



الكفاءة الاستراتيجية من منظور الموارد الأساسية ودورها في تحقيق التميز التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية

– دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

STRATEGIC EFFICIENCY FROM THE PERSPECTIVE OF BASIC RESOURCES AND THEIR ROLE IN ACHIEVING COMPETITIVE EXCELLENCE IN ECONOMIC INSTITUTIONS- A FIELD STUDY OF A SAMPLE OF ALGERIAN INSTITUTIONS

أحمد بن يوسف¹، كنزة بن غالية² حاج قويدر قورين³

¹ جامعة الشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، a.benyoucef@univ-chlef.dz

² جامعة الشلف، تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (DECOPILS)، الجزائر، k.benghalia@univ-chlef.dz

³ جامعة الشلف، تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (DECOPILS)، الجزائر، h.gourine@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام : 2023/08/26 ؛ تاريخ المراجعة : اليوم/الشهر/السنة ؛ تاريخ القبول : اليوم/الشهر/السنة

الملخص: هدفت الدراسة الى معرفة دور الكفاءات الاستراتيجية من منظور الموارد الأساسية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات الاقتصادية، ومعرفة إمكانية امتلاك المؤسسات الجزائرية للكفاءة الاستراتيجية ودرجة الاعتماد عليها في تحسين وضعيتها التنافسية، حيث قمنا باختيار مجموعة من المؤسسات واستهدفنا اطارتها للإجابة على الاستبانة من اجل تحقيق اهداف الدراسة.

خلصنا الى ان الكفاءات الاستراتيجية تعبر عن مزيج المهارات والتقنيات التي تملكها المؤسسة والتي تقدم قيمة للعملاء. كما تسمح للمؤسسة بإمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق وتقدم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من المنتج النهائي بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. ولكي تحقق الكفاءة الاستراتيجية التميز التنافسي للمؤسسات يجب ان تتوفر على اربعة خصائص اساسية وهي: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الديمومة وعدم الاستبدال. وبالتالي ينشأ التباين في أداء المؤسسات بسبب الاختلاف في إمكانية تحديد كفاءاتها الاستراتيجية وطريقة تنميتها وتطويرها، ودرجة الاعتماد عليها كأساس للتميز والتفوق على المنافسين.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات يجب ان تتبع هذا التوجه الجديد وأن تعتمد على كفاءاتها الاستراتيجية من اجل تحسين وضعيتها التنافسية، وعدم الاكتفاء بالبقاء فقط، خصوصا في ظل الانفتاح الاقتصادي وشدة المنافسة التي تواجهها من قبل المؤسسات الأجنبية الناشطة في السوق الجزائري بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الاستراتيجية، الموارد الأساسية، الميزة التنافسية، نظرية الموارد والكفاءات.

تصنيف JEL : L23 ; O15

Abstract: The study Aimed to know the role of strategic competencies from the perspective of basic resources in achieving competitive excellence in economic institutions. And knowing the possibility of Algerian economic institutions having strategic competence. And the degree of reliance on it to improve its competitive position. Where we chose a group of institutions and targeted their frameworks to answer the questionnaire in order to achieve the objectives of the study.

We concluded in this study. Strategic competencies express the combination of skills and technologies that an organization possesses that deliver value to customers. It also allows the organization to gain access to a wide range of markets and makes a significant contribution to the perceived benefits to customers of the end product. in a way that is difficult for competitors to imitate. In order for strategic efficiency to achieve competitive advantage for enterprises. It must have four basic characteristics: value, rarity, difficulty in imitation, permanence and non-replacement. Thus, the discrepancy in the performance of institutions arises due to the difference in the possibility of determining their strategic competencies, the method of valuing, developing and developing them, and the degree of reliance on them as a basis for excellence and superiority over competitors.

Algerian institutions, like other institutions. It must follow this new trend and rely on its strategic competencies, in order to improve its competitive position, and not be satisfied with staying only, especially in light of economic openness and the intensity of competition it faces from foreign institutions that are largely active in the Algerian market.

Keywords: strategic competence, basic resources, competitive advantage, theory of resources and competencies.

مقدمة

المؤسسات الناجحة هي التي تحقق التفوق التنافسي أو لديها ميزة تنافسية واضحة على منافسيها على مدى فترات زمنية طويلة، من خلال الاستخدام الفعال لمواردها وقدراتها، وعجز المنافسين عن تنفيذ استراتيجية مشابهة لها، تعتبر الميزة التنافسية نظرية أساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية لأنها تساعد في تفسير أسباب اختلاف الأداء من قبل المؤسسات. حيث يعود الأداء المتفوق للمؤسسة على منافسيها إلى الميزة التنافسية التي تتمتع بها. وتعتبر الفترة الزمنية ذات أهمية لأنها تحدد المدة التي تحافظ فيها المؤسسة على ميزتها. تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة إذا كان منافسوها غير قادرين على تكرار استراتيجيات خلق القيمة الخاصة بها. حيث أن تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة مهمة إذا كانت تتعلق بجانب من جوانب القيمة من قبل العملاء أو السوق (جودة المنتج أو الخدمة والسعر وخدمة ما بعد البيع) هذه السمات تختلف باختلاف قطاعات الصناعة والأسواق.

1. إشكالية الدراسة

كيفية تساهم الكفاءة الاستراتيجية من منظور الموارد الأساسية في تحقيق التميز التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تمثل الكفاءة والموارد الأساسية في المؤسسة؟
- ما مفهوم المنافسة والتنافسية؟
- هل تساهم الكفاءة الاستراتيجية من منظور الموارد في تعزيز تنافسية مؤسسات محل الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية 01:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات المبحوثة.
- **الفرضية الفرعية 1-1:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات المبحوثة.
 - **الفرضية الفرعية 2-1:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات المبحوثة.
 - **الفرضية الفرعية 3-1:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات المبحوثة.
 - **الفرضية الفرعية 4-1:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات المبحوثة.
- الفرضية 02:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات مستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- الفرضية 03:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتصورات مستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3. أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة إمكانية اعتماد المؤسسات الجزائرية على مواردها الأساسية من أجل تحقيق التميز التنافسي، وتحديد أهم الآليات والمداخل التي تساهم في تعزيز هذه الكفاءات الاستراتيجية من أجل ضمان استدامة التفوق والتميز.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع مهم وتوجه جديد في مجال الفكر الاستراتيجي، هو التركيز على الكفاءات الاستراتيجية من منظور الموارد الأساسية من أجل التميز التنافسي.

5. منهج الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب دراستنا، استخدمنا "المنهج الاستنباطي" في الجانب النظري أداته الوصف والتحليل، وذلك من أجل شرح مختلف المفاهيم والمعايير التي تنظم عمل متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي استخدمنا "المنهج الاستقرائي" من أجل تقديم تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها.

6. الدراسات السابقة:

أ- الدراسة 01: عادل لعجالي. (2012). مذكرة ماجستير بعنوان: دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة. جامعة سطيف 1.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: -التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الموارد واستراتيجيات النمو؛ -التعرف على دور الموارد والكفاءات في تحديد استراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة؛ -التعرف على دور الملكية (مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف استراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة؛ -التعرف على دور حجم المؤسسة (صغيرة ومتوسطة أو كبيرة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف استراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة.

- **النتائج:** توصلت الدراسة الى: - للموارد والكفاءات دور في تحديد استراتيجيات النمو في المؤسسات الاقتصادية؛ - تتحدد استراتيجية النمو في المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة الموارد المتاحة للمؤسسة؛ - للموارد دور اساسي في تحديد استراتيجيات النمو.

ب- الدراسة 02: بوازيد وسيلة (2012) مذكرة ماجستير بعنوان: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، جامعة سطيف 1.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى الاسهام النظري في ما يخص الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية الاستراتيجية، للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية وتشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية.

- **النتائج:** وخلصت الدراسة الى انه في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر مع عدم إهمال التحليل الخارجي والتأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، -تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملاءمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل"، -استدامة الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار (كل هذه الشروط لم تتوفر في المؤسسة محل الدراسة).

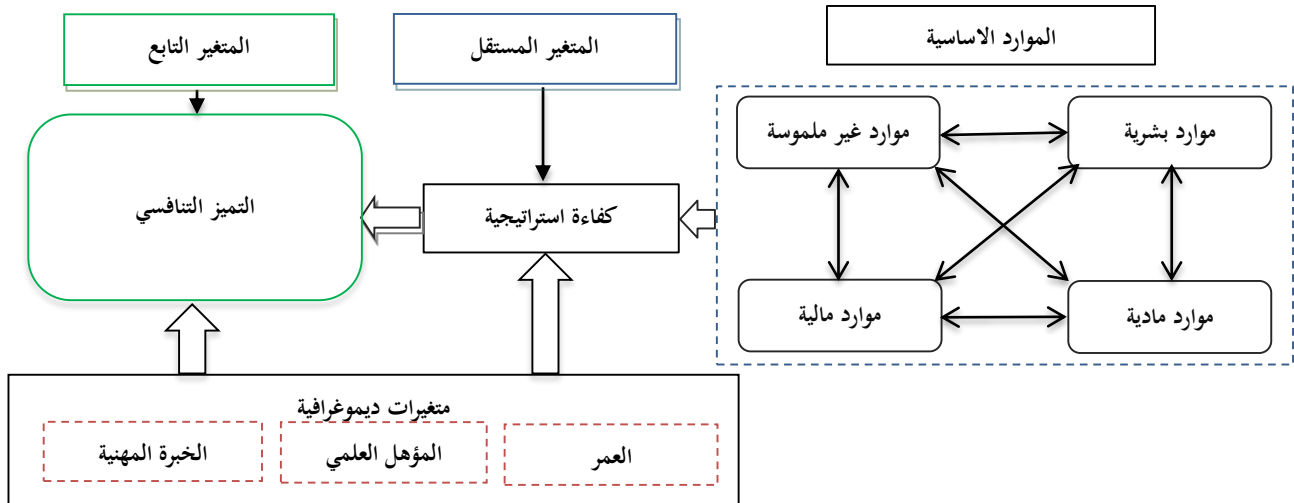
ج- الدراسة 03: اسماء زكري (2017) أطروح دكتوراه بعنوان: "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، جامعة باتنة 1.

- **الاهداف:** هدفت الدراسة الى: - التأكيد على الدور المتنامي للكفاءات كأحد عوامل التفوق التنافسي في ظل الاقتصاد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة؛ - تقييم مدى إدراك إطارات المؤسسة "نقاوس" لمفهوم الكفاءات الجوهرية، ومدى موافقتهم على دورها في تمييز المنتجات.

- **النتائج:** خلصت الدراسة الى انه يمكن تحقيق استراتيجية التميز انطلاقا من خصائص الكفاءات الجوهرية، الذي يرتبط بمدى سعي المؤسسة الى تطويرها باعتبارها الورقة الراحبة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من التميز والريادة، يرتبط نجاح استراتيجية التميز بصعوبة تقليد موارد وكفاءات المؤسسة، نظرا لمدى قدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بالتصدي للمنافسين.

7. نموذج الدراسة

الشكل(01): نموذج الدراسة



1-الاطار النظري للدراسة

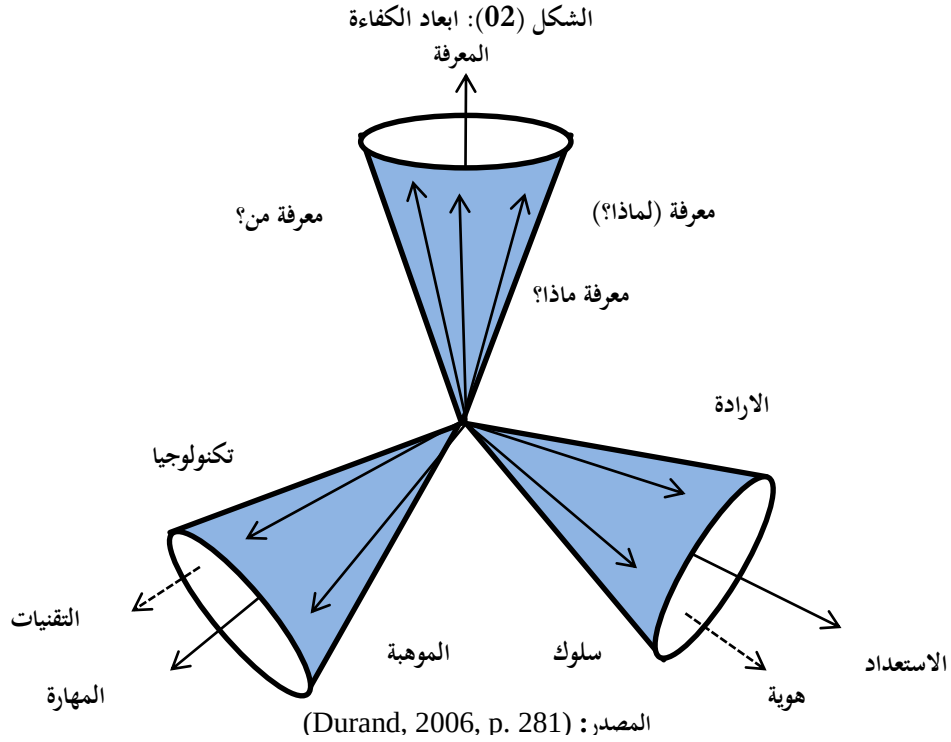
1-1- مفهوم، ابعاد وأنواع الكفاءات الاستراتيجية:

1-1-1- مفهوم الكفاءات الاستراتيجية: نعرف أنها مزيج من المهارات والتقنيات التي تقدم قيمة للعملاء، ويعتمد هذا المزيج على المعرفة الواضحة والخفية ويتميز بالاستقرار الزمني والتأثير على المنتجات ويعتبر شكل من اشكال التعلم الجماعي. الكفاءة الاستراتيجية لا تتضاءل مع الاستعمال على عكس الأصول المادية، التي تتدهور بالفعل بمرور الوقت، وحتى تكون الكفاءة استراتيجية يجب تتوفر على الخصائص الأساسية التالية (Marine, 2004, p. 38): - توفير إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛ - تقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من النهاية المنتج؛ - من الصعب تقليد المنافسين.

وفقا لـ Yang (2015) فإن **الكفاءة الاستراتيجية** هي التكامل الفعال للمعرفة والتكنولوجيا والموارد والتقنيات ومهارات الموظفين والمهارات الإدارية للمؤسسة، كما يحدد القدرة الأساسية على أنها القدرة الإدارية الفريدة للكفاءات الأساسية لتطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة (Enginoğlu & Arikan, 2016, p. 121).

كما تعرف أنها مجموع المهارات الأساسية التي تجيدها المؤسسة ولا تجيدها غيرها من المؤسسات المنافسة والتي تمنحها التفوق والتميز التنافسي (بن غالية و مداح عرايبي، 2022، صفحة 67).

1-1-2- ابعاد الكفاءة: هناك ثلاث ابعاد اساسية للكفاءة وفق الشكل التالي:



- **المعرفة:** تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطها وانجاز عملياتها في سياق معين (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 117). فهي بذلك مزيج من المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل سمات الابتكار والابداع والتجديد، كما يمكن أن نميز شكلين للمعرفة، معرفة صريحة قابلة للنقل والتسجيل والتخزين، ومعرفة ضمنية غير قابلة للتصريح مثل المواهب والمهارات تكتسب بالممارسة، غالبا ما تنتقل بواسطة التعلم الجماعي وترتكز المعرفة على (قورين، 2018، الصفحات 14-15): التأهيل العلمي المتأني من التعليم الاكاديمي؛ التأهيل العملي المبني على الممارسة؛ تراكم الخبرة.

- **المهارة:** بعد المهارة هو نتاج تفاعل الموهبة، التكنولوجيا والتقنيات، وهي أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة، بدقة متناهية وسرعة في التنفيذ وهي نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا ما يجعل من المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها، فهي بذلك نتاج التفاعل بين موارد الفرد الخاصة (المعرفة، الصفات، الثقافة، الخبرة...) وموارد بيئته (قواعد البيانات، دليل الإجراءات...). (هاملي، 2011، صفحة 61).

- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام بأحسن ما يستطيع (مداح عرابي، 2016، صفحة 204).

1-1-3 أنواع الكفاءة: يمكن أن نميز ثلاثة مستويات للكفاءة، على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل، وقد لخصت الكاتبة Cecile Dejoux من جامعة باريس، أنواع الكفاءة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنواع الكفاءة

أنواع الكفاءة	المفهوم
الكفاءات الفردية	"العامل الكفء هو ذاك القادر على تجهيز، تنفيذ وبطريقة فعالة مختلف أنظمة نظام ما، أين تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار."
الكفاءات الجماعية	تمثل: "حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة".
الكفاءات التنظيمية	"تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله"

المصدر : (هاملي ، 2011، صفحة 79)

1-2-2 مفهوم وأنواع وخصائص الموارد الأساسية:

1-2-2-1 تعريف الموارد الأساسية

- الموارد هي كل شيء يولد تدفق الخدمات " (ثابتي و بن عبو ، 2009، صفحة 82) ويتركز هذا التعريف على الموارد والخدمات، وعلى الرغم من أنه تعريف قديم إلا أنه يتميز بالبساطة بحيث يمكن ان نستبدل "المورد الذي يولد تدفق الخدمات" بـ "المورد الذي يخلق قيمة".

- الموارد هي "أصول مادية وغير ملموسة مرتبطة بشكل شبه دائم بالمؤسسة"، هذه الموارد أكثر أو أقل تعقيدا في البناء، أو الحصول عليها، وهو ما يحدد قوتها في التمايز (Lamarque, 2001, p. 65).

- الموارد هي "مجموعة من الوسائل المتاحة للمؤسسة، والتي تتحكم فيها، والتي يمكن أن تشارك فيها، من خلال عملياتها الإنتاجية والتنظيمية، لخلق قيمة داخل نشاطها. ويستبدل بعض المؤلفين "الموارد" بمصطلح "الأصول" (Rumeau, 2004, p. 86).

الموارد هي "جميع الأصول والقدرات والمعلومات والمعرفة والعوامل التنظيمية التي تتحكم فيها المؤسسة والتي تساهم في تفعيل خياراتها الاستراتيجية وتحسين كفاءتها وفعاليتها (Leroy & Yami, 2009, p. 98).

1-2-2-2 الموارد، انواعها خصائصها ومؤشرات قياسها

جدول رقم (02): الموارد، انواعها خصائصها ومؤشرات قياسها

المجال	الخصائص	مؤشرات القياس
موارد مالية	- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار؛ - إمكانية الاستغلال بسرعة؛ - إمكانية التمويل.	- الهيكل المالي؛ - الربحية والعائد على الاستثمار؛ - التدفق النقدي والسيولة؛ - المديونية والاعتماد على الغير؛ - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.
موارد مادية	تحدد إمكانيات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، مرونة الهياكل والمعدات، الموقع، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك.	- القيمة السوقية للموجودات الثابتة؛ - ميزات المعدات الرأسمالية؛ - مرونة الأصول الثابتة؛ - المواد ومدى سهولة الحصول عليها؛ - البحوث الخاصة بالمستهلك؛ - دورة حياة المنتجات. - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات؛
موارد غير ملموسة	- الملكية الفكرية؛ - حقوق ملكية النشر؛ - الشهرة - مصدر للتجديد والإبداع؛ - تسهيلات البحث؛ - عاملين ذوي قدرات مهنية وعلمية.	- العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية؛ - نسبة العاملين في مجال البحث والتطوير إلى مجموع العاملين؛ - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
الموارد البشرية	- المستوى التعليمي؛ - الخبرة والتدريب لدى العاملين؛ - المهارات المتوفرة للعاملين؛ - تكييف العاملين للمساهمة في استراتيجيات مرنة للمؤسسة؛ - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية.	- التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين؛ - نسبة التعويضات قياسا بالصناعة؛ - نسبة الأيام المفقودة؛ - نسبة دوران العمل.

المصدر : (الغالي و ادريس، 2007، الصفحات 200-202)

1-3-3 الموارد الأساسية لتشكيل الكفاءة الاستراتيجية

1-3-1- علاقة الكفاءة بالموارد: ان الكفاءة هي القدرة على إنجاز مهمة أو نشاط بفضل الموارد، أو هي القدرة على الجمع بين مجموعة من الموارد لأداء مهمة أو وظيفة (Rumeau, 2004, p. 87)، ويمكن اعتبار المورد من الأصول التي يمكن تداولها في السوق بينما لا يمكن تحديد الكفاءة بشكل واضح ولا يمكن تداولها في السوق (Lamarque, 2001, p. 65). تشكل الموارد والكفاءات أهمية بالغة في المؤسسة فهي تساعدها على إنجاز أهدافها ورسالتها، لذلك يجب تقييمها وتأمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، والدور الاستراتيجي الذي تتمتع به يسمح لها بصنع خيارات استراتيجية لخلق ميز تنافسية، لذلك يجب تحديدها واستغلالها جيداً لاستغلال الفرص المتاحة.

1-3-2- الموارد والكفاءات وتشكيل الاستراتيجية: المنطق الاستراتيجي الذي يعتمد على الموارد الأساسية في تشكيل الاستراتيجية يبدأ من تحليل إمكانية خلق القيمة التي يمكن أن توفرها الموارد الداخلية والكفاءات، ثم تترجم هذه الكفاءات الأساسية إلى منتجات أو خدمات جذابة للسوق، فالاستراتيجية ضمن هذه النظرية يجب أن تصاغ بناءً على مواطن قوة موارد وكفاءات المؤسسة التي تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة. يمر هذا النهج بخمسة مراحل هي (Alain, 2017, p. 9) - تحديد إمكانية إنشاء منتجات وخدمات من الموارد والكفاءات التي تتقنها المؤسسة؛ - تقييم الإمكانيات من خلال الربح الذي تسمح هذه العروض المختلفة بتحقيقه؛ - تقدير قدرة العروض على مقاومة الضغوط التنافسية؛ - تطوير استراتيجية لفرض هذا العرض؛ - تحديد الجهود التي يجب بذلها من حيث الموارد والكفاءات من أجل التطوير الأمثل لإمكانيات السوق.

الخيار الاستراتيجي وفق المدخل القائم على الموارد والكفاءات، هو عبارة عن تلك الاستراتيجية القادرة على استغلال موارد وقدرات المؤسسة عند تعاملها مع الفرص البيئية المتاحة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأرباح، على أساس " أن موارد المؤسسة، كفاءاتها، وقدراتها هي التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية" (القطب، 2012، صفحة 24). تستند قضية جعل موارد وكفاءات وقدرات المؤسسة أساساً لاستراتيجيتها طويلة الأجل إلى مقومين أساسيين (Grant, 1991, p. 116):

1-4-4- مفهوم، خصائص وأهمية الميزة التنافسية

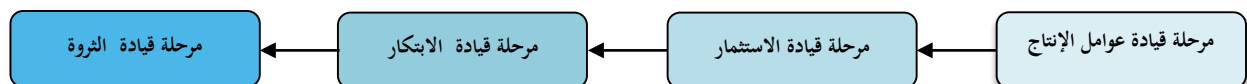
1-4-4-1- مفهوم الميزة التنافسية: حسب "Michael Porter (1986) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً. أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (Porter M. , 1993, p. 48). ويعتبر بورتر حيازة مزايا تنافسية دائمة هو أحد أهم أهداف استراتيجية المؤسسة، وإن هذه المزايا تركز على احتلال مواقع مهيمنة بالاعتماد على اقتصاديات التكاليف، تميز العرض أو تركز الموارد في جزء استراتيجي معين (ثابت و بن عبو ، 2009، صفحة 75). كما أكد (Barney, 2002) على عنصر الأداء "الميزة التنافسية في الأعمال هي مفهوم يقدم مكونات تمكن المؤسسة من الأداء بشكل أفضل في السوق من خلال تقديم سلع أو خدمات أفضل من بين جميع الخيارات المتاحة للعملاء في نفس الصناعة أو السوق. قد تشمل هذه السمات الوصول إلى الموارد الطبيعية، وتكاليف الأعمال الخاضعة للرقابة، والتركيز على العملاء، والموظفين المبتكرين، وتكنولوجيا المعلومات الجديدة، واستراتيجيات الأعمال الفائقة والطرق المبتكرة لإدارة الأعمال (BEBORA, 2019, p. 03).

1-4-4-2- خصائص وأهمية الميزة التنافسية : تتكون الميزة التنافسية من سبع خصائص وصفات أساسية هي (جاد، 2016، صفحة 220):

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تمثل مؤشراً لتفرد المؤسسة في تقديم الأفضل في أعمالها؛
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة؛
- تمثل مؤشراً لاحتلال المؤسسة موقعاً متميزاً في السوق أو الصناعة العاملة فيها؛
- تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أفضل مقارنة بالآخرين؛
- تتحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تنعكس في أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

1-4-4-3- مراحل تطور الميزة التنافسية: يرى "Porter" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها (حاتم، 2003، صفحة 284) وتمثل المراحل الثلاثة الأولى فترة الارتقاء المتوالي (المتصاعد) للمزايا التنافسية، أما المرحلة الرابعة فهي تشير إلى الانحراف أو الهبوط في النهاية. والشكل الموالي يوضح هذه المراحل.

شكل(03): مراحل تطور الميزة التنافسية

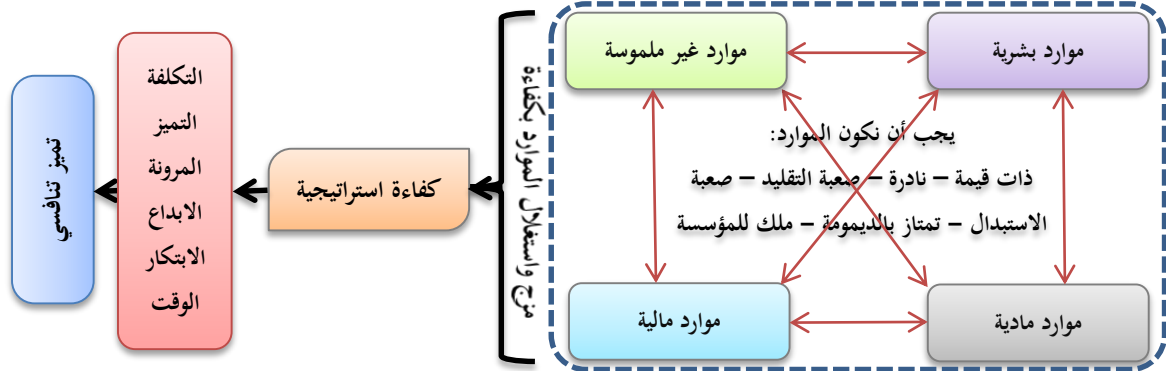


تمثل هذه المراحل حسب الشكل في (قورين، 2018، الصفحات 80-82):

- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة؛
- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحلة مبنية على المؤسسة على الاستثمار بشكل متواصل، في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطوير التقني والبنى التحتية.
- مرحلة قيادة الابتكار: تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيات الأكثر تعقيداً لخلق الميزة التنافسية.
- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة.

5-1- الكفاءة من مدخل الموارد لتحقيق التميز التنافسي

شكل (04): الكفاءة من مدخل الموارد لتحقيق التميز التنافسي



المصدر: من اعداد الباحثين

تمثل الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها اذا ما احسنت التعامل معها واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق والتميز على منافسيها، فالهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد هو تحديد الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة، التي تشكل فارق في المنافسة ويمكن ان تحقق التميز التنافسي للمؤسسة وهذا ما اثبتته بعض المؤسسات التي تفوقت في اشد القطاعات تنافسية عندما ركزت على مواردها الأساسية، وبهذا تغير التوجه من التركيز على هيكل الصناعة الى التركيز على الموارد الأساسية ذات البعد الاستراتيجي من اجل بناء واستدامة الميزة التنافسية.

ومن أجل تحقيق هذه الموارد البعد الاستراتيجي يجب توفر على شرطين أساسيين (بن غالية و مداح عرايبي، 2022، الصفحات 32-35):

- توفر الموارد الأساسية على جميع الخصائص الضرورية (القيمة، الندرة، التقليد، الديمومة، التملك والحيازة): فعندما تكون جميع هذه الخصائص موجودة، يصبح للمورد اعتبار استراتيجي يمنح للمؤسسة كفاءة استراتيجية يمكن استخدامها كمصدر لميزة تنافسية مستدامة
- الاستخدام والمزج الجيد للموارد: الموارد وحدها لا تكفي في كثير من الأحيان لتوليد ميزة تنافسية، بل يجب على المؤسسة الاستخدام والمزج الجيد للموارد المتاحة بطريقة مبدعة ومبتكرة مما يسمح بإنشاء موارد جديدة وضمان استدامتها مع مرور الزمن.

2- الاطار التطبيقي للدراسة

1-2- إطار الدراسة واساليب المعالجة الاحصائية

1-1-2 - مجتمع وعينة الدراسة: قصد معرفة دور الموارد الأساسية في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم استهداف الاطارات التي لديها اطلاع على مفهومي الكفاءة الاستراتيجية والميزة التنافسية ضمن عينة الشركات المختار لهذه الدراسة والتي عددها 08 شركات اقتصادية

2-1-2- اساليب المعالجة الاحصائية

- المتوسط الحسابي: لقياس مجموع القيم على عددها".
- الانحراف المعياري: لقياس الجذر التربيعي الموجب للتباين وتشتت البيانات عن متوسطها الحسابي".
- الانحدار الخطي البسيط: لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرين.
- معامل الارتباط بيرسون (r): لقياس العلاقة الثنائية الخطية بين المتغيرين.

- المتوسط الحسابي ودرجته: لتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-4=1)، ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4=5÷0,8)، وبعد ذلك يضاف (0,88) إلى الحد الأدنى للمقياس.

- المقياس المستخدم: استخدمنا مقياس "Likert".

الجدول (03): مقياس "Likert" الخماسي

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

المصدر (تميم، 2017، الصفحات 1-442)

ويتم ترتيب مجالات المتوسطات وفق الجدول التالي:

الجدول (04): قيمة وتفسير المتوسط الحسابي

التفسير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
القياس	1 إلى 1.80	1.81 إلى 2.60	2.61 إلى 3.40	3.41 إلى 4.20	4.21 إلى 5

-برنامج الحزم الاحصائية: تحليل بيانات الاستبانة بعد معالجتها إحصائيا بواسطة برنامج SPSS24، ومعرفة توجهات ومدى استجابة أفراد العينة، و اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

2-2- صدق الدراسة ومدى الترابط بين عبارات ومحاور الدراسة

أ-صدق أبعادا المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

الجدول (05): مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

الموارد البشرية	معامل الارتباط برون	1	الموارد البشرية	الموارد المالية	الموارد المادية	الموارد غير الملموسة	الكفاءة الاستراتيجية
X ₁	معامل الارتباط برون	.502**	.691**	.641**	.826**		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		
	N	148	148	148	148		
X ₂	معامل الارتباط برون	.502**	.593**	.561**	.709**		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		
	N	148	148	148	148		
X ₃	معامل الارتباط برون	.691**	.593**	.898**	.947**		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		
	N	148	148	148	148		
X ₄	معامل الارتباط برون	.641**	.561**	.898**	.932**		
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		
	N	148	148	148	148		
الكفاءة الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	.826**	.709**	.947**	.932**	1	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	148	148	148	148	148	

* دالة عند مستوى (0.05)

** دالة عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

بلغ معامل ارتباط البعد الأول "الموارد البشرية"، البعد الثالث "الموارد المادية" والبعد الرابع "الموارد غير الملموسة" بالمحور الأول الكفاءة الاستراتيجية (0.826**) و(0.947**) و(0.947**) على التوالي وبقيمة دلالة (0.000) لكل منهم وهي أقل من (0.01) وقد ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01)، وحسب السلم نجلها محصورة في المجال (0.08 إلى 01) مما يدل على أن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة ومحور الكفاءة الاستراتيجية علاقة طردية قوية جدا، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أن علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95.%. في حين بلغ معامل ارتباط البعد الثاني "الموارد المالية" (0.709**) بقيمة دلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة

على أنها دالة احصائيا عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمتها محصورة في المجال (0.60 الى 0.79) مما يدل على أن العلاقة بين الموارد المالية والكفاءة الاستراتيجية علاقة طردية قوية.

ب- اختبار مدى صدق ابعاد المحور الثاني (التميز التنافسي): قمنا في هذا البعد (التميز التنافسي) بوضع 15 عبارة للإجابة عليه وسنحاول من خلال الجدول الموالي دراسة مدى التناسق بين عبارات هذا المحور.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الجدول (06): مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقل (التميز التنافسي)

التميز التنافسي	Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
.649**	-.200-*	.342**	-.200-*	.169*	.376**	.147	.512**	.279**	.590**	.342**	.134	.603**	.459**	.439**	1	معامل الارتباط بيرسون	Y1
.000	.015	.000	.015	.041	.000	.074	.000	.001	.000	.000	.103	.000	.000	.000		Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.607**	.123	.450**	.123	-.031-	.345**	.089	.488**	.135	.477**	.413**	.283**	.248**	.484**	1	.439**	معامل الارتباط بيرسون	Y2
.000	.135	.000	.135	.711	.000	.283	.000	.103	.000	.000	.000	.002	.000		.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.677**	.075	.388**	.075	.045	.060	-.002-	.660**	.258**	.726**	.124	.464**	.662**	1	.484**	.459**	معامل الارتباط بيرسون	Y3
.000	.365	.000	.365	.585	.468	.982	.000	.002	.000	.134	.000	.000		.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.738**	.039	.080	.039	.242**	.178*	-.019-	.411**	.649**	.602**	.425**	.625**	1	.662**	.248**	.603**	معامل الارتباط بيرسون	Y4
.000	.640	.334	.640	.003	.030	.823	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.002	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.516**	-.069-	-.163-*	-.069-	.049	.017	-.157-	.270**	.650**	.487**	.391**	1	.625**	.464**	.283**	.134	معامل الارتباط بيرسون	Y5
.000	.406	.048	.406	.553	.838	.056	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.103	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.612**	-.059-	.043	-.059-	.212**	.092	-.024-	.364**	.689**	.490**	1	.391**	.425**	.124	.413**	.342**	معامل الارتباط بيرسون	Y6
.000	.473	.604	.473	.010	.265	.771	.000	.000	.000		.000	.000	.134	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.826**	.070	.278**	.070	-.010-	.054	.087	.854**	.562**	1	.490**	.487**	.602**	.726**	.477**	.590**	معامل الارتباط بيرسون	Y7
.000	.399	.001	.399	.900	.517	.294	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.631**	-.007-	-.139-	-.007-	.202*	-.011-	-.161-	.393**	1	.562**	.689**	.650**	.649**	.258**	.135	.279**	معامل الارتباط بيرسون	Y8
.000	.933	.092	.933	.014	.894	.051	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.103	.001	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.798**	.126	.623**	.126	.149	.116	.136	1	.393**	.854**	.364**	.270**	.411**	.660**	.488**	.512**	معامل الارتباط بيرسون	Y9
.000	.128	.000	.128	.070	.160	.100		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.285**	.476**	.460**	.476**	.276**	.315**	1	.136	-.161-	.087	-.024-	-.157-	-.019-	-.002-	.089	.147	معامل الارتباط بيرسون	Y10
.000	.000	.000	.000	.001	.000		.100	.051	.294	.771	.056	.823	.982	.283	.074	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.318**	.150	.171*	.150	.111	1	.315**	.116	-.011-	.054	.092	.017	.178*	.060	.345**	.376**	معامل الارتباط بيرسون	Y11
.000	.068	.038	.068	.179		.000	.160	.894	.517	.265	.838	.030	.468	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.371**	.258**	.339**	.258**	1	.111	.276**	.149	.202*	-.010-	.212**	.049	.242**	.045	-.031-	.169*	معامل الارتباط بيرسون	Y12

.000	.002	.000	.002		.179	.001	.070	.014	.900	.010	.553	.003	.585	.711	.041	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.285**	1.000**	.276**	1	.258**	.150	.476**	.126	-.007-	.070	-.059-	-.069-	.039	.075	.123	-.200-	معامل الارتباط بيرسون	Y13
.000	.000	.001		.002	.068	.000	.128	.933	.399	.473	.406	.640	.365	.135	.015	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.501**	.276**	1	.276**	.339**	.171*	.460**	.623**	-.139-	.278**	.043	-.163-	.080	.388**	.450**	.342**	معامل الارتباط بيرسون	Y14
.000	.001		.001	.000	.038	.000	.000	.092	.001	.604	.048	.334	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
.285**	1	.276**	1.000**	.258**	.150	.476**	.126	-.007-	.070	-.059-	-.069-	.039	.075	.123	-.200-	معامل الارتباط بيرسون	Y15
.000		.001	.000	.002	.068	.000	.128	.933	.399	.473	.406	.640	.365	.135	.015	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
1	.285**	.501**	.285**	.371**	.318**	.285**	.798**	.631**	.826**	.612**	.516**	.738**	.677**	.607**	.649**	معامل الارتباط بيرسون	التنافسي التميز
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (bilatérale)	
148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	N	
* دالة عند مستوى (0.05)																	
** دالة عند مستوى (0.01)																	

معامل ارتباط العبارة الأولى، العبارة الثانية، العبارة الثالثة، العبارة الرابعة، العبارة السادسة، العبارة الثامنة والعبارة التاسعة بالتميز التنافسي بلغ (0.649**)، (0.607**)، (0.677**)، (0.738**)، (0.612**)، (0.631**) و(0.798**) على التوالي بقيمة دلالة (0.000) لكل منهم وهي أقل من (0.01) وقد ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمها محصورة في المجال (0.60 الى 0.79) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارات والتميز التنافسي علاقة طردية قوية بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. اما معامل ارتباط العبارة الخامسة والعبارة الرابعة عشر بالتميز التنافسي فقد بلغ (0.516**)، (0.501**) على التوالي بقيمة دلالة (0.000) لكل منهما وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمها محصورة في المجال (0.40 الى 0.59) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارتين والتميز التنافسي علاقة طردية متوسطة، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. فيما بلغ معامل ارتباط العبارة السابعة بالتميز التنافسي (0.826**)، بقيمة دلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمتها محصورة في المجال (0.80 الى 01) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارة والتميز التنافسي علاقة طردية قوية جداً، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد ان علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%. في حين بلغ معامل ارتباط العبارة 10، العبارة 11، العبارة 12، العبارة 13 والعبارة 15، بالتميز التنافسي (0.285**)، (0.371**)، (0.318**)، (0.285**)، و(0.285**) على التوالي بقيمة دلالة (0.000) لكل منهم وهي أقل من (0.01) وقد ميزت بعلامة (**) للدلالة على أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في اسفل الجدول، وبالرجوع الى السلم نجد أن قيمها محصورة في المجال (0.21 الى 0.39) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارات والتميز التنافسي علاقة طردية ضعيفة.

ج- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة (الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي)

الجدول (07): مصفوفة الارتباط بين متغيري الدراسة

التميز التنافسي	الكفاءة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون	الكفاءة الاستراتيجية
.811**	1	Sig. (bilatérale)	
0.000		N	
148	148	معامل الارتباط بيرسون	
1	.811**	Sig. (bilatérale)	التميز التنافسي
	0.000	N	
148	148		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

بلغ معامل ارتباط الكفاءة الاستراتيجية بالتميز التنافسي (0.811^{**})، بقيمة دلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) والتي ميزت بعلامة (**). للدلالة على أنها دالة احصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) كما هو مبين في أسفل الجدول، وبالرجوع إلى السلم نجد أن قيمتها محصورة في المجال (0.80 إلى 0.01) مما يدل على أن العلاقة بين هذه العبارة والتميز التنافسي علاقة طردية قوية جداً، وحتى بالمقارنة مع مستوى المعنوية (0.05) نجد أن علاقة الارتباط لهذه العبارات علاقة قوية والتي تبلغ 95%.

معامل الارتباط يساوي 0.811 وهو محصور في المجال $[0.80 \leq 0.811 < 1]$ بقيمة دلالة (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الكفاءة الاستراتيجية والتميز التنافسي.

2-3- ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

يستخدم ألفا كرونباخ لحساب معاملات الموثوقية لأدوات المسح التي تستخدم مجموعات الاستجابة من نوع مقياس ليكرت سواء كان ثلاثي أو الخماسي أو السباعي، حيث يقدر ألفا كرونباخ مدى موثوقية استجابات الأداة (الاستبيان) تم تقييمها بواسطة الموضوعات التي تشير إلى ثبات الأدوات. تتراوح قيمة ألفا كرونباخ من صفر إلى واحد مع ارتفاع القيم التي تشير إلى أن العناصر تقيس البعد نفسه. في المقابل، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ منخفضة (بالقرب من 0)، فهذا يعني أن بعض العناصر أو كلها لا تقاس بنفس البعد. القيم ألفا كرونباخ المقبولة تكون 0.60 وما فوق جيدة. (Cronbach's alpha, 2020)

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الموارد البشرية	5	0.760
الموارد المالية	5	0.690
الموارد المادية	5	0.688
الموارد غير الملموسة	6	0.800
الكلية	21	0.917

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية و الموارد غير الملموسة، 0.760، 0.690، 0.688، 0.800 على التوالي، في حين كان معامل الثبات للمحور الأول يساوي 0.917 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع (التميز التنافسي)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التميز التنافسي	15	0.839

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

معامل الثبات للمحور الثاني يساوي 0.839 وهي قيمة أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيمة جيدة وتدل على ثبات عبارات هذا المحور ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ الكلي لمحموري الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الكفاءة الاستراتيجية	21	0.917
التميز التنافسي	15	0.839
الكلي	36	0.938

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من الكفاءة الاستراتيجية، التميز التنافسي، 0.917، 0.839، على التوالي، في حين كان معامل الثبات الكلي يساوي 0.938 وهي قيم أكبر من 0.6 وبالتالي هي قيم جيدة وتدلل على ثبات عبارات هذا المحورين ويمكن الاعتماد عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

2-4- تحليل نتائج الدراسة الاحصائية واختبار الفرضيات

2-4-1- عرض ومناقشة النتائج الاحصائية: سنقوم بعرض ومناقشة مختلف نتائج المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز التنافسي.

أ- عرض ومناقشة نتائج المتغير المستقل (الكفاءة الاستراتيجية)

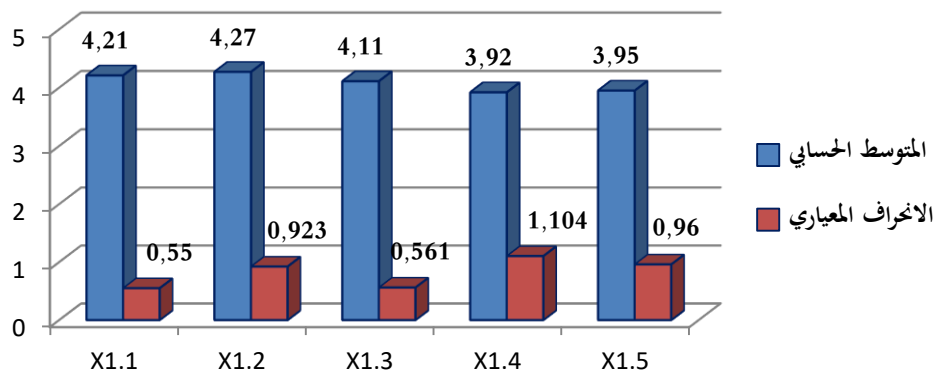
أ-1- عرض ومناقشة البعد الأول (الموارد البشرية)

الجدول رقم (11) تحليل عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الموارد البشرية)

X ₁	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{1.1}	يتميز مجلس الادارة بالمرونة والحاكمة	4.21	0.550	0.000	02	مرتفعة جدا
X _{1.2}	نظام الاتصال في المؤسسة يسمح بانسياب المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب	4.27	0.923	0.000	01	مرتفعة جدا
X _{1.3}	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة	4.11	0.561	0.000	03	مرتفعة
X _{1.4}	لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضا العاملين	3.92	1.104	0.000	05	مرتفعة
X _{1.5}	تمتلك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية ترفع اداء العاملين	3.95	0.960	0.000	04	مرتفعة
		4.09	/	/	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (05): عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الموارد البشرية)



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات بعد الموارد البشرية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشر الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن العبارة الثانية " نظام الاتصال في المؤسسة يسمح بانسياب المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب" حققت اعلى متوسط حسابي مرجح مرتفع جدا قدرة ب 4.27 وانحراف معياري 0.923، مما يدل ان المؤسسات محل الدراسة تعتبر نظام الاتصال من بين العوامل الاساسية التي تدعم الموارد البشرية، في حين حصلت العبارة الاولى " يتميز مجلس الادارة بالمرونة والحاكمة" على تقييم مرتفع جدا بمتوسط

حسابي مرجح قدره 4.21 وانحراف معياري 0.550، وهذا ما يدل على ان المؤسسات المستبحة اغلبها يطبق نظام الحكم الراشد مبني على الشفافية والمصادقية والذي يساعد على بث روح الفريق والتعاون بين الموارد البشرية مما يساعد على الابداع والابتكار داخل المؤسسة.

في حين قيمت العبارة الثالثة " تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة "، الرابعة " لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضا العاملين " والخامسة " تمتلك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية ترفع اداء العاملين " بموافق بمتوسطات حسابية 4.11، 3.92 و 3.95 على التوالي وانحراف معياري 0.561، 1.104 و 0.960 على التوالي مما يدل على أن المؤسسات تمتلك موارد بشرية مؤهلة علميا وعمليا، كما تعتمد نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضى العاملين، كما انها تعمل على تطوير مهارات العاملين عن طريق تسطير برامج تدريبية وتكوينية ترفع من كفاءة موردها البشرية وتكسيبها مهارات وقدرات جديدة.

المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 4.09 والانحراف المعياري 0.820، مما نتج عنه موافقة مرتفعة حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، حيث تعتمد اغلب هذه المؤسسات على التكوين المستمر لمواردها من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات التي تمكنهم من اكتساب مهارات ومعارف جديد، كما يتم تسيير هذه المؤسسات بشفافية وحكامة تمكن الكفاءات من الابداع والابتكار وبالتالي تساهم في الرفع من تنافسية المؤسسة.

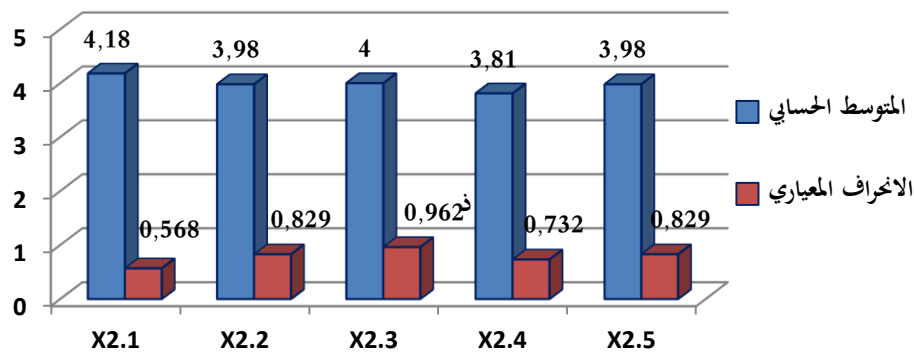
أ-2- عرض ومناقشة البعد الثاني (الموارد المالية)

الجدول رقم (12) تحليل عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الموارد المالية)

X ₂	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{2.1}	تمتلك المؤسسة محفظة استثمارية متنوعة	4.18	0.568	0.000	01	مرتفعة
X _{2.2}	لدى المؤسسة استقلالية مالية (رأس المال اكبر من الديون)	3.98	0.829	0.000	03	مرتفعة
X _{2.3}	لدى المؤسسة علاقة جيدة مع الدائنين	4.00	0.962	0.000	02	مرتفعة
X _{2.4}	تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التمويل الذاتي	3.81	0.732	0.000	05	مرتفعة
X _{2.5}	لدى المؤسسة القدرة على خلق قيمة مالية (توليد الارباح)	3.98	0.829	0.000	04	مرتفعة
		3.99	/	/	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (06): عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الموارد المالية)



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات بعد الموارد المالية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

حلت عبارة " تمتلك المؤسسة محفظة استثمارية متنوعة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرجح 4.18 وانحراف معياري 0.568 بتقييم مرتفع وهذا يدل على أن المؤسسات تمتلك محفظ الاستثمارية متنوعة تساهم في توليد الارباح بعيدا عن نشاطها الاصلي وهذا ما لاحظناه في ميزانية هذه المؤسسات حيث تمتلك اصول مالية طويلة الاجل موزعة بين اسهم وسندات عبارة عن استثمارات في مؤسسات اخرى، في حين حلت عبارتي " لدى المؤسسة علاقة جيدة مع الدائنين " و " لدى المؤسسة استقلالية مالية " بمتوسط حسابي مرجح 4.00 و 3.98 على التوالي وانحراف معياري 0.962 و 0.829 على التوالي بتقييم

مرتفع، وهذا يعود، أولاً للاستقلالية المالية التي تتمتع بها المؤسسات وقدرتها على التمويل الذاتي وقلت الاعتماد على الديون مما يجعلها في ايجابية في علاقتها مع البنوك من حيث الديون هذا ما تجيب عنه العبارة الرابعة " تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التمويل الذاتي" والخامسة " لدى المؤسسة القدرة على خلق قيمة مالية (توليد الارباح)" التي حققنا متوسط حسابي قدره 3.81 و 3.98 على التوالي وانحراف معياري 0.732 و 0.829 على التوالي التي قيمت بمرتفعة لان المؤسسات محل الدراسة تمتلك قدرة كبير على توليد الارباح وتمويل نشاطها ذاتيا.

المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 3.99 والانحراف المعياري 0.784، مما نتج عنه موافقة مرتفعة حول امتلاك المؤسسات محل الدراسة موارد مالية جيدة من خلال قدرتها على توليد الارباح داخل النشاط وخارجه من خلال الاستثمارات المالية وهذا يمكنها من تحقيق استقلال مالي وتمويل نشاطها والحفاظ على دائيتها خاصة المورد، الذين يعتبرون من بين قوى التنافس الخمس المؤثرين في نشاط المؤسسة في ظل بيئتها التنافسية.

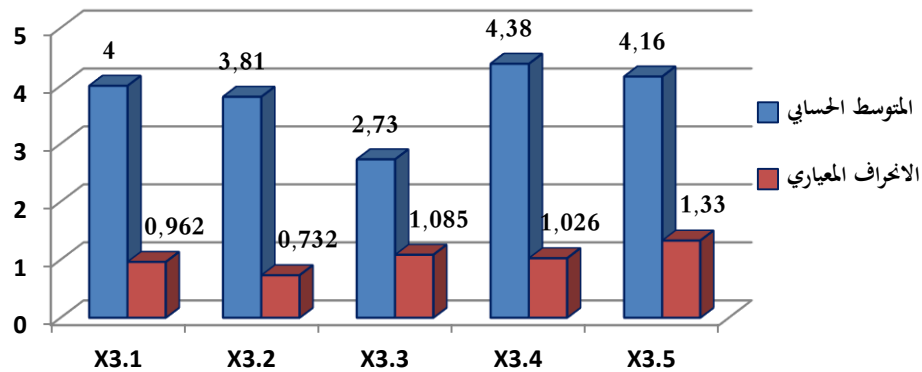
أ-3- عرض ومناقشة البعد الثالث (الموارد المادية)

الجدول رقم (13) تحليل عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل (الموارد المادية)

X ₃	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{3,1}	تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة	4.00	0.962	0.000	03	مرتفعة
X _{3,2}	كل المعدات والتجهيزات مستغلة بشكل امثل وغير مهملة	3.81	0.732	0.000	04	مرتفعة
X _{3,3}	تمتلك المؤسسة مرافق متعددة الخدمات	2.73	1.085	0.000	05	متوسط
X _{3,4}	تمتلك المؤسسة نظام صيانة فعال	4.38	1.026	0.000	01	مرتفعة جدا
X _{3,5}	تمتلك المؤسسة نظام كفو لتسيير المخزونات	4.16	1.330	0.000	02	مرتفعة
		3.82	/	/		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (07): عبارات البعد الثالث للمتغير المستقل (الموارد المادية)



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات بعد الموارد المادية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشر إلى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا ان عبارة " تمتلك المؤسسة نظام صيانة فعال " حلت في المرتبة الاولى بتقييم مرتفع جدا، بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 1.026 مما يدل ان المؤسسات المستبحة تولي اهمية كبير لنظام الصيانة الذي يضمن ديمومة واستمرارية النشاط، اما في المرتبة الثانية فحلت عبارة " تملك المؤسسة نظام كفو لتسيير المخزونات " بتقييم مرتفع بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 1.330، مما يدل على ان المؤسسات تولي اهمية كبير لنظام التخزين باعتبار ان المخزون هو اساس نشاط المؤسسة وهو المولد الاول للأرباح الناتجة عن النشاط العادي للمؤسسة، والتنظيم والتصرف الجيد للمخزون وخلق المؤسسات لقنوات تصريف جديدة يمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها التنافسية، اما عبارة " تمتلك المؤسسة معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة " فقد حلت في المرتبة الثالثة بتقييم مرتفع ايضا بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.962 وهذا يدل على ان المؤسسة تعمل على التحديث المستمر لمعداتاتها وتجهيزاتها سواء الاقتناء او الصيانة والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحصل في بيئة المؤسسة، كما حصلت العبارة " كل

العقارات والتجهيزات مستغلة بشكل امثل وغير مهملة " على تقييم مرتفع بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.732 مما يدل على أن كل المرافق والعقارات مستغلة بشكل جيد مما يسمح بتوليد الأرباح وتجنب تحمل تكاليف ثابتة وتكاليف الفرص الضائعة.

اما عبارة " تمتلك المؤسسة مرافق متعددة الخدمات " فحصلت على تقييم متوسط بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.085 وهذا سبب التفاوت بين المؤسسات المستبحة فمنها من يمتلك مرافق مثل المطاعم والكافتريات وغيرها ومنها من لا يملك اي مرافق للعمال.

المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 3.82 والانحراف المعياري 1.027، مما نتج عنه موافقة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسات تمتلك موارد مادية تعتبر عنصر اساسي من يعزز الكفاءة الاستراتيجية.

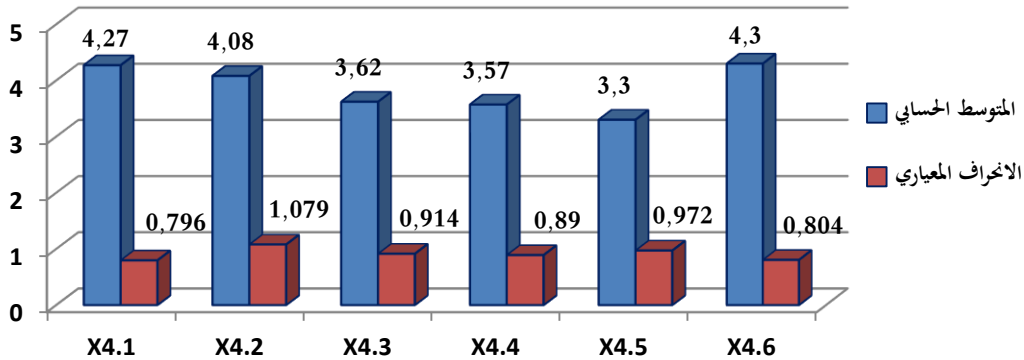
أ-4- عرض ومناقشة البعد الرابع (الموارد غير الملموسة)

الجدول رقم (14) تحليل عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)

X ₄	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
X _{4.1}	تبني نظام ادارة الجودة (جودة النشاط والمنتج)	4.27	0.796	0.000	02	مرتفعة جدا
X _{4.2}	نظام معلومات كفاء (يدعم مستويات القرار داخل المؤسسة)	4.08	1.079	0.000	03	مرتفعة
X _{4.3}	تعتمد تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة	3.62	0.914	0.000	04	مرتفعة
X _{4.4}	علاقة جيدة مع الزبائن و الموردين	3.57	0.890	0.000	05	مرتفعة
X _{4.5}	تعتمد نظام التعلم التنظيمي من خلال الخبرة والمعرفة	3.30	0.972	0.000	06	متوسط
X _{4.6}	شهرة وصورة المؤسسة جيدة.	4.30	0.804	0.000	01	مرتفعة جدا
		3.86	0.909	0.000	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (08): عبارات البعد الرابع للمتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع عبارات (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشر الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا البعد، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

من الجدول المتعلق بالبعد الرابع للكفاءة الاستراتيجية نلاحظ أن عبارة " شهرة وصورة المؤسسة جيدة " حلت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي مرجح قدره 4.30 وانحراف معياري 0.804 بتقدير موافق جدا، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على الحفاظ على صورتها الذهنية لدى الزبون وتنمية شهرتها في البيئة التي تنشط فيها، كما حصلت ايضا عبارة " تبني نظام ادارة الجودة (جودة النشاط والمنتج) " على تقدير مرتفع جدا بمتوسط حسابي مرجح قدره 4.27 وانحراف معياري 0.796 مما يؤكد أن هذه المؤسسات المستبحة تولي اهمية للجودة في الخدمة والمنتج لما لها انعكاس معنوي على مختلف الموارد الأخرى، اما عبارات " تمتلك نظام معلومات كفاء (يدعم مستويات القرار داخل المؤسسة) "، " تعتمد تكنولوجيا معلومات واتصالات حديثة " و " علاقة جيدة مع الزبائن والموردين " فقد حصلت على تقدير موافق بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.62 و 3.57 وانحراف معياري 0.914 و 0.890 على التوالي وهذا يدل على أن هذه المؤسسات تعمل على مواكبة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية بشكل مستمر، كما أنها تمتلك نظام معلومات فعال يساعد على انسياب المعلومات من جهة وتوفير المعلومات الضرورية لمراكز القرار من جهة أخرى، كما انا المؤسسة تولي اهمية كبير لعلاقتها مع الزبائن باعتبار أن الزبون هو رأس مال معنوي وجب الحفاظ عليه وتنميته، والموردين لانهم مصدر لتوريد نشاط المؤسسة، في حين حصلت العبارة " تعتمد نظام التعلم التنظيمي من خلال الخبرة

والمعرفة" على تقدير متوسط بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.30 وانحراف معياري 0.972 وهذا يدل على غياب ثقافة التعلم التنظيمي لدى العديد من المؤسسات.

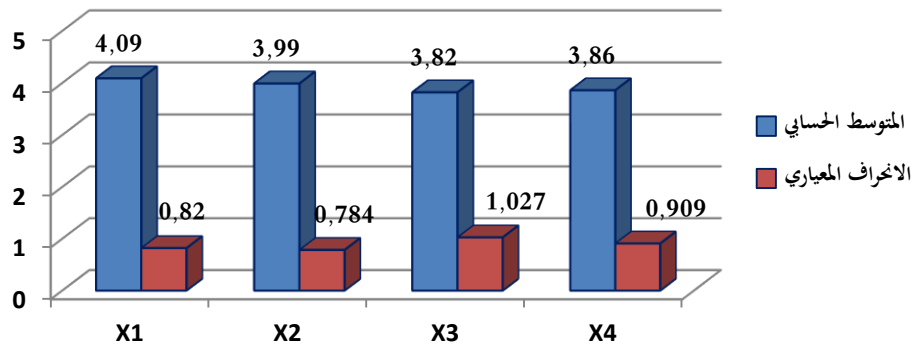
أ-5- عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول

الجدول رقم (15) عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول (الكفاءة الاستراتيجية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الرتبة	ترتيب الأهمية
X ₁ الموارد البشرية	4.09	01	مرتفعة جدا
X ₂ الموارد المالية	3.99	02	مرتفعة
X ₃ الموارد المادية	3.82	04	مرتفعة
X ₄ الموارد غير الملموسة	3.86	03	مرتفعة
X الكلي (الكفاءة الاستراتيجية)	3.94	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (09): عرض ومناقشة ابعاد المحور الاول



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع ابعاد محور الكفاءة الاستراتيجية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

إن اتجاه أبعاد المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية كان "بين مرتفع ومرتفع جدا"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "3.94" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية للكفاءة الاستراتيجية من خلال العمل على الاستغلال الجيد لمختلف مواردها (البشرية، المالية، المادية وغير الملموسة) بطريقة استراتيجية مما يساعدها على الصمود في بيئة أعمالها ومواجهة المخاطر واغتنام الفرص وبناء استراتيجية تنافسية قوية.

ب- عرض ومناقشة نتائج المتغير التابع (التميز التنافسي)

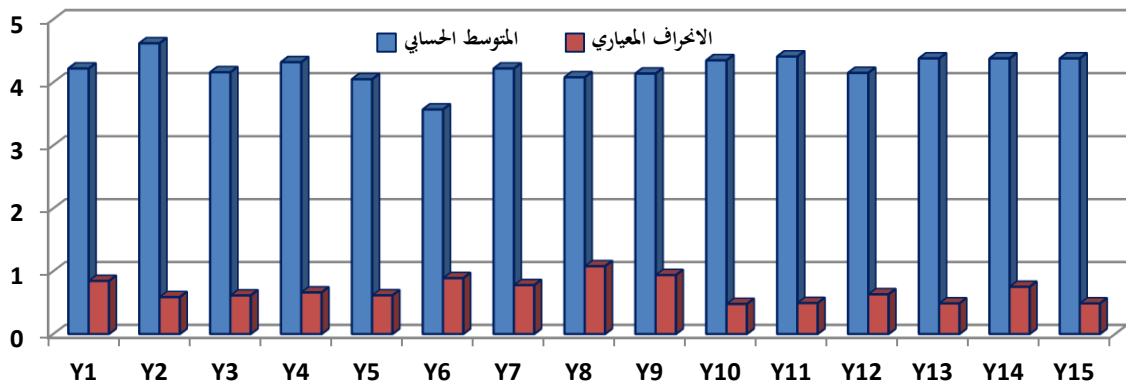
الجدول رقم (16) عرض ومناقشة عبارات المحور الثاني (التميز التنافسي)

Y	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	sig	الرتبة	ترتيب الأهمية
Y ₁	تملك المؤسسة لوحة قيادة استراتيجية	4.22	0.845	0.000	9	مرتفعة جدا
Y ₂	تتم مناقشة الاستراتيجية التنافسية بصفة دورية ومستمرة	4.62	0.588	0.000	1	مرتفعة جدا
Y ₃	تعمل المؤسسة على تدنية التكاليف	4.16	0.614	0.000	10	مرتفعة
Y ₄	تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية	4.32	0.662	0.000	7	مرتفعة جدا
Y ₅	جودة منتجات وخدمات المؤسسة تتطابق مع توقعات الزبون	4.05	0.615	0.000	14	مرتفعة
Y ₆	تهدف المؤسسة الى تلبية رغبات الزبون في اقصر فترة زمنية ممكنة.	3.57	0.890	0.000	15	مرتفعة
Y ₇	تهتم المؤسسة بالإبداع والابتكار	4.22	0.778	0.000	8	مرتفعة جدا
Y ₈	تسعى المؤسسة لبناء السمعة والصورة الذهنية القوية	4.08	1.079	0.000	13	مرتفعة

مرتفعة	12	0.000	0.938	4.14	تملك المؤسسة قسم للبحث و التطوير	Y ₉
مرتفعة جدا	6	0.000	0.479	4.35	تمتلك المؤسسة شهادات ISO	Y ₁₀
مرتفعة جدا	2	0.003	0.493	4.41	تعمل المؤسسة على امتلاك التكنولوجيات الحديثة باستمرار	Y ₁₁
مرتفعة	11	0.000	0.632	4.15	تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة على طرق واساليب الانتاج	Y ₁₂
مرتفعة جدا	3	0.003	0.487	4.38	تعمل المؤسسة على تحسين استراتيجية التنظيم والتسيير	Y ₁₃
مرتفعة جدا	5	0.000	0.751	4.38	تملك المؤسسة براءات اختراع مسجلة.	Y ₁₄
مرتفعة جدا	4	0.003	0.487	4.38	تميز المؤسسة بسرعة رد الفعل تجاه المتغيرات البيئية (القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية....)	Y ₁₅
مرتفعة جدا	/	0.000	0.689	4.23		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (10): عرض ومناقشة ابعاد المحور الثاني



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

مستوى الدلالة لجميع ابعاد محور التميز التنافسي (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير الى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية في الاستجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق وموافق بشدة) لكل عبارات هذا المحور، وهذا الاختلاف في النسب الخاصة بالعينة (الموضح في الجدول اعلاه) هي نفسها الخاصة بمجتمع الدراسة.

في هذا المحور حصلت ثمانية عبارات على تقييم موافق جدا وهي بالترتيب العبارة 02، 11، 13، 15، 14، 10، 04 و 07 على متوسطات حسابية مرجحة 4.62، 4.41، 4.38، 4.38، 4.35، 4.32، 4.22 وانحرافات معيارية 0.588، 0.493، 0.487، 0.479، 0.662، 0.778 و 0.423. مما يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تولي اهمية كبيرة جدا لهذه العناصر. إن اتجاه أبعاد المتغير التابع التميز التنافسي كان "بين مرتفع ومرتفع جدا"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع جدا" بمتوسط حسابي قدره "4.23" وانحراف معياري قدره "0.689" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة جدا للتميز التنافسي مما يدل على "أن المؤسسات المبحوثة لديها تنافسية تعتمد على العديد من المداخل المذكورة في العبارات السابق ذكرها في الجدول (23).

5-2- تحليل الانحدار والتباين واختبار فرضيات الدراسة الاحصائية

5-2-1- تحليل الانحدار واختبار الفرضيات

أ- تحليل العلاقة الاحصائية بين الموارد البشرية والتميز التنافسي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي .

الجدول (17): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.423	2.496	0.760	0.649	1	3.905	106.310	0.649 ^a	0.421
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 106.310) أكبر من قيمة (F الجدولة = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.421$) الذي يفسر أن ما قيمته "42.1%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد البشرية، أما الباقي والذي يقدر بـ "57.7%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي". مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y = 0.423x_1 + 2.496$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد البشرية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_1) تمثل المتغير المستقل الموارد البشرية.

*** اختبار الفرضية الفرعية (1-1):** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي"

ب- تحليل العلاقة الإحصائية بين الموارد المالية والتميز التنافسي: تنص الفرضية الفرعية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	د/الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R^2
0.000	0.516	2.167	0.690	0.693	1	3.905	134.655	0.693 ^a	0.480
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المالية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 134.655) أكبر من قيمة (F الجدولة = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.480$) الذي يفسر أن ما قيمته "48%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد المالية، أما الباقي والذي يقدر بـ "52%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي". مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y = 0.516x_2 + 2.167$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد المالية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_2) تمثل المتغير المستقل الموارد المالية.

*** اختبار الفرضية الفرعية (2-1):** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي"

ج- تحليل العلاقة الإحصائية بين الموارد المادية والتميز التنافسي: تنص الفرضية الفرعية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	د/الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R^2
0.000	0.453	2.497	0.688	0.799	1	3.905	257.150	0.799 ^a	0.638
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المادية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 257.150) أكبر من قيمة (F الجدولة = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.638$) الذي يفسر أن ما قيمته "63.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد المادية، أما الباقي والذي يقدر بـ "36.2%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج

المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.453x_3+2.497$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد المادية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_3) تمثل المتغير المستقل الموارد المادية.

*** اختبار الفرضية الفرعية (1-3):** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي

د- تحليل العلاقة الإحصائية بين الموارد غير الملموسة والتميز التنافسي: تنص الفرضية الفرعية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي.

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	د / الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.453	2.482	0.800	0.740	1	3.905	176.693	0.740a	0.548
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للموارد غير الملموسة على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 176.693) أكبر من قيمة (F الجدولة = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2=0.548$) الذي يفسر أن ما قيمته "54.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد غير الملموسة ، أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي .

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.453x_4+2.482$) والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد غير الملموسة والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X_4) تمثل المتغير المستقل الموارد غير الملموسة.

*** اختبار الفرضية الفرعية (1-4):** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي.

هـ- تحليل العلاقة الإحصائية المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية والمتغير التابع التميز التنافسي: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي.

الجدول (21): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية الرئيسية

(مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$))

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000	0.578	1.955	0.917	0.811	1	3.905	281.000	0.811a	0.658
					146				
					147				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للكفاءة الاستراتيجية على التميز التنافسي، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 281.000) أكبر من قيمة (F الجدولة = 3.905)، ومعامل التحديد ($R^2=0.658$) الذي يفسر أن ما قيمته "65.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الكفاءة الاستراتيجية، أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى لم ندرجها في نموذج الدراسة، وعليه من خلال النتائج المتحصل عليها نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي .

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: $(Y=0.578X + 1.955)$ والتي تعبر عن العلاقة بين الموارد الاستراتيجية والتميز التنافسي حيث (Y) تمثل المتغير التابع التميز التنافسي و(X) تمثل المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية.

* اختبار الفرضية 01: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي.

و-المقارنة بين ابعاد المتغير المستقل الكفاءة الاستراتيجية وأثرها على التميز التنافسي

الجدول رقم (22): المقارنة بين ابعاد الكفاءة الاستراتيجية وأثرها على التميز التنافسي

البيان	معامل التحديد R^2	Sig	الترتيب
X ₁ الموارد البشرية	0.421	0.000	الرابع
X ₂ الموارد المالية	0.480	0.000	الثالث
X ₃ الموارد المادية	0.638	0.000	الاول
X ₄ الموارد غير الملموسة	0.548	0.000	الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

نلاحظ من الجدول ما يلي:

جاء بعد الموارد المادية في المرتبة الاولى من حيث علاقته بالتميز التنافسي بمعامل تحديد قدره (0.638) مما يعني أن يفسر ما نسبته 63.8% من إحداث التميز التنافسي، أما النسبة الباقية 46.2% تفسرها متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة بالإضافة الى معدل الخطأ العشوائي وهذا يدل على ان المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على كفاءتها المادية.

في حين جاء بعد الموارد غير الملموسة في المرتبة الثانية بمعامل تحديد قدره (0.548) الذي يفسر أن ما قيمته "54.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد غير الملموسة أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في النموذج مما يعني أن المؤسسات المستبحة تعتمد بشكل كبير على كواردها غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي.

أما الموارد المالية فقد حلت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على التميز التنافسي بمعامل تحديد قدره (0.480) الذي يفسر أن ما قيمته "48%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد المالية، أما الباقي والذي يقدر بـ "52%" يعود لمتغيرات أخرى خارج النموذج. وفي المرتبة الرابعة حل البعد الاول الموارد البشرية بمعامل تحديد قدره (0.421) الذي يفسر أن ما قيمته "42.1%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الموارد البشرية، أما الباقي والذي يقدر بـ "57.7%" يعود لمتغيرات أخرى.

أما المحور ككل (الكفاءة الاستراتيجية) الذي يضم الابعاد الاربع السابقة فقد جاء بمعامل تحديده (0.658) الذي يفسر أن ما قيمته "65.8%" من التغيرات التي تطرأ على التميز التنافسي ناتج عن الكفاءة الاستراتيجية، أما الباقي والذي يقدر بـ "45.2%" يعود لمتغيرات أخرى لم ندرجها في نموذج الدراسة

2-5-2- تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات عينة الدراسة لعلاقة الكفاءة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

أ- نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية

Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	1.6554	2.494	1.302	28	36.447	بين المجموعات
			0.522	119	62.120	داخل المجموعات
			/	147	98.568	المجموع
0.000	1.6554	4.058	0.457	28	12.792	بين المجموعات
			.113	119	13.398	داخل المجموعات
			/	147	26.189	المجموع
0.006	1.6554	1.970	1.489	28	41.700	بين المجموعات
			0.756	119	89.976	داخل المجموعات
			/	147	131.676	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS24

يبين الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغت على التوالي (0.000)، (0.000) و(0.006) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، كما أنه يوجد تجانس بين المجموعات في العناصر الثلاث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لها تأثير على الكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة.

*** اختبار الفرضية 02:** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي " وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ب- نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي تعزى للمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو التميز التنافسي

Sig.	F	F	متوسط	درجة	مجموع		
	الجدولية	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	بين المجموعات	العمر
0.000	1.6554	3.527	1.933	13	25.131		
			0.548	134	73.436	داخل المجموعات	
			/	147	98.568	المجموع	
0.000	1.6554	6.049	0.745	13	9.685	بين المجموعات	المؤهل العلمي
			0.123	134	16.504	داخل المجموعات	
			/	147	26.189	المجموع	
0.000	1.6554	3.475	2.554	13	33.197	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0.735	134	98.479	داخل المجموعات	
			/	147	131.676	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS24

يبين الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغت على التوالي (0.000)، (0.000) و(0.000) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، كما أنه يوجد تجانس بين المجموعات في العناصر الثلاث (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ومنه نستنتج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لها تأثير على التميز التنافسي للمؤسسة.

*** اختبار الفرضية 03:** نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي " وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة سنقدم أهم النتائج التي توصلنا إليها مع طرح بعض الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد أنها هامة في تغيير واقع المؤسسة الجزائرية، ثم آفاق الدراسة باقتراح مواضيع مرتبطة بجوانب لم نتعرض لها والتي قد تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

أ- نتائج الدراسة

- نتائج الدراسة النظرية

- الميزة التنافسية هي سطوة المؤسسة على منافسيها. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء؛
- إن الميزة التنافسية ليست غاية أو هدف نهائي، بل هي هدف مرحلي ووسيلة لتحقيق نجاح المؤسسة وضمان البقاء في دنيا الأعمال، التي تتسم بحدة التغيرات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية؛
- تشكل الكفاءة الاستراتيجية عن طريق المزج الأمثل للموارد الأساسية مما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية؛
- يجب على المؤسسة القيام بإعداد الاستراتيجية بالتركيز على الموارد والكفاءات ذات القيمة الاستراتيجية التي تسمح باستغلال الفرص كما انها لا تهمل الموارد والكفاءات الضعيفة التي تتيح الفرصة امام المنافس للتفوق، هنا يجب ان تكون لها استراتيجية خاصة للتعامل معها.

نتائج الدراسة التطبيقية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد البشرية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المالية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد المادية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الموارد غير الملموسة في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو الكفاءة الاستراتيجية، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لتصورات المستجوبين نحو التميز التنافسي، والتي تعزى للعمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ب- توصيات الدراسة

- التركيز على الكفاءات المتميزة التي تملكها المؤسسة واستغلالها جيدا من اجل التميز التنافسي؛
- يجب على المؤسسة أن تميز الكفاءات التي يجب أن تتقنها تماما عن بعض الكفاءات التي يمكن الاستعانة بها بمصادر خارجية أو التعاقد من الباطن أو تنفيذها بالتعاون؛
- يجب على المؤسسة تثمين كفاءاتها الاستراتيجية حتى تتمكن من استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب؛
- على المؤسسة إيجاد التوليفة المثلى بين مواردها المختلفة التي تساهم في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- وضع عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية، من خلال تمكين الأفراد العاملين من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وقابلية الحركة في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجاتهم وتحقيق الطموحات الشخصية للأفراد العاملين في التطوير والرفي وتحقيق الذات المهنية.

ج- افاق الدراسة

- دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- تعزيز الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على نظرية الموارد.
- دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الاعمال.
- مقومات تفعيل الادارة الاستراتيجية للكفاءات في تطوير الميزة التنافسية.

المراجع

1. (BEBORA, D. (2019). magister Thesis entitled "INTERNAL ORGANIZATION DYNAMICS AND COMPETITIVE ADVANTAGES: A STUDY OF KENYA AIRWAYS. Nairobi, Kenya: KENYATTA UNIVERSITY.
2. Cronbach's alpha. (2020). كورنباخ ألفا معامل . 11 02, 2021، من <https://bit.ly/3wIrhKC>
3. Fauvy, S. (2009). " L'INSTRUMENTALISATION DES COMPETENCES ORGANISATIONNELLES : UNE ANALYSE DE L'IDENTIFICATION ET DE L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES. LE CAS DE FRANCE TELECOM. ECOLE DOCTORALE : DEGEST, Français: UNIVERSITE D'ANGERS.
4. Grant, R. (1991,). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.
5. Marine, R. (2004). Strategor: Politique générale de l'entreprise (éd. 4).
6. Tsai, S.-B. (2021). Principles, Fundamentals AND PRACTICE OF MANAGEMENT (Vol. 5). Germany: Weser Books.
7. Alain, V. (2017). Les fondements de la stratégie. Dunod.
8. Enginoğlu, D., & Arıkan, C. L. (2016, March-April). A LITERATURE REVIEW ON CORE COMPETENCIES. International Journal of Management (IJM), 7(3), 120-127.
9. Kumta, K. N.-G. (2018). Knowledge Management. Springer Texts in Business and Economics.
10. Kumta, K. N.-G. (2018). Knowledge Management. Springer Texts in Business and Economics.
11. Lamarque, É. (2001, mars). Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire. 4(1), 63-88.
12. Lehman, A. (2005). JMP for Basic Univariate and Multivariate Statistics: A Step-by-Step Guide. USA: SAS Press.
13. Leroy, F., & Yami, S. (2009). MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CONCURRENCE. PARIS: DUNOD.

14. Medjahdi , A. (2017). LES PARAMETRES HUMAINS DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE (Thèse de doctorat). tlemcen: Université tlemcen.
15. Porter, M. (1993). L'Avantage concurrentiel des nations. Paris: EDITIONS INTER.
16. Rumeau, M. (2004). Strategor: Politique générale de l'entreprise (éd. 4).
17. Wikipédia. (2021, 07 31). مقياس ليكرت <https://bit.ly/3g1NCNM>. Consulté le 08 14, 2021.
18. الحاج مداح عرايبي. (2016). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. الحبيب ثابتي، و الجليلي بن عبو. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية) الإصدار الطبعة الاولى. (مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
20. الرب سيد محمد جاد. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
21. حاج قويدر قورين. (2018). اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. تلمسان) الجزائر: (النشر الجامعي الجديد.
22. حاج قويدر قورين. (2018). اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. تلمسان: النشر الجامعي الجديد.
23. سامي عفيفي حاتم. (2003). اقتصاديات التجارة الدولية. القاهرة: مطبوعات الإسرائ.
24. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية. الاردن: دار وائل للنشر.
25. عابد تميم. (2017, 08 07). التحليل الإحصائي باستعمال spss. تاريخ الاسترداد 04, 16 ، من <https://fliphtml5.com/szaz/lqtv/basic/401-442>
26. عادل لعجالي. (2012). مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة. جامعة فرحات عباس – سطيف –.
27. عائشة بن علي. (2018). التنمية البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية) اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الشلف: جامعة الشلف.
28. عبد الرحمن طارق عطية. (2013). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الإجتماعية-منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
29. 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 - نفضال تلمسان) - رسالة ماجستير. تلمسان: كلية العلوم والاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية.
30. علي بن قطيب. (2016). أطروحة دكتوراه بعنوان، دور التدقيق المحاسبي في ظل المعالجة الالكترونية للبيانات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المسيلة) الجزائر: (جامعة المسيلة.
31. كنزة بن غالبية، و الحاج مداح عرايبي. (2022). دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية. الشلف: جامعة الشلف.
32. محي الدين القطب. (2012). الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية) المجلد الطبعة الاولى. (الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
33. منذر الزيد 07). أبريل. (2015, تاريخ الاسترداد 05, 16 ، من مقياس ليكرت <https://bit.ly/2SYw38V> :
34. مها محمد مصطفى الشال. (2002). رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية في ظل المتغيرات العالمية الجديدة. القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
35. نافذ محمد بركات. (2013). التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss. غزة: دائرة التعليم المستمر الجامعة الإسلامية، كلية التجارة الجامعة الإسلامية.

المرفق:

الجدول رقم (25): المؤسسات محل الدراسة

إسم المؤسسة	
مؤسسة اليونس	1
مؤسسة آن سي أ روية	2
مؤسسة بيوفارم	3
مؤسسة باتيميتال	4
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته	5
مؤسسة سوبراك	6

مؤسسة سوتيبلاست	7
مؤسسة فرما مديك	8