

دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال - دراسة حالة SOTUPLAST

The role of Organizational Competencies to Enhance the Competitiveness of Business Organizations - Case Study of SOTUPLAST

كنزة بن غالية*¹، الحاج مداح عرابي²

¹ مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (DECOPILS)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، k.enghalia@univ-chlef.dz
² مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (DECOPILS)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، h.meddaharaibi@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2022/06/03

تاريخ القبول: 2021/05/21

تاريخ الإرسال: 2021/04/29

ملخص: هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفهوم كل من الكفاءات التنظيمية والتنافسية والعلاقة بينهما في منظمات الاعمال، ومن أجل استكمال هذا البحث واسقاط الجانب النظري على الواقع العملي قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة SOTUPLAST من خلال توزيع استبانة شملت مجموعة مستهدفة من موظفي المؤسسة، ومن ثمة تم تحليل النتائج عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS24 من أجل استخلاص العلاقة بين الكفاءات التنظيمية وتنافسية منظمات الاعمال..

وخلصنا في نهاية هذه الدراسة إلى أن الكفاءات التنظيمية تساهم في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST من خلال الدمج الأمثل بين مختلف العناصر التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: كفاءات تنظيمية؛ التنافسية؛ الموارد البشرية؛ الموارد المعنوية؛ منظمات الاعمال.

تصنيف JEL : O15; L23

This study aims to highlight each concept of core competencies and the competitive advantage than we set the relationship between them in the business organizations. We achieve our theoretical study with empirical cases on SOTUPLAST Foundation by distributing and analyzing the results of a questionnaire for a targeted group of enterprise's employees, through the SPSS24 statistical packages program.

Finally, we concluded that organizational competencies contribute to enhance the competitiveness of SOTUPLAST through the optimal integration of various organizational elements.

Keywords: Organizational competencies; competitiveness; human resources; moral resources; Business Organizations;

Jel Classification Codes : O15; L23

مقدمة

تشكل الكفاءات التنظيمية، الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الاعمال لتحسين استراتيجيتها التنافسية ومن العوامل الأساسية للبقاء والصمود في بيئة ديناميكية تمكنها من اغتنام الفرص وتجنب التهديدات واستغلال نقاط القوة وتندية نقاط الضعف و بالتالي تعزيز تنافسيتها، وتعلق الكفاءات التنظيمية بجميع افراد المنظمة ، والأولوية أولئك الذين وكلت لهم مهمة الادارة ويجب أن يتمتع قادة المنظمة بقدره عالية على تطوير المنظمة لضمان نجاحها لذا وجب عليهم ايجاد التوليفة المثلى بين مختلف الموارد التنظيمية التي تحقق قيمة لدى العميل وتسمح بالتوسع في السوق.

وفي هذا البحث سنحاول ابراز دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال نظريا من خلال الادبيات وعمليا من خلال دراسة ميدانية في SOTUPLAST.

إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST ؟

* المؤلف المرسل

ومن خلال الإشكالية الرئيسية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل الكفاءة التنظيمية وماهي أبعادها؟
- ما مفهوم المنافسة والتنافسية؟

هل تساهم الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية 01: تؤدي الكفاءات التنظيمية دورا أساسيا في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال بالاعتماد على الموارد الداخلية المتمثلة في (الموارد البشرية والموارد المعنوية)

الفرضية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

الفرضية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الكفاءات المعنوية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح: مفهوم الكفاءة التنظيمية وما أهميتها في منظمات الاعمال وابعادها، المنافسة والتنافسية مفهومهما، مصادرها وابعادها ودور الكفاءات التنظيمية في تعزيز التنافسية.

أهمية الدراسة: تساهم هذه الدراسة في ابراز اهمية الاستغلال الكفء لمنظمات الاعمال لمواردها البشرية و مواردها المعنوية في الرفع من قدرتها التنافسية في بيئة أعمالها التنافسية وانعكاس ذلك على تميزها التنافسي.

منهج الدراسة: من أجل الإلمام بجوانب دراستنا، استخدمنا "المنهج الاستنباطي" في الجانب النظري أدواته 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.

الدراسات السابقة:

- Évelyne. Rouby, Catherine. Thomas , (2004) LA CODIFICATION DES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES.

توصلت الدراسة الى انه وفقا لحركة الموارد والكفاءات فان أداء المنظمة اساسه الموارد الفريدة والكفاءات المتميزة ويعتمد على قدرتها على تطوير الموارد ودمجها من أجل بناء الكفاءات واستغلالها لخلق القيمة وبالتالي رفع ادائها، كما أكدت الدراسة على ضرورة التفرقة بين مفهومي الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية والكفاءة التنظيمية، اساسها واحد :المعرفة والمهارة والعمل ضمن الفريق وكلها تعتبر من الموارد (غير ملموسة) لكن الكفاءة التنظيمية تتعدى مفهوم الكفاءات الفردية لتشمل الكفاءات الجماعية، وهذا ما اثبتته المؤسسة محل الدراسة التي اعتمدت في تقييم محفظة الكفاءات ، من حيث التشغيل أو الاستكشاف، على عمليات تبادل الكفاءات والجمع بينها من خلال العثور على شركاء بحيث سمح لها بتطوير استراتيجياتها التنموية وتحديد كفاءاتها المتشابهة والمتميزة في سوق معين، قائم او ناشئ.

- دراسة اسماء زكري (2017) "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 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، وخلصت الدراسة الى انه يمكن تحقيق استراتيجية التميز انطلاقا من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية، الذي يرتبط بمدى سعي المؤسسة الى تطويرها باعتبارها الورقة الراجعة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من التميز والريادة.

- سلامي محمد أمين، مراكشي محمد امين (2019) "إسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ناحية الشلف"، معارف، المجلد 14، العدد 1. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الكفاءات البشرية

في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحقيق التميز والابداع، وتوصلت الدراسة الى ان للكفاءات البشرية دور هام في امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية وفي سبيل ذلك تعمل "موبيليس" على استقطاب وتوظيف افضل الكفاءات وتأطيرها وتكوينها.

مقارنة الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية:

لقد ركزت الدراسة الاولى على طبيعة العلاقة بين الكفاءات التنظيمية وتحسين الاداء في المؤسسة، اما الدراستين الثانية والثالثة فقد اقتصرتا على دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، اما دراستنا سوف تركز على دور الكفاءات التنظيمية التي تمتلكها وتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات في تعزيز تنافسيته.

1.الاطار النظري للدراسة

سنحاول في هذه النقطة ابراز مفهوم كل من الكفاءات التنظيمية، اسسها وابعادها، وتنافسية منظمات الاعمال مفهومها، محدداتها ومتطلبات تحقيقها وكذا العلاقة بين كل من الكفاءة التنظيمية والتنافسية.

1.1.الكفاءة التنظيمية مفهومها، خصائصها ومتطلباتها.

تتمثل الكفاءة التنظيمية في الاستغلال الكفء للموارد البشرية والموارد المعنوية التي تمتلكها منظمات الاعمال لتعزيز تنافسيته في ظل البيئة العدوانية الديناميكية التي تنشط فيها المؤسسة وبالتالي تعتبر هذه الكفاءات العنصر الحاسم الذي يساهم في استمرارية وبقاء منظمات الاعمال.

1.1.1. مفهوم الكفاءات التنظيمية

تعتبر الكفاءة التنظيمية عن سيورة عمل تتميز وتنفرد بها منظمات الاعمال عن باقي المنافسين، وهي تعبر عن العمل الجماعي الهادف والمتعمد الذي يجمع بين الموارد والكفاءات من المستويات الأساسية لخلق القيمة والتي تتميز بالخصائص التالية , (Brigitte & Nathalie, 2010, p. 12)

-التنشيط المشترك للموارد التي يحملها الأفراد والعمليات التنظيمية (مبدأ العمل)

- مجموعات من المهارات والقدرات الفردية والجماعية (مبدأ منهجي)

- مراعاة حاجة السوق (مبدأ المقروئية والاعتراف) وتقييمها من حيث الأداء في السوق.

ويمكن الحكم على كفاءة التنظيم بمدى تطبيق مبادئ التنظيم المتعارف عليها وعدم وجود عيوب تنظيمية.

وإن مبادئ التنظيم هي معايير عامة يجب مراعاة تطبيقها عند إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة سواء لأول مرة أو عند إعادة تنظيمها. وبمعنى آخر هي الأسس والاعتبارات التي يجب الأخذ بها عند إنشاء وتحديد التقسيمات النمطية المكونة للمنظمة أو عند إجراء التعديلات التنظيمية المختلفة للمنظمة وتتمثل هذه المبادئ اساسا في التناسق والمرونة، تدرج السلطة والمسؤولية، الوضوح والفاعلية، وحدة الهدف، تقسيم العمل، الديناميكية.

2.1.1. أسس الكفاءات التنظيمية (MORSI, 2009, p. 1):

- تقسيم النشاط: والذي يعني تقسيم تنظيمي لكل مجال عمل أو نشاط من الأنشطة العديدة للمنظمة ويتم شغل وظائف هذا التقسيم بالأفراد المتخصصون في ممارسة نشاط التقسيم.

- الأهمية النسبية : بمعنى الاهتمام للأنشطة الرئيسية التي تحقق أهداف المنظمة بشكل مباشر .

- الاختصاص: وهو مراعاة التحديد الدقيق في صياغة الاختصاصات بكل تقسيم حتى تكون معبرة تماماً عن أعمال وأنشطة التقسيم لضمان تلاقى أي تكرار وازدواج بين عمل كل تقسيم تنظيمي والتقسيمات الأخرى التقسيمات المختلفة.

- التجانس: أي مراعاة ضم الأعمال والأنشطة المتجانسة في تقسيم واحد وعدم تفتيت هذه الأنشطة بما يحقق الفاعلية في الأداء وتحقيق التنسيق.

- قصر خطوط السلطة: ويقوم هذا المبدأ على تقليل عدد المستويات الإدارية والرأسية مما يؤدي إلى تسهيل عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية ومعرفة معوقات العمل والتغلب عليها.

- اللامركزية الإدارية: ويعني عدم تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري والأعلى فقط وتفويض السلطات للمستويات التنظيمية الأدنى.

- فصل الأنشطة: وتتمثل في فصل الأنشطة التنفيذية عن الأنشطة .

- وحدة الأوامر القيادية: أي عدم تلقي المرؤوس تعليمات من أكثر من رئيس.
- التنسيق: مراعاة تلافي الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات ووضع الأنشطة المتكاملة في تقسيم واحد .
- تبسيط الإجراءات: ويعني اختصار خطوات العمل غير الضرورية والتي ليس لها تأثير على إنجاز العمل والتي تظهر أحياناً في صورة عيوب تنظيمية.

2.1.1. أبعاد الكفاءة التنظيمية:

أ- المعرفة: هي مزيج من المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل سمات الابتكار والابداع والتجديد، والتي تركز على (قورين ح.، 2018، الصفحات 14-15): -التأهيل العلمي المتأني من الدراسة الاكاديمية. - التأهيل العملي المبني على الممارسة. -تراكم الخبرة.

ب- المهارة: هي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات التنظيمية التي تتوفر عليها المنظمة (DOYLE, 2019, p. 1)

ج- الاستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بھوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام بأحسن ما يستطيع (مداح عرايبي، 2013، صفحة 204).

3.1.1. مكونات الكفاءة التنظيمية : تتكون الكفاءة التنظيمية حسب الشكل من:

- الكفاءة الوظيفية نجدها في المستوى التشغيلي وهي تعكس السير الجيد لوظائف منظمات الاعمال (الانتاج، التوزيع، التسويق، البحث والتطوير)؛

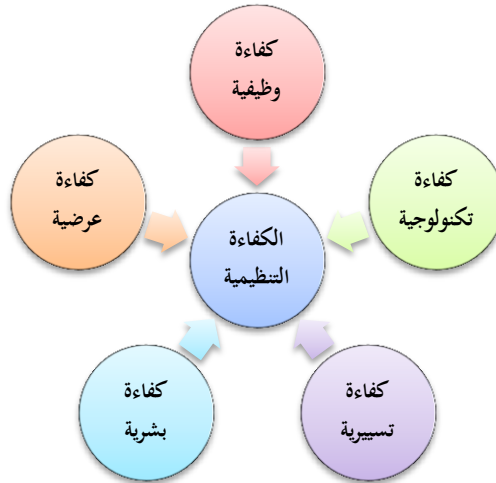
- الكفاءة التسييرية الناتجة عن سيورة التنسيق، سيورة اتخاذ القرار، سيورة التحفيز، تسيير الاداء، التنظيم والمراقبة؛

- الكفاءة البشرية: هي المعرفة المتراكمة والخبرة المهنية التي يتمتع بها كل فرد داخل منظمات الاعمال كل حسب مجال تخصصه؛

- الكفاءة العرضية التي تخص تطوير المنتجات، خدمة الزبائن، تسيير الجودة ونوع العلاقة التي تربط منظمات الاعمال بالموزعين والموردين.

- كفاءة تكنولوجية: وهي مختلف التكنولوجيات والبرمجيات التي تمتلكها منظمات الاعمال التي تساعد على زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة.

الشكل رقم (01):مكونات الكفاءة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين

4.1.1. أهمية الكفاءات التنظيمية في المنظمة: للكفاءة التنظيمية أهمية كبيرة داخل المنظمة وتأثير كبير على الاداء نوضحه في النقاط التالية (DURDUX, 2019)

-يهدف تطوير الكفاءة التنظيمية إلى إعطاء كل شخص الوسائل والأدوات والأساليب للمساعدة في بناء منظمة متطورة تتكيف مع تحديات المنظمة ، سواء من حيث الفعالية الشاملة والكفاءة وجودة الحياة في العمل.

-تعمل الكفاءات التنظيمية على تعزيز نضج المنظمة، وبالتالي تضع المنظمة في حالة تحسين مستمر: التقدم بنسبة 1 إلى 2٪ فقط في الكفاءة سنوياً ، والتي تتم رصمتها على مدار عدة سنوات.

-الكفاءة التنظيمية ، أساس الكفاءة ، ضرورة لأداء المنظمة.

2.1. تنافسية منظمات الاعمال

1.2.1. مفهوم التنافسية: يمكن تفسير مفهوم التنافسية من خلال التعاريف التالية:

- **التعريف المستند للربحية:** التنافسية المربحة هي منظمات الاعمال القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً (الجرف، 2002، صفحة 9).

- **التعريف المستند إلى معيار الربحية والتميز:** يجمع "علي السلمي" في تعريف التنافسية بين الربحية وتميز منتجات المنظمة، فهو يرى أن المنظمة ذات القدرة التنافسية هي التي تملك من المهارات والتكنولوجيا التي تستطيع الإدارة التنسيق فيما بينها و استثمارها بغرض تقديم إنتاج يفوق ما يقدمه المنافسين (السلمي، 1996).

- **التعريف المستند إلى العوامل التنافسية:** يركز معظم مدراء المنظمات على ثلاثة عوامل هي: السعر والجودة والتكلفة وبناءً على ذلك يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن (R.Percerou, 1984, p. 53).

- **التعريف المستند إلى معيار التفوق والمساهمة في النمو:** وفقاً لهذا المعيار يقصد بتنافسية المنظمة قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بتفوق، مع احتفاظها بمجستها في السوق أو زيادتها، وفي ذات الوقت المساهمة في ارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الارتفاع (رجب، 2001).

2.2.1. متطلبات تحقيق التنافسية (قورين ح.، 2013، صفحة 200)

- لا بد أن نحرص على وجود ميزة تنافسية وأن نبحت في القدرات والموارد التي نملكها أو التي يمكن أن نبنيها أو نشترها حتى نعرف كيف نوظفها للحصول على ميزة تنافسية.

- يجب أن نحرص على استمرارية تنافسية المنظمة أطول فترة ممكنة وأن نخلق ميزات تنافسية تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير.

- لا بد أن نحاول استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية .

- لا بد أن نركز جهدنا على زيادة قدراتنا ومواردنا التنافسية الحالية والمستقبلية.

- لا بد من تحديد الاستراتيجيات التي تتبعها من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاثة كاتجاه عام حتى نستطيع استغلال الموارد والقدرات لتحقيقها .

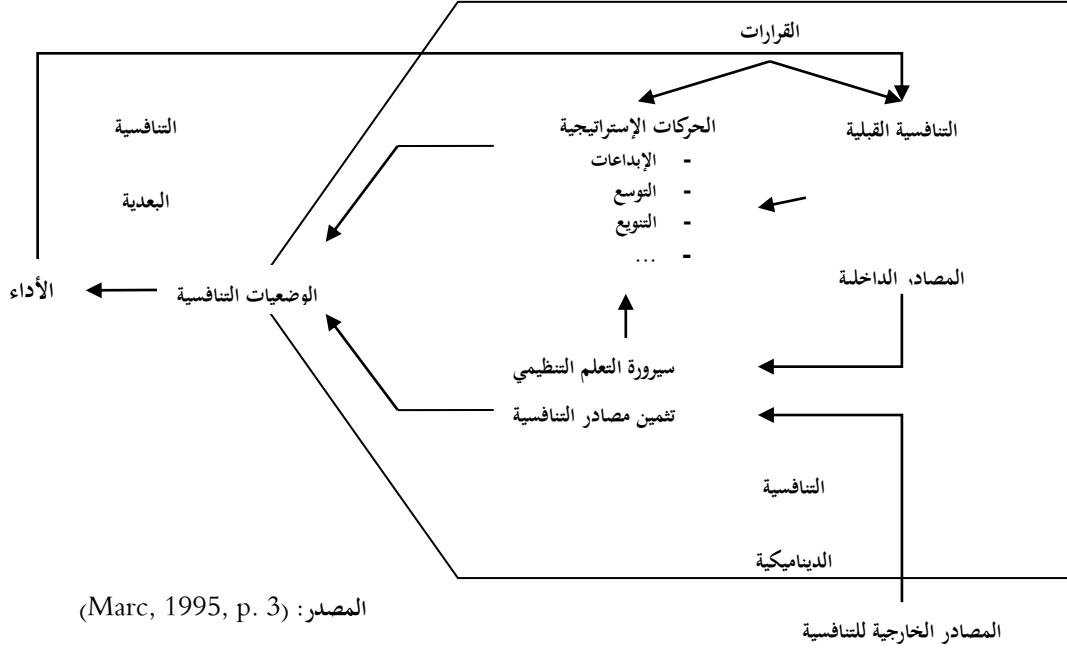
- لا بد من معرفة الوسائل العامة التي تؤدي إلى تقليل التكلفة أو التميز .

3.2.1. محدد تنافسية منظمات الاعمال: سنعمد على دراسة Ingham (Marc, 1995, p. 2) الذي يحلل محددات التنافسية

من مظهرين مختلفين وهما: التنافسية البعدية والتنافسية القبلية حيث يتعلق المظهر الأول باعتبار تنافسية منظمات الاعمال تقاس بالنتائج المحققة، أي الوضعية التنافسية، والأداء الاقتصادي المتوصل إليه مستقبلاً. أما المظهر الثاني فيتعلق بالمصادر الداخلية من موارد وكفاءات التي تمتلكها منظمات الاعمال أي الشروط السابقة لما حققته منظمات الاعمال من نتائج. ويظهر الشكل البياني رقم (2) العلاقة بين المفهومين.

نلاحظ من خلال هذا الشكل ان هناك ربط لتنافسية منظمات الاعمال بالمصادر الخارجية للتنافسية المتعلقة بالتنافسية الوطنية والتنافسية القطاعية، وينسجم هذا الربط بين التنافسية البعدية التنافسية القبلية مع توجهات تبار الموارد والكفاءات الذي يعتبر ان التنافسية تكمن في الطابع المتميز لموارد وكفاءات منظمات الاعمال. كما أن هذا التحليل لم يغفل البعد الزمني في بحث يتم إدماج الأفق الساكن الذي تمثله الوضعية التنافسية في فترة زمنية محددة، والأفق الديناميكي الذي يعتمد على قدرة منظمات الاعمال في المحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى الطويل وعلى السبرورة التي من خلالها تعيد تقوم ميزاتها التنافسية.

الشكل البياني رقم (02) محددات التنافسية البعدية والقبلية للمنظمات الاعمال



انطلاقاً من هذا الإطار نجد أن مفاهيم التنافسية على مستوى منظمات الاعمال متعددة لكنها تبقى محصورة بين هذين المظهرين. فحسب De Woot (Marc, 1995, p. 2) فان التنافسية هي قدرة منظمات الاعمال، في ظل شروط المنافسة الحرة والمفتوحة، ان تنتج السلع التي تنجح في امتحان الأسواق الدولية، والتي تمكنها من المحافظة وتطوير مردوديتها في المدى الطويل. فمنظمات الاعمال ذات القدرة التنافسية هي التي تحقق أحسن النتائج من حيث النمو والحصة السوقية.

ويركز هذا التعريف إذاً على التنافسية القبلية و البعدية في آن واحد لأنه يربط بين قدرة وموارد منظمات الاعمال وما يمكن أن يحققه منظمات الاعمال في أسواقها من تفوق وما ينتج عنه من أداء اقتصادي حالي ومستقبلي. كما يعتبرها أيضاً نفس الباحث بأنها القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها والتي تسمح لها بتحقيق بعض الحصة السوقية مع مستوى من الربحية.

2.1.4 الاستراتيجيات التنافسية: تتمثل الاستراتيجيات العامة للتنافسية حسب بورتر في:

أ- إستراتيجية تقليل التكلفة مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة. مع توفر شرطين اساسيين: القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة والقدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال العلاقة مع المورد (زغدار، 2011، صفحة 50)

ب- إستراتيجية التميز بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التفرد والتميز. بشرط ان يكون الاختلاف واضح بين المنتج المراد تسويقه والمنتج الموجود في السوق، ان يكون له عدة استخدامات تستجيب لرغبات الزبون، وعدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز يجب ان يكون قليل للابقاء على الميزة التنافسية (زغدار، 2011، صفحة 52).

ج- استراتيجية التركيز على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين معاً. هنا تقوم المنظمة من تحديد القطاع انطلاقاً من جاذبيته، درجة المنافسة فيه، الامكانيات المتاحة ودرجة الارباح المتوقعة.

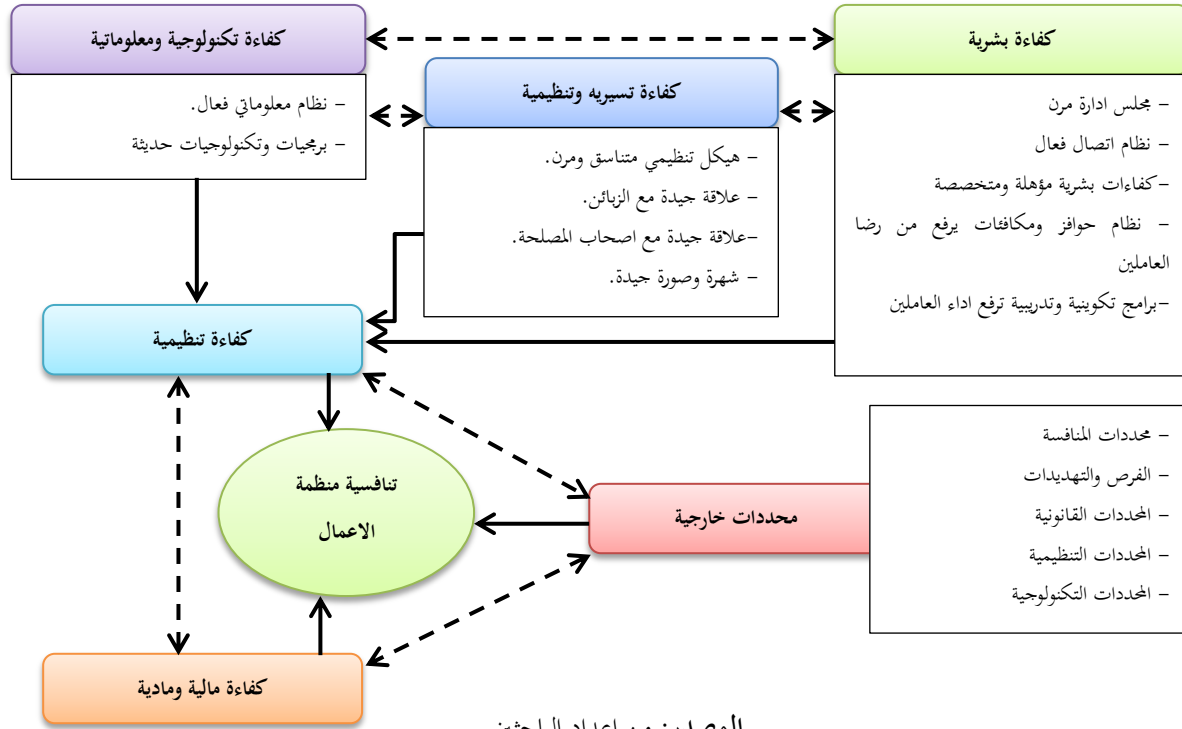
2.1.5 الكفاءات التنظيمية وتعزيز تنافسية منظمات الاعمال

يشير مفهوم كفاءة المنظمة الى معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية منها، المالية والمادية، التكنولوجية والمعلوماتية (اقل جهد، اقل وقت، اقل تكلفة)، ولتعزيز القدرة التنافسية يجب على المؤسسة إيجاد التوليفة المناسبة من الموارد وتنمية كفاءاتها التنظيمية، اي تحديد العمليات الاستغلالية للموارد المستخدمة وكفاءة هذه العمليات يعكس درجة قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها، القدرة

على وضع اهداف واضحة، قنوات واضحة للاتصال ، درجة التنسيق والتكامل الداخلي، توفر التدريب اللازم للعاملين وزيادة مهارتهم لتأدية مهامهم بشكل جيد .

ويمكن تلخيص كيفية مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال من خلال الشكل التالي:

رقم (03): الكفاءات التنظيمية وتعزيز تنافسية منظمات الاعمال

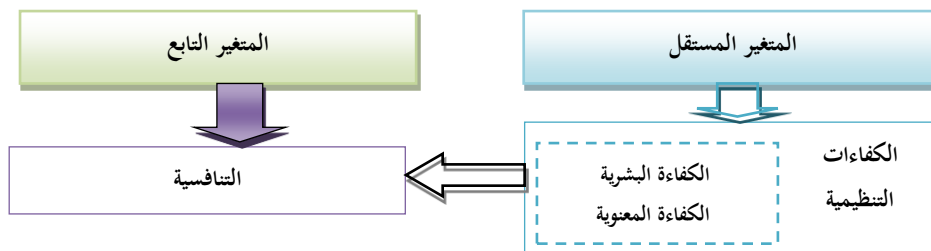


المصدر: من اعداد الباحثين

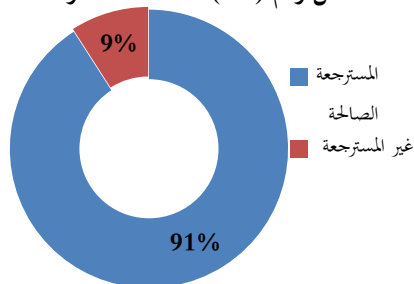
2- الإطار التطبيقي للدراسة

من خلال الجانب التطبيقي سنحاول اسقاط الجنب النظري في الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة SOTUPLAST في سنة 2021 من خلال طرح استبانة لمعرفة دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز التنافسية.

2.2. أنموذج الدراسة



الشكل رقم (04): عدد الاستثمارات



المصدر: من اعداد الباحثين

3.2. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة: قصد معرفة الدور الاستراتيجي للكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية المؤسسة، تم اختيار الاطارات التي لديها اطلاع على مفهومي الكفاءة التنظيمية والتنافسية، كما تم اختيار عينة مستهدفة مكونة من 20 إطار بالمؤسسة محل الدراسة، وتم توزيع 20 استمارة على أفراد العينة وتم استرجاع 18 كلها صالحة للتحليل.

4.2. أساليب المعالجة الإحصائية

- المتوسط الحسابي: لقياس مجموع القيم على عددها".
- الانحراف المعياري: لقياس الجذر التربيعي الموجب للباين 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 (01): مقياس "Likert الخماسي"

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

المصدر (تيمم، 2017، الصفحات 1-442)

ويتم ترتيب مجالات المتوسطات وفق الجدول التالي:

الجدول (02): قيمة وتفسير المتوسط الحسابي

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

المصدر: (الزبد، 2015)

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

5.2. تحليل ثبات الدراسة: يوضح في الجدول التالي نتائج تحليل ثبات المقياس عن طريق الفا كرونباخ.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الكفاءات التنظيمية	11	0.777
التنافسية	15	0.901
الكلية	25	0.920

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS24

قيمة معامل ألفا كرونباخ لبحري الدراسة بلغ 0.777 و 0.901 على التوالي في حين كان معامل الثبات للاستبانة الكلية يساوي 0.920 وهي قيمة أكبر من 0.6 وتقترب من 01 وهي مقبول جدا لمواصلة الدراسة.

6.2. اختبار توزيع البيانات: لدينا عينة تتكون من 18 مستبح و هي أقل من 50 لذا سنعمد على اختبار (Shapiro-Wilk) لبنين هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

الجدول رقم (04): اختبار توزيع البيانات حسب Shapiro-Wilk

Sig.	العينة	
0.000	18	الكفاءات التنظيمية
0.000	18	التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

من خلال اختبار Shapiro-Wilk لتوزيع البيانات، يتبين لنا أن بيانات كل من الكفاءات المحورية والميزة التنافسية تتبع التوزيع غير الطبيعي لان اختبار معامل الدلالة (Sig) لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع هو 0.000 و 0.000 على التوالي وهما أقل من 0.05.

7.2. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين:

الجدول رقم (05): علاقة الارتباط بين المتغيرين

الميزة التنافسية	الكفاءات المحورية	معامل الارتباط	الكفاءات التنظيمية
0.733 ^{***}	1		
0.000	/	Sig.	
1	0.733 ^{***}	معامل الارتباط	التنافسية
/	0.000	Sig	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

معامل الارتباط يساوي 0.733 وهو محصور في المجال $[0.25 \leq 0.733 < 0.75]$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل (الكفاءات التنظيمية) والمتغير المستقل (التنافسية).

8.2. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1.8.2. مناقشة نتائج المتغير المستقل (الكفاءة التنظيمية)

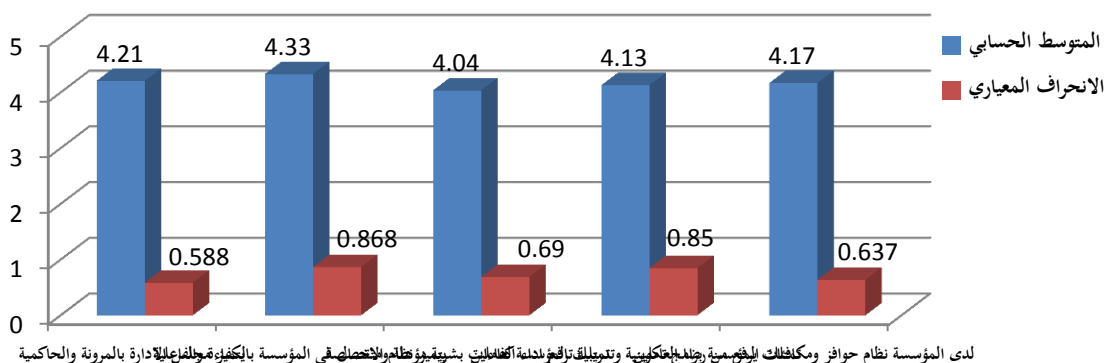
أ. البعد الأول (الكفاءة البشرية)

الجدول رقم (06) تحليل عبارات البعد الاول للمتغير المستقل (الكفاءة البشرية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
يتميز مجلس الادارة بالمرونة والحاكمة	4.21	0.588	2	مرتفع جدا
يتميز نظام الاتصال في المؤسسة بالكفاءة والفاعلية	4.33	0.868	1	مرتفع
تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة ومتخصصة	4.04	0.690	5	مرتفع
تمتلك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية ترفع اداء العاملين	4.13	0.850	4	مرتفع
لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضا العاملين	4.17	0.637	3	مرتفع
	4.18	0.73	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (05): (الكفاءة البشرية)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجدول اعلاه

من خلال نتائج تحليل البعد الأول من المتغير المستقل، والتي تتضمن ترتيب عبارات البعد الأول (الكفاءات البشرية) ترتيبا تنازليا حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن العبارة الثانية " يتميز نظام الاتصال في المؤسسة بالكفاءة والفاعلية " أكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره "4.33" وانحراف معياري قدره "0.868"، وهذا بفضل اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات مركزي يسمح بنقل المعلومات والتواصل والذي يتميز بسرعة نقل المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة الأولى " يتميز مجلس

الادارة بالمرونة والحاكمة" بمتوسط حسابي قدره "4.21" وانحراف معياري قدره "0.588"، وبفضل امتلاك المؤسسة لمجلس ادارة مكون من إطارات ذات كفاءة عالية وتعتمد نظام الحوكمة كأساس في تسيير مختلف النشاطات، ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة " لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت يرفع من رضا العاملين " بمتوسط حسابي قدره "4.17" وانحراف معياري قدره "0.637"، وفي هذا الصدد تصريح فإن المؤسسة قامت بتسطير مجموعة من البرامج التحفيزية على شكل مكافآت وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تحفيز عمالها واطارتها، في حين حلت عبارة " تمتلك المؤسسة برامج تكوينية وتدريبية ترفع اداء العاملين " في المرتبة الرابعة بأهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري 0.850، ويعود هذا الارتفاع الى ان المؤسسة سطرت في هذا الصدد مجموعة من البرامج التدريبية مع بعض الخبراء خاصة في المحاسبة من اجل تطوير كفاءاتها، ثم في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة الثالثة " تمتلك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة ومتخصصة " بمتوسط حسابي قدره "4.04" وانحراف معياري قدره "0.690 بأهمية مرتفعة مما يدل الكفاءات البشرية في المؤسسة تمتلك مؤهلات علمية وعملية.

إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و "مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "4.180" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.730"، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبير للكفاءات البشرية من خلال العمل على توفير نظام اتصال فعال يضمن سهولة حركة المعلومات، توفير نظام حوافز مادية ومعنوية يساعد في خلق منافسة ايجابية بين العاملين، العمل على تسطير برامج تدريبية وتكوينية تساعد العاملين على تطوير كفاءاتهم وقدراتهم المعرفية والعلمية، كما أن مرونة الادارة مع العاملين واستخدام نظام الحاكمة في التسيير يساعد على التحفيز على الابداع والابتكار لدى كل العاملين في المؤسسة.

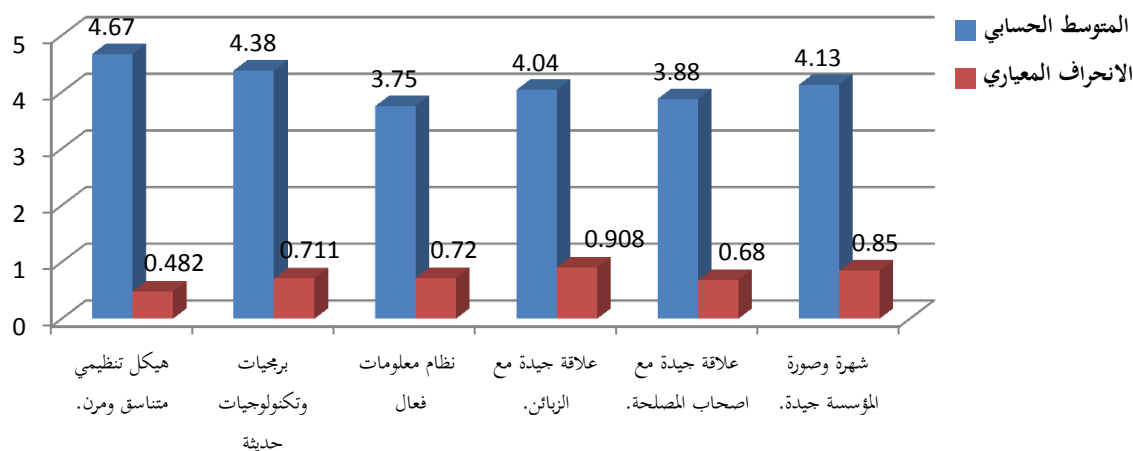
ب- البعد الثاني (الكفاءة المعنوية)

الجدول رقم (07) تحليل عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل (الكفاءة المعنوية)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
هيكل تنظيمي متناسق ومرن.	4.67	0.482	1	مرتفع جدا
برمجيات وتكنولوجيات حديثة	4.38	0.711	2	مرتفع جدا
نظام معلومات فعال	3.75	0.720	6	مرتفع
علاقة جيدة مع الزبائن والموردين	4.04	0.908	4	مرتفع
علاقة جيدة مع اصحاب المصلحة.	3.88	0.680	5	مرتفع
شهرة وصورة المؤسسة جيدة.	4.13	0.850	3	مرتفع
	4.14	0.725	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (06): (الكفاءة المعنوية)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجدول اعلاه

من خلال نتائج الجدول اعلاه، والتي تتضمن ترتيب عبارات البعد الرابع من المتغير المستقل ترتيبا تنازليا حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن العبارة الأولى " هيكل تنظيمي متناسق ومرن." أكثر أهمية نسبية (مرتفعة جدا) بمتوسط حسابي قدره "4.67" وانحراف

معياري قدره "0.482"، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي متناسق ومصمم بصورة انسيابية ومرنة تتوافق ومتطلبات المؤسسة في ظل البيئة التي تنشط فيها، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة الثانية "تمتلك المؤسسة برمجيات وتكنولوجيات حديثة" بأهمية نسبية (مرتفع جدا) بمتوسط حسابي قدره "4.38" وانحراف معياري قدره "0.711"، وهذا بفضل امتلاك المؤسسة برمجيات تسيير وتكنولوجيات انتاج حديثة، ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة السادسة "شهرة وصورة المؤسسة جيدة" بمتوسط حسابي قدره "4.13" وانحراف معياري قدره "0.850" ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة الرابعة "تمتلك المؤسسة علاقة جيدة مع الزبائن والموردين" بمتوسط حسابي قدره "4.04" وانحراف معياري قدره "0.908"، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية لزيائنها وتعمل على ارضائهم كما تمتلك علاقة جيدة مع مورديها، في حين حلت في المرتبة الخامسة العبارة الخامسة "علاقة جيدة مع اصحاب المصلحة" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري قدره 0.680، بأهمية نسبية (مرتفع)، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على ارضاء الاطراف ذات المصلحة وهذا بفضل حاكمية مجلس الادارة في التسيير، أما في المرتبة الاخيرة فحلت عبارة "نظام معلومات فعال" بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري 0.720، وهذا يدل على ان المؤسسة تمتلك نظام معلومات يسمح بنقل المعلومات بين مختلف المصالح وفي الوقت المناسب.

واستنادا لما ذكرنا سابقا فإن جميع العبارات تراوحت بين "مرتفعة" و "مرتفعة جدا"، مما نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "4.14" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.725"، مما يدل على أن المؤسسة تملك كفاءة معنوية وذلك من خلال ايلاء أهمية لامتلاك برمجيات حديثة بالإضافة الى السعي لتكوين علاقة جيدة مع الزبائن والموردين والعمل على تحديث نظام معلوماتها بشكل مستمر ليفي بمتطلبات المؤسسة من المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.

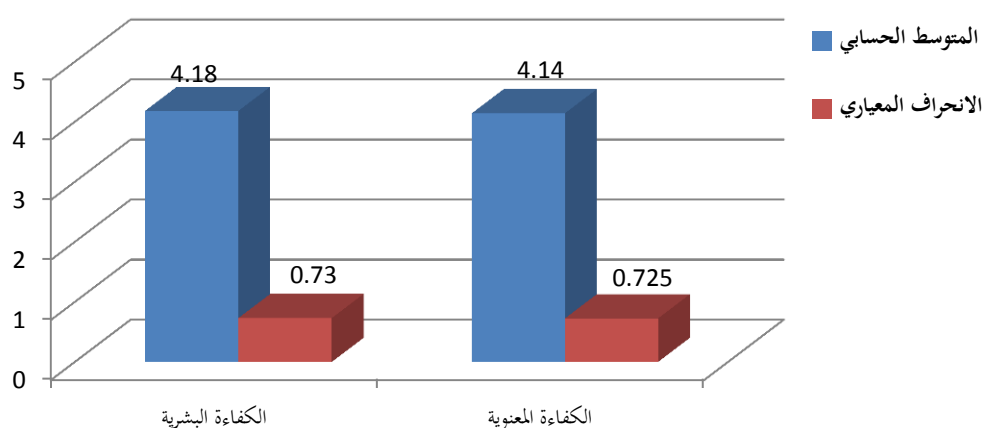
ج- تحليل نتائج المتغير المستقل (الكفاءات التنظيمية)

الجدول (08): تحليل نتائج المتغير المستقل (الكفاءة التنظيمية)

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية
الكفاءة البشرية	0.730	4.18	مرتفع
الكفاءة المعنوية	0.725	4.14	مرتفع
	0.728	4.16	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (07): المتغير المستقل (الكفاءة التنظيمية)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجدول اعلاه

إن اتجاه أبعاد المتغير المستقل الكفاءات التنظيمية كان "مرتفع"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "4.16" وانحراف معياري قدره "0.728" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية للكفاءات التنظيمية من خلال العمل على الاستغلال الجيد لمختلف كفاءاتها (البشرية والمعنوية) بطريقة استراتيجية مما يساعدها على الصمود في بيئة أعمالها ومواجهة المخاطر واغتنام الفرص وبناء استراتيجية تنافسية قوية.

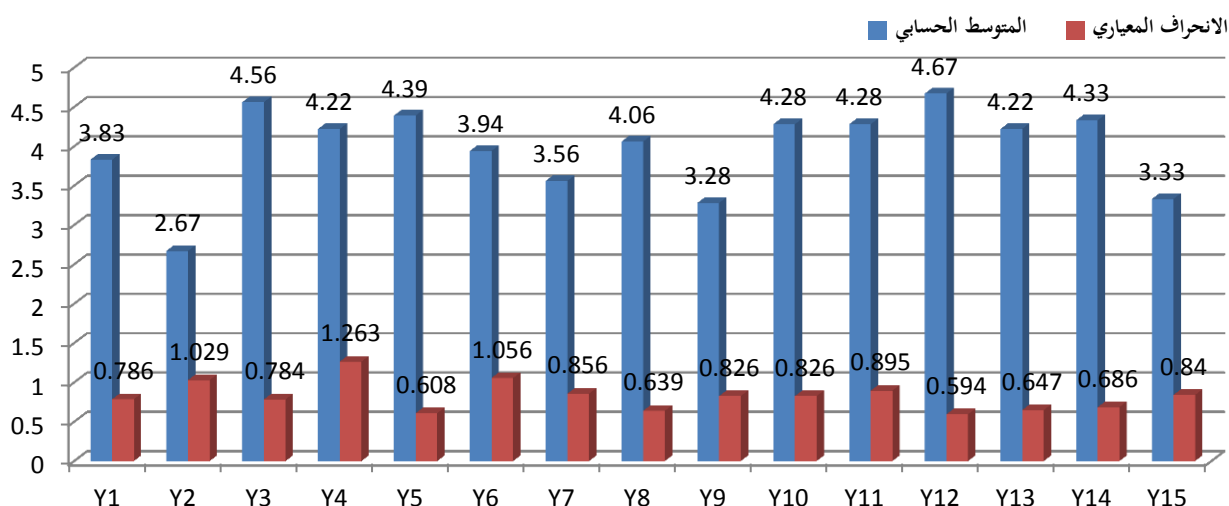
2.8.2. مناقشة نتائج المتغير التابع (التنافسية)

الجدول رقم (09): مناقشة نتائج المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة ترتيب الأهمية
تملك المؤسسة لوحة قيادة استراتيجية	3.83	0.786	11 مرتفع
تملك المؤسسة براءات اختراع مسجلة	2.67	1.029	15 متوسط
تعمل المؤسسة على تدنية التكاليف	4.56	0.784	2 مرتفع جدا
تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية	4.22	1.263	7 مرتفع جدا
جودة منتجات وخدمات المؤسسة تتطابق مع توقعات الزبون	4.39	0.608	3 مرتفع جدا
تهدف المؤسسة الى تلبية رغبات الزبون في اقصر فترة زمنية ممكنة.	3.94	1.056	10 مرتفع
تحتم المؤسسة بالإبداع والابتكار	3.56	0.856	12 مرتفع
تتم مناقشة الاستراتيجية التنافسية بصفة دورية ومستمرة	4.06	0.639	9 مرتفع
تملك المؤسسة قسم للبحث و التطوير	3.28	0.826	14 متوسط
تملك المؤسسة شهادات ISO	4.28	0.826	5 مرتفع جدا
تعمل المؤسسة على امتلاك التكنولوجيات الحديثة	4.28	0.895	6 مرتفع جدا
تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة على طرق واساليب الانتاج	4.67	0.594	1 مرتفع جدا
تعمل المؤسسة على تحسين استراتيجية التنظيم والتسيير	4.22	0.647	8 مرتفع جدا
. تسعى المؤسسة لبناء السمعة والصورة الذهنية القوية	4.33	0.686	4 مرتفع جدا
تتميز المؤسسة بسرعة رد الفعل تجاه المتغيرات البيئية	3.33	0.840	13 متوسط
	3.97	0.822	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

الشكل رقم (08): المتغير التابع (التنافسية)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجدول اعلاه

من النتائج أعلاه، والتي يتضمن ترتيب عبارات المتغير التابع ترتيبا تنازليا حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن عبارة "تقوم المؤسسة بتحسينات مستمرة على طرق واساليب الانتاج" أتت في المرتبة الاولى بأكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره "4.67" وانحراف معياري قدره "0.594"، ثم تليها، عبارة "تعمل المؤسسة على تدنية التكاليف" بمتوسط حسابي قدره "4.56" وانحراف معياري قدره "0.784" في المرتبة الثانية، ثم عبارة "جودة منتجات وخدمات المؤسسة تتطابق مع توقعات الزبون" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره

"4.39" وإخلاف معياري قدره "0.608"، ثم تلتها عبارة " تسعى المؤسسة لبناء السمعة والصورة الذهنية القوية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "4.33" وإخلاف معياري قدره "0.686"، ثم تليها في المرتبة الخامسة عبارة " تمتلك المؤسسة شهادات ISO " بمتوسط حسابي قدره "4.28" وإخلاف معياري قدره "0.826"، في حين جاءت عبارة " تعمل المؤسسة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي "4.28" وإخلاف معياري 0.895، وفي المرتبة السابعة عبارة " تتميز منتجات المؤسسة بأسعار تنافسية " بمتوسط حسابي "4.22" وإخلاف معياري 1.263، وفي المرتبة الثامنة تعمل المؤسسة على تحسين استراتيجية التنظيم والتسيير " بمتوسط حسابي قدره "4.22" وإخلاف معياري قدره "0.647"، وفي المرتبة التاسعة عبارة " تتم مناقشة الاستراتيجية التنافسية بصفة دورية ومستمرة " بمتوسط حسابي قدره "4.06" وإخلاف معياري قدره "0.639"، اما في المرتبة العاشرة عبارة " تهدف المؤسسة الى تلبية رغبات الزبون في اقصر فترة زمنية ممكنة" بمتوسط حسابي 3.94 وإخلاف معياري 1.056، ثم العبارة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.94 وإخلاف معياري 1.056 وفي المرتبة الحادية عشر العبارة " تملك المؤسسة لوحة قيادة استراتيجية" بمتوسط حسابي 3.83 وإخلاف معياري 0.786، اما العبارة السابعة " تهتم المؤسسة بالإبداع والابتكار" فقد حلت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.56 وإخلاف معياري 0.856، فحين حلت العبارة الاخيرة في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3.33 وإخلاف معياري 0.840، ثم حلت بعدها عبارة " تملك المؤسسة قسم للبحث و التطوير" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3.28 وإخلاف معياري 0.826، اما في المرتبة الاخيرة فقد حلت عبارة " تملك المؤسسة براءات اختراع مسجلة" بمتوسط حسابي قدره 2.67 وإخلاف معياري 1.029.

إن الأهمية النسبية للعبارات كانت تراوحت بين متوسط، مرتفع ومرتفع جدا"، نتج عنها أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "3.97" وإخلاف معياري عام يقدر بـ "0.822"، مما يدل على "أن المؤسسة بشكل عام لديها تنافسية تعتمد على مزيج من الكفاءات المعنوية السابق ذكرها في الجدول اعلاه.

3.8.2. تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

أ. تحليل الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار لعلاقة الكفاءات البشرية بتنافسية المؤسسة

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.002b	0.542	1.818	0.824	0.603	1	1.725	12.561	0.603a	0.363
					22				
					23				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للكفاءات البشرية في تعزيز التنافسية، لأن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ "0.002" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة=12.561) أكبر من قيمة (F الجدولية=1.725)، ومعامل التحديد ($R^2=0.363$) الذي يفسر أن ما قيمته "36.30%" من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية ناتج عن الكفاءات البشرية، أما الباقي والذي يقدر بـ "63.7%" يعود لمتغير الكفاءات المعنوية ومتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج دراستنا، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

ب. تحليل الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات المعنوية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار لعلاقة الكفاءات المعنوية بتنافسية المؤسسة

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R ²
0.000b	0.317	0.948	0.730	0.724	1	1.725	24.241	0.724a	0.524
					22				
					23				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية في تعزيز التنافسية، لأن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 24.241) أكبر من قيمة (F الجدولة = 1.725)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.524$) الذي يفسر أن ما قيمته "52.4%" من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية ناتج عن الكفاءات المعنوية، أما الباقي والذي يقدر بـ "47.6%" يعود لمتغير الكفاءات البشرية ومتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج دراستنا، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات المعنوية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST".

تحليل الفرضية الفرعية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

Sig	A	B	α	beta	درجة الحرية	F الجدولة	F المحسوبة	R	R^2
0.000b	0.477	0.887	0.920	0.733	1	1.725	25.524	0.733a	0.537
					22				
					23				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

تشير النتائج الإحصائية الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات التنظيمية في تعزيز التنافسية، لأن مستوى الدلالة (sig) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 25.072) أكبر من قيمة (F الجدولة = 1.725)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.537$) الذي يفسر أن ما قيمته "53.7%" من التغيرات التي تطرأ على القدرة التنافسية ناتج عن الكفاءات التنظيمية، أما الباقي والذي يقدر بـ "46.3%" يعود لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج دراستنا، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST".

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y = 0.887x + 0.477$) والتي تعبر عن العلاقة بين الكفاءات التنظيمية والتنافسية حيث (Y) تمثل المتغير التابع التنافسية و(X) تمثل المتغير المستقل الكفاءات التنظيمية.

خاتمة ونتائج الدراسة

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع "الكفاءات التنظيمية ودورها في تعزيز التنافسية في منظمات الاعمال- دراسة ميدانية في مؤسسة SOTUPLAST"، فلقد تم الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وهي: مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST؟ وذلك عن طريق قيامنا بطرح نظري فسرنا فيه أهم المصطلحات الواردة في البحث وعززناه بدراسة تحليلية لآراء عينة من الاطارات في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم التوصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و "مرتفعة جدا"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "4.180" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.730"، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للكفاءات البشرية
- جميع العبارات تراوحت بين "مرتفعة" و "مرتفعة جدا"، مما نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "4.14" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.725"، مما يدل على أن المؤسسة تملك كفاءة معنوية
- إن اتجاه أبعاد المتغير المستقل الكفاءات التنظيمية كان "مرتفع"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "4.16" وانحراف معياري قدره "0.772" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية للكفاءات التنظيمية
- إن الأهمية النسبية للعبارات كانت تراوحت بين متوسط، مرتفع ومرتفع جدا، نتج عنها أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "3.97" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.822"، مما يدل على أن المؤسسة بشكل عام لديها قدرة تنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات المعنوية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST
 - بيانات كل من الكفاءات المحورية والميزة التنافسية تتبع التوزيع غير الطبيعي لان اختبار معامل الدلالة (Sig) لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع هو 0.000 و 0.000 على التوالي وهما أقل من 0.05.
 - معامل الارتباط يساوي 0.733 وهو محصور في المجال $[0.75 < 0.733 \leq 0.25]$ مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير
 - معادلة خط الانحدار كالتالي: ($Y=0.887x+0.477$) والتي تعبر عن العلاقة بين الكفاءات التنظيمية والتنافسية.
- توصيات واقتراحات:**
- اعتماد الحوكمة كنظام عمل في مؤسسة SOTUPLAST من أجل تعزيز الشفافية والمشاركة في صياغة الاستراتيجيات المختلفة لها مما يساهم في تحسين موقعها التنافسي في بيئة أعمالها.
 - على المؤسسة إيجاد التوليفة المثلى بين مواردها البشرية والمعنوية التي تساهم الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - وضع الموارد البشرية في أعلى السلم الأولويات مع مراعات تنميتها وتطويرها من خلال تسطير برامج تدريبية وتكوينية فعالة، باعتبار أن هذه الموارد هي اساس نجاح المزج بين الموارد الأخرى.

قائمة المراجع

1. احمد زغدار. (2011). المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية (المجلد الطبعة الاولى). الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
2. الحاج مداح عرايبي. (2013). ادارة الاعمال الاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. اسماء زكري (2017) "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات -باتنة-، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير
4. حاج قويدر قورين. (2018). اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. تلمسان (الجزائر): النشر الجامعي الجديد.
5. حاج قويدر قورين. (2013). أطروحة دكتوراه بعنوان: أهمية بناء وتطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
6. سلامي محمد أمين، مراكشي محمد أمين (2019) "إسهامات الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس ناحية الشلف"، معارف، المجلد 14، العدد 1.
7. عادل رجب. (2001). إمكانية زيادة القدرة التنافسية في خدمة الشحن الجوي المصري. المؤتمر الدولي حول القدرة التنافسية للاقتصاد المصري- أفاق المستقبل. القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
8. علي السلمي. (1996). نموذج قياس الفجوة التنافسية. الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية. الإسكندرية: للجمعية العربية للإدارة.
9. منى طعيمة الجرف. (2002). مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، أوراق اقتصادية. القاهرة: مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية.
10. عابد تميم. (07 08، 2017). التحليل الاحصائي باستعمال spss. تاريخ الاسترداد 16 04، 2021، من <https://fliphtml5.com/szaz/lqtv/basic/401-442>
11. منذر الزيد. (07 أبريل، 2015). تاريخ الاسترداد 16 05، 2021، من مقياس ليكرت: <https://bit.ly/2SYw38V>
12. Brigitte, C.-P., & Nathalie, S.-B. (2010, 1 22). Analyser l'articulation des compétences individuelles,. Consulté le 8 23, 2020, sur LEMNA - Université de Nantes: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00449614>
13. DOYLE, A. (2019, 01 07). Consulté le 03 03, 2021, sur Skill Set Definition and Examples: www.thebalancecareers.com.

14. DURDUX, f. (2019, novembre 18). Les compétences organisationnelles, base de l'efficacité. Consulté le mars 05, 2021, sur eiphedeix-international: <https://www.eiphedeix-international.fr/competences-organisationnelles/>
15. Évelyne. Rouby, Catherine. Thomas ,(2004) LA CODIFICATION DES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES
16. MORSI, S. (2009, 12 01). Arab Forum for Human Resources Management. Consulté le 03 03, 2021, sur <https://hrdiscussion.com/hr7702.html>
17. R.Percerou. (1984). Entreprise: Gestion et compétitive. Paris: ÉDITION- Economica.
18. Marc, I. (1995). - management stratégique et compétitivité, ., paris: édition organisation.