

## أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

د. إسماعيل حجازي - جامعة بسكرة الجزائر

أ. أسماء زكري - جامعة بسكرة الجزائر

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة، وذلك من خلال تصميم استمارة وزعت على عينة قوامها 500 زبون لهذه العلامة، تم استعادة 424 منها صالحة للمعالجة الإحصائية. واتباع المنهجين الاستكشافي والاختباري والاستعانة بالنسخة 16 من برنامج spss في اختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها وجود أثر إيجابي بين أبعاد نموذج قطب الكفاءات بشكل منفرد مع أبعاد تنوع حافظة الأنشطة مجتمعة. **الكلمات المفتاحية:** قطب الكفاءات، صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون، المرونة، استراتيجية التنوع، حافظة الأنشطة.

### Abstract:

This study aimed to identify the effect of core competences on activities' portfolio diversity of "Omer Ben Omer" from the point of view of its customers in Biskra town, through the use of questionnaire tool that have been distributed to 500 customers of this brand, only 424 of them are subject to statistical processing. By application exploratory orientation and test our hypotheses on reality with using 16 version of the program spss, The study concluded that there is a positive impact between dimensions of core competences individually and dimensions of activities' portfolio diversity together.

**Keywords:** core competences, imitation difficulty, create value for the costumer, flexibility, diversity strategy, activities portfolio.

## مقدمة

إن التطورات المتواصلة والتغيرات الجذرية في المحيط التي فرضت على المؤسسات العديد من التحديات ذات التأثير المباشر على أدائها التنافسي، أثبتت عدم كفاية خيار التخصص الذي يقتضي الالتزام بنشاط واحد يشكل المصدر الوحيد للربح أمام المؤسسة، والتوجه نحو التنوع كضرورة لبلوغ الربح الابتكاري المشكل لمصدر الثروة الحقيقي والقادر على مواجهة المنافسين عبر أفق المستقبل بأدنى مستوى من المخاطر.

غير أن فعالية هذا التنوع لن تتحقق ما لم تتوفر لدى المؤسسة موارد وكفاءات مميزة، صعبة التقليد وقادرة على خلق القيمة للزبون، تشكل في مجملها شبكة من كفاءات القطب القائمة على التنسيق الاستثنائي بين مختلف الكفاءات الإنتاجية والمعارف العملية القادرة على تحقيق التطوير والتحسين المستمر بما يضمن للمؤسسة بلوغ مستويات عالية من الأداء، تمكنها من التصدي للمنافسة واستدامة مزاياها التنافسية.

لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، بالتطرق إلى ثلاثة محاور أساسية: نوضح في المحور الأول الإطار المنهجي للدراسة، وبعد عرض الخلفية الأدبية لتنوع حافظة الأنشطة وقطب الكفاءات في المحور الثاني من خلال مناقشة مدى تأثير خصائص قطب الكفاءات على درجة تنوع حافظة الأنشطة، نقوم في المحور الثالث باختبار الفرضيات لمحاولة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة؟

## I. الإطار المنهجي للدراسة

1. أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري في محاولتها إيضاح أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، كدراسة مكملة للدراسات الحديثة المقترحة في مجال قطب الكفاءات. هذا الأخير الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعمق والتحليل والاستكشاف النظري مما يفيد الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات.

أما من الجانب التطبيقي فيأمل الباحثين أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية قطب الكفاءات لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلى رأسها المؤسسة محل

أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

الدراسة، وضرورة بناءها والتفرد بها باعتبارها أحد المداخل الهامة لتنوع حافظة أنشطتها سعياً لمواجهة تحديات المستقبل.

2. أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

– تسليط الضوء على أهمية تنوع حافظة الأنشطة كآلية للتخفيف من خطر المنافسة الحالية والمستقبلية.

– التعرف على الخلفية النظرية لقطب الكفاءات من خلال تحديد مفهومه ومعرفة خصائصه.

– تحديد طبيعة العلاقة بين قطب الكفاءات وتنوع حافظة الأنشطة.

– تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر قطب الكفاءات على ضمان تنوع حافظة الأنشطة.

3. فرضيات الدراسة: يعد قطب الكفاءات أحد الدعام الأساسية لنجاح المؤسسات، ولغرض معرفة أثر هذا النوع من الكفاءات على مدى تنوع حافظة أنشطة المؤسسة انطلقنا من فرضية رئيسية تبتثق منها ثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة التقليد على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة.

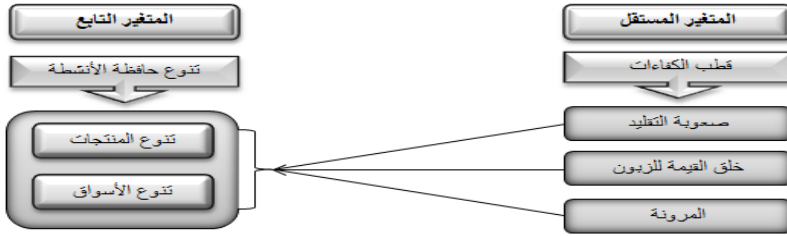
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة للزبون على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة.

4. منهج الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهجين الاستكشافي (Exploration) المتعلق بخلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، والاختباري (Test) المتعلق بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير والوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة (وسيلة بن ساهل، 2010، ص5).

5. نموذج الدراسة: انطلاقاً من الإطار النظري وفي ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها قام الباحثين باقتراح نموذج يجسد العلاقات بين المتغيرين ويوضح اتجاه تأثير المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

6. أداة الدراسة: بغرض الجمع السريع للبيانات الكمية من مجتمع الدراسة اعتمدنا أداة الاستمارة، التي اشتملت على رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في زبائن منتجات "عمر بن عمر" بمدينة بسكرة. بالإضافة إلى جزأين يتعلق الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والذي يضم العبارات (1-4) المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي ومدّة بداية الاستهلاك، بينما يتضمن الجزء الثاني 30 فقرة، 20 منها مخصص لقياس قطب الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة، أما 10 الأخرى فتقيس التنوع في حافظة الأنشطة، مع الاستعانة بمقياس ليكرات الثلاثي أين يكون أمام المستجيب ثلاثة خيارات إما موافق، محايد أو غير موافق. وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة حول استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة.

7. مجتمع وعينة الدراسة: بالنظر إلى طبيعة الموضوع ارتأى الباحثان اختيار مجمع "عمر بن عمر" باعتباره من المؤسسات الرائدة في سوق الصناعة الغذائية الجزائرية، أما تركيز الدراسة على شريحة الزبائن فيبئر بكونها الشريحة الوحيدة التي تتماشى مع أبعاد الدراسة وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم المستخدمين المباشرين لمنتجات المؤسسة. ونظراً لكبر حجم المجتمع قمنا باختيار عينة قوامها 500 زبون بمدينة بسكرة أحد المناطق المستهلكة لمنتجات "عمر بن عمر". حيث تم توزيع ما يعادل 150 استمارة بشكل شخصي على الزبائن، أما محلات السوبر ماركت فقد ساهمت بتوزيع 50 استمارة، في حين تم توزيع العدد

أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

المتبقي من الاستثمارات على بعض المتاجر والمرافق العمومية بمدينة بسكرة، ليقدّر عدد الاستثمارات المسترجعة 424 استمارة لم يستبعد أي منها نظرا لاستيفائها شروط الإجابة الصحيحة.

## II. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

### 1. ماهية تنوع حافظة الأنشطة<sup>1</sup>

#### 1.1. ميلاد فكرة تنوع حافظة الأنشطة – نموذج Ansoff –

ظهر نموذج Ansoff لأول مرة سنة 1957 في مقال بمجلة " Harvard Business Review"، أين نال اهتماما كبيرا لدى الباحثين والممارسين لاستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>. والذي يظهر في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): نموذج Ansoff

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير المنتجات
	جديدة	تطوير السوق	التنوع الكلي

Source: Garibaldi G., Analyse stratégique, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2008, P377.

من خلال الشكل أعلاه وبالنظر إلى طبيعة المنتجات وطبيعة الأسواق نميز وجود أربعة أشكال للتنوع تظهر على النحو التالي:

1. اختراق السوق: ويرتبط بزيادة حجم المؤسسة في السوق الحالي والمنتجات الحالية من خلال البحث عن التنافس في أكبر جزء ممكن من السوق ( Marc B. & Blaise D-R., 2012, P32) بما يضمن زيادة الحصة السوقية واكتساب عملاء جدد.
2. تطوير السوق: وهنا تعمل المؤسسة على التوسع الجغرافي بزيادة عدد الأسواق لكن ببيع نفس المنتج ( Grünig R. & Kühn R., 2004, P9).

<sup>1</sup> تشير مجمل تعاريف حافظة الأنشطة إلى أنها مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتكون منها المؤسسة، أو مجموعة الأزواج منتج/ سوق التي تتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها.

3. تطوير المنتجات: حيث تتجه المؤسسة نحو إدخال تحسينات شكلية على المنتج الحالي أو تعرض منتج جديد كلية وتقوم ببيعه في السوق الحالي، كما هو الحال بالنسبة للإصدارات الجديدة للكتب والبرمجيات (Pellicelli G., 2007, P352).

4. التنوع الكلي: يوافق الخانة المظلمة في الشكل ويقصد به طرح منتج جديد في سوق جديد. وهو ما يشكل موضوع دراستنا تحت ما يعرف باسم تنوع حافظة الأنشطة.

## 2.1. مفهوم تنوع حافظة الأنشطة

يعتبر تنوع حافظة الأنشطة من المفاهيم التي لاققت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين على اختلاف اتجاهاتهم وتوجهاتهم، وقد كان Ansoff أول من تطرق لهذا المفهوم بوصفه: عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة لم يتم التعامل معها (غاليم عبد الله وتيمجغدين عمر، 2014، ص66)، كما عبر عنه Gort بدرجة اختلاف المخرجات اعتماداً على عدد الأسواق التي يتم خدمتها من خلال هذه المخرجات (Marie Christine، 2000، P24). أي أن التنوع في حافظة الأنشطة يتعلق بتوسيع تشكيلة منتجات المؤسسة التي تواجه دورها أسواقاً متنوعة ومختلفة عن بعضها البعض.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول أن تنوع حافظة الأنشطة ما هو إلا عملية مد نشاط المؤسسة عن طريق الدخول في وحدات أعمال استراتيجية جديدة (SBU) \* تقتضي تقديم منتجات جديدة وطرحها في أسواق جديدة، سواء كانت هذه المنتجات لها علاقة بالمنتجات الحالية للمؤسسة أو منتجات جديدة كلية.

ومن الأمثلة البارزة في هذا المجال نجد شركة "Mitsubishi" السعودية التي عملت على تطوير حافظة متنوعة من خلال انتقالها من إنتاج محطات توليد الكهرباء والمصاعد الكهربائية إلى إنشاء مزارع لتربية الأسماك وكذا عصائر للفاكهة (رابح بوقرة ونبيلة جعيجع، 2010، ص4).

\* SBU هو اختصار لـ: Strategic Business Unit ويستخدم كمرادف لمجال النشاط الاستراتيجي، مركز النشاط الاستراتيجي وكذا الجزء الاستراتيجي. حيث يطلق على كل مجموعة منتجات موجهة إلى سوق محددة ذات منافسة.

أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

### 3.1. مزايا تنوع حافظة الأنشطة

إن امتلاك المؤسسة لحافظة متنوعة يوفر لها العديد من المزايا التي من شأنها تحسين وضعيتها التنافسية أمام منافسيها، حيث يمكن تلخيص أهم هذه المزايا في النقاط التالية:

- تقليص المخاطر.
- تكوين الثروة عن طريق أفضلية الزيادة (La synergie).
- تطوير مهارات جديدة.
- تخفيض التكاليف.
- مرونة استراتيجية أكبر. (Tarondeau J-C. & Huttin C., 2006, P72).

### 2. نموذج قطب الكفاءات<sup>1</sup>

#### 1.2. مقارنة الموارد والكفاءات كمدخل لدراسة قطب الكفاءات

بعدما أثبتت المقاربة الهيكلية لبورتر نجاحها لسنوات طويلة من خلال ربط نجاح المؤسسة بمحيطها الخارجي، ونظرا لتطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات المتسارعة من جهة أخرى أصبحت مقاربة تقليدية ليست لها القدرة على تفسير تنافسية المؤسسات، مما جعلها تترك مكانها شيئا فشيئا لمقاربة جديدة أكثر ديناميكية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة تدعى بالمقاربة المبنية على الموارد (RBV)\*\* . التي تتصور المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى (عبد المليك مزهوده، 2006، ص92).

حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة Wernerfelt مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، مثل: العلامات التجارية، المعرفة التكنولوجية، مهارات الأفراد، الاتصالات التجارية والإجراءات التنظيمية... (Wernerfelt B., 1984, P172)، أما حسب Barney فتتمثل في: جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف...، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها

<sup>1</sup> يستخدم بشكل متبادل مع العديد من المفاهيم مثل: المهارات الأساسية، المحورية، القاعدية والجوهرية. وسمي كذلك لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها وتطورها مرهون به.

\*\* RBV هو اختصار لـ: Resource-Based View

بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ( Barney J., 1991, P101)، ووفق هذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة بعدا استراتيجيا أكثر من أي عنصر آخر وأصبحت توصف بالاستراتيجية، ليس لمساهمتها في الميزة التنافسية فحسب بل لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة لأخرى (عبد المليك مزهوده، 2006، ص92).

غير أن عدم كفاية هذه المقاربة في تفسير العديد من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات، أسس لظهور مقاربة جديدة مكملة لمقاربة الموارد تعرف بمقاربة الكفاءات (CBV) \*\*\* التي تستند إلى فكرة أساسية مفادها أن الاختلاف بين المؤسسات إنما يعود إلى امتلاكها التي تستند إلى فكرة أساسية مفادها أن الاختلاف بين المؤسسات إنما يعود إلى امتلاكها لمجموعة متفردة من كفاءات القطب، التي تمثل المصدر الرئيسي للعوائد والأرباح التي تتحصل عليها المؤسسات، فنربط نجاح المؤسسة بمدى امتلاكها لقطب الكفاءات وتعتبره المسبب الوحيد للفرق في الأداء بين المؤسسات. إذ أن نجاح المؤسسة ما هو إلا دالة لقطب كفاءاتها، كما توضحه المعادلة التالية:

Succès de l'entreprise = f(Compétence principale 1, Compétence principale 2, Compétence principale 3...). (Beirendonck L. V., 2004, P15).

## 2.2. مفهوم قطب الكفاءات

لقد ورد مفهوم قطب الكفاءات لأول مرة في مقال للباحثين Prahald Hamel G. & C. K. سنة 1990 المعنون بـ: "The core competence of the corporation" الذي عرفا فيه قطب الكفاءات بأنه: التعلم الجماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وإدماج مختلف الأنماط من التكنولوجيا ( Hamel G. & Prahalad C K., 1990, P81). فقطب الكفاءات بهذا المفهوم يقوم بتجميع مختلف الكفاءات والتقنيات المتميزة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، تسمح لها بالتميز عن المنافسين وتكسيبها صفة المرونة.



أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

كما عرف بأنه: مجموع الموارد المتراكمة من خبرات وكفاءات وقدرات، تميز المؤسسة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة تشكل عامل أساسي في تحديد منافسة المؤسسة على المدى البعيد (أحمد جاسم، 2011، ص73). ويتعبّر آخر فهو عبارة عن توليفة متناسقة مكونة من القدرات، الكفاءات والخبرات كموارد غير ملموسة ذات القدرة على تحقيق الانسجام والتناغم بين مجمل الأنشطة والعمليات الأساس في المؤسسة بما يكسب هذه الأخيرة هوية ذاتية خاصة وغير قابلة للتقليد لمدة طويلة تتعذر خلالها على المنافسين.

وكتعريف إجمالي وبسيط يمكن التعبير عن قطب الكفاءات بالقدرة على مزج مختلف موارد المؤسسة بطريقة خاصة بغية الوصول إلى نتيجة معينة تكسب المؤسسة القدرة على التنافس بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها.

وحتى تتصف الكفاءات بصفة القطب يشترط أن تتوفر على المعايير التالية:

1. معيّار الاستراتيجية: أي أن تكون المهارة ضرورية لاتخاذ التوجهات الاستراتيجية التي تنتبها المؤسسة ضمن مسارها المستقبلي.

2. معيّار التنافسية: بمعنى أن تكون الكفاءة ضرورية للحصول والحفاظ على التميز التنافسي.

3. معيّار الخصوصية أو الندرة: ويقصد به أن تكون الكفاءة صفة جوهرية لدى المؤسسة تختص بها وتلغى احتمال تقليدها من قبل المنافسين. (Le Boterf G., 2000, P131).

ولإبراز أهمية قطب الكفاءات قاما الباحثان Hamel & Prahalad بتصور المؤسسة كشجرة، أين تتركز كفاءات القطب 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 للزبائن (Huttin C., Tarondeau J-C. & (2006, P41).

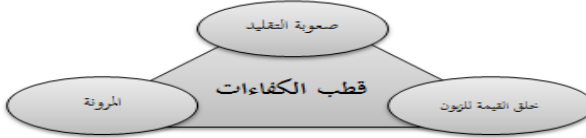
فكلما تحكمت المؤسسة في قطب كفاءاتها كلما أمكنها تقديم قيمة مميزة للزبائن تساهم فيما بعد في تحقيق توقع تنافسي استراتيجي، كما هو الحال بالنسبة لشركة Sony التي تتمتع بكفاءات قطب تظهر أساسا في قدرتها على إنتاج منتجات ذات أحجام صغيرة لها القدرة على إضافة قيمة للزبون (Hamel G.&Prahalad C. K., 1990, P81)، تتجسد في

إمكانية حمل المنتج بسهولة والتنقل به من مكان إلى آخر والاحتفاظ به داخل ملبسه أو في حقيبة يده. وعلى صعيد آخر تتمتع شركة Canon بكفاءات قطب في مجال البصريات مكنتها من الانتقال من إنتاج الكاميرات الصغيرة إلى منافس قوي لشركة Xerox.

### 3.2. الخصائص المميزة لقطب الكفاءات

يتفق أغلب الباحثين على وجود ثلاث خصائص أساسية، مفادها أن تسمح كفاءات القطب للمؤسسة بالاختلاف عن المنافسين وتساهم في خلق القيمة للزبون، كما تتيح إمكانية الدخول إلى العديد من الأسواق والحصول على الأرباح، كما هو موضح في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (03): خصائص قطب الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحثين.

1. **صعوبة التقليد:** بمعنى أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها فتحقق لها الأفضلية أمام منافسيها. حيث تنتج صعوبة التقليد أساساً عن:

أ. **التبعية التاريخية** (Dépendante historique): إذ من المؤكد أن يتعذر على المنافسين تقليد مسار حياة مؤسسة ما لأن تجارب النجاح أو الفشل تختلف من مؤسسة لأخرى.

ب. **الغموض السببي** (L'ambiguïté causale): ويطلق عليه بالضبابية أو الإبهام، أي الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة مما يعيق حركة كل منافس يرغب محاكات منتجاتها.

ت. **التعقيد الاجتماعي** (Complexité sociale): يعكس تشابك العلاقات داخل المؤسسة (ثقافة المؤسسة، ولاء الموردين، العمال، الزبائن...) مما يقصي احتمال تقليد المنافسين لها. (Johnson G. & al, 2008, PP126-127).

2. **مصدر خلق القيمة للزبون:** أي أن ما يجعل منتج المؤسسة مميزاً لدى الزبائن ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن قطب الكفاءات (إسماعيل حجازي، 2005، ص121)، من خلال المساهمة الهامة لهذا الأخير في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي.

أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

3. المرونة: بمعنى أن قطب الكفاءات يمكن المؤسسة من دخول أسواق واسعة ومتنوعة (Hamel G. & Prahalad C. K., 1990, P83)، فيتيح بذلك إمكانية استعماله في طرح منتجات جديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر (Agha S. & others, 2012, P194).

### 3. علاقة قطب الكفاءات بتنوع حافظة الأنشطة

#### 1.3. صعوبة التقليد وتنوع حافظة الأنشطة

في إطار سعي المؤسسات نحو الحد من قدرة المنافسين على تقليدها من جهة والسعي لاستدامة مزاياها التنافسية من جهة أخرى (معن وعد الله المعاضيدي، 2007، ص11)، نوه الباحثان Hamel & Prahalad إلى ضرورة امتلاك كفاءات تتسم بتفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، مما يعيق حركة الداخلين الجدد ويضع المؤسسة في مأمن من تقليد المنافسين الحاليين، من أجل زيادة فرصتها في بناء مركز قوي في السوق يضمن لها بلوغ الريادة في نشاطها ويحررها من الغرق في التخصص، بما يوفر لها المناخ الملائم لتشجيع الأفكار الإبداعية وما يتولد عنها من ابتكار لمنتجات جديدة. هذه الأخيرة التي قد تطرح دورها في أسواق جديدة مما ينتج عنه بروز وحدات أعمال استراتيجية تختلف عن الوحدات الحالية لتشكل في مجملها حافظة متنوعة.

#### 2.3. أثر خلق القيمة للزبون على تنوع حافظة الأنشطة

بالنظر للدور الاستراتيجي الذي يحتله الزبون باعتباره أحد أهم أصحاب المصالح المساهمة في نجاح المؤسسة، اتجهت المؤسسات نحو الرفع من مستوى الاستجابة لحاجاته ورغباته من خلال بحثها الدائم والمستمر عن توقعات الزبون وما يطلبه من مواصفات خاصة في المنتج، بهدف تحقيق قيمة مضافة ترفع من مستوى ولائه لمنتجات المؤسسة وعلامتها التجارية (نجد حاتم، 2006، ص33). لكن المؤكد أن المنتج لا يدوم طويلا كونه يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق إلى غاية بداية ظهور معوقات تؤثر على مبيعاته لتنتهي به إلى مرحلة التدهور، مما يجبر المؤسسات على التفكير في استراتيجية قائمة على البحث والتطوير تضمن الاستمرارية والبقاء وتحقق النمو والتطور، كما تتيح الفرصة لتوسيع السوق المتعامل معها بدخول أسواق جديدة. الأمر الذي يسهم في تنوع الثنائيات منتج/سوق المكونة لمحفظة المؤسسة.

### 3.3. علاقة المرونة بتنوع حافظة الأنشطة

بما أن مفتاح ديمومة نجاح المؤسسات في نموها السريع يكمن في تجذير قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة (فايز جمعه النجار وفالح عبد القادر الحوري، 2008، ص8) وما تفرزه من حالات عدم التأكد، فإن فهم كيفية تأثير هذه التغيرات على استراتيجياتها والتجاوب معها يعتبر أمر ضروري يستدعي من المؤسسة الالتزام بالمرونة في مختلف أنشطتها ومعاملاتها، حتى تتمكن من الانتقال من المنتجات الحالية والأسواق المتعامل معها إلى منتجات جديدة وأسواق متنوعة لم يسبق التعامل معها بما يضمن لها تحقيق التنوع.

#### الإطار التطبيقي للدراسة

#### 1. صدق وثبات أداة الدراسة: بهدف تحقيق درجة عالية من الصدق (Validity) في أداة

القياس اعتمدنا أسلوب التحكيم من خلال استطلاع آراء مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقا لتوجيهات المحكمين أين عدلت الصياغة وطورت الأداة ووضعت في صورتها النهائية. أما لقياس مدى ثبات الأداة (Reliability) قمنا باستخدام اختبار (Alpha Cronbach's) الذي بلغت قيمته الإجمالية 77,7% والتي تعد نسبة عالية كونها تفوق النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة  $\alpha$  بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة، مما يدل على أن ثبات الأداة محقق ويجعلنا على ثقة بصلاحيها لتحليل النتائج واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة.

#### الجدول رقم (01): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات $\alpha$
قطب الكفاءات	20	0,650
تنوع حافظة الأنشطة	10	0,668
المجموع	30	0,777

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss. v16

2. خصائص مجوئي عينة الدراسة: وتخص معلومات عامة حول عينة الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي ومدة بداية الاستهلاك.

أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

**1. الجنس:** النسبة الأكبر لمبحوثي الدراسة تغلب عليها فئة الإناث بنسبة 66%، بينما تمثل فئة الذكور ما نسبته 34% بتكرار 144 زبون.

ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تتوافق مع طبيعة العينة المختارة، المتمثلة في زبائن "عمر بن عمر" أين كان أغلبهم موظفين في مرافق عمومية ذات طابع خدمي، هذا الأخير الذي ترتفع فيه نسبة شغل المناصب بالنسبة للإناث مقارنة بقطاع الصناعة، وذلك بحكم ثقافة المجتمع الجزائري من عادات وتقاليد. وهو ما يحسب لصالح الدراسة ويكسبها مصداقية أكبر كون أن استخدام منتجات "عمر بن عمر" مرتبط بالمرأة أكثر من الرجل.

**2. العمر:** هناك تنوع في الفئات العمرية لعينة البحث، إلا أن الفئة الأقل من 30 سنة هي الغالبة بنسبة 34,7%، يليها أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 27,6%، في حين تبلغ الفئة العمرية الثالثة من 40 إلى أقل من 50 سنة نسبة 23,6%، لتشكل الفئة الأخيرة من 50 سنة فأكثر النسبة الأقل المقدرة بـ: 14,2%. أي أن الفئة الغالبة هي الفئة القادرة على العمل.

**3. المستوى العلمي:** خلصت الدراسة إلى أن النسبة الأعلى لأفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى الجامعي بمعدل 42,9%، ثم فئة الثانوي بنسبة تبلغ 24,8%، تليها نسبة حاملي الشهادات العليا البالغة 18,4%، بينما أصحاب المستوى المتوسط فأقل فقد كانت نسبتهم منخفضة تقدر بـ: 13,9%، وهو ما يؤكد وعي عينة البحث بالطريقة التي تتعكس على سهولة فهم عبارات الاستمارة والالتزام بالموضوعية أثناء الإجابة.

**4. مدة بداية الاستهلاك:** من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة، تبين أن ما نسبته 58,3% من المستجوبين هم ممن تزيد مدة استهلاكهم لمنتجات "عمر بن عمر" عن 5 سنوات، وأن 18,6% منهم تتراوح مدة استهلاكهم من 3 إلى أقل من 5 سنوات، في حين أن 17% هم من الفئة التي تبلغ مدة استهلاكهم السنة وتقل عن 3 سنوات، أما أقل نسبة والمقدرة بـ: 6,1% فقد كانت للمستجوبين الذين تقل مدة استهلاكهم عن السنة. وبالتالي فإن أغلب المبحوثين لديهم ولاء لمنتجات "عمر بن عمر" ناتج عن شهرة العلامة ومكانتها في ذهن المستهلك.

### 3. تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

#### 1.3. تحليل إجابات المبحوثين حول متغير قطب الكفاءات

بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير قطب الكفاءات وعناصره الفرعية المتمثلة في: صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والمرونة، أشارت النتائج إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 2,56 وانحراف معياري يبلغ 0,507. أما من حيث ترتيب العناصر الفرعية لقطب الكفاءات فقد حظي بعد خلق القيمة للزبون بالمرتبة الأولى من خلال متوسط حسابي 2,89 وانحراف معياري 0,323، في حين أخذ بعد المرونة المرتبة الثانية بمتوسط 2,42 وانحراف معياري 0,499. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لبعد صعوبة التقليد الذي يتجه نحو الحياد بمتوسط 2,29 وانحراف 0,575.

وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على اهتمام المجمع بمدى جودة المنتجات التي يقدمها للزبائن من خلال بحثه الدائم والمستمر عن حاجات وتوقعات الزبون ومستوى الجودة التي يرغب توفرها في المنتج.

### 2.3. تحليل إجابات المبحوثين حول تنوع حافظة الأنشطة

أكدت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنوع حافظة الأنشطة وعناصره الفرعية المتمثلة في: تنوع المنتجات وتنوع الأسواق، موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره 2,78 وانحراف معياري يبلغ 0,378. أما من حيث ترتيب العناصر الفرعية لتنوع حافظة الأنشطة فقد حظي بعد تنوع المنتجات بالمرتبة الأولى من خلال متوسط حسابي 2,80 وانحراف معياري 0,351، في حين أخذ بعد تنوع الأسواق المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط 2,73 وانحراف معياري 0,414.

وهذا ما يبرر انتقال المجمع من إنتاج المصبرات إلى إنتاج السميد ومختلف العجائن، وكذا تطوير منتجاته من خلال الاهتمام بالقطاع الفلاحي عن طريق تزويد المجمع بالآلات ذات طاقة عالية لزرع وجني الطماطم، بالإضافة إلى رغبته في دخول خطوط إنتاج جديدة تتمثل أساساً في فتح وحدة لإنتاج البسكويت وثلاث مخابز صناعية وطاحونتين.

### 4. اختبار فرضيات الدراسة

1.4. اختبار الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة".

أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر قطب الكفاءات (صعوبة التقليد، خلق القيمة للزبون والمرونة) على تنوع حافظة الأنشطة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر قطب الكفاءات على تنوع حافظة الأنشطة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة	0,235	0,055	24,699	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss. v16

من خلال نتائج التحليل تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في قطب الكفاءات بأبعاده الثلاثة على مدى تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر"، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (24,699) بمستوى دلالة (0,000)، هذا الأخير الذي يعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد. فيما فسر متغير قطب الكفاءات (5,5%) من التغيرات الحاصلة في تنوع حافظة أنشطة المجمع محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قطب الكفاءات بأبعاده المختلفة على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة". إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,235).

2.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة التقليد على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة".

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر صعوبة التقليد على تنوع حافظة الأنشطة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر صعوبة التقليد على تنوع حافظة الأنشطة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر صعوبة التقليد على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة	0,128	0,016	7,017	0,008

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss. v16

من الجدول السابق يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة التقليد على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (7,017) بمستوى دلالة (0,008) وبمعامل تحديد ( $R^2 = 0.016$ ). وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة التقليد على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة". كما أن قوة العلاقة بين صعوبة التقليد وتنوع الحافظة قدرت بـ: (0,128).

3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة للزبون على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة".

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر لإنشاء القيمة لدى الزبون على تنوع حافظة الأنشطة، والجدول (07) يبين ذلك.

الجدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر خلق القيمة للزبون على تنوع

#### حافظة الأنشطة

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أثر خلق القيمة للزبون على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة	0.441	0.194	101.635	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss. v16

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة للزبون على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، وذلك لأن قيمة F المحسوبة قدرت بـ: (101,635) عند مستوى الدلالة (0,000) الذي يقل عن مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وبالرجوع إلى قيمة  $R^2$  التي بلغت (0,194) يتبين لنا أن بعد خلق القيمة للزبون يفسر ما نسبته (19,4%) من تنوع حافظة الأنشطة، مما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخلق القيمة للزبون على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة"، علماً أن قوة العلاقة بين بعد خلق القيمة للزبون ومتغير التنوع في حافظة الأنشطة بلغت (0,441).

4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة".

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار البسيط للتأكد من وجود أثر للمرونة على تنوع حافظة الأنشطة، كما هو مبين في الجدول رقم (08).



أثر نموذج قطب الكفاءات على تنوع حافظة أنشطة مجمع "عمر بن عمر" من وجهة نظر عينة من زبائنه بمدينة بسكرة

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المرونة على تنوع حافظة

#### الأنشطة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
0,001	12,043	0,028	0,167	أثر المرونة على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss. v16

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، بالنظر إلى قيمة F التي بلغت (12,043) ومستوى الدلالة ( $0,05 \geq 0,001$ )، مما يبرر قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تتمثل في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة". مع الأخذ بعين الاعتبار أن قوة العلاقة بين درجة المرونة وتنوع حافظة الأنشطة بلغت (0,167).

#### خاتمة

يعد مفهوم قطب الكفاءات من المفاهيم التي يشوبها الغموض والتعقيد نظرا لارتباطه برأس المال الفكري للمؤسسة، وكذا صعوبة تقييمه. إضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، غير أنها في العموم تعبر عن مجموع المعارف القابلة للتعلم المستمر، والحاملة لثقافة الجودة الشاملة المشجعة للإبداع والابتكار، بما يؤثر إيجابا على المؤسسة ويدفعها نحو العمل على بناء قدرات تنافسية متميزة غير قابلة للتقليد أو التقادم، تهدف في مجملها إلى خلق القيمة الحالية والمستقبلية التي يبحث عنها الزبون، وتسمح للمؤسسة بتنويع منتجاتها سواء من خلال تطوير المنتجات الحالية أو عن طريق الابتكار الجذري لمنتجات جديدة. كما يوفر ذلك للمؤسسة إمكانية تنويع الأسواق المتعامل معها. وتطبيق الدراسة على زبائن منتجات "عمر بن عمر" بمدينة بسكرة توصلنا إلى النتائج التالية:

- درجة امتلاك مجمع "عمر بن عمر" لقطب الكفاءات حسب وجهة نظر العينة المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، أعلاها بعد خلق القيمة وأدناها بعد صعوبة التقليد.
- توجد اختلافات في آراء المبحوثين حول تنوع حافظة أنشطة "عمر بن عمر"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 2,78، باتجاه موافق، إذ كان أولها بعد تنوع المنتجات وآخرها بعد تنوع الأسواق.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين قطب الكفاءات وتنوع حافظة أنشطة المؤسسة، يظهر أساسا من خلال التأثير الجزئي لكل بعد من أبعاد قطب الكفاءات على تنوع منتجات وأسواق المؤسسة محل الدراسة، مما يدل على حسن تسيير هذه الأخيرة لقطب كفاءاتها ويلزمها ضرورة اتباع التحسين المستمر فيها حفاظا على مكانتها التنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة التقليد على تنوع حافظة أنشطة المؤسسة عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  من خلال وضع حواجز تعيق المؤسسات الراغبة في دخول سوق الصناعة الغذائية وتضع المؤسسة محل الدراسة في مأمن من تقليد المنافسين الحاليين، بما يفتح المجال أمام الأفكار الإبداعية المولدة لا ابتكار الجديد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين خلق القيمة للزبون وتنوع حافظة أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال اهتمام المؤسسة محل الدراسة برغبات زبائنها ومحاولة الاستجابة للمواصفات التي يطلبونها في إطار بحثها الدائم عن توقعاتهم المحتملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على تنوع منتجات "عمر بن عمر" وكذا أسواقها وذلك عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  من خلال قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية. وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
  - الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في كيفية بناء واكتساب كفاءات قطب تحمي المؤسسة من حدة المنافسة الشرسة وتمكنها من تحسين وضعيتها التنافسية، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات ذات القدرات المعرفية وزيادة استثماراتها في مجال الإبداع، الابتكار ودعم المنتجات الجديدة.
  - زيادة الوعي لدى المديرين بأهمية قطب الكفاءات بمختلف أبعاده ودوره في تبني استراتيجية التنوع، لما لها من أثر كبير في رفع مستوى أداء المؤسسات ودعم قدرتها على التميز والاستمرار.
  - إعادة إجراء الدراسة في مناطق وقطاعات أخرى كقطاع المصارف... إلخ لمعرفة واقع قطب الكفاءات فيها ودراسة أثره على مستوى التنوع، ثم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية بغية الوقوف على منهجية واضحة لمعرفة طريقة بناء قطب الكفاءات في مختلف القطاعات.

1. أحمد جاسم، أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات - بابل-، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 88، العراق، 2011.
2. إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوستن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
3. راجح بوقرة ونبيلة جعيجع، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
4. عبد الملوك مزهوده، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية، مجلة الباحث، العدد 04، ورقلة، 2006.
5. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012.
6. غالم عبد الله وتيمجدين عمر، أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، غرداية، 2014.
7. 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 - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية -، المجلد 30، العدد 02، سوريا، 2008.
8. معن وعد الله المعاضدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، 16-18 نيسان 2007.
9. نجاد حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجديد للمصبرات NCA، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، جامعة الجزائر، 2006.
10. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.
11. Agha S. & others, Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance, *International journal of business and management*, Vol. 7, N°. 1, January 2012.
12. Barney J., Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, N°. 1, 1991.
13. Beirendonck L. V., Management des compétences: évaluation, développement et gestion, De Boeck, Bruxelles, 2004.

14. Grünig R. & Kühn R., Planifier la stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2004.
15. Hamel G. & Prahalad C. K., The core competence of the corporation, *Harvard business review*, Vol. 68, N<sup>o</sup>. 3, May– June 1990.
16. Henninger M. C., Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, Paris, 2000.
17. Johnson G. & al, Stratégique, 8<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2008.
18. Le Boterf G., L'ingénierie des compétences, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
19. Marc B. & Blaise D-R., Commerce & distribution: les chemins de la mondialisation, L'Harmattan, 2012.
20. Pellicelli G., Stratégie d'entreprise, De Boeck, Bruxelles, 2007.
21. Tarondeau J-C. & Huttin C., Dictionnaire de stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2006.
22. Wernerfelt B., A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, Vol. 5, N<sup>o</sup>. 2, Apr – Jun 1984.