها تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتعد بمثابة مفتاح نجاح المؤسسات ربحية كانت أو غير ربحية، بما ينعكس على قيمة المؤسسة فيمكنها من مواجهة منافسيها وزيادة حصتها السوقية، ومن ثم ضمان البقاء والتطور في السوق على المدى الطويل.

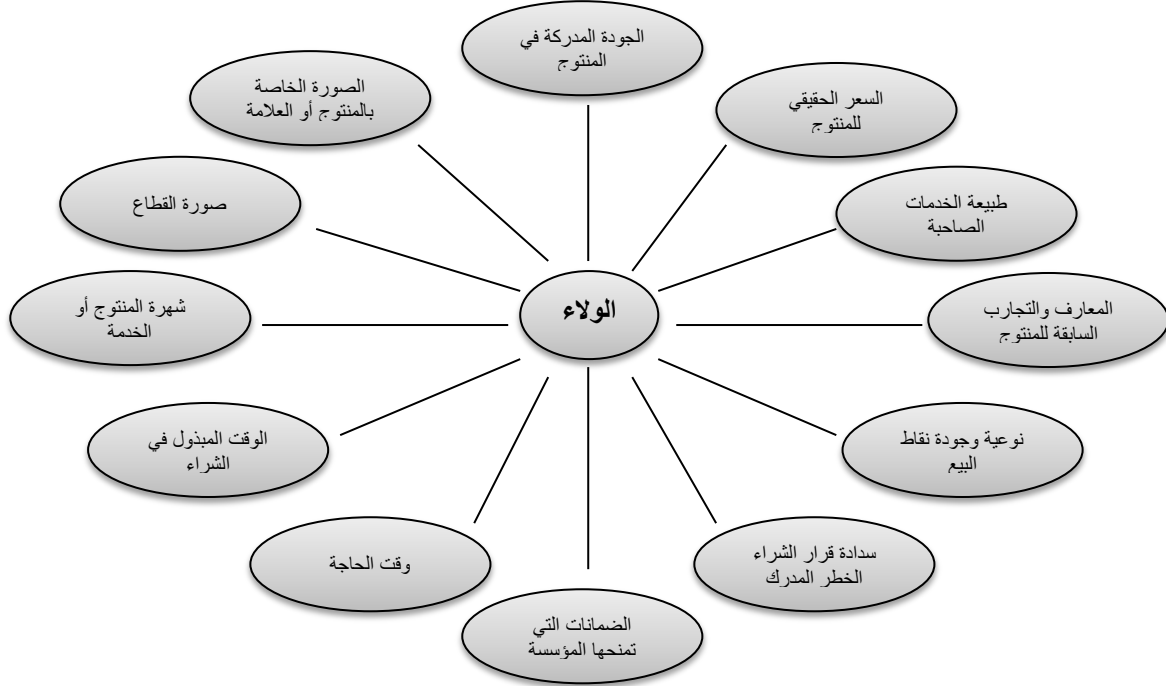
وتتحقق قيمة الزبون حسب بورتر من خلال جملة من المصادر أهمها تخفيض التكلفة وتمييز المنتجات، هذا الأخير الذي يعتبر السبيل الأنجع الذي يعزز مكانة المؤسسة في البيئة المضطربة، ويمكنها من مواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي عن طريق تحطيم قواعدها، وبناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب محاكاتها أو استنساخ منافعها، وهذا ما يدعم أهمية البحث عن الخيار التمييزي الذي من شأنه تلبية احتياجات الزبون التي يبحث عنها ويختارها، لا سيما جودة المنتجات التي تعد بمثابة القلب النابض والمحدد الأساسي الذي يحكم السلوك الشرائي لكل زبون يهدف إلى التميز.

وحتى تتمكن المؤسسة من خلق قيمة لزيائنها يجب ألا تتوقف عند إضافة خصائص مميزة وفريدة في منتجاتها بل تبذل المزيد من أجل أن تبدو هذه الخصائص واضحة، سهلة الإدراك، من الممكن ملاحظة اختلافها وتميزها بوضوح، بما يحقق في النهاية رضا الزبون عن المنتج ومن ثم ولائه له.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التمييز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

إذ يعتبر ولاء الزبون عامل نجاح أساسي "FCS" بالنسبة للمؤسسة نظرا للاستثمارات الضخمة التي يتطلبها جذب زبائن جدد من جهة، والقيمة العالية التي تمثل مردودية هؤلاء الزبائن والتي تتزايد لصالح المؤسسة من جهة أخرى، ويرتبط هذا الولاء بعدة عوامل أهمها:

الشكل رقم (23): نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها



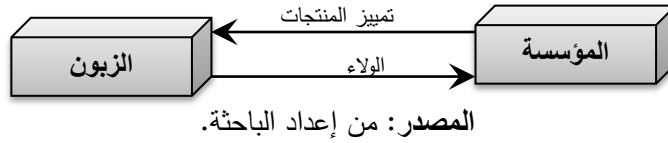
المصدر: محمودي أحمد وزيدان أحمد، فعالية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال: حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر DJEZZY GSM، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، 2016، ص 57.

فولاء الزبون وقبوله دفع مبالغ مالية أكثر مقابل الطمأنينة والثقة التي يوفرها له منتج المؤسسة، إنما هو نتيجة لتوفر العناصر المذكورة أعلاه، فالمعارف والتجارب السابقة للمنتج، شهرة المنتج، جودة نقاط البيع، صورة العلامة وكذا القطاع، السعر الحقيقي للمنتج، طبيعة الخدمات المرفقة بالمنتج، والضمانات التي توفرها المؤسسة مع إمكانية الحصول على المنتج وقت الحاجة دون ضياع الوقت أثناء عملية الشراء، بالإضافة إلى الجودة المدركة في المنتج كلها عناصر من شأنها خلق ولاء لدى الزبون يقوده نحو تطوير مشترياته إلى منتجات أخرى ضمن التشكيلة التي تعرضها ذات المؤسسة، بما يعود بالنفع على هذه الأخيرة ويكسبها العديد من المزايا تظهر أساسا في تخفيض تكاليف جذب الزبائن، تحقيق أرباح كبيرة واكتساب قيمة مضافة.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

وهنا يلعب ولاء الزبون دورا مهما في خلق قيمة للمؤسسة، من خلال التأثير الإيجابي على مردوديتها من جهة، واعتباره سلاحا تنافسيا يسمح لها بالصمود أمام منافسيها من جهة أخرى، كما يتيح لها الفرصة ويشجعها على الابتكار والتحسين المستمر وتوسيع تشكيلتها لمنتجاتها لتلبية لرغبات زبائنها ومحاولة لكسب زبائن جدد، وعليه يمكن تجسيد علاقة المؤسسة بالزبون في الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): علاقة المؤسسة بالزبون



أي أن المؤسسة تخلق قيمة لزبائنها عن طريق تمييز منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين، وذلك عن طريق إضافة خصائص فريدة في منتجاتها يبحث عنها الزبون وتفكر إليها منتجات المنافسين، في مقابل ذلك يساهم الزبون في خلق قيمة للمؤسسة عن طريق التغذية العكسية المتمثلة في ردة فعله إزاء منتجات المؤسسة بما يولد لديه الولاء، هذا الأخير الذي يعد مكسبا للمؤسسة ودافعا استراتيجيا نحو تمييزها من خلال التحسين المستمر والابتكار والتجديد القادرة على كسب ولاء زبائن جدد. ذلك أن التمايز والتفرد في قيمة الزبون يعني التفوق في ولاءه والمحافظة عليه.

الأمر الذي ينطبق على مؤسسة GTE التي تمكنت من الحصول على شهادة بالدرج (Baldrige) للجودة وتخفيض ما نسبته 5% من هيكل التكلفة عندما باتت أكثر تركزا حول الزبون¹. أي أن نجاح عملية خلق القيمة للمؤسسة يرتبط بمدى العناية بالزبون نظرا للدور الأساسي الذي أصبح يلعبه هذا الأخير في حياة المؤسسة.

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (فاضل عباس كريم، 2010) حينما اعتبر أن التفرد والتمايز وخلق القيمة للزبون أفضل المؤشرات الاستراتيجية للتنبؤ بالاستدامة والتفوق التنافسي في بيئة الأعمال، مشيرا إلى أن نجاح خيار التمييز يتوقف عند قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها عبر تحقيق قيمة مضافة مميزة ومتفردة للزبون، مبمرا أن قيمة الزبون هي الموجه الفعال لاستراتيجيات التحسين المستمر لمختلف جوانب الأداء، وعامل حرج في تحسين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار. ويرى (Hamel & Prahalad, 1990) أن هناك علاقة

¹ فاضل عباس كريم، أثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال: دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية بالنجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، الكوفة، 2010، ص 188.

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

إيجابية بين خلق القيمة للزبون كأحد الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية وقدرة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية مستدلا بمؤسسة هوندا Honda للسيارات كأحد المؤسسات الرائدة في هذا المجال.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

يوجد دور لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التميز.

المطلب الخامس: دور الليونة في تحقيق استراتيجية التميز

إن التغيرات البيئية السريعة التي أصبح يشهدها قطاع الصناعة في الوقت الحالي، فرضت على المؤسسات الاقتصادية ممارسة نشاطاتها في ظل ظروف أكثر مخاطرة، والدخول في منافسة شرسة سواء على المستوى المحلي وحتى الدولي مع العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى التغلغل في أسواق يكون فيها البقاء للأقوى، ممن يمتلك قدرة سبق في التعرف على تطلعات الزبائن وإشباع رغباتهم في ظل اتساع نطاق الخيارات المتاحة أمامهم.

ففي إطار مواجهة هذه التحديات، بات من الضروري على كل مؤسسة ترغب الاستمرار في السوق وتطمح إلى بلوغ ولاء الزبائن لها، مواكبة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة على مستوى نمط الاستهلاك وعروض سوق المنافسة على حد سواء، هذا الأخير لم يعد قابلاً للتحقق في ظل التوقع ضمن نمط التفكير التقليدي، بل أضحت يتطلب نمط تفكير جديد قادر على مسايرة الاضطرابات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق يدعى بالتفكير الاستراتيجي، الذي تحل فيه الليونة حجر الأساس في تحقيق التكيف الدائم مع بيئتها، مما يستدعي ضرورة تعديل استراتيجياتها الحالية بما يتماشى والمقتضيات الجديدة، فيمكنها من تقليل درجة مخاطرتها وطرح منتجات وخدمات متميزة تلبي أذواق المستهلكين وتساير مختلف التغيرات الحاصلة في السوق، بما يؤدي في النهاية إلى كسب ميزة تنافسية تحقق من خلالها المؤسسة سبق الريادي.

الأمر الذي تؤكد الدراسات الحالية في مجال الإدارة الاستراتيجية كدراسة (خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد أغا، 2012) التي تقف عند اعتبار الليونة كأحد العناصر المؤثرة في إبداع المنتج سواء عن طريق تحسين المنتج الحالي أو تقديم منتج جديد، بهدف تحسين المنتجات المقدمة للزبائن والمحافظة على حصة المؤسسة في السوق ونموها، مشيراً إلى أن الليونة تشكل المفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين، باعتبارها الخاصية التي تمثل امتلاك المؤسسة لمفاتيح تغير سمات استراتيجية العمل بسهولة وبسرعة

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التميز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

مما ينعكس على موقعها التنافسي¹. أما دراسة (صادق جبار كاظم وزملاءه، 2015) فقد ذهبت إلى تلخيص العلاقة بين الليونة والتجديد الاستراتيجي في النقاط التالية:²

أولاً: يؤدي الدخول إلى أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة ومتميزة إلى تبني استراتيجية الميل الريادي القائم على أساس صياغة أعمال جديدة، والتي بالنهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للتنمية والأساس لتطور المؤسسات في بيئة ديناميكية تتداخل عواملها وتؤثر على أدائها؛

ثانياً: إن استكشاف الفرص الجديدة الهادفة إلى تطوير منتجات جديدة وخلق منتجات مبتكرة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية يغلب عليها طابع الليونة؛

ثالثاً: تساهم الليونة في استثمار الفرص الحالية للمؤسسة لتلبية حاجات الزبائن الحاليين، والتعرف على فرص مستقبلية تسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذا توسيع المنتجات والخدمات الحالية، مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً.

يمكننا مما سبق اقتراح الفرضية التالية:

يوجد دور لليونة في تحقيق استراتيجية التميز.

¹ خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد أغا، مرجع سابق، ص113.
² صادق جبار كاظم وآخرون، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد33، العراق، 2015، صص300-301.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مصطلح الكفاءات الجوهرية، الذي تعود جذوره إلى سنة 1990 على يد الباحثين Hamel & Prahalad، إذ كانت الانطلاقة من مقارنة الموارد والكفاءات، هذه الأخيرة التي شهدت تضارب آراء العديد من المفكرين والباحثين، فهناك من يعتبرها مقارنة واحدة نظرا لمدى صعوبة وضع حدود فاصلة بين المقاربتين كونهما يشتركان في الإطار النظري والجسم المعرفي، كما أن نشوء مختلف الموارد وتطورها في المؤسسة ما هو إلا انعكاس لكفاءات الموارد البشرية كمهارات فردية أو قدرات جماعية، وهناك من يقسمها إلى مقاربتين لضمان الفهم العميق وتبسيط المفهومين، وهي الطريقة المعتمدة في دراستنا.

وبعد ذلك قمنا بعرض مختلف التعاريف التي قدمت للكفاءات الجوهرية وفقا لوجهة نظر العديد من الباحثين، ورأينا أن جلتها يربطه كمفهوم بمفهوم المعرفة ورأس المال الفكري للمؤسسة، على الرغم من وجود مفاهيم أخرى لها علاقة أيضا بالكفاءة الجوهرية كالزبون مثلا، ثم تطرقنا إلى الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية، بمعنى أننا حاولنا تعداد خصائص الكفاءات الجوهرية بناء على آراء مجموعة من الباحثين في المجال تراوحت بين خصائص رئيسية وأخرى ثانوية أو تكميلية، إذ وقفت الباحثة في هذا المجال على خمس خصائص أساسية تعود إلى مؤسسي هذا المفهوم والمتمثلة في: طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون، والليونة، واعتبرتها الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية.

كما أضاف ذات الباحثين تسعة شروط وجب اتباعها لتحقيق التنافس للمستقبل، مع الالتزام بإعادة تصميم العمليات وضرورة التنوع الجيني كبداية لبلوغ الريادة المستقبلية، مشيرا إلى أن استباق المنافسين مبني على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات جوهرية قادرة على توليد صناعات جديدة، بالإضافة إلى جملة من الإرشادات والتوجيهات الكفيلة باكتساب الخصائص المثالية لمؤسسة المستقبل.

وفي آخر هذا الفصل انتقلنا من الكفاءات الجوهرية إلى المنتجات الجوهرية وذلك من خلال التعرف على الدور النظري لكل بعد من أبعاد الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بشكل إجمالي، لنحاول التعرف على هذا الدور النظري بشكل تطبيقي في الفصول الموالية.



الفصل الثالث:
الإطار الميداني للدراسة



بعد التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من استراتيجيات التمييز والكفاءات الجوهرية من خلال الفصلين السابقين، نتناول في هذا الفصل وصفا لمختلف مراحل الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة-، وكذا محاولة عرض مدى توافر متغيري الدراسة بالمؤسسة المبحوثة، في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف هذه الأخيرة.

حيث تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى التعريف بالمكانة الإستمولوجية والمنهجية المتبعة في البحث، مع إبراز خصائص مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تقنية البحث وأدوات جمع البيانات المستخدمة والهدف منها، مع الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل البيانات المتحصل عليها بالنسبة للمؤسسة المبحوثة، وفي خطوة ثانية من هذا الفصل تطرقنا إلى لمحة عامة حول مؤسسة "نقاوس" تحمل في طبيعتها ظروف نشأة المؤسسة، طبيعة نشاطها وكذا نظام العمل داخلها، رافقها ذكر لأهم الأطراف المتعامل معها وطبيعة الهيكل التنظيمي المتبع داخلها. أما الخطوة الثالثة والأخيرة فقد تمثلت في عرض واقع متغيري الدراسة بالمؤسسة المختارة، على ضوء تحديد الإمكانيات المتاحة على مستوى كل بعد من الأبعاد المتبناة في الدراسة الحالية.

وعليه فإن هذا الفصل ينقسم إلى المباحث الثلاثة الآتية:

1. الإطار المنهجي للدراسة
2. تقديم عام حول مؤسسة "نقاوس مصبرات" - باتنة -
3. واقع الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لاختبار دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة المعنية، وجب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، وذلك انطلاقاً من تحديد التوقع الإيستمولوجي الذي تدرج ضمنه الدراسة، هذا الأخير الذي يمكننا من معرفة الخيار المنهجي المعتمد وكذا المقاربة المختارة، وبالتالي تحديد تقنية الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة الحالية من جهة، والمجتمع المستهدف من جهة أخرى، بما يمكن في النهاية من تحديد نوعية وجودة المعارف المنتجة، أي إثبات صحة ومصداقية نتائج الدراسة، في ظل تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة.

المطلب الأول: التوقع الإيستمولوجي للدراسة

تعود جذور الإيستمولوجيا إلى المصطلح اليوناني (Epistem) الذي يترجم أحيانا بكلمة علم وأحيانا أخرى بكلمة معرفة، وبالجمع بينهما تعني الإيستمولوجيا نظرية المعرفة العلمية، التي تسعى إلى ترقية السبل التي تسمح بإنتاج المعرفة وتطويرها، وتهتم بكيفية تكوين المفاهيم والنظريات العلمية، وهيكله المناهج التي تتبناها البشرية لإنتاج العلم¹. وبذلك فهي تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:²

أولاً: ما طبيعة المعرفة؟

ثانياً: كيف تنتج المعرفة؟

ثالثاً: كيف تقدر قيمة المعرفة ومدى دقتها؟

ذلك أن التفكير الإيستمولوجي يعد جوهر كل عمل بحثي منجز، فهو ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها: الوصف، الفهم، الشرح أو التوقع، فكل عمل بحث لا بد أن يركز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتنبؤ، التقرير، الفهم أو الشرح³.

وفي علوم التسيير هناك ثلاثة مرجعيات إيستمولوجية بحثية أساسية (Trois paradigmes de recherche) يسعى الاتجاه الحديث لعلوم التسيير للتقريب بينها، وتشمل هذه المرجعيات كل من: النموذج الوضعي (Le paradigme positiviste)، النموذج التفسيري (Le paradigme interprétativiste) والنموذج البنائي (Le paradigme constructiviste).

¹ عبد المليك مزهود، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سابق، ص162.

² خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2016، ص170.

³ Thiéart R-A. & coll., Méthodes de recherche en management, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, P11.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

والجدول الموالي يوضح خصوصية النماذج الثلاثة حسب الأسئلة التي تجيب عنها الإستمولوجيا.

الجدول رقم (07): خصوصية النماذج الإستمولوجية الأساسية في علوم التسيير

النماذج الأسئلة الإستمولوجية	النموذج الوضعي	النموذج التفسيري	النموذج البنائي
ما طبيعة المعرفة؟	فرضية واقعية وجود منشأ ذاتي لموضوع المعرفة	فرضية نسبية لا يمكن الوصول إلى منشأ موضوع المعرفة (البنائية المعتدلة أو التفسيرية)، لا يوجد أصلا (البنائية الجذرية أو المتطرفة)	
ما طبيعة الحقيقة؟	استقلالية الباحث عن الموضوع فرضية يقينية العالم مبني على الضروريات	تبعية الموضوع للباحث فرضية قصدية العالم مبني على الفرص	
كيف تنتج المعرفة؟ مسار المعرفة العلمية	<u>الاكتشاف:</u> أسئلة البحث مصاغة بطريقة: لأي سبب...؟ التوجه المرغوب هو الشرح	<u>التفسير:</u> أسئلة البحث مصاغة بطريقة: ما دوافع الفاعلين...؟ التوجه المرغوب هو الفهم	<u>البناء:</u> أسئلة البحث مصاغة بطريقة: لأي غاية...؟ التوجه المرغوب هو البناء
ما هي قيمة المعرفة؟ معايير الدقة	قابلية التحقق قابلية التأكيد قابلية الرفض	المقارنة بالذات التجسيد (اكتشاف التجربة من طرف الباحث)	الملاءمة قابلية التعليم

Source: Thiétart R-A. & coll., Méthodes de recherche en management, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003, PP14-15.

الفرع الأول: النموذج الوضعي

يستخدم كمرادف لكل من النموذج الواقعي، الوصفي والإيجابي، ففي ظل هذا النموذج توجد الحقيقة في نفسها ولها نشوء خاص بها، والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه، وبذلك فالعالم الاجتماعي والمادي يبقى خارج إدراك الفرد، وهذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية، بل لا يجب أن تؤثر الملاحظة وفق هذا النموذج في فهم العالم لدى الباحث¹. فهو بذلك يعتمد بشكل أكثر على المقاربة الكمية، ويتلاءم مع الطريقة الاستنتاجية.

واستنادا إلى الجدول السابق المتعلق بخصوصية النماذج الإستمولوجية في علوم التسيير، يمكن القول أن النموذج الوضعي يقوم على فرضيتين أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية، أين تمثل الأولى حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجيا العلم هي معرفة الواقع، والباحث يعلم أن لديه بعض الأساليب

¹ عبد الملك مزهود، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سابق، ص163.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

التي تمكنه من التحقق، التأكيد أو رفض هذا الواقع، أما الفرضية اليقينية فتمثل السببية، وكل أثر للواقع ينتج عن بعض الأسباب، فاعتماد هذه الفرضية لا يقودنا لتبني إمكانيات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة ما يعكس الواقع الذي نلتمس وجوده¹. وتكون في هذا النموذج الأسئلة مصاغة بطريقة: "لأي سبب...؟" وذلك من أجل دراسة الأسباب التي تمكن الباحث من اكتشاف الحقيقة.

الفرع الثاني: النموذج التفسيري والبنائي

يهدف النموذج التفسيري إلى تطوير فهم للظواهر انطلاقاً من التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه، أما في النموذج البنائي فيتم إنتاج المعرفة من خلال تفاعل الباحث مع موضوع البحث، لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... إلخ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع². وهناك من يجمع بين النموذجين ويعبرون عن النموذج التفسيري بالنموذج البنائي المعتدل، بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومحدودة.

فبالرجوع إلى الجدول (07) يتضح أن النموذجين التفسيري والبنائي يقومان على فرضيتين أساسيتين هما: النسبية والقصدية أو العمدية، حيث نفترض الأولى حالة من عدم قابلية انعكاس الإدراك، أي أنه لا يمكن الوصول إلى منشأ موضوع المعرفة وقد لا يوجد أصلاً لأن المعرفة تبنى، أما الفرضية القصدية فلا يفسر فيها السلوك الإدراكي للباحث فقط، إنما تفسر الأسباب النهائية للأسباب الإيجابية، بناء على الفرص المتاحة للباحث الذي يكون له الدور الحاسم في بناء المعرفة³. وتتأرجح صياغة الأسئلة في هذين النموذجين بين كيف...؟ ولماذا...؟ وذلك من أجل البحث عن الدوافع والغايات.

وفي هذا السياق يرى Tiétart أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج إبستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين، لأن ذلك يشكل ثروة⁴. وهو الخيار المعتمد من قبل الباحثة في إثراء هذه الدراسة من خلال تبني توجهها هجيناً يجمع بين كل من النموذج التفسيري والوضعي رغم وجود نقاط اختلاف وتعارض بين النموذجين، أين يفترض النموذج أو التوجه التفسيري للبحث العلمي أن الحقيقة مجهولة بطبيعتها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بالتصور وبالقدرات الفكرية للباحث، أي أنها حقيقة نسبية ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة، فدراستنا لدور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز تجمع بين ظاهرتين وتحاول

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص171.

² فاتح دبله، النماذج الإبستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص18-20.

³ خليل شرقي، مرجع سابق، ص171.

⁴ Thiétart R-A. & coll., Op. cit., P12.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الربط بينهما في إطار جديد ومحيط جديد، كما أننا لا نسعى إلى اكتشاف الحقيقة والقوانين التي تحكمها وإنما نحاول فهمها من خلال فهم دوافع وتوجهات وتبريرات الأفراد المشاركين في تأسيس هذه الحقيقة.

وباعتبار أن المعرفة في النموذج الوضعي موجودة بذاتها قابلة للملاحظة والقياس، ولها علاقة محددة وقابلة للتوقع باعتبارها وصف لواقع ثابت، سنقوم بتجسيد هذا الوصف في تطبيق طرق وأساليب إحصائية على أساس معطيات كمية ومنطق السببية المادية المتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي يتم من خلاله تأكيد أو رفض مجموعة من الفرضيات التي تمت صياغتها، وينتج عن هذا التطبيق تحليل موضوعي للظاهرة نتيجة اعتماد الأساليب الكمية على العقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة، ويتم مزجها بإطار تفسيري نقدي قصد الفهم الجيد للمعرفة المنتجة.

المطلب الثاني: المنهج المتبع

يشير المنهج إلى تلك المجموعة من القواعد والأنظمة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية¹.

وبتعبير أكثر دقة هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها². فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة. وتتقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين³:

الفرع الأول: المنهج الاستكشافي

يعبر الاستكشاف (Exploration) عن ذلك المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة، وفي علوم التسيير يمكن القول أن مفهوم الاستكشاف يتمثل في كشف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين هما: البحث عن التفسير (بما فيه التأويل)، والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة تتعلق بإنشاء ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم، و/أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.

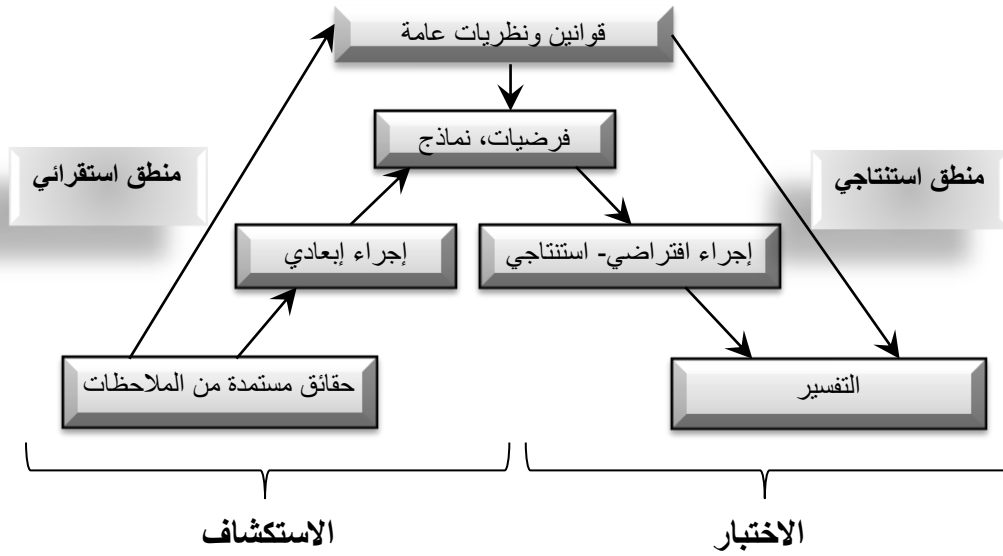
¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل، عمان، 1999، ص35.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص30.

³ Thiétart R-A. & coll., Op. cit., PP58-59.

يتعلق الاختبار (Test) بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. حيث يستمد كل من المنهج الاستكشافي والاختباري أهميتهما من النمط الاستدلالي المتفق مع كليهما، والشكل الموالي يوضح أنماط الاستدلال المستخدمة في علوم التسيير.

الشكل رقم (25): التكامل العلمي بين مختلف الأنماط الاستدلالية



المصدر: وسيلة بن ساهل، مدخل إلى المنهجية: دراسة المنهج، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 11.

عند مطابقة مفهومي الاستكشاف والاختبار بالشكل السابق، نجد أن الاستكشاف يقوم على المنطق الاستقرائي (L'induction) الذي يبدأ بملاحظة الواقع لاستنتاج قوانين ونظريات عامة (من الخاص إلى العام)، ويمكن أن يتم عن طريق الإبعاد (L'adductive)، أو تصور الواقع لاستخراج هذه الملاحظات ومناقشتها وصولاً لاستنتاج فرضيات أو نماذج أو نظريات تشكل الإطار المفاهيمي فيما بعد. أما الاختبار فهو يقوم على المنطق الاستنتاجي (La déduction) الذي ينطلق من نظريات وفرضيات أولية إلى قضايا أخرى تنتج عنها دون تجربة، باعتبار أن العلاقات بين الظواهر المختلفة يمكن تفسيرها في الواقع (من العام إلى الخاص)، ويمكن أن يتم عن طريق ما يعرف بالإجراء الافتراضي- الاستنتاجي (Hypothético- déductif) أو الانتقال من نظرية ذات قبول عام ومحاولة وضع فرضيات تخص الموضوع المدروس ليتم في الأخير اختبارها (النفي أو الإثبات)¹.

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص 173.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

وعليه فإن تحقيق التكامل بين المنهجين الاستكشافي والاختباري في هذه الدراسة يعد ضرورياً من أجل إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز، انطلاقاً من اقتراح إطار نظري صحيح وقوي، مبني بإحكام وناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة من الدقة والعمق بين المتغيرات بناء على الدراسات السابقة، التي تساهم في تفسير الظاهرة محل الدراسة، مع الاستعانة بثلاث طرق تجريبية (استمارة، مقابلة وملاحظة) تهدف في مجملها إلى استكشاف الواقع، من خلال معرفة توجه إدارات مؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتنة- حول متغيرات الدراسة، ليتم اختبارها بشتى الطرق الإحصائية سعياً نحو تقييم صحة الفرضيات من عدمه. ومن هنا كان الربط بين نمط الاستدلال الافتراضي - الاستنتاجي وأسلوب الإبعاد الأنسب لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: المقاربة المختارة

تنقسم المقاربات أو الطرق التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لجمع وتحليل بياناته في علوم التسيير بشكل خاص إلى نوعين، تتمثل الأولى في المقاربة الكمية (L'approche quantitative)، والثانية في المقاربة الكيفية أو النوعية (L'approche qualitative)، إذ يتحدد أساس التفرقة بينهما بناء على طبيعة موضوع الدراسة، وفيما يلي توضيح لكل مقاربة على حده:¹

الفرع الأول: المقاربة الكمية

عادة ما يتمشى التحليل الكمي مع المقاربة الواقعية الذي يقودنا إلى النظر إلى العالم على أنه تراكم للحقائق القابلة للقياس والملاحظة، والذي يعتمد عادة على الطرق التجريبية والقياسات الكمية لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على المجتمع، كما أنه عادة ما يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات.

الفرع الثاني: المقاربة الكيفية

يعرف البحث الكيفي على أنه نوع من البحوث التي تقدم نتائج غير مبررة بوسائل وأدوات إحصائية، أو أي أساليب كمية أخرى، ولكن هذا النوع من البحوث تقدم نتائج مبررة من خلال العالم الحقيقي، أين تظهر الظاهرة في طبيعتها، لذلك فعادة ما تستخدم الطريقة الكيفية في المقاربات الطبيعية والتي تحاول فهم الظاهرة في وضع وسياق خاص، كما أن التحليل الكيفي ينتج عن أنواع مختلفة من المعرفة على عكس التحليل الكمي الذي يعتمد على معرفة موحدة كون أن كل جزء يتوافق مع منهج ومقاربة معينة.

¹ Golafshani N., Understanding reliability and validity in qualitative research, The qualitative report, Vol. 8, N°4, Canada, December 2003, P598-600.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

وبشكل أكثر تحديدا فالمقاربة الكمية تركز على جمع البيانات في شكل متغيرات كمية، فتميل أكثر لاستخدام لغة الأرقام والأساليب الإحصائية، أما المقاربة الكيفية فترتكز على المتغيرات النوعية التي يصعب معالجتها إحصائيا. إلا أن تكامل المقاربتين أو ما يعرف بالمثلثية (La triangulation)، يعد التوجه الأفضل لدى العديد من الباحثين في علوم التسيير، على اعتبار أن ذلك يضيف مصداقية أكثر للدراسة، والشكل الموالي يوضح نمودجا مبسطا لمفهوم المثلثية.

الشكل رقم (26): مفهوم المثلثية



المصدر: فاتح دبله، النماذج الإستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص36.

وفي ذات السياق يعبر Thiétart وزملاؤه عن المنهج الاستكشافي بأنه تمثيل للطرق المنهجية الكيفية (كلمات)، التي تضم استكشاف وتعميق البحث بهدف الفهم، التنبؤ والرغبة في عرض نتائج جديدة، أما المنهج الاختباري فهو تمثيل للطرق المنهجية الكمية (أرقام وإحصائيات) بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة¹.

وعليه فإن المقاربة المعتمدة في جمع بيانات هذه الدراسة وتحليلها والتي تتفق مع ما سبق هي المقاربة الهجينة التي تقتضي المزج بين المقاربتين الكمية والكيفية، وهذا راجع إلى ضرورة الفهم المتعمق لحقيقة التمييز الناتج عن طبيعة الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة، إضافة إلى تعدد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات التي تأرجحت بين صياغة استمارة تم توزيعها على جملة الإطارات العاملة بالمؤسسة المبحوثة، وإجراء مقابلات مع بعض الإطارات والبالغ عددهم ستة مدراء من نفس المؤسسة، بالإضافة إلى ملاحظة مباشرة لواقع المؤسسة المدروسة

¹ Thiétart R-A. & coll., Op. cit., P58.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ومتابعة مستجداتها، ناهيك عن المسار المزدوج الذي سلكته الباحثة طيلة فترة إجراء الدراسة والمتمثل في الذهاب والإياب بين الإطار النظري والدراسة الميدانية.

المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يشير المجتمع في الدراسات والأبحاث إلى تلك المجموعة الكاملة التي يهتم الباحث بدراستها، في حين تشكل العينة وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها¹.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتنة- نظرا لانتمائها إلى القطاع الخاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها بما يتماشى مع واقعها الراهن، إضافة إلى أهمية المجال الذي تنشط فيه والمتمثل أساسا في مجال المشروبات، هذا المجال الذي أصبح يشهد منافسة شديدة خاصة في الآونة الأخيرة، وكذا حصول المؤسسة على شهادة الإيزو "Iso 9001" طبعة 2005، وكذا طبعة 2008 حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الجودة الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على تطبيقها لمتطلبات هذه الشهادة والتي من أهمها جودة المنتجات، هذه الأخيرة التي تعكس توافق ثقافة المؤسسة محل الدراسة نحو البحث عن التميز، بما ينعكس على مشاركتها في العديد من المعارض الدولية، بما أهلها للحصول على شهادة أحسن مصدر وأحسن منتج، ناهيك عن القرب الجغرافي ومختلف التسهيلات التي حظيت بها الباحثة طيلة فترة إجراء الدراسة الميدانية وتواجدها داخل المؤسسة.

هذا بالإضافة إلى الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والمتمثلة في:

أولاً: امتصاص البطالة باحتوائها عدد كبير من خريجي الجامعات؛

ثانياً: المساهمة في تنفيذ برنامج التطوير الصناعي والتجاري للبلاد؛

ثالثاً: استغلال الثروة الطبيعية التي تتوفر عليها المنطقة خاصة بالنسبة لفاكهة المشمش، سعياً منها نحو العمل على حمايته من الفساد؛

رابعاً: توفير منتجات طبيعية حرصاً منها للحفاظ على صحة المواطن وفقاً لما تمليه معايير الجودة العالمية.

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، عمان، 2009، ص 80.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ونظرا لمحدودية وصغر حجم مجتمع الدراسة الحالية، المتمثل في مجموع الإطارات العاملة بمؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة- بما فيهم المدراء، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، قمنا بمسح شامل لكامل مفرداته والبالغ عددهم (26) إطار، ليأخذ بذلك كل من مفهوم المجتمع والعينة في دراستنا معنى موحد، حيث يعود سبب اختيار الإطارات فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة والشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مساعدة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات المناسبة.

المطلب الخامس: تقنية الدراسة وأدوات جمع البيانات

بعد تحديد التوجه الإبستمولوجي للدراسة الحالية واعتماد التكامل بين المنهج الاستكشافي والاختباري من جهة وكذا نمط الاستدلال الافتراضي- الاستنتاجي وأسلوب الإبعاد من جهة أخرى، إضافة إلى المزج بين المقاربتين الكمية والكيفية من جهة ثالثة، وقبل القيام بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها، وجب تحديد تقنية الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات من المجتمع المستهدف.

الفرع الأول: تقنية الدراسة

تعد تقنية البحث وسيلة جمع المعطيات من الواقع، فهي مجموعة من الإجراءات وأدوات ووسائل التقصي المستعملة منهجيا، التي تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان موضوع ما أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع، والتي تتنوع بين تقنيات مباشرة تنتج معطيات أولية لم تكن موجودة من قبل كدراسة الحالة والتجريب، وتقنيات غير مباشرة تنتج معطيات ثانوية مأخوذة من معطيات موجودة من قبل، تتمثل في تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات، هذا على خلاف المنهج الذي يقتصر على تقديم توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما¹.

ومن جهته يحصر Yin الباحث الأكثر شهرة في إرساء طريقة دراسة الحالة في البحث التسييري، أسباب اللجوء إلى استخدام تقنية دراسة الحالة في النقاط الثلاثة الآتية:²

أولا: عندما نحاول اختبار نظرية قائمة من أجل تأكيدها أو نفيها أو تكملتها؛

ثانيا: عندما يكون للحالة المدروسة خصائص فريدة ومتطرفة؛

ثالثا: عند الرغبة في دراسة ظاهرة ليست نادرة لكنها غير متاحة للمنظومة العلمية.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص184.

² Thiétart R-A. & coll., Op. cit., P214.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

وهي ذات التقنية المعتمدة في الدراسة الحالية، والتي تعرف بأنها: "تحليل مكاني وزماني لظاهرة معقدة من خلال ظروفها وأحداثها وأطرافها وتأثيراتها"¹. أي أنها تهدف إلى الوصف الصادق للظاهرة أو الحالة المراد دراستها من خلال فهم مختلف المواقف والسلوكيات، وبإسقاط هذا المفهوم على دراستنا نجد أن الهدف من استخدام هذه التقنية يتجسد في فهم ظاهرة معقدة الأبعاد وواسعة النطاق والمتمثلة في الكفاءات الجوهرية.

حيث يمكن لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالاً عديدة أهمها: بالمشاركة ومن دون مشاركة. فالدراسة بالمشاركة تتطلب الاندماج في مجال حياة الأشخاص محل الدراسة مع مراعاة عدم التغيير، فهي لا تقتصر فقط على تقديم بيانات عن الوضع وإنما تهدف إلى الوصول نحو الفهم العميق له، كما قد تكون الدراسة من دون مشاركة وذلك في حالة غياب شرط الاندماج في الظاهرة، ويكتفي الباحث في هذه الحالة بجمع المعلومات دون التعايش مع المحيط المدروس. ونظراً لتعذر العيش وسط الأفراد محل الدراسة (الإطارات)، والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

لا شك أن تعدد وتداخل المقاربات وتوجه الباحثة نحو اعتماد المقاربة الهجينة، في سبيل الاستفادة من التكاملية التي يمكن أن ينتجها التنوع، سيؤدي حتماً إلى تنوع وتداخل الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الأولية كمية كانت أو كيفية، أين قمنا من خلال دراستنا هذه باستخدام الأدوات التالية:

أولاً: وصف استمارة الدراسة

تعد الاستمارة الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية حول موضوع الدراسة الحالية، باعتبارها أكثر الأدوات الكمية استخداماً في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية، وكونها أداة تتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث. والتي تعبر عن مجموعة الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها². حيث نميز وجود أربعة أنواع من الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة والمتمثلة في:³

أ. الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي تلزم المستجيب باختيار إجابة معينة من بين عدد من البدائل، بل تعطي له فرصة الإجابة بالأسلوب والألفاظ التي يرغب فيها؛

¹ عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، مرجع سابق، ص173.

² أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، ط5، دار وائل، عمان، 2007، ص181.

³ موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، صص238-239.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ب. الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة التي تكون الإجابة عنها باختيار بديل من البدائل التي يتيحها الباحث للمستجيب كالإجابة بنعم أو لا؛

ت. أسئلة الأوزان والقيم: وهي الأسئلة التي تكون تصنيفات الإجابة فيها تحتل الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما؛

ث. أسئلة الخيارات المتعددة: وهي الأسئلة التي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء.

وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية المتمثلة في الجانب النظري بفصليه الأول والثاني، بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تم تصميم استمارة ذات أسئلة الأوزان والقيم موجهة للإطارات الذين يمارسون بشكل مباشر أو غير مباشر مهام وأنشطة تخطيط، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بمؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتنة-، للتعرف على آرائهم حول دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز.

ونظرا لصعوبة تصميم استمارة في مرحلة واحدة لما تتطلبه من تصحيحات وتعديلات في فقراتها، وتحسبا لضمان توافق مضمون الاستمارة مع أهداف الدراسة، مرت عملية إنجازها بالمراحل التالية:

أ. صياغة استمارة أولية، وعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

ب. عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين بهدف الاستفادة من آرائهم وخبراتهم؛

ت. تعديل الاستمارة والمقياس المستخدم فيها بناء على جملة الملاحظات المقدمة، ومناقشة محاور وفقرات

الاستمارة مع الأستاذ المشرف، أين تم إجراء تعديل في فقراتها، إضافة وحذف، شطرا وجمعا، تثبيتا وإعادة

صياغة وصحح مضمون الأداة قبل اجتيازه التحكيم لغويا وبعده؛

ث. توزيع الاستمارة على عينة تجريبية من إطارات المؤسسة والبالغ عددها 18 إطار من مختلف مديريات

المؤسسة، بهدف اختبار مدى وضوح الفقرات الواردة فيها؛

ج. ضبط الاستمارة في صورتها النهائية، ومن ثم توزيعها على مجتمع الدراسة المستهدف.

وقد اشتملت استمارة الدراسة الحالية على رسالة موجهة لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في إطارات مؤسسة

"نفاوس مصبرات" -باتنة-، كما قسمت إلى قسمين أساسيين يتضمنان معلومات أولية عن المبحوثين، وفقرات تقيس

متغيرات الدراسة على النحو التالي:

القسم الأول: يضم الخصائص الديموغرافية المتعلقة بمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات وهي: النوع الاجتماعي،

العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

القسم الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة التي من خلالها يتم استطلاع آراء المجتمع حول دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز، من خلال 46 فقرة قياس موجهة إلى إدارات المؤسسة، وموزعة على محورين أساسيين:

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل الموسوم بالكفاءات الجوهرية، والمقسم بدوره إلى خمسة أبعاد فرعية تخص: طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة، بما يكافئ 21 فقرة قياس بمعدل (04) فقرات لكل بعد باستثناء البعد الأول المتضمن لـ: (05) فقرات، وفقا للترتيب الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): عدد فقرات الأبعاد الفرعية لمحور الكفاءات الجوهرية

الكفاءات الجوهرية	طول دورة الحياة	التعلم الجماعي	صعوبة التقليد	خلق القيمة للزبون	الليونة
عدد الفقرات	05	04	04	04	04
ترقيم الفقرات	من 01 إلى 05	من 06 إلى 09	من 10 إلى 13	من 14 إلى 17	من 18 إلى 21

المصدر: من إعداد الباحثة.

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع الموسوم باستراتيجية التمييز، والمقسم بدوره إلى ستة أبعاد فرعية تخص: جودة المنتج، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون. بما يكافئ 25 فقرة قياس بمعدل (04) فقرات لكل بعد باستثناء البعد الأول المتضمن لـ: (05) فقرات، وفقا للترتيب الموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): عدد فقرات الأبعاد الفرعية لمحور استراتيجية التمييز

استراتيجية التمييز	جودة المنتج	مدة حياة المنتج	التغليف	شبكة التوزيع	صورة العلامة	خدمة الزبون
عدد الفقرات	05	04	04	04	04	04
ترقيم الفقرات	من 22 إلى 26	من 27 إلى 30	من 31 إلى 34	من 35 إلى 38	من 39 إلى 42	من 43 إلى 46

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد وقع اختيارنا على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء العينات المتخصصة، وكونه يتيح للمستجوب تقدير درجة الموافقة بمستويات مختلفة خاصة وأن طبيعة الفقرات تتطلب ذلك، والذي يتراوح مدى استجابته من (1-5) كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): درجات مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1

المصدر: وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب

الإسلامي، 2000، ص7.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

هذا وقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محوري الدراسة، وذلك عن طريق حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي ($5/4=0,8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (11): الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: وليد عبد الرحمان الفراء، مرجع سابق، ص26.

حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات على مختلف الإطارات بشكل شخصي ومباشر تحسباً لضمان إيصالها إلى الأشخاص المعنيين، وذلك عن طريق العديد من الزيارات الميدانية، مع استمرار متابعة الباحثة لأفراد العينة لمدة استغرقت شهر تقريباً ما بين متابعة واتصال تلفوني حتى تمكنت الباحثة من استرجاع كل الاستمارات، وبعد فحصها تبين أن جميعها مكتملة البيانات بنسبة 100% مما يؤهلها لأن تكون صالحة للمعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: مجرى مقابلات الدراسة

تعد المقابلة الأداة الأكثر استخداماً لجمع البيانات الأولية في الدراسات النوعية، والتي تعرف بأنها: "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه، من أجل تحقيق أهداف الدراسة"¹. ومن هنا فالمقابلة تستخدم في مساءلة المبحوثين فردياً أو جماعياً لجمع البيانات الأولية ذات الطابع الكيفي.

وعليه فانطلاقاً من النوعين السابقين تنبثق العديد من أنواع المقابلات، لعل من أبرزها الأنواع الثلاثة الأكثر شهرة بين الباحثين، والمتمثلة في المقابلة المهيكلة، نصف المهيكلة وغير المهيكلة، هذه الأخيرة التي لا يعتمد فيها الباحث على خطة متسلسلة من الأسئلة المراد توجيهها للمستجيب وتسمى أيضاً بالمقابلة المعمقة أو المفتوحة، على عكس الأولى التي تعرف بالمقابلة النمطية والتي يكون فيها تحديد مسبق للأسئلة التي سوف يوجهها الباحث للمستجيب، أما النوع الآخر والمتمثل في المقابلة نصف المهيكلة فيتجه نحو تحديد مسبق لقائمة الأسئلة المعتمدة في المقابلة دون التقيد المطلق بها.

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص55.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

وفي دراستنا تم اعتماد المقابلات الفردية نصف المهيكلية، لضبط المستجيب بأبعاد ومتغيرات الدراسة، والتي أجريناها وجها لوجه مع كل من مدير الإنتاج، الجودة، التمويل، التجارة والموارد البشرية، إضافة إلى مدير المالية والمحاسبة بالمؤسسة المبحوثة، غير أنه تعسر علينا مقابلة باقي المدراء بسبب وضعية الغياب التي تزامنت مع فترة الدراسة لأسباب مختلفة، وكذا الحدث المهم الذي هدد حياة المؤسسة في 31 مارس 2016، والمتمثل في حريق مهول شب بالمخزن الخاص بحفظ المواد نصف المصنعة وكذا تامة الصنع، فتسبب في خسائر فادحة للمؤسسة كلفتها مئات الملايير.

ونظرا لكون الحديث مع مديري المؤسسة عن الكفاءات الجوهرية، أو كيفية صياغة الاستراتيجيات التنافسية لا سيما التمييزية منها، قابلا للانفتاح على أبعاد عدة، خصوصا إذا ترك المستجوب مسترسلا في خبراته المتراكمة والسياق الذي يعمل فيه، فإن تدخلنا أثناء المقابلات يعد ضروريا من أجل:

أ. توضيح مصطلح الكفاءات الجوهرية الذي يأخذ صورا ذهنية متباينة لدى المستجوبين؛

ب. إبقاء الحوار في إطار الكفاءات الجوهرية وتمييز المنتجات؛

ت. طلب إحصائيات تعكس وجود متغيرات الدراسة بالمؤسسة المبحوثة.

هذا وقد أخذ مجرى المقابلات مسلكين أساسيين هما:

1. المقابلات الأولية:

بما أن اختيارنا كان في بداية الأمر منصبا فقط على مؤسسة " نقاوس مصبرات " -باتنتة- للأسباب المدونة في المطلب السابق، لذلك فالالاتصال الأولي كان مع مسيري هذه المؤسسة، وبعد حصولنا على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية انطلقنا مباشرة بثلاث مقابلات أولية مع كل من مديري الإنتاج، الموارد البشرية وكذا مدير المالية والمحاسبة، وذلك تزامنا مع بداية سنة 2016 الموافق لـ: 01 فيفري، فكان الهدف منها اكتساب معارف أساسية عن طبيعة نشاط المؤسسة. وانصب تركيزنا من خلالها على المواضيع التالية:

أ. نشاط المؤسسة؛

ب. الهيكل التنظيمي؛

ت. نوع الاستراتيجية التنافسية المتبعة بها؛

ث. وضعية الكفاءات البشرية داخلها.

وبعد إجراء المقابلات الأولية تبين أن هذه المؤسسة تتجه نحو وضعية جد حسنة، تؤكد لنا اعتماد هذه

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

المؤسسة في دراستنا لدور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز، كما مكنتنا هذه المقابلات من تحديد عينة الدراسة، وكذا الأسئلة الواجب إدراجها ضمن دليل المقابلة. هذا الأخير الذي تضمن في صورته الأولية (15) سؤال، إلا أنه وبعد عرضه على الخبراء المحكمين وبمراجعة الأستاذ المشرف قامت الباحثة بحذف وتعديل بعض الأسئلة، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة، أين تم الإبقاء على (9) أسئلة فقط تخص كل من متغيري الدراسة بما في ذلك العلاقة بينهما.

2. المقابلات الرسمية:

تم إجراء المقابلات الرسمية مع المدراء المذكورة أسماؤهم سلفا والبالغ عددهم ستة مدراء، على مستوى مكاتبهم كل على حده، وذلك على مدار 6 أشهر وبمعدل نصف ساعة على الأكثر لكل مدير نتيجة لضغوطات العمل المفروضة عليهم خاصة وأن فترة إجراء المقابلات انطلقت من شهر أفريل إلى غاية شهر سبتمبر من نفس السنة، أين تزامنت هذه الفترة مع حلول فصل الصيف الذي تتلقى فيه المؤسسة طلبا أشبه بالخيالي، ففي هذه الجلسات التي تعد قصيرة نوعا ما أدلى المبحوثون بآرائهم وتصوراتهم حول الكفاءات الجوهرية وكذا واقع التمييز بالمؤسسة، وذلك من منطلق الخبرة والتجربة كل حسب طبيعة عمله، ليبلغ العدد النهائي للمقابلات المجراة 12 مقابلة موزعة على المدراء المعنيين كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع المقابلات على مدراء المؤسسة

المدير	الإنتاج	الجودة	التموين	التجارة	الموارد البشرية	المالية والمحاسبة
العدد	03	01	02	01	02	03

المصدر: من إعداد الباحثة.

ونظرا لتعذر تحليل محتوى المقابلة نتيجة للاختصار الشديد في إجابات أغلب المبحوثين أثناء إجراء المقابلات، وكذا تشابه الإجابات حول الأسئلة الوارد فيها، اتجهت الباحثة إلى اعتبار هذه الأخيرة كأداة تكميلية فقط تفيد في التقرب من واقع عمل المؤسسة محل الدراسة من جهة، وتساعد على تحليل واقع متغيرات الدراسة من جهة أخرى، كما تستخدم في تفسير نتائج تحليل الاستمارة من جهة ثالثة.

ثالثا: إجراء الملاحظة الميدانية

تعبر الملاحظة عن مشاهدة سلوك الأفراد، الظواهر والمشكلات ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات¹. ويميز عادة بين نوعين من الملاحظة، تتم

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص73.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الأولى بمشاركة أفراد الدراسة في سلوكهم والاندماج في حياتهم العملية بهدف الوصول إلى الفهم العميق للظاهرة فيطلق عليها بالملاحظة بالمشاركة، أما الثانية فنقوم على شرط غياب الاندماج في الظاهرة المدروسة، إذ يقتصر فيها الباحث فقط على جمع المعلومات دون التعايش مع المحيط المدروس وتعرف بالملاحظة بدون مشاركة.

وقد اكتفت الباحثة في هذه الدراسة بالملاحظة بدون مشاركة نظرا لتعذر العيش وسط الأفراد محل الدراسة، والبقاء معهم لمدة طويلة كي نشاركهم حياتهم اليومية، بالإضافة إلى أن إدارة المؤسسة لا تسمح بالمشاركة الفعلية فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تعتبر حساسة جدا. ومن هذا المنطلق تمثل هدف الباحثة من استخدام أداة الملاحظة في دمجها مع النتائج المتحصل عليها بواسطة كل من الاستمارة والمقابلة، بغية ربط النتائج بالواقع، والمساهمة في تفسيرها.

وبصفة عامة يمكن تلخيص الإجراءات التي قامت بها الباحثة لإتمام الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

أ. تم الاتصال بمؤسسة " نقاوس مصبرات " -باتنة-، وتم الحصول على موافقتها لمباشرة الدراسة الميدانية بها في جانفي 2016، وكانت الانطلاقة الفعلية في الشهر الموالي مباشرة الموافق لشهر فيفري من نفس السنة، إلى غاية سبتمبر 2016، حيث اعتبرت هذه المدة كافية لجمع البيانات اللازمة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها؛

ب. إجراء مقابلات أولية مع بعض المدراء خلال شهر فيفري لسنة 2016 بهدف التعرف على المؤسسة المختارة أكثر واختبار مدى توافر متغيرات البحث بها من عدمه، ومن ثم اتخاذ القرار بشأن مواصلة الدراسة بها أو البحث عن غيرها ممن تتوفر فيها المواصفات المطلوبة؛

ت. توزيع استمارات الدراسة على إدارات المؤسسة ومن ثم استرجاعها خلال الفترة ما بين 01 و 30 مارس؛

ث. إجراء مقابلات رسمية مع مجموعة من المدراء بمؤسسة " نقاوس مصبرات " -باتنة- في الفترة ما بين أبريل وسبتمبر من سنة 2016؛

ج. اعتماد الملاحظة من دون مشاركة تدعيما لنتائج الدراسة المستمدة من الأداتين السابقتين، وذلك بالموازاة مع فترة إجراء المقابلات الرسمية.

المطلب السادس: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق (Validity) قدرة محتوى أداة الاختبار على تمثيل جميع جوانب المتغير المراد قياسه، أما ثبات الاستمارة (Reliability) فيعبر عن مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها.

الفرع الأول: صدق أدوات الدراسة

تم قياس صدق أدوات الدراسة الحالية من خلال اختبار الصدق الظاهري الذي يفيد في تعديل فقرات الاستمارة استنادا إلى آراء مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى اختبار صدق المحك الذي يعكس صدق أداة البحث لما وضعت لقياسه من عدمه.

أولا: الصدق الظاهري

من أجل التحقق من صدق أدوات الدراسة (الاستمارة والمقابلة)، قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على قرابة 14 أستاذ محكم من ذوي الخبرة والاختصاص في علوم التسيير، منهجية البحث والإحصاء، من جامعات وطنية ودولية، وذلك بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة، وكل سؤال من أسئلة المقابلة مع تصحيح الفقرات والأسئلة غير الملائمة، وقد أدرجت الباحثة أسماء هؤلاء المحكمين، رتبهم العلمية وجامعة الانتماء في ملحق خاص. هذا وقد تم الأخذ بمختلف ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة، حتى ظهرت كل من استمارة ومقابلة الدراسة في صورتها النهائية (أنظر الملحقين رقم 01، 02).

ثانيا: صدق المحك

بعد التأكد من الصدق الظاهري لاستمارة البحث تم تطبيقها على عينة غرضية قوامها (26) مفردة استهدفت إطارات مؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة-، وذلك من أجل التعرف على مدى صدقها من خلال حساب معامل صدق المحك، الناتج عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات (α) كما هو موضح في الجدول (13)، إذ بلغ معامل الصدق الكلي لاستمارة الدراسة (0,950) والذي يعد مرتفعا جدا، شأنه شأن معامل صدق محاور الدراسة المقدر بـ: (0,912) و(0,918) على الترتيب، مما يشير إلى صدق جميع فقرات الاستمارة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات استمارة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (α cronbach's) لقياس مدى ثبات استمارة الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيمة المقبولة إحصائيا في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية تقدر بـ: 60%، حيث كلما فاق المعامل هذه النسبة اعتبر الثبات عال، ويكون أفضل كلما اقترب من الواحد الصحيح، أما فيما دون ذلك فيعد ضعيفا. وبتطبيق اختبار الثبات على إجابات المبحوثين نحو فقرات استمارة الدراسة وجد أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات تبلغ 90,3% كما هو موضح في الجدول (13)، والتي تعد نسبة جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (13): معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات α	معامل الصدق
الكفاءات الجوهرية	21	0,832	0,912
استراتيجية التمييز	25	0,843	0,918
الإجمالي	46	0,903	0,950

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات استمارة الدراسة قدر بـ: (0,832) بالنسبة لجميع فقرات المحور الأول المتمثل في الكفاءات الجوهرية، والذي يعد مرتفعا إذا ما قورن بالنسبة السابقة، كذلك الأمر بالنسبة لمعامل ثبات فقرات محور استراتيجية التمييز المقدر بـ: (0,843) والذي فاق بدوره النسبة المقبولة إحصائيا، مما يؤكد ثبات أداة القياس (الاستمارة) ويؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة، ويجعلنا على ثقة بصلاحياتها لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أغراض الدراسة واختبار صحة فرضياتها من عدمه تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for social science) التي يرمز لها اختصارا بالرمز (spss) في طبعته السادسة عشر، والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة، والمتمثلة في:

أولاً: معامل صدق المحك: لقياس صدق أداة الدراسة؛

ثانياً: اختبار ألفا كرونباخ (α cronbach's): لقياس مدى ثبات استمارة الدراسة؛

ثالثاً: مقاييس الإحصاء الوصفي (*Statistiques Descriptives*): منها التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف إجابات نفس العينة نحو فقرات الاستمارة وترتيبها حسب أهميتها؛

رابعاً: اختبار كولومجروف-سميرنوف (*Kolmogorov-Smirnov*): لمعرفة نوع البيانات فيما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، مع الاستعانة بحساب كل من معامل الالتواء (*Skewness*) والتفلطح (*Kurtosis*) لتأكيد نفس النتيجة؛

خامساً: معامل التضخم (*VIF*) والتباين المسموح به (*Tolerance*): لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات

سادسا: معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لاختبار اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها؛

سابعا: تحليل التباين للانحدار (Analyses de Variance): لاختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة؛

ثامنا: تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple): لاختبار دور المتغير المستقل بمختلف أبعاده في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة "نفاوس مصبرات" - باتنة -

يعرض هذا المبحث بطاقة تعريفية لأحد المؤسسات الناشطة في مجال المشروبات والمصبرات 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 الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز داخلها ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

في إطار محاولة الدولة النهوض بالاقتصاد الوطني واستغلال الثروات الطبيعية، قامت الدولة الجزائرية بإعادة هيكلة العديد من المؤسسات الوطنية، التي من بينها المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية (SOGEDIA) وذلك بموجب المرسوم 452/82 المؤرخ في 1982/12/11، والتي نتج عنها عدة مؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات (ENAJUC) التي تنفرع إلى 13 وحدة اقتصادية من أهمها وحدة "نفاوس مصبرات"، هذه الأخيرة التي تشكل موضوع بحثنا تم بناؤها سنة 1979 من طرف الشركة الفرنسية CIFAL ليبدأ بها الإنتاج سنة 1980، وقد ظلت تابعة للقطاع العام إلى غاية 04 أبريل 2006، أين تم خصصتها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة، وفي 17 فيفري 2007 تم الإمضاء على عقد التنازل رسميا بين البائع (ENAJUC) والمشتري (SARL SIMAGROF)، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ: 50 مليون دج.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة لأسباب مالية لصالح مجموعة ترافل (Trèfle) لتصبح شركة مساهمة برأس مال يقدر بـ: 1790030000 دينار جزائري، ليلتحق بها وخلال وقت قصير شريك ثالث مساهما بالآلات والمعدات يتمثل في مجمع معزوز (GROUP MAZOUZ). وفي سنة 2013 ونتيجة للخلافات المتكررة بين المساهمين تم فك الشراكة بينهم وبيعها لمجمع معزوز، الذي يعد المالك الرسمي لها إلى غاية يومنا هذا، مع الحفاظ على نوع المؤسسة تحسبا للتغيرات التي تطرأ في حال تغيير نوع الشركة، على اعتبار زوجة المالك وأبناءه مساهمين في الشركة.

تقع مؤسسة "نفاوس مصبرات" في الشمال الشرقي لمقر دائرة نفاوس على بعد 2 كلم من مقر الدائرة، وعلى الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نفاوس، إذ يعتبر موقعها استراتيجيا وهذا لاشتهار المنطقة بفاكهة المشمش التي تعتبر من أكثر المناطق المنتجة لها، كما تمتلك المؤسسة وحدة إنتاجية تابعة لها بمنطقة منعة بولاية باتنة تهتم بإنتاج المصبرات. حيث تتربع مؤسسة نفاوس على مساحة إجمالية تقدر بـ: 76859 متر مربع، موزعة على النحو التالي:

✓ مساحة مغطاة: 21602 متر مربع.

✓ مساحة غير مغطاة: 55257 متر مربع.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في تحويل الفواكه إلى نوعين من المنتجات: المشروبات والمصبرات، بنكهات وأذواق مختلفة تحت شعار المنتجات الطبيعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تصنيف منتجات المؤسسة وفقا لنوع التعبئة المتبع

المصبرات		المشروبات						المنتجات
مركز الهريسة	مرى الفواكه	ثلاثي المركز	نكتار الفواكه	مزيج الفواكه	عصير طبيعي	مشروب الفواكه	المياه الثمرية	التعبئة
						X	X	قارورات زجاجية
X	X	X						علب معدنية
			X	X	X	X		علب كرتونية
						X	X	Les canettes
						X	X	قارورات بلاستيكية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مديرية الإنتاج.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

من الجدول نلاحظ أن منتجات المؤسسة تنقسم إلى مجموعتين:

أولاً: المشروبات: ويضم هذا النوع الخطوط التالية:

- أ. المياه الثمرية N'gaous classic: وتشكل المنتج الرئيسي للمؤسسة والخط الإنتاجي الأول الذي دخلت به المؤسسة إلى السوق والذي يشمل فاكهتي البرتقال والشمش، كما تنتج المؤسسة منتج آخر من نفس الفاكهتين يسمى بالمياه الثمرية لايت الموجهة لفئة مرض السكري. حيث يتميز هذا النوع من المشروبات باحتوائها على 12% من الفواكه، ويتم تعبئته في قارورات زجاجية، بلاستيكية وعلب Canettes مختلفة السعة.
- ب. مشروب الفواكه Boisson de fruits: وتختلف فيه الفاكهة المستخدمة باختلاف طريقة التعبئة المتبعة، ففي القارورات الزجاجية نجد أذواق: توت وعنب، برتقال، برتقال أحمر، خوخ وإجاص، أناناس وشمش، أما العلب الكرتونية فتشترك مع سابقتها في نفس النكهات، بالإضافة إلى نكهات أخرى تتمثل في: المندرين، الكرز، ليمون بالنعناع، مانجو وشمش، في حين تظهر علب Canettes بأذواق: تفاح، فراولة، توت وعنب، كرز وليمون بالنعناع، لتدخل على القارورات البلاستيكية أذواق جديدة سنة 2016 تتمثل في: كرز، أناناس حمضيات، برتقال أحمر، خوخ وشمش، ومتعدد الفواكه، حيث تقدر نسبة الفواكه في هذا النوع من المشروبات ب: 25%.
- ت. عصير طبيعي Jus naturelle: يتواجد بمذاقي برتقال، برتقال وشمش، ويتميز باحتوائه على نسبة 100% من الفواكه، حيث تقتصر تعبئته على العلب الكرتونية ذات السعات المتباينة.
- ث. مزيج الفواكه Cocktail de fruits: يتوفر هذا النوع من المشروبات في شكل علب كرتونية تحوي الفيتامينات A, B, C, E ونمیز فيه متعدد الفيتامينات، فواكه استوائية ومزيج من البرتقال والليمون والجزر.
- ج. نكتار الفواكه Nectar de fruits: يقتصر فقط على فاكهة الشمش ويعبأ في علب كرتونية مختلفة السعة، يتميز باحتوائه على 50% من الفواكه، ونمیز فيه نكتار الشمش ونكتار الشمش لايت.
- ح. ثلاثي المركز Triple concentré: ونمیز فيه ثلاثي مركز البرتقال، ثلاثي مركز الشمش وثلاثي مركز البرتقال + التفاح + الأناناس ويتم حفظها في علب معدنية ذات سعة متماثلة.

ثانياً: المصبرات: وتشمل نوعين من المنتجات:

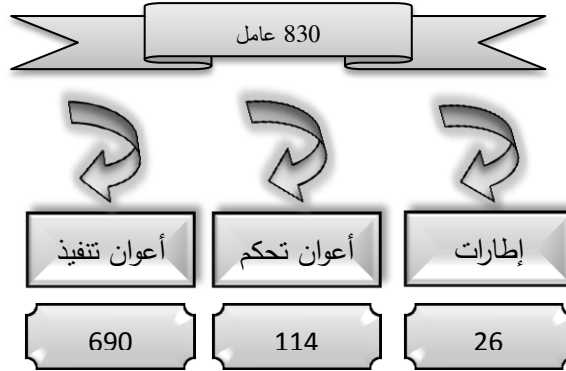
- أ. مربى الفواكه Confiture de fruits: تختلف تسميته باختلاف نوع الفاكهة المستخدمة، ويتواجد بأربع نكهات: الشمش، التين، الفراولة والتفاح تعبأ في علب معدنية متباينة السعة.
- ب. مركز الهريسة Harissa: ويقتصر إنتاجه فقط على الفصل الموافق لجني الفلفل، بسعة متماثلة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

المطلب الثالث: عدد العاملين بالمؤسسة

بالنظر إلى حجم عمال المؤسسة البالغ عددهم 830 عامل حسب إحصائيات سنة 2015، يمكن تصنيف المؤسسة المبحوثة ضمن المؤسسات الكبيرة، والشكل الموالي يوضح تقسيم عدد العمال حسب المستويات الإدارية بالمؤسسة.

الشكل رقم (27): توزيع عمال المؤسسة سنة 2015



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.

كما توظف المؤسسة عمال موسميين في فترة رحي فاكهتي البرتقال والمشمش بمعدل 40 عامل وقت رحي البرتقال وقرابة 100 عامل أثناء رحي المشمش. أما فيما يتعلق بنظام العمل داخل المؤسسة فهو موضح في الجدول (15).

الجدول رقم (15): نظام العمل في المؤسسة

طريقة العمل	فريق العمل
من 8:00 إلى 12:00 و من 13:00 إلى 16:30.	الإدارة
نظام فرقتين كل فرقة تعمل 8 ساعات.	فصل الشتاء
نظام ثلاث فرق كل فرقة تعمل 8 ساعات.	فصل الصيف
نظام فرقتين كل فرقة 12 ساعة.	رجال الأمن

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة.

هذا باستثناء الإطارات الذين لا يحكمهم نظام عمل خاص، وإنما طبيعة وحجم العمل المنوط إليهم هي الأسباب التي تحدد مدة بقائهم بالمؤسسة، وهو ما شكل حاجزا أمام الباحثة وألزمها إطالة مدة دراستها بالمؤسسة، نظرا لتغيب بعض الإطارات تزامنا مع الزيارات الميدانية للباحثة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

المطلب الرابع: 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، لا سيما في الآونة الأخيرة التي أصبح فيها قطاع المشروبات على وجه الخصوص يشهد منافسة حادة بين المؤسسات.

الفرع الأول: الموردون

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين محليين وأجانب على حد سواء، والجدول الموالي يوضح قائمة بأهم الموردين الأساسيين الذين تربطهم علاقات توريد بالمؤسسة.

الجدول رقم (16): أهم موردي المؤسسة

الموردون الأجانب			الموردون المحليون		
المنتج	العنوان	اسم المورد	المنتج	العنوان	اسم المورد
قارورات زجاجية	تونس	SOTUVER	سكر عادي وسائل	بجاية	CEVITAL
علب كرتونية	السعودية	SIG COMBIBLOC OBEIKAN	أغلفة بلاستيكية		MERIPLAST
Les canettes	اسبانيا	CROWN BEVCAN	أقفلة	سطيف	SGT
مركزات الفواكه	إيطاليا	AGRUMARIA REGGINA	أغلفة بلاستيكية		AGRO FILM
أنابيب بلاستيكية	تركيا	ASYA MEYVE SUYU VE GIDA SANAYI	علب معدنية	قسنطينة	EMMET
مركزات الفواكه	أستراليا	ESAROM	كرتون	الجزائر	TONIC INDUSTRIE
			علب معدنية		EMB
			مواد استهلاكية	وهران	VELNESS TECHNOLOGY
			قارورات زجاجية		ALVER

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مديرية المالية والمحاسبة.

حسب الجدول السابق فإن المؤسسة تحقق اكتفاء محلي بالنسبة لفاكهة المشمش، البرتقال والمندرين، حيث تتحصل على فاكهة المشمش من مدينة نقاوس، مسيلة ومنعة، أما فاكهتي البرتقال والمندرين فتشمل كل من البلدية، بومرداس والجزائر العاصمة، في حين تلجأ للاستيراد فيما يخص باقي الفواكه الأخرى في شكل مركزات من كل من إيطاليا وأستراليا على حد سواء. أما فيما يتعلق بمختلف مواد التغليف فالمؤسسة لا تعاني أي مشكل في حال رغبتها الانتقال من مورد إلى آخر بما يلبي احتياجاتها من حيث السعر والوقت، سواء من مورد أجنبي إلى محلي أو العكس، ماعدا العلب الكرتونية التي لا تمتلك فيها المؤسسة خيار الانتقال نحو مورد آخر على اعتبار أن السعودية هي المنتج الوحيد لهذا النوع من الأغلفة.

الفرع الثاني: الزبائن

تتعامل المؤسسة مع بعض المؤسسات كالخطوط الجوية الجزائرية (Air Algérie) ووزارة الدفاع الوطني (MDN)، بالإضافة إلى تجار الجملة المتواجدين عبر كافة أنحاء الوطن، كما تتعامل المؤسسة مع بعض المؤسسات الصناعية التي تشتري المنتجات نصف المصنعة بكميات معتبرة. وقد تمكنت المؤسسة إلى حد الآن من كسب ولاء الزبائن في جميع المنتجات التي تنتجها خاصة العصير نتيجة الجودة العالية التي تميزها عن منتجات المنافسين، والتي غطت العديد من فئات المجتمع صغارا وكبارا، وحتى المرضى بداء السكري من خلال المياه الثمرية لايت.

الفرع الثالث: المنافسون

ظلت المؤسسة لسنوات طويلة تعاني من منافسة الوحدات التابعة لنفس المجمع على اعتبار أن مؤسسة "نقاوس مصبرات" كما أشرنا سابقا كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية، إلا أنه وبعد عملية الخصخصة أصبح القطاع الخاص بما يضمه من مؤسسات تنتج نفس المنتجات يشكل المنافس المباشر للمؤسسة، خاصة في الآونة الأخيرة أين أصبح سوق المشروبات في الجزائر يشهد منافسة شديدة، نظرا لانعدام حواجز تحول دون دخول منافسين جدد للقطاع، ومن أهم هؤلاء المنافسين نذكر: توجة (Toudja)، رويبة (Rouiba)، رامي (Rami)، أورانجينا (Orangina)، فيتا جو (Vita Jus)، بيبسي (Pepsi)، كوكاكولا (Coca Cola)، فانتا (Fanta).

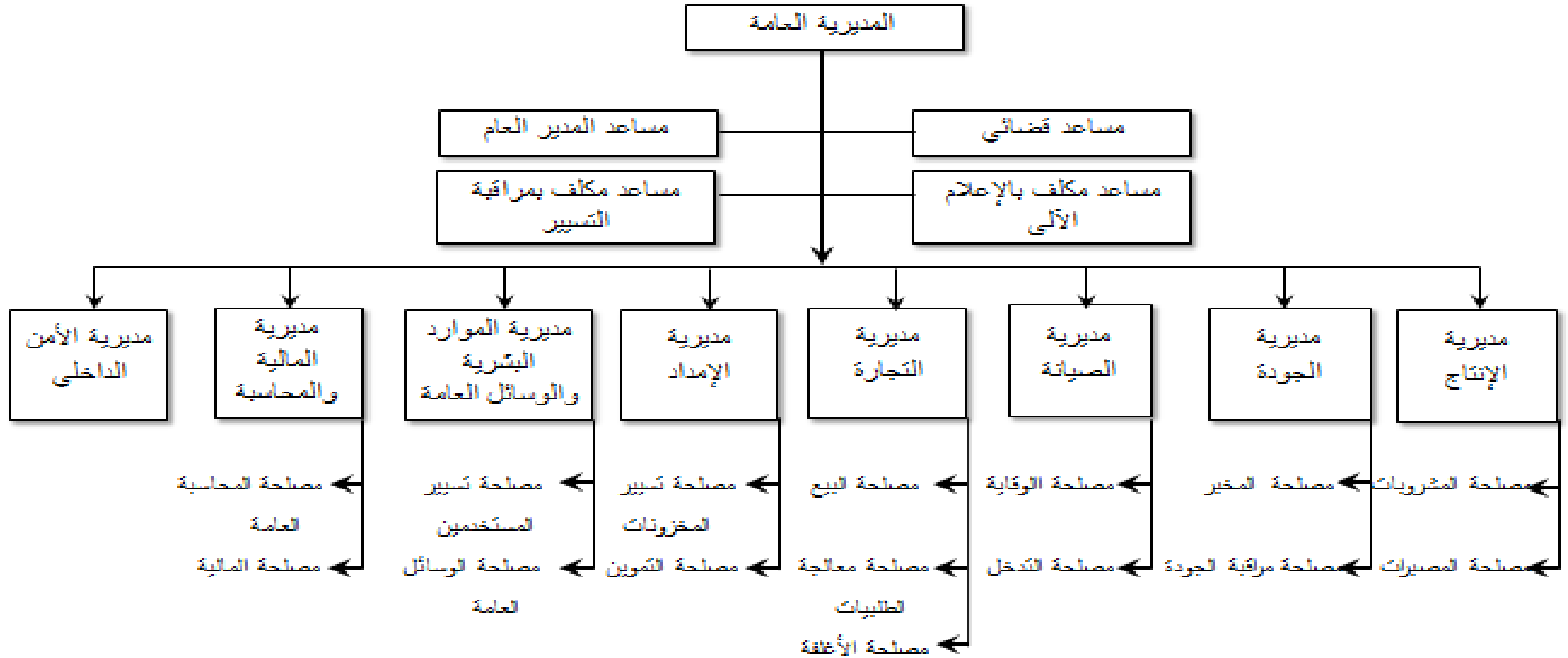
فيما تقل المنافسة إذا اتجهنا نحو سوق المصبرات الذي يعد فيه عدد المنافسين قليل إذا ما قورن بسابقه، فمن أبرز المنافسين في مجال المصبرات نجد: عمر بن عمر (Amor ben Amor).

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعد مؤسسة "نقاوس مصبرات" كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي عملت على تصميم هيكل تنظيمي يتوافق والنشاط الصناعي الذي تمارسه، تنصدره المديرية العامة يليها ثماني مديريات تختلف فيها المهام من مديرية إلى أخرى، والمتمثلة في: مديرية الإنتاج، مديرية الجودة، مديرية الصيانة، مديرية التجارة، مديرية الإمداد، مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة، مديرية المالية والمحاسبة، ومديرية الأمن الداخلي، حيث تنفرع كل مديرية إلى عدة مصالح، هذه الأخيرة التي شهدت إدخال بعض التعديلات نتيجة التطورات الاقتصادية والقانونية التي مرت بها المؤسسة منذ خوصصتها، كأن يتم استحداث ورشات خاصة بالمنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة من فترة إلى أخرى، ليظهر الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة والموافق لسنة 2016 في الشكل (28).

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "تفاوس مصبرات" - باتنة-



المصدر: مديرية الموارد البشرية.



المبحث الثالث: واقع الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز بالمؤسسة محل الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى الكشف عن حقيقة متغيرات الدراسة المتمثلة في الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز بمؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتة-، وذلك من خلال تحليل الأبعاد المتبناة في الدراسة الحالية لكل متغير من متغيرات الدراسة، استنادا إلى المقابلات الفردية والملاحظات الميدانية التي قامت بها الباحثة أثناء فترة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل وضعية الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة

عالجت الدراسة الحالية مفهوما حديثا تمثل في الكفاءات الجوهرية، أين تم التطرق إلى ما توصل إليه الباحثون في هذا الموضوع، وفي محاولة لمعرفة حقيقة هذا الأخير بمؤسسة "نفاوس" قامت الباحثة بمجموعة من المقابلات نتج عنها أن المؤسسة محل الدراسة لم تبق بعيدة عن هذا الاتجاه، إذ أعطت المورد البشري عناية فائقة من خلال العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، والحرص على تنميتها وتطويرها في إطار العمل الجماعي وغرس روح الفريق، بغية تحقيق منتجات ذات جودة عالية ترضي الزبون وتولد لديه ولاء لهذه العلامة التجارية، لتشكل بذلك حاجزا أمام كل منافس يرغب تقليد منتجاتها، في سبيل التحسين المستمر وطرح منتجات جديدة تضمن توسيع نطاق أعمالها ومعاملاتها.

الفرع الأول: طول دورة الحياة

يحتل المورد البشري بمؤسسة "نفاوس" المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فهو أساس كل نشاط أو عمل، إذ لا قيمة للتجهيزات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة ما لم تتوفر كفاءات بشرية تحسن استخدامها، لذا فقد باتت مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تسهر على التسيير الفعال لمختلف مواردها البشرية من خلال المهام الموكلة إليها والتي نذكر منها:

أولاً: السهر على تسيير الحياة المهنية للعامل ومتابعة السير الحسن للتنظيم الداخلي للمؤسسة؛

ثانياً: التنسيق المحكم بين مختلف المصالح والفروع التابعة لها، في سبيل الاستعمال العقلاني للمورد البشري؛

ثالثاً: حماية حقوق العمال منذ توقيع عقد العمل إلى غاية نهاية علاقتهم بالمؤسسة؛

رابعاً: الحرص على ضمان تكوين المورد البشري نظريا وتطبيقيا، بهدف زيادة كفاءته المهنية.

وفي ذات السياق تؤكد مديرة الموارد البشرية أن المؤسسة تنتهج سياسة التوظيف الخارجي، مستندة بذلك إلى الكفاءات العلمية لطالب العمل التي تتوافق والمنصب الوظيفي الشاغر، أين تنطلق عملية التوظيف من وجود مناصب شاغرة يتم الاعلان عنها من قبل المسؤول المباشر، وذلك بوضع طلب عمل للمنصب الشاغر ليقدم بعدها

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

إلى مديرية الموارد البشرية مرفوقاً بمواصفات المنصب، حيث تلجأ هذه المديرية إلى طلبات التوظيف المقدمة للمؤسسة، ليتم في مرحلة لاحقة اختيار الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة لشغل المنصب، وبعد ذلك يتم استدعاؤهم هاتفياً للمؤسسة لإجراء مقابلة شفوية واجتياز اختبار كتابي، وعلى أساس هذين الأخيرين يتحدد عدد الموظفين الجدد حسب عدد المناصب الشاغرة¹، ليتم كمرحلة أخيرة تقديم الناجحين للمسؤول المباشر الذي يتولى مهمة إعلام الموظف الجديد بكل ما يخص المؤسسة، المنصب والأعمال الموكلة إليه، مع الالتزام بتدريبه على طبيعة العمل. أما في حالة عدم تطابق الكفاءات العلمية لمقدمي طلبات التوظيف للمؤسسة مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، فإن المؤسسة تلجأ إلى الإعلان في الجرائد أو التلفاز، وهذا في حالات نادرة، لأن عدد طلبات التوظيف المقدمة للمؤسسة يفوق في أغلب الأحيان عدد المناصب الشاغرة.

وعليه فإن عملية التوظيف بمؤسسة "نقاوس" يغلب عليها الطابع العلمي لضمان الحصول على أكفأ الموارد البشرية القادرة على تحسين وضعية المؤسسة وتحقيق التميز ضمن قطاع نشاطها. إلا أنه وما يعاب على المؤسسة هو مراعاة الأولوية في عملية التوظيف لأهل المنطقة، على غرار باقي المؤسسات الأخرى التي تفتح باب التوظيف أمام الجميع.

وتدعيماً لما سبق فإن تكوين الموارد البشرية يعد ضرورة حتمية تفرضها البيئة الحالية للمؤسسات، حيث التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة، مما فرض على مؤسسة "نقاوس" الاهتمام بتكوين مواردها البشرية واعتباره سلاحاً ذو حدين كونه نشاطاً استثمارياً يدر أرباحاً طويلة الأمد من جهة، ويمكنها من تدارك ومسايرة مختلف التطورات الحاصلة من جهة أخرى، لاسيما قطاع المشروبات الذي تنتشط فيه المؤسسة والذي يعاني من منافسة حادة بين المؤسسات، حيث ينقسم التكوين بالمؤسسة إلى:²

أولاً: التكوين الداخلي: ويتم داخل المؤسسة ويأخذ شكلين أساسيين، يتمثل الأول في قيام المسؤول المباشر عن العمل بتكوين موظفيه خاصة الجدد منهم فيما يتعلق بقوانين العمل داخل المؤسسة والأعمال التي يتعين عليهم القيام بها، أما الشكل الثاني فيظهر في جلب خبراء من مؤسسات خاصة بناء على طلب مقدم من هذه المؤسسات للقيام بتكوين الموظفين داخل المؤسسة وعقد ملتقيات؛

ثانياً: التكوين الخارجي: ويمارس خارج المؤسسة أين يتم تكوين الموظفين عن طريق إرسالهم إلى مراكز التدريب والتعليم لمدة تتراوح بين 15 يوم وشهر. والجدول (17) يتضمن أمثلة توضيحية عن هذا النوع من التكوين.

¹ مقابلة أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/04/13.

² مقابلة أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/04/14.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (17): أمثلة عن التكوين الخارجي

الرقم	المديريات	اسم التكوين
01	مديرية الإنتاج	علاقة رئيس الفرقة بعماله، متطلبات الحصول على شهادة الإيزو
02	مديرية الإمداد	تسيير المخزون
03	مديرية الصيانة	البرمجيات
04	مديرية المالية والمحاسبة	المحاسبة وفق النظام الجديد
05	مديرية الموارد البشرية	الاتصالات

المصدر: من إعداد الباحثة.

ففي كل سنة تضع مديرية الموارد البشرية بمؤسسة "نفاوس" مخططا تكوينيا يضم احتياجات كل مصلحة حسب التصريح المقدم من قبل مسؤولها، ليتم بعدها مقارنة هذه الاحتياجات مع الميزانية المتاحة للتكوين، وينتج عن ذلك تحديد المصالح المستفيدة، مع تحديد تاريخ، مكان ومدة التكوين. أما الأشخاص المعنيين بالتكوين فيحدداهم المسؤول المباشر على اعتبار أن هو من لديه المعرفة الكافية بموظفيه.

كما تحرص المؤسسة على تجسيد مفهوم التدوير الوظيفي لتضمن بذلك تراكم المعارف العملية لدى موظفيها من خلال الانتقال من وظيفة إلى أخرى، الأمر الذي أكدته مديرة الموارد البشرية بالمؤسسة بذكرها لأمثلة عن حركة تنقل بعض الموظفين خلال فترة نشاطهم بالمؤسسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): أمثلة عن التدوير الوظيفي

الرقم	مسار التدوير الوظيفي
01	الإنتاج - المحاسبة العامة - الموارد البشرية
02	التجارة - المخبر - التجارة - التموين
03	مراقبة التسيير - المالية
04	الإنتاج - التجارة - الموارد البشرية

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

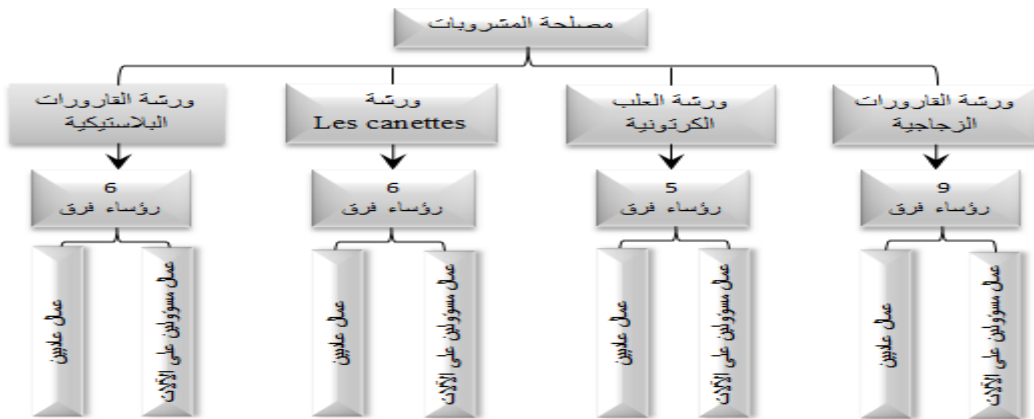
وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة "نفاوس" تمتلك كفاءات بشرية مؤهلة، ينقصها التكوين الأجنبي الذي يكسبها مهارات إضافية عالية تمكنها من تحقيق الريادة العالمية، خاصة وأن منتجات المؤسسة عرفت انتشارا واسعا في الآونة الأخيرة مس العديد من الدول الأجنبية.

نظرا لكفاية مدة الدراسة بالمؤسسة المبحوثة، تمكنا من تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة بها، والتي يمكن وصفها بالثقافة القوية التي تعمل على ربط عناصر المؤسسة ببعضها البعض، من خلال التشارك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد داخلها، وتساعد على توجيه طاقاتها نحو تصرفات منتجة، وهذا ما يتجسد بتبني طرق تفكير مشتركة تعكس ثقافة التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد هذه الأخيرة على زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعيتها التنافسية، خاصة في ظل التغيرات الديناميكية والتطورات التكنولوجية التي تفرض على المؤسسات تبني أساليب وطرق جديدة تضمن الانتقال من واقع إلى واقع أفضل يتماشى مع هذه التغيرات.

وهو ما أكدته مديرة الموارد البشرية حينما أفرت بأن نظام العمل داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع الاجتماعي، مما يسمح بتحقيق التجانس بين وظائف المؤسسة وربط مختلف المديرات ببعضها البعض، مرجعة بذلك السبب الرئيسي للتسيير الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة، كأهم دور تقوم به مديرية الموارد البشرية التي تضع رأس المال البشري في أولى اهتماماتها، باعتباره أساس كل التحولات وتسعى جاهدة للاستغلال الكفاء والعقلاني للمورد البشري، الهادف إلى انخراط جميع العمال في فرق عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة، معتبرة العمل الجماعي كأحد مبادئ وقيم العمل داخل المؤسسة¹.

ويجد هذا البعد (التعلم الجماعي) تطبيقا واسعا على مستوى مصلحة إنتاج المشروبات، هذه الأخيرة التي تضم أربع ورشات، لكل ورشة رئيس خاص بها يندرج تحته رؤساء فرق يختلف عددهم باختلاف ورشة الانتماء، وكل رئيس فرقة مسؤول على نوعين من العمال عاديين ومسؤولين على الآلات، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (29): توزيع العمال في مصلحة المشروبات



المصدر: مديرية الإنتاج.

¹ مقابلة أجريت مع مديرة الموارد البشرية بتاريخ: 2016/04/13.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

يتضح من الشكل السابق استقلالية الورشات الأربع عن بعضها البعض، في حين يترجم ذات الشكل العمل بروح الفريق داخل كل ورشة إنتاج، فعلى مستوى الورشة الأولى مثلا المختصة بإنتاج القارورات الزجاجية نجد 9 فرق عمل، كل فرقة مكونة من مجموعة من العمال يتقاسمون الأعمال مع مختلف الفرق المكونة لنفس الورشة، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء المنجز، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (19): تطور إنتاج المشروبات من سنة 2012 إلى 2015

الوحدة: طن

السنوات				نوع المشروب
2015	2014	2013	2012	
40000	39000	33691	21290	القارورات الزجاجية
48000	35000	18638	13212	العلب الكرتونية
29000	20000	13701	/	Les canettes
85000	38000	/	/	القارورات البلاستيكية

المصدر: مديرية الإنتاج.

ومن هذا المنطلق يتوجب على مؤسسة "نفاوس" السعي نحو إدخال تعديلات مستقبلية على هيكلها التنظيمي بهدف توفير المحيط الاجتماعي الأمثل القادر على تشجيع التعلم الجماعي داخل وبين فرق العمل، في سبيل الرفع من المبيعات وتحقيق أكبر نسبة من رقم الأعمال.

الفرع الثالث: صعوبة التقليد

كما سبق وأن أشرنا في الجانب النظري أن صعوبة التقليد تنتج من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في التبعية التاريخية، الغموض السببي والتعقيد الاجتماعي، نقوم في هذا الفرع بتحليل صعوبة تقليد منتجات "نفاوس" انطلاقا من هذه المصادر الثلاثة فينتج لدينا:

أولا: التبعية التاريخية

لقد ظلت مؤسسة "نفاوس" تابعة للدولة قرابة سبعة وعشرين سنة كما ذكر في المبحث السابق، مما أكسبها خبرة عالية في مجال الإجراءات الإدارية وساعدها في ضبط معاملاتها الإدارية حسب ما صرح به مدير الإنتاج بالمؤسسة، على اعتبار أن المؤسسات العامة وعلى وجه التحديد الجزائرية منها تركز بنسبة كبيرة على التنظيم الإداري أكثر من طبيعة العمل في حد ذاته، على خلاف المؤسسات الخاصة التي تسعى في المقام الأول إلى تعظيم الأرباح لأقصى حد ممكن، وهذا ما اعتبر كنقطة قوة بالنسبة للمؤسسة حينما انتقلت من الملكية العامة إلى

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الخاصة، فمزجت بين التنظيم الإداري وتحقيق الأرباح انطلاقاً من جودة المنتجات، هذا بالإضافة إلى مختلف الشراكات التي قامت بها المؤسسة مع دول أجنبية بخصوص تكوين عمالها في عهد الدولة، ومع بعض المعاهد والمؤسسات الجزائرية الخاصة لنفس السبب منذ خوصصتها، وكذا علاقات المؤسسة مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها، الموقع الجغرافي والبنية التحتية التي تميزها، وحتى نوع المؤسسة الذي انتقل من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ثم شركة مساهمة بشريكين فثلاثة شركاء لتبقى بعدها بنفس الاسم لكن بمالك وحيد. ناهيك عن مختلف النجاحات ولحظات الفشل التي عاشتها المؤسسة طيلة فترة نشاطها، كلها ظروف ومراحل شكلت مسار حياة المؤسسة وجعلت من العسير تقليد منتجاتها لمن رغب في ذلك.

ثانياً: الغموض السببي

من خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج أن المكانة التي حققتها منتجات "نفاوس" لم تكن وليد الصدفة، وإنما هي نتيجة لتبني طرق وأساليب خاصة في مزج عناصر إنتاجها الملموسة وغير الملموسة على حد سواء، أين تتم الأولى على مستوى المخبر الخاص بالمؤسسة والمسؤول عن تحضير تركيبة المنتج، الأمر الذي دفعها إلى منع كافة المتربصين بها من الدخول إليه، مما شكل حاجزاً أمام الباحثة في الكشف عن الطريقة السرية المستخدمة من قبل المؤسسة، فعلى حد تعبير مدير الجودة قائلاً: "لو نزود أي مؤسسة بنفس المكونات الداخلة في تركيب منتجنا وننقل نفس فريق العمل لذات المؤسسة لن تتمكن من الوصول إلى نفس النتيجة، لأن مؤسستنا تتمتع بطريقة خاصة تقوم على مبدأ التنسيق المحكم بين مختلف عناصرها، مما يسمح بظهور المنتج بالشكل المطلوب والمرغوب من قبل الزبون"¹، كما تضع المؤسسة مبدأ التحسين المستمر ضمن أهدافها تقادياً لإمكانية تقليدها.

ثالثاً: التعقيد الاجتماعي

ترتبط مؤسسة "نفاوس" بشبكة من العلاقات مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها داخلياً وخارجياً، إذ يتجسد البعد الداخلي في نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، التي تربط مختلف العاملين وفق نظم العمل الجماعي كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك. أما على المستوى الخارجي فقد لعبت شهرة علامة "نفاوس" دوراً كبيراً في ولاء الزبائن لها، على عكس علاقة المؤسسة بمورديها التي تحكمها المصلحة العامة، أين تتجه المؤسسة دوماً نحو المورد صاحب السعر الأقل، باعتبار أن سعر التوريد ما هو إلا تكلفة يتحملها الزبون النهائي، مع الأخذ بعين

¹ مقابلة أجريت مع مدير الجودة بتاريخ: 2016/06/06.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

الاعتبار شرطين أساسيين في عملية التوريد هما:

أ. تلبية الطلبات في الوقت المحدد وبالكميات المتفق عليها؛

ب. إمكانية التسديد البعدي لفاتورة المشتريات، في حالة ما إذا تعذر على المؤسسة التسديد الفوري.

وبالتالي فعلى الرغم من حدة المنافسة التي يشهدها قطاع المشروبات، بسبب انعدام حواجز تمنع دخول منافسين جدد للقطاع، إلا أن مؤسسة "نقاوس" تمكنت بفعل تراكم معارفها المتميزة على طول مسارها التاريخي، وتفردا بطريقة خاصة في مزج عناصر إنتاجها وكذا ولاء الزبائن لها، من تشكيل حواجز تحميها من تقليد منافسيها وتساعد على تحسين وتنويع منتجاتها بهدف إرضاء الزبون بالدرجة الأولى.

الفرع الرابع: خلق القيمة للزبون

تضع مؤسسة "نقاوس" الزبون محور اهتمامها، حيث تسعى لتلبية احتياجاته ورغباته بطريقة أفضل من منافسيها، وذلك من خلال العمل على توسيع تشكيلة منتجاتها، والقيام ببحوث السوق لاختبار درجة تطابق جودة منتجاتها مع توقعات الزبون ومدى رضاه عن المنتج المقدم، حيث يظهر هذا البعد من خلال:

أولاً: القيمة المميزة للمنتج

إن مؤسسة "نقاوس" كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الهادفة نحو تمييز منتجاتها، فقد عملت على خلق خصائص فريدة في منتجاتها تختلف عن تلك المتضمنة في منتجات المنافسين وتقديمها بسعر مقبول مع مراعاة شرط الوضوح، الذي غالبا ما يتحقق في المنتجات الاستهلاكية كونها تتصف ببساطة الاستخدام، على خلاف المنتجات التكنولوجية مثلا التي قد لا يكون التمييز فيها واضحا فيؤدي إلى سوء استخدامها أو استخدامها بطريقة خاطئة. ويمكن تلخيص القيمة المميزة لمنتجات المؤسسة في النقاط التالية:

أ. تقديم منتجات طبيعية، غنية بالفيتامينات وتخدم صحة الزبون؛

ب. تفرد المنتجات بجودة عالية؛

ت. تنوع المنتجات من حيث الشكل، الحجم، الذوق واللون؛

ث. توفر المنتجات بشكل مستمر في السوق؛

ج. ملاءمة سعر البيع مع القدرة الشرائية للزبون.

باعتبار أن الباحثة من بين مستهلكي منتجات "نقاوس" فترى أن الإقبال الكبير للزبائن على منتجات المؤسسة رغم السعر الذي يراه البعض مرتفعاً نوعاً ما مقارنة بمنتجات المنافسين، إن دل على شيء فإنما يدل على رضا الزبون، هذا الأخير الذي غالباً ما يقيس مستوى رضاه عن المنتج بمستوى جودته. الأمر الذي يبرر استقطاب منتجات "نقاوس" إعجاب العديد من الزوار بالمعرض العالمي للأغذية بدبي، حينما رأوا بأن مشروبات "نقاوس" لها طعم فريد يمزج بين طعم العصير والسكر وبنفس الوقت مشروب غازي، ويشبهون شرب هذه المشروبات بشرب الطبيعة بحد ذاتها.

فمن أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد القيمة المدركة نذكر:

أ. نسبة التغطية المحلية، والتي فاقت 90% من التراب الوطني؛

ب. عدد الشكاوي الواردة من المستفيدين من المنتج؛

ت. عدد الدول المستوردة لمنتجات المؤسسة.

ويمكن توضيح تطور شكاوي الزبائن حول منتجات المؤسسة خلال السنوات الأخيرة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تطور شكاوي الزبائن

السنوات	2012	2013	2014	2015
عدد الشكاوي	06	04	12	/

المصدر: مديرية الجودة.

ما يلاحظ من الجدول السابق هو انخفاض عدد شكاوي الزبائن بين سنتي 2012 و 2013 والمتعلقة غالباً بعدد الأخطاء في الكميات المطلوبة، أو وجود منتجات تالفة، في حين يرتفع عدد الشكاوي في سنة 2014 الموافقة لفتح خط إنتاج القارورات البلاستيكية، هذا الخط الذي شهد بداية غير موفقة أين بلغ عدد الوحدات المعيبة ذروته بسبب سوء استخدام التكنولوجيا، مما فرض على المؤسسة إعادة استرجاع كل الكميات الموزعة، لينعدم عدد الشكاوي مباشرة في السنة الموالية، مما يدل على اهتمام المؤسسة بزبائنهم والسهر على إرضائهم وتوفير راحتهم، من خلال الأخذ بعين الاعتبار متطلباتهم أثناء عملية التحسين.

وسعيًا من المؤسسة لإرضاء زبائنهم قامت بوضع دفاتر تسمى بـ"دفاتر الاقتراحات" على مستوى وكلائها وموزعيها المعتمدين تعنى بتسجيل كل ما يتعلق بحالة الخدمات، المنتجات وإمكانيات التحسين، وكذا إعداد

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

استبانات لعينات من زبائنها بشكل دوري لتحديد جوانب الرضا من عدمه ومتابعة تطور معدل الولاء للمؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن مؤسسة "نقاوس" لا تزال تسعى نحو تحسين منتجاتها عن طريق استحداث برنامج

يمكنها من متابعة مبيعاتها في كل بقعة من بقاع الوطن، ضمانا لإدراك جودة منتجاتها من قبل الزبون النهائي.

الفرع الخامس: الليونة

أكدت جميع المقابلات الشخصية التي قامت بها الباحثة مع بعض الإطارات، أن الطموح الحالي للمؤسسة يتمركز حول توسيع نطاق التصدير قدر الإمكان، تدعيما للتوجه الجديد للسياسة الجزائرية المتمثلة في سياسة الحكومة، التي أخذت منحرجا جديدا يتجه نحو تشجيع التصدير خارج قطاع المحروقات، خاصة وأن المؤسسة تحصلت على لوحة شرفية من ناحية المؤسسات الأكثر تصديرا في الجزائر بمجال المشروبات، حسب ما أدلى به مدير المالية والمحاسبة بالمؤسسة¹.

وفي هذا الصدد عملت المؤسسة على قدم وساق سعيا نحو تنويع منتجاتها، إذ تمكنت من تحقيق نجاح معتبر على حد تعبير مدير الإنتاج، يظهر أساسا في تنويع تشكيلة مشروباتها على وجه التحديد سواء من حيث الشكل، الحجم أو الذوق كما لاحظنا ذلك سابقا، مما أهلها إلى ولوج أسواق جديدة. فبعدما كان تصدير منتجات المؤسسة يقتصر فقط على فرنسا، كندا، إنجلترا فقد تم خلال الثلاثي الأخير من سنة 2015 ولأول مرة تصدير منتجات "نقاوس" نحو تونس، مع الأخذ بالحسبان دولتي دبي والكويت ديفوار وحتى الولايات المتحدة الأمريكية، الرغبة في استيراد منتجات المؤسسة في الأمد القصير، هذا وتسعى المؤسسة إلى إدخال منتج السكر والزيت ضمن قطاع نشاطها في سبيل توسيع تشكيلة منتجاتها، الأمر الذي يساعدها في اكتساح أسواق دولية أخرى.

المطلب الثاني: تحليل مجالات التمييز بالمؤسسة

انطلاقا من المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية التمييز، وكذا نتائج المقابلات الشخصية بمؤسسة "نقاوس"، تبين لنا اتباع هذه الأخيرة لاستراتيجية تمييزية تسعى من خلالها إلى التقرب من الزبون والاهتمام بإشباع حاجاته، إذ ركزت على تمييز المنتج من حيث الجودة، مدة الحياة، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون في إطار محاولة التعزيز من قدرتها التنافسية والتميز في قطاع نشاطها.

¹ مقابلة أجريت مع مدير المالية والمحاسبة بتاريخ: 2016/09/04.

الفرع الأول: جودة المنتج

نظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها ومواكبة تطلعات الزبون، سعت نحو تبني استراتيجية خاصة بجودة المنتج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم الجيد في نوعية المنتج، وقد تمكنت من ذلك وتحصلت على شهادة ISO 9001 سنة 2005، فاستمعت بامتيازاتها لمدة ثلاث سنوات حتى سنة 2008، أين تم تجديدها لتمتد إلى غاية سنة 2011.

ومن هذا المنطلق سعت مؤسسة "نفاوس" نحو التحسين المستمر لمختلف عملياتها الإنتاجية بهدف إرضاء زبائنها، إذ قامت بمجموعة من التعديلات خلال السنوات الأخيرة تهدف من خلالها إلى تحسين أدائها، متخذة بذلك متطلبات الزبون كأهم أولوياتها بهدف إشباعه، حيث يمكن تلخيص آليات التحسين المتبعة من قبل المؤسسة في النقاط التالية:

أولاً: الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية؛

ثانياً: إنتاج المشروبات والمصبرات طبقا لمواصفات الجودة العالمية؛

ثالثاً: العمل على تقليص المنتجات غير المطابقة إلى أدنى حد ممكن؛

رابعاً: الحرص على تنسيق علاقات العمل بين مختلف ورشات الإنتاج من جهة، وبين شتى المديرية الأخرى من جهة ثانية ضمانا لنوعية المنتج؛

خامساً: جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية؛

سادساً: العمل على الاستفادة من المنتجات غير المطابقة للمواصفات بإعادة بيعها.

وفي محاولة للكشف عن السياسة المتبعة في تقليص المنتجات غير المطابقة، هذه الأخيرة التي لطالما شكلت تفاقها هاجسا أمام كل مؤسسة وكلفها مبالغ طائلة، عبر عنها اليابانيون باللاجودة واعتبروها السبب الرئيسي وراء ارتفاع سعر البيع، ثمن مدير الجودة بالمؤسسة مهام المديرية التابع لها مركزا على مصلحة مراقبة الجودة، المسؤولة على مراقبة جودة المنتجات، انطلاقا من مراقبة كل المواد الأولية التي تدخل المؤسسة، وكذا كل المغلفات وذلك بإخضاعها لمجموعة اختبارات للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير المعمول بها، وكذا لمطابقتها للمواصفات النوعية، ليتم بعد ذلك إرفاقها بشهادة مطابقة تقدم إلى مصلحة المخبر، أين يتم تحضير تركيبة المنتج بالتنسيق مع تقنيي الإنتاج وذلك بعد إجراء مجموعة من التحاليل الإضافية¹. ونظرا للمنافسة الشديدة في مجال المشروبات ولكون

¹ مقابلة أجريت مع مدير الجودة بتاريخ: 2016/06/06.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

منتجات المؤسسة ذات جودة عالية تعذر علينا الحصول على الخصائص الواجب توفرها في كل عنصر باعتبارها أشياء خاصة بالمؤسسة.

كما تشمل سياسة مراقبة الجودة مراقبة كل المواد الكيميائية التي تدخل عملية الإنتاج بهدف قياس مدى فعاليتها وكذا تأثيرها على المنتج، بالإضافة إلى مراقبة المنتجات النهائية منذ دخولها المخزن إلى غاية وصولها إلى المستهلك، بما في ذلك طريقة التخزين، حيث يتم إجراء تحاليل يومية للمنتجات ذات طبيعة فيزيائية، كيميائية، وكذا ميكروبيولوجية للتأكد من سلامة المنتج قبل تسويقه، وبما أن كل منتج يسوق يرفق بشهادة مطابقة المنتج للمعايير وشهادة تحليل المنتج، ففي حالة توافق الشهادتين يسوق المنتج بطريقة عادية، أما في حالة عدم التوافق فيتم مباشرة عزل الحصة المستهدفة من المنتج على أن يتم إخضاعها إلى تحاليل إضافية، ينتج عنها إتلاف المنتج إذا ثبت عدم مطابقتها، وهذا بعد إجراء محضر معاينة مع المحضر القضائي، وعليه فمصلحة مراقبة الجودة تملك كافة الصلاحيات في توقيف بيع المنتج أو تركه للبيع.

على أن يتولى أعوان التسويق مهمة مراقبة المنتج بعد خروجه من المؤسسة، وذلك عن طريق إرسال تقارير دورية إلى مصلحة مراقبة الجودة، أين يتم دراستها فينتج عنها تامين الأمور الإيجابية، والسعي نحو تصحيح الأمور السلبية. فكل هذه المهام التي أثقلت كاهل مصلحة مراقبة الجودة توجت بنجاحات إيجابية تمثلت في:

أ. تراجع عدد الوحدات التالفة لمنتجات "نقاوس" من سنة لأخرى؛

ب. زيادة عدد زبائن المؤسسة؛

ت. تحسين عمليات إنتاج منتجات جديدة.

هذا وقد استطاعت مؤسسة "نقاوس" في فترة وجيزة العودة إلى مصاف أكبر المؤسسات، على حد تعبير مدير المالية والمحاسبة بعد أن أدخلت آليات تسيير جديدة وتقنية حديثة لإنتاج مختلف أنواع المشروبات والمصبرات. والجدول الموالي يوضح قيمة مشتريات الآلات خلال الفترة 2012-2015.

الجدول رقم (21): تطور مشتريات الآلات خلال الفترة 2012-2015

الوحدة: دج

السنوات	2012	2013	2014	2015
قيمة المشتريات	1011365192,28	524285483,00	1119583715,20	759143288,6

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة تتفق سنويا أموال ضخمة في شراء آلات جديدة، وتجديد القديمة منها، إذ نسجل ارتفاعا ملحوظا في قيمة المشتريات سنة 2012، وكذا سنة 2014 تزامنا مع دخول المؤسسة في خطي إنتاج جديدين أولهما خاص بإنتاج Les canettes والآخر يتعلق بإنتاج القارورات البلاستيكية بمعدل سلسلتين لكل خط إنتاج، وهذا دليل على توسع نشاط المؤسسة، ليلبغ إجمالي سلاسل إنتاج المشروبات بالمؤسسة 11 سلسلة موزعة تبعا لنوع المشروبات المنتجة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): توزيع سلاسل الإنتاج حسب نوع المشروبات

المشروبات	القارورات الزجاجية	العلب الكرتونية	Les canettes	القارورات البلاستيكية
عدد سلاسل الإنتاج	04	03	02	02

المصدر: مديرية الإنتاج.

يتضح من الجدول أن أكبر عدد من سلاسل الإنتاج مخصص لإنتاج القارورات الزجاجية بمعدل أربع سلاسل، يليه في المرتبة الثانية العلب الكرتونية بثلاث سلاسل إنتاج، في حين يقتصر إنتاج كل من القارورات البلاستيكية و Les canettes على سلسلتي إنتاج فقط، وهذا راجع إلى المميزات التي يتمتع بها كل نوع من هذه الأغلفة كما سنلاحظ ذلك بالتفصيل في بعد التغليف.

وعليه فرغم جودة هذا المنتج الجزائري الذي سجل مشاركته في عديد المعارض الدولية، إلا أن المؤسسة لا تزال تعاني من نقص الاهتمام بنشاط البحث والتطوير كأحد أهم مقومات تحقيق الجودة، وهو ما يعكسه غياب مصلحة خاصة بالبحث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي.

الفرع الثاني: مدة حياة المنتج

لقد هدفت مؤسسة "نفاوس" منذ نشأتها إلى تلبية رغبات زبائنها بالطريقة التي ترضيهم وتكون لديهم ولاء لمنتجاتها، ففي الوقت الذي كان فيه سعر المنتجات الاستهلاكية يشكل العامل الأساسي الذي يحكم توجه الزبون أثناء عملية الشراء، اقتضت تشكيلة مشروبات "نفاوس" على القارورات الزجاجية ذو السعر المنخفض الذي يناسب القدرة الشرائية للزبون، وبعد تطور القدرة الشرائية لهذا الأخير وزيادة وعيه بأهمية المنتجات الصحية، قابلها تحرك المؤسسة نحو توسيع تشكيلة منتجاتها بإنتاج منتجات طبيعية خالية من المواد الحافظة ومكونة من مواد أولية ذات جودة عالية، وكذا السعي نحو التحسين المستمر لمنتجاتها، الأمر الذي جعل الزبون يتمسك بها ويطلبها بكثرة خاصة في فصل الصيف أين يبلغ استهلاك المشروبات ذروته، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تشغيل كل سلاسل إنتاجها وبطاقة إنتاجية عظمى مقابل 0 مخزون، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على طول مدة حياة منتج "نفاوس" في

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

السوق الجزائري بصفة خاصة، الذي امتد حوالي 37 سنة ولا يزال يعرف اقبالا كبيرا من طرف الزبائن.

الفرع الثالث: التغليف

يعتبر الغلاف مهما جدا في تمييز منتجات المؤسسة عن بقية المنتجات المنافسة في الصناعة، خاصة وأن مؤسسة "نفاوس" تنشط في صناعة المشروبات، التي يصعب على الزبون التمييز فيها بين مشروب مؤسسة ما عن باقي المشروبات المنافسة في الصناعة في ظل غياب الغلاف، وهذا راجع إلى المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع المشروبات في الآونة الأخيرة. لذلك تقوم المؤسسة بتمييز تغليف منتجاتها على مستويين يتمثل المستوى الأول في طريقة تعبئة المنتج، ذلك الغلاف الأولي الذي يكون على اتصال مباشر بالمنتج، فيتم صنعه من خمسة مواد مختلفة موضحة في الجدول (23) مرتبة حسب ظهورها.

الجدول رقم (23): ترتيب ظهور المواد المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة

نوع الغلاف	القارورات الزجاجية	العلب المصنوعة من الحديد	العلب الكرتونية	Les canettes	القارورات البلاستيكية
الترتيب	01	02	03	04	05

المصدر: مديرية الإمداد.

أولاً: القارورات الزجاجية: تعتمد المؤسسة بنسبة كبيرة في عملية التغليف على هذا النوع من القارورات، التي يتم إنتاجها بكل من وهران وتونس، فهي حسب مدير المالية والمحاسبة تغطي أكبر نسبة من مبيعات المؤسسة، وهذا راجع للاعتبارات التالية:

- أ. تتميز القارورات الزجاجية بقابلية الاسترجاع، وهو ما يمكن المؤسسة من تفادي تجديدها عند بيع المنتجات؛
- ب. أن هذه السياسة تمكن من الاقتصاد في التكاليف، وهذا ما يؤثر على سياسة التسعير؛
- ت. إمكانية رؤية المنتج بسهولة داخل القارورة.

إلى أن ما يعاب على هذا النوع من القارورات هو سهولة التلف، خاصة أثناء عمليتي الشحن والتفريغ.

ثانياً: العلب المعدنية: تستعمل المؤسسة هذا النوع من العلب في تعبئة وتغليف ثلاثي المركز، مربى الفواكه، ومركز الهريسة، التي كانت تتحصل عليها من القبة، وبعد تغيير المورد نظرا لشروط خاصة بالتوريد أصبحت تأتي

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

بالأول من باتتة والثاني والثالث من قسنطينة. حيث يتميز هذا النوع من الأغلفة بالميزات التالية:

أ. إمكانية حفظ المنتج لأطول مدة ممكنة؛

ب. صعوبة التلف خاصة أثناء عملية الشحن؛

ت. يعكس استعمال هذا النوع من الغلاف مدى جودة المنتج نظرا لارتفاع تكاليف هذه المادة.

غير أن هذا النوع من الأغلفة يمنع الزبون من رؤية المنتج داخل العلبة، مما قد يتسبب في امتناع البعض من الزبائن عن اقتناء المنتج.

ثالثا: العلب الكرتونية: يتم إنتاج هذه العلب من طرف مؤسسة SIG COMBIBLOC OBEIKAN السعودية، التي تعتبر المنتج الوحيد لهذا النوع من الأغلفة، فهو يحتل المرتبة الثالثة ضمن أغلفة المؤسسة أين دخل حيز الاستيراد سنة 2008، نظرا للمزايا التي يوفرها مثل:

أ. سهولة قراءة كل ما يكتب على العلبة؛

ب. سهولة التخزين وبكميات كبيرة في حيز صغير؛

ت. توفير الحماية الصحية بضمان عدم تأكسد المنتج لفترة طويلة؛

ث. تحسين صورة المؤسسة وعلامتها التجارية لدى المستهلكين.

رابعا: Les canettes: سعيا من المؤسسة نحو توسيع تشكيلة منتجاتها ودخول أسواق دولية جديدة، قامت سنة 2012 بإدراج هذا النوع من الأغلفة إلى قائمة الأغلفة السابقة، فمنذ ذلك الوقت وإلى غاية يومنا هذا والمؤسسة تستورده من مؤسسة CROWN BEVCAN الإسبانية، نظرا للجودة العالية التي تتمتع بها منتجات هذه المؤسسة دون سواها.

خامسا: القارورات البلاستيكية: تشكل القارورات البلاستيكية أحدث نوع من الأغلفة الأولية التي تحوي منتجات المؤسسة، والتي تم مباشرة النشاط بها سنة 2014، وذلك لما تحمله من خصائص تعود بالنفع على المؤسسة والمستهلك على حد سواء، نذكر منها:

أ. عدم قابلية هذا النوع من الأغلفة للتلف أثناء عمليتي الشحن والتفريغ؛

ب. قابلية هذا النوع من القارورات لإعادة الاستخدام، وإعادة البيع، وكذا إعادة التدوير؛

ت. ملائمة القارورات البلاستيكية لمختلف القطاعات السوقية.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

وبغرض معرفة درجة اتساع تشكيلة تعبئة وتغليف منتجات المؤسسة نقدم الجدول الموالي:

الشكل رقم (30): اتساع تشكيلة تعبئة منتجات المؤسسة



المصدر: مديرية التجارة.

الجدول رقم (24): اتساع تشكيلة تعبئة منتجات المؤسسة

التشكيلة	نوع التعبئة	السعة
المشروبات	القارورات الزجاجية	33 سل، 1 ل، 17 سل
	العلب الكرتونية	20 سل، 1 ل
	Les canettes	33 سل
المصبرات	القارورات البلاستيكية	33 سل، 1 ل، 2 ل
	العلب المعدنية	4,1 كغ، 350 غ، 400 غ، 850 غ

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مديرية التجارة.

يمكن القول أن تشكيلة تعبئة مشروبات المؤسسة تعتبر واسعة وطويلة إلى حد ما، مما يشكل فرصة أمام المؤسسة في إنتاج أنواع أخرى من المشروبات كعصير الحليب مثلا بالنظر إلى تنوع وجودة الأغلفة المستخدمة، في حين تنتم تشكيلة المصبرات بالضيق كونها تقتصر فقط على مربى الفواكه ومركز الهريسة.

أما المستوى الثاني (الغلاف الثانوي) فيتمثل في الملصقة المحيطة بالمنتج النهائي، المتضمنة لجميع البيانات المتعلقة بالمنتج والتي يحتاجها الزبون فتسهل له عملية الاختيار بين الأنواع المختلفة من المنتجات، فجد أن المؤسسة تضعها بعناية مستخدمة اللونين الأصفر والأحمر المستمدين من الفاكهتين الأساسيتين في منتجات المؤسسة وهما المشمش ذو اللون الأصفر والبرتقال الناتج عن مزج اللونين الأصفر والأحمر. والشكل التالي يوضح الألوان المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة.

الشكل رقم (31): الألوان المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة



المصدر: مديرية التجارة.

حيث يمكن تلخيص أهم البيانات المتعلقة بالمنتج والموضحة على مستوى الملصقة المحيطة به في النقاط

التالية:

أ. مدة الصلاحية؛

ب. البلد الذي استورد منه الغلاف؛

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ت. العلامة الخاصة بالمؤسسة والمتمثلة في "نفاوس"؛

ث. المكونات الرئيسية للمنتوج والنسب المئوية لكل عنصر؛

ج. شروط حفظ المنتوج؛

ح. اسم المؤسسة؛

خ. رقم الهاتف الخاص بالوحدة والفاكس؛

د. البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة؛

ذ. الوزن الصافي أو حجم السعة.

هذا بالإضافة إلى العديد من المواد الأخرى التي تدخل في تغليف منتجات المؤسسة والتي تسعى إلى الحصول عليها من مصادر تموين موثوقة مثل: الأغلفة، السلوفان، الأنابيب البلاستيكية، الغلاف الشفاف، اللوحة الخشبية والصناديق.

ومن هنا تحرص مؤسسة "نفاوس" على أن تتم عملية التغليف بطريقة جيدة، منظمة ومنسقة من الناحية الجمالية والشكلية، على اعتبار أن أول ما يراه الزبون هو الغلاف، ولأجل ذلك تسهر المؤسسة على الرقابة المحكمة للمظهر الخارجي لمنتجاتها، هذه الأخيرة التي لاقت رواجاً وقبولاً واسعاً من طرف الزبائن حسب ما أقر به مدير التجارة¹، مما أدى بالمؤسسة لعدم تغيير الشكل نظراً لارتباط الزبون به.

الفرع الرابع: شبكة التوزيع

تعتمد مؤسسة "نفاوس" في بيع منتجاتها على المزج بين التوزيع المباشر وغير المباشر، وذلك بهدف إيصال منتجاتها إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين النهائيين وبسط نفوذها في العديد من الأسواق المحلية وكذا الدولية، مما يساهم في الرفع من مبيعاتها وتوسيع حصتها السوقية ومن ثم تقوية موقعها التنافسي في السوق.

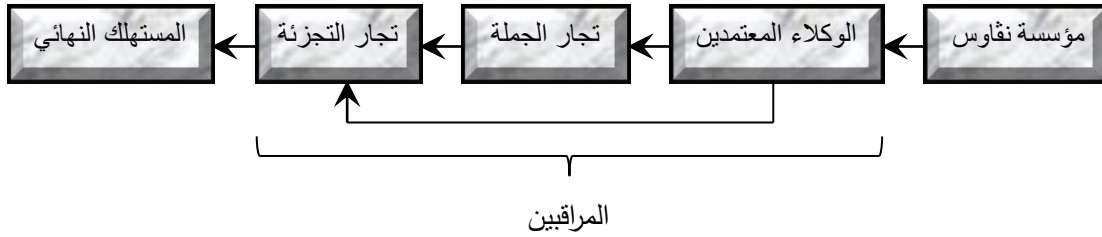
أولاً: التوزيع المباشر: تستخدم المؤسسة هذا النوع من التوزيع في إيصال منتجاتها إلى زبائنها الرئيسيين كالخطوط الجوية الجزائرية ووزارة الدفاع الوطني، وذلك عن طريق قناة توزيع قصيرة تضمن وصول المنتجات من المؤسسة إلى الزبون مباشرة دون وجود وسيط بينهما، على أن يتحمل الزبون تكاليف النقل سواء حضر بنفسه إلى المؤسسة أو تكفلت هذه الأخيرة بإيصال المنتوج إليه.

¹ مقابلة أجريت مع مدير التجارة بتاريخ: 2016/07/24.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ثانياً: التوزيع غير المباشر: يعتمد هذا النوع على الاستعانة بوسطاء لتصريف منتجات المؤسسة، وذلك عن طريق اعتماد قناة توزيع طويلة تضم الوكلاء أو الموزعين المعتمدين، تجار الجملة، تجار التجزئة وصولاً إلى المستهلك النهائي، وهذا بمتابعة مراقبين (Superviseurs) كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (32): قناة التوزيع غير المباشرة لمنتجات "نفاوس"



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مديرية المالية والمحاسبة.

تسهر مؤسسة "نفاوس" على ضمان وصول منتجاتها إلى وكلائها المعتمدين في شتى ولايات الوطن وذلك بتسخير قرابة 200 شاحنة يتم تعبئة 60 منها في اليوم كحد أقصى، ليقوم بعد ذلك الوكيل المعتمد بتوزيع وبيع هذه المنتجات إما لتجار الجملة فالتجزئة وصولاً إلى المستهلك النهائي، أو التوزيع مباشرة لتجار التجزئة في حالة امتلاك الوكيل المعتمد لوسيلة النقل، كما تخصص المؤسسة جملة من المراقبين ضماناً للسير الحسن لعملية البيع ومراقبة الأسعار.

وبفعل هذا النوع من القنوات الذي يضمن تغطية أوسع للسوق الجزائري، تمكنت مؤسسة "نفاوس" من قطع أشواط كبيرة وصلت من خلالها إلى تغطية نسبة كبيرة من القطر الجزائري وحتى التصدير إلى الخارج، عن طريق شركة "GFN International" هذه الأخيرة التي تولت مهمة توزيع منتجات "نفاوس" بأنواعها والمتمثلة في المشروبات والمصبرات على إفريقيا ودول العالم العربي.

وما يمكن التوصل إليه من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض الإطارات بمؤسسة "نفاوس" أن هذه الأخيرة تمكنت من تحقيق رقابة فعالة على قنوات توزيعها تعكس الثبوت النسبي في أسعار المنتجات من طرف تجار الجملة وتجار التجزئة.

وبهدف تحقيق انتشار أوسع لمنتجات المؤسسة وتغطية كامل القطر الجزائري، كشف مدير الإنتاج سعي المؤسسة نحو تبني برنامج خاص يمكنها من متابعة مبيعاتها في كل بقعة داخل الوطن بهدف تغطية المناطق التي تعاني من نقص في منتجات المؤسسة¹.

¹ مقابلة أجريت مع مدير الإنتاج بتاريخ: 2016/05/18.

الفرع الخامس: صورة العلامة

تسوق منتجات المؤسسة بعلامة "نقاوس" نسبة للمنطقة التي تتواجد بها، فتستخدمها كعلامة تجارية موحدة لجميع منتجاتها، سواء داخل البلد أو خارجه، تهدف من خلالها إلى تمييز منتجاتها عن منتجات منافسيها وكسب ولاء الزبائن لها من خلال شهرة العلامة وتموقعها في ذهن الزبون. والشكل التالي يوضح رمز واسم العلامة التي تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات الأخرى.

الشكل رقم (33): رمز واسم علامة المؤسسة



المصدر: مديرية التجارة.

حيث يمكن تلخيص الفوائد التي توفرها علامة "نقاوس" للزبون والمؤسسة على حد سواء في النقاط التالية:

- أ. علامة "نقاوس" تمنح للزبون الطمأنينة عند شرائه لمنتجات المؤسسة، لأن هذه الأخيرة معروفة بخصائصها التي تعكس جودتها؛
- ب. خلق القيمة للزبائن، إذ لا يمكن لهم إدراك القيمة الحقيقية لهذه المنتجات إلا من خلال علامة "نقاوس" التي تميزها عن باقي المنتجات المنافسة؛
- ت. تمكن المؤسسة من الحصول على حجم أكبر من الطلب المتاح في السوق، ومن ثم توسيع حصتها السوقية؛
- ث. امتلاك المؤسسة لعلامة "نقاوس" مكنها من الحصول على نوع من الاستقلالية في تسعير منتجاتها، لأن حملها لهذه العلامة مكنها من اكتساب ولاء الزبائن، وبالتالي حتى وإن كانت الأسعار مرتفعة فإن الزبائن لهم القناعة الكاملة بأنها معقولة نظرا لجودتها العالية؛
- ج. تمكن المؤسسة من حماية منتجاتها من التقليد؛
- ح. علامة "نقاوس" وفرت على المؤسسة تكاليف الترويج لمنتجاتها، ذلك أن العلامة تعد أداة ترويج في حد ذاتها.

ولهذا السبب نلاحظ نقص الحملات الترويجية لمنتجات المؤسسة، إذ تقتصر عملية الترويج على بعض الإشهارات التلفزيونية التي تتزامن مع فترة طرح منتج جديد، وكذا الموقع الخاص بالمؤسسة على شبكة الأنترنت والمستخدم لنفس الغرض، مع توزيع بعض المطويات، الرزنامات، والمساطر التي تحمل العلامة التجارية للمؤسسة على المتعاملين معها بداية من سنة 2015. غير أنها تحرص على المشاركة في المعارض الدولية بهدف دخول

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

أسواق دولية جديدة، فمن بين المعارض التي شاركت فيها المؤسسة سنة 2016 نذكر:

أ. معرض الأغذية العالمي بدبي، الذي حظيت المؤسسة بالمشاركة فيه لمرتين، آخرها في فيفري 2016.

ب. الطبعة 14 للصالون الدولي للصناعات الغذائية بالجزائر العاصمة في أبريل 2016.

ت. معرض المواد الغذائية بفرنسا الذي سجلت فيه المؤسسة مشاركتها الثانية في أكتوبر 2016.

بالإضافة إلى رعاية بعض الجمعيات الخيرية تحت شعار "نقاوس للأعمال الخيرية". لكن ما يؤخذ على عملية الترويج بصفة خاصة والتسويق عموما بمؤسسة "نقاوس" هو انعدام وجود جهة مسؤولة، أو أفراد مختصين للقيام بهذه المهمة، وكذا غياب مصلحة خاصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الفرع السادس: خدمة الزبون

على خلاف باقي المؤسسات الأخرى التي غالبا ما تحصر خدمة الزبون فيما يعرف بخدمات ما بعد البيع، فإن نتائج المقابلات التي قامت بها الباحثة أكدت أن خدمة الزبون بمؤسسة "نقاوس" تنقسم إلى مستويين:

أولاً: المستوى الأول: يظهر في خدمات ما قبل البيع، الهادفة إلى ضمان صحة الزبون والمتمثلة في النقاط التالية:

أ. السهر على النظافة الدائمة لمختلف مرافق المؤسسة: ويشمل ذلك كل من الإدارة، ورشات الإنتاج، المخزن، وحتى فناء وحديقة المؤسسة، إذ تخصص هذه الأخيرة لذلك عمال وعاملات نظافة، شاحنتين لحمل النفايات والمهملات وكذا بستاني يتولى مهمة الاعتناء بالحديقة، لتظهر المؤسسة بالشكل اللائق الذي يرضي الزبون ويكون لديه القناعة باقتناء منتجات المؤسسة، وبيعت الطمأنينة والراحة في نفس كل من يزورها؛

ب. الرقابة المستمرة والدائمة على كل مراحل العملية الإنتاجية انطلاقا من المادة الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك في جودة المنتج؛

ت. الحد من التدخين وشرب القهوة داخل ورشات الإنتاج: حفاظا على صحة الزبون وسلامة سلاسل الإنتاج، أين قد يتسبب سكب قطرات من القهوة في تعطل أحد سلاسل الإنتاج، فينتج عنه تأخر في آجال التسليم وعجز في مقابلة حاجات الزبون، وهذا ما لا تسعى المؤسسة الوصول إليه؛

ث. الاحتفاظ بمخزون كاف من المواد الأولية المصنعة ونصف المصنعة، وكذا المنتجات النهائية: حيث يتم ذلك على مستوى المخزن الخاص بالمؤسسة، الذي تم تشييده حديثا بمساحة تقارب 7000م² ذو ثلاثة طوابق مخصص لحفظ المواد الأولية والمنتجات النهائية لمدة لا تتعدى ثلاثة أشهر.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

ثانياً: المستوى الثاني: يتمثل في خدمات ما بعد البيع التي تسند مهمتها إلى قسم إدارة علاقات الزبون بالمؤسسة المدرج ضمن مصلحة معالجة الطلبات، حيث يمكن تلخيص أبرز المهام التي يقدمها هذا القسم في النقاط التالية:

- أ. السهر على استماع شكاوي واحتجاجات الزبائن: عن طريق رقم هاتف مخصص لذلك والمدون على كل المنتجات التي تنتجها المؤسسة، بهدف تقريب الزبون منها؛
- ب. إمكانية استرجاع أو استبدال المنتجات غير المطابقة؛
- ت. تسليم الطلبات في الآجال المحددة وبالكميات المطلوبة.

كما تخصص المؤسسة موقع على شبكة الأنترنت (www.n'gaous.com) يتضمن كل ما يخص المؤسسة بما في ذلك تشكيلة منتجاتها، بالإضافة إلى توفير خدمة التسديد عبر البنك بهدف تسهيل تعاملات المؤسسة مع زبائنها.

حاولنا في هذا الفصل الميداني للدراسة توضيح تموقعنا الإستمولوجي والمنهجي، أين خلصنا إلى المزج بين النموذجين الوضعي والتفسيري، كوننا نحاول في هذه الدراسة فهم استراتيجية التمييز من خلال الكفاءات الجوهرية وفق تصورنا الخاص، وترجمة هذا الفهم إلى نموذج يبرر العلاقات السببية بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل كمي لعناصرها، مما جعلنا نجمع بين المنهجين الاستكشافي والاختباري باستخدام مقارنة هجينة تركز على الكم والكيف، واتباع أسلوب الإبعاد وكذا الافتراض الاستنتاجي كأنماط استدلالية متبناة في الدراسة الحالية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء جملة من المقابلات المعدة استنادا إلى دليل مقابلة محكم الفقرات مع بعض إطارات مؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتنة-، تزامنا مع إجراء ملاحظات ميدانية خلال الفترة الممتدة من أفريل إلى غاية سبتمبر لسنة 2016 مكنتنا من وضع بطاقة تعريفية للمؤسسة، وأثبتت لنا وجود مجموعة من الكفاءات والقدرات الحاملة لخصائص الكفاءات الجوهرية داخل المؤسسة، كما بينت لنا تمييز هذه الأخيرة لمنتجاتها في عدة مجالات شملت جودة المنتج، مدة حياته، طريقة تغليفه، شبكة توزيعه، صورة علامته والخدمات المرفقة به.



الفصل الرابع:
تحليل وتفسير نتائج الدراسة



بهدف التعرف على دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة " نفاوس مصيرات " - باتنة - وفقا لوجهة نظر إطاراتها، ومعرفة مدى ملاءمة الواقع التسييري للمؤسسة مع المعطيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، نعرض في هذا الفصل تحليلا لآراء إطارات المؤسسة المبحوثة حول محوري الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز، يرافقه اختبار لمدى صحة فرضيات الدراسة من عدمها في سبيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، وهذا على ضوء التأكد من تحقق شرط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وعدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، مع اختبار قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

1. التحليل الإحصائي للبيانات
2. الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
3. اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

المبحث الأول: التحليل الإحصائي للبيانات

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنتها استمارة الدراسة، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لكل متغير ديموغرافي، يضم التكرارات والنسب المئوية، أو ما يعرف بالتكرارات النسبية المستخدمة لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، كما تم حساب بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحققة عن جميع الفقرات والمستخدم في ترتيبها حسب أهميتها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

في إطار تحليل بيانات القسم الأول من الاستمارة، قمنا بدراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل منها.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمؤسسة "نفاوس مصبرات" - باتنة -، حسب متغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	التكرار	النوع الاجتماعي
80,8	21	ذكر
19,2	5	أنثى
100	26	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ذكورا بنسبة تفوق 80% وبتكرار 21 إطار، بينما لا تمثل نسبة الإطارات الأنثوية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة سوى 19,2% بما يعادل 5 إطارات من إجمالي عدد الإطارات. فبالرغم من أن مخرجات المؤسسة ناتجة عن تظافر جهود النوعين من الإطارات إلا أن طبيعة النشاط الخاص بالمؤسسة يقتضي تفوق عدد الإطارات ذات الطابع الذكوري.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

يعرض الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمؤسسة "نفاوس مصبرات" - باتنة -، حسب

متغير العمر.

الجدول رقم (26): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30 سنة فأقل	7	27
من 31 إلى 40 سنة	13	50
من 41 إلى 50 سنة	3	11,5
من 51 سنة فأكثر	3	11,5
المجموع	26	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (26) يتضح جليا أن نصف أفراد مجتمع الدراسة ينتمي للفئة القادرة على العمل والعطاء، الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 50%، بما يعكس على جودة منتجات المؤسسة ويوحي بمستقبل واعد يظهر أساسا في طرح منتجات جديدة باستمرار. تليها فئة الإطارات البالغة 30 سنة فأقل بنسبة 27%، في حين تتساوي فئة الإطارات الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة مع فئة الإطارات البالغة 51 سنة فأكثر بمعدل 3 إطارات لكل فئة وبنسبة تفوق 11%، حيث يعود انخفاض هذه الأخيرة إلى بلوغ الإطارات المنتمية لهذه الفئة سن التقاعد، ولم يتبقى سوى هذه النسبة الضئيلة ذات الرصيد المعرفي العالي والخبرة المهنية الطويلة التي أبا مدير المؤسسة ألا تغادرها كونها تشغل وظائف هامة.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يظهر الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمؤسسة "نفاوس مصبرات" - باتنة -، حسب متغير

المستوى التعليمي.

الجدول رقم (27): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	2	7,7
مهني	1	3,8
جامعي	21	80,8
دراسات عليا	2	7,7
المجموع	26	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل المتضمنة في الجدول السابق أن النسبة الكبرى من أفراد مجتمع الدراسة هم من خريجي الجامعات، حيث بلغت نسبتهم على مستوى المؤسسة محل الدراسة 80,8%، وهو شيء إيجابي يعكس تحسنا ملحوظا في المستوى الدراسي للأفراد الذين يتم توظيفهم من سنة إلى أخرى، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تنتمي إلى القطاع الخاص الذي يسعى دوما إلى استقطاب الإطارات الجامعية بغية تحسين جودة منتجاتها في مواجهة المنافسة، بما ينعكس في النهاية على فهم أفراد مجتمع الدراسة لعبارات الاستمارة والإجابة عليها بموضوعية.

كما نلاحظ تراجعاً في نسبة الإطارات الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي ومهني على مستوى المؤسسة محل الدراسة بنسبة تعادل 7,7% و 3,8% على الترتيب، وهذا راجع إلى تطور شروط التوظيف على مستوى هذه الأخيرة سعياً منها لتحسين مستوى جودة منتجاتها. هذا وقد لاحظنا انعدام الإطارات الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط وابتدائي، بسبب تقاعد أغلب هؤلاء وإعادة تحسين البعض الآخر لمستواه التعليمي. أما بالنسبة لانخفاض أصحاب الشهادات العليا والبالغة نسبتهم 7,7% فيفسر تفضيل هذه الفئة التوظيف في التعليم العالي.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يصف الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمؤسسة "نقاوس مصبرات" - باتنة -، حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (28): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
5 سنوات فأقل	13	50
من 6 إلى 10 سنوات	7	27
من 11 إلى 15 سنة	1	3,8
من 16 سنة فأكثر	5	19,2
المجموع	26	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

نلاحظ من الجدول الأخير أن نصف أفراد مجتمع الدراسة كان مشكلاً من الإطارات العاملة بالمؤسسة منذ 5 سنوات فأقل، وهو ما يعزز الفرضية السابقة في أن المؤسسة محل الدراسة أصبحت تعتمد أكثر على الإطارات الجامعية، ويؤكد النتيجة المتوصل إليها في الجدول (26) خاصة وأن أغلب الإطارات لم يتم توظيفهم مباشرة في المؤسسة الحالية.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

وهو ما يمكن ملاحظته بالنسبة للفئة التي تتراوح سنوات خبرتها من 6 إلى 10 سنوات، حيث تحتل المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ: 27% من أفراد هذه العينة، يليها تراجع في عدد الإطارات التي دامت خدمتها بالمؤسسة الحالية 16 سنة فأكثر، والبالغة نسبتهم 19,2%. في حين نسجل أدنى نسبة بخصوص عينة الدراسة التي تنتمي سنوات خبرتها إلى الفئة المحصورة بين 11 و 15 سنة والمقدرة بـ: 3,8%.

في الأخير يمكن القول أن إطارات مؤسسة "نفاوس مصبرات" - باتنة - يغلب عليها الطابع الذكوري المنتمي لفئة الشباب القادر على العمل، والطموح لبلوغ أقصى مستويات الريح من خلال توليد الأفكار الإبداعية الناتجة عن المستوى الجامعي ذو التخصص المتنوع والخبرة الكافية في ميدان العمل، بما يؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف الوظائف الإدارية، ويعد مطلباً أساسياً لبناء كفاءات جوهرية متقدمة عند المؤسسة تساهم في بناء استراتيجية تمييزية ناجحة تمكن من مواجهة المنافسة في قطاع.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

في إطار تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة، تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، عن كل فقرة من فقرات الاستمارة المتعلقة بمحوري الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز كل على حده، أين هدف المتوسط الحسابي إلى ترتيب الفقرات من حيث درجة الموافقة المتضمنة في مقياس ليكرت الخماسي، ووضح الانحراف المعياري درجة التشتت في آراء المبحوثين حول كل فقرة من فقرات محاور الدراسة، إذ كلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الآراء وانخفض تشتتها، والعكس صحيح، أي كلما بلغت قيمة الانحراف المعياري الواحد الصحيح أو أكبر زادت درجة تشتت اتجاهات أفراد الدراسة، إضافة إلى أن هذا الأخير يفيد في ترتيب الفقرات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت في حالة تساوي المتوسط الحسابي.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج محور الكفاءات الجوهرية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمحور المتغير المستقل الموسوم بالكفاءات الجوهرية، أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور يبلغ (3,87) باتجاه موافق، والانحراف المعياري يقدر بـ: (0,318) كما هو مبين في الجدول (29).

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (29): تحليل أبعاد محور الكفاءات الجوهرية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الكفاءات الجوهرية
موافق	5	0,408	3,78	1. طول دورة الحياة.
موافق	4	0,447	3,80	2. التعلم الجماعي.
موافق	2	0,424	3,91	3. صعوبة التقليد.
موافق	1	0,364	3,99	4. خلق القيمة للزبون.
موافق	3	0,355	3,88	5. الليونة.
موافق		0,318	3,87	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب إطارات مؤسسة "نفاوس مصبرات" التابعة لولاية باتنة، يتفقون على تفرد المؤسسة بكفاءات جوهرية خاصة ضمن قطاع نشاطها، ما يؤكد النتيجة المتوصل إليها في الفصل السابق من خلال القيام بتحليل وضعية الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا وتتضح أهمية المحور أكثر من خلال تفاصيل الإجابات عن كل بعد، والموضحة فيما يلي:

أولاً: طول دورة الحياة

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للبعد الأول المتمثل في طول دورة الحياة.

الجدول رقم (30): تحليل فقرات بعد طول دورة الحياة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدة حياة أكبر من جميع الموارد المادية
موافق	3	0,724	3,73	1. تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة.
موافق بدرجة متوسطة	5	1,032	3,23	2. تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية وفقاً لخطة معدة مسبقاً.
موافق	2	0,634	4,19	3. تختار المؤسسة الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي.
موافق	4	0,902	3,58	4. يجد الأفراد المستقطبين الإمكانات اللازمة لتعزيز قدراتهم داخل المؤسسة.
موافق	1	0,402	4,19	5. تسعى المؤسسة لزيادة الرصيد المعرفي للفرد من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى.
موافق	5	0,408	3,78	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب إجابات الباحثين نحو فقرات البعد الأول (1-5) كانت إيجابية، وأن المتوسط العام لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة قد بلغ (3,78) بانحراف معياري يقدر بـ: (0,408) وهو ذو اتجاه موافق. أي أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على امتلاك المؤسسة لكفاءات بشرية نادرة يصعب استبدالها أو

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تعيوضها، تتجسد أساسا في أفراد متميزين عادة ما يتم اللجوء إليهم في حل المشاكل الطارئة، كما أن عملية التوظيف في هذه المؤسسة تركز على ما يملكه الفرد من كفاءات ومعارف أكثر من خبرة، وأن المؤسسة تسعى جاهدة لاستثمار هذه الكفاءات اعتمادا على تجسيد مبدأ التدوير الوظيفي في سبيل تراكم القيمة المعرفية للفرد بما يؤهله لكسب معارف وخبرات متعددة تساعده في أداء مختلف مهامه. حيث بلغ أعلى متوسط (4,19) بالنسبة للفقرة (5) باتجاه موافق، أما أدنى متوسط فكان (3,23) بالنسبة للفقرة (2) باتجاه موافق بدرجة متوسطة، وهو ما ينفي اعتماد عملية استقطاب الكفاءات البشرية بالمؤسسة محل الدراسة على خطة مسبقة كما هو الحال بالنسبة لبعض المؤسسات، وإنما تركز عملية الاستقطاب بشكل مباشر على الشهادة التي تتطابق مع المنصب الوظيفي خاصة وأن المؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص الذي يهدف أساسا إلى تعظيم الأرباح من جهة، ونظرا لكبر حجم المؤسسة وسمعتها الجيدة في السوق من جهة أخرى مما يقتضي منها السرعة في شغل المناصب الشاغرة.

ثانيا: التعلم الجماعي

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد التعلم الجماعي.

الجدول رقم (31): تحليل فقرات بعد التعلم الجماعي

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعلم الجماعي
موافق	1	0,528	4,04	6. تتبع المؤسسة أسلوب تشكيل فرق العمل في إنجاز المهام.
موافق	2	0,484	3,92	7. يتبنى كل فريق أسلوب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة.
موافق	3	0,827	3,73	8. الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عملية الاتصال بين الأفراد.
موافق	4	0,949	3,50	9. تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة تقاسم المعارف بين الأفراد.
موافق	4	0,447	3,80	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يبين الجدول السابق أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية نحو جميع فقرات البعد الثاني (6-9)، حيث بلغ المتوسط العام للتعلم الجماعي (3,80) بانحراف معياري يقدر بـ: (0,447) وهو ذو اتجاه موافق. كما بلغ أعلى متوسط حسابي بين الفقرات (4,04) بالنسبة للفقرة السادسة، وأدنى متوسط كان بالنسبة للفقرة التاسعة (3,50). الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعزز مبدأ التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل ذات التصورات المشتركة والهدف الواحد، إضافة إلى ضرورة تكريس ثقافة تشارك المعارف بين الأفراد، في ظل وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بالاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بسهولة.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

ثالثا: صعوبة التقليد

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة

لبعد صعوبة التقليد.

الجدول رقم (32): تحليل فقرات بعد صعوبة التقليد

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صعوبة التقليد
موافق	2	0,445	3,96	10. تعكس جودة منتجات المؤسسة معارفها المتميزة.
موافق	3	0,909	3,88	11. تجري المؤسسة تحسينات مستمرة على منتجاتها لمنع المنافسين من تقليدها.
موافق	1	0,662	4,04	12. تقدم المؤسسة منتجات تتسم بموثوقية لا توجد عند المنافسين.
موافق	4	0,652	3,77	13. تتفرد المؤسسة بطريقة خاصة في مزج عناصر إنتاجها.
موافق	2	0,424	3,91	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات v16 .spss.

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن كل إجابات إطاراتها نحو هذا البعد (10-13) كانت إيجابية بمتوسط عام يقدر بـ: (3,91) وانحراف معياري يبلغ (0,424) باتجاه موافق، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4,04) بالنسبة للفقرة (12)، وهذا يشير إلى أن غالبية المستجوبين قد أكدوا أن منتجات المؤسسة تتسم بالموثوقية إذا ما قورنت بباقي منتجات المنافسين في القطاع، وهذا راجع في المرتبة الأولى إلى طبيعة علاقة المؤسسة بمورديها، إضافة إلى شتى الجهود المبذولة من قبل كافة العاملين بالمؤسسة سعيا لإرضاء الزبون عن طريق توفير المنتجات التي تلبي حاجاته وتستجيب لتوقعاته. أما أدنى متوسط حسابي فكان بالنسبة للفقرة (13) وقد بلغ (3,77)، وهنا يمكن أن نلمس الاختلاف في درجة التقليد من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، إذ كلما تفردت المؤسسة بطريقة خاصة في مزج عناصر إنتاجها كلما خفضت إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، وهو ما يعد مطلباً أساسياً بالنظر إلى طبيعة القطاع الذي تشتد فيه المنافسة بين المؤسسات مقارنة بالقطاع العام.

رابعا: خلق القيمة للزبون

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة

لبعد خلق القيمة للزبون.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (33): تحليل فقرات بعد خلق القيمة للزبون

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خلق القيمة للزبون
موافق	2	0,445	3,96	14. تسعى المؤسسة للحفاظ على صحة الزبون من خلال توفير منتجات صحية.
موافق	3	0,560	3,92	15. تتطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبون.
موافق	4	0,588	3,88	16. منتجات المؤسسة متوفرة بشكل مستمر في السوق.
موافق	1	0,634	4,19	17. تهدف المؤسسة إلى تلبية رغبات زبائنها بطريقة أفضل من منافسيها.
موافق	1	0,364	3,99	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات v16 .spss.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أعلى متوسط للإجابة على هذا البعد كان بالنسبة لفقرة (17) بقيمة تقدر بـ: (4,19)، وهو ما يشير إلى المكانة الهامة التي يحتلها الزبون في نشاط المؤسسة محل الدراسة، إذ تركز هذه الأخيرة في سبق منافسيها على السعي نحو تلبية رغبات زبائنها بطريقة خاصة متخذة من صحة الزبون شعارا لها، مما يجعله يقبل على اقتنائها دون تردد. أما أقل متوسط حسابي فقد بلغ (3,88) بالنسبة لفقرة (16) باتجاه موافق، والذي يعزز سعي المؤسسة نحو تغطية شاملة لكل بقعة داخل الوطن، من خلال وضع برامج متخصصة لمتابعة مبيعات المؤسسة في كل ولاية، وفي كل شارع بهدف إيصال منتجاتها إلى بعض المناطق التي لا تزال تعاني عجز في منتجات المؤسسة. هذا وقد بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3,99) بانحراف معياري يقدر بـ: (0,364) باتجاه موافق.

خامسا: الليونة

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد الليونة.

الجدول رقم (34): تحليل فقرات بعد الليونة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الليونة
موافق	4	0,613	3,85	18. المؤسسة قادرة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب المتزايد.
موافق	3	0,543	3,85	19. تقدم المؤسسة تشكيلة جديدة من المنتجات باستمرار.
موافق	2	0,464	3,85	20. تهتم المؤسسة بتنوع منتجاتها تماشيا مع متطلبات السوق.
موافق	1	0,400	4,00	21. تطمح المؤسسة إلى زيادة عدد الأسواق المتعامل معها.
موافق	3	0,355	3,88	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات v16 .spss.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتبين من الجدول الأخير أن جميع إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد الليونة (18-21) كانت إيجابية، وأن المتوسط العام لهذا البعد في المؤسسة محل الدراسة قد بلغ (3,88) بانحراف معياري يقدر بـ: (0,355) باتجاه موافق. وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن منتجات مؤسستهم تتميز بتشكيلة مختلفة، يغلب عليها طابع التجديد المستمر من حيث الذوق والحجم، استجابة للتغير السريع الذي يطرأ في السوق وتماشيا مع متطلباته، كما أن هذه المؤسسة تتمتع بقدرة عالية على الإنتاج حسب الطلب المتزايد خاصة في فصل الصيف، أين يبلغ الطلب على مشروبات "نقاوس" بصفة استثنائية ذروته في السوق المحلي، ناهيك عن قدرة المؤسسة على تغطية طلب العديد من الأسواق الدولية كفرنسا، كندا، إنجلترا وتونس، مع التخطيط لدخول أسواق جديدة مستقبلا. وبصفة عامة وجد أن أعلى متوسط بلغ (4,00) بالنسبة للفقرة (21)، أما أدنى متوسط فكان (3,85) بالنسبة للفقرة (18) باتجاه موافق.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محور استراتيجية التمييز

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بمحور المتغير التابع الموسوم باستراتيجية التمييز، أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور يبلغ (3,85) باتجاه موافق، والانحراف المعياري يقدر بـ: (0,281) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تحليل أبعاد محور استراتيجية التمييز

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجية التمييز
موافق	1	0,282	4,02	1. جودة المنتج.
موافق	4	0,432	3,88	2. مدة حياة المنتج.
موافق	2	0,324	3,95	3. التغليف.
موافق	6	0,477	3,43	4. شبكة التوزيع.
موافق	3	0,328	3,93	5. صورة العلامة.
موافق	5	0,348	3,87	6. خدمة الزبون.
موافق		0,281	3,85	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن أغلب إشارات مؤسسة "نقاوس مصبرات" التابعة لولاية باتنة، يتفقون على اتباع المؤسسة لاستراتيجية تمييزية واضحة، تؤكد النتيجة المتوصل إليها في الفصل السابق من خلال التطرق لتحليل مجالات التمييز بالمؤسسة محل الدراسة، هذا وتتضح أهمية المحور أكثر من خلال تفاصيل الإجابات عن كل بعد.

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد جودة المنتج.

الجدول رقم (36): تحليل فقرات بعد جودة المنتج

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة المنتج
موافق	4	0,800	4,00	22. تؤمن المؤسسة مستلزمات الإنتاج من مصادر تموين متميزة.
موافق	5	0,533	3,73	23. تركز المؤسسة على نشاط البحث والتطوير في تمييز منتجاتها.
موافق	3	0,283	4,00	24. تتميز الآلات المستخدمة في الإنتاج بمستوى عال من التكنولوجيا.
موافق	2	0,464	4,15	25. تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين.
موافق	1	0,491	4,19	26. تعمل المؤسسة على تقليص الوحدات التالفة.
موافق	1	0,282	4,02	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك اتفاق تام في إجابات المبحوثين على مستوى فقرات بعد جودة المنتج، حيث بلغ المتوسط العام للموافقة على هذا البعد (4,02) بانحراف معياري قدره (0,282) باتجاه موافق، وهذا 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، وكذا الحداثة والتجديد في التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج مما أدى إلى تقليص نسبة الإنتاج المعيب. هذا الأخير الذي بلغ نسبة ضئيلة جدا في السنوات الأخيرة انعكست إيجابا على تحسن جودة المنتجات، وهذا ما يعد مؤشرا جيدا يعكس مستوى الإدراك والوعي بأهمية الجودة في تحقيق التمييز بمؤسسة " نقاوس مصبرات" - باتنة- في ظل تحصلها على شهادة الإيزو وإرسائها لنظام الجودة. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت حولها قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها الفقرة (26) بلغت (4,19) بانحراف معياري (0,491)، وأدنى قيمة حققتها الفقرة (23) بلغت (3,73) بتشتت في الإجابات قدره (0,533).

ثانياً: مدة حياة المنتج

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد مدة حياة المنتج.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (37): تحليل فقرات بعد مدة حياة المنتج

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدة حياة المنتج
موافق	1	0,445	3,96	27. تتحدد المدة التي تبقى فيها منتجات المؤسسة في السوق انطلاقاً من مكوناتها.
موافق	4	0,778	3,73	28. تتسم منتجات المؤسسة بمدة صلاحية طويلة.
موافق	2	0,560	3,92	29. تبتعد المؤسسة عن استخدام المواد الحافظة.
موافق	3	0,816	3,88	30. تمتاز مكونات المنتج بقدرة عالية في المحافظة على جودته.
موافق	4	0,432	3,88	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك اتفاق إيجابي من قبل إطارات المؤسسة محل الدراسة على فقرات البعد الرابع للمتغير التابع (27-30)، وأن المتوسط الحسابي العام للتمييز في مدة حياة منتج المؤسسة محل الدراسة بلغ (3,88) بانحراف معياري قدره (0,432) باتجاه موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات المبحوثين على فقرات هذا البعد أنها تتجه نحو الموافقة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين أعلى قيمة (3,96) حققتها الفقرة (27)، وأدنى قيمة (3,73) حققتها الفقرة (28). 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 المحافظة على جودته، رغم ابتعادها عن استخدام المواد الحافظة حفاظاً منها على صحة الزبون.

ثالثاً: التغليف

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد التغليف.

الجدول رقم (38): تحليل فقرات بعد التغليف

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التغليف
موافق	3	0,653	3,88	31. تنفرد المؤسسة بشكل عيوات يختلف عن باقي عيوات المؤسسات المنافسة.
موافق	4	0,634	3,81	32. تميل المؤسسة إلى استخدام ألوان جذابة في تغليف منتجاتها.
موافق	1	0,392	4,08	33. يحتوي الغلاف الخارجي للمنتج على كافة المعلومات الأساسية.
موافق	2	0,344	4,04	34. تتوفر منتجات المؤسسة بأحجام متنوعة تستجيب لمختلف احتياجات الزبائن.
موافق	2	0,324	3,95	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتضح من خلال الجدول الخاص بتحليل فقرات بعد التغليف، أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتفقون على أن أسلوب التغليف المتبع بالنسبة لمنتجات المؤسسة يتسم بالتميز مقارنة بالمنافسين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفقرات هذا البعد (3,95) و(0,324) على التوالي. أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة (33) بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي والبالغة (4,08)، في حين أتت الفقرة (32) بأدنى متوسط قدره (3,81). الأمر الذي يدل على تفرد المؤسسة بشكل عبوة خاص، يميزها غلاف خارجي جذاب يضم كافة المعلومات الأساسية التي يحتاجها الزبون في المفاضلة بين المنتجات، إضافة إلى توفرها بأحجام متعددة كما هو موضح في الجدول (24) استجابة لاحتياجات الزبون المختلفة.

رابعا: شبكة التوزيع

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد شبكة التوزيع.

الجدول رقم (39): تحليل فقرات بعد شبكة التوزيع

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	شبكة التوزيع
موافق	2	0,634	3,81	35. تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي كامل التراب الجزائري.
موافق	3	0,761	3,54	36. تمر منتجات المؤسسة عبر العديد من الوسطاء.
غير موافق	4	1,134	2,38	37. تعتمد المؤسسة على البيع الإلكتروني على شبكة الإنترنت.
موافق	1	0,566	4,00	38. تخطط المؤسسة لتصدير منتجاتها إلى دول أخرى.
موافق	6	0,477	3,43	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن جميع فقرات بعد التمييز في شبكة التوزيع كانت إيجابية باستثناء الفقرة (37) المعبرة عن اعتماد المؤسسة على البيع الافتراضي على الشبكة العنكبوتية، حيث قدر المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة بـ: (2,38)، وهو ما يعبر عن رفض أغلب المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة فرضية بيع منتجاتهم بطريقة إلكترونية وذلك بتشتت معتبر في الإجابة عن هذه الفقرة يعكس عدم تجانس إجابات أفراد العينة حولها، إذ بلغ الانحراف المعياري (1,134)، وهذا راجع ربما إلى عدم توفر بطاقات الدفع الإلكترونية بالدولة الجزائرية من جهة، ونظرا لقلّة الوثوقية بالمعاملات الإلكترونية بسبب ضعف شبكة الإنترنت من جهة أخرى.

أما فيما عدا ذلك فإن أفراد العينة يتفقون على أن المؤسسة تمتلك شبكة توزيع تمكنها من تغطية أغلب التراب الجزائري، إذ تركز لذلك ثلاثة مدراء جهويين ووكلاء معتمدين في كل ولاية، بالإضافة إلى العديد من المراقبين لضمان السير الحسن لعملية التوزيع، فتمر بذلك المنتجات عبر تجار الجملة ثم التجزئة وصولا إلى

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المستهلك النهائي. وبصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد قد بلغ (3,43) بانحراف معياري قدره (0,447)، مما يشير في النهاية إلى امتلاك المؤسسة لسياسة فعالة في توزيع منتجاتها استجابة لتطلعات الزبون من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لذلك، بغية تحقيق ميزة تنافسية في التوزيع مقارنة بمنافسيها في السوق.

خامسا: صورة العلامة

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد صورة العلامة.

الجدول رقم (40): تحليل فقرات بعد صورة العلامة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	صورة العلامة
موافق	1	0,196	4,04	39. تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق.
موافق	4	0,667	3,73	40. تهتم المؤسسة بعملية ترويج منتجاتها.
موافق	3	0,445	3,96	41. تعمل المؤسسة على ترسيخ صورة إيجابية عن علامة "نفاوس" في أذهان الزبائن.
موافق	2	0,283	4,00	42. شهرة علامة "نفاوس" تجعل الزبائن يقبلون على اقتنائها.
موافق	3	0,328	3,93	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن هناك إجماع واتفاق من قبل إطارات المؤسسة محل الدراسة على تمييز منتجاتها في السوق من حيث العلامة، هذه الأخيرة التي أثرت إيجابا على الزبون فكانت لديه صورة ذهنية حسنة جعلته يقبل على اقتنائها لسبب شهرتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات حول هذا البعد (3,93) بانحراف معياري قدره (0,328)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه الموافقة.

كما نلاحظ من متوسطات الإجابات على الفقرات (39-42) المتعلقة ببعد التمييز في صورة العلامة أنها تنتمي إلى فئة الموافقة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,73-4,04)، وانحصرت الانحرافات المعيارية بين (0,196-0,667)، وهذا ما يؤكد مدى عمق أثر علامة "نفاوس" في ذهن الزبون بشكل عام والزبون الجزائري بشكل خاص. الأمر الذي يبرره ترتيب الفقرات حسب أهميتها عند المبحوثين، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة المتعلقة بالسمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة في السوق، والتي تظهر جليا من خلال منتج المياه المعدنية الذي كان لفترات سابقة يسوق تحت علامة "منبع الغزلان" والذي سرعان ما أصبح يدر أرباحا خيالية حسب مدير المالية والمحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة بمجرد تغيير علامته ليحمل علامة "نفاوس". في حين جاءت العبارة الخاصة بأهمية عملية الترويج في المرتبة الرابعة والأخيرة، وهذا ما يدل على أن شهرة العلامة كفيلة بالترويج لمنتجات

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المؤسسة، وإنما عملية الترويج تقتصر فقط على المنتجات الجديدة التي تطرح في السوق من أجل تعريف الزبون بها.

سادسا: خدمة الزبون

الجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لبعد خدمة الزبون.

الجدول رقم (41): تحليل فقرات بعد خدمة الزبون

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	خدمة الزبون
موافق	3	0,613	3,85	43. تحرص المؤسسة على توفير التسهيلات المادية لتظهر بشكل لائق.
موافق	2	0,543	3,85	44. تحتفظ المؤسسة بمخزون كاف لمقابلة حاجات الزبون.
موافق	4	0,778	3,73	45. تخصص المؤسسة موقع على شبكة الإنترنت لعرض كل جديد.
موافق	1	0,344	4,04	46. تخصص المؤسسة قسم خاص بإدارة علاقات الزبون.
موافق	5	0,348	3,87	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات v16 .spss.

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات المستجيبين كانت إيجابية نحو جميع فقرات البعد (43-46)، حيث بلغ المتوسط العام لخدمة الزبون (3,87) بانحراف معياري يقدر بـ: (0,348) ذو اتجاه موافق. كما بلغ أعلى متوسط حسابي بين الفقرات (4,04) بالنسبة للفقرة (46)، وأدنى متوسط كان بالنسبة للفقرة (43) بقيمة قدرها (3,85) باتجاه موافق. 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 قسم خاص بإدارة علاقات الزبائن يهتم بشؤونهم ويرعى مصالحهم، تتجسد مهمته في استقبال الشكاوي ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.

المبحث الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

قبل تطبيق الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة، يتم إجراء بعض الاختبارات القبلية التي يجب تطبيقها للتأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إلى جانب دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام اختبار جودة المطابقة (one sample Kolmogorov-Smirnov test) الذي يركز على مستوى دلالة اختبار كولمجروف، حيث كلما كان هذا الأخير أكبر من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر بـ: 0,05 كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة، أما في حال ما إذا كان مستوى دلالة اختبار كولمجروف أقل من 0,05 فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ويتم اللجوء للاختبارات اللامعلمية.

وقد وردت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

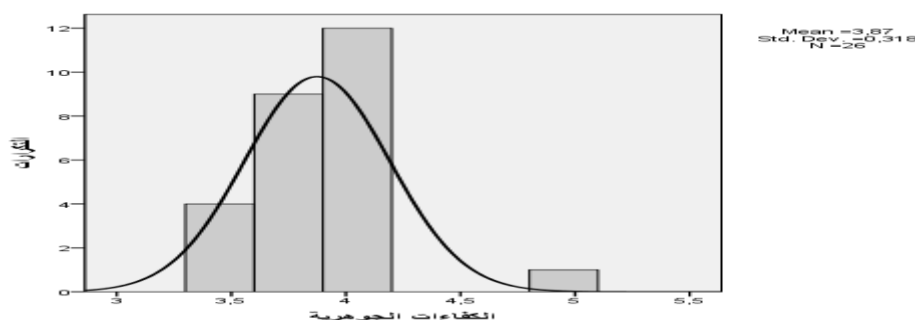
الجدول رقم (42): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Variables	استراتيجية التمييز	الكفاءات الجوهرية	المتغيرات
N	26	26	حجم العينة
Normal Parameters ^a	Mean	3,85	متوسط البيانات
	Std. Deviation	0,281	الانحراف المعياري
Most Extreme Differences	Absolute	0,208	أكبر فرق بين البيانات
	Positive	0,208	ودالة التوزيع الاحتمالية
	Negative	-0,143	
Kolmogorov-Smirnov Z	1,060	0,971	قيمة اختبار جودة المطابقة
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,212	0,302	مستوى دلالة الاختبار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يبين الجدول السابق أن قيمة مستوى دلالة الاختبار لكلا المتغيرين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يدل على أن البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم (34): التوزيع الطبيعي لمتغير الكفاءات الجوهرية

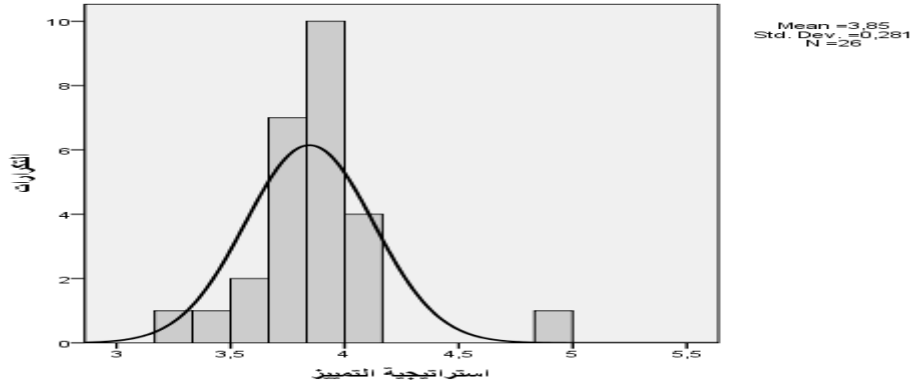


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتضح من الشكل أن المتغير المستقل المتمثل في الكفاءات الجوهرية يخضع للتوزيع الطبيعي بمتوسط حسابي يبلغ (3,87) وانحراف معياري قدره (0,318).

الشكل رقم (35): التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التمييز



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يتضح من الشكل أن المتغير التابع المتمثل في استراتيجية التمييز يخضع للتوزيع الطبيعي بمتوسط حسابي يبلغ (3,85) وانحراف معياري قدره (0,281).

وبغرض تدعيم وتأكييد النتيجة السابقة تم حساب معاملات الالتواء (Skewness) ومعاملات التفلطح (Kurtosis)، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين (-1، 1)، ومعامل التفلطح محصوراً بين (-3، 3)، في حين ترى دراسات أخرى أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين (-3، 3)، ومعامل التفلطح محصوراً بين (-7، 7). والجدول الموالي يوضح قيم هذه المعاملات بالنسبة لمتغيرات وأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (43): نتائج معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	معامل الالتواء Skewness	معامل التفطح Kurtosis
طول دورة الحياة	0,604	1,888
التعلم الجماعي	0,005	1,738
صعوبة التقليد	0,113	0,766
خلق القيمة للزبون	-0,012	3,046
الليونة	0,369	4,237
الكفاءات الجوهرية	1,382	5,734
جودة المنتج	1,331	5,479
مدة حياة المنتج	0,505	0,198
التغليف	-0,210	1,596
شبكة التوزيع	-0,292	1,255
صورة العلامة	0,542	4,550
خدمة الزبون	0,905	3,682
استراتيجية التمييز	1,636	6,879

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال بيانات الجدول يتبين أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0,292، 1,636)، وقيم معاملات التفطح تتراوح بين (0,198، 6,879). وهو ما يؤكد النتيجة السابقة ويثبت فرضية اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، مما يسمح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: اختبار الارتباط الخطي

يهدف اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity) إلى التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، هذا الأخير الذي يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولمعرفة وجود مشكلة الارتباط الخطي من عدمه قمنا بحساب معامل تضخم التباين (VIF) variance inflation factor الذي يشترط ألا تتجاوز قيمته (10)، إضافة إلى حساب فترات السماح أو ما يطلق عليه بالتباين المسموح به (Tolerance) الذي يجب ألا تقل قيمته عن (0,1)، والجدول التالي يوضح النتائج المحصل عليها في هذا السياق.

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (44): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

المتغير المستقل	معامل التضخم	التباين المسموح به
طول دورة الحياة	2,508	0,399
التعلم الجماعي	2,546	0,393
صعوبة التقليد	2,864	0,349
خلق القيمة للزبون	1,789	0,559
الليونة	1,874	0,534

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

يتضح من الجدول السابق غياب مشاكل الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل للدراسة الحالية (الكفاءات الجوهرية)، فالأبعاد مستقلة فيما بينها لأن قيم معامل التضخم الواردة في الجدول جاءت محصورة بين 1,789 و 2,864 وهي أقل من (10)، كما انحصرت قيم التباين بين 0,349 و 0,559 وهي أكبر من (0,1)، مما ينفي وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل، ويحقق أحد الشروط المطلوبة لتطبيق تحليل الانحدار واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات يتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إذ يعرض الجدول الموالي علاقة كل من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة كأبعاد جزئية للمتغير المستقل المتمثل في الكفاءات الجوهرية باستراتيجية التمييز. والتي يمكن تلخيصها في مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (45)، مع الأخذ بعين الاعتبار التصنيف السائد لدرجة الارتباط لدى أغلب الباحثين في علم الإحصاء الذي يركز على القيمة المطلقة لمعامل الارتباط (R)، حيث كلما كانت هذه الأخيرة محصورة بين $0,4 \leq R < 0$ كان الارتباط ضعيفا، في حين يعتبر الارتباط متوسطا إذا تراوحت القيم بين $0,6 \leq R < 0,4$ ، أما إذا وقعت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط داخل المجال $1 < R < 0,6$ اعتبر قويا. هذا بالإضافة إلى تحقيق ارتباط تام في حالة ما إذا أخذت هذه القيمة العدد (1)، وانعدام وجود ارتباط عند القيمة (0).

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

الجدول رقم (45): نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

استراتيجية التمييز	خدمة الزبون	صورة العلامة	شبكة التوزيع	التغليف	مدة حياة المنتج	جودة المنتج		
0,494*	0,464*	0,575**	0,323	0,251	0,307	0,405*	معامل بيرسون	طول دورة حياة
0,010	0,017	0,002	0,107	0,215	0,127	0,040	مستوى الدلالة	الكفاءات الجوهرية
0,635**	0,653**	0,619**	0,367	0,499**	0,499**	0,311	معامل بيرسون	التعلم الجماعي
0,000	0,000	0,001	0,065	0,009	0,010	0,123	مستوى الدلالة	
0,594**	0,477*	0,657**	0,440*	0,332	0,430*	0,413*	معامل بيرسون	صعوبة التقليد
0,001	0,014	0,000	0,025	0,097	0,028	0,036	مستوى الدلالة	
0,412*	0,364	0,371	0,255	0,377	0,199	0,410*	معامل بيرسون	خلق القيمة للزبون
0,037	0,067	0,062	0,208	0,057	0,330	0,037	مستوى الدلالة	
0,631**	0,537**	0,574**	0,454*	0,449*	0,473*	0,437*	معامل بيرسون	الليونة
0,001	0,005	0,002	0,020	0,021	0,015	0,026	مستوى الدلالة	
0,700**	0,634**	0,711**	0,464*	0,481*	0,486*	0,493*	معامل بيرسون	الكفاءات الجوهرية
0,000	0,001	0,000	0,017	0,013	0,012	0,010	مستوى الدلالة	

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

** الارتباط دال عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

من خلال قراءة القيم الواردة في الجدول الأخير يتضح وجود علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (الكفاءات الجوهرية) والمتغير التابع (استراتيجية التمييز)، حيث بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,700) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,01). وهذا ناتج عن علاقة الارتباط الموجبة والقوية عند مستوى دلالة أقل من (0,01) بين الكفاءات الجوهرية وكل من صورة العلامة وخدمة الزبون، إضافة إلى علاقة الارتباط الموجبة والمتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بجودة المنتج، مدة حياة المنتج، التغليف وشبكة التوزيع. أما علاقة الأبعاد الفرعية للكفاءات الجوهرية باستراتيجية التمييز فتظهر في علاقات الارتباط الطردية ذات الدلالة المعنوية التالية:

أولاً: علاقة طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية باستراتيجية التمييز

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,494) عند مستوى دلالة (0,010) وهو أقل من (0,05)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب ذات درجة متوسطة بين طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز. وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط نجد أن دورة حياة الكفاءات الجوهرية لها علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بجودة المنتج، صورة العلامة وخدمة الزبون، مع عدم وجود أي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بباقي الأبعاد الأخرى المتمثلة في مدة حياة المنتج، التغليف وشبكة التوزيع.

ثانيا: علاقة التعلم الجماعي باستراتيجية التمييز

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,635) وهو أقوى ارتباط من بين العلاقات المدروسة عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,01)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين التعلم الجماعي واستراتيجية التمييز. وهذا راجع إلى علاقة الارتباط الموجبة والقوية عند مستوى دلالة أقل من (0,01) بكل من صورة العلامة وخدمة الزبون، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بمدى حياة المنتج والتغليف، مع عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بجودة المنتج وشبكة التوزيع.

ثالثا: علاقة صعوبة التقليد باستراتيجية التمييز

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,594) عند مستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,01)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب ومتوسط بين صعوبة التقليد واستراتيجية التمييز. وبالنظر في تفاصيل هذا الارتباط نجد أن صعوبة التقليد لها علاقة ارتباط موجبة وقوية عند مستوى دلالة أقل من (0,01) بصورة العلامة، إضافة إلى علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بجودة المنتج، مدة حياة المنتج، شبكة التوزيع وخدمة الزبون، مع عدم وجود أي علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد المستقل وبعد التغليف ضمن أبعاد المتغير التابع.

رابعا: علاقة خلق القيمة للزبون باستراتيجية التمييز

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,412) عند مستوى دلالة (0,037) وهو أقل من (0,05)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب ومتوسط بين خلق القيمة للزبون واستراتيجية التمييز. وهذا ناتج عن علاقة الارتباط الموجبة والمتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بين خلق القيمة للزبون وجودة المنتج، مع عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بالأبعاد الخمسة الأخرى (مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون)، علما أن هذه العلاقة تعد الأقل ارتباطا من بين مختلف العلاقات.

خامسا: علاقة الليونة باستراتيجية التمييز

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0,631) عند مستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,01)، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين الليونة واستراتيجية التمييز. وبالرجوع إلى تفاصيل هذا الارتباط نجد أن الليونة لها علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة عند مستوى دلالة أقل من (0,05) بكل أبعاد المتغير التابع.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

بعد التأكد من تحقيق بيانات متغيرات الدراسة لشروط تطبيق تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الارتباط الخطي، نقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بدور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل التباين (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وتحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية استنادا إلى قاعدة عامة مفادها أنه إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$)، فهناك دور للمتغيرات المستقلة كل على حده أو دور متبادل بينها مع المتغير التابع. أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05=\alpha$)، فلا يوجد هناك دور للمتغيرات المستقلة كل على حده أو دور متبادل بينها مع المتغير التابع.

الفرع الأول: اختبار صلاحية نموذج الدراسة

تظهر نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد دور معنوي للكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,234	1	1,234	23,008	0,000*
الخطأ	1,287	24	0,054		
المجموع الكلي	2,522	25			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$)

معامل التحديد ($R^2=0,489$)

معامل الارتباط ($R=0,700$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة (23,008) مقبولة إحصائيا ومستوى الدلالة المحسوب (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها. كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقا لقيمة (R^2) وبالبالغة

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

(0,489)، وهذا يشير إلى أن الكفاءات الجوهرية تفسر ما قيمته 48,9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية التمييز.

الفرع الثاني: اختبار دور أبعاد الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز

بناء على ثبات صلاحية النموذج نقوم باختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور الكفاءات الجوهرية بأبعادها في تحقيق استراتيجية التمييز

التمييز

المتغيرات المستقلة	B	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
طول دورة الحياة	0,716	0,494	2,782	0,010*	0,494	0,244
التعلم الجماعي	1,010	0,635	4,023	0,000*	0,635	0,403
صعوبة التقليد	0,895	0,594	3,615	0,001*	0,594	0,353
خلق القيمة للزبون	0,533	0,412	2,213	0,037*	0,412	0,170
الليونة	0,798	0,631	3,988	0,001*	0,631	0,399
الكفاءات الجوهرية	0,790	0,700	4,797	0,000*	0,700	0,489

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss. v16.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α)

إن النتائج الواردة في الجدول تؤكد قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود دور معنوي للكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز، انطلاقاً من مستوى الدلالة (0,000) الذي يقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0,05). أما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية فيمكن تلخيصها فيما يلي:

➔ حقق بعد طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية دور معنوي في تحقيق استراتيجية التمييز، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (2,782) عند مستوى دلالة (0,010) وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) (0,494) مما يعني أن زيادة المتغير المستقل (دورة حياة الكفاءات الجوهرية) درجة واحدة ترافقه زيادة في المتغير التابع (استراتيجية التمييز) بمقدار (0,494)، كما تشير قيمة معامل التحديد (0,244) إلى أن هذا

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

البعد المستقل يفسر 24,4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود دور معنوي لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز.

➤ حقق بعد التعلم الجماعي دور معنوي في تحقيق استراتيجية التمييز، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (4,023) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) (0,635) مما يعني أن زيادة المتغير المستقل (التعلم الجماعي) درجة واحدة ترافقه زيادة في استراتيجية التمييز بمقدار (0,635)، كما تشير قيمة معامل التحديد (0,403) إلى أن التعلم الجماعي يفسر 40,3% من التغيرات الحاصلة في استراتيجية التمييز. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود دور معنوي للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التمييز.

➤ حقق بعد صعوبة التقليد دور معنوي في تحقيق استراتيجية التمييز، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (3,615) عند مستوى دلالة (0,001) وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) (0,594) مما يعني أن زيادة المتغير المستقل (صعوبة التقليد) درجة واحدة ترافقه زيادة في استراتيجية التمييز بمقدار (0,594)، كما تشير قيمة معامل التحديد (0,353) إلى أن هذا البعد المستقل يفسر 35,3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود دور معنوي لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التمييز.

➤ حقق بعد خلق القيمة للزبون دور معنوي في تحقيق استراتيجية التمييز، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2,213) عند مستوى دلالة (0,037) وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) (0,412) مما يعني أن زيادة المتغير المستقل (خلق القيمة للزبون) درجة واحدة ترافقه زيادة في استراتيجية التمييز بمقدار (0,412)، كما تشير قيمة معامل التحديد (0,170) إلى أن خلق القيمة للزبون يفسر 17% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود دور معنوي لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التمييز.

➤ حقق بعد الليونة دور معنوي في تحقيق استراتيجية التمييز، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3,988) عند مستوى دلالة (0,001) وهو أقل من المستوى المعتمد. وبلغت قيمة (Beta) (0,631) مما يعني أن زيادة المتغير المستقل (الليونة) درجة واحدة ترافقه زيادة في استراتيجية التمييز بمقدار (0,631)، كما تشير قيمة معامل التحديد (0,399) إلى أن الليونة تفسر 39,9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود دور معنوي لليونة في تحقيق استراتيجية التمييز.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة المتوصل إليها في المطلب السابق والمطبقة على مؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتنة-، في إطار المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة بالمؤسسة محل الدراسة، اعتمادا على مزيج ثلاثي من أدوات جمع البيانات، تمثلت في إجراء مجموعة من المقابلات نصف المهيكلة مع بعض إطارات المؤسسة، تزامنا مع القيام بملاحظة دقيقة لسيرورة العمل وتوزيع مباشر لاستمارة الدراسة على نفس العينة.

الفرع الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد دور لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز"، أين أكدت هذه الدراسة وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائيا لطول دورة حياة الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز.

ومما يؤيد البعض من الدراسات التي تناولناها أكدت نتائج الدراسة الحالية أن طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية ترتبط باستراتيجية التمييز وتلعب دورا فعالا في تحقيقها، وهي نتيجة متوقعة تؤيد طبيعة طول دورة حياة الكفاءات التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين الأداء، ولعل هذه النتيجة ترجع في المقام الأول إلى أهمية التكوين بالمؤسسة المبحوثة، إذ يتفق أفراد عينة الدراسة أن مؤسستهم تهتم بتكوين وتدريب مواردها البشرية كل حسب مجال تخصصه ومدى حاجته إلى ذلك كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك في الجدول رقم (17)، حيث أن مؤسسة "نفاوس مصبرات" تسعى للتعاقد مع الجهات العلمية المختصة لتكوين مواردها البشرية في شتى المجالات خاصة مراكز التكوين والتعليم المهنيين، وهذا ما يجعل التمييز هدفا أساسيا بالنسبة لها، مما يوحي بوجود مناخ مساعد على عملية الإبداع وتمييز المنتجات. وفي الحقيقة يعد تكوين وتدريب الموارد البشرية حول تمييز المنتجات ناتج عن دعم الإدارة العليا لتطبيق استراتيجية التمييز لكونها لديها القناعة بأن هذه الأخيرة من شأنها ضمان توسيع حصتها السوقية، وهذا ما هو محقق بالمؤسسة الحالية.

فالتكوين يعد وسيلة مهمة لنجاح تطبيق استراتيجية التمييز، لأنه يولد العقول المفكرة والمبدعة التي يمكنها أن تحافظ على باقي الموارد الأخرى، فضلا على أنه يلعب دورا فعالا في إرساء مبادئ ودعائم هذه الاستراتيجية، بما يزيد من فرصة المؤسسة في الحصول على لقب رائد السوق.

وعموما يمكن القول أن مؤسسة "نفاوس مصبرات" تتمتع بكفاءات مؤهلة جعلتها تحتل المراتب الأولى في

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سوق المشروعات كأحد أكبر المؤسسات حصة سوقية نظرا لتفردھا ببعض المزايا.

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد دور للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التميز"، أين أكدت الدراسة الحالية وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائيا للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التميز.

ومن خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور التعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التميز، التي تضمنها الجدول رقم (47) تبين لنا أن أفراد العينة يوافقون على أن السعي الدائم نحو تقديم منتجات متميزة خاصة من حيث الجودة يفرض تشكيل فرق عمل على كافة المستويات الإدارية، مما يعكس وعيا كبيرا من قبل إدارات المؤسسة بضرورة الانتقال من الهيكل العمودية المبنية على تقسيم العمل وفق التخصص، والمعتمدة أساسا على النظرة التaylorية في العمل إلى الهيكل الأفقية المرنة المعتمدة على تشكيل فرق عمل متعددة المهام والمهارات، وهو ما أيده المبحوثون شرط ألا يؤثر ذلك على عملهم ومناصبهم.

كما يولي أفراد عينة الدراسة ذات الأهمية للحاجة إلى سيادة قيم التعاون والاتصالات المفتوحة، الكفيلة بضمان تبادل المعارف بين مختلف المستويات الإدارية، أين تساهم كل الأقسام بالمؤسسة في توفير المناخ المناسب لتحسين جودة المنتجات، وهو الأمر الذي نراه متوفر لدى المؤسسة المبحوثة نظرا لاتباعها آليات تسمح بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها، وعموما فإن تبني التعلم الجماعي في مؤسسة "نقاوس مصبرات" يلعب دورا فعالا في تحقيق استراتيجية التميز من خلال:

- أ. تبادل المعلومات والآراء بين مختلف الأفراد مما يؤدي إلى تكامل المعارف، الخبرات والقدرات ويسمح بالعمل بصورة تنسيقية متكاملة؛
- ب. تحفيز الأفراد وإقناعهم بضرورة تشكيل فرق عمل لتحقيق التمايز، على اعتبار أن اختلاف خبرات الأفراد ضمن الفريق الواحد يعطي فرصة أكبر للابتكار؛
- ت. توجيه وتغيير سلوك الأفراد نحو تبني طرق تفكير مشتركة في سبيل نشر ثقافة تنظيمية ذات طابع اجتماعي قادرة على تفعيل التعلم والتطوير.

وعليه يمكن القول أنه مادامت مؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتتة- تعتمد على التعلم الجماعي في إنجاز أغلب مهامها، فإن هذا سيساهم في نجاح خيار التميز بها.

الفرع الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد دور لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التمييز"، أين أكدت هذه الدراسة وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائياً لصعوبة التقليد في تحقيق استراتيجية التمييز.

وقبل تفسير هذا الدور نود التذكير بعوامل ومتطلبات صعوبة التقليد التي تم التطرق لها في هذه الدراسة، والمتمثلة في التبعية التاريخية المتعلقة بالحالة التاريخية الفريدة التي مرت بها المؤسسة عبر مسارها المهني، والغموض السببي المتعلق بطريقة مزج مختلف عناصر الإنتاج المحققة للميزة التنافسية، إضافة إلى التعقيد الاجتماعي المتعلق بتشابك العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة بما يحقق لها الأفضلية أمام منافسيها.

وبعد الإجابة عن فقرات كل من الاستمارة والمقابلة بكل وضوح وتحقق شرط الفهم الصحيح للموضوع تبين أن السبب الرئيسي وراء اختلاف المؤسسة عن منافسيها حسب وجهة نظر المبحوثين يكمن في الخبرة المكتسبة عبر تاريخ عملها الطويل وما يحمله من ظروف خاصة تميزها عن غيرها من المنافسين، واعتبار هذه الأخيرة العامل الأول لنجاح تطبيق أي ابتكار جديد بالمؤسسة، يليها في المرتبة الثانية التعقيد الاجتماعي أين تتمتع المؤسسة المبحوثة بشبكة من العلاقات الاجتماعية تظهر أساساً في نوع الثقافة التنظيمية السائدة المبنية على العمل الجماعي كما وضحنا ذلك في العنصر السابق، كما يتفق غالبية أفراد عينة الدراسة على اعتماد مؤسستهم العديد من الموارد، التقنيات والبرمجيات في إنجاز العديد من العمليات بشكل خاص.

مما سبق ومن خلال اطلاعنا على واقع متغيرات الدراسة بالمؤسسة المبحوثة سواء من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض إطارات المؤسسة أو من خلال إجابات المبحوثين حول بعد صعوبة التقليد، والأهم من ذلك من خلال ما تم ملاحظته أثناء فترة الدراسة الميدانية، أين لوحظ توفر مؤسسة "نقاوس مصبرات" على أهم المتطلبات التي من شأنها وضع حواجز تعيق المنافسين على تقليدها، إذ تعد من بين المؤسسات المتطورة في مختلف المجالات، وفي ذات السياق يرى أفراد العينة أنه تتوافر لدى المؤسسة الإطارات الكفأة المؤهلة لتشغيل البرمجيات المتطورة، كما تسعى المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في مجال نشاطها، فالملاحظ من إجاباتهم أنهم يؤيدون كل ما من شأنه تحسين وتحديث طرق عملهم، وهو ما يعطي صورة جيدة عن مدى إدراكهم لاحتياجات مؤسستهم وما يفيد أداء المهام بأحدث التقنيات، الأمر الذي يعكسه سن المبحوثين ومستواهم التعليمي الذين كان غالبيتهم من ذوي الشهادات الجامعية والخبرة المهنية بالمؤسسة، كما ترى إطارات مؤسسة نقاوس أن مؤسستهم تتوفر على العديد من المتطلبات بسبب قوة نفوذها وإمكانياتها كونها مؤسسة خاصة تتمتع بالاستقلالية في

الفصل الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

تسييرها، مما جعل منتجاتها من أكثر المنتجات تميزا في السوق نظرا لحرصها الدائم على التفرد في طريقة إنتاجها.

وعموما يمكن القول أن توافر هذه المتطلبات المسببة لصعوبة تقليد منتجات نقاوس الناتجة عن صعوبة تقليد

كفاءاتها الجوهرية بصفة خاصة يعد سببا واضحا وقويا يدفع المؤسسة نحو استمرارية تمييز منتجاتها.

الفرع الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد دور لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التمييز"، أين

أكدت هذه الدراسة وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائيا لخلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التمييز.

فبالعودة إلى الإطار النظري للدراسة الحالية ومن خلال تحليلنا لمختلف إجابات المبحوثين التي تضمنها

الجدول رقم (33)، إضافة إلى مجمل المقابلات التي تم إجراؤها مع بعض إطارات المؤسسة المعنية، يمكن تفسير

دور خلق القيمة للزبون في تحقيق استراتيجية التمييز من خلال تزويد المؤسسة لمنتجاتها بخصائص فريدة يبحث

عنها الزبون وتفننر إليها منتجات المنافسين، والمتمثلة حسب رأي أفراد عينة البحث في تقديم منتجات طبيعية غنية

بالفيتامينات وتخدم صحة الزبون، تنوع المنتجات من حيث الشكل، الحجم، الذوق واللون، وكذا ملائمة سعر البيع

مع القدرة الشرائية للزبون، لاسيما الجودة العالية للمنتجات التي تعد بمثابة القلب النابض والمحدد الأساسي الذي

يحكم السلوك الشرائي لكل زبون يهدف إلى التمييز، حيث يرى الكثير من الباحثين ضرورة إدراك الزبون لهذه

الخصائص المميزة للمنتج وذلك من خلال توفر ثلاثة شروط أساسية تتمثل في:

أ. الوضوح؛

ب. سهولة الإدراك؛

ت. إمكانية تمييز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة. لتحقق بذلك المؤسسة رضا الزبون عن المنتج ومن ثم

ضمان ولائه لها، هذا الأخير الذي يعد بمثابة عامل نجاح أساسي للمؤسسة، كونه يخلق لها قيمة تمكنها من

مواجهة منافسيها من جهة، وتشجعها على الابتكار والتحسين المستمر من جهة أخرى تلبية لرغبات زبائنها.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة "نقاوس مصبرات" تخلق قيمة لزبائنها تعد بمثابة حافر يدفعها نحو تطوير

تمييز منتجاتها.

الفرع الخامس: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد دور لليونة في تحقيق استراتيجية التمييز"، أين أكدت الدراسة الحالية وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرين، كما يوجد دور معنوي دال إحصائياً لليونة في تحقيق استراتيجية التمييز.

فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض الإطارات تبين لنا أن مؤسسة "نقاوس مصبرات" تواجه منافسة حادة على المستوى المحلي والدولي على حد سواء، مما فرض عليها ضرورة التحلي باليقظة الاستراتيجية والتفطن لكل تحركات المنافسين، وهو ما أثبتته نتائج اختبار دور الليونة في تحقيق استراتيجية التمييز التي اتضح لنا من خلالها أن أفراد العينة يوافقون على أن المنافسة بين مؤسسات القطاع على الفوز بأحسن تمييز، يستدعي ضرورة الالتزام بالليونة بوصفها سلاح تنافسي ومحرك رئيسي يدفع المؤسسة نحو استباق الأحداث بدل التكيف معها. الأمر الذي نجد له تطبيقاً واسعاً بذات المؤسسة يظهر من خلال:

- أ. تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات سواء من حيث الشكل، الحجم، الذوق واللون؛
- ب. التمكن من تغطية أغلب ولايات الوطن من خلال امتلاك شبكة توزيع فعالة؛
- ت. تعدد الأسواق المتعامل معها، عن طريق العمل على توسيع نطاق التصدير؛
- ث. طموح المؤسسة المتمثل في إدخال منتجات جديدة واكتساح أسواق إضافية.

وقد بينت بعض الدراسات التي تناولناها أنه كلما كانت المنافسة التي تواجه المؤسسات شديدة كلما زاد توجهها نحو مواكبة التغيرات البيئية والتكيف مع تطلعات الزبائن وما تمليه قواعد المنافسة، ذلك أن التحلي بالليونة كأحد العناصر المؤثرة في إبداع المنتج والمفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين يسمح بتوفير المعلومات اللازمة المتعلقة بالسوق عامة والزبائن خاصة، وربطها بالعمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة مما يمكن هذه الأخيرة من التحسين والتطوير المستمرين لمنتجاتها، ويمكن الإدارة من مواجهة التحديات التنافسية ضمن القطاع.

وعليه يمكن القول أن الوضع التنافسي لمؤسسة "نقاوس مصبرات" مكنها من تمييز منتجاتها في ظل باتباع الليونة كخيار حتمي.

تمكنا من خلال هذا الفصل المتعلق بتحليل وتفسير نتائج الدراسة من إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي، من خلال دراسة تطبيقية لدور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بمؤسسة " نفاوس مصبرات" -باتنة-، استنادا إلى تحليل نتائج الاستمارة بالاعتماد على برنامج spss، فيما تم الاستعانة بالمقابلة في تفسير نتائج الدراسة. ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضح بأن مجالات التمييز بالمؤسسة تفسرها الكفاءات الجوهرية بأبعادها: طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة، إذ يشكل طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية عامل النجاح الأساسي والورقة الرابحة للمؤسسة التي تجعلها في موقع يمكنها من تحقيق التمايز والريادة، كما يلعب التعلم الجماعي دورا فعالا في نجاح ودعم القدرات الابتكارية للمؤسسات من خلال تشكيل فرق العمل، بالإضافة إلى إمكانية اكتساب المؤسسة ميزة استثنائية تجعل منتجاتها متفردة في السوق انطلاقا من قدرتها على شل حركة منافسيها وإعاقتهم على تقليدها، ناهيك عن الدور الاستراتيجي الذي أصبح يحتله الزبون في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره القلب النابض لاستمرار حياتها، مما يفرض عليها التحلي بالليونة كخيار حتمي لتحقيق التكيف الدائم مع بيئتها وتقليل درجة المخاطرة، بما يضمن تقديم منتجات متميزة تلبي أذواق المستهلكين وتساير مختلف التغيرات الحاصلة في السوق.



خاتمة



انطلاقاً من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة باستراتيجية التمييز ومجالاتها المختلفة (الجودة، مدة حياة المنتج، التغليف، شبكة التوزيع، صورة العلامة وخدمة الزبون) يمكن التنويه إلى أن استراتيجية التمييز تعتبر مفهوم واسع ومعقد نظراً لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا ارتباطه بالسوق الذي يتسم بالديناميكية، سرعة التغيير واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، إضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، إلا أنها في جوهرها تشير إلى عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين يقتضي تقديم منتجات متميزة إلى سوق واسعة تستهدف زبائن مهتمين بالتمييز، بما يعمل على بلورة صورة إيجابية في ذهن الزبون، تجعله يقبل على المنتج ويتخذ قرار الشراء عن قناعة بما يحقق التميز التنافسي للمؤسسة.

وبعد عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءات الجوهرية وخصائصها (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليونة) تمكنا من الربط بين أبعاد هذه الأخيرة وقدرتها على تحقيق استراتيجية التمييز، فتوصلنا إلى أن طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية تعتبر عامل النجاح الأساسي في ظل العالم المتغير الذي يساهم في نجاح المؤسسة ويمكنها من تحقيق التمايز والريادة، كما يلعب التعلم الجماعي دوراً مهماً في تحقيق استراتيجية التمييز من خلال تشكيل فرق العمل التي تعد أساس نجاح ودعم القدرات الابتكارية للمؤسسات، إضافة إلى علاقة التأثير الإيجابية التي تربط صعوبة تقليد كفاءات المؤسسة من قبل المنافسين ومدى قدرتها على ابتكار منتجات جديدة، وكذا اعتبار خلق القيمة للزبون مكسباً حقيقياً للمؤسسة ودافعاً استراتيجياً نحو تمييزها من خلال كسب ولاء الزبائن لها القادر على التحسين المستمر والتجديد والابتكار، ناهيك عن الليونة التي تعد حجر الأساس في تحقيق التكيف الدائم مع البيئة الكفيل بتقليل درجة المخاطرة وطرح منتجات متميزة تلبي أذواق المستهلكين، وتساير مختلف التغيرات الحاصلة في السوق.

كما حاولنا في الجزء الميداني للدراسة دراسة الموضوع من خلال اتباعنا الجمع بين المنهجين الاستكشافي والاختباري باستخدام مقارنة هجينة تركز على الكم والكيف، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي عن طريق إجراء جملة من المقابلات قصد تقييم واقع متغيرات الدراسة بمؤسسة "نفاوس مصبرات" -باتنة-، وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع استمارة تم تطويرها لهذا الغرض على مجتمع الإطارات، وبعد تحليل وتفسير إجاباتهم تمكنا من التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، وتظهر هذه النتائج على مستويين كما يلي:

أولاً: على المستوى النظري: خلصت الدراسة من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- تتبع الميزة التنافسية للمؤسسة من مصادر عديدة تشكل استراتيجية التمييز أحد أهم هذه المصادر بالنسبة للمؤسسات الراغبة في خدمة الزبائن ذوي الاهتمام بالجودة بدل السعر؛
- تهدف استراتيجية التمييز إلى خلق عناصر مميزة في المنتجات في ظل مجال تنافسي واسع يشمل كافة القطاع استجابة لتطلعات الزبائن المتغيرة؛
- يعتمد نجاح استراتيجية التمييز على وصول التمييز للزبون وإدراكه للقيمة التي يتضمنها المنتج؛
- تعبر الكفاءات الجوهرية عن جملة من الخصائص (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والليوننة)، التي تتكامل فيما بينها لتشكل ثمرة التفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية؛
- يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا ضروري لتحقيق التفوق والريادة في مجال الكفاءات الجوهرية.

ثانياً: على المستوى الميداني: من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمؤسسة "نفاوس مصبرات" بولاية باتنة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يمكن تحقيق استراتيجية التمييز انطلاقاً من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية، هذه الأخيرة التي يرتبط طول دورة حياتها بسعي المؤسسة نحو تطويرها، على اعتبار أنها تشكل في الوقت الحالي الورقة الرابحة للمؤسسة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من تحقيق التمايز والريادة؛
- يوجد دور للتعلم الجماعي في تحقيق استراتيجية التمييز، يظهر من خلال تشكيل وتكوين فرق العمل التي تلعب دوراً مهماً في توليد الأفكار الخلاقة، وتعد أساس نجاح ودعم القدرات الابتكارية للمؤسسات، لأن اختلاف وتباين خبرات الأفراد ضمن الفريق الواحد يعطي فرصة أكبر للابتكار؛
- يرتبط نجاح استراتيجية التمييز بصعوبة تقليد موارد وكفاءات المؤسسة، نظراً لمدى قدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين الحاليين والمحتملين؛

- يلعب خلق القيمة للزبون دورا فعالا في تمييز المنتجات، وذلك من خلال تحقيق ولاء الزبون الذي يعد مكسبا للمؤسسة ودافعا استراتيجيا نحو تميزها، عن طريق التحسين المستمر والتجديد القادر على كسب ولاء زبائن جدد؛
- هناك دور للبيونة في تحقيق استراتيجية التمييز، يظهر من خلال اعتبارها حجر الأساس في تحقيق التكيف الدائم مع البيئة الكفيل بتقليل درجة المخاطرة وطرح منتجات متميزة تلبي أذواق المستهلكين، وتساهم في التغييرات الحاصلة في السوق.

الاقتراحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تتقدم الباحثة بمجموعة من الاقتراحات سعيا لتطوير تطبيق مفهوم الكفاءات الجوهرية كأحد العوامل الأساسية في تمييز منتجات مؤسسة "نقاوس مصبرات" -باتنة- خاصة والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإعادة هيكلته بما يتوافق والهيكل الأفقي، للحد من كثرة المستويات الإدارية التي تعيق انسياب المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة؛
 - ضرورة إنشاء مصلحة خاصة بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسة تضمن تحسين جودة المنتجات، وتساهم في التخفيف من حدة المنافسة في القطاع؛
 - العمل على تطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة، عن طريق دمجهم في دورات تدريبية في مجالات الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز وكل ما هو جديد في هذين المجالين، وذلك بالتعاون مع الجامعات والمعاهد الجزائرية؛
 - زيادة الوعي بأهمية تبادل المعلومات والخبرات بين جميع العاملين على مستوى الأقسام والمصالح الموجودة بالمؤسسة؛
 - التأكيد على توسيع تشكيلة المصبرات الخاصة بالمؤسسة، التي تتسم بالضيق نوعا ما، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة تساعد المؤسسة في بسط نفوذها والوصول إلى أسواق جديدة؛
 - الحرص على تبني البيع الإلكتروني الذي من شأنه تسهيل تعاملات المؤسسة مع مختلف زبائنها.

آفاق البحث:

- عقب الانتهاء من دراسة هذا الموضوع، برزت لنا بعض المسائل والنقاط التي هي ربما في حاجة إلى معالجة مستقلة مستقبلا، على شكل مواضيع بحثية يرجى أن تكون لها فائدة كبيرة بعد دراستنا ومن هذه المواضيع مثلا:
- توسيع الدراسة الحالية من خلال البحث في أبعاد أخرى مثل: الكفاءات التكنولوجية، الكفاءات التسويقية، الكفاءات التنظيمية، ودراسة الأثر التفاعلي لها على تطوير استراتيجية التمييز بالمؤسسة؛
 - إجراء دراسات حول دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في قطاعات أخرى كالقطاع الخدمي مثلا (المستشفيات، الفنادق والبنوك)؛
 - دراسة محددات السلوك التنافسي لصناعة المشروبات والمصبرات في الجزائر؛
 - المتطلبات الأساسية لإرساء دعائم مفهوم الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - الدور المحوري لرأس المال البشري في بناء الكفاءات الجوهرية.



قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم بلحيمر، أسس التسويق، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، ط5، دار وائل، عمان، 2007.
3. إسماعيل حجازي وسعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة، عمان، 2013.
4. أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق، عمان، 2013.
5. إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل، عمان، 2011.
6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
7. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
8. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2013.
9. روبرت أ. بتس. ديفيد. لى، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامى دار الفجر، القاهرة، 2008.
10. شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
11. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
12. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
13. فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
14. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات وحالات تطبيقية، دار المسيرة، عمان، 2013.
15. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق، عمان، 2009.
16. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، عمان، 1999.
17. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، عمان، 2012.
18. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
19. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004.
20. موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
21. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، لبنان، 1996.
22. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، 2011.

ب. المجالات

23. أسعد كاظم نايف، أثر تقانة المعلومات في تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات: بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العامة للمنظومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد26، العراق، 2011.
24. إسماعيل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006.
25. أكرم الياسري وآخرون، انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة جامعة أهل البيت، العدد16، العراق، 2014.
26. الطيب الداودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
27. الهاشمي عباسية، الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2008.
28. انتظار أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات ببابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد34، العدد88، 2011.
29. خيرى مصطفى كنانة وأحمد عوني أحمد أغا، عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج: دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
30. دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد10، 2010.
31. سرمد حمزة الشمري، التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد29، العراق، 2012.
32. سناء جواد كاظم، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد2، العراق، 2007.
33. سناء جواد كاظم ورونق كاظم حسين شبر، توظيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي: دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد7، 2014.
34. صادق جبار كاظم وآخرون، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي والعلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد10، العدد33، العراق، 2015.
35. صفاء تايه محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، المجلد1، العدد15، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
36. صفاء تايه محمد، اعتماد التمكين المنظمي لتحقيق استراتيجية التمايز: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد22، العراق، 2012.

37. عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات "بورتر" التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، الشلف، 2013.
38. عادل هادي البغدادي ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي: دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 4، العراق، 2014.
39. عبد الحميد برحومة ومراد شريف، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 3، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
40. عبد الملوك مزهوده، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد 4، ورقلة، 2006.
41. عبد الوهاب بن بريكة ونجوى حبة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة مؤسسة الجزائرية للاتصالات موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 2، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
42. عبيرات مقدم ومحمد الأمين حساب، استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، الشلف، 2008.
43. عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، عمان، 2014.
44. علي حسون الطائي، تشخيص الكفاءات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في مستشفى بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
45. فاضل عباس كريم، أثر التكامل بين قيمة الزبون واستراتيجيات النمو في أداء الأعمال: دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية بالنجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 19، الكوفة، 2010.
46. فايز جمعه النجار وفالح عبد القادر الحوري، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 2، سوريا، 2008.
47. قوي بوحنية، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
48. كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2010.
49. محمودي أحمد وزيدان أحمد، فعالية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال: حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر DJEZZY GSM، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، 2016.
50. ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد - النجف الأشرف -، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، العراق، 2014.
51. يوسف عبد الإله أحمد وفائز غازي البياتي، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، العراق، 2011.

52. يونس عبد العزيز مقدادي وآخرون، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 10، عمان، 2012.
- ج. الملتقيات**
53. أحمد بنيت ورايح أوكيل، مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
54. الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011.
55. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
56. أمين مخفي ويوسف بن شني، دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
57. خديجة خالدي وزهية موساوي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
58. خضرة قاسمي وعبلة بزقارري، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
59. درمان سليمان صادق، أثر الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل بالعراق، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
60. رابح بلقاسم وميلود وعيل، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
61. سماح صولح ومراد محبوب، الريادية: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات الريادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
62. سملاي يحضيه وأحمد بلالي، الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المبنية على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
63. عبلة بزقارري وخضرة قاسمي، دور رأسمال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

64. عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
65. محمد العربي بن لخضر وعامر بن سالم، صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر، 2010.
66. محمد طرشي ومحمد أمين بربري، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر، 2008.
- د. الرسائل والأطروحات
67. أبو القاسم حمدي، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط سنة 2011، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012، 2013.
68. إيمان نعمون، دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية: دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، 2011.
69. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، 2016.
70. سملاي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، 2004.
71. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006، 2007.
72. عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
73. غليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم: دراسة على البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
74. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.
75. وهيبه ديجي، دور استراتيجية التمييز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، 2013.

هـ. التقارير

76. جاري هامل و سي كيه براهالاد، التنافس على المستقبل: استراتيجيات للتحكم في صناعتك وابتكار أسواق المستقبل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثانية، العدد24، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ديسمبر 1994.
77. سلاف رحال، مقارنة المهارات، محاضرة أقيمت على طلبة السنة الثانية ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، 2013.
78. عبد الناصر موسي، تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية، يوم دراسي حول: قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مخبر العلوم الاقتصادية والتسيير بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، أبريل 2007.
79. فاتح دبله، النماذج الإستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.
80. فرنسيس جويلارت وجيمس كيلى، تحويل المنظمة: مدخل متكامل لتحديد الاتجاه وإعادة الهيكلة وتجديد الناس، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد23، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ديسمبر 1995.
81. وسيلة بن ساهل، مدخل إلى المنهجية: دراسة المنهج، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.
82. وليد عبد الرحمان الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2000.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب

1. Angelier J. P., Economie industrielle, OPU, Algerie, 1993.
2. Atamer T. & Calori R., Diagnostic et décision stratégique, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2003.
3. Barney J. & Delwyn C., Resource-Based theory: creating and sustaining competitive advantage, Oxford university press, UK, 2007.
4. Beirendonck L. V., Management des compétences: évaluation, développement et gestion, De Boeck, Bruxelles, 2004.
5. Bernasconi M. & al., Les start-up high tech: création et développement des entreprises technologiques, Dunod, Paris, 2000.
6. Cartier M. & al., Maxi fiches de stratégie, Dunod, Paris, 2010.
7. Certo S., Modern management: diversity, quality, ethics and the global environment, Edition Prentice Hall, New Jersey, 1994.
8. Claudine A-C. & al., clientèle et concurrence : approche juridique du marché, CREDA, Paris, 2000.
9. Coté M. & Malo M-C., La gestion stratégique: une approche fondamentale, Gaëtan Morin, Canada, 2002.
10. Davies M. & al., Interdisciplinary higher education: perspectives and practicalities, Emerald group, New York, 2010.
11. Durceux J-M. & al., Le grand livre de la stratégie, Editions d'organisation, Paris, 2009.
12. Etienne S., Marketing stratégique, Les éditions C.L.E, Tunis, 2000.
13. Gabszewicz J., La différenciation des produits, Editions la découverte, Paris, 2006.

14. Garrette B. & al., Strategor, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009.
15. Garibaldi G., Analyse stratégique, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2008.
16. Hamel G. & Prahalad C. K., La conquête du futur, Dunod, Paris, 1999.
17. Hamon C. & al., Gestion de clientèles, Dunod, Paris, 2004.
18. Helfer J. P. & Orsoni J., Management stratégique: la politique générale de l'entreprise, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1994.
19. Helfer J. P. & al., Management stratégique et organisation, 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006.
20. Johnson G. & al., Exploring corporate strategy: text and cases, 7th Edition, Pearson Education, 2005.
21. Johnson G. & al., Stratégique, 8^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2008.
22. Leroy F., Les stratégies de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
23. Lowson R., strategic operations management: the new competitive advantage, The Taylor & Francise library, 2003.
24. Magakian J-L. & Payand M. A., 100 Fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Bréal, Paris, 2007.
25. Marchesnay M., Management stratégique, Les éditions de L'ADREG, 2004.
26. Marmuse C., Politique générale: langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1996.
27. Mayrhofer U., Management stratégique, Bréal, Paris, 2007.
28. Pariot Y., Les outils du marketing stratégique et opérationnel, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2011.
29. Pellicelli G., Stratégie d'entreprise, De Boeck, Bruxelles, 2007.
30. Peters T. & waterman R., Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises, Inter Editions, Paris.
31. Porter M., Competitive strategy: technique for analyzing industries and competitors, Free Press, New York, 1980.
32. Porter M., L'avantage concurrentiel des nations, Inter édition, Paris, 1993.
33. Porter M., L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.
34. Porter M., La concurrence selon porter, Editions village mondial, Paris, 1999.
35. Smith D. K. & Katzenbach J. R., The wisdom of teams: creating the high-performance organization, McGraw-Hill, New York, 1993.
36. Tarondeau J-C., Stratégie industrielle, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998.
37. Tarondeau J-C. & Huttin C., Dictionnaire de stratégie d'entreprise, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006.
38. Thiétart R-A. & coll., Méthodes de recherche en management, 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2003.

ب. المقالات

39. Agha S. & al., Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, *International journal of business and management*, Vol. 7, N°1, January 2012.
40. Arrègle J-L., Analyse « Ressource based » et identification des actifs stratégique, *Revue française de gestion*, N°160, 2006.
41. Awwad A. S., The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: an empirical study on the Jordanian manufacturing companies, *Jordan journal of business administration*, Vol. 5, N°3, 2009.

42. Bacanu B., Differentiation vs. low cost strategies in Romania, *Management & Marketing*, Vol. 5, N°2, 2010.
43. Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, N°1, 1991.
44. Bresson G. & Mathieu C., Différenciation horizontale et verticale des produits: une application à l'industrie automobile, *Annales d'économie et de statistique*, N°27, 1992.
45. Carlos M. F-J. & Miguel G-L., Human capital as resource for sustained competitive advantage in SMES: A core competencies approach, *Economia Seria management*, Vol. 16, N°2, 2013.
46. Day G. S., The capabilities of market -driven organizations, *Journal of marketing*, Vol. 58, 1994.
47. Dorothy L-B., Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic management journal*, Vol. 13, summer 1992.
48. Dumez H. & Jeunemaitre A., Concurrence et coopération entre firmes: les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche, *Finance contrôle stratégie*, Vol. 8, N°1, Mars 2005.
49. Durand T., L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, Vol. 1, N°160, 2006.
50. Durand R., La cohérence des choix stratégiques: l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelle des firmes, *Finance Contrôle stratégie*, Vol. 4, N°3, 2001.
51. Duysters G. & Hagedoorn J., The effect of core competence building on company performance, *Harvard Business Review*, Vol. 18, N°7, May 1996.
52. Golafshani N., Understanding reliability and validity in qualitative research, *The qualitative report*, Vol. 8, Canada, 2003.
53. Grant R. M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California management review*, Vol. 33, N°3, 1991.
54. Hamel G. & Prahalad C. K., The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, N°3, 1990.
55. Hill C. W. L., Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework, *The academy of management review*, Vol. 13, N°3, 1988.
56. Kak A., Strategic management, core competence and flexibility: learning issues for select pharmaceutical organizations, *Journal of flexible systems management*, Vol. 5, N°4, 2004.
57. Kim E. & al., The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: assumptions, conjectures and suggestions, *Journal of management*, Vol. 5, N°30, 2004.
58. Lamarque E., Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, *Finance contrôle stratégie*, Vol. 4, N°1, mars 2001.
59. Leroy F., L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue française de gestion*, Vol. 1, N°158, 2004.
60. Peteraf M. A., The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic management journal*, Vol. 14, 1993.
61. Porter M., The competitive advantage of nation, *Harvard Business Review*, Vol. 1, N°2, New York, 1990.

62. Saïas M. & Métais E., Stratégie d'entreprise: évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, N°1, Mars 2001.
63. Serge E., Concurrence et stratégies des entreprises, *Economie et management*, N°125, Octobre 2007.
64. Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, Vol. 5, N°2, Apr - Jun 1984.

ج. الملتقيات

65. Cueille S. & al., Stratégies génériques: test de trois modèles descriptifs et perspectives théoriques, XII^{ème} conférence de l'AIMS, Tunis, 3-6 juin 2003.
66. Datta Y., A critique of porter's cost leadership and differentiation strategies, A paper accepted for presentation at the 9th Oxford business & economics conference, England, 22-24 June 2009.
67. Meschi P-X., Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, VI^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal, 01-03 Juin 1997.
68. Persais E., Le caractère stratégique des compétences relationnelles, X^{ème} Conférence de l'AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.
69. Puthod D. & Thévenard C., La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon, VI^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal, Du 01 au 03 Juin 1997.
70. Tywoniak S. A., Le modèle des ressources et compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, VII^{ème} Conférence de l'AIMS, Louvain la neuve, 27-29 Mais 1998.

د. المذكرات والأطروحات

71. Lanlan CAO., Les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales: le cas des distributeurs internationaux en chine, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris est, 27 Juin 2008.

ه. التقارير

72. Hamel G. & Prahalad C. K., Summary of the book: competing for the future, *Harvard business school*, 1994.
73. Nimsith SI. & al., Study on impact of the core competency on competitive advantage special reference with Islamic financial institution in Sri Lanka, First international symposium, University of Sri Lanka, South Eastern, 2014.



الفهارس



1. فهرس المحتويات

مقدمة	
أ	أولاً: إشكالية الدراسة.....
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
ب	ثالثاً: أهداف وأهمية الدراسة.....
ج	رابعاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة.....
د	خامساً: المنهج المتبع في الدراسة.....
د	سادساً: حدود الدراسة.....
هـ	سابعاً: نموذج الدراسة المقترح.....
هـ	ثامناً: عرض وتحليل الدراسات السابقة.....
ي	تاسعاً: هيكل الدراسة.....
ل	عاشراً: الصعوبات المتعلقة بإنجاز الدراسة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التمييز	
15	تمهيد.....
16	المبحث الأول: استراتيجية التمييز كخيار استراتيجي للمؤسسات الصناعية.....
16	المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة - نموذج Porter -.....
16	الفرع الأول: الخيارات القاعدية الكبرى.....
19	الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية التمييز.....
21	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز كأساس للميزة التنافسية.....
21	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
23	الفرع الثاني: العلاقة بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية.....
24	المطلب الثالث: دراسة السوق كضرورة حتمية لتطبيق استراتيجية التمييز.....
25	الفرع الأول: هيكل الصناعة والتمييز في المنتجات.....
27	الفرع الثاني: نموذج التحليل التنافسي "لبورتر" وتبني خيار التمييز.....
30	الفرع الثالث: تجزئة السوق ومدى نجاح التمييز.....
31	المبحث الثاني: ممارسة استراتيجية التمييز.....
31	المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للتمييز.....

32 الفرع الأول: تحديد القيمة المميزة للزبون.....
34 الفرع الثاني: إدراك القيمة من طرف الزبون.....
35 المطلب الثاني: خطوات إعداد استراتيجية التمييز.....
36 الفرع الأول: التشخيص الاستراتيجي.....
36 الفرع الثاني: اختيار الاستراتيجية.....
38 الفرع الثالث: تنفيذ الاستراتيجية.....
38 المطلب الثالث: أنواع استراتيجية التمييز.....
39 الفرع الأول: استراتيجية التمييز على أساس المنتج.....
40 الفرع الثاني: استراتيجية التمييز على أساس السعر.....
43 الفرع الثالث: استراتيجية التمييز على أساس أذواق المستهلكين.....
44 المبحث الثالث: التفوق عن طريق استراتيجية التمييز.....
45 المطلب الأول: شروط تطبيق استراتيجية التمييز.....
45 الفرع الأول: شروط ترتبط بالكفاءات والموارد المتاحة لدى المؤسسة.....
47 الفرع الثاني: شروط تتعلق بطريقة التنظيم في المؤسسة.....
48 المطلب الثاني: مصادر استراتيجية التمييز.....
48 الفرع الأول: استراتيجية التمييز وسلسلة القيمة.....
50 الفرع الثاني: مجالات التمييز.....
54 المطلب الثالث: عوامل استمرارية الميزة المكتسبة من تبني استراتيجية التمييز.....
55 الفرع الأول: عوائق التقليد.....
56 الفرع الثاني: قدرة المنافسين.....
57 الفرع الثالث: ديناميكية الصناعة.....
58 المبحث الرابع: تقييم استراتيجية التمييز.....
58 المطلب الأول: مزايا استراتيجية التمييز.....
58 الفرع الأول: تجنب المنافسة.....
59 الفرع الثاني: وضع حواجز دخول مرتفعة.....
60 الفرع الثالث: إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن.....
60 الفرع الرابع: تعظيم المردودية واكتساب حصة سوقية.....
61 المطلب الثاني: مخاطر استراتيجية التمييز.....
61 الفرع الأول: الارتفاع الشديد للسعر الإضافي.....
62 الفرع الثاني: تضيق جاذبية التمييز في نظر الزبون.....

62 الفرع الثالث: الانفراد بميزات حقيقية أو انطباعية ليس له دوما قيمة
63 الفرع الرابع: سهولة تقليد منتجات المؤسسة
64 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: نحو تحقيق استراتيجية التمييز في ظل بناء الكفاءات الجوهرية

66 تمهيد
67 المبحث الأول: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لدراسة الكفاءات الجوهرية
67 المطلب الأول: المقارنة الاستراتيجية لموارد المؤسسة (RBV)
67 الفرع الأول: الأصول النظرية لمقارنة الموارد
69 الفرع الثاني: مضمون المعالجة المبنية على الموارد
72 الفرع الثالث: إشكالية استدامة موارد المؤسسة - اختبار VRIST-
75 المطلب الثاني: مقارنة التسيير الاستراتيجي على أساس الكفاءات (CBV)
75 الفرع الأول: الكفاءات أساس نجاح المؤسسة
78 الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة في ظل CBV
80 الفرع الثالث: أساليب تجديد كفاءات المؤسسة
83 المبحث الثاني: المفهوم والخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية
84 المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجوهرية
84 الفرع الأول: المقاربات المفهومية للكفاءات الجوهرية
87 الفرع الثاني: أهمية الكفاءات الجوهرية
89 المطلب الثاني: الرأس المال البشري أساس بناء الكفاءات الجوهرية
89 الفرع الأول: مفهوم رأس المال البشري
91 الفرع الثاني: علاقة رأس المال البشري بالكفاءات الجوهرية
92 المطلب الثالث: الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية
93 الفرع الأول: طول دورة الحياة
95 الفرع الثاني: التعلم الجماعي
96 الفرع الثالث: صعوبة التقليد
97 الفرع الرابع: خلق القيمة للزبون
98 الفرع الخامس: الليونة
99 المبحث الثالث: الكفاءات الجوهرية أساس التنافس للمستقبل
100 المطلب الأول: من المنافسة الحالية إلى المنافسة المستقبلية

105	المطلب الثاني: الهندرة وتغيير الجينات: أدوات بناء الريادة المستقبلية.....
105	الفرع الأول: الهندرة كبديل للتغيير التنظيمي.....
106	الفرع الثاني: تغيير الجينات.....
107	المطلب الثالث: خصائص مؤسسات جديدة لصناعة المستقبل.....
107	الفرع الأول: شروط صناعة المستقبل.....
109	الفرع الثاني: النموذج المثالي لصناعة المستقبل.....
110	المبحث الرابع: من الكفاءات الجوهرية إلى المنتجات الجوهرية.....
110	المطلب الأول: إمكانية تحقيق استراتيجية التمييز انطلاقاً من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية.....
112	المطلب الثاني: التعلم الجماعي ودوره في تحقيق استراتيجية التمييز.....
115	المطلب الثالث: علاقة صعوبة التقليد باستراتيجية التمييز.....
117	المطلب الرابع: خلق القيمة للزبون وتمييز المنتجات.....
121	المطلب الخامس: دور الليونة في تحقيق استراتيجية التمييز.....
123	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

125	تمهيد.....
126	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
126	المطلب الأول: التوقع الإستراتيجي للدراسة.....
127	الفرع الأول: النموذج الوضعي.....
128	الفرع الثاني: النموذج التفسيري والبنائي.....
129	المطلب الثاني: المنهج المتبع.....
129	الفرع الأول: المنهج الاستكشافي.....
130	الفرع الثاني: المنهج الاختباري.....
131	المطلب الثالث: المقاربة المختارة.....
131	الفرع الأول: المقاربة الكمية.....
131	الفرع الثاني: المقاربة الكيفية.....
133	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.....
134	المطلب الخامس: تقنية الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
134	الفرع الأول: تقنية الدراسة.....
135	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات.....

141	المطلب السادس: صدق وثبات أداة الدراسة.....
142	الفرع الأول: صدق أدوات الدراسة.....
142	الفرع الثاني: ثبات استمارة الدراسة.....
143	المطلب السابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
144	المبحث الثاني: تقديم عام حول مؤسسة "تقاوس مصبرات" -باتنة-.....
144	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.....
145	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة.....
147	المطلب الثالث: عدد العاملين بالمؤسسة.....
148	المطلب الرابع: أهم المتعاملين مع المؤسسة.....
148	الفرع الأول: الموردون.....
149	الفرع الثاني: الزبائن.....
149	الفرع الثالث: المنافسون.....
149	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
151	المبحث الثالث: واقع الكفاءات الجوهرية واستراتيجية التمييز بالمؤسسة محل الدراسة.....
151	المطلب الأول: تحليل وضعية الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة.....
151	الفرع الأول: طول دورة الحياة.....
154	الفرع الثاني: التعلم الجماعي.....
155	الفرع الثالث: صعوبة التقليد.....
157	الفرع الرابع: خلق القيمة للزبون.....
159	الفرع الخامس: الليونة.....
159	المطلب الثاني: تحليل مجالات التمييز بالمؤسسة.....
160	الفرع الأول: جودة المنتج.....
162	الفرع الثاني: مدة حياة المنتج.....
163	الفرع الثالث: التغليف.....
166	الفرع الرابع: شبكة التوزيع.....
168	الفرع الخامس: صورة العلامة.....
169	الفرع السادس: خدمة الزبون.....
171	خلاصة الفصل.....

173	تمهيد.....
174	المبحث الأول: التحليل الإحصائي للبيانات.....
174	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....
174	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.....
175	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....
175	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
176	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....
177	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة.....
177	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج محور الكفاءات الجوهرية.....
182	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محور استراتيجية التمييز.....
187	المبحث الثاني: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.....
188	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
190	المطلب الثاني: اختبار الارتباط الخطي.....
191	المطلب الثالث: اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
194	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.....
194	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
194	الفرع الأول: اختبار صلاحية نموذج الدراسة.....
195	الفرع الثاني: اختبار دور أبعاد الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز.....
197	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
197	الفرع الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
198	الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
199	الفرع الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
200	الفرع الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
201	الفرع الخامس: تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
202	خلاصة الفصل.....

خاتمة

205	نتائج الدراسة.....
206	اقتراحات الدراسة.....
207	آفاق الدراسة.....

الفهارس

قائمة المراجع

- 209 المراجع باللغة العربية
214 المراجع باللغة الأجنبية

الفهارس

- 219 فهرس المحتويات
226 فهرس الجداول
228 فهرس الأشكال

الملاحق

- 231 استمارة الدراسة
235 دليل المقابلة
236 قائمة المحكمين

2. فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول		
26	أشكال هيكل المنافسة	01
51	مجالات التمييز	02
الفصل الثاني		
70	تصنيف موارد المؤسسة حسب آراء بعض الباحثين	03
83	خصوصيات مقارنتي الموارد والكفاءات	04
93	خصائص الكفاءات الجوهرية	05
104	خصائص المحيط الأحمر والمحيط الأزرق	06
الفصل الثالث		
127	خصوصية النماذج الإستراتيجية الأساسية في علوم التسيير	07
137	عدد فقرات الأبعاد الفرعية لمحور الكفاءات الجوهرية	08
137	عدد فقرات الأبعاد الفرعية لمحور استراتيجية التمييز	09
137	درجات مقياس ليكرت الخماسي	10
138	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي	11
140	توزيع المقابلات على مدرء المؤسسة	12
143	معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة	13
145	تصنيف منتجات المؤسسة وفقا لنوع التعبئة المتبع	14
147	نظام العمل في المؤسسة	15
148	أهم موردي المؤسسة	16
153	أمثلة عن التكوين الخارجي	17
153	أمثلة عن التدوير الوظيفي	18
155	تطور إنتاج مشروبات كل ورشة من سنة 2012 إلى 2015	19
158	تطور شكاوي الزبائن	20
161	تطور مشتريات الآلات خلال الفترة 2012-2015	21
162	توزيع سلاسل الإنتاج حسب نوع المشروبات	22
163	ترتيب ظهور المواد المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة	23

165	اتساع تشكيلة تعبئة منتجات المؤسسة	24
الفصل الرابع		
174	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	25
175	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	26
175	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	27
176	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	28
178	تحليل أبعاد محور الكفاءات الجوهرية	29
178	تحليل فقرات بعد طول دورة الحياة	30
179	تحليل فقرات بعد التعلم الجماعي	31
180	تحليل فقرات بعد صعوبة التقليد	32
181	تحليل فقرات بعد خلق القيمة للزبون	33
181	تحليل فقرات بعد الليونة	34
182	تحليل أبعاد محور استراتيجيات التمييز	35
183	تحليل فقرات بعد جودة المنتج	36
184	تحليل فقرات بعد مدة حياة المنتج	37
184	تحليل فقرات بعد التخفيف	38
185	تحليل فقرات بعد شبكة التوزيع	39
186	تحليل فقرات بعد صورة العلامة	40
187	تحليل فقرات بعد خدمة الزبون	41
188	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	42
190	نتائج معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات وأبعاد الدراسة	43
191	اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به	44
192	نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	45
194	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	46
195	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور الكفاءات الجوهرية بأبعادها في تحقيق استراتيجية التمييز	47

3. فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
المقدمة		
01	نموذج الدراسة المقترح	هـ
الفصل الأول		
02	الخيارات القاعدية الكبرى	17
03	العلاقة بين استراتيجية التمييز والميزة التنافسية	23
04	القوى الخمس المؤثرة على لعبة المنافسة	27
05	توازن استراتيجية التمييز	32
06	القيمة المخلوقة حقيقة والقيمة المبينة للزبون	35
07	التمييز نحو الأعلى أو نحو الأسفل	40
08	شروط تطبيق استراتيجية التمييز	45
09	المصادر الأساسية الممثلة للتمييز في سلسلة القيمة	50
الفصل الثاني		
10	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية لموارد المؤسسة	73
11	العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية	74
12	الأبعاد الثلاثة للكفاءة	76
13	نموذج الكفاءات، القدرات والموارد	77
14	أهم تصنيفات الكفاءة	77
15	المفاهيم الأساسية وفقا لنظرية الكفاءات	78
16	الكفاءات الجوهرية: جذور التنافسية	87
17	مصنوفة الكفاءات الجوهرية والسوق	88
18	مكونات الرأسمال البشري	90
19	مجمّل القيم والمهارات لدى رأس المال البشري	91
20	مراحل دورة حياة الكفاءات	94
21	من أجل المنافسة في المستقبل	101
22	مستويات اللايقين	103

119	نجاح المؤسسة مرهون بنجاح زبائنها	23
120	علاقة المؤسسة بالزبون	24
الفصل الثالث		
130	التكامل العلمي بين مختلف الأنماط الاستدلالية	25
132	مفهوم المثلية	26
147	توزيع عمال المؤسسة سنة 2015	27
150	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "نقاوس مصبرات" - بانتة-	28
154	توزيع العمال في مصلحة المشروبات	29
165	اتساع تشكيلة تعبئة منتجات المؤسسة	30
165	الألوان المستخدمة في تغليف منتجات المؤسسة	31
167	قناة التوزيع غير المباشرة لمنتجات "نقاوس"	32
168	رمز واسم علامة المؤسسة	33
الفصل الرابع		
188	التوزيع الطبيعي لمتغير الكفاءات الجوهرية	34
189	التوزيع الطبيعي لمتغير استراتيجية التمييز	35



الملاحق



الملحق رقم (01): استثمار الدراسة

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



الاستثمار

موجهة لإطارات مؤسسة "نفاوس مصبرات"

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

لنا كامل الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستثمارة، التي تم تطويرها لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وقع اختيارنا على مؤسستكم المحترمة لإجراء دراسة الحالة وتطبيق الدراسة النظرية، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، والخروج بنتائج مضبوطة واقتراحات بناءة تخدم البحث العلمي وتفيد في الارتقاء بجودة المنتج الجزائري، مع التأكيد أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع خالص الاحترام والتقدير

الباحثة: أسماء زكري

asmazekri1@yahoo.fr

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1- النوع الاجتماعي:		<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
2- العمر:		<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 51 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	
3- المستوى التعليمي:		<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	مهني
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	
4- عدد سنوات الخبرة:		<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	

القسم الثاني: محاور الدراسة

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

➤ المحور الأول: الكفاءات الجوهرية

الأبعاد	الرقم	الفقرات	سلم القياس				
			موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
طول بؤرة الحياة	01	تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	02	تستقطب المؤسسة الكفاءات البشرية وفقاً لخطة معدة مسبقاً.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	03	تختار المؤسسة الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	04	يجد الأفراد المستقطبين الإمكانات اللازمة لتعزيز قدراتهم داخل المؤسسة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	05	تسعى المؤسسة لزيادة الرصيد المعرفي للفرد من خلال تنقله من وظيفة إلى أخرى.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التعلم الجماعي	06	تتبع المؤسسة أسلوب تشكيل فرق العمل في إنجاز المهام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	07	يبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	08	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عملية الاتصال بين الأفراد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	09	تعمل إدارة المؤسسة على نشر ثقافة تقاسم المعارف بين الأفراد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

صعوبة التطبيق					خلق القيمة للزبون					الليونة				
					تعكس جودة منتجات المؤسسة معارفها المتميزة.	10								
					تجري المؤسسة تحسينات مستمرة على منتجاتها لمنع المنافسين من تقليدها.	11								
					تقدم المؤسسة منتجات تتسم بموثوقية لا توجد عند المنافسين.	12								
					تتفرد المؤسسة بطريقة خاصة في مزج عناصر إنتاجها.	13								
					تسعى المؤسسة للحفاظ على صحة الزبون من خلال توفير منتجات صحية.	14								
					تتطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبون.	15								
					منتجات المؤسسة متوفرة بشكل مستمر في السوق.	16								
					تهدف المؤسسة إلى تلبية رغبات زبائنها بطريقة أفضل من منافسيها.	17								
					المؤسسة قادرة على الاستجابة للإنتاج حسب الطلب المتزايد.	18								
					تقدم المؤسسة تشكيلة جديدة من المنتجات باستمرار.	19								
					تهتم المؤسسة بتتويج منتجاتها تماشياً مع متطلبات السوق.	20								
					للمؤسسة القدرة على زيادة عدد الأسواق المستهدفة.	21								

➤ المحور الثاني: استراتيجية التمييز

سلم القياس					الفقرات					الأبعاد			
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة						الرقم	جودة المنتج		
					تؤمن المؤسسة مستلزمات الإنتاج من مصادر تموين متميزة.	01							
					تركز المؤسسة على نشاط البحث والتطوير في تمييز منتجاتها.	02							
					تتميز الآلات المستخدمة في الإنتاج بمستوى عال من التكنولوجيا.	03							
					تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين.	04							
					تعمل المؤسسة على تقليص الوحدات التالفة.	05							
					تحدد المدة التي تبقى فيها منتجات المؤسسة في السوق انطلاقاً من مكوناتها.	06							
					تتسم منتجات المؤسسة بمدى حياة طويلة مقارنة بمنافسيها.	07							

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

					تبتعد المؤسسة عن استخدام المواد الحافظة.	08	
					تمتاز مكونات المنتج بقدرة عالية في المحافظة على جودته.	09	
					تتفرد المؤسسة بشكل عبوات يختلف عن باقي عبوات المؤسسات المنافسة.	10	التغليف
					تميل المؤسسة إلى استخدام ألوان جذابة في تغليف منتجاتها.	11	
					يحتوي الغلاف الخارجي للمنتج على كافة المعلومات الأساسية.	12	
					تتوفر منتجات المؤسسة بأحجام متنوعة تستجيب لمختلف احتياجات الزبائن.	13	
					تمتلك المؤسسة شبكة توزيع تغطي كامل التراب الجزائري.	14	شبكة التوزيع
					تمر منتجات المؤسسة عبر العديد من الوسطاء.	15	
					تعتمد المؤسسة على البيع الإلكتروني على شبكة الإنترنت.	16	
					تخطط المؤسسة لتصدير منتجاتها إلى دول أخرى.	17	
					تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة في السوق.	18	صورة العلامة
					تهتم المؤسسة بعملية ترويج منتجاتها.	19	
					تعمل المؤسسة على ترسيخ صورة إيجابية عن علامة "نفاوس" في أذهان الزبائن.	20	
					شهرة علامة "نفاوس" تجعل الزبائن يقبلون على اقتنائها.	21	
					تحرص المؤسسة على توفير التسهيلات المادية لتظهر بشكل لائق.	22	خدمة الزبون
					تحتفظ المؤسسة بمخزون كاف لمقابلة حاجات الزبون.	23	
					تخصص المؤسسة موقع على شبكة الإنترنت لعرض كل جديد.	24	
					تخصص المؤسسة قسم خاص بإدارة علاقات الزبون.	25	

الرجاء التأكد من الإجابة على كل العبارات، وشكرا جزئيا على تعاونكم سلفا.

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



المنصب

تاريخ المقابلة

.....

...../...../.....

الأسئلة

1. ما هو تفسيريكم لترتيب مؤسستكم ضمن المراتب الأولى في السوق الوطنية؟
2. ألا ترون أن اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير مختلف كفاءاتها سببا في احتلالها لهذه المرتبة؟
3. ما هو دور الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع وتقديم الجديد؟
4. هل تحت المؤسسة العاملين على التحلي بالقيم الجماعية والعمل بروح الفريق؟
5. هل لنشر ثقافة العمل والتعلم الجماعيين دور في تحسين جودة المنتجات؟
6. هل يكفي في نظركم نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة لتحقيق التفرد والاختلاف عن المنافسين؟
7. كيف تنظرون لأهمية حماية المنتجات من التقليد في ظل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات؟
8. إلى أي مدى يساهم الزبون في نجاح استراتيجية المؤسسة؟
9. هل يمكن للمؤسسة الاستمرار في تطبيق نفس الاستراتيجية في ظل الوضعية الحالية للمحيط؟

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: أسماء زكري

asmazekri1@yahoo.fr

من داخل ولاية بسكرة

الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ التعليم العالي	كمال منصوري	01
أستاذة محاضرة	جوهرة أقطي	02
أستاذ محاضر	نصر الدين بوريش	03
أستاذة محاضرة	لطيفة برني	04
أستاذ محاضر	عادل بومجان	05
أستاذة محاضرة	ليلى بن عيسى	06
أستاذة محاضرة	سلاف رجال	07

من خارج ولاية بسكرة

الرتبة العلمية	الاسم واللقب	الرقم	جامعة الارتباط
أستاذة التعليم العالي	نعيمة يحيوي	01	جامعة باتنة
أستاذ التعليم العالي	الهادي بوقلقول	02	جامعة عنابة
أستاذ مشارك	أحمد علي صالح	03	جامعة الشرق الأوسط - الأردن
أستاذة محاضرة	ليندة رقام	04	جامعة سطيف - 1
أستاذة محاضرة	فوزية مقراش	05	جامعة جيجل
أستاذ محاضر	خليل شرقي	06	جامعة أم البواقي
أستاذة مساعدة	رونق كاظم حسين شبر	07	جامعة القادسية - العراق

