

تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات

الدوائية*دراسة حالة مجمع صيدال*

Competency development as an entry point for the competitive advantage of pharmaceutical products

** Sidal Complex Case Study **

أ.د. عبد الرشيد بن ديب

email:rachid_bend@hotmail.com

جامعة الجزائر 3

أ.ياسر مرزوقي

email :yassermr20@yahoo.fr

طالب دكتوراه بجامعة الجزائر 3

تاريخ الاستلام: 2018/05/09 تاريخ التعديل: 2018/06/12 تاريخ قبول النشر: 2018/06/12

الملخص :

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه تطوير وتنمية الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية بمجمع صيدال، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (28) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (169) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (spss)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء الكفاءات، الذي بدوره يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل التي تؤكد أن هناك علاقات ارتباط قوية بين (تنمية وتطوير الكفاءات) و(الميزة التنافسية).

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، الميزة التنافسية، التدريب، تطوير الكفاءات.

Abstract:

The research aim to find the role played by competencies development in enhancing the competitive advantage in the group saidal, the researcher designed a questionnaire included (28) items for the collection of preliminary data from a sample consisting of (169) respondents, and it has been collected and analyze data and test hypotheses using program SSPS has been used, including the arithmetic mean, standard deviation and the coefficient of correlation, and after a process of analysis of the research data and hypotheses research found to a set of conclusions most important, there is a significant role for training competences to improve staff performance, which in turn contributes to enhance the competitive advantage of the organization through what is shown by the results of the statistical analysis, which confirms that there is a relationship very strong correlation between (development competencies) (competitive advantage).

Key Words : competencies, competitive advantage, training, development competencies

المقدمة:

تذهب الأدبيات إلى أنه إذا كانت هناك كلمة واحدة ترتبط في أذهان الناس بالإدارة أكثر من غيرها، فهي الكفاءة. حيث يشغل مفهوم الكفاءة جانبا مهما في التفكير والممارسات الإدارية، ويستخدم هذا المصطلح من قبل الممارسين والأكاديميين على حد سواء. حيث تعتبر الكفاءة بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، وقد تم إدراك هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ونظرا لأهمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات فقد نال هذا المفهوم اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء.

وفي ظل عصر التسابق والتنافس بين المنظمات نتيجة للتغيرات الجوهرية التي تشهدها بيئة عمل المنظمات على مختلف المستويات، سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات وتحرير التجارة الخارجية، ومما لا شك فيه أن هذه المنظمات وفي ظل بيئة تنافسية متسارعة وشديدة التغير، تسعى إلى كسب ميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال امتلاكها أفراد لديهم من المواهب والقدرات ما

يمكنهم من تحمل أعباء المنافسة وتحقيق التفوق عن المنظمات الأخرى، ويطلق عليهم بالكفاءات، وكذا إدراك هذه المنظمات لأهمية تطوير وتنمية هذا المكون اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي في ظل اقتصاد حديث يتسم بالوفرة على عكس الاقتصاد التقليدي الذي يتسم بالندرة.

مشكلة البحث

تعد الكفاءة عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج الغير مادية بالمنظمة وعنصرا استراتيجيا تنافسيا لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ونظرا لحاجة مثل هكذا صناعات دوائية لحجم المعرفة والمهارة الموجودة لدى الكفاءات، فإنه يتوجب على إدارة مجمع صيدال الاهتمام بهذا العنصر من أجل تحقيق التميز والتفوق للمنتجات الدوائية، وانطلاقا من هذا يمكننا طرح إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن أن تساهم عملية تنمية وتطوير الكفاءات بمجمع صيدال في تعزيز مكانته التنافسية في سوق المنتجات الدوائية؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ◆ ما المقصود بالكفاءة؟ وماهي وسائل تنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة؟
- ◆ ما المقصود بالميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟ وما هي شروطها ومحدداتها؟
- ◆ كيف تساهم عملية تنمية الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؟

متغيرات الدراسة

- ◆ المتغير التابع: الميزة التنافسية والمتمثلة في التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل...
- ◆ المتغير المستقل: تنمية الكفاءات ويتفرع منه المتغيرات الفرعية التالية: *تدريب الكفاءات، * الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات، *مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة.

فرضيات الدراسة: وتدرج تحت هذه الاشكالية مجموعة من الفرضيات، هي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الصناعة الدوائية (مجمع صيدال الجزائر)، ولغرض اختبار هذه الفرضية نشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة

1- تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار النظري إلى التعرف على مفهوم تنمية الكفاءات ومفهوم الميزة التنافسية ومن ثم تقديم إطار نظري حول هذين المفهومين.

2- كما تهدف الدراسة من خلال الإطار العملي إلى:

♦ إلقاء الضوء على واقع الكفاءات داخل مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

♦ التعرف على أساليب وأدوات تنمية وتدريب الكفاءات داخل المنظمات.

♦ تحديد أثر تنمية وتطوير الكفاءات على الميزة التنافسية لمنتجات مجمع صيدال.

♦ التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساعد مجمع صيدال لصناعة الأدوية من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تنمية وتطوير الكفاءات.

II الإطار النظري:

1 ماهية الكفاءات

أصبحت الموجودات غير الملموسة (الكفاءات) تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها في ظل اقتصاد المعرفة، كما أن نجاح هذه المنظمات في ظل بيئة تنافسية حادة أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات (الكفاءات) واستراتيجية إدارتها وسبل تنميتها وتطويرها، وذلك بسبب ما تحمله هذه الكفاءات من قدرة على توظيف القدرات والمهارات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة.

1.1 مفهوم الكفاءة:

إن مصطلح الكفاءة في عصرنا هذا هو مصطلح كثير التداول بالشكل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في جميع العلوم سواء كانت إنسانية أو اجتماعية أو علمية، حيث يقصد بهذا الأخير تطبيق المعرفة، والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي يجعل الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية ويمكن ملاحظتها بموضوعية انطلاقا من منصب عمل كما يمكن إثباتها من خلال الأداء المهني.⁽¹⁾

كما تعتبر الكفاءات من أهم المجالات البحثية التي نالت ولا زالت تنال اهتمام الباحثين في مجال التسيير، منها أبحاث (Mc Clelland) الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية واختبارات المعرفة والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالكفاءة:

يقول أندري "Andri.J" وهو متخصص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به " تطبيق المعرفة والمعرفة الفعلية لتحقيق نشاط علمي، كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل، حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني".⁽²⁾

كما عرفها "Leboyer" على أنها " مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الاجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".⁽³⁾

وحسب "Dejoux" فإن الكفاءات تترجم في " معارف وخبرات الفرد المكتسبة في مجال معين والتي تعطيه جودة عند الحكم عليه، وينعكس مصطلح الكفاءات على الرؤساء بالمنظمات، المستشارين والباحثين أحيانا".⁽⁴⁾

ويعرف "Le Boterf" الكفاءات على أنها " نتيجة للمزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية، المهارات، الخبرات) وخصائص متعلقة بالمحيط كالمعلومات التي يتعامل معها الأفراد مثلا، وهي مورد أساسي واستراتيجي يساهم في خلق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة".⁽⁵⁾ كما يرى "Guy le boterf" أيضا أن الكفاءة هي " المهارة أو معرفة التصرف السليم"، وأكد أن تعريف الكفاءة يتعدد بحسب المنظمات وظروف العمل.

إلا أن "Mc Cleland" جاء بتحليل آخر مفاده أن القدرات الأكاديمية والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء العمل، وعدد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل وهي: ⁽⁶⁾ المعرفة: والمتمثلة في المعلومات المتاحة للأفراد في ميدان معين، المؤهلات والخبرة، إدراك الذات وتعلق بالمواقف والقيم، صفات العبقرية، وهي الخصائص التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمرونة والمبادرة، الدوافع: المتمثلة في القوى الداخلية التي تنشأ عنها السلوكيات.

وتوصف المعارف والمهارات حسب "David Mc Cleland" بالكفاءات الضرورية لحاجة جميع الأفراد إليها لتحقيق الفعالية، ويمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير، أما بالنسبة لبقية الأبعاد فإنها تندرج ضمن الكفاءات التفاضلية، حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

وانطلاقا من كل هذا يمكن تعريف الكفاءة على أنها عبارة عن عملية ترتبط وتنسق خلالها مجموعة من الموارد كالمهارات، المعارف، القدرات، والاستعدادات

والمواصفات الشخصية، وذلك للقيام بالأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة بهدف تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

2.1 آليات بناء الكفاءات: تعتبر الكفاءات أحد أهم الموارد التي تضمن أو تعزز القدرة التنافسية للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، ولهذا تعمل المنظمات على توظيف واستثمار الكفاءات لصالحها وفق آليات مختلفة نذكر منها ما يلي: (7)

1.2.1 استقطاب الكفاءات: ويتم ذلك من خلال:

أ – شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات وخبرات وكفاءات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ب- شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي؛ يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية مهامه أو عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين .

ج- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

2.2.1 صناعة الكفاءات: تتطلب عملية صناعة الكفاءات استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة؛ ومن بين استراتيجيات صناعة الكفاءات ما يلي: (8)

أ- **خريطة المعرفة:** هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثمة تركيز على نوع المعرفة والتي تأمل بمشاركتها، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة تقوم برسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها.

ب- **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليتشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. (9)

ج- **القيادة الذكية:** المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي (التنظيمي)، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر.

ومن خلال ما تم عرضه يمكن القول أن بناء الكفاءات يتطلب تقوية منظومة الإدارة في المنظمة وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق أو تسير طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

3.1 أساليب تنمية وتطوير الكفاءات: إن تنمية وتطوير رأس المال البشري بالتركيز على الكفاءات أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً في مختلف أشكال المنظمات، كونها الوسيلة الأنجع لتمييز المنظمات وبقائها، وهذا ما يستدعي محاولة التوفيق بين تنمية وتطوير كفاءات العاملين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح للكفاءات البشرية باستغلال مهاراتهم في العمل وتطويرها أكثر؛ ويقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز

المهام الموكلة إليهم، عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم. (10) وحسب "Warner&Dissymon" فإن أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة لتنمية وتطوير الكفاءات ما يلي: (11)

- ◆ زيادة تنوع قوة العمل، التي تجر وراءها العديد من الاختلافات والتي تتطلب تطويراً مستمراً للجوانب المختلفة للمعارف والمهارات.
- ◆ المنافسة الكبيرة في الاقتصاد العالمي والتي تتطلب كفاءات أكثر تدريباً وتعليماً، يمكنون المنظمة من البقاء في سوق متزايد التعقيد.
- ◆ فجوة المهارات؛ والتي منشأها عدم تلاؤم التعليم والتكوين الذي تلقاه الفرد مع متطلبات عمله، وهذا ما يفرض تواجب خطيرة للمنظمات.
- ◆ الحاجة إلى التعلم مدى الحياة، في ظل التغييرات السريعة التي تواجهها كل المنظمات، فعلى الكفاءات الاستمرار في عملية التعلم.

وبالتالي فوظيفة تنمية وتطوير الكفاءات هي استراتيجية أي منظمة تسعى من خلالها إلى بناء نظام معرفي لذا الكفاءات بالمنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية، وإكسابهم أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل، قصد استيعاب التغيرات المحيطة والتكيف معها؛ أي تطوير الكفاءات بشكل مستمر اعتماداً على أساليب حديثة للتحكم والتدريب، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

1.3.1 التدريب: للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات وتأهيلها، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، ولا تكفي بتوفيرها فقط بل تعمل على تطويرها وتنميتها، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه أيضاً ينمي المقدرة الذهنية والجانب المعرفي، ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

ويعرف التدريب بأنه " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسع نطاق معرفتهم للأداء

الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها، كما يعد التدريب نشاطا من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات كما يعمل على تقرير حاجة الكفاءات في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل، ولكي تتم عملية التدريب بالشكل الصحيح والمنشود يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار التحليل الجيد لاحتياجات التدريب والذي يعد العنصر الأساسي في منظومة التدريب وبمثابة القواعد الأساسية التي تبنى عليها أركان وجدران العملية التدريبية بكاملها، وكلما كانت تلك القواعد متينة ثابتة كانت المؤسسة قوية وفعالة.⁽¹²⁾

2.3.1 التعلم كركيزة أساسية: يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، لأن فهم خبايا التدريب يحتاج إلى التحكم في مبادئ التعلم سواء بالنسبة للمسؤولين عن التدريب أو المدربين أو حتى المتدربين أنفسهم؛ وللتعلم تعريفات عديدة ومختلفة، حيث نأخذ هنا تعريف لعلماء التربية والذين ينفقون على أن التعلم هو " تغيير ثابت نسبيا في السلوك يحدث نتيجة الخبرة"، ففهم التعلم ومقوماته أصبح من الأمور الأساسية في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وذلك لأن التعلم هو المغزى الأساسي لعملية التدريب، ويتوفر التعلم على عدة خصائص نذكر منها:⁽¹³⁾

- ◆ إن التغيير في السلوك الناتج عن التعلم يجب أن يكون مستقرا وله صفة الدوام نسبيا، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية.
- ◆ إن هذا التغيير ينتج من الخبرة أو التجربة، ولذلك لا يعتبر تعلما كافة التغيرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعي للإنسان من الناحية العقلية والجسمانية، فقدرة الطفل على المشي مصدرها النمو الطبيعي وليس الخبرة أو التجربة.
- ◆ إن عملية التعلم تتضمن عملية التغيير في السلوك وليس التحسين في السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقا لبيئته.

III ماهية الميزة التنافسية

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات والتطورات الحاصلة في ظل اقتصاد المعرفة والمحيطه بيئته عمل المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي؛ حيث بدت المنظمات أكثر إدراكا ووعيا لحدة هذه المنافسة، نتيجة ظهور منافسين جدد وبأساليب أكثر تطورا، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها، ولذلك اتجهت المنظمات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات التي يمكن أن تطبقها.

1. مفهوم الميزة التنافسية: حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين والمتخصصين في التجارة الدولية، حيث يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وتوجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي:

حيث عرف كل من "Macmillan&Tampoe" الميزة التنافسية على أنها " الأداة التي بها يمكن للمنظمة أن تتفوق في المنافسة على الآخرين".⁽¹⁴⁾

وعرفها "Lynch" على أن الميزة التنافسية هي "البحث عن شيء فريد ومختلف عما يقدمه المنافسون"⁽¹⁵⁾، أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر "مجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".⁽¹⁶⁾

كما يرى بعضهم أن الميزة التنافسية هي "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد الأولية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد مؤهلة".⁽¹⁷⁾

وعرفت أيضا على أنها "مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المنظمة، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات ومنتجات".⁽¹⁸⁾

أو كما عرفها آخر على أنها "الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في السوق".⁽¹⁹⁾

وتعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على تلبية حاجات المستهلك أو القيمة التي يمتنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها".⁽²⁰⁾

وعرفها "Porter" حيث يقول "إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".⁽²¹⁾

2. أبعاد الميزة التنافسية: تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد عدد هذه الأبعاد، ففي الوقت الذي نجد فيه نقاط النقاء، نجد أن هناك نقاط اختلاف كالآتي:⁽²²⁾

- ◆ نموذج (Best.1997): طرح هذا الباحث نموذجه الذي أوضح فيه أبعاد الميزة التنافسية وهي حسبه: التميز، الكلفة، الإبداع، النمو، التحالفات.
- ◆ نموذج (Mintez-Berg.1998): قدم نموذجه الذي يبين فيه أبعاد المزايا التنافسية وهي كما ذكرها: النوعية، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم.
- ◆ نموذج (Lynch.2000): صنف هذا الباحث أبعاد الميزة التنافسية إلى: التمايز، الاعتمادية، الإبداعية، القوة النسبية للمنافسة.
- ◆ نموذج (Macmillan&Tampoe.2000): أشار هذان الباحثان إلى أبعاد الميزة التنافسية وحدداها فيما يلي:

الكلفة: تعتبر الكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المنظمة تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى أن تكون القائمة في خفض الكلفة مع منافسيها، والكلفة الأقل تعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها.⁽²³⁾

التميز: إن التميز في منظمات الأعمال يتكون من خلال قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها، بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده.⁽²⁴⁾

المرونة: وهي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتجات للزبائن، وأن العنصر المهم هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوباً من المنظمة أن تطور منتجات جديدة، كما يعبر عنها بأنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت.⁽²⁵⁾

الوقت (التسليم): ظهرت أهمية عامل الوقت جراء ازدياد أهميته بالنسبة للزبون، ومع ازدياد هذه الأهمية ازدادت حسابات المنظمة لوقت التسليم بوصفه ميزة تنافسية ولاسيما بالنسبة لتلك المنظمات التي تعمل على مبدأ (Make-To-Order).⁽²⁶⁾

الإبداع: هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة، والإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتقديم شيء ما جديد.⁽²⁷⁾

الابتكار: تهتم استراتيجية التصنيع المعاصرة بمدى قدرة المنظمة على سرعة تغيير المنتجات وتقصير فترة الإنتاج استجابة للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة ولمتطلبات العميل (المرونة)، كما تهتم هذه الاستراتيجية بزيادة حصة المنظمة في السوق وذلك عن طريق تقديم أكبر عدد من المنتجات بسرعة أكبر وجودة عالية وتكلفة منخفضة.⁽²⁸⁾

3. أساليب تحقيق الميزة التنافسية: إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين تتمثل في بما يلي:

1.3 الكفاءة المتفوقة: تستطيع المنظمة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل تشمل ما يلي:⁽²⁹⁾

♦ استغلال اقتصاديات الحجم؛ حيث كلما استطاعت المنظمة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة.

♦ أثار التعلم؛ تعتبر أثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج على التعلم بالممارسة العملية.

♦ تطبيق نظام التخزين اللحظي؛ يقوم هذا النظام على فلسفة مفادها التوفير في تكاليف التخزين.

♦ استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر، وتخفيض هيكل التكلفة من خلال منتج سهل التصنيع.

2.3 الجودة المتفوقة: يقال عن منتج أنه ذو جودة متفوقة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات هذا المنتج، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة. إن تأثير الجودة المتفوقة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين هما: (30)

البعد الأول: إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين وإدراك المستهلكين والزبائن، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمنظمة خيار فرض أسعار أعلى لمنتجاتها تتناسب وجودتها.

البعد الثاني: التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية.

3.3 الإبداع المتفوق: ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهاكلها وأساليبها الإدارية والاستراتيجية، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين. (31)

4.3 الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبائن: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية. (32)

IV الجانب العملي

مجتمع وعينة الدراسة: يمثل أفراد مجتمع الدراسة الموظفين من جميع مستويات السلم الوظيفي لهذه المهنة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، ابتداء من عون الإدارة، صيدلي، كيميائي حائز على شهادة مهندس دولة، طبيب، أما العينة فتمثل (10%) من أفراد مجتمع الدراسة على مستوى كل فرع من فروع المجمع المنتشرة على مستوى الوطن، حيث

تتكون عينة الدراسة من: - فارمال "قسنطينة": 27 فردا، - بيوتيك "الحراش": 29 فردا، - أثنبيوتيك "المدية": 88 فردا، - مديرية البحث والتطوير: 25 فردا. فمجموع حجم العينة هو 169 فرد.

ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج من الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري إلى الإحصاء الاستدلالي الأكثر تعقيداً مثل تحليل التباين والانحدار.

أما وصف عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الديموغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم، وتوضيح خصائصهم من حيث: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة المهنية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (01):

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا أن ما نسبته (49%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، وأن ما نسبته (25%) تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم في المجال أقل من 30 سنة فنسبتهم (21%)، أما أقل النسب فتمثلتها الفئة أكثر من 50 سنة. وهذا يبين أن أغلب العمال بالمجمع عبارة عن شباب. كما يتضح من الجدول أيضا أن أقل النسب كانت للذين لديهم مستوى بكالوريا بنسبة (13%) ومستوى ماجستير بنسبة (12%)، في مقابل (33%) يحملون المستوى الجامعي ليسانس و(47%) يحملون المستوى الجامعي مهندس دولة في تخصصات مختلفة. يلاحظ كذلك أن جُلّ أفراد العينة تتراوح خبرهم المهنية بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة (49%)، متنوعة بشكل ملفت للانتباه للأفراد ذوي الخبرة المهنية الأقل من 05 سنوات والذين يمثلون نسبة (22%)، وهي نسبة معتبرة تثل أن هناك حركة لتوظيف الشباب حيث مثلت ما نسبته (22%)، بينما نلاحظ انخفاض النسبة عند الذين يملكون 10 سنوات خبرة فأكثر، وهذا قد يرجع إلى الترقية أو التقاعد أو تحويل جهة العمل.

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة للقياس في هذه الدراسة وقد أعدت وفق نموذج الأسئلة المغلقة، والتي يتطلب من مجتمع الدراسة تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة

المتضمنة بمحاور أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وكانت أوزانه متدرجة بين "نعم"، "لا"، "لا أدري".

تحليل ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات هذا الاستبيان، كما هو مبين في الجدول رقم (02):

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان قدرت بـ (0.655) وهو أكبر من 60% مما يدل على صدق الاستبيان (ساكران، 2006)، وكذلك قيمة ثبات الاستبيان قدرت بـ (0.803) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وهو ما يعبر عن صدق وثبات الاستبيان.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الصناعة الدوائية (مجمع صيدال الجزائر)؛

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (3):

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن ($P \text{ value} = 0.000$) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال الجزائر، كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (88%) عن قوة العلاقة بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية،

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.77$ أي (77%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في عنصر تدريب الكفاءات، وأن الباقي (23%) يرجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (04):

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن $(P \text{ value}) = 0.000$ وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال الجزائر، كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (89.4%) عن قوة العلاقة بين محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.799$ أي (79.9%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في عنصر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات ، وأن الباقي (20.1%) يرجع إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين محور مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (05):

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال الجزائر، كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (88.7%) عن قوة العلاقة بين محور مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية، كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R^2) = 0.786 أي (78.6%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في عنصر مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار، وأن الباقي (21.4%) يرجع إلى عوامل أخرى. وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الرئيسية بكافة أبعادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الصناعة الدوائية (مجمع صيدال الجزائر)؛

تم استخدام معامل الارتباط لإيجاد العلاقة بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (06):

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن (P value) = 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال الجزائر، كما يعبر معامل الارتباط (R) والمقدر بـ (92.9%) عن قوة العلاقة بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الصناعة الدوائية (مجمع صيدال الجزائر)؛

V النتائج والتوصيات: بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن سردها في الآتي:

♦ توجد علاقة بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.929)، الأمر الذي يدل على أن تطوير الكفاءات يعتبر أحد أهم العناصر التي تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.

♦ يوجد تباين في محاور تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

♦ توجد علاقة بين تدريب الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.880)، مما يدل على قوة الارتباط بين تدريب الكفاءات والميزة التنافسية بنسبة تفسير تقدر بـ (77%)، أي أن (77%) من التباين في الميزة التنافسية يفسر بالتغير في القدرة على التحكم في عملية تدريب الكفاءات داخل المجمع.

♦ توجد علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.894)، مما يدل على قوة تأثير الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات على خلق وتعزيز الميزة التنافسية لذا المجمع، بنسبة تفسير تقدر بـ (79.9%) وهو ما يدل على أن (80%) من التباين في الميزة التنافسية يفسر بالتغير في حجم ونوع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات داخل المجمع.

♦ توجد علاقة بين مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.887)، مما يدل على قوة تأثير منح فرص مشاركة اتخاذ القرارات من طرف الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية، بنسبة تفسير

تقدر بـ (78.6%) وهو ما يدل على أن (78.6%) من التباين في الميزة التنافسية يفسر بالتغير في الفرص الممنوحة للكفاءات في مشاركة اتخاذ القرارات داخل المجمع.

التوصيات:

- ◆ تعزيز دور الكفاءات بما لهم من أهمية كبرى في تفعيل وتنشيط وإدارة موارد المنظمة وبما سيحقق الدور الفاعل للمنظمات في بيئة الأعمال التنافسية.
- ◆ الاستثمار المكثف للتدريب في الكفاءات واختيار برامج تلائم طبيعة عمل الكفاءات وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمجمع.
- ◆ التوسع في استخدام أساليب حديثة في تنمية وتطوير الكفاءات لإتاحة الفرصة للكفاءات لمواكبة المستجدات والتفوق على المنافسين.
- ◆ العمل على تعزيز ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل الاستفادة منها في تحقيق التميز لمجمع صيدال.
- ◆ إعطاء الفرصة للكفاءات وإفساح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل وخلق بيئة إبداعية.
- ◆ تدعيم وخلق ثقافة العمل بروح فريق العمل لما يحققه من تعلم جماعي وبناء جماعي للمهارات والقدرات.
- ◆ الدفع بعجلة التحفيز أكثر بوضع نظام للحوافز على أساس المهارات، مما يساهم في زيادة التزام الكفاءات اتجاه المجمع.

VI ملحق الجداول:

جدول رقم (01): الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخاصية
21 %	36	أقل من 30 سنة	العمر
49 %	82	من 30 إلى 40 سنة	
25 %	43	من 41 إلى 50 سنة	
5 %	08	أكبر من 50 سنة	
100 %	169	المجموع	
13 %	22	بكالوريا	المؤهل العلمي
33 %	56	ليسانس	
47 %	79	مهندس دولة	
07 %	12	ماجستير	
100 %	169	المجموع	
22 %	38	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
49 %	82	من 05 إلى 10 سنوات	
29 %	49	أكثر من 10 سنوات	
100 %	169	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (02): نتائج معامل ألفا كرونباخ

النجال	معامل ألفا كرونباخ	النتائج*
جميع محاور الاستبيان	0.655	0.809

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (03): معامل الارتباط بين محور تدريب الكفاءات والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاحصاءات	الاحور
0.880	معامل الارتباط R	تدريب الكفاءات في مجمع
0.770	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig	
169	حجم العينة	صيدال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (04): معامل الارتباط بين محور الحوافز المادية والمعنوية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاحصاءات	الحوار
0.894	معامل الارتباط R	الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للكفاءات
0.799	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig	
169	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (05): معامل الارتباط بين مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاحصاءات	الحوار
0.887	معامل الارتباط R	مشاركة الكفاءات في عمليات اتخاذ القرار
0.786	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig	
169	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

جدول رقم (06): معامل الارتباط بين تنمية وتطوير الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الاحصاءات	الحوار
0.929	معامل الارتباط R	تنمية وتطوير الكفاءات
0.863	معامل التحديد R ²	
0.000	مستوى الدلالة sig	
169	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

VII المراجع والاحالات:

- (1) Guitet, A. Developper les compétences par une ingenierie de la formation. école formation permanente en science humaine, paris 1994. p11.
- (2) بوكرمة فاطمة الزهراء، الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 139.
- (3) Leboyer.C.L. La Gestion des compétences ,paris, 2009, p22.
- (4) C.Dejoux, "Les Compétences Au Cœur De L'entreprise", Edition D'organisation, Paris 2001. P67.
- (5) Blland. S, Bouvier.A.M," Management des entreprises en 24 Fiches", Paris 2009. P101.
- (6) براق محمد، راجح بن شايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها في المؤسسة"، ملتقى دولي، التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2004، ص 243.
- (7) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 264-268.
- (8) نفس المرجع السابق، ص 268-273.
- (9) www.en.wikipedia.org/wiki/us_west, seen 17/04/2017.
- (10) Chimon.L. Dolon et autres, "La gestion des ressources humaines- Rendance en Jeux et Pratiques Actuelles", 3eme édition, villge mondial, Canada, 2002, P307.
- (11) جون ويرنر، واندي ديسايمون، "تنمية الموارد البشرية، الأساس، الإطار، التطبيقات"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 76-78.
- (12) خميس الزعابي، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، مجلة الشبيبة، مسقط، سلطنة عمان، ديسمبر 2015، ص 04.
- (13) محمد فتحي، "معضلات إدارية تبحث عن حلول"، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2002، ص 123.
- (14) Macmillan. Tampoe, Strategic Management, Press inc, Oxford University, 2000, P89.

- (15) نهاية عبد الهادي التلباني، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 2، غزة، فلسطين، 2012، ص 217.
- (16) زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 318.
- (17) جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 58.
- (18) حسن حسين عجلان، "استراتيجيات الإدارة المعرفية"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 63.
- (19) سليم أحمد عبد السلام، "الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 341.
- (20) خليل نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 80.
- (21) Porter.M, " Compititive Adventag Of Nations", Harvard Business Review, Inter-Edition, 1993, P 48.
- (22) أنير عبد الأمير حسوني، "رأس المال الفكري والميزة التنافسية، العلاقة والأثر"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية، العدد 01، المجلد 10، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 105.
- (23) مروان الدهدار، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص 97.
- (24) بلال السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص 44.
- (25) أحمد حميد كريم، "تأثير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 91، العراق، 2012، ص 226.
- (26) أمل غالب راشد المعموري، "فاعلية تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة بغداد، العراق، 2002، ص 43.
- (27) بلال السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- (28) فتح الإله محمد أحمد، محمد الحسين الشريف، مدى فعالية مؤشر الأداء غير المالية في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد 10، جانفي 2016، السودان، 2016، ص85.
- (29) شارلز هل، جارديت جونز، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة محمد أسيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2008، ص201.
- (30) نفس المرجع السابق، ص202.
- (31) نفس المرجع السابق، ص205.
- (32) نفس المرجع السابق، ص208.