

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د.موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

لامع نريمان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	علالي مليكة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د.موسي سهام

إعداد الطالب(ة):

لامع نريمان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	علالي مليكة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	موسي سهام	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات، ورفع المؤمنين الذين أوتوا العلم

درجات

وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية حفظها الله وبارك في عمرها والى روح أبي

الطاهرة

الذي بفقدانه فقدت جزءا من فرحة الحياة (لامع السايح) رحمه الله رحمة الأبرار

وأسكنه فسيح جنانه

إلى أختي وإخوتي

إلى جدي وجدتي

إلى كل من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة شكرا وامتنانا

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

نريمان

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« رَبِّهِ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

حَالِيًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ » (الآية ، 91 سورة النمل)

نشكر الله عز و جل نعمه حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه أن وفقنا لإتمام هذا العمل

الذي نعتبره قطرة من بحر.

كما نتقدم بكل كلمات الشكر و العرفان و أسمى عبارات الاحترام و التقدير إلى

الأستاذة الفاضلة "موسي سما" صاحبة الفضل في مساعدتنا و توجيهنا و التي لم

تبخل علينا بشيء ، كما لا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة الذين مدوا لنا يد

المساعدة والتأطير طيلة مشوارنا الدراسي و نخص بالذكر أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير ومن باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى من مد لنا يد العون طيلة

فترة

انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

شكرا جزيلًا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الكفاءات والذي تم قياسه من خلال (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية، الذي تم قياسه من خلال (التميز في الجودة، التميز في التكنولوجيا)، وتم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من (45) عاملا من صف (إطار سامي، إطار وعون تنفيذ) في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (35) إستبانة، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلال عدة أساليب إحصائية، توصلنا إلى نتائج تمثلت في ارتفاع مستوى الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، وكذا ارتفاع مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحثين، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات - الميزة التنافسية

Abstract :

This study aimed to identify the impact of competencies, which was measured through (individual competencies, collective competencies, organizational competencies) in achieving competitive advantage, which was measured through (excellence in quality, excellence in technology), and a questionnaire was designed for the purpose of data collection and distributed On a random sample consisting of (45) workers from a class (Sami framework, framework and implementation assistance) in GUEDILLA Mineral Water Corporation, and the number of retrieved questionnaires valid for statistical analysis is (35) questionnaires, after analyzing the collected data using the (SPSS) statistical package method. Through several statistical methods, we reached results represented in the high level of competencies in the institution under study, as well as the high level of competitive advantage from the viewpoint of the respondents, and the results confirmed the existence of a statistically significant effect of competencies in achieving competitive advantage in the institution under study. The study provided a set of recommendations.

Key words : compétences -competitive advantage

قائمة الأشكال والجداول والرسوم البيانية والملاحق

قائمة الأشكال والجداول والرسوم البيانية والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
07	مميزات الكفاءة	01
09	أبعاد الكفاءة	02
10	مستويات الكفاءات البشرية	03
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة "قديلة"	04

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	أبعاد نطاق التنافس	01
54	موردي المؤسسة	02
55	مكونات الماء المعدني " قديلة "	03
59	درجات مقياس ليكارت الخماسي	04
60	معامل الثبات و الصدق	05
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
63	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
63	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
64	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	09
65	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف)	10
66	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	11
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الكفاءات	12

قائمة الأشكال والجداول والرسوم البيانية والملاحق

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الميزة التنافسية	13
70	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	14
71	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-وبسكرة-	15
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الكفاءات الفردية في تحقيق الميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	16
73	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	17
74	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	18

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	قائمة الرسوم البيانية	الرقم
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
63	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
63	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
64	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	04

قائمة الأشكال والجداول والرسوم البيانية والملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
97	الإستبيان	01
103	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	02
104	مخرجات التحليل الإحصائي SPSS	
106	صور من مخبر مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية	03
107	قائمة المحكمين	05

مقدمة

إن الميزة التي يتميز بها العالم في يومنا هذا هو التغيير وهذا جراء التطورات والتحويلات الكبيرة في جميع مجالات الحياة سواء كانت (اقتصادية أو سياسية اجتماعية أو تكنولوجيا)نتيجة للعولة والتطور العلمي والتقني والمعرفة وشدّة المنافسة وما أفرزته من التوجه نحو ما يسمى باقتصاد المعرفة، وإعطاء أهمية للرأس المال الفكري وانتقال لرؤوس الأموال والمنتجات وافتتاح الأسواق التي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات ومواجهتها تحديات جديدة ذات تغيرات سريعة وذات مرونة عالية، حيث ولى في هذا العصر الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي لينتقل إلى الاقتصاد المعتمد على المعرفة والمعلومات والمهارات والكفاءات وهو ما فرض تحديات طالت كافة المنظمات مع اختلاف حجمها ودرجات تقدمها ونموها سواء كانت ذات طابع دولي أو مؤسسات وطنية صغيرة كانت متوسطة أو كبيرة. الأمر الذي يفرض على المؤسسات السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة، لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه، خاصة مع اشتداد المنافسة.

من هذا المنطلق تبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية، حيث تعد هذه الأخيرة من أهم المواضيع التي مازالت تلقى الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، ولقد ركزت الكثير من المقاربات على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية بصفة خاصة، إلا أن التحليل الاستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية امتلاك الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقاربة المبنية على الموارد وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وضمن هذا الإطار تبرز الأهمية الإستراتيجية للكفاءات باعتبارها بعدا جديدا فرضته المتغيرات الجديدة لمواجهة مختلف التحديات التي تعترض المؤسسة.

ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة عليها في هذا الشأن هو الحفاظ على المورد البشري والعمل على تأهيله وتنمية قدراته ومهاراته الفكرية، وهذا من أجل تجديد وتغيير في أساليب وطرق العمل وذلك للرفع من قدراتها الإنتاجية وتفوقها ونجاحها على جميع الأصعد، وذلك بتحقيق الأهداف العامة لها، ويعتبر الاستثمار في رأس مال البشري من أهم الخطوات المهمة والمبدئية لنجاح أي مؤسسة وذلك من خلال تنمية وتطوير الكفاءات الموجودة بها وأيضا لتحريك عجلة النمو والتقدم والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية، فاهتمام المؤسسات بالأفراد والعمل على تطويرهم من شأنه أن يحقق

مقدمة عامة

كفاءات ومهارات عالية تؤثر بشكل ايجابي على إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق وتحقيق تنافسية عن باقي المؤسسات وذلك بما تملكه من موارد بشرية ومادية.

فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها ونمو الدول ورفيها قد ارتبطوا إلى وقت قريب بالإمكانات المادية والثروات الطبيعية، فان تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية الاقتصادية، ومؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية، عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية (غير ملموسة)، في مقدمتها الاعتماد على الكفاءات.

1- إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

التساؤلات

-يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية :

- ✓ ما هو أثر الكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ✓ ما هو أثر الكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ✓ ما هو أثر الكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية ؟

2- الفرضيات:

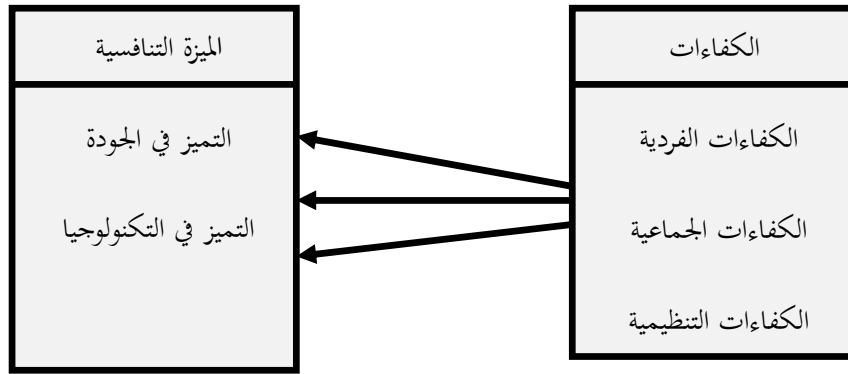
للإجابة على إشكالية البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

ويندرج على هذه الفرضية 3 فرضيات فرعية:

- ف1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الفردية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ف2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- ف3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

3- نموذج الدراسة



4- منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها، وللإلمام بأهم جوانبها اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة في الجانب النظري، حيث استعنا في ذلك بمجموعة الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات أو رسائل ماجستير أو مقالات منشورة في مجلات، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على معلومات تخص دراستنا.

5- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: عند إجراء هذه الدراسة قمنا باختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2020.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-

بسكرة-.

6- أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، مع رغبتني في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- اختيار موضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم، في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.
- تساؤلي الدائم عن سبب فشل المؤسسات الجزائرية، وعدم قدرتها على ضمان مكانة لها في ظل المنافسة، رغم الإمكانيات المادية، والثروات الطبيعية التي تزخر بها.
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات، مع أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

7- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري في المؤسسة و يمكن إيجاد الأهمية في النقاط التالية:

- الاتجاه الفكري الذي يدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها من اجل تحقيق التميز والقدرة على التنافس.
- تكتسي الدراسة أهمية خاصة في مجال التعرف على العوامل المساعدة للمؤسسات على تحقيق أرباح، والبقاء في السوق بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءات.
- بسبب عدم إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
- سبب إهمال المؤسسات في الدول النامية و منها الجزائر لكفاءتها واعتبارها كموارد بشرية عادية وتركيزها على الموارد المادية الأخرى.

8- أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصول للأهداف التالية:

- إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة الاستعداد للمنافسة العالمية، من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي ومحاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.
- الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد.
- الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وإلقاء الضوء على العلاقة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية.
- محاولة التأكد من دور الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

9- الدراسات السابقة:

- أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية لمسغوني منى (2013) بعنوان: تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (دراسة تطبيقية لواقع تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور وفعالية تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخل لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة، أفرز وجود ثلاث نماذج حديثة رئيسية تجعل من الكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية وألها نموذج تسيير المعارف والثانية نموذج تسيير الكفاءات، والثالث نموذج تسيير الجودة الشاملة.

- يعتبر نموذج تسيير الكفاءات من أحدث المداخل الإستراتيجية لثمين وتوظيف القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق الأداء التنافسي المتميز.

➤ أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية لسمليلي يحضية (2005) بعنوان "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية" حيث تناولت هذه الدراسة تحليل الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي، وتحليل أهم المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مكان الميزة التنافسية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كشرط يمكن تلك الكفاءات أن تكون مصدر التميز التنافسي للمؤسسة كمدخل للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن الميزة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي تسعى المؤسسة لتحقيقها في ظل فعالية التسيير الاستراتيجي.
- أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدر للميزة التنافسية و لها دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة.
- دور أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية وتحسين الإنتاجية ومنها تحقيق ميزة التنافسية.

➤ رسالة ماجستير في إدارة الأعمال لأبو القاسم حمدي سنة (2004)، بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -الأغواط-)، اشتملت هذه الدراسة على آليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد، ومساهمة هذه الأخيرة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تنمية وتدريب الكفاءات في المؤسسة يشكل واحدا من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية، كما أن تنمية كفاءات الأفراد تساهم في دعم الميزة التنافسية.

➤ رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية لبوازيد وسيلة بعنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض

المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف) وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج المشار إليها في النقاط التالية وتمثل فيما يلي:

- إشكالية تحديد وتقييم الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تجديد وتنمية الموارد والكفاءات داخليا ودور التعلم التنظيمي في تحقيق ذلك.
- المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية.
- التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ مقالة للدكتور سلامي محمد أمين والدكتور مراكشي محمد أمين (2019) بعنوان: **إسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية** (دراسة حالة مؤسسة موبيليس ناحية الشلف)، منشورة في مجلة معارف العدد 01، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تبيان مالها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والمساهمة في خلق ميزة تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن للكفاءات البشرية دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية.

➤ مقالة للدكتور حمادي نبيل والدكتورة رقي نذيرة (2017) بعنوان: **أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية** (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال)، منشورة في مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة -، العدد 08، هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق تميز المؤسسة، و لقد تم استخدام أبعاد أو مراحل تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات، ورواتب الكفاءات وقمنا بدراسة تأثير كل من هذه العناصر على معايير التميز والتي جاء بها النموذج الأوروبي للتميز، وتوصلت الدراسة إلى أن ن هناك

اهتمام من طرف الفرع بموارده وكفاءاته البشرية، كما أن لتدريب وتقييم الكفاءات أثر إيجابي على التميز، أما استقطاب ورواتب الكفاءات فليس لها أي أثر على التميز.

10- هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة.

تطرقنا في الفصل الأول إلى الكفاءات حيث قسمناه إلى مبحثين كالتالي:

➤ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

➤ المبحث الثاني: العمليات الخاصة بالكفاءات

الفصل الثاني: تناولنا فيه الميزة التنافسية، وقسمناه إلى مبحثين كالتالي:

➤ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

➤ المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله التعرف على تأثير الكفاءات البشرية في

تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-" حيث قسمناه إلى:

➤ المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

➤ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

➤ المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.

➤ المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة واختبار الفرضيات.

أخيرا سنختتم بحثنا بخاتمة نأمل فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية محل الدراسة، ثم نقدم توصيات واقتراحات

نعتمد أنها ستساهم في إثراء حقل التسيير للموارد البشرية والكفاءات بشكل خاص مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية.

الفصل النظري

الأول

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري منذ منتصف القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى اعتبار أن هذا المورد الذي يمثله العاملون ورجال الإدارة بمثابة العنصر الجوهرى فى نجاح أى مؤسسة والعامل الأساسى فى كسب الخبرة التنافسية والحفاظ عليه، هذا ما مكن عدة مؤسسات من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة على المستوى المحلى والعالمى. فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكرى وبشرى فاق فى أهميته رأس المال المادى، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعياً منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، لذلك يجب على المؤسسة فهم العلاقة الموجودة بين الكفاءات البشرية والميزة التنافسية للاستفادة من الفرص التى تنتجها هذه العلاقة.

وقصد التعرف أكثر على الكفاءات تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمى للكفاءات

المبحث الثانى: العمليات الخاصة بالكفاءات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه باعتباره مصطلح حديث التداول، اختلف من حيث التصور والحالات المطبقة والمفتوحة له، احتل مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية الموارد البشرية، حيث حظي هذا المفهوم على نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، وان اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، سنحاول توضيحها في هذا المبحث.

ولإحاطة أكثر بمفهوم الكفاءات البشرية سيتم تقسيم المبحث ثلاث مطالب كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات

تعتبر الكفاءة بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية، والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف وأهم مميزاتهما.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

هناك عدة تعاريف للكفاءات البشرية، وسنحاول هنا تقديم أكثر التعاريف رواجاً وأهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات البشرية.

"حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين OPM الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح". (قمبور و رقي، 2017، صفحة

"كما تعني الكفاءة قدرة الفرد على تعبئة موارده الشخصية (المعارف والمهارات و نوع من مهارات التفكير والخارجية (قواعد البيانات، الوثائق، الزملاء، الخبراء والحرف المختلفة)... وذلك لحل المشاكل المرتبطة بيئة مهنية معينة وذلك لتلبية متطلبات المنظمة". (حمادي، 2017، صفحة 154)

"تعرف كذلك على أنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية، الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية والحسية، والحركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه". (هاملي، 2011، صفحة 51) (تعريف Luis d'hainout)

عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقومها وقبولها وتطويره". (Leboyer, 2009, p. 30)

أما حسب Le Boterf "تتمثل الكفاءة في معرفة كيفية التعامل مع حالات المشكلة، مع تحقيق واستيفاء معايير أداء معينة". (بن الدين و بن ديدة، 2018، صفحة 95)

كما تعرف الكفاءات على أنها: "هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بما قدرتها التنافسية". (بجاني، 2017، صفحة 65)

في تعريف آخر "هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين مآلديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتعزز الوضع التنافسي لها وبالتالي تدعم قدرتها التنافسية." (كشاد و قرش، 2012، صفحة 344)

تعرف الرابطة الفرنسية للتوحيد القياسي "AFNOR 20" في صيغة مختصرة، التعريف التالي: " التنفيذ في الوضع

المهني، والقدرات التي تسمح بممارسة وظيفة أو مهنة بشكل صحيح" (معمر قوادي، 2020، صفحة 466)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يربط الكفاءة بالغاية والهدف من استخدامها، بمعنى توظيف مختلف القدرات للوصول للأداء الأمثل، أي أنه يترجم الكفاءة في موقف مهني واقعي.

يعرف (Le Boterf) الكفاءات بأنها: "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" (حجازي و بوخرس، 2017، صفحة 414)

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي: (قرواط، 2018، صفحة 31)

- مجموع المعارف، المعارف العملية(المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات).
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.
- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف.
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.
- ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

مما سبق نستنتج أن أغلب التعاريف تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية: المعارف

(Savoir) والمعارف العملية (Savoir-faire) والمعارف السلوكية (Savoir-être) وهذا ما وضحته التعاريف السابقة

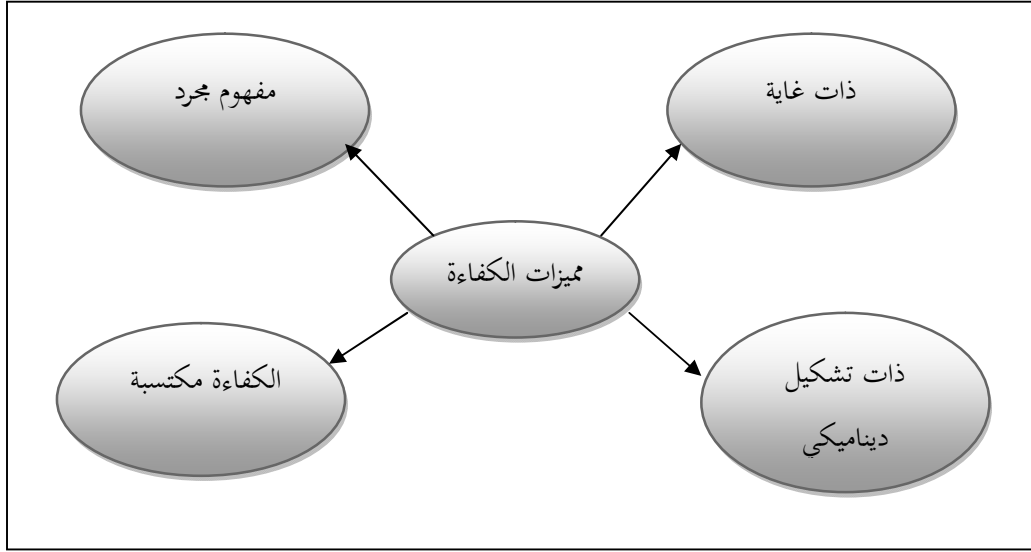
حيث نجد أن بعض التعاريف ركزت على عنصر مشترك وهو المعارف والمهارات والبعض الآخر عرفها على أنها مسؤولية، وعليه نستطيع الخروج بالتعريف التالي للكفاءات البشرية: هي مزيج من المعارف، المهارات، والممارسات التي من خلالها يمكننا إيجاد حلول للمشاكل في كافة الوضعيات.

الفرع الثاني: مميزات الكفاءات

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولذا فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة لمميزاتها والتي نحددها في الآتي: (بن جدو، 2013، الصفحات 3-4)

- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه.

الشكل رقم (01): مميزات الكفاءة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مستويات الكفاءة

المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات

الفرع الأول: أبعاد الكفاءات

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية

هي:

المعرفة (la connaissance):

"هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة." (صدوقي و بوشخي، 2019، صفحة 6)، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص

لآخر.

المهارة (Savoir-faire):

"وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال الأنشطة والإجراءات والمعلومات الخاصة بتشغيل المصلحة المعنية" (صدوقي و بوشيجي، 2019، صفحة 6)

"هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا، لاتلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها". (خالف و عثمانبي، 2019، صفحة 319)

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات، والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد إلى أن تندثر معهم، وفي أحيان أخرى تنهبا لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

السلوكيات (Savoir-être):

تعرف السلوكيات بقدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بجموية وإرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وتشمل السلوك، الهوية، الإرادة، التحفيز... الخ (قرايطية واخرون، 2020، صفحة 272)

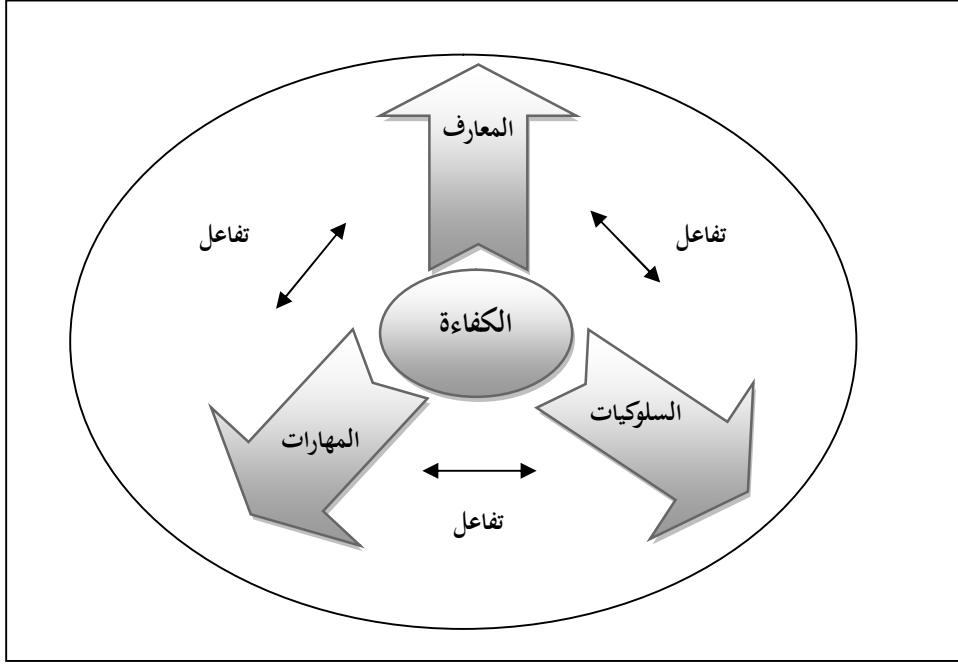
تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة ايجابيا حيث يتفق مع توجهات المؤسسة، أو محايدا فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي: (رحيل، 2011، صفحة 09)

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.

- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.
- السلوك الإنساني متحدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

وتتضح الأبعاد الثلاث الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءة



المصدر: (صوخ، 2013، صفحة 85)

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى المستويات المختلفة للكفاءات البشرية:

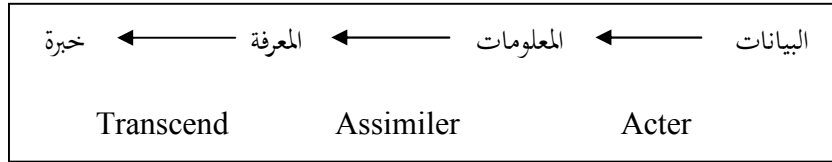
إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من المستويات وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة.

- البيانات: والتي يعرفها Laudon&loudon بأنها: "عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها." (بوزيداوي، 2017، صفحة 74)
- المعلومات: يمكن تعريفها بأنها "بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها." (لعطوي، 2016، صفحة 50)

- المعرفة: "المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها، ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن". (مالكي و ساوس، 2020، صفحة 46) من خلال هذا التعريف نستنتج أن المعرفة هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة
- الخبرة: "هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن ذلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية". (بن جدو، 2013، صفحة 07)

نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مستويات الكفاءات البشرية



المصدر: (بن جدو، 2013، صفحة 07)

المطلب الثالث: خصائص وأنواع الكفاءات

تتميز الكفاءات البشرية كغيرها من عناصر ومكونات المؤسسة بمجموعة من الخصائص، حيث من خلال هذه الخصائص يمكن تمييزها عن غيرها من الموارد وكما تتواجد الكفاءات في عدة أنواع.

الفرع الأول: خصائص الكفاءات

يمكن تلخيص خصائص الكفاءات في النقاط التالية: (سملاي و أحمد، 2004، الصفحات 157-158)

- مساهمة الموارد في خلق القيمة للمؤسسة: فالطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة.
- أن تكون الموارد نادرة: أي أن يكون المورد فريداً أو مميّزا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمؤسسة، وأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية " الإدراكية " في الموارد البشرية فإن تلك الموارد التي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي:

➤ طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

➤ صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المؤسسة بسبب تداخل

النشاطات المختلفة.

- عدم قابلية المورد للتبديل: أي عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من طرف

المؤسسة.

الفرع الثاني: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي (الاستراتيجي) و يوافق الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية، وهي كالتالي:

أولاً: الكفاءة الفردية

"هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، فهي تسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة". (سلامي و مراكشي، 2019، صفحة 356)

ويضيف Zarifian أن الكفاءة الفردية هي "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث

التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية" (صولح، 2013، صفحة 86)

"يعبر عنها MEDEF بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها". (صولح،

2013، صفحة 86)

"فالكفاءة الفردية ميزة موجودة بالفرد تكون له القدرة على أداء عمله بشكل مميز وبشكل أفضل عن الآخرين، كما أن هذه القدرات المميزة للفرد يستعملها في وضعية مهنية معينة وهي مؤهلات فردية تظهر من خلال أدائه لعمله فهي تلاحظ من خلال عمله أو نشاطه الفعلي بالواقع". (مهيبيل، 2019، صفحة 247)

وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد: (مجان، 2017، الصفحات 69-70)

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.
- قدرة التعلم والتأقلم السريع في التقنيات العملية.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد لمعايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

ثانيا: الكفاءة الجماعية

"تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها." (براهمي وآخرون، 2017، صفحة 104)

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة

مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة، بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات. (سملاي و أحمد، 2004، صفحة 139)

وعلى مستوى الكفاءة الجماعية نميز نوعين: (بوراس، 2015، صفحة 448)

- ❖ الكفاءات الخاصة أو النوعية: وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.
- ❖ الكفاءات الممتدة أو المستعرضة: وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

للكفاءة الجماعية أربعة ميزات وهي كالتالي: (لعمراي، 2018، الصفحات 161-162)

- المشاركة والتآزر: حيث تؤهل من التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة.
- التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلة فيما بين أطراف جماعة العمل.
- التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به.
- صورة العمليات الجماعية تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي.
- الرموز واللغة المشتركة: حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.

ثالثا: الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية)

وتسمى أيضا بالكفاءات الإستراتيجية أو الكفاءات الأساسية ويمكن تعريفها بأنها توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي. (مصنوعة، 2012، صفحة 06)

تشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، حيث تتمثل في: الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة الفنية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في: كفاءة التخطيط والإدارة، كفاءة التنفيذ، وكفاءة الرقابة أو التقييم، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها. (مصنوعة، 2012، الصفحات 7-8)

وهناك ثلاث فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية: (بجاني، 2017، صفحة 71)

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق **Leonard – Barton (1992)** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر: (صولح، 2012، صفحة 104)

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

يمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية. (بن جدو، 2013، صفحة 11)

المبحث الثاني: العمليات الخاصة بالكفاءات

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات، وهذا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطها على كيفية تسيير هذه الكفاءات، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير، تقييم، وكذا تطوير الكفاءات.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العمليات الخاصة بالكفاءات في ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: عملية تسيير الكفاءات

المطلب الثاني: عملية تقييم الكفاءات

المطلب الثالث: عملية تطوير الكفاءات

المطلب الأول: عملية تسيير الكفاءات

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها، وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها، ويعمل على إستمرارها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، فظهور تسيير الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات

لم يعد مفهوم الكفاءات ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت مركبة و أكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام بين الفرد والجماعة، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام تسيير المؤسسة.

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "استعمال وتطوير الكفاءات المتواجدة داخل المنظمة أو التي تسعى للحصول

عليها أي نحوى الأحسن". (خليل واخرون، 2019، صفحة 521)

قدم الباحث Sylvie Stong تعريفاً في كتابه "كشف آثار الموارد البشرية تسيير الكفاءات: " تعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة" (Sylvie, 2001, p. 256) إذن هي عملية تأثير في أبعاد الكفاءة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

كما عرف الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) تسيير الكفاءات بأنها مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغداً، فردياً وجماعياً، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها. (قمبور و رقي، 2017، صفحة 9) ويهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية: (مير واخرون، 2018، صفحة 402)

- تقدير أفضل الكفاءات الملائمة للوظائف
- تحكّم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، وتنميتهم بشكل أفضل
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل

ثانياً: مراحل تسيير الكفاءات

تتمثل المراحل الأساسية لتسيير المناصب والكفاءات فيما يلي: (مسغوني، 2013، صفحة 260)

المرحلة الأولى: المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية

يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم، موازنات الكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

المرحلة الثانية: توقع الأعمال المستقبلية

يعتبر عنصر أساسي حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة.

المرحلة الثالثة: وضع المخططات

من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات

الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.
- صعوبة التوازن ما بين التكوين لتقنيات المستعملة من جهة والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة.
- صعوبة تنظيم خطط حركية بين الوظائف الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: عملية تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسييرها، لأنه يسمح بمعرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسات الإهتمام بهذا الجانب، قصد تطوير الكفاءات مما يخدم هذه المؤسسات، وفقا لإستراتيجياتها.

أولا: مفهوم عملية تقييم الكفاءات

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب

على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء" (زارع و بورحلي، 2019، صفحة 388)

وفي تعريف آخر: "تعرف بأنها العملية الأكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل" (قطاف و عبيد، 2020، صفحة 93)

وتعرف عملية تقييم الكفاءات: "بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل". (شوشان و يجياوي، صفحة 318)

حيث تهدف عملية التقييم إلى تقييم مدى النجاح في التدريب وتطوير خطة التنمية للأفراد والمساعدة على تنميتهم الذاتية، وكذلك تحديد ما إذا كانت سياسات العمل (كالحوافز، المكافآت... الخ) تؤثر على أداء العمل بالقدر المستهدف أم لا.

ثانيا: أدوات تقييم الكفاءات

تتمثل أدوات تقييم الكفاءات في: (رحيل، 2011، صفحة 32)

- أ- تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم وهذا عن طريق:
- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها.
- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.
- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولين من تقييم دوري لهذه الكفاءات.
- ب- تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم: حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد يلي:

➤ مقابلة سنوية: تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السادسة للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات. (منصوري و صولح، 2010، الصفحات 61-62)

➤ المرافقة الميدانية: تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكون قبلاً على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو الرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم. (صولح، 2013، صفحة 107)

➤ مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلاصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبنية في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات. (حجازي، 2005، صفحة 124)

➤ طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... (بن جدو، 2013، صفحة 26)

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية: (بن جدو، 2013، صفحة 26)

- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة.
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي من خلال تنمية كفاءاتهم.
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجمع وحداتها.

المطلب الثالث: عملية تطوير الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار.

أولاً: مفهوم عملية تطوير الكفاءات

تعريف عملية التطوير: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها من الوسائل لتحسين أداء المنظمة وليست أهداف في حد ذاتها" (بوزناق، 2020، صفحة 235)

"وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها من أجل إنجاز المهام على أكمل وجه". (قرواط، صلاح، و زلاقي، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير"، 2019، صفحة 86)

وفي تعريف آخر هي "مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم محور الحساس لكل جهود التطوير". (عبد الصمد، 2018، صفحة 312)

ثانيا: أساليب التطوير

من أساليب التطوير يوجد التدريب والتعلم كداعم للتدريب.

أ- التدريب

للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات وتأهيلها، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، ولا تكتفي بتوفيرها فقط بل تعمل على تطويرها وتنميتها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب.

1- مفهوم التدريب

ويعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل بها. (مرزوقي و بن ديب، 2018، الصفحات 13-14)

ويعرف كذلك "بأنه عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة". (محمود، 2013، صفحة 46)

2- فوائد التدريب

ومن أجل توضيح مساهمة التدريب في عملية تطوير الكفاءات نذكر أهم فوائد التدريب والمتمثلة في:

(حسونة، 2008، صفحة 138)

- يكتسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل

- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك من مخاطر العمل
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة

ب- التكوين

إن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية.

1- مفهوم التكوين

عرف LAKHDAR SEKIAU التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية." (براهمي واخرون، 2017، صفحة 105)

يمكن القول أن مفهوم التكوين: "يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة". (قرواط واخرون، 2019، صفحة 86)

ويعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التكوين، وحتى يحقق التعلم ما يتغنى منه لا بد من قيامه على أركان أساسية

تتمثل فيما يلي: (عقيلي، 2005، الصفحات 448-449)

- تعليم الكفاءات نظام التفكير: بموجب هذا النظام يتعلم الفرد كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حولها.

- تعليم الكفاءات كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.

- تعليم الكفاءات النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصوير في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمر بشكل صحيح، ومعرفة ماسوف تؤول إليه، وتشكيل تصور حولها.
- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمر، أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين.
- تعليم الكفاءات كيف تعمل ضمن فرق العمل، فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين، وكيف يفهمهم، وكيف يتصل بهم، وكيف يتعلم ويتناقش ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم، وكيف يتم التنسيق الجماعي.
- تعليم الكفاءات كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، فيعلم الفرد كيف ينقل الموقف وظروفه المحيطة به وأسباب حدوثه إلى عقله بشكل صحيح، ويأمر تفكيره أن يتخذ ما هو مناسب للتعامل معه بشكل ايجابي.
- أن تكون الكفاءات مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة.
- يتوجب نجاح برامج تعلم الكفاءات والى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي ومعنوي فعليها تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نصل إلى:

- يعتبر مفهوم الكفاءة أحد المفاهيم الحديثة، بل عنصر جوهري ومورد أساسي في المؤسسات اليوم، يصنف إلى ثلاث أنواع كفاءات فردية وأخرى جماعية والثالثة تنظيمية، ويرتكز على ثلاث أبعاد المعرفة والمهارة والسلوك.
- تتمثل مستويات الكفاءة في المعطيات أو ما يسمى بالبيانات في شكل حقائق غير مترابطة يتم تنقيحها ومعالجتها ووضعها في إطار واضح ومفهوم لتعطينا معلومات والذي تراكمها يشكل لنا معرفة والتي ينتج عن تطبيقها توليد خبرة.
- يتضح من خلال عمليات الكفاءات أن تسيير الكفاءات يعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة والعمل على تقييمها وتطويرها لتساهم في خلق ميزة تنافسية وتحقيق التميز للمؤسسات.

الفصل النظري الثاني

تمهيد:

دعم وتطوير الميزة التنافسية كان ولا زال الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين بدءا من بورتر أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، وأكد أن القوى الموجودة في السوق هي أحد العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية، لكن مع التطورات الحاصلة ظهرت الكفاءات كمفهوم حديث وأصبحت تشكل مورد أساسي وجوهري للمؤسسة، الأمر الذي يقتضي عليها تامين هذا المورد.

ومع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وزيادة شدة المنافسة، أصبح كسب الميزة التنافسية هدف تسعى إليه كل المؤسسات، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.

وبغية التفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية كما سنحاول إبراز تأثير

الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسات، حيث تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة، مما جعل المؤسسات في أمس الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصة وأن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما العمل على البقاء في الواجهة، ولذلك أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

تعددت مفاهيم الميزة التنافسية حيث يصعب تحديد مفهوم دقيق لها لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته، وقصد التوضيح أكثر سنلقي نظرة على مجموعة من تعاريف وخصائص الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية ونذكر من بينها ما يلي:

"يوضح بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق، أكثر فعالية من طرق المنافسين،

حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك ميدانيا. ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع." (شماسنة، 2015،

صفحة 66)

"في تعريف macuillin هي خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن". (جاد الرب، 2016، صفحة 219)

وفقاً لـ Jean J.Lambin "جوهرها يكمن فيما تتمتع به المؤسسة من مهارة أو مورد متميز يتيح لها إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر زبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز". (حقانة و بن سفيان، 2018، صفحة 67)

قد عرفها آخرون على أنها مجموعة العوامل غير السعرية التي تكسب المنشأة المقدرة على مواجهة حدة المنافسة أمام الآخرين من خلال تقديم قيم إضافية مثل الحصة السوقية، معدلات الربحية وحجمها، الإنتاجية، مهارات العاملين، والخدمة الجيدة وغيرها (حسين، 2011، صفحة 123)

تؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى: "قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى زبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون". (حفيان، 2015، صفحة 47)

بين Chutkaew أن الميزة التنافسية هي "المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها". (عيد الشريف، 2015، صفحة 39)

تعريف نبيل مرسي خليل: "تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". (قاسي وغردي، 2010، صفحة 92).

وبناءً على ما سبق من التعريفات نستنتج أن الميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم، بحيث تكون

هذه القيمة المضافة في شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (عدناني واخرون، 2018، صفحة 152)

- الاستمرارية والديمومة: أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط.
- النسبية: إن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متحددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- المرونة: أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن تناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

تؤكد هذه الخصائص على أن الميزة التنافسية مرتبطة بالموارد والإمكانيات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، الإستراتيجية. وبصفة عامة تتحدد الميزة التنافسية وفقاً لتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة. (بولطيف و

لحول، 2015، صفحة 289)

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

سنترك في هذا المطلب إلى أنواع الميزة التنافسية وأهم الأبعاد التي تساهم في تحقيقها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

حسب بورتر يمكن التمييز بين نوعين من الميزة، ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

إن أساس هذه الميزة هي قدرة المنظمة على توفير الخدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، والتي يمكن من خلالها تقديم الخدمة إلى الزبون بسعر منخفض للحصول على حصة سوقية كبيرة. (حداوي الجنابي، 2006، صفحة 86)

وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين. (هلاي، 2009، صفحة 26)

ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتكوين، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدني التكاليف. (برو، 2019، صفحة 126)

ومن أجل حيازة ميزة التكلفة الأقل يجب على المؤسسة أن تتحكم في العوامل التالية: (جري، 2018، صفحة 165)

1. مراقبة الحجم: السيطرة على وسائل الإنتاج الجديدة والتوسع في السوق والنشاط التسويقي بتخفيض التكاليف.
2. مراقبة التعلم: خاص بإطارات ومستخدمي المؤسسة.
3. مراقبة الروابط: مراقبة الروابط الموجودة بينها وبين الموردين وباقي المتعاملين معها.
4. مراقبة الالتحاق: تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة لاستغلال الإمكانيات المشتركة.
5. مراقبة الإجراءات: وهي الإجراءات التي قد تقوم المؤسسة بإلغاء بعضها بهدف تقليل التكاليف.

ثانيا: ميزة تحقيق التميّز

تتحقق هذه الميزة عندما يكون بمقدور المؤسسة الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، ويعتبر التعلم وأثار بثه أحد هذه العوامل بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل ويساهم في تحقيق هذه الميزة. (فلاق واخرون، 2019، صفحة 369)

و يتوقف دوام وإستمرار التميز على عنصرين هامين: (واكلي، 2014، صفحة 263)

1. يتمثل الأول في العوامل التي يركز عليها التميز والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد والمحاكاة من قبل

المنافسين من خلال تعديد مصادر التميز.

2. الثاني في إدراك العملاء بطريقة دائمة للقيمة المتميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم.

ويمكن أن يكون التميز في:

❖ المنتج: من خلال الخصائص التي تتميز بها منتجات المؤسسة مثل الرسومات ومدى جاذبيتها، وكذا مدى قدرة

المؤسسة على الحفاظ على ثقة الزبائن بدراسة سلوك المستهلك وتطوير جودة المنتج، كذلك يمكن أن يكون

التمييز من خلال قدرة الحفاظ على صلاحية المنتج لأطول مدة ممكنة، وكذلك تركيبة المنتج ومدى توفر

أجزائه، بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتج. (عباس، 2009، صفحة 118)

❖ الخدمات المقدمة: وتتمثل هذه الإمكانية في: سهولة تقديم الطلبات من خلال الاستعمال السهل للوسائل

والطرق الحديثة كالإنترنت وغيره، مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في شبكة التوزيع وإيصال طلبات

المستهلك في وقتها المطلوب. (واكلي، 2014، صفحة 263)

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للمنظمات أن تبني ميزة تنافسية من خلال عدة أبعاد، وقد أشار Porter إلى أن المنظمة باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها من التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال ما يلي:

التكلفة المنخفضة: "وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات أكبر" (بن عودة، 2017، صفحة 340)

الجودة: تشير إلى أداء المنتجات بصورة صحيحة تتلاءم مع احتياجات الزبائن بخصائص مطلوبة من قبلهم، وهي الدرجة التي يشبع بها منتج معين حاجة مستهلك معين في حدود اقتصادية معينة، حيث أن ميزة الجودة أصبحت من المتطلبات العالية لكل مراحل وعمليات الإنتاج. (أحمد القرنة، 2014، صفحة 26)

وقسم (Dilwarth) الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي: (أحمد، 2012، صفحة 226)

- التصميم: تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم.
- المطابقة: المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

المرونة: يقصد بالمرونة القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة وبالتالي التعامل مع حالات عدم اليقين بكفاءة وفاعلية، والتي قد تواجه المؤسسات مستقبلاً فيما يتعلق بتغيرات حجم الإنتاج، تغيير مزيج المنتج، تخصيص المنتج (أي تزويد كل عميل بما يريد)، وإدخال منتجات جديدة أو اعتماد تكنولوجيا جديدة (جلال و العجال، 2019، صفحة 104).

التسليم: إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. حيث يوجد ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي؛ سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير. (حسين عساف، 2015، صفحة 32)

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مصادر الحيازة على الميزة التنافسية وأهم محدداتها

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين ، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة حتى يصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحيازة على الميزة التنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة والتي يمكن إجمالها بالآتي:

أولاً: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وصنف M.Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: "يمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها، (البيع بأسعار أقل من المنافسين)، وهذا ما يجعلها في موقف قيادي". (رياض و كشرود، 2017، صفحة 655)
2. إستراتيجية التميز والاختلاف: "يمكن للمؤسسة أن تتميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة". (حسين ع.، 2016، صفحة 15)
3. إستراتيجية التركيز أو التخصيص: "تتحقق الميزة التنافسية بتركيز جهود المؤسسة نحو منتج موحد، موجه إلى شريحة مستهدفة من العملاء أو إلى حيز جغرافي محدد." (قاسي و غردي، 2010، صفحة 93)

ثانياً: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة تنافسية، لذلك نجد المنظمات لبعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية

للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا قويا في الحيازة على ميزة تنافسية قوية. (حباينة، 2012، صفحة 38)

حيث تلعب الدولة دورا حاسما في رفع القدرة التنافسية من خلال القيام بالإجراءات التالية: (دفرور و شاهد، 2018، صفحة 27)

1. توفير خدمات البنية التحتية المساندة، والداعية للقطاعات السلعية والخدمية.
2. إتباع سياسات اقتصادية ومالية وتقنية وضريبية متوازنة، ومترابطة وإجراءات إدارية مرنة.
3. وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارية المشجعة.

ثالثا: موارد المؤسسة

من الواضح أن أي مؤسسة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لا بد أن تتوفر على مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق ذلك، والتي يجب توفرها بصفة أساسية وهي الموارد البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية، بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وبذلك يمكنها امتلاك ميزة تنافسية من خلال استغلالها لهذه الموارد ومعرفة كيفية توظيفها بفعالية وكفاءة. (شنيبي، 2018، صفحة 106)

1. الموارد الملموسة

أ- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المؤسسة لمورديها والتفاوض معهم بأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية. (بوسهوة، 2013، صفحة 81)

ب- معدات الإنتاج: من أهم أصول المنظمة، لذا يجب عليها ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت، فإذا تم اختيار هذه المعدات بالشكل المناسب والذي يوفر للمنظمة القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة المناسبة بما يوفر لها التفوق والتميز عن المنافسين فبذلك تتحقق لها الميزة التنافسية (رزيق و بن عمور، 2010، صفحة 58)

ت- الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويل احتياجاتها تحت ظروف وشروط خاصة، تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد. (حريرية، 2015، صفحة 101)

ث- الموارد البشرية: يشير مفهوم الموارد البشرية إلى مختلف أصناف وتخصصات الأفراد العاملين بالمؤسسة، إدارة وتسيير القوى العاملة بطريقة فعالة يضمن الاستفادة القصوى منها لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية قد تكون المحدد الأساسي لربح أوراق المنافسة، باعتبار أن أحدث الدراسات ركزت على دور الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية واعتبارها العامل الأكثر أهمية في نجاحها واستمراريتها. (بوزيان، 2009، صفحة 145)

2. الموارد غير الملموسة:

أ- المعرفة: فالمعرفة هي رصيد أو حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب، ودراسات فرد أو أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والمنافسين والتكنولوجيا، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة تجسدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة. (بطاينة و النويران، 2020، صفحة 83)

ب- التكنولوجيا: بتطوير القدرات التكنولوجية بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك استخدام حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة، وترقية القدرة التنافسية للمنظمة، إذ لم تعد القدرة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضالة تكاليف الأيدي العاملة، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي. (قاشي و حلفاوي، 2012، صفحة 780)

ت- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابيا، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه، من كونه فكرة إلى غاية وصوله إلى طالبيه. (علي شعبان، 2011، صفحة 68)

ث- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. (شتوح، 2016، صفحة 113)

ج- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغيير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المؤسسة من خلق مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام. (بوسهوه، 2013، صفحة 82)

الفرع الثاني: محددات بناء الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكثر لاقى الشركات المنافسة صعوبة في محاكاتها. (العازمي، 2012، صفحة 35)

حيث تمر الميزة بنفس دورة حياة المنتج: (محمد، 2015، صفحة 47)

1. مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون هنا الوفورات أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة،

وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس

تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها

تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط.

ثانيا: نطاق التنافس أو (السوق المستهدف) (شني و بن لخصر، 2017، صفحة 114)

يمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (01): أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1. نطاق قطاع السوق	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا، أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق التوريد، مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.
3. النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

المصدر: (شني و بن لخصر، 2017، صفحة 114)

المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية هدف تسعى إلى تحقيقه أغلب المؤسسات من خلال حسن استغلالها لمواردها التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها، إلا أن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح للمؤسسات من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتحقيق تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: خصائص الموارد التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: جوانب مساهمة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية

المطلب الثالث: تأثير أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: خصائص الموارد التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المؤسسة لأداء أفضل على مختلف المستويات، و يعتبر المورد

مورداً استراتيجياً للمؤسسة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص التالية:

أولاً: أن يكون المورد ثميناً

أي أن قيمة و ثمن المورد يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وبذلك تمكن

المؤسسات من البقاء منافسة للآخرين، وهي ميزة تنافسية ليست بالقليلة. (بوحديد و يحيوي، 2018، صفحة 227)

ثانياً: خاصية الندرة

أي غير متاح للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة رأس مال بشري نادر المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين

الحصول على مثله، كأن تتوفر لديه القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع

تقنيات مختلفة. (بوحديد و يحيوي، 2018، صفحة 227)

ثالثا: القدرة على إنتاج القيم

ويتحقق ذلك من خلال تكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق. (بوحديد و يجياوي،

2018، صفحة 227)

رابعا: أن يصعب على المنافسين تقليده

إن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة جميع الموارد البشرية وتقاسم خبراتهم، لذلك فهي مختلفة عن سائر المؤسسات الأخرى. (بوحديد و يجياوي، 2018، صفحة 227) بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل. (طالم و كافي، 2019، صفحة 133)

خامسا: خاصية التنظيم

أن يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية، والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ على هذا المورد، وعلى تجديده. (بركاتي و شرحيل، 2017، صفحة 27) بمعنى أن هذا المورد قابل للاستمرار إذا ما توفرت للمنظمة القدرات التنظيمية اللازمة للحفاظ عليه.

سادسا: خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل

يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير. (بوزناق، 2020، صفحة 226)

وعند تأمل هذه الخصائص سنجد أنها نفس خصائص الكفاءات التي تطرقنا إليها سابقا، وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق بتوظيف موارد وكفاءات ثمينة، صعبة التقليد، غير قابلة للاستبدال، نادرة ودائمة، ومن هذا المنطلق ينبغي على المؤسسة أن تتجه نحو الاستغلال الأمثل لهذه الموارد، والاهتمام بها والحفاظ عليها والبحث عن أفضل وأنجع السبل

لتحسين كفاءتهم وزيادة قدرتها التنافسية، فالكفاءات لا تبحث عن تأمين أجور عالية فقط، وإنما يبحثون عن توفير ظروف تسمح لهم بالتطور والإبداع، لهذا على المؤسسة التي ترغب في تحقيق الميزة التنافسية أن توفر لهم إطار خاص يسمح لهم بتحقيق تطلعاتهم.

المطلب الثاني: جوانب مساهمة الكفاءات في دعم الميزة التنافسية

تساهم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل (حمدي، 2004، الصفحات 143-144)

1. تنمية الكفاءات التقنية من شأنها أن تدعم قدرة المؤسسة ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها تحقيق ميزة التكلفة الدنيا من طريق مضاعفة كمية الإنتاج.
2. إن تنمية الكفاءات التصورية من شأنها أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية عبر مساهمتها الإستراتيجية القيادية في خفض التكلفة، عن طريق ترشيد التكلفة والذي يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا.
3. دائما عبر تنمية الكفاءات التقنية والتي تساهم في ضمان التدقيق المحاسب الفعال عن طريق ضمان الجودة.
4. كما هو معلوم فإن تحقيق ميزة التكلفة الدنيا تتطلب استثمارات مالية ضخمة ومجموعة حسابات وقوائم تحليلية لتحليل طبيعة وحجم الكم الهائل من عمليات البيع والشراء، ولا يتوفر هذا إلا بتنمية الكفاءات التقنية خاصة منها المحاسبية والمعلوماتية.
5. كذلك تتطلب ميزة التكلفة الدنيا توفر تكنولوجيا رقمية حديثة تتم بتزويد العاملين في مختلف المستويات الإدارة والتنفيذية بأجهزة الكمبيوتر والحزم المبرمجة، حيث يتم تحويلهم إلى صناع معرفيين يساهمون في رسم إستراتيجية المؤسسة وخططها التشغيلية التي تتميز عادة بالإنتاج الكبير أو المستمر، وهذا لا يتأتى إلا بتنمية الكفاءات التقنية على جميع مستويات الهرمية.
6. إن تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

ثانيا: ميزة التمايز (حمدي، 2004، الصفحات 144-145)

1. إن تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التمييز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغييرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
2. إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التمييز.
3. إن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.
4. وأخيرا جوهر عملية تنمية الكفاءات هو التحسين المستمر لضمان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، حيث أن التحسين المستمر هو ببساطة أن تنظر لأي شيء وكل شيء حتى نفسك على أنه قابل للتحسين المستمر.

المطلب الثالث: تأثير أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح كيف يساهم كل نوع من أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الأول: الكفاءات الفردية والميزة التنافسية

إنّ إدارة الموارد البشرية تتطلب كفاءات ومهارات تتعلق بقدرة الشخص على إدارة ذاته والسيطرة على مشاعره وأفكاره وتوجيهها نحو أهداف محددة وتشمل وضع الأهداف، اتخاذ القرارات، ترتيب الأولويات، التخطيط، تقييم وتطوير الذات. (علي و تبرورت، 2014، صفحة 141)

بالإضافة إلى معرفة كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، ويكون قادرا على التفكير استراتيجيا، أن يتخذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة. (جري، 2013، صفحة 126)

إن كل هذه الكفاءات التي ذكرناها، مما لا شك فيه أنها ستكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من مواجهة المنافسين، وضمان بقائها وإستمراريتها، فمن جهة ستسمح بالتقليل من التكاليف الخفية الناتجة عن عملية التوظيف الفاشلة، ومن جهة أخرى تعطي للمؤسسة فرصة ملء مناصبها، وتحقيق أرباح كبيرة ومردودية عالية نتيجة ارتفاع الإنتاجية. (جربي، 2013، صفحة 126)

وبالتالي يمكن القول أن تعدد كفاءات الفرد الواحد بالمؤسسة، يساهم في زيادة سرعة العمليات ومن ثم تقديم الخدمات المتاحة في الوقت الذي يفضله العميل، وهذا بحد ذاته يمثل قيمة مضافة للمؤسسة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية والميزة التنافسية

تعتبر الكفاءات المحورية حسب (Howard & Bogner) أنها عبارة عن مهارات المنظمة الموجهة نحو تحقيق أعلى مستويات في رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم مقابل المنافسين، أو موجهة بشكل غير مباشر لتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات المحورية. (علي و تبرورت، 2014، صفحة 141)

ويرى (Hamel & Prahalad) أنّ المنظمات تقوم بتحويل مواردها ومهاراتها إلى كفاءات محورية متميزة بهدف خلق ميزة تنافسية مستقرة، وتمكين المنظمة من تقديم مجموعة من المنتجات والخدمات المتميزة. (علي و تبرورت، 2014، صفحة 142)

حيث تسمح هذه الكفاءات، بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، وتسمح أيضا بتطورها وتراكمها حيث تتوفر فيها الخصائص التالية: (جودي و منصور، 2018، صفحة 300)

- تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة في المنتج المقدم للزبون.
- الكفاءة المحورية فريدة من نوعها ومن الصعب على المنافسين تقليدها.
- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

وما يلاحظ من خلال هذه الخصائص أنها تمثل أحد عناصر محددات الميزة التنافسية.

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءات الجماعية أو المحورية ذات تأثير هام على قرارات ومصير المنظمة، ذلك أن التحدي القادم أمام المنظمات ليس التكنولوجيا التي أصبحت متاحة بنسبة كبيرة أمام الجميع وفقدت من درجة أهميتها كمصدر للميزة التنافسية، إنما تأتي الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات لتصبح كفاءات محورية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها. (علي و تبرورت، 2014، صفحة 143)

وحتى تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية من خلال كفاءاتها المحورية أو الجماعية، لا بد أن تعتمد إلى إحاطة هذه الكفاءات والموارد بنوع من الضباية والإبهام، حتى عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة. (بوزيان، 2009، صفحة 147)

الفرع الثالث: الكفاءات الإستراتيجية والميزة التنافسية

تتمثل الكفاءة الإستراتيجية في جميع مهارات تحويل الأفكار إلى أعمال ونشاطات ملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة وفق رؤية وتخطيط استراتيجيين، والقدرة على التشخيص الداخلي والخارجي وعلى التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، ومعالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة في البيئة الداخلية مقارنة مع المنافسين، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها. (علي و تبرورت، 2014، صفحة 138)

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن الكفاءة الإستراتيجية تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الهدف الاستراتيجي وبالتالي تدخل في صياغة إستراتيجية المؤسسة وذلك من خلال مساهمتها في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها واستثمار نقاط القوة في البيئة الداخلية وهذا مجد ذاته يدخل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وأيضاً قدرتها على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق ميزة تنافسية، كما تتعلق بمهارات تحليل الأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في الأداء والاطلاع على الأساليب التي تستعملها المنظمات المنافسة، وتتم بكيفية تجميع البيانات وتحديد وتحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. (علي و تبرورت، 2014، صفحة 138)

من خلال هذه النقطة نلاحظ أن الكفاءة الإستراتيجية تتمتع بالقدرة على حسن استغلال وتسيير موارد المؤسسة بكفاءة بالإضافة إلى قدرتها على تحليل البيئة الخارجية من خلال اكتشاف الفرص والعمل على اقتناصها، وتحديد التهديدات والعمل على مواجهتها، وبالتالي فهي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

"كما ترتبط الكفاءات الإستراتيجية بمدى القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة لزيادة قدرة المنظمة على البقاء، وهذا هو أساس الفكر الإستراتيجي الذي ينظر بشمولية إلى المتغيرات البيئية المحيطة." (علي و تبرورت، 2014، صفحة 138)

تشير هذه النقطة إلى أن المحافظة على البقاء والاستمرارية هو هدف كل مؤسسة تسعى إليه، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على التأقلم ومسايرة الظروف البيئية المتغيرة، وتبين أن الكفاءة الإستراتيجية تتمتع بهذه القدرة وهي بذلك تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نصل إلى:

- يعبر مفهوم الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، حيث تتميز بجملة من الخصائص فهي متجددة، نسبية، مستمرة ومستدامة، ومن أهم خصائصها أن تناسب الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- تصنف الميزة التنافسية حسب بورتر إلى نوعين فهي تتجسد في خلق قيمة جديدة لدى الزبون سواء كان ذلك من خلال ميزة تخفيض التكلفة مع مراعاة عنصر الجودة، أو من خلال ميزة عرض خدمة أو منتج متميز.
- أما فيما يخص الأبعاد فيمكن للمنظمات أن تبني ميزة تنافسية من خلال عدة أبعاد أهمها: التكلفة المنخفضة، الجودة، بالإضافة إلى بعد المرونة والتسليم، كما خلصنا أنه كلما زاد حجم الميزة التنافسية كلما تطلب من المنافسين جهودا أكبر.
- وقد تم التعرف أيضا إلى أن مصادر الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الكفاءات والميزة التنافسية والأثر الذي تلعبه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، وتكملة لمعالجة الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل توضيح أثر الكفاءات بكل أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات وليقع اختيارنا على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول:لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الإستبانة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بآفاق اقتصادية هامة إذا ما حظيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

أولاً نشأة المؤسسة:

أنشأت هذه المؤسسة من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة، حيث انطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة، ووفقاً للقانون المعمول به في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية وللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات - المؤسسات التابعة للدولة-، وفي سعي إطار التحولات التي عاشها الإقتصاد الوطني والانتقال إلى إقتصاد السوق وللإضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية المؤسسة وبيعها للخواص. (بن جروة و ربح، 2019، صفحة 334)

بحيث تعتبر مؤسسة "قديلة" كمؤسسة خاصة ومستقلة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 22031400 دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 2003/05/04 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة "قديلة" لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 63881م²، حيث أن بناية الإنتاج تتربع على مساحة 4201,1م²، والبناية الخاصة بالتخزين قدرت مساحتها ب4320م²، أما البناية الإدارية فقد كانت مساحتها 311م²، وتعمل هذه المؤسسة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، إذ تقدر طاقتها الإنتاجية ب 36000 قارورة/الساعة. (بن جرو و ربح، 2019، صفحة 334)

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي: (نعمون، 2011، الصفحات 113-114)

- الوحدات الواقعة ببسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء.
- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.
- وحدة النجارة العامة بطولقة.
- وحدة الخزف بمشونش.
- وحدة الخزف بالقنطرة.

تشغل حاليا حوالي 119 عاملا، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة "قديلة" متوسطة الحجم. (محسن، ربح، و أحمد، 2019، صفحة 367)

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة فديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة فديلة فتظهر من خلال: (نعمون، 2011، الصفحات 114-115)

- توفير مناصب الشغل والمساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة.
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة فديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي: (نعمون، 2011، صفحة 116)

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميزا ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة "قديلة" في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "قديلة"

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن (أي قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة). ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن: (نعمون، 2011، صفحة 117)

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.
- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، والشكل رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة قديلة سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

وفيما يلي شرح لمصالح وفروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة: (ريوح، 2018، الصفحات 97-98)

أ- الإدارة: يشرف عليها مسير المؤسسة والذي يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية. ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.
 - الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.
- ب- الأمانة: توجد مصلحة استشارية واحدة وتتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم مواعيد الزيارات، وكتابة الرسائل.
- ت- رئيس إدارة الجودة: يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح.
- ث- دائرة التسيير والمالية: وتضم المصالح التالية:

1. المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تضم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار والإشهارات المناسبة بالإضافة على ذلك نجد أنها تقوم ب:

- استقبال ومعالجة طلبات الزبائن، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم.
- إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.
- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.
- المشاركة في المعارض، الأيام الدراسية وتحضير كتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني.

2. مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمل من توظيف، تقاعد... الخ، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

- إعداد كشف أجور العمال.
- تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.
- التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال.

3. مصلحة المحاسبة: تهتم بمعالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة

كل مالها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

- مراجعة الوثائق المحاسبية
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات
- السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية)
- القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

4. إدارة الإستغلال: وتضم المصالح التالية:

➤ المصلحة التقنية والصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة، كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.

➤ مصلحة الإنتاج: يتمثل دورها في الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها، فوظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي :

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.
- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.
- مصلحة مراقبة النوعية: تتولى هذه المصلحة بمراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.

- تحديد حاجيات المخبر على المنتجات والتجهيزات والمواد الأولية اللازمة لعمليات التحليل.
- المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
- تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- مصلحة مراقبة الإنتاج: تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية:
- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات، مرحلة تغليف المنتج، مرحلة التعبئة ومرحلة تجميع القارورات. وتضم مصلحة المخبر الذي تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.
- مصلحة تسيير المخازن: وتتولى هذه الأخيرة عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وميزتها التنافسية

الفرع الأول: نشاط المؤسسة

حيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية، وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي: 2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر

والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوتها التنافسية، وفي إطار نشاطها الرئيسي تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، وفيما يخص تغليف وحفظ المنتجات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02): موردي المؤسسة

نوع المادة الأولية	الموارد
- القارورة	SGT, FIB -
- بطاقة الوسم	PICOPARK, BARBI -
- غطاء القارورة	SGT, BOLIM -

المصدر: مصلحة المستخدمين

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول رقم: (نعمون، 2011، الصفحات 120-

(121)

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.
- مانزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات.
- يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.
- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.
- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.
- بالإضافة إلى كلور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

الجدول رقم (03): مكونات الماء المعدني " قديلة "

المقادير ملغ/لتر	الرموز	المكونات
78	+Ca ²	كالسيوم
37	+Mg ²	مانزيوم
2	+K	بوتاسيوم
29	+Na	صوديوم
95	-SO ₄ 2	سولفات
40	-Cl	كلور
0.01	-NO ₂	النيتريت
4.5	-NO ₃	النترات
7.35	PH	
564	Résidu sec à 180°C	بقايا جافة

المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة (GUEDILLA- Eau minérale naturelle, 2020)

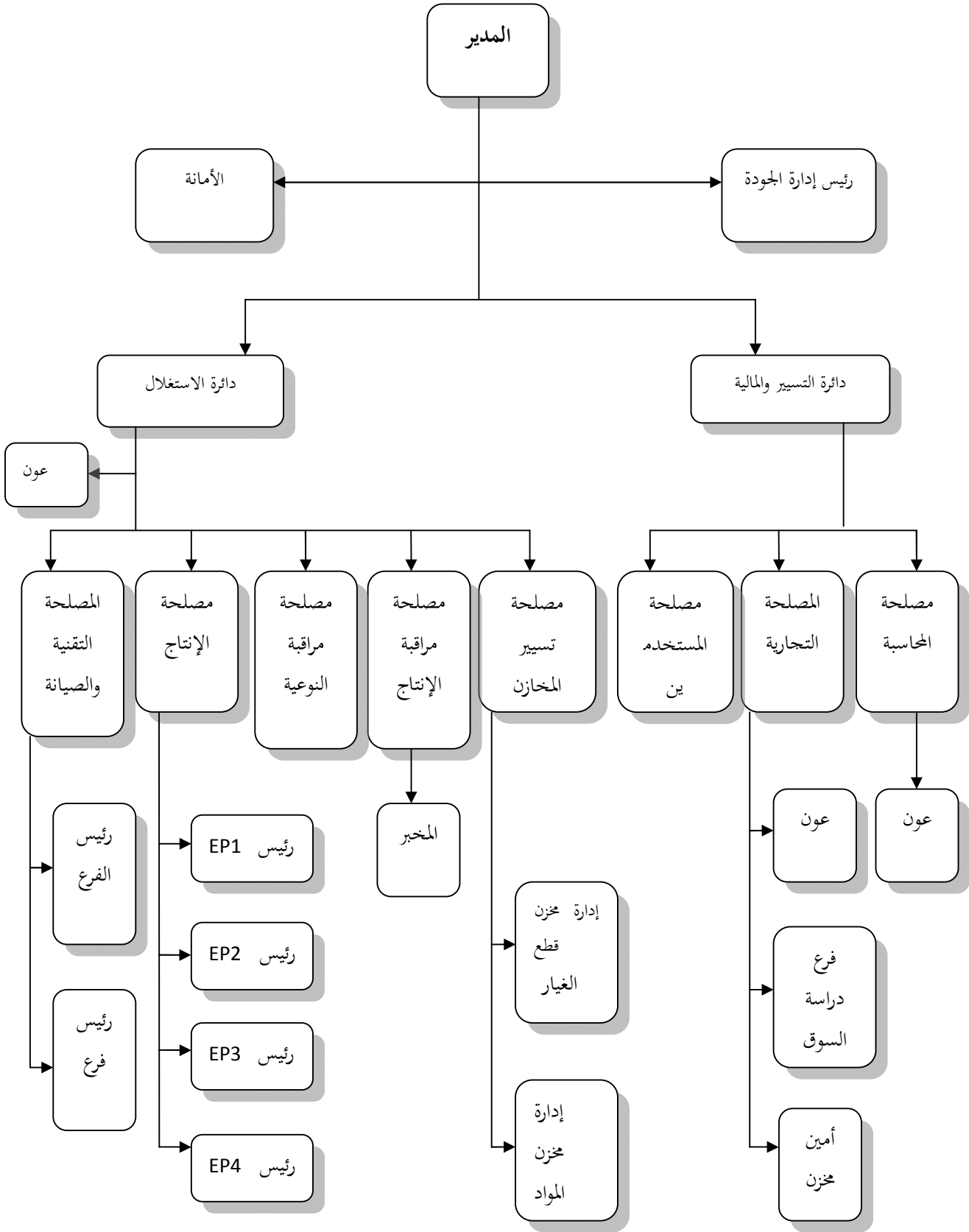
الفرع الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة:

تتمثل الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة قديلة في الخصائص الإيجابية التي تمتلكها، ويمكن أن تنافس بها وتصمد أمام حدة المنافسة التي يتميز بها سوق المياه المعدنية، لذلك فإن الميزة التي تمتلكها مؤسسة قديلة تكمن في جودة منتجاتها وقوة البيع، بحيث يتم اختبار المواد الأولية والمنتج النهائي بمصادر المؤسسة، كما يمكن أن تشكل تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة ميزة تنافسية لها، وذلك من خلال: (بن جروة و ربح، 2019، صفحة 337)

أ- مجال الإنتاج: نجد أن مؤسسة قديلة تستخدم تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية، فمختلف الآلات والمعدات حديثة ومواكبة للتغيرات التكنولوجية.

ب- مجال الإدارة: تملك المؤسسة نظام معلومات فعال يتشكل من مجموعة متكاملة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة (الهاتف السلكي واللاسلكي، الانترنت) لغرض ضمان تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف المصالح، إضافة إلى استخدام مجموعة من البرامج لمعالجة المعلومات.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن أداة البحث تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف الدراسة النظرية، وبالتالي سنتطرق إلى نوع الأداة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق أداة البحث وثباتها ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

المطلب الأول: أداة البحث

بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء بعض الأساتذة، قامت الطالبة بإعداد إستبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية.

القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، **المحور الأول** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "الكفاءات"، ويتضمن (19) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ الكفاءات الفردية: ويتضمن (07) عبارات.

✓ الكفاءات الجماعية: ويتضمن (06) عبارات.

✓ الكفاءات التنظيمية: ويتضمن (06) عبارات.

أما **المحور الثاني** فخصص لدراسة المتغير التابع والذي يتمثل في "الميزة التنافسية"، ويتضمن (12) عبارة موزعة على أبعاد هذا المتغير التي تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

✓ التميز في الجودة: ويتضمن (06) عبارات.

✓ التميز في التكنولوجيا: ويتضمن (06) عبارات.

وقد تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: (عز، 2007، صفحة 540).

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث

1. صدق أداة البحث

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من مدى صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

صدق المحك: هو الصدق المتعلق بمدى صلاحية أداة القياس لمعرفة سلوك الفرد في مواقف معينة، حيث تم حساب "معامل المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.940) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا في الجدول رقم (05) أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة البحث

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في نفس الظروف المتشابهة باستخدام الأداة نفسها، وقد تم قياس أداة البحث باستخدام "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (05): معامل الثبات والصدق

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير الأول: الكفاءات	18	0.811	0.900
المتغير الثاني: الميزة التنافسية	12	0.888	0.942
الإستبانة ككل	31	0.884	0.940

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.884) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 21) كما يلي:

✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لقياس مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة

بين متغيري الدراسة.

✓ **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression):** هو طريقة حسابية لإيجاد علاقة خطية أو

معادلة من الدرجة الأولى بين البيانات التي تحتوي على المتغيرين المستقل والتابع، فهي تهدف للتوقع بقيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعرفة قيمة المتغير المستقل (الكفاءات).

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا.

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس مدى ثبات أداة

البحث من عدمه.

✓ **معامل صدق المحك:** وذلك لإدراك مدى صدق الأداة وإمكانيتها من ترجمة الظاهرة ترجمة واقعية من عدمها.

المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر مجتمع أو عينة البحث من أهم العناصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، وكذا إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال إعتداد على اختبار كوملجروف-سمونروف.

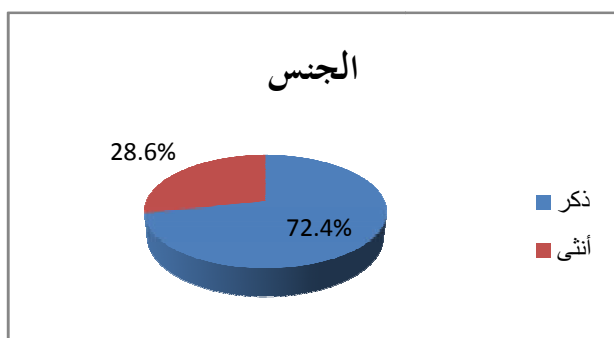
المطلب الأول: خصائص عينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة-، حيث تم إختيار عينة عشوائية من مختلف الإطارات والإداريين بالمؤسسة، حيث تم توزيع (45) إستبانة، وقد تم استرجاع منها (40) إستبانة وبعد فحصها تم استبعاد (05) إستبانات وذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (35) إستبانة، بنسبة 85.71%.

وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- الجنس:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
28.6%	10	أنثى
71.4%	25	ذكر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل التحليل الإحصائي SPSS

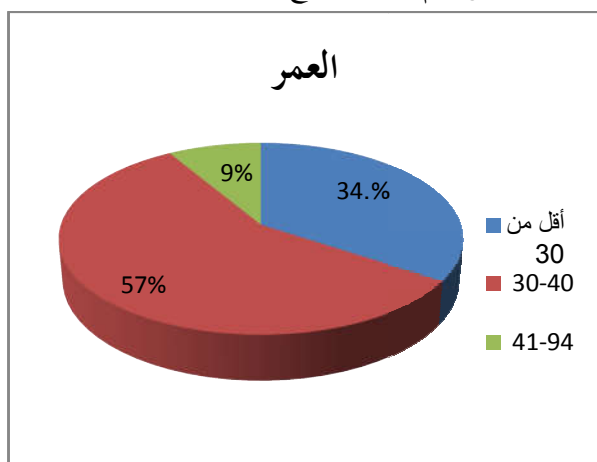
يظهر من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس من فئة الذكور، حيث بلغ عددهم (25) فردا بنسبة (71.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (10) بنسبة (28.6%) وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل التي تعمل فيها المؤسسة تتناسب مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث.

2- العمر

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئات
34.3%	12	أقل من 30
57.1%	20	من 30-40
8.6%	03	من 41-49
100%	35	المجموع

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي spss

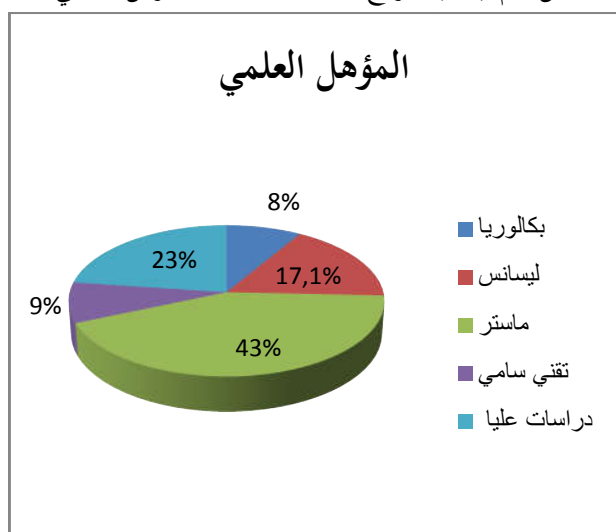
يوضح الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة فيما يتعلق بفئات العمر، كان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تقع أعمارها بين (30-40) سنة حيث بلغت النسبة (57.1%)، تليها الفئة التي أعمارها (أقل من 30) سنة بنسبة (34.3%)، في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تتراوح أعمارها بين (41-49) بنسبة (8.6%)، وهذا يدل على أن أهم مكونات الجسم الإداري في المؤسسة محل الدراسة هي من فئة الشباب، أي أن المؤسسة مستقطبة للعمالة الشابة.

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الفئات
8.6%	03	بكالوريا
17.1%	06	ليسانس
42.9%	15	ماستر
8.6%	03	تقني سامي
22.9%	08	دراسات عليا
100%	35	المجموع

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



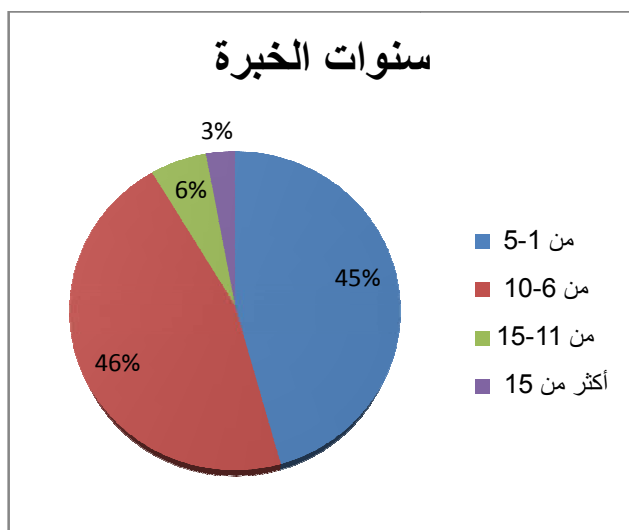
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن (15) من أفراد العينة و بنسبة (42.9%) يمثلون مستوى الماستر و(06) من أفراد العينة بنسبة (17.1%) يمثلون مستوى الليسانس و(08) من أفراد العينة بنسبة (22.9%) يمثلون مستوى الدراسات العليا وأخيرا (03) من أفراد العينة بنسبة (8.6%) يمثلون مستوى البكالوريا، وهذا شيء إيجابي في المؤسسة ويدل على أن المؤسسة تهتم بحاملي الشهادات بصفة كبيرة.

4- عدد سنوات الخبرة

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



النسبة %	التكرار	الفئات
45.7%	16	5-1 سنوات
45.7%	16	10-6 سنوات
5.7%	02	15-11 سنوات
2.9%	01	أكثر من 15
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن (16) من أفراد العينة وبنسبة (45.7%) لديهم خبرة تتراوح من (1-5) سنوات و(16) من أفراد العينة وبنسبة (45.7%) لديهم خبرة من (6-10) سنوات و(02) من أفراد العينة وبنسبة (5.7%) لديهم خبرة من (11-15) سنة وأخيرا (01) من أفراد العينة وبنسبة (2.9%) لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، وهذا يدل على أن المؤسسة تفتح أبوابها في وجه الشباب حديثي التخرج.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كوملجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha=0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوملجروف-سمرنوف)

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig).
الكفاءات	3.9534	0.41320	1.064	0.207
الميزة التنافسية	4.1905	0.48867	0.868	0.438

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول، وباستخدام اختبار كوملجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha=0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات

إن تحليل محاور الإستبانة يعتبر ضروري للإجابة على أسئلة البحث، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول متغيري الدراسة، ومنه اختبار فرضيات البحث.

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين: الكفاءات والميزة التنافسية، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (11): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين

مستويات القبول	الفئات
منخفض	2.33-1
متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	5 - 3.67

المصدر: (عز، 2007، صفحة 545)

وفيما يلي سيتم تحليل أبعاد كل من محور الكفاءات والميزة التنافسية:

● تحليل أبعاد محور الكفاءات

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

- السؤال الأول: ما هو مستوى تبني الكفاءات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية- بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الكفاءات

الرقم	أبعاد الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الكفاءات الفردية	4.1714	0.34439	1	مرتفع
02	الكفاءات الجماعية	3.6905	0.79330	3	مرتفع
03	الكفاءات التنظيمية	3.9619	0.46808	2	مرتفع
04	المتوسط الإجمالي	3.9534	0.41320	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

الكفاءات الفردية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الكفاءات الفردية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1714) بإنحراف معياري (0.34439)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة يرون أن الكفاءات الفردية بالمؤسسة موجودة، وهذا يفسر أن العاملين على العموم لديهم المهارات الكافية لإنجاز المهام المطلوبة في الوظيفة، وتتناسب قدراتهم الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليهم.

الكفاءات الجماعية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الكفاءات الجماعية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6905) بإنحراف معياري (0.79330)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء الباحثين اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة يرون أن الكفاءات الجماعية بالمؤسسة موجودة، وهذا يفسر أن المؤسسة تشجع أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة، بالإضافة إلى تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال.

الكفاءات التنظيمية: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "الكفاءات التنظيمية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9619) بانحراف معياري (0.46808)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة، أي أن أفراد العينة يرون أن الكفاءات التنظيمية بالمؤسسة موجودة، وهذا يفسر أن العاملين لديهم القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى مساهمتهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى الكفاءات بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الكفاءات مجتمعة (3.6534) بانحراف معياري قدره (0.41320) وهذا يفسر على أن المؤسسة تضم كفاءات بمختلف أبعادها، الفردية، الجماعية والإستراتيجية.

• تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

-السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	التميز في الجودة	4.2000	0.55836	1	مرتفع
02	التميز في التكنولوجيا	4.1810	0.49072	2	مرتفع
03	المتوسط الإجمالي	4.1905	0.48867	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

التميز في الجودة: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التميز في الجودة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2000) بانحراف معياري (0.55836)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة، وهذا يفسر أن المؤسسة تقدم منتجات ذات جودة عالية، بمزايا جيدة وتحسينات مختلفة.

يفسر هذا بأن المؤسسة تنتهج إستراتيجية التميز في جودة منتجاتها من أجل بقائها في الصدارة عن طريق جلب أكبر عدد من الزبائن، من خلال تقديم منتجات بمزايا جيدة وتحسينات مختلفة.

التميز في التكنولوجيا: من خلال الجدول نلاحظ أن بعد "التميز في التكنولوجيا" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.1810) بانحراف معياري (0.49072)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، والذي يشير إلى أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة، وهذا يفسر أن المؤسسة تحوز على تكنولوجيا متميزة، من خلال استخدامها لتقنيات تكنولوجية متطورة، ومسايرتها للتطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ يبلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (4.1905) بانحراف معياري قدره (0.48867) وهذا يفسر على أن المؤسسة تنتهج إستراتيجية التميز في جودة منتجاتها من أجل بقائها في الصدارة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، بالإضافة إلى اهتمامها بالجانب التكنولوجي كميزة تنافسية لها.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها

الفرع الأول: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية..

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.083	1	2.083	11.390	0.002 ^a
الخطأ	6.036	33	0.183		
المجموع الكلي	8.119	34			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R²)=0.257

معامل الارتباط (R)=0.507

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.390) وبقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار

الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط لأثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-وسكرة-

المتغير المستقل	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2
الكفاءات	0.507	3.375	0.002*	11.390	0.507	0.257

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - وسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.390) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.375) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (50.7%)، حيث أن متغير الكفاءات يفسر ما نسبته (25.7%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.507)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن للكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - وسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

هذا الأثر يمكن تفسيره من كون الكفاءات تعتبر أحد موارد المؤسسة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
الكفاءات الفردية	-0.139	-0.803	0.428	5.456	0.588	0.346

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد الكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -وكالة بسكرة-، ذلك لأن مستوى الدلالة بلغ (0.694) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) المحسوبة البالغة (5.456) و(T) البالغة (0.428) غير دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية..

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الكفاءات الجماعية	0.076	0.397	0.694	5.456	0.588	0.346

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد الكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، ذلك لأن مستوى الدلالة بلغ (0.694) وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) المحسوبة البالغة (5.456) و (T) البالغة (0.397) غير دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر للكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى المعنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية..

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

المتغيرات المستقلة	(β)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الكفاءات التنظيمية	0.588	2.706	0.011	5.456	0.588	0.346

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بعد الكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.456) وكذلك قيمة (T) البالغة (0.706) بمستوى دلالة (0.11) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) غير دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (β) بلغت قيمته (0.588)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (58.8%)، حيث أن متغير الكفاءات التنظيمية يفسر ما نسبته (34.6%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج أن بعد الكفاءات التنظيمية هو المؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية -بسكرة-.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

سنقوم بتفسير نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها حيث سنبدأ بتفسير نتائج الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية كمايلي:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة (0.05)". حيث قيمة ($R=0.507$) وقيمة ($R^2=0.257$)

ويفسر هذا أن الكفاءات الموجودة في المؤسسة محل الدراسة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تدل قيمة معامل الارتباط R إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (50.7%)، وقيمة معامل التحديد R² تدل أن الكفاءات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (25.7%) وهي نسبة مقبولة.

مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على مهارات وقدرات ومعارف وخبرات الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الفردية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)".

ويمكن تفسير هذا بأن الكفاءات الفردية ليست هي البعد المؤثر والذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)".

ويمكن تفسير هذا بأن الكفاءات الجماعية ليست هي البعد المؤثر والذي تعتمد عليه المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05)", حيث قيمة ($R=0.588$) وقيمة ($R^2=0.346$).

مما يفسر بأن الكفاءات التنظيمية هي البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة حيث تدل قيمة معامل الارتباط R إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بنسبة (58.8%)، وقيمة معامل التحديد R^2 تدل أن الكفاءات التنظيمية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (34.6%)

ويفسر هذا بامتلاك العاملين المهارات الإدارية والفنية نتيجة حرص المؤسسة على توفير دورات تكوينية لموظفيها، بالإضافة إلى تميز موظفي المؤسسة بالقدرة على مواجهة أي ظرف طارئ في المؤسسة، وذلك من خلال توفير سبل الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، وكذا منحهم التفويض اللازم لأداء مهامهم الوظيفية، هذا إلى جانب تقديرها لمجهوداتهم المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، كل هذا يؤسس لتكوين فئة عمالية على قدر كبير من المهارة والخبرة والمسؤولية، قادرة على الارتقاء بالميزة التنافسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية حيث قمنا بتقديم دراسة عامة حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من التطور التاريخي للمؤسسة والأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة بالإضافة إلى أهداف المؤسسة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه، بالإضافة إلى استعراض الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث لجأنا في جمع البيانات والمعلومات إلى الملاحظة والمقابلة.

ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة الميدانية المتمثل في دراسة العلاقة التأثيرية بين الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، حيث قمنا بصياغة (31) سؤال وفق مقياس لكارث الحماسي، وتم توزيع (45) قائمة استبيان، لكن تم الاعتماد على (35) إستبيان فقط لكون الآخرين غير صالحين للدراسة.

بعد استرجاع القوائم تمكنا من الحصول على البيانات قمنا بتفريغها وتحليلها باستعمال برنامج SPSS وذلك باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ وغيرها، كما تحصلنا على نتائج متنوعة من الاختبارات السابقة حيث توصلنا إلى صدق الفرضية الرئيسية التي تنص على أن " للكفاءات أثر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

وتوصلنا أيضا من خلال اختبار الفرضيات الفرعية إلى أن بعد الكفاءات التنظيمية هو البعد المؤثر في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه - بسكرة-.

خاتمة

خاتمة:

إن الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيقه هو إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية، حيث أن التغيرات السريعة والمتلاحقة للمؤسسة طرح عليها العديد من التحديات، خصوصا في ظل التحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على ترمين الموارد غير الملموسة.

وبالتالي فعلى المؤسسات الجزائرية حتى تضمن الاستمرار والبقاء في ظل محيط عالي التنافسية والوصول إلى التميز، يجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف، مما يتوجب عليها البحث عن المورد الذي يستطيع تحقيق الميزة التنافسية لها، وتعتبر الكفاءات البشرية أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة.

ومنه فان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تعطي أهمية أكبر للعنصر البشري انطلاقا من ترمين كفاءاتها من خلال فعالية الإستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات، وما يترتب عنه من تموقع استراتيجي يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية، باعتبارها المورد الرئيسي القادر على توليف الموارد الأخرى في سبيل تحقيق تموقع استراتيجي وإندماج حقيقي في إقتصاد المعرفة، وتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، لأنها ناتجة عن كفاءات إستراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة.

نتائج الجزء النظري:

يعتبر مفهوم الكفاءات من المفاهيم المعقدة والتي يصعب تحديدها نظرا لاتساع مجالها وتطورها المستمر، فهي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والسائدة في الميدان بنية تحقيق هدف معين، حيث يتضح من خلال عمليات الكفاءات أن تسييرها يعمل على تحديد الكفاءات المطلوبة والعمل على تقييمها وتطويرها لتساهم في خلق ميزة تنافسية وتحقيق التميز للمؤسسات.

الميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس وضع تنافسيا مميلا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويتجلى ذلك بتقديم قيمة لربائنها سواء على مستوى التكلفة، جودة المنتج أو مرونة عملياتها مما يكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

خاتمة عامة

حيث أن مصادر الميزة التنافسية لا ترتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بأن الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد للمالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

نتائج الجزء التطبيقي:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والاقتراحات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة ما يلي:

النتائج الخاصة بالمتغير المستقل (الكفاءات):

إن مستوى الكفاءات في مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما أن أبعاد الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول رقم (12) وهذا حسب المتوسطات الحسابية للكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات التنظيمية.

النتائج الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية):

إن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مرتفع، وهذا وفقا لإجابات العاملين في هذه المؤسسة، كما أن أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة متسلسلة كما في الجدول رقم (13) وهذا حسب المتوسطات الحسابية لبعد التميز في الجودة والتميز في التكنولوجيا.

نتائج اختبار الفرضيات:

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الفردية على الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الجماعية على الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية على الميزة التنافسية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

التوصيات والاقتراحات

- ✓ أن تستغل المؤسسة الكفاءات الفردية والجماعية في تحقيق مزاياها التنافسية.
- ✓ المحافظة على الكفاءات التنظيمية والعمل على تطويرها أكثر.
- ✓ إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات و الإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- ✓ الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.

أفاق البحث:

- ✓ رأس المال الفكري و الميزة التنافسية
- ✓ التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة
- ✓ أثر التحفيز في بناء كفاءات إستراتيجية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	البسمة
II	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة (ملخصين واحد باللغة العربية والثاني باللغة الإنجليزية)
V	قائمة الأشكال والجداول والرسوم البيانية والملاحق
أ-ح	مقدمة عامة

الفصل الأول: الكفاءات	
02	تمهيد
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات	
03	المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات
07	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات الكفاءات
10	المطلب الثالث: أنواع الكفاءات وخصائصها
المبحث الثاني: العمليات الخاصة بالكفاءات	
15	المطلب الأول: عملية تسيير الكفاءات
17	المطلب الثاني: عملية تقييم الكفاءات
20	المطلب الثالث: عملية تطوير الكفاءات
24	ملخص الفصل
الفصل الثاني: الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية	
26	تمهيد
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية	
27	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
29	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
33	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها
المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية	
38	المطلب الأول: خصائص الموارد التي تسمح بخلق ميزة تنافسية
40	المطلب الثاني: جوانب مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: تأثير أنواع الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
45	ملخص الفصل

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لتأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	
47	مقدمة الفصل
المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة	
48	المطلب الأول: : تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
54	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وميزتها التنافسية
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	
58	المطلب الأول: أداة البحث
59	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة البحث
61	المطلب الثالث: : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
المبحث الثالث: خصائص عينة البحث واختبار التوزيع الطبيعي	
62	المطلب الأول: خصائص عينة البحث
65	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات	
66	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
69	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة عامة
83	فهرس المحتويات
86	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

- ابراهيم عبد القادر محمد. (2015). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)-. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . قسم ادارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- أبو القاسم حمدي. (2004). تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .الأغواط-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال . الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.
- أحمد مصنوعة. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني . الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - . الشلف: جامعة حسيبية بن بوعلي .
- أحمد مير، حنان بورعدة، و وردة مزراق. (2018). دور المقاولو الصغيرة في دعم مسار التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر. دراسة ميدانية على مجموعة من المقاولات الصغيرة بولاية المسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، الصفحات 410-393.
- اسماعيل حجازي. (2005). مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات. مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. ورقلة : جامعة ورقلة.
- اسماعيل حجازي، و عبد الحفيظ بوخرس. (سبتمبر، 2017). دور طريقة عنق الزجاجة المبنية على الكفاءات في حل المشاكل الإنتاجية (دراسة ميدانية بمركز الغاز المميع وحدة بسكرة). مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية .
- أسيا رحيل. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: ادارة أعمال . بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أحمد بوقرة.
- اسية براهمي، اول وسيلة ثابت، و رضوان عينوس. (جانفي، 2017). تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. المجلة الجزائرية للاقتصاد و الإدارة (09).

قائمة المراجع

- الوليد هلاي. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال. MOBILIS. - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . المسيلة ، قسم علوم التجارية : جامعة محمد بوضياف.
- أم الخير ربوح. (03 07, 2018). أثر الأداء التسويقي على استدامة المؤسسات الابتكارية -دراسة حالة مؤسستي القولية وقديلة للمياه المعدنية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في ميدان: علوم اقتصادية و تسيير وعلوم التجارية . ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح.
- أميرة هاتف حداوي الجنابي. (2006). أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماستر في ادارة الأعمال . كلية الادارة والاقتصاد: جامعة الكوفة .
- أمينة جودي، و كمال منصور. (06 12, 2018). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات - دراسة حالة المؤسسة البسكرية للاسمنت-. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية (24).
- اياد أحمد شماسنة. (2015). الادارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). فلسطين: دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- إيمان نعمون. (2011). دور إستراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية -دراسة حالة: مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - بسكرة-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية -تخصص: اقتصاد صناعي- . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- باديس مجاني. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية -بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً (الإصدار الاولي). قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق.
- جلول لعطوي. (20 06, 2016). دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من ادارة العلاقة مع الزبون (CRM). مجلة البديل الاقتصادي ، 03 (02)، الصفحات 48-65.
- جمال عبيد محمد العازمي. (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة . الكويت، قسم المحاسبة: جامعة الشرق الأوسط.

قائمة المراجع

- حسن بوزناق. (2019-2020). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المجمع الصناعي - . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات - . باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- حسن بوزناق. (2020). مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك) ، الصفحات 227-245.
- حسين بركاتي، و أحمد شرحبيل. (2017). تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة (03).
- حكيم بن جروة، و أم الخير ربوح. (2019). أثر تطبيق وممارسة الأنشطة التسويقية في استدامة المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-. Global Journal of Economics and Business ، 06 (02)، الصفحات 329-340.
- حميد كريم أحمد. (2012). تأثير الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية (بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية العراقية). مجلة الادارة والاقتصاد (91).
- خالد قاشي، و حكيم خلفاوي. (2012). دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة. عمان: جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- خولة عدنان، فايذة بلعباد، و عبد الجليل مقدم. (2018 , 12). وسائل الدفع الالكتروني ودوره في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية -دراسة حالة بنك الخليج الجزائر - . مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (04).
- رابح كشاد، و عائشة قرش. (2012). وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة ودور العملية القيادية في ذلك. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، 05 (02)، الصفحات 344-362.
- رباب زارع، و أحمد توفيق بورحلي. (أوت، 2019). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية بجامعة المهدي التبسي تبسة. مجلة البشائر الاقتصادية ، 5 (2).

قائمة المراجع

- رحمانى جمال بوزيان. (2009). تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة باتسيك عين الدفلى -. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة: جامعة الجزائر .
- روان باسم عيد الشريف. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال . قسم ادارة الأعمال (كلية الأعمال): جامعة الشرق الأوسط .
- زهية قرامطية، سمية بوخاري، و خولة مسراقي. (2020, 07 28). أثر التمكين الاداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، 13 (01)، الصفحات 268-281.
- سعيده بولطيف، و سامية حول. (2015, 08 01). مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية- .
- سماح صولح. (2012). تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud - مساهمة بنموذج نظري-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (07).
- سماح صولح. (2013). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- سميرة عبد الصمد. (سبتمبر، 2018). دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة(scimat) بولاية باتنة). مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة .
- سهام شوشان، و نعيمة يحياوي. (بلا تاريخ). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة: شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية- .
- سيد محمد جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز . القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .
- صيرينة خليل، نذير سي أحمد، و زينب حجاج. (2019). الاطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات. مجلة الابداع ، الصفحات 517-530.

قائمة المراجع

- صورية شني، و السعيد بن لخضر. (2017). تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية (02).
- عادل شنيبي. (2018). التكامل الإقتصادي و دوره في تحسين القدرة التنافسية للدول في ظل التحديات العالمية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية - تخصص: العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير. - ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الإقتصادية: جامعة قاصدي مرباح .
- عبد الحكيم جري. (2013). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة. ذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عبد الحكيم جري. (2018). البعد البيئي للتنمية المستدامة كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية --دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK بسطيف-. حويليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، 5 (2)، الصفحات 158-173.
- عبد الرؤوف قمبر، و نذيرة رقي. (2017). دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية). المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، 02 (02).
- عبد الفتاح رضوان محمود. (2013). المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد الفتاح عز. (2007). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss. دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع .
- عبد القادر حسين. (2016 ,12). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية (06).
- عبد القادر رياض، و إيمان كشرود. (2017 ,12). دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر (تبسة). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية (08).

قائمة المراجع

- عبد القادر قطاف، و فريد زكريا عبيد. (2020). تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بالأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، الصفحات 91-107.
- عبد القادر هاملي. (2011). وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان -و شركة تسويق و توزيع المنتجات البترولية المتعددة -نفظال تلمسان-. رسالة ماجستير في علوم التسيير: تخصص: تسيير الموارد البشرية . تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-.
- عبد الله علي، و عمال تبرورت. (16 12, 2014). دور كفاءات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. 'revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale' ، 08 (16)، الصفحات 125-147.
- عبد النعيم دفرور، و الياس شاهد. (05 04, 2018). الشراكة الصناعية كخيار استراتيجي للمؤسسة لرفع ميزتها التنافسية. مجلة دفاتر اقتصادية ، 9 (1)، الصفحات 21-38.
- عبد الوهاب حفيان. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيتام للنشر والتوزيع.
- عتيقة حريرية. (12, 2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات (06).
- علي طالم، و فريدة كافي. (30 09, 2019). تنمية الموارد البشرية: الخيار الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المتعامل الاقتصادي موبيليس-. مجلة التكامل الاقتصادي ، 07 (03).
- عمر وصفي عقيلي. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- عواطف محسن، أم الخير ربح، و جنان أحمد. (2019). تأثير تكنولوجيا المعلومات على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة قديمة للمياه المعدنية بسكرة. ملتقى الدولي: الاتحانات الحديثة للتجارة الدولية و تحديات التنمية الدستدامة جامعة الشهيد هو لخضر، الوادي، الوادي-الجزائر.
- غريسي صدوقي، و محمد رضا بوشيخي. (2019). أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد مبني على المعرفة. مجلة دراسات اقتصادية ، 13 (03).

قائمة المراجع

- فائزة بوراس. (07, 2015). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال. مجلة العلوم الانسانية (41).
- فضيلة معمر قوادي. (3, 4, 2020). دور التمكين في ادارة الكفاءات. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، الصفحات 459-476.
- فهيمة عباس. (2009). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الأعمال . الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.
- فيصل حسونة. (2008). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- كاتبة خالف، و مصطفى عثمانى. (2019). دور التكامل بين ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد ، 10 (03)، الصفحات 314-328.
- كريمة جلام، و عدالة العجال. (2019). دراسة مدى فاعلية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة بعض مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر-. *Economie de gestion'Revue Algérienne d* ، 13 (02).
- كلثوم واكلي. (2014). إستراتيجيات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد ، 01 (10).
- كمال رزيق، و سمير بن عمور. (30, 06, 2010). رأس المال الفكري و إشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية .
- كمال منصورى، و سماح صولح. (جوان , 2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية (07).
- ميس يوسف أحمد القرنة. (2014). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان). رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال . قسم ادارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- ليلي بوحديد، و الهام يجياوي. (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية -دراسة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (43).

قائمة المراجع

- ليلي حقانة، و الزهراء بن سفيان. (2018, 03 22). إدارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار-. مجلة التنظيم والعمل ، 07 (01).
- محمد أحمد حسين عساف. (2015). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن). رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير . قسم ادارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- محمد الأمين بن جدو. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز-دراسة حالة عنتر تراد Condor بيج بوغريج-. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية . سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف 1.
- محمد أمين سلامي، و محمد أمين مراكشي. (جوان, 2019). اسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس ناحية الشلف). مجلة معارف ، صفحة 365.
- محمد بوزيدوي. (2017, 12 15). إدارة المعرفة كمدخل للدكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلّة البديل الاقتصادي ، 04 (02)، الصفحات 82-72.
- محمد حباينة. (2012). دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير : جامعة - الجزائر -3.
- محمد شتوح. (2016, 06 20). الادارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال. مجلة دفاتر اقتصادية ، 07 (02)، الصفحات 117-102.
- محمد فلاق، فايزة بن ظفيرة، و سميرة أحلام حدو. (2019, 5 31). إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر". مجلة دفاتر اقتصادية .
- محمد مالكي، و الشيخ ساوس. (2020, 04 01). عمليات إدارة المعرفة و دورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي: دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بشار" باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. مجلة البشائر الاقتصادية (1).
- مصطفى بن عودة. (2017, 03 20). أثر أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. دراسة تحليلية لأراء العاملين بمدبغة الهضاب العليا بالحلقة . الحلقة، الجزائر.

قائمة المراجع

- مصطفى رجب علي شعبان. (2011). رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال . رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال . غزة، قسم ادارة الأعمال كلية التجارة : الجامعة الاسلامية .
- منار تيسير بطاينة، و ثامر علي النويران. (08 06, 2020). دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الاسلامية الأردنية -دراسة حالة البنك الاسلامي الأردني-. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، 05 (01).
- منى مسغوني. (10 3, 2013). تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- نبيل حمادي. (2017). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية (دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال). مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة- (08)، صفحة 154.
- ندى جودة حسين. (2011). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية(دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية). رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال . كلية التجارة .
- نذير بوسهوه. (1 08, 2013). رأس المال الفكري كأداة لتحسين الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية- ، 7 (20)، الصفحات 87-75.
- نسيمة لعمرائي. (2018). تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات- ، صفحة 161،162.
- نور الهدى بن الدين، و هواري بن ديدة. (2018). أثر التشارك المعرفي(دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف-SCIBS-. مجلة نور للدراسات الاقتصادية ، صفحة 95.
- هشام برو. (30 09, 2019). تحليل التنافسية على مستوى القطاع السياحي (حسب نموذج قوى المنافسة لمايكل بورتر). مجلة دفاتر اقتصادية ، 11 (02)، الصفحات 120-133.
- وسام مهيبيل. (2019). دور تسيير وتطوير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة قسم الصيانة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية-. مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية" (01).

قائمة المراجع

- ياسر مرزوقي، و عبد الرشيد بن ديب. (جوان , 2018). تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية (دراسة حالة مجمع صيدال). مجلة ميلاف للبحوث والدراسات .
- ياسين قاسي، و محمد غردي. (31 12, 2010). دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، 1 (2)، الصفحات 81-110.
- بحضية سملاي، و بلال أحمد. (2004). لأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق التنافسية. مداخلة في المنتدى الوطني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. ورقلة: جامعة ورقلة.
- يونس قرواط. (2018). أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية -عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر-. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي (04)، صفحة 30،31.
- يونس قرواط، محمد صلاح، و حنان زلاقي. (2019). تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير". المجلة الجزائرية للموارد البشرية .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- GUEDILLA- Eau minérale naturelle. (2020). Récupéré sur WWW.GUEDILLA.COM: <http://guedila.com/default.aspx>
- Leboyer, C. L. (2009). La gestion des compétences (éd. 2 éme). Paris, France: Groupe Eyrolles .
- Sylvie, S. (2001). Relever Les Défis De Gestion Des Ressources Humaines. Canada: Gâtant Mourine.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

استمارة الاستبيان

سيدي الفاضل.. سيدي الفاضلة؛ تحية طيبة وبعد.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية؛ بعنوان: "تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية". دراسة حالة " مؤسسة قديلة للمياه المعدنية " - بسكرة-. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال؛ نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة؛ حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم؛ فمشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

موسي سهام

من إعداد الطالبة:

لامع نزيهان

قائمة الملاحق

2-البيانات الشخصية:

1- الجنس ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 30-40

41-49 50 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا ليسانس

ماجستير دراسات عليا

تقني سامي مهندس

4- عدد سنوات الخبرة:

1-5 سنوات 6-10 سنوات

11-15 أكثر من 16

قائمة الملاحق

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الكفاءات الفردية						
1	لديك القدرة على التعلم والتأقلم السريع					
2	لديك القدرة على اتخاذ القرار					
3	تمتلك المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في الوظيفة					
4	تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة					
5	لديك القدرة على مواجهة المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.					
6	لديك القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.					
7	تتناسب قدرتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الكفاءات الجماعية						
1	تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة.					
2	هناك تقاسم للمعلومات والمعرفة والخبرة بين العمال					
3	تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الادارية					
4	توجد ثقافة مشتركة بين أعضاء المؤسسة					
5	تشارك في أعمال ونشاطات جماعية					
6	يوجد تعاون بين أعضاء الجماعة في حل المشاكل					

قائمة الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الكفاءات التنظيمية						
1	تمتلك القدرة للمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية					
2	تساهم في تحقيق غايات وأهداف مؤسستكم					
3	لديك القدرة على مواجهة أي ظرف طارئ في المؤسسة					
4	يوجد تبادل للمعرفة والخبرات بين مختلف المستويات التنظيمية					
5	الرفع من مستوى الكفاءة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية					
6	تقوم المؤسسة بتكوين العاملين بهدف تطوير مهاراتهم وفقا لمتطلبات العمل والخطط المستقبلية					

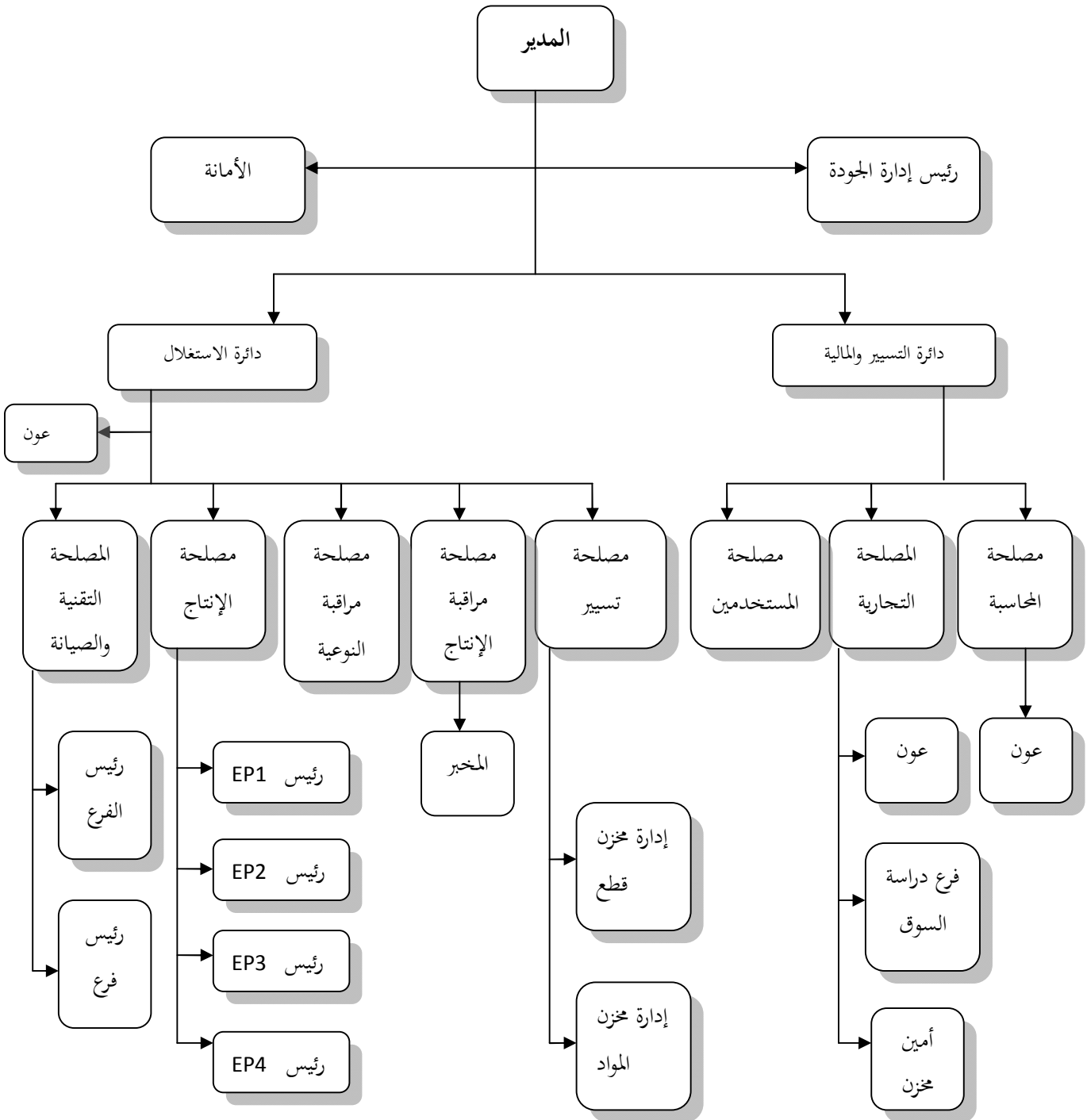
الميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
التميز في الجودة						
1	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جيدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين					
2	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في للمؤسسة.					
3	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات زبائنها في السوق من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة.					
4	تتميز المؤسسة بالتطوير السريع لخدماتها مقارنة بمنافسيها.					
5	تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة منتجاتها					
6	لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة المنتجات للتميز في السوق					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
التميز في التكنولوجيا						
1	تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي					
2	تستخدم المؤسسة تقنيات تكنولوجية متطورة للإنتاج					

قائمة الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	تعمل المؤسسة على تطوير وسائل الاتصال بالعملاء لتزويدهم بالمعلومات عن مزايا الخدمات.					
4	تشكل التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة ميزة تنافسية					
5	الكفاءات البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا					
6	تحوز المؤسسة على تجهيزات وتكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين					



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

3- مخرجات التحليل الاحصائي SPSS:

- دراسة الانحدار الخطي البسيط لتحديد اثر الكفاءات على الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,507 ^a	,257	,234	,42767

a. Predictors: (Constant), meanxtoutal

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,083	1	2,083	11,390	,002 ^a
	Residual	6,036	33	,183		
	Total	8,119	34			

a. Predictors: (Constant), meanxtoutal

b. Dependent Variable: meanytoutal

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,822	,705		2,583	,014
	meanxtoutal	,599	,178	,507	3,375	,002

a. Dependent Variable: meanytoutal

قائمة الملاحق

- دراسة الانحدار المتعدد لمعرفة أي إبعاد الكفاءات أكثر تأثيراً على الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,588 ^a	,346	,282	,41401

a. Predictors: (Constant), meanx3, meanx1, meanx2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,805	3	,935	5,456	,004 ^a
	Residual	5,314	31	,171		
	Total	8,119	34			

a. Predictors: (Constant), meanx3, meanx1, meanx2

b. Dependent Variable: meanytotal

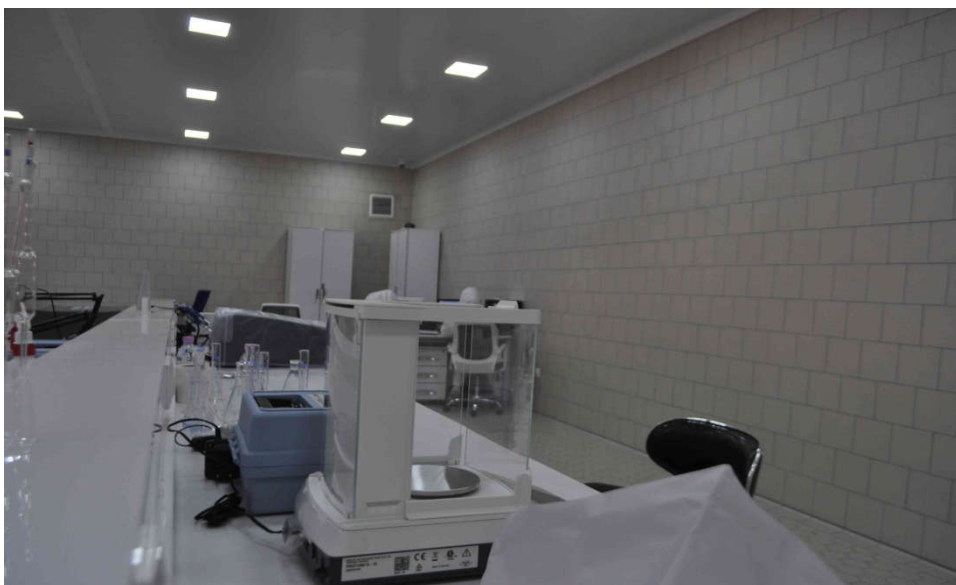
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,404	,900		2,673	,012
	meanx1	-,197	,245	-,139	-,803	,428
	meanx2	,047	,118	,076	,397	,694
	meanx3	,614	,227	,588	2,706	,011

a. Dependent Variable: meanytotal

قائمة الملاحق

4- صور من مخبر مؤسسة "قديلة" للمياه المعدنية:



المصدر: موقع المؤسسة WWW.GUEDILLA.COM

المحكمين	الدرجة العلمية	الجهة
موسي سهام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
خان أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة