

دور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية بالاعتماد على نموذج -VRIO-
The Role of Human Competencies in Enhancing the Competitiveness of service firms Based on the
-VRIO- Model

عزّون محمد

AZZOUNE MOHAMED

جامعة تيسمسيلت، الجزائر، مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، azzoune.mohamed@univ-tissemsilt.dz

زيان موسى مسعود

ZIANE MOUSSA MESSAOUD

جامعة تيسمسيلت، الجزائر، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، ziane.moussa@univ-tissemsilt.dz

تاريخ النشر: 2025.07.21

تاريخ القبول: 2025.05.14

تاريخ الاستلام: 2024.02.20

مستخلص : تهدف هذه الدراسة إلى قياس تنافسية الكفاءات البشرية بنوعها العادية والاستراتيجية في المؤسسة، وتكمن أهمية هذه الدراسة في استخدام نموذج VRIO لقياس تنافسية هذه الكفاءات في مؤسسات الخدمة في الجزائر ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقرائي، واستخدام أداة الاستبيان، المقابلة والملاحظة لجمع البيانات. حيث تم دراسة حالة روضة الأطفال طفلي يبدع الواقعة في مدينة خميس مليانة، تم توزيع استبيان على 63 من أولياء الأطفال، وهم يشكلون كل زبائن الروضة. كانت أبرز النتائج القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد والتنظيم المناسب، هي أربعة شروط حتى تعتبر الكفاءة البشرية قدرة استراتيجية تجعل مؤسسة الخدمة أكثر تنافسية.

كلمات مفتاحية : تنافسية المؤسسة، كفاءة بشرية استراتيجية، VRIO، روضة أطفال.

تصنيف JEL: M5, M10

Abstract : This study aims to measure the competitiveness of human competencies, both ordinary and strategic, within service firm. The importance of this study lies in utilizing the -VRIO- model to assess the competitiveness of these competencies in service firm in Algeria. To achieve the study's objective, the inductive approach was used, as well as the questionnaire tool, observation and interview. A case study was conducted on the « MY CREATIVE CHILD » kindergarten located in the city of Khemis Miliana. A questionnaire was distributed to 63 parents of the children, who present all the kindergarten's clients. The key findings highlighted that value, rarity, inimitability, and proper organization and management are the four conditions for human competence to be considered a strategic capability that enhance the service firm's competitiveness.

Keywords : firm Competitiveness; Strategic Human Competency; VRIO; Kindergarten.

JEL Classification Codes: M5, M10

المؤلف المرسل : عزّون محمد، azzoune.mohamed@univ-tissemsilt.dz

1. مقدمة

يشهد قطاع الخدمات تطوراً متسارعاً منذ عقود إذ ساهم التطور الكبير في مجالات الصناعة وتقنيات الاعلام والاتصال في تطور وبروز خدمات جديدة ومتنوعة، وتسعى مؤسسات الخدمات الى تحقيق اهداف البقاء والنمو وسط بيئة فجائية وسريعة التغير، وحتى تتمكن من تحقيق هذه الأهداف يلزم عليها ان تكون في وضعية تنافسية جيدة مقارنة بالمنافسين، وفي هذا السياق تبرز مقارنة الموارد كإطار تحليلي لموارد وقدرات المؤسسة كمصدر رئيسي لتنافسية المؤسسة.

وحسب نموذج VRIO يكون تقييم الموارد وفق أربعة معايير: القيمة (Value)، الندرة (Rarity)، عدم القابلية للتقليد (Imitability)، التنظيم المناسب (organism). يسمح هذا التقييم باكتشاف الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تجعل المؤسسة أكثر تنافسية ولمدة طويلة.

من جهة أخرى تعتبر الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة الخدمية، حيث ترتبط الكفاءات البشرية مباشرة بقدرة المؤسسة على التميز، ويعتبر مجال روضات الأطفال من المجالات التي تشهد تطوراً ونمواً في الجزائر.

بناءً على ما سبق يتبادر الإشكال التالي: كيف تساهم الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي ببدع ؟

الفرضية الرئيسية: تعمل روضة الأطفال طفلي ببدع في تعزيز تنافسيتهما من خلال التركيز على الكفاءات البشرية العاملة بها. فرضيات الدراسة:

تساهم الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي ببدع من خلال قيمة الجهد المبذول.

تساهم الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي ببدع من خلال ندرة هذه الكفاءات.

تساهم الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي ببدع من خلال صعوبة تقليد أساليبها.

تساهم الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي ببدع من خلال الاستغلال الجيد لها من طرف النظام.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى محاولة التعرف على العلاقة بين الكفاءات البشرية الاستراتيجية وكذا العادية على التنافسية في رياض الأطفال- التعرف على طريقة تشكيل الكفاءات الاستراتيجية لميزة تنافسية طويلة المدى - تقييم الموارد البشرية لدور الحضنة حسب مقارنة الموارد باستخدام نموذج VRIO.

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الاستقرائي في هذه الدراسة باستخدام الوصف والتحليل للبيانات المتحصل عليها باستخدام المقابلة والاستبيان.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تطبيق نموذج VRIO المستخدم في تحليل موارد المؤسسة قصد تحليل الكفاءات البشرية في مؤسسات الخدمات وبالتحديد رياض الأطفال في الجزائر.

الدراسات السابقة:

دراسة: حليلة السعدية قريشي، كريمة مدور (2017) أثر البيئة المادية لرياض الأطفال على رضا الزبائن (من وجهة نظر الأولياء) دراسة عينة من رياض الأطفال بورقلة: تناولت الدراسة مدى تأثير البيئة المادية لرياض الأطفال كأحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي على رضا زبائنهم، وتحديد الأهمية النسبية للمعايير التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لبيئة رياض الأطفال، من خلال توضيح أثر كل من الدليل المحيط والدليل الأساسي لرياض الأطفال على رضا الأولياء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة مكونة من 31 سؤال، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع أولياء الأطفال المنتسبين لمؤسسات رياض الأطفال بورقلة، وتم اختيار عينة شملت 110 مفردة، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للدليل المحيط لرياض الأطفال على رضا زبائن مؤسسات رياض الأطفال. وتكمن الفجوة البحثية في أنّ الدراسة السابقة تناولت البيئة المادية والدراسة الحالية تتناول العنصر البشري في جانبه الاستراتيجي.

دراسة: إيمان سامي عبد النبي محمد، هالة سعيد عبد العال (2024) الجدارات الوظيفية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر "رؤية مقترحة": هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر من خلال التركيز على الجدارات الوظيفية للموظفين. وتم توزيع استبيان على 386 من مديري رياض الأطفال، وكانت أبرز النتائج: مستوى الجدارات الوظيفية: تم تقييمها بمستوى متوسط، ترتيب الجدارات الوظيفية حسب الأهمية: الإدارية، الشخصية، القيادية، الفنية، الاستراتيجية، والإنتاجية، رياض الأطفال المعتمدة أظهرت تفوقاً في الجدارات الوظيفية مقارنة بغير المعتمدة. أصحاب الخبرة (10 سنوات وأكثر) حققوا تقييمات أعلى في الجدارات، اختلافات إيجابية لصالح مديري رياض الأطفال في المحافظات الكبرى مثل القاهرة. وتكمن الفجوة البحثية في أنّ هذه الدراسة السابقة تمت في مصر وعدد من رياض الأطفال، والدراسة الحالية ركزت على روضة واحدة وفي الجزائر.

دراسة: Pesic, M. A., Milic, V. J., & Stankovic, J. (2012). APPLICATION OF VRIO FRAMEWORK FOR ANALYZING HUMAN RESOURCES'ROLE IN PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGE. تركّز الدراسة على أهمية الموارد البشرية كأصل رئيسي في الشركات، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. يستخدم الباحثون إطار عمل VRIO (القيمة، الندرة، الصعوبة في التقليد، والتنظيم) لتقييم قدرة الموارد البشرية على توفير هذه الميزة. النتائج الرئيسية: أهمية الموارد البشرية: الموارد البشرية المتميزة بخصائص VRIO يمكن أن تقدم ميزة تنافسية مستدامة للشركات. نقص في تطبيق VRIO: أظهرت الدراسة أن الشركات الصربية تعاني من عدم كفاية في الاستثمار في تطوير الموارد البشرية النادرة والصعبة التقليد. وتكمن الفجوة في أنّ هذه الدراسة السابقة اعتمدت على نموذج VRIO في تحليل الموارد البشرية يشمل جميع أنواع المؤسسات والدراسة الحالية ركزت على مؤسسة خدمات وبالتحديد روضة للأطفال.

2. تنافسية المؤسسة

تعتبر تنافسية المؤسسة من أكثر المواضيع ذات الاهتمام من الباحثين والمؤسسات، حيث يتطور ويتغير مفهومها وأبعادها مع الزمن ومع التطور السريع للمؤسسات.

1.2. تعريف تنافسية المؤسسة

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها قدرة المؤسسة على تقديم قيمة أكبر للعملاء من خلال توفير السلع والخدمات بكفاءة وفعالية مقارنة بمنافسيها (سوداني، 2023، صفحة 30). كما تشير تنافسية المؤسسة إلى شدة المزاومة بين الأطراف المتنافسة التي تتقاسم السوق بواسطة حصص متفاوتة (عمر، 2011، صفحة 84). كما تعرف تنافسية المؤسسة بأنها المقدرة على الصمود في وجه المنافسة عن طريق تحقيق الأهداف من نمو، استقرار، ربحية، الابتكار والتجديد (الياس، 2021، صفحة 4). وعرفت تنافسية المؤسسة بمقدرتها على تقديم منتجات بنفس الأسعار وقيمة أكبر مقارنة بما يقدمه المنافسون، أو بأسعار أقل ونفس القيمة مما يسمح للمؤسسة ببناء موقع تنافسي يسمح بتحقيق الأرباح في الأجل البعيد (نوال هـ، 2019، صفحة 11). تنافسية المؤسسة هي كل ما تمارسه المنظمة من الإجراءات والجهود ومختلف العمليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والبحث والتطوير من أجل زيادة حصتها في الأسواق المستهدفة (يوسف، 2021، صفحة 15). وتعرف كذلك بقدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة على تلك التي يقدمها باقي المنافسون (Ajitabh Ambastha, 2004, p. 3).

مما سبق يمكن تعريف تنافسية المؤسسة بأنها قيام المؤسسة بإنشاء قيمة أكبر لمنتجاتها من خلال مختلف أنشطتها الإدارية والتسويقية والإنتاجية مما يسمح لها من التمرکز في موقع تنافسي يميزها عن المنافسين، ويحقق لها أهدافها من الاستقرار، الربحية، وزيادة الحصة السوقية.

2.2. الميزة التنافسية للمؤسسة

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية والتي تصب جميعها في اتجاه واحد، وهو ماذا يميزنا عن باقي المنافسين المتواجدين معنا في نفس السوق أهمها:

حسب بورترهي مرجع الخصائص والصفات لمنتج أو علامة والتي تعطي للمنظمة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. وهذه الخصائص قد تكون على علاقة مباشرة بالمنتج نفسه أو عبارة عن خدمات إضافية تصاحب المنتج (Porter, 2023, p. 7). وعرفها أنسوف بأنها الميزة الخاصة للزوج منتج/سوق والتي تعطي للمنظمة وضعية تنافسية قوية. هي قيام المؤسسة ببناء استراتيجية تنافسية فعالة قصد التميز عن المنافسين وذلك عن طريق استغلال الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من تقديم لزيائنها الحاليين أو المحتملين منتجات لها قيمة مدركة أكبر من التي يقدمها المنافسين (عمر، 2011، صفحة 133).

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تمكن المؤسسة من انتاج وتقديم منتجات ذات قيمة مدركة أكبر مما يقدمه المنافسون في سوق محددة.

3.2. مصادر بناء الميزة التنافسية

- لقد حدد PORTER مصدرين تنشأ من خلالهما الميزة التنافسية ومن هذين المصدرين تنشأ أربع استراتيجيات تنافسية:
- بناء الميزة التنافسية عن طريق التكلفة: وهنا تكون تكاليف الإنتاج وإنشاء القيمة لدى المؤسسة منخفضة مقارنة بمنافسيها في السوق، وهذا يرجع لأثر الخبرة والتعلم مما يمكنها من عرض منتجات ذات قيمة متساوية مع منتجات المنافسين وبأسعار منخفضة (الرحمان، 2014، الصفحات 127-128).
 - بناء الميزة التنافسية عن طريق القيمة: وهنا المؤسسة تقوم بعرض منتجات ذات قيمة مرتفعة مقارنة مع منتجات المنافسين (Bernard GARRETTE, 2009, p. 203).

4.2. الموارد، المهارات والقدرات الإستراتيجية

الموارد: هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها وتنقسم هذه الموارد الى أربعة أنواع: بشرية، مالية، عينية، ولامادية (Boulet, 2011, p. 49).

المهارات: هي كل العمليات والأنشطة التي تلجأ إليها المؤسسة من أجل توظيف واستغلال مواردها.

القدرات: قدرات المؤسسة = مواردها + مهاراتها (يحياوي، 2015، صفحة 93)

وتنقسم قدرات المؤسسة إلى نوعين:

قدرات العتبة: مستوى أدنى من الموارد والمهارات التي تمكن المؤسسة من تجاوز عتبة مجال نشاط ترغب في دخوله، لكن قدرات العتبة لا تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى.

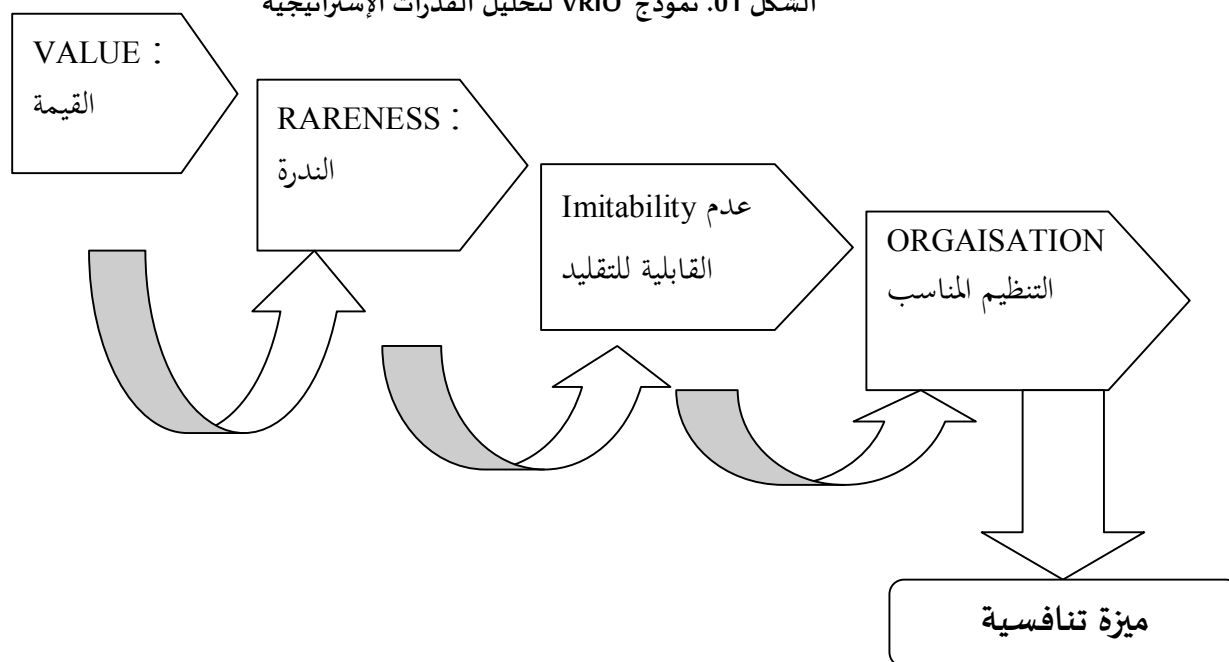
القدرات الإستراتيجية: وهي تلك القدرات التي تمكن المؤسسة من بناء واكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بخوض غمار المنافسة (عصنين، 2024، صفحة 31).

وحق تمكن المؤسسة من الفصل بين الموارد العادية والموارد الاستراتيجية يستلزم عليها القيام بتحليلها وهناك العديد من

نماذج تحليل القدرات من أشهرها نموذج VRIO

تحليل القدرات والموارد الإستراتيجية حسب نموذج VRIO:

الشكل 01. نموذج VRIO لتحليل القدرات الإستراتيجية



قصد التمكن من تحليل قدرات المؤسسة طور BARNEY نموذج VRIO ، حيث حتى يمكن للقدرة أن تشكل ميزة تنافسية

طويلة المدى يجب أن تمر عبر أربعة مراحل من التحليل كالتالي (شيشة، 2021، صفحة 5):

القيمة (VALUE): تكون القدرة ذات قيمة استراتيجية عندما يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص و/أو تجنب تهديدات في البيئة المحيطة بها (حيرش، 2014):

الندرة (RARENESS) : وهذا يعني امتلاك المؤسسة لقدرة نادرة أي لا تملكها المؤسسات المنافسة أو يملكها عدد قليل من المنافسين. وعندما تكون القدرة ذات قيمة ونادرة فهي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية (Kozlenkova, 2014, p. 13):

عدم القابلية للتقليد (Imitability): وتعني عدم قدرة المؤسسات المنافسة على تقليد هذه القدرة، أو قدرة القليل فقط على التقليد، هذا ما يسمح للمؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية طويلة المدى:

التنظيم المناسب (ORGANISATION): حتى تتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها وقدراتها التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية طويلة المدى يجب أن يكون لديها تنظيم مناسب (Barney, 1995, p. 9).

3. الكفاءة البشرية

1.3. تعريف الكفاءة البشرية

تشير الكفاءة الى تلك المعارف، السلوكيات والمهارات في المؤسسة القابلة للتحريك بغية انجاز مهمة محددة (حابي، 2019، الصفحات 4-5).

تعرف الكفاءة بأنها المهارات والقدرات والخصائص الشخصية في الفرد والتي يطلبها المدير الجيد (Vazirani, 2010, p. 4).

وتعرف كذلك بأنها المهارة العلمية الآنية والقصيرة الأجل (نوال ب.، 2016، صفحة 3).

كما تعرف بأنها " المعارف النظرية، العلمية والسلوكية (شين، 2015، صفحة 93).

من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءة البشرية هي ما يملكه الفرد من المعارف النظرية، العلمية والسلوكية، والمهارات والتي تمكنه من انجاز عمل معين.

2.3. أنواع الكفاءات البشرية

هناك العديد من تقسيمات الكفاءات، والذي يهم في سياق هذا البحث أنواع الكفاءات من حيث الأداء، حيث تنقسم إلى:

■ كفاءات عادية: هي تلك الموارد البشرية التي تهتم بالتنفيذ والإدارة اليومية لأنشطة المؤسسة.

وتعرف كذلك بأنها مجموع المعارف والمهارات، الخبرة والسلوكيات التي تمارس وتظهر في مجال العمل الميداني. (حايي،

(2019)

■ كفاءات استراتيجية: وهي تلك الموارد البشرية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Dessler, 2005, p. 74)

وتسمى كذلك الكفاءات الأساسية، وتعرف بأنها توليفة من المهارات، التكنولوجيا والخبرات تكون فريدة، ووحيدة، تأخذ زمنا طويلا لتتكون، وتقليدها صعب، ونتيجة لذلك فهي تسهم في قيمة المنتجات، وفي تشكيل الميزة التنافسية للمؤسسة (آسية، 2017).

هي مجموعة من المهارات والمعارف والاستعدادات تتيح للمؤسسة استخدام مواردها الاستراتيجية قصد الحصول على منتجات نهائية تكون قيمتها وخصائصها مدركة بسهولة من طرف الزبائن (عرايبي، 2021).

3.3. الكفاءات والميزة التنافسية

حتى يمكن التمييز بين الموارد البشرية للمؤسسة ومن منها يعتبر موارد عادية أو موارد استراتيجية التي تسمح ببناء ميزة

تنافسية يمكن تطبيق نموذج VRIO عليها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 01. إطار عمل نموذج VRIO لتحليل الكفاءات البشرية

هل الكفاءة البشرية		الأثر على	
ذات قيمة	نادرة	غير قابلة/صعبة التقليد	التنظيم المناسب
لا	-	-	التنافسية الأداء
نعم	لا	-	عيب تنافسي أقل
نعم	نعم	لا	ميزة تنافسية مؤقتة فوق العادي لكن مؤقت
نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية غير مستغلة فوق العادي
نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية طويلة المدى فوق العادي مع طول المدى

Source.prepared by the researchers based on: Glistau, E., & Coello Machado, N. I. (2016)Tools for improving logistics processes. *Annals of the Faculty of Engineering Hunedoara:International Journal of Engineering-Hunedoara: University Politehnica Timisoara, Faculty of Engineering Hunedoara*, 14.

التعليق على الجدول: نلاحظ من الجدول بأنه عندما تكون الموارد البشرية ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، في تنظيم مناسب

تشكل لنا ميزة تنافسية مستدامة. وتعطي أداء فوق العادي مقارنة بالمنافسين، ومن هنا تعتبر هذه الموارد البشرية موارد إستراتيجية.

4. الدراسة التطبيقية

من أجل ربط النتائج في الجانب النظري من هذه الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية بين شهري أكتوبر ونوفمبر 2024 في روضة الأطفال طفلي بيدع الواقعة في مدينة خميس مليانة من أجل معرفة الدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تعزيز التنافسية.

1.4. الطريقة والأدوات

تم اعتماد على المنهج الاستقرائي بأداتها الوصف والتحليل في هذه الدراسة حيث يعتبر مناسباً، كما تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة واستخدام الاستبيان في جمع المعلومات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 21 قصد جمع وتحليل بيانات الاستبيانات المجمعة، كما تم تحليل الملاحظات والمقابلة.

1.1.4. مجتمع وعينة الدراسة: من أجل قياس تنافسية الكفاءات البشرية في مؤسسة روضة الأطفال طفلي بيدع تم توزيع 63 من الاستبيانات على زبائن الروضة الأطفال وهم يمثلون كل مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 36 منها 30 صالحة للدراسة كما تم القيام بمقابلة مع مديرة الروضة، وكذلك القيام بالملاحظة، حتى تكون النتائج المستخرجة مدعومة ومتوافقة مع معايير البحث العلمي.

2.1.4. متغيرات الدراسة :

- تنافسية الكفاءات البشرية الاستراتيجية.

- تنافسية الكفاءات البشرية العادية.

للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة والوصول للأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم الاعتماد على:

3.1.4. الاستبيان: قصد جمع البيانات، حيث اشتمل على جزئين:

الجزء الأول: يحتوي على ستة أسئلة متعلقة بالبيانات العامة وهي: - الجنس - العمر - عدد الأولاد - المستوى الدراسي - الوضعية المهنية - مستوى الدخل.

الجزء الثاني: يتكون من محورين كالتالي:

المحور الأول: يتعلق بالكفاءة البشرية الاستراتيجية وأثرها على تنافسية روضة طفلي بيدع، حيث السؤال الأول موجه للإجابة على الفرضية الرئيسية، وباقي الأسئلة وهي أربعة موجهة للإجابة على الفرضيات الفرعية.

المحور الثاني: يتعلق بالكفاءة البشرية العادية وأثرها على تنافسية روضة طفلي بيدع ويشتمل على أربعة أسئلة وضعت للإجابة على الفرضيات الفرعية.

في كلتا المحورين الأسئلة تقيس مباشرة العلاقة بين المتغيرين.

4.1.4. المقابلة: حيث جرت مع مديرة الروضة وتم فيها طرح عدة أسئلة متعلقة بمتغيرات الدراسة.

5.1.4. الملاحظة: تمت على مستوى الروضة وتم استخدامها لجمع بيانات أولية قصد استخدامها في إعداد الاستبيان والمقابلة.

2.4. النتائج والمناقشة

1.2.4. تحليل المقابلة: تمت مقابلة مع مالكة الروضة وهي المديرة لها وتم طرح عدة أسئلة فيما يخص الكفاءات البشرية

حيث تتكون الروضة من 10 عاملات وتم طرح أسئلة حول Vقيمة، Rندرة، اعدم القابلية للتقليد العاملات، IOاستغلال الجيد من طرف التنظيم لجهد تلك العاملات وكانت أبرز نتائج المقابلة حسب نموذج VRIO ما يلي:

- العاملات ذوي الكفاءة الاستراتيجية: أخصائية نفسية، أخصائية أرطوفونية، معلمتان مكوّنتان.

- العاملات ذوي الكفاءة العادية: ست مربيات ومعلمات.
- التنظيم يستغل جيدا جهود وقدرات كل العاملات.
- الروضة تقدم قيمة مرتفعة للزبائن وسعر مرتفع مقارنة بباقي الروضات في مدينة خميس مليانة.

2.2.4. التحليل الاحصائي

معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الجدول 02. معامل ثبات عبارات الاستبيان

الكفاءات الإستراتيجية		الكفاءات العادية	
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
5	0.87	4	0.84

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أنَّ معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغ في بعد الكفاءات الاستراتيجية 0.87 وهي نسبة جيدة جدا تسمح بتحقيق أهداف الدراسة وثبات نتائجها، نفس الشيء بالنسبة للكفاءات العادية حيث بلغت نسبة الثبات 0.84.

3.2.4. تحليل رضا الزبائن عن خدمات الروضة

الجدول 03. المتوسطات الحسابية لعبارة يرقى عمل الروضة لمستوى تطلعاتك

يرقى عمل الروضة لمستوى تطلعاتك	
المتوسط الحسابي	4,3667
المنوال	4,00
الانحراف المعياري	0,55605

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

الجدول 04. التكرارات والنسب المئوية لعبارة يرقى عمل الروضة لمستوى تطلعاتك

النسبة المئوية المجمعة	النسبة المئوية	التكرارات	العبارات
40,0 %	40,0 %	12	موافق بشدة
96,7 %	56,7 %	17	موافق
100,0 %	03,3 %	1	محايد
100,0 %	100,0	30	المجموع

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

التحليل الإحصائي: يشير الجدول 03 و4 أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.37 وهي أكبر من 4.2 وانحراف معياري بلغ 0.56 هذا يدل على أنَّ تقييم الأولياء لروضة الأطفال طفلي يبدع مرتفع جدا، وبالتالي تعتبر تنافسيته مرتفعة من وجهة نظر الزبائن.

4.2.4. تحليل الكفاءات البشرية الإستراتيجية : في هذا الجزء تم تحليل أبعاد الكفاءة الإستراتيجية حسب نموذج -VRIO- حيث الجدول 05 يعطي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة وباقي الجداول تعطي النسب المئوية والتكرارات لإجابات الزبائن.

الجدول 05. المتوسطات الحسابية لمتغير الكفاءات الاستراتيجية

النظام المناسب O	اعتماد العوامل على اساليب جديدة ومبتكرة I	اعتماد العوامل من ذوي الخبرة المرتفعة R	قيمة المجهود المبذول من طرف العوامل V	القيم الاحصائية
4,4333	4,5333	4,4000	4,3000	المتوسط الحسابي
4,00	5,00	4,00	4,00	النوال
0,56832	0,50742	0,56324	0,79438	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

تشير نتائج التحليل الإحصائي الى ما يلي:

V: قيمة الكفاءات البشرية الإستراتيجية

الجدول 06. التكرارات والنسب المئوية لعبارة قيمة الكفاءات الاستراتيجية

	عدد العبارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
العبارات	موافق بشدة	13	43,3 %
	موافق	15	93,3 %
	غير موافق	2	100,0 %
	المجموع	30	100,0 %

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

من الجدولين 05 و06 المتوسط الحسابي بلغ 4.3 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.79، كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 13 بنسبة 43.3، وعدد عبارات موافق بلغ 15 بنسبة 50 والمجموع هو 28 عبارة بنسبة 93.3 هذا يدل على أن الكفاءات البشرية... في روضة الأطفال طفلي يبدع ذات قيمة مرتفعة جدا.

R: ندرة الكفاءات البشرية الاستراتيجية:

الجدول 07. التكرارات والنسب المئوية لعبارة ندرة الكفاءات الاستراتيجية

	عدد العبارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
العبارات	موافق بشدة	16	53,3 %
	موافق	14	100,0 %
	المجموع	30	100,0 %

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

من الجدولين 05 و 07 المتوسط الحسابي بلغ 4.4 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.56 ، كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 13 بنسبة 43.3، وعدد عبارات موافق بلغ 16 بنسبة 53.3 والمجموع هو 29 عبارة بنسبة 96.7 هذا يدل على أن الكفاءات البشرية الاستراتيجية في روضة الأطفال طفلي يبدع نادرة.

ا: عدم القابلية للتقليد:

الجدول 08. التكرارات والنسب المئوية لعبارة عدم قابلية تقليد الكفاءات الاستراتيجية

	عدد التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
موافق بشدة	13	43,3 %	43,3 %
موافق	16	53,3 %	96,7 %
العبارات	1	03,3 %	100,0 %
المجموع	30	100,0 %	100,0 %

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

من الجدولين 05 و 08 المتوسط الحسابي بلغ 4.53 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.51 كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 16 بنسبة 43.3، وعدد عبارات موافق بلغ 14 بنسبة 53.3 والمجموع هو 30 عبارة بنسبة 100 هذا يدل على أن الكفاءات البشرية الاستراتيجية في روضة الأطفال طفلي يبدع غير قابلة للتقليد.

O: التنظيم المناسب:

الجدول 09. التكرارات والنسب المئوية لعبارة التنظيم المناسب

	عدد التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
موافق	15	50,0%	96,7 %
العبارات	1	03,3 %	100,0 %
Total	30	100,0 %	100,0 %

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

من الجدولين 05 و 09 المتوسط الحسابي بلغ 4.43 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.57 كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 14 بنسبة 46.7، وعدد عبارات موافق بلغ 15 بنسبة 50 والمجموع هو 29 عبارة بنسبة 96.7 هذا يدل على أن التنظيم في روضة الأطفال طفلي يبدع يسمح بالاستغلال الجيد للكفاءات البشرية داخلها.

تدل نتائج التحليل الاحصائي على تنافسية مرتفعة للكفاءات البشرية الاستراتيجية في روضة طفلي، هذا ما يعزز تنافسيها.

5.2.4. تحليل الكفاءات البشرية العادية: في هذا الجزء تم تحليل أبعاد الكفاءة العادية حسب نموذج VRIO - حيث الجدول 10 يعطي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة وباقي الجداول تعطي النسب المئوية والتكرارات لإجابات الزبائن.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية لمتغير الكفاءات العادية

النظام المناسب	اعتماد العاملات على اساليب جديدة ومبتكرة	اعتماد العاملات من ذوي الخبرة المرتفعة	قيمة المجهود المبذول من طرف العاملات	
O	I	R	V	
4,2667	4,3000	4,2667	4,3000	المتوسط الحسابي
4,00	4,00	4,00	4,00	المتوال
0,69149	0,59596	0,63968	0,53498	الانحراف المعياري

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى ما يلي:

V: قيمة الكفاءات البشرية العادية

الجدول 11. عدد العبارات ونسبها المئوية لعبارة قيمة الكفاءات العادية

	عدد التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
موافق بشدة	10	33,3 %	33,3 %
موافق	19	63,3 %	96,7 %
غير موافق	1	3,3 %	100,0 %
المجموع	30	100,0 %	100,0 %

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

حسب الجدولين 10 و 11 المتوسط الحسابي بلغ 4.27 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.64 ، كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 10 بنسبة 33.33، وعدد عبارات موافق بلغ 19 بنسبة 63.33 والمجموع هو 29 عبارة بنسبة 96.7 هذا يدل على أن الكفاءات البشرية العادية في روضة الأطفال طفلي يبدع ذات قيمة مرتفعة جدا.

R: ندرة الكفاءات البشرية العادية

الجدول 12. عدد العبارات ونسبها المئوية لعبارة ندرة الكفاءات العادية

	عدد التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
موافق بشدة	11	36,7 %	36,7 %
موافق	17	56,7 %	93,3 %
محايد	2	6,7 %	100,0 %
Total	30	100,0 %	100,0 %

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

حسب الجدولين 10 و 12 المتوسط الحسابي بلغ 4.3 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.59 كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 11 بنسبة 36.7، وعدد عبارات موافق بلغ 17 بنسبة 56.7 والمجموع هو 28 عبارة بنسبة 93.3 هذا يدل على أن الكفاءات البشرية العادية في روضة الأطفال طفلي يبدع نادرة.

أ: عدم القابلية للتقليد

الجدول 13. عدد العبارات ونسبها المئوية لعبارة عدم القابلية للتقليد للكفاءات العادية

	عدد التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
موافق بشدة	10	33,3 %	33,3 %
موافق	19	63,3 %	96,7 %
محاييد	1	03,3 %	100,0 %
Total	30	100,0 %	100,0 %

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

حسب الجدولين 10 و 13 المتوسط الحسابي بلغ 4.3 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.53 ، كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 10 بنسبة 33.33، وعدد عبارات موافق بلغ 19 بنسبة 63.3 والمجموع هو 29 عبارة بنسبة 96.7 هذا يدل على أن الكفاءات البشرية... في روضة الأطفال طفلي يبدع غير قابلة للتقليد

ب: التنظيم المناسب:

الجدول 14. عدد العبارات ونسبها المئوية للتنظيم المناسب

	عدد التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية المجمعة
موافق بشدة	12	40,0 %	40,0 %
موافق	14	46,7 %	86,7 %
محاييد	4	13,3 %	100,0 %
المجموع	30	100,0 %	100,0 %

المصدر. من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (spss 21)

حسب الجدولين 10 و 14 المتوسط الحسابي بلغ 4.27 وهو مرتفع جدا مع انحراف معياري بقيمة 0.69 كما أنه عدد عبارات موافق بشدة بلغت 12 بنسبة 40، وعدد عبارات موافق بلغ 14 بنسبة 46.7 والمجموع هو 26 عبارة بنسبة 86.7 هذا يدل على أن التنظيم في روضة الأطفال طفلي يبدع يسمح بالاستغلال الجيد للكفاءات البشرية داخلها.

من خلال تحليل المعطيات السابقة نستنتج ما يلي:

- قيمة الجهد المبذول من طرف الكفاءات البشرية بنوعها العادية والاستراتيجية يساهم في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي يبدع.

- ندرة الكفاءات البشرية العادية والاستراتيجية تساهم في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي يبدع.

- صعوبة تقليد أساليب عمل الكفاءات البشرية بنوعها العادية والاستراتيجية تساهم في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي يبدع.
- التنظيم والإدارة الجيدة للكفاءات البشرية العادية والإستراتيجية يجعل روضة الأطفال طفلي يبدع في وضعية تنافسية جيدة لمدة طويلة.

5. خاتمة

- يعتبر نموذج VRIO من أشهر نماذج قياس تنافسية موارد المؤسسة، وتم اعتماده لقياس تنافسية الكفاءات البشرية في روضة الأطفال طفلي يبدع وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- الكفاءات البشرية الاستراتيجية والعادية تساهم في تنافسية المؤسسة من خلال الاستغلال الجيد لها من طرف إدارة روضة طفلي يبدع. وهذا يتماشى مع الفرضية الرئيسية.
 - قيمة الكفاءات البشرية تساهم في تعزيز تنافسية روضة الأطفال طفلي يبدع.
 - ندرة الكفاءات البشرية تعزز تنافسية روضة الأطفال طفلي يبدع.
 - صعوبة تقليد أساليب الكفاءات البشرية تعزز أكثر تنافسية روضة الأطفال طفلي يبدع.
 - التنظيم والإدارة الجيدة في روضة الأطفال طفلي يبدع تساهم بشكل كبير في تنافسية كفاءاتها.
- تعتبر هذه الدراسة من الأبحاث القليلة التي طبقت نموذج VRIO على الكفاءات البشرية في مؤسسات الخدمات في الجزائر، والتي يمكن أن تساهم في زيادة فهم العلاقة بين الموارد البشرية وتنافسية مؤسسات الخدمة.
- بناءً على نتائج البحث يمكن التوصية بزيادة الاهتمام بدراسة الموارد البشرية في مؤسسات الخدمات خاصة في الجانب الاستراتيجي وكذا جانب الاستغلال الجيد لها.
- كانت هذه الدراسة على مؤسسة واحدة وبعدد محدود من الزبائن مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج وبالتالي يمكن اقتراح دراسات مماثلة مع اعتماد عدة مؤسسات أو مؤسسة كبيرة وبعبئة أكبر.
- في ظل التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال تعتبر الكفاءات البشرية المتميزة في مؤسسات الخدمات ركيزة أساسية في تنافسيّتها

6. قائمة المصادر والمراجع

- Ajitabh Ambastha, K. M. (2004). Competitiveness of Firms: Review of theory, frameworks and models. Singapore Management Review, 45-61.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Perspectives. 9(4), 49-61.
- Bernard GARRETTE, P. D. (2009). *Strategor*. Paris, France: DUNOD.
- Bougllet, J. (2011). *Strategie d'entreprise*. Alger, Algeria: BERTI Editions.
- Dessler, G. &. (2005). *Human Resource Management* (15 ed.). Pearson India.
- Kozlenkova, I. V. (2014). Resource-based theory in marketing. , 42, 1-21. *Journal of the academy of marketing science*.
- Porter, M. (2023). *L'AVANTAGE CONCURRENTIEL*. Paris, France: Dunod.
- Vazirani, N. (2010). Review paper: Competencies and competency model—A brief overview of its development and application. SIES Journal of management, 7(1), 121-131.
- أحلام سوداني. (2023). *التنافسية والخيارات الاستراتيجية*. المسيلة، الجزائر: دار المتنبي للطباعة والنشر.

- أمال بن ستر. نوال شيشة. (2021). Vrio أداة ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة - دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال - مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 6(2)، 183-192.
- براهيمي آسية. (2017). المؤسسة الجزائرية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- بلحيمر براهيم، يحه عيسى، ولعلاوي عمر. (2011). التسويق الاستراتيجي. القبة، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- بويحيوي براهيم، وبن احمد نوال. (2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 6(2)، 9-26.
- زكية مقري، ونعيمة يحيوي. (2015). التسويق الاستراتيجي (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- سالم الياس. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 230-248.
- سامية عصنين. (2024). مقارنة الكفاءات/المحورية. الجزائر، الجزائر: دار أجيال الرقمي.
- شريف محمد محمد يوسف. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 51(4)، 643-676.
- عبد اللطيف، حابي. (2019). التدريب في المؤسسة ودوره في تطوير الكفاءات - دراسة حالة عينة من مؤسسات ولاية تلمسان - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- فيروز شين. (2015). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كنزة بن غالية، والحاج مداح عرايبي. (2021). الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصيدلاني - فارما ميديك نموذجًا. مجلة العلوم الاقتصادية، 24(1)، 731-751.
- هاني نوال. (2019). دور تحليل الهيكل التنافسي للصناعة في تحديد السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في الصناعة. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- هشام حريز، وبوشمال عبد الرحمان. (2014). التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة. الاسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.

للاستشهاد بهذا المقال وفق طريقة (APA) :

عزون محمد، زيان موسى مسعود. (2025). دور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية بالاعتماد على نموذج -VRIO - مجلة الاقتصاد الجديد. المجلد 16 / العدد 2025/02.