



## أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي،

### دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى

## *The Impact of Core Competencies in the Competitive Position Through Organizational Learning, A case study of the Greater Belghith Mills Company*

د. رحالية بلال

د. بارة سهيلة

د. جابر مهدي\*

جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق

جامعة باجي مختار، عنابة،

جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق

أهراس، الجزائر

الجزائر

أهراس، الجزائر

bilel.rehahlia@univ-  
soukahras.dz

barasouh@gmail.com

mehdi.djaber@univ-  
soukahras.dz

تاريخ النشر: 2021/08/01

تاريخ القبول: 2021/04/23

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

### ملخص:

تعنى الدراسة بمعرفة أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي في مطاحن بلغيث الكبرى من خلال التعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ومن ثم معالجتها بواسطة برنامج SPSS وبرنامج Smart PLS، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، وظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للمقدرات الجوهرية من خلال التركيز على مصادرها في المركز التنافسي، فكلما زادت قوة المقدرات الجوهرية لدى الشركة زاد تأثيرها -المباشر والغير المباشر عبر التعلم التنظيمي- إيجابيا في المركز التنافسي، وقد خلصت الدراسة الى ضرورة استمرار الشركة في تعزيز وتقوية مقدراتها الجوهرية ودعم التعلم التنظيمي لما لهما من تأثير إيجابي في المركز التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** مقدرات جوهرية؛ تعلم تنظيمي؛ مركز تنافسي؛ موارد؛ ميزة تنافسية.

### Abstract :

The study is concerned with knowing the impact of the core competencies on the competitive position in Belghith Grand Mills through organizational learning, and in order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used a main tool for data collection and then processed by the SPSS and Smart PLS program. The study used the descriptive and analytical approach to answer the study's questions and test its hypotheses. The results of the statistical analysis showed a significant impact on the core competencies by focusing on their sources in the competitive position. If the core competencies increase, their direct and indirect impact through organizational learning increases positively in the competitive position. The study concluded that the company should continue to enhance and strengthen its core competencies and support organizational learning because of their positive impact on the competitive position.

**Key Words:** core competencies; organizational learning; competitive position; resources; competitive advantage.

**JEL Classification:** M54 ,M12 ,L25

\*مرسل المقال: جابر مهدي (mehdi.djaber@univ-soukahras.dz)



## المقدمة:

إن شركات الأعمال يتوجب عليها أن تكون واعية بالدور الذي تلعبه في خضم التحولات الحاصلة والتي في كثير من الأحيان لا يمكن السيطرة عليها، ففي ظل كل هذه الأوضاع على الشركات أن تسعى لتحقيق مركز تنافسي مستدام، ولا يتم ذلك إلا من خلال قدرتها على التطور وتحقيق التكامل بتوسيع مقدراتها الجوهرية واكتشافها واستغلالها الاستغلال الأمثل، فهذه الأخيرة تمثل الأساس المنطقي الذي يُمكن الشركة من إنجاز أهدافها وبلوغ غاياتها من أجل البقاء والاستمرارية. ان تأثير المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المفتوح يحدد أساليبه في العمل ويؤثر على فعاليته وإنجازاته، ما يجعل اللجوء للمقدرات الجوهرية وتفعيلها حتمية لاكتساب مرونة التعامل مع البيئة الديناميكية، فالأهمية القصوى التي تشكلها المقدرات الجوهرية في مضمار الاقتصاد المعرفي أثر على محفزات التعلم التنظيمي ما جعل من الشركات الاقتصادية تعمل بشكل دوّوب على تنميتها عن طريق اكتشافها واستثمارها بكل كفاءة وفعالية، لتحقيق الأهداف والغايات المرسومة وصولاً إلى جملة من المزايا التنافسية التي تضمن البقاء. وتتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟  
وينبثق من التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي درجة التباين في مدى توفر المقدرات الجوهرية في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
  - ما هو واقع التعلم التنظيمي والمركز التنافسي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
  - هل تسهم المقدرات الجوهرية في بناء وتطوير التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
  - هل يتوسط التعلم التنظيمي العلاقة بين المقدرات الجوهرية والمركز التنافسي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى؟
- أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة في محاولتها التعرف الى أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، لما لها من دور في التركيز على مواردها وقدراتها المتميزة لمواجهة تحدي المنافسة الشديدة، كما تستمد أهميتها من خلال بحثها في مدى تأثير المقدرات الجوهرية من خلال مصادرها المختلفة في التعلم التنظيمي، كونه يعبر عن قدرة الشركة على ادارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية. كما تبرز الأهمية من خلال بعث مفهوم المقدرات الجوهرية والتعلم التنظيمي والتركيز عليهما لما يتمتعان به من أهمية بالغة في تحقيق المركز التنافسي المرغوب فيه من طرف الشركة المدروسة، بتنفيذ أنشطة داخلية تحتل أهمية خاصة لاستراتيجيتها وقدراتها التنافسية.

**أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات المستجيبين حول المقدرات الجوهرية من خلال التركيز على مصدرها داخل شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- توضيح واقع المركز التنافسي لدى شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
- بيان تأثير المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.



فرضيات الدراسة: تركز الدراسة على الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى عند مستوى معنوية 0.05.

**منهج الدراسة:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الوضع القائم وتحدد الظروف والعلاقات الموجودة بين المقدرات الجوهرية والمركز التنافسي، وكذلك يعمل على التحليل والربط والتفسير للبيانات، تصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتم استخدام منهج دراسة الحالة لجمع وقائع ومعلومات موضوعية عن الظاهرة المدروسة (لزرع، 2012، صفحة 155)، والذي يُمكن فيما بعد تحليلها وتفسيرها ومن ثم الخروج باستنتاجات منها، من خلال الاستدلال الاحصائي لعلاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية (يصغ واثق، 2006، صفحة 24). اعتمد في جمع البيانات على النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، كما استخدمت استبانة خاصة بهذه الدراسة، واعتمد على مقياس ليكارت Likert. ومعالجة البيانات استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل التحديد، معامل الثبات ومعامل التشبع (Loading).

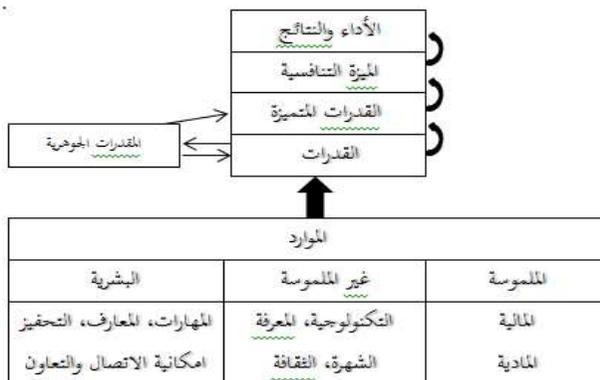
## I. المقدرات الجوهرية

### 1. مفهوم المقدرات الجوهرية:

يمكن اعتبار موارد المنظمة بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها لأداء أفضل على مختلف المستويات، كما تحتاج الى رؤية شاملة ودقيقة من ادارة المنظمة لمتابعة بناء امكانياتها التي يفترض أن تسند القدرات التنظيمية، بالتالي تبني ميزات تنافسية لمنظمة الأعمال. ان استخدام الموارد المتاحة للمنظمة لا يوصلها دائما الى ما تريد من امكانيات وقدرات، ولكن الأمر يعتمد على ضرورة امتلاك المنظمة واستخدام آليات وطرق محددة لكي تبني قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويمكن توضيح الترابط بين الموارد (Resources)، القدرات (Capabilities)، المقدرات الجوهرية (Core Competencies) من خلال الشكل الآتي (الغالي و ادريس، 2007، الصفحات 304-306):



**الشكل 01: "التربط بين الموارد، القدرات والمقدرات الجوهرية"**



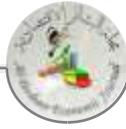
المصدر: (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 304)

ان هذه القدرات العامة تعطي للمنظمة مساحات كافية للمنافسة بمختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة ومتميزة، أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات (Distinctive Capabilities) تنفرد فيها لتشكيل لها ميزات تنافسية (Competitive Advantage) تساهم في ايجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، من جهة أخرى فإن التفاعل المتبادل والمباشر بين القدرات والمقدرات الجوهرية (Core Competencies) يتيح للمنظمة التركيز الجدي على قدرات متميزة تسندها أيضا هذه المقدرات الجوهرية. إن مفهوم المقدرات الجوهرية (Core Competencies)، الذي عجم استخدامه من قبل G.Hamel & C.K.Prahalad، يعني قدرة المنظمة المتنوعة وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة. ويمكن تلخيص آراء الباحثين والمفكرين حول مفهوم المقدرات الجوهرية بالجدول التالي:

**الجدول 01: "آراء بعض الباحثين والمفكرين حول مفهوم المقدرات الجوهرية"**

المفهوم	الباحث	
مجموعة مهارات التعلم الجماعي في المنظمات، وخصوصاً في كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل المسارات المتعددة للتكنولوجيا	Hamel & Prahalad	1
نظام فرعي تقني أو إداري، يكامل بين التكنولوجيا والعمليات والموارد والمعرفة المتنوعة لتقديم منتجات وخدمات من شأنها أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية دائمة	Macmilia & Tampoe,	2
هي الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة والتي تكون بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وتجعلها تتفوق على منافسيها	Hitt & Etal	3
الموارد والقوى الفريدة التي تأخذها المنظمة بالاعتبار عند صياغة استراتيجيتها	krajewski & Etal	4
هي دمج المقدرات والمعرفة التراكمية مثل التقنيات، والإدارة، وغير ذلك والتي تكون مهمة للشركات لكسب الميزة التنافسية	Lin & Etal	5

المصدر: (شفاء العزاوي و أيمن الطائي، 2014، صفحة 165)



كما سبق يلاحظ اختلاف في تعريف المقدرات الجوهرية حسب وجهة نظر كل باحث، ولهذا ينصب الاهتمام في هذا المقام إلى إيجاد تعريف شامل بسيط وواضح للمقدرات الجوهرية، حيث يستدل به في دراسة، وعليه فإن المقدرات الجوهرية تعرف:

● عرفها Hamel & Prahalad (حسون الطائي، 2007، صفحة 114) "بأنها عمليات من التعلم الجماعي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الإنتاج والأنماط المختلفة للتكنولوجيا، أو هي مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية".

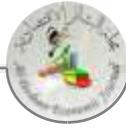
● وحسب Chamberlain & Robinson فهي " تشير إلى أهمية ما هو كامن في موارد المنظمة إذ تعد نقطة البدء لتطوير مواردها وصولاً للغايات المرغوبة مروراً بعملياتها التنظيمية" ( الشيخلي و الكبيسي، 2011، صفحة 54).

● وتعرف القدرة الجوهرية العامة للشركة أنها "نتاج الخبرة والتعلم التنظيمي المتراكم الذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما القدرة الجوهرية الخاصة فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية والتي تتصف بأنها قدرة راسخة وثابتة في الشركة وليست عرضية" (الشمري، 2012، صفحة 65).

نستنتج من هذه التعريفات أن للمقدرات الجوهرية مجموعة من المميزات نذكر منها (حسون الطائي، 2007، صفحة 114):

- تمثل المقدرات الجوهرية مجموعة من المهارات والمعارف المتقدمة التي يصعب تقليدها على الأقل في المدى القريب؛  
- تقود لمستويات عالية من الأداء إذ تساعد المقارنة الرجعية في فهم معايير الأداء المتميز أو الضعيف، كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومتفوقة على منافسيها بإتاحة فرصة الدخول لأسواق جديدة؛  
- ترتبط بالنشاطات والعمليات الأساسية في المنظمة والتي تضيف قيمة أساسية للمنتج والخدمة من خلال فتح عيونها على الزبائن وأصحاب المصالح المهمين.

فالمقدرات الجوهرية هي " أي شيء تفعله- تنجزه- المنظمة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى والتي ربما تستند على موارد بشرية أو رأسمال صعبة التقليد أو تكنولوجيا أو خصائص معينة أو أي إبداع لا يمكن أن يقلد بسهولة" (Schroeder، 2007، صفحة 20). كما نجد تبايناً للآراء حول أنواع المقدرات الجوهرية، حيث صنفت إلى المقدرات الجوهرية العقلية (التبصر) التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعتبر المحرك الأول للميزة التنافسية، وما يميز هذا النوع هي قيمتها غير المحددة التي تعطي في النهاية ثمراً غير محددة والتي يمكن أن تأتي من خلال المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع، أو من المعرفة العلمية المؤدية للابتكار، أو من الملكية الفكرية في المنظمة، أو الإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات، أو تحليل التميز والتركيز. أما التصنيف الآخر كان تحت مسمى المقدرات الجوهرية للتنفيذ المتميز المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات



النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، وتستند إلى حرفية عالية لدى العاملين، فكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة، إن هذان النوعان يمكن أن يوجد في المنظمة ولكل منها مداه الإداري (حسون الطائي، 2007، الصفحات 115-116).

فأهداف المقدرات الجوهرية متعددة ويمكن أن تشمل:

- التركيز الاستراتيجي الذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والمقدرات المتاحة للمؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه الموارد والمقدرات بما يحقق النجاح الاستراتيجي؛

- التأسيس لبنية تحتية تضمن للمؤسسة تكامل مواردها وقابليتها عبر إعادة بناء إجراءات تكاملية؛

- إدارة الوقت بكفاءة وخصوصا في استثمار نفس الموارد والقابليات في الوقت المناسب وبسرعة تفوق منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية؛

- استدامة الميزة التنافسية أهما تسهم في إنتاج أو إعادة إنتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص المؤسسة لمواردها وقابليتها (الشيخلي و الكبيسي، 2011، صفحة 56).

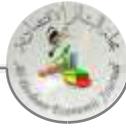
## 2. مصادر المقدرات الجوهرية:

قد يكون للمؤسسة أكثر من مقدرة جوهرية واحدة في مخزون المصادر والموارد المتوفرة لديها، إلا أنها نادرا ما تتمكن من ادعاء تملكها لأكثر من مقدرتين أو ثلاث مقدرات جوهرية. ومن الواضح أن المقدرات الجوهرية توفر للمؤسسة قدرة تنافسية عالية، ولذلك فإنها تعمل كميزة ومصدر فريد و متميز للمؤسسة (حسون الطائي، 2007، صفحة 118). واتفق العديد من الباحثين على أن إدارة التكنولوجيا، رأس المال البشري والمرونة الاستراتيجية تعد من المصادر الأساسية للمقدرات الجوهرية.

**1.2. الإدارة التكنولوجية:** مثلها مثل مقدرات الإدارات الأخرى، فالتركيز على النظرية المستندة إلى التكنولوجيا هي مقدرات في مجال تصبح حرجة عن التركيز على استعمال التكنولوجيا في عمليات الإنتاج التي تعد مسألة جوهرية للمنظمات، حيث يضيف Wang إن المقدرات الجوهرية الخاصة بالإدارة التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة، وإجراءات، وتجربة ومعدات، وقدرتها على تطوير أو تصميم منتج جديد (البغدادي و العطوي، 2014، صفحة 59).

كما يرى تومسون وستريكالاند (تومسون و ستريكالاند أيه جي، 2006، صفحة 91) انه قد يتطلب الدخول الناجح إلى السوق قدرات تكنولوجية غير متاحة للمنافسين الجدد، أو مهارات وأساليب تكنولوجية لا يمكنهم تعلمها أو إتقانها بسهولة وقد تمنع براءة الاختراع أو حق الامتياز الدخول إلى الأسواق، كما قد يمنع نقص الأفراد ذوي المهارة التكنولوجية العالية، وعدم القدرة على التنفيذ تقنيات التصنيع المعقدة.

**2.2. المرونة الاستراتيجية:** هي قدرة الشركة على التغيير أو الاستجابة بسرعة للتغيير في ظل بيئة تنافسية (Vijande, sanchez, & Trespacios, 2012, p. 1082)، في حين يعرفها (الهدلة) قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخليا وعلاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان، حتى من خارج



حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة" (الهدلة، 2013، صفحة 52). وتنطوي على تفاعل العديد من العناصر بما في ذلك الإجراءات المستمدة من الدراسات التحليلية ووضع السيناريوهات لمواجهة التغيرات ووضع الاستراتيجيات لكل سيناريو والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وتتحلي أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال الآتي (تاية محمد، 2013، صفحة 440):

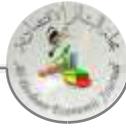
- تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية بشكل مناسب؛
- تسمح للمنظمات الرد على البيئات الغير مستقرة، واستخدام الموارد للتكيف مع الظروف المطلوبة؛
- زيادة النمو وطول الأجل للمنظمات باكتساب موارد جديدة، وزيادة قابليتها لتوليد المزايا التنافسية.

**2.3. رأس المال البشري:** يعرف رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة. فهو أصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وبالتالي فهو الثروة الحقيقية وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار. فتراكم رأس المال البشري المدرب والكفؤ يعتبر عاملاً وحيداً لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يعتبر العاملون أكثر الأصول ثمناً لأنهم مصدر تفوق المنظمة، إذ يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع إمكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي ( جبار كاظم، عبيد، و مخيف، 2015، صفحة 298).

## II. التعلم التنظيمي:

يهدف لاكتساب معارف متنوعة لتحقيق الاستجابة للتغيرات الديناميكية والتطور التنظيمي، كما يعبر عن قدرة المؤسسة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح المنظمة ذات قيمة كبيرة بالأخص عندما تتحقق حالة الموازنة بين مكوناته وبيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، إن امتلاك المنظمة لهذه القدرة يمكن أن يعدّ المفتاح الرئيس لتطوير إجراءات جديدة أو تحسين القائم منها، وإن تحقيق التعلم التنظيمي بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المنظمة من السعي المستمر لتطويرها فلا شك إنها ستسهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعلها بمنأى عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها التنافسية، لكن التعلم للاكتشاف أو التعلم لطرح الأفكار يمكن أن يكون أكثر قيمة من غيره، إذ تعدّ عمليات التعلم التنظيمي ذات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التكنولوجيا وعندما يكون المنافسين في مضمار أو سباق التعلم نفسه، ولا يمكن أن تتم هذه العمليات الاجتماعية والجوهرية بشكل متجمع ولا تحدث فقط من خلال قيام الأفراد بالتقليد والمحاكاة وإنما تحدث من خلال التعاون والاشترك والتداخل لفهم المشاكل المعقدة (المعاضدي، 2007، الصفحات 23-25).

إن التعلم التنظيمي هو عملية رسمية تستمد من التجارب والخبرات المتراكمة فضلاً عن القابليات والمقدرات المختلفة التي يمكن أن تساعد في تكوين التعلم التنظيمي من خلال التعلم من أن مجالات نجاح المنظمة فهذه الأخيرة تكتسب مهارات في خلق المعرفة وتحويلها وتعديل السلوك الذي يعكس معرفة جديدة. فقابليات التعلم التنظيمي



تشمل التدريب المتاح والخبرة الفنية ومستوى المعرفة. فتوفر التدريب **Training Provide** والخبرة التقنية القوية في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لغرض تحسين الكفاءات الأساسية فيها، وإن إتاحة التدريب سوف يسبب زيادة نسبة كبيرة من متعلمي التكنولوجيا المتاحة أو المستخدمين والتي ستؤثر إيجاباً على عمل ونتائج استراتيجيات المنظمة (زكي على، 2018، صفحة 30)، فتوفر التدريب الكافي لمساعدة المنظمات على الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لتكنولوجيا المعلومات وتطويرها إلى وظائف الأعمال المتفوقة لتحقيق قيمة الأعمال المحتملة، وبالتالي فإن المنظمات التي تركز موارد تدريبية كبيرة في الأكثر عرضة لتنفيذ أعمالها وتحقيق قيمتها بنجاح (Guang-Gwo ، Ping-Chih ، و Fen-Hsiu ، 2007 ، صفحة 681). أما عن الخبرة التقنية **Technical Expertise** فهي تضم مفهوم المعرفة والمهارة التقنية لكن بأسلوب عميق عادة تكتسب الخبرة التقنية من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين غالباً ما يؤدي هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة التقنية (حمادي، 2013، صفحة 63). فهي توصف بالمستوى الراسخ للخبرات الفنية المتخصصة المتوافرة في المنظمة، وإن عدم وجود هذه الخبرة التقنية كعامل رئيسي سوف يثبط تطور المنظمة وتطورها وتنمية مواردها وتشير كذلك إلى المهارات اللازمة لخلق قدرات في استخدام الأنظمة والتي تحدد نجاح المنظمة علاوة على ذلك، فإن القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات بنجاح يؤدي إلى تمتع المنظمات بمستويات عالية من الخبرة التقنية ما يجعلها تتقن الأعمال الإلكترونية ما يساهم في رفع أداء المنظمات بشكل أعلى من المنظمات ذات المستويات الدنيا من الخبرة التقنية (زكي على، 2018، صفحة 63). إن مستوى المعرفة **Knowledge level** يشير إلى الدور الحيوي في بناء المنظمة حيث يؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة (العلي، 2009، صفحة 275) فآثار مستوى المعرفة على الأفراد يجعلهم أكثر مرونة بالإضافة إلى أنه يساعد للوصول لرضا العمل لديهم، وهذا يعني دفع العاملين إلى بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال، كذلك يساعد مستوى المعرفة لدى المنظمة في جعلها أكثر فعالية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة ومواءمة لأعمالها، كما يؤثر مستوى المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة من خلال أثره على تقديم منتجات ذات قيمة وتقديم منتجات مستندة على المعرفة (بدروني، 2011، صفحة 10).

### III. المركز التنافسي:

#### 1. ماهية المركز التنافسي:

تسعي المؤسسة منذ نشأتها جاهدة لتحقيق مزايا تنافسية تكسبها مركز تنافسي على مستوى كل قطاع من قطاعات السوق المستهدفة، وهو ما يتطلب جهداً مكثفاً وتطوير مستمر لمكونات نشاط التسويق والبيع، وترسيخ الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة وخدماتها لدى العملاء مقارنة بالمنافسين. فالمركز التنافسي يقصد به موقع المؤسسة في سوق الأعمال أو النشاط الذي تعمل فيه، والمكانة التي توضع فيها من قبل الأطراف ذات العلاقة بما يجانب تقييمها هي لنفسها، وما ينسب إليها من قدرة على التأثير في السوق أو توجيه مساره أو السيطرة عليه والتحكم



فيه، وذلك على ضوء ما تتمتع به من نقاط قوة وما لديها من فرص، وما تعانيه من نقاط ضعف وما تواجهه من قيود وتهديدات" ( محمود أبو بكر، 2004، الصفحات 274-275).

كما يعرف "المركز التنافسي أنه ينشأ نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية فالتغيرات الخارجية التي تحدث على احتياجات العملاء سواء أكانت تكنولوجية اقتصادية أو قانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، أما العوامل الداخلية فتعتمد على مدى امتلاكها لقدرات بشرية وخبرات وتكنولوجيا وأداء مالي وإداري لم يتوفر لدى المنافسين الآخرين، إضافة لامتلاكها أساليباً وطرقاً حديثة لتنفيذ الإجراءات المالية والإدارية وتلبية طلبات الزبائن (النجار، 2013، صفحة 355). يعرف كذلك على أنه "محاولة المؤسسة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون بحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدّمه" (الصحن، 1996، صفحة 127).

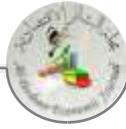
من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

- ✓ المركز التنافسي يعتمد على الميزات الجديدة التي تحصل عليها مؤسسة الأعمال، مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها ولأطول فترة ممكنة؛
- ✓ كما أن المركز التنافسي هو تقديم مستويات عليا من الأداء، وتقديم سلع وخدمات متميزة عن المنافسين بصفة دائمة، مع قدرة المؤسسة على الحفاظ على كل هذا لأطول وقت ممكن؛
- ✓ كما أن مكانة وقوة المركز التنافسي تتحدد بمجموعة من العوامل أو المعايير المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، ويتم تحديدها وتوصيفها على ضوء المقارنة مع المنافسين والذين لهم علاقة بالمؤسسة؛
- ✓ لا يتم الحصول على المركز التنافسي بمحض الصدفة، إنما هو نتاج لخبرات متراكمة ورصيد عميق من الممارسات والعلاقات والإنجازات، فقد يكون المركز التنافسي عبارة عن خليط من نقاط القوة وأوجه الضعف الذاتية، بجانب مجموعة الفرص المتاحة والقيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

## 2. مؤشرات قياس المركز التنافسي:

إن بناء مركز تنافسي أو الحصول عليه ليس نهاية المنافسة، بل يجب المحافظة عليه وتطوره، لأن المؤسسة ليست في معزل عن المنافسة، لذا يجب أن تعتمد على مؤشرات التي يمكن أن تقيس بها هذا المركز التنافسي، وهي عديدة، ولعل أهمها مؤشر الحصة السوقية ومؤشر البحث والتطوير والتوزيع.

**1.2 الحصة السوقية:** تعرف الحصة السوقية على أنها نسبة تعبر عن نصيب الشركة من الصناعة، وهي تعد عنصراً مهماً جداً وأساسياً للشركات فمن خلاله تستطيع أن تحقق الربحية العالية التي بإمكانه أن يستخدمها في توسيع أعمالها، والذي سيقود إلى زيادة الانتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الانتاج (الجانبي، 2000، صفحة 34)، كما تعرف على أنها الحصة التي تمتلكها شركة ما من الحجم الاجمالي للأعمال التجارية في نفس النوع من البضاعة أو الخدمات (Subhash، 2000، صفحة 201)، وتعتبر الشركة التي تحصل على أكبر حصة سوقية شركة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو ادخال تكنولوجيا حديثة إلى السوق، وتحقيق تغطية



سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها انتشار ترويجي ملائم تحقق لها التوسع في حجم الاسواق الاجمالية، وحماية الجزء الحالي لها من السوق (نعمون ، 2011، صفحة 79) ومن أبرز الظواهر المرتبطة بالحصة سوقية العالية هو انخفاض تكاليف الانتاج والتسويق وفقا لمنحنى الخبرة ( أبو أمين، 2014، صفحة 78). ان تنمية الحصة السوقية تعد الشغل الشاغل للعديد من الشركات، وفي حقيقة الامر أن هذا لا يتم بدون تخطيط استراتيجي نابع من رؤية الشركة، فالتقييم المبدي للسوق يعد المدخل للوقوف على الصفات والخصائص ودرجة المنافسة والاستثمار المطلوب، وأدوات التطوير والتوزيع ودرجة ثبات الطلب، وتقدير حجم ونوعية الزبائن المرتقبين في السوق، ويعني تحليل الموقف السوقي بتحديد خصائص السوق الماضية والحالية والمستقبلية الذي تعمل فيه الشركة (نعمون ، 2011، صفحة 86)، بعدها يتم تقييم الفرص والمخاطر التسويقية حيث أن أغلب المنظمات قد أدركت حقيقة لا يمكن تجاهلها وهي أن الصناعات الحالية لن تدوم فلا بد أن يأتي زمن تتغير فيه، لأنها لا يمكن أن تناسب جميع الفترات الزمنية ونتيجة حتمية سوف يختلف التنافس في المستقبل عن التنافس في الوقت الحالي. ويرى Pearce & Robinson أن تقييم الفرص والتحديات يعد من الأساسيات المهمة في حياة الشركات لأنه يساعد على تحديد الخيارات ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للفرصة، مما يفيد الشركة في أن تضع أمامها البيئة التي تناسبها وتحقق لها الفائدة الأكبر (Pearce و Robinson، 1985، الصفحات 257-258)، كذلك يمكن تحديد الفرصة من خلال توافقها مع قيم وموارد المنظمة، لأن تلك الفرص هي التي يمكن اقتناصها (Thompson J.L & Martin, 2005, p. 238). بالإضافة لما سبق على المنظمات بناء كفاءات وقدرات تساعد على الاقتناص كما يقول Christensen أن الفرصة دون كفاءة طريق لأرض الجن . اما دراسة دورة حياة المنتج تعد من النقاط الاساسية في تنمية الحصة السوقية كونها مراحل متعاقبة ومتصلة لنظام المنتج، بدأ من الحصول على المواد الأولية أو استخراج المواد الخام، وحنى التخلص من المنتج ( أقاسم و ساوس ، 2011، صفحة 96).

**2.2. البحث والتطوير:** يهدف نشاط البحث والتطوير إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج والعمليات ويميز عادة بين نوعين من البحث: بحث أساسي وبحث تطبيقي. أما التطوير فهو استخدام لنتائج البحث، الأساسي والتطبيقي، من أجل إدخال تحسينات سواء في المنتجات أو العمليات (رحيم ، 2002، صفحة 42) وللمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة يجب عليها دفع المنتجات الجديدة حتى تعزز نموها وربحيتها في المستقبل، ولن يتم هذا إلا إذا تبنت المؤسسة وظيفة البحث والتطوير، حيث باعتبارها الوظيفة التي تهتم بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج (شارلز و جونز، 2001، صفحة 165)، ولها أهمية كبيرة في المؤسسة لأن لها علاقة مباشرة بتحقيق أهدافها وتعزيز مركزها التنافسي، وتتجلى أهمية وظيفة البحث والتطوير في النقاط التالية ( سيد مصطفي، 1999، صفحة 276.275):

✓ خلق مزايا تنافسية للمؤسسة، واستغلال الفرص التي يطرحها المحيط، وبالتالي زيادة حجم المبيعات والاستجابة لحاجات العميل الذي يتميز بالتغير والتجدد؛



- ✓ متابعة التطورات التكنولوجية والفنية في المنتجات وحتى في آلات الإنتاج وهذا كله من أجل مساندة المؤسسة للتطورات التي تحدث في جودة المنتجات؛
- ✓ يؤدي التصميم الجيد إلى وفورات في تكاليف الإنتاج وإلى تحسين الجودة ومن ثم زيادة عائد المبيعات وهذا كله يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تكتسب الوظيفة أهميتها من كونها محددًا أساسًا لمدى سلامة استعمال بعض المنتجات وهذا مما يرفع من قيمة المنتج لدى المستهلك؛
- ✓ حصر مستمر للمصادر المختلفة للأفكار المؤدية إلى تصميم منتجات جديدة أو تطوير منتجات حالية؛
- ✓ دراسة وتقييم الأفكار الخاصة بتصميم منتجات جديدة تتسم بفاعلية الأداء الوظيفي أو تطوير المنتجات القائمة مما يرفع من مكانة المنتج في ذهن المستهلك؛
- ✓ الموازنة بين حجم وظيفة الموارد المتاحة للمنظمة وخصائص المنتجات المقدمة.

**2.3. التوزيع:** إن نجاح تسويق المنتجات لا يقتصر على مجرد إنتاجها بالشكل والجودة التي يرغبها المستهلكين، ثم تسعيرها بأسعار مناسبة لهم، ثم تعريفهم بها وترغيبهم وإقناعهم بشرائها، وإنما يتطلب بيع هذه المنتجات أيضا توزيعها وتوفيرها وجعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين للزبائن، فالتوزيع هو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفعالية، بالكمية والنوعية والوقت الملائم من خلال قنوات التوزيع (بن قطاف و بن حمودة ، 2017، صفحة 198)، ولقد تزايدت أهمية وظيفة التوزيع نظرا للزيادة الكبيرة في عدد المنتجات المعروضة والمقدمة في الأسواق، إضافة إلى تكديس متاجر الموزعين بالعديد من هذه المنتجات.

أصبحت الشركات اليوم تسعى لبناء مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية عن طريق استغلال الوظائف المادية للتوزيع والمتمثلة في النقل والتخزين، والوظائف التجارية له والمتمثلة في زيادة الطلب، الإعلام والإشهار، الخدمات. لاعتباره أهم وظائف التسويق لأهميته للمنتج والمستهلك كونه يحقق للمنتج تصريف المنتجات وعدم تكديسها في المخازن وتوسيع رقعة السوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن للتوزيع أهمية بالنسبة للمستهلك تتمثل في تلبية حاجاته ورغباته، حيث يضع المنتج تحت تصرف المستهلك أينما وجد، ويساعد على خلق المنافع الزمانية، المكانية، الحياة والمتعة الشكلية، وقد تؤدي هذه المنافع لكسب ولاء المستهلك اتجاه المنتج ( حنا، 1985، صفحة 207).

#### IV. الجانب الميداني للدراسة:

##### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الإدارة العليا والوسطى بشركة مطاحن بلغيث الكبرى، والمتمثل عددهم 65 موظف، ونظرا لصعوبات موضوعية، يتعذر إجراء الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى بشركة مطاحن بلغيث الكبرى، حيث نجد الإدارة



العليا تتكون من 19 موظف، تم توزيع 15 استبانة عشوائيا، اما الادارة الوسطى تتكون من 46 موظف وتم توزيع 35 استبانة عشوائيا بمجموع 50 استبانة في الادارتين، كونهم الأقدر على فهم طبيعة الدراسة وأبعادها، والذين يعتبرون أكثر إلمام وذو دراية كافية بالوضع العام الذي تتفاعل فيه الشركة، تم استرداد 44 استبانة قابل للتحليل الإحصائي.

## 2. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

قدرت نسبة الذكور من المستجيبين ب (56.8%) والنسبة المتبقية (43.2%) إناث ويرجع ذلك لما تتطلبه هذه المناصب من جهد كبير واستعداد لأداء المهام في جميع الأوقات ومع أطراف مختلفة، الامر الذي يمكن أن يتعذر على الأنثى القيام به والالتزام بتأديته، وكذلك نلاحظ أن ما نسبته (88.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب هذا ما يبرز توجه الشركة في منح الطاقات الشابة والكفؤة وذات المهارات العالية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما نجد أن (88.6%) من أفراد عينة الدراسة من ذوي الشهادات الجامعية والمؤهلات العلمية التي تسمح لهم بتقلد مناصب مهمة داخل الشركة، ويتضح كذلك أن ما نسبته (43.2%) من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بأقدمية معتبرة في الشركة ما يؤكد أن الأفراد المستجيبين لديهم دراية ونظرة عميقة للأحداث التي تحيط بالشركة وأن ما نسبته (56.8%) لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بالإضافة الى مؤهلات العلمية تجعلهم جديرون بأن يتقلدوا مناصب على مستوى الادارة الوسطى أو العليا حيث نجد أن ما نسبته (31.81%) من المستجيبين ينتمون للإدارة العليا وأن (68.18%) هم من الادارة الوسطى.

## 3. الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:

### الجدول 02: "الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
المرونة الاستراتيجية	3.640	0.837	72.8%	موافق
رأس المال البشري	3.632	0.883	72.6%	موافق
الادارة التكنولوجية	3.837	0.794	76.7%	موافق
المقدرات الجوهرية	3.659	0.639	73.1%	موافق
التعلم التنظيمي	3.613	0.813	72.2%	موافق
المركز التنافسي	3.574	0.638	71.4%	موافق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2) أن الوسط الحسابي الموزون العام لمتغير المقدرات الجوهرية قد بلغ (3.659) والانحراف المعياري (0.639) والأهمية النسبية بلغت (73.1%) ما يبرز قوة تبني لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير المستقل حيث كان هناك اتفاق في آراءهم على أبعاد المقدرات الجوهرية، مما يدل على أن الشركة المبحوثة لديها القدرة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية والرد على المتغيرات البيئية، وتبني تقنيات جديدة لإنتاج منتجات أقل تكلفة وأفضل وأسرع من المنافسين، بالإضافة تركيز الشركة على الرأس المال البشري باعتباره مصدر تفوق الشركة

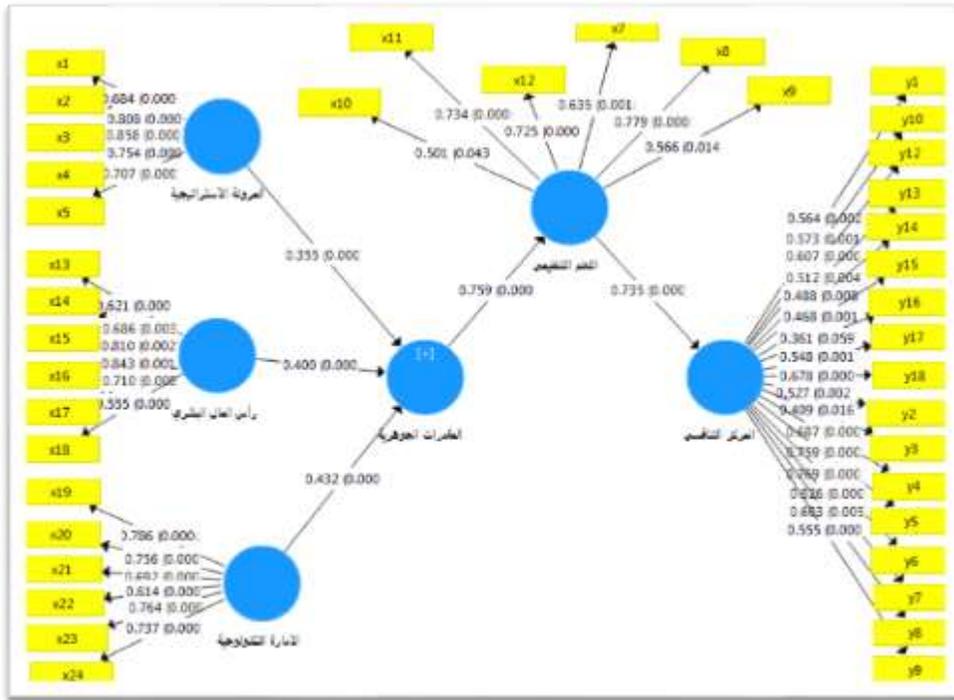


والذي يؤهلها لاكتساب مزايا تنافسية، فكل موظف يمتلك كفاءة فكرية وريادية تسهم في رفع كفاءة العمل ويسعى لزيادة مخزونه الفكري بالاطلاع على أهم ما يتعلق بأعمالهم. كما نجد الشركة تولي اهتماما بقوة مقدراتها التكنولوجية والتي تسمح بإحداث تغييرات هيكلية عميقة تحسن من جودة المنتجات وتخفيض التكلفة، ونلاحظ من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي لمتغير التعلم التنظيمي قدر ب (3.613) والانحراف المعياري (0.813) بأهمية نسبية (72.2%) ما يبرز اتفاق المستجيبين حول فقرات المتغير وقوة تبنيهم لها حيث ابرزت سهولة تحويل المعرفة بكفاءة ما يزيد من امكانياتها في الاستجابة لتنافسية السوق، كما أن العاملين في الشركة يعملون للرفع من مستوى أدائهم الوظيفي من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي، ما يسهم في نشر المعلومات وتبادل المعارف والخبرات، ويجعلهم يتسمون بالوعي المتنامي مما يرفع قدراتهم في حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.

أما بالنسبة للمركز التنافسي نجد أن اتجاه آراء عينة الدراسة هو موافق، حيث أن المتوسط الحسابي الموزون قدر ب (3.574) والانحراف المعياري (0.638) والاهمية النسبية (71.4%) ما يبرز اتفاق آراء المستجيبين حول فقرات المتغير من خلال كون الشركة تهتم بتنمية حصتها السوقية من خلال كسب ولاء زبائنها الحاليين وتحفيز الزبائن المحتملين، ودراسة السوق للعمل على خفض تكلفة منتجاتها بالمقارنة مع منتجات المنافسين، والتركيز كذلك على البحث والتطوير من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في الجانب التكنولوجي والفني، والعمل على دراسة المصادر المختلفة للأفكار المؤدية الى تصميم وتطوير المنتجات وترفع من مكانة المنتج في ذهن المستهلك، كما تشجع العاملين على اكتشاف وتطبيق أساليب جديدة في توزيع منتجاتها بهدف تغطية كل منافذ التوزيع البيعية، كما تقوم بالتحديث المستمر لشبكات التوزيع من أجل تقديم أجود المنتجات لزبائنها.

**4. التحليل العملي لفقرات البحث:** تم الاعتماد على برنامج Smart PLS في حساب معامل التشبع، أما قبول أو رفض العامل يستند الى نسبة P-Value التي من المفترض أن تكون أقل من (0.05)، وعندما تكون النسبة أكبر من (0.05) يرفض العامل ويتم حذفه. تقيس نسبة ألفا كرونباخ مدى ثبات الاستبانة في حالة اعادة توزيعها مرة أخرى ضمن مدة محددة من الزمن، وتعد مقبولة اذا سجلت نسبة أكبر من (70%) (Taber, 2018, pp. 1276-1277).

الشكل 02: "نسب التشيع ومستوى المعنوية"

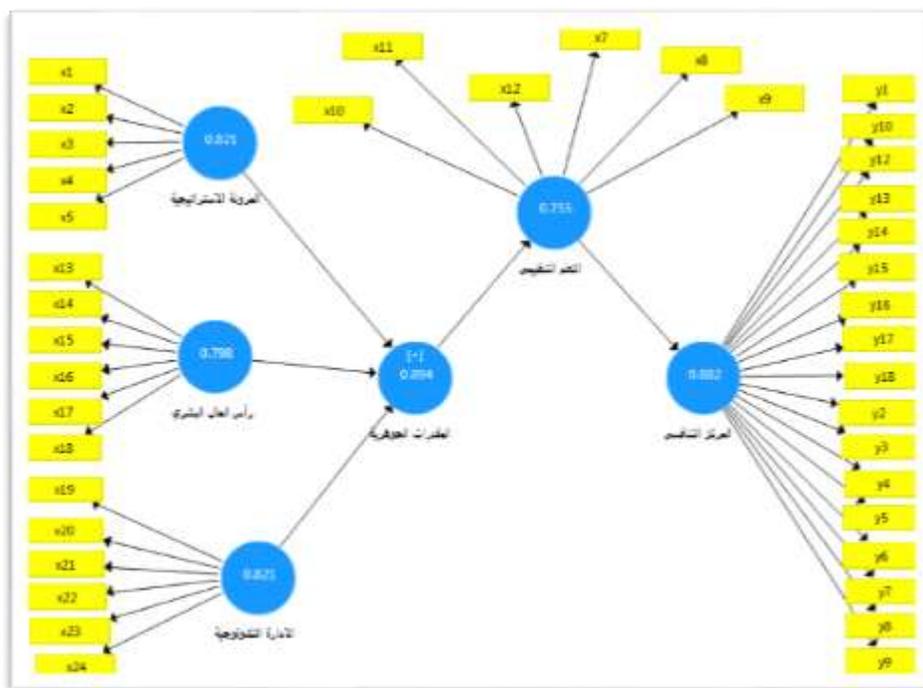


المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

حسب الشكل (2) الذي يعرض نتائج التحليل العاملي التوكيدي من نسب التشيع (loading) ومستوى المعنوية (p-value) لفقرات أبعاد المقدرات الجوهرية (Independent variable) وكذلك بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي (Mediator variable) ومتغير المركز التنافسي (Dependent variable)، يتضح منه أن فقرات أبعاد المقدرات الجوهرية المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية، رأس المال البشري والادارة التكنولوجية) جميعها حققت نسبة تشيع مقبولة بالاستناد الى (p-value) التي حققت نسب أقل من (0.05) ما عدا الفقرة (x6) التي تم حذفها كونها حققت نسبة أكبر من (0.05).

أما بالنسبة لمتغير التعلم التنظيمي فإن جميع فقراته حققت نسبة تشيع مقبولة بالاستناد الى (p-value) التي حققت نسبة أقل من (0.05). ونلاحظ كذلك من الشكل أن فقرات المركز التنافسي لديها نسبة تشيع مقبولة بالاستناد الى (p-value) التي كانت نسبتها أقل من (0.05) ما عدا في الفقرة (y11) التي تم حذفها كون (p-value) أكبر من (0.05).

الشكل 03: "معامل الثبات ألفا كرونباخ"



**المصدر:** من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

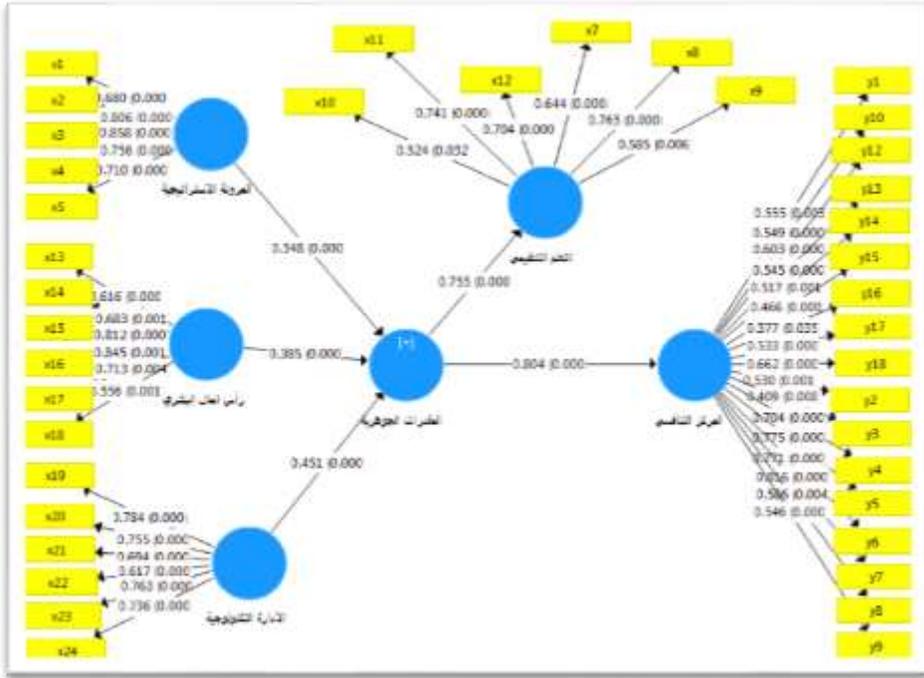
والملاحظ من الشكل (3) أن نسب ألفا كرونباخ جميعها سجلت نسبة أكبر من (70%)، بذلك فإن أداة الدراسة تمتاز بالثبات من خلال ما حققته متغيرات الدراسة.

**5. اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث:** تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير المقدرات الجوهرية على المركز التنافسي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى من خلال التعلم التنظيمي، وتم الاعتماد على معامل Beta لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) في المتغير التابع (المركز التنافسي) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي). وقد وضعت ثلاث فرضيات لاختبار العلاقة بين متغيرات البحوث وهي:

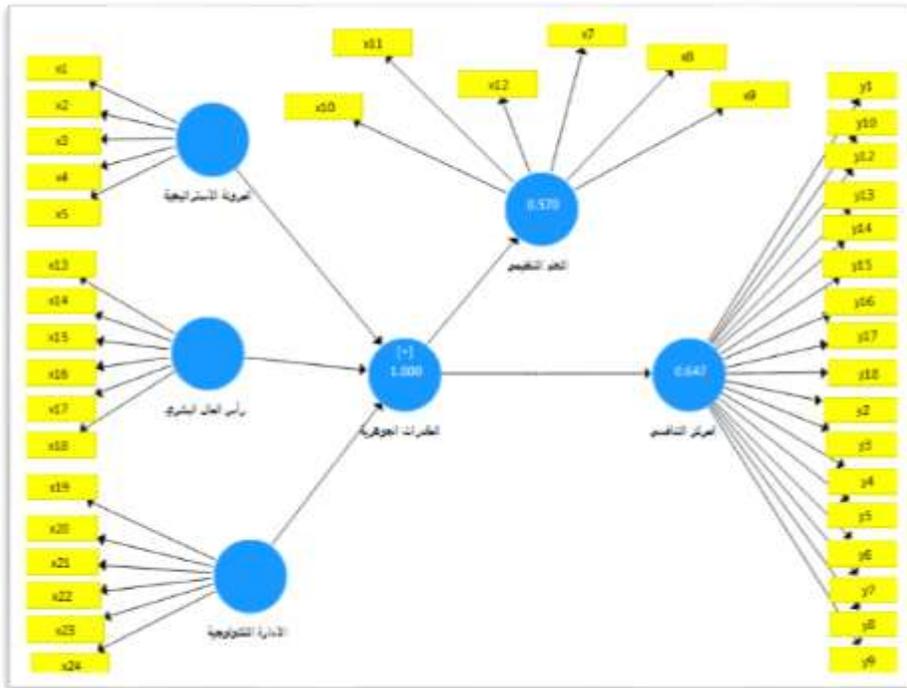
**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.

يبين الشكل (4) نتائج معامل التأثير Beta والشكل (5) نسبة معامل التحديد، والجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير

الشكل 04: "معامل التأثير Beta"



الشكل 05: "معامل التحديد R<sup>2</sup>"



المصادر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS



### الجدول 03: "نتائج اختبار تأثير المقدرات الجوهرية في التعلم التنظيمي"

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل Beta	قيمة T	R <sup>2</sup>	قيمة F	P-value
المقدرات الجوهرية	التعلم التنظيمي	0.755	9.335	0.570	1.328	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يتضح من الشكل (5) والجدول (3) أن المقدرات الجوهرية تؤثر في التعلم التنظيمي بنسبة (75.5%) وبمستوى معنوية (0.000) وأن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> جيدة وتدل على أن المقدرات الجوهرية تفسر (57%) من التباين الحاصل في التعلم التنظيمي، بالتالي وفق هذه النتائج تقبل الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية على المركز التنافسي في شركة مطاحن بالغيث الكبرى. يبين الشكل (4) نتائج التأثير Beta والشكل (5) نسبة معامل التحديد، والجدول (4) نتائج اختبار علاقة التأثير.

### الجدول 04: "نتائج اختبار تأثير المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي"

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل Beta	قيمة T	R <sup>2</sup>	قيمة F	P-value
المقدرات الجوهرية	المركز التنافسي	0.804	14.087	0.647	1.831	0.000

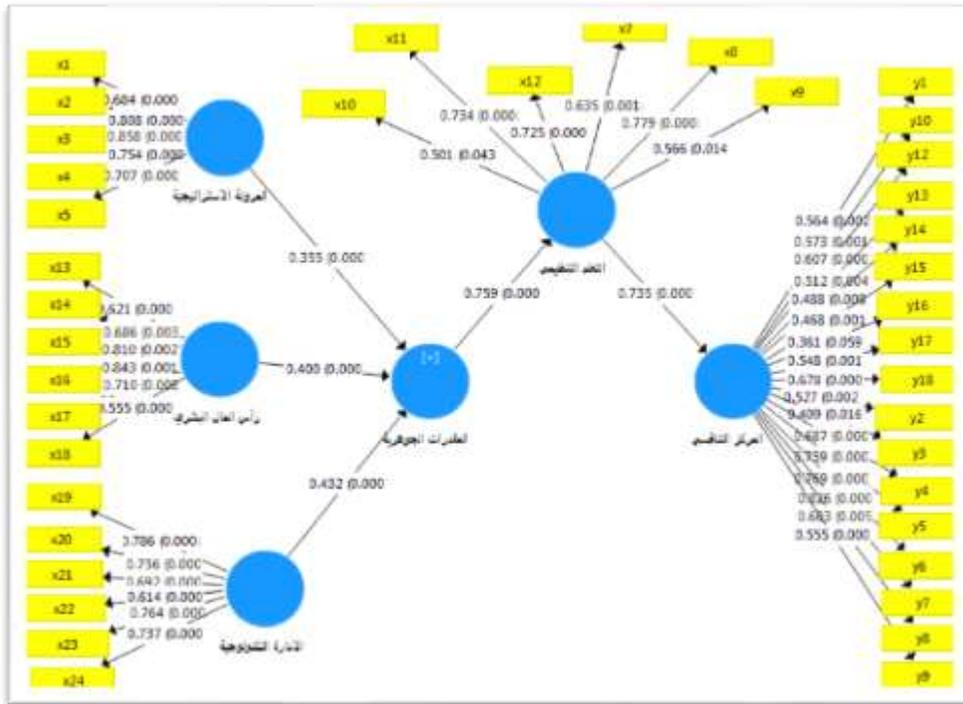
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

يتضح من الشكل (5) والجدول (4) أن المقدرات الجوهرية تؤثر في المركز التنافسي بنسبة (80.4%) وبمستوى معنوية (0.000)، وأن نسبة معامل التحديد R<sup>2</sup> جيدة وتدل على أن المقدرات الجوهرية تفسر (64.7%) من التباين الحاصل في المركز التنافسي، بالتالي وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي. ولغرض حساب الأثر الغير مباشر (Indirect effect) يمكن استخدام طريقة (Preacher & Hayes) والتي تتكون من خطوتين أساسيتين هما:

- تحليل التأثير الكلي للمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) في المتغير التابع (المركز التنافسي) من خلال المتغير الوسيط (التعلم التنظيمي)، ويجب أن يكون التأثير الكلي (Total effect) معنوي.
  - إيجاد حدود الثقة العليا والدنيا ويجب أن لا تتقاطع هذه الحدود مع الصفر.
- وتبين نتائج الاختبار وفق الشكل (6) والجدول (5) الآتي:

الشكل 06: "التأثير الكلي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي"



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

الجدول 05: "الأثر الغير مباشر وحدود الثقة"

Bootstrapped Confidence Interval		T-value	SE	Indirect effect	Path b	Path a
95% UL	95% LL	5.469	0.102	0.558	0.735	0.759
0.758	0.358					

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

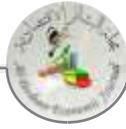
يتضح من الشكل (6) والجدول (5) أن المقدرات الجوهرية تؤثر في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي بنسبة (55.8%)، وهذه النسبة معنوية طبقا الى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.469) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96)، وما يعزز ذلك قيمة P-value عند حساب الأثر الغير مباشر Indirect effect التي قدرت بـ (0.000)، بالتالي الشرط الأول بأن يكون التأثير الكلي معنوي تحقق، ويلاحظ من الجدول (5) أن الحد الأعلى والأدنى لا تتقاطع مع الصفر، بذلك تحقق الشرط الثاني. وفق هذه النتائج تقبل الفرضية التي مفادها، وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي في شركة مطاحن بلغيت الكبرى.



## الخاتمة:

بناء على ما تقدم من نتائج، يمكن ادراج الاستنتاجات الآتية:

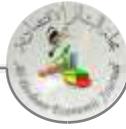
- وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول مصادر المقدرات الجوهرية، وهذا يعزى لقوة تبنى المستجيبين وادراكهم لأهميتها في شركة مطاحن بلغيث الكبرى.
  - وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول متغير التعلم التنظيمي (Mediator) وهذا مفاده أنهم يملكون تصور كافي حول التعلم التنظيمي ومتطلباته في شركة مطاحن بلغيث الكبرى، حيث أنهم يتسمون بالوعي المتنامي النابع من التشجيع على نشر المعلومات وتبادل المعارف والخبرات، ما يكسبهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.
  - وجود اتفاق من طرف أفراد عينة الدراسة حول المركز التنافسي، حيث أظهرت نتائج الدراسة تصور قوي لدى الأفراد المستجيبين حول فقرات المتغير المعتمد.
  - أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي، ما يشير الى أنه كلما زاد الاهتمام بالمقدرات الجوهرية كلما زادت القدرة على اكتساب مركز تنافسي قوي في السوق.
  - أشارت النتائج الاحصائية الى أن التعلم التنظيمي يؤثر معنويا في المركز التنافسي، ما يبرز أنه كلما ارتفعت مؤشرات التعلم التنظيمي داخل الشركة المبحوثة كلما زادت القدرة على بناء مركز تنافسي قوي.
  - من خلال النتائج اتضح وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي، وهذا يشير الى أن اجابات عينة الدراسة تؤكد على أنه لتحقيق مركز تنافسي قوي يجب على الشركة المبحوثة أن تعمل على التحسين المستمر عن طريق الاستفادة من مصادر المقدرات الجوهرية المتاحة لديها، وتفعيل مقومات التعلم التنظيمي.
- وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن دعم المركز التنافسي من خلال التوصيات الآتية:
- ضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من طرف قادة شركة مطاحن بلغيث الكبرى، من خلال الاستجابة المستمرة لتطلعات زبائنهم بتقديم منتجات ذات جودة متميزة.
  - التركيز على تنمية رأس المال البشري من طرف قادة شركة مطاحن بلغيث الكبرى، والحرص على جذب واستقطاب أفراد ذو مهارات متميزة ومبدعة.
  - زيادة العمل من طرف قادة شركة مطاحن بلغيث الكبرى على تحسين أعمالها وأنشطتها ومواكبة أساليب العمل الجديدة، وتفعيل تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة لمعالجة مشاكل التنظيم والتسيير.
  - مساعدة الموظفين على التشارك المعرفي بإيجاد طرق جديدة للوصول الى المعرفة من خلال لقاءات دورية لجميع الموظفين للحوار وتبادل الأفكار والخبرات، وكذلك الاحتكاك مع الشركات داخل الوطن و/أو خارجه.



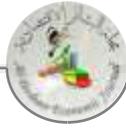
- تعزيز العلاقة مع الموظفين من خلال تثمين النجاحات المحققة، وتنمية قدراتهم ودعم جهود التغيير المبدولة من طرفهم في سبيل تقدم وتطوير الشركة.
- التأكيد على بناء مركز تنافسي قوي من خلال الاهتمام المستمر بالمصادر المختلفة للأفكار المؤدية الى تصميم وتطوير المنتجات، وكذا مسايرة التطورات الفنية والتكنولوجية.
- تعزيز المركز التنافسي للشركة عن طريق الاستجابة السريعة لتطلعات زبائنها واستمالتهم من خلال سياسة توزيعية مضبوطة ترمي لتغطية كل منافذ التوزيع البيعية.

### قائمة المراجع:

- تامر هادي عبود الجانبي. (2000). أثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال. الكوفة، العراق: كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- أثر أيه تومسون، و أيه جي ستريكلاوند أيه جي. (2006). الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العلمية. بيروت، لبنان: لبنان ناشرون.
- أحمد سيد مصطفى. (1999). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة و الخدمات. القاهرة، مصر: مكتبة أنجلوا المصرية.
- إيمان نعمون. (2011). دور استراتيجيات التمييز في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة الصناعية. بسكرة، الجزائر: جامعة بسكرة.
- جميل حسن النجار. (2013). أثر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 29، 342-382.
- حسين رحيم. (2002). الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، . التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. بسكرة، الجزائر: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر.
- سرمد حمزة الشمري. (2012). التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الرافدين، العدد 29، 2012، ص 11. مجلة كلية الرافدين، العدد 29، 51-74.
- شارلز، و جاريت جونز. (2001). الإدارة الإستراتيجية. الرياض، السعودية: دار المريخ للطباعة والنشر.
- صادق جبار كاظم، علي جاسم عبيد، و أمير نعمة مخيف. (2015). المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 33، 293-312.
- صبري يصغ واثق. (2006). اثر استخدام المنشآت التجارية للإعلان الالكتروني في الشبكة العنكبوتية على الأداء التسويقي. مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، المجلد الأول.



- صفاء تاية محمد. (2013). دور إدارة المعرفة في بناء القدرات الأساسية دراسة لعينة من أساتذة المراكز العلمية والبحثية والخدمية والاستشارية بجامعة الكوفة المجلد الأول ، العدد 15، ص440. أدب الكوفة، المجلد الأول ، العدد 15 ، 458-423.
- طاهر الغالي، و وائل ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عادل هادي البغدادي، و مهند حميد ياسر العطوي. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف الأشرف. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16 ، 70-53.
- عبد الستار العلي. (2009). المدخل الى ادارة المعرفة (الإصدار 2ط). عمان: دار المسيرة للنشر.
- عبلة حمادي. (2013). دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة اكلي محند اولحاج.
- علي حسون الطائي. (2007). تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية. مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، المجلد 13 ، العدد 45 ، 134-113.
- علي لزعر . (2012). منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير. عنابة، الجزائر: المعارف للطباعة.
- علي محمد شفاء العزاوي، و هادي طالب أيمن الطائي. (2014). تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3، 194-157.
- عمر أقاسم ، و الشيخ ساوس . (2011). مجلة السياسات الاقتصادية، العدد 02 ، 103-91.
- محمد بن قطاف ، و محبوب بن حمودة . (2017). تجديد المزيج التسويقي لمنتجات الصناعات التقليدية الفنية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04 ، 211-187.
- محمد فريد الصحن. (1996). ، قراءات في إدارة التسويق. الاسكندرية: الدار الجامعي.
- مصطفى الهدلة. (2013). اثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، ص52. دمشق، سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- مصطفى محمود أبو بكر،. (2004). مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصر274.275. الاسكندرية: الدار الجامعية الإسكندرية.
- مصطفى توفيق زكي علي. (2018). دور القابليات التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية . الكوفة، العراق: جامعة الكوفة.
- معن وعد الله المعاضيدي. (2007). إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات دراسة نظرية تحليلية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي 7 كلية الاقتصاد



والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة. إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة. عمان، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة.

- مهند محمد ياسين الشبخلي، و صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. (2011). دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 6، 46-73.
- نسيم حنا. (1985). مبادئ التسويق. الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- هدى بدريني. (2011). ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الاساسية في بقاء منظمات الاعمال والرفع من كفاءة أداؤها. رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، الجزائر: جامعة حسبية بن بوعللي.
- وسام أبو أمين. (2014). دور عوامل استراتيجية التسعير في الحصة السوقية. دمشق، سوريا: جامعة دمشق.

- Jain Subhash .(2000) .Marketing Planning & strategy .Cincinnati, Ohio: South-western Pub.
- Lee Chih-Ping ، Lee Gwo-Guang و Lin Hsiu-Fen" .(2007) . The role of organizational capabilities in successful e-business implementation .Business Process Management Journal, Vol. 13.693-677
- Pearce & Robinson .(1985) .strategic management strategy formulation and implementation .Boston: Richard D.Irwin Inc.
- Roger G. Schroeder .(2007) .Operations Management: contemporary concepts and cases .New York: Mc Graw – Hil.
- Santos Vijande ،lopez sanchez و J.A Trespalacios .(2012) .How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance . Journal of Business Research.1089-1079 ،
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. Research in Science Education, 1273-1296.
- Thompson J.L ،Frank Martin .(2005) .strategic management : awareness and change .Boston, Massachusetts, United States: Thomson Learning.