



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية  
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية  
الصفحة الرئيسية للمجلة: [www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552)



## دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

### - حالة مؤسسة ALLIANCE -

## The Role of Strategic Competencies in Achieving the Competitive Advantage of Economic Enterprises - The Case of ALLIANCE -

كنزة بن غالية<sup>1\*</sup>، الحاج مداح عرايبي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، الجزائر.  
<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، الجزائر.

#### Key words:

Resource Diagnosis  
Strategic Competence  
Core Competencies  
Competitive Advantage  
Competency Models  
Business organizations.

#### Abstract

Strategic competencies represent the most important resources that the organization depends on in achieving competitive excellence in the business environment in which it is active, which can be divided into three basic types: human competencies, which are the human element and material competencies, which are represented in the various material resources that the organization possesses and financial competencies that are represented in the resources The strategy for financing the organization's activity. This study aims to highlight the concepts of strategic competencies and competitive advantage, and the interaction relationship between them in the enterprise. So, we conducted a field study in the central directorate of the ALLIANCE enterprise and analyzing the results using the (SPSS) program, in order to know about the strategic competencies contribution to achieving competitive advantage.

At the end of this study, we concluded that strategic competencies are among the strategic pillars that contribute to achieving competitive advantage through the enterprise's work on recruitment and qualification based on the foundations of a competitive process, as well as the optimal use of competencies.

#### ملخص

#### معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2021-03-10

القبول: 2021-04-11

#### الكلمات المفتاحية:

تشخيص الموارد،  
كفاءة استراتيجية،  
كفاءات محورية،  
ميزة تنافسية،  
منظمات أعمال.

تمثل الكفاءات الاستراتيجية اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز التنافسي في بيئة الاعمال التي تنشط فيها، هذه الكفاءات المحورية في المؤسسة التي يمكن تقسيمها الى ثلاثة انواع اساسية، كفاءات بشرية والتي تتمثل في العنصر البشري، كفاءات مادية والتي تتمثل في مختلف الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة (معدات وتجهيزات مختلفة) وكفاءات مالية التي تتمثل في المصادر الاستراتيجية لتمويل نشاط المنظمة، والتي عند اجتماعها معا تعطي للمؤسسة البعد الاستراتيجي في بيئة اعمالها.

وفي هذه الدراسة هدفنا الى ابراز مفاهيم الكفاءات الاستراتيجية والميزة التنافسية وعلاقة التفاعل بينهما داخل المنظمة، لذا قمنا بدراسة ميدانية استقصائية على مستوى المديرية المركزية لمؤسسة اليونس للتأمينات وتحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) من أجل معرفة مدى مساهمة الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

وخلصنا في نهاية هذه الدراسة إلى أن الكفاءات الاستراتيجية تعتبر من بين المرتكزات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمل المؤسسة على الاستقطاب والتأهيل المبني على اسس عملية تنافسية وكذا الاستغلال الامثل للكفاءات.

## DESCOMPETENCES RGANISATIONNELLES: UNE ANALYSE DE L'IDENTIFICATION ET DE L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES. LE CAS DE FRANCE TELECOM "

### 1. مقدمة

اطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تناولت الدراسة موضوع الكفاءات الاستراتيجية وكيفية تحديدها وتنميتها وتطويرها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة، خلصت الدراسة الى ضرورة إعادة هيكلة جميع الأطر المرجعية التي تتطور فيها الكفاءة، سواء كانت الرؤية الإستراتيجية أو الهياكل التنظيمية أو العمليات الإدارية أو الثقافة التنظيمية.

- دراسة اسماء زكري (2017) "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات- باتنت-، 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 يمكن تحقيق استراتيجية التمييز انطلاقا من طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية، الذي يرتبط بمدى سعي المؤسسة الى تطويرها باعتبارها الورقة الرابحة التي تجعلها في موقع تنافسي يمكنها من التميز والريادة.

- 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. 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.

### 2. الإطار النظري للدراسة

#### 1.2. مفهوم الكفاءات الاستراتيجية

1.1.2. تعريف الكفاءات الاستراتيجية: عرفت الكفاءات الاستراتيجية من قبل (Hamel and Prahalad 1990) (Rumelt 1994) انها مزيج من المهارات والتقنيات التي تقدم قيمة للعملاء. يعتمد هذا المزيج على المعرفة الواضحة والخفية ويتميز بالاستقرار الزمني والتأثير على المنتجات. والتي تتوفر على الخصائص الأساسية التالية (Kumta, 2018, p. 38):  
- توفير إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق؛ - تقديم مساهمة كبيرة في الفوائد المتصورة للعملاء من النهاية المنتج؛ - من الصعب تقليد المنافسين..

تمثل الموارد في مجال الإدارة الاستراتيجية بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها اذا ما احسنت التعامل معها واستغلالها بشكل كفو لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق والتميز على منافسيها، الكفاءات ذات القيمة الاستراتيجية هي التي تشكل فارق في المنافسة ويمكن ان تحقق التميز التنافسي للمؤسسة وهذا ما اثبتته بعض المؤسسات التي تفوقت في اشد القطاعات تنافسية عندما ركزت على مواردها الاستراتيجية، واتضح ان الكفاءات نادرة نسبيا ويمكن ان تكون مصدرا للميزة التنافسية وبهذا تغير التوجه من التركيز على هيكل المنافسة الى التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة من اجل بناء واستدامة الميزة التنافسية، وهذا ما سنعالجه في هذه الورقة البحثية.

1.1. إشكالية الدراسة: هل للكفاءات الاستراتيجية أثر في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALLIANCE؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم الكفاءات الاستراتيجية والميزة التنافسية؟

ما طبيعة العلاقة بين الكفاءات الاستراتيجية والميزة التنافسية؟

ما مدى مساهمة الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALLIANCE؟

2.1. فرضية الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة نطرح الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ALLIANCE.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الكفاءات الاستراتيجية وما أهميتها في المؤسسة، الميزة التنافسية مفهومها، أهدافها ومبادئها. ودور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

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

#### 5.1. الدراسات السابقة

-Stéphane Fauvy (2009)

"L'INSTRUMENTALISATION

والتجديد، (قورين، 2018، الصفحات 14-15) والتي تركز على:-  
التأهيل العلمي الأكاديمي- التأهيل العملي من الممارسة-  
تراكم الخبرة.

ويتم إنشاء القيمة عند تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة عمل جديدة ويسمى الاختيار الصحيح للمعرفة في الوقت المناسب بالكفاءة. (Kumta, 2018, p. 37)

ب. المهارة: هي أداء نشاط معين بطريقة ملائمة، بدقة وسرعة متناهيتين، وهي نشاط متعلم يتطور من خلال الممارسة تدعمه التغذية الراجعة، وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية.

ج. الاستعداد: هي قدرة الفرد على ممارسة وتنفيذ المهام بكفاءة عالية وتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهام بأحسن ما تستطيع (مداح عرابي، 2016، صفحة 204).

3.1.2. تحديد وقياس الكفاءات الاستراتيجية: لا يوجد معايير معينة يمكن ان تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وقياس كفاءاتها الاستراتيجية، وعليه تقوم بالتشخيص الداخلي لموارده لتحديد كفاءاتها واضافة البعد الخارجي ومقارنتها بمنافسيها، لتحديد الاستراتيجية التي تمنح للمؤسسة التميز التنافسي في بيئة اعمالها.

#### الجدول 02: تشخيص الموارد والكفاءات

اعلى من المنافسين	مساوية للمنافسين	اقل من المنافسين	
الموارد الاستراتيجية	الموارد الدنيا للقطاع	عجز في الموارد	الموارد
الكفاءات الاستراتيجية	الكفاءات الدنيا للقطاع	عجز في الكفاءات	الكفاءات

المصدر (مداح عرابي، ادارة الاعمال الاستراتيجية، 2016، صفحة 206)

الكفاءات والموارد حتى تصبح استراتيجية يجب ان تكون اكبر من المنافسين ولها دور اساسي في استراتيجية المؤسسة. وهناك بعض النماذج الرائدة التي يمكن الاعتماد عليها في تشخيص الكفاءات الاستراتيجية نذكر منها:

أ. تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على نموذج بورتر: وفق هذا النموذج يتم التحليل بشكل عكسي الانطلاق من تحديد الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة والتي لها قيمة استراتيجية ومقارنتها بما تملكه المؤسسة المنافسة والهدف هنا ليس تحليل المنافسة بل البحث عن قيمة الكفاءة ومدى قدرتها على تحقيق التميز التنافسي.

وتعتبر الكفاءة الاستراتيجية عن سيرورة عمل تتميز وتتفرد بها المؤسسة عن باقي المنافسين، وهي تعبر عن العمل الجماعي الهادف والمتعمد الذي يجمع بين الموارد والمهارات من المستويات الأساسية لخلق القيمة والتي تتميز بالخصائص التالية (Brigitte & Nathalie, 2010, p. 12):

ويمكن رصد مراحل تطور مفهوم الكفاءات في الجدول التالي:

#### الجدول 01: تطور مفهوم الكفاءة الاستراتيجية

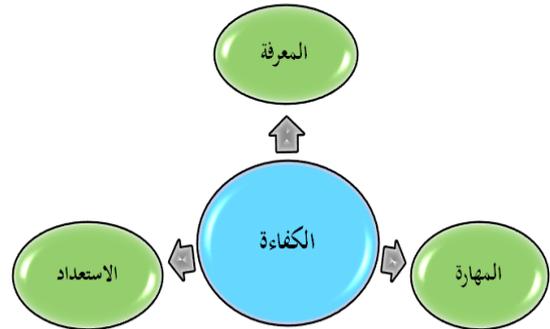
الكاتب	المصطلح	المفهوم
SNOW et HREBINIAK (1980)	كفاء مميزة	تجميع لعدد من الأنشطة المحددة التي تميل المنظمة إلى أدائها بشكل أفضل من منظمة أخرى.
PRAHALAD et HAMEL (1990)	الكفاءة الأساسية	التعلم الجماعي للمنظمة، لا سيما لتنسيق تقنيات الإنتاج المختلفة ودمج العديد من العناصر التكنولوجية.
GIGET 1998	الكفاءة التجارية	المعرفة أو التقنيات التي يتقنها مجموعة من الأشخاص الذين لديهم تحت تصرفهم المعدات التي تسمح لهم بممارسة هذه المهارات بشكل جماعي داخل المنظمة.
DURAND (2001)	الكفاءة الرئيسية	تجمع بين الموارد والمعرفة بطريقة تشكل ميزة تنافسية كبيرة ودائمة على المنافسين.
ROULEAU (2001)	الكفاءة الاستراتيجية	الفهم أو المعرفة التي يمتلكها الأفراد للموقف العام للشركة تجاه شركائها.

المصدر: (Fauvy, 2009, p. 11)

من خلال ما سبق نستنتج أن الكفاءات الاستراتيجية هي مجموع المهارات الأساسية النادرة التي تمتلكها منظمات الاعمال والتي تساهم بشكل استراتيجي في خلق ميزة مستدامة تسمح لها بالصمود في بيئة اعمالها.

#### 2.1.2. مقومات الكفاءات الاستراتيجية

الشكل رقم (01) مقومات الكفاءة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Kumta, Knowledge

Management, 2018)

أ. المعرفة: هي مزيج من المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل سمات الابتكار والابداع

## ج. تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على سلسلة القيمة

تسمح سلسلة القيمة برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الاستراتيجية مما تمكن الشخص من معرفة اي النشاطات التي تمتلك فيها الكفاءة الضرورية لتحقيق اكبر قيمة لربائتها، هنا يمكن للمنظمة ان تحدد اي نشاط يمكن التركيز عليه لتحقيق الميزة التنافسية بشرط ان يتوفر على الكفاءة المتميزة.

### الشكل 4 : سلسلة القيمة



المصدر : (Charron & Sépari, 2001, p. 384)

## 2.2.2 الميزة التنافسية المفهوم والأبعاد

طبيعة الميزة التنافسية هي أن المنظمة تنجح بشكل أفضل من منافسيها عندما تكون جميع الأشياء الأخرى متساوية، فهي قادرة على التطور على المدى الطويل في قطاع نشاطها، مع تحقيق مستويات ربحية أعلى من المتوسط من خلال خلق قيمة أكبر لمساهميها أكثر من معظم منافسيها (Rumeau, 2004, p. 124).

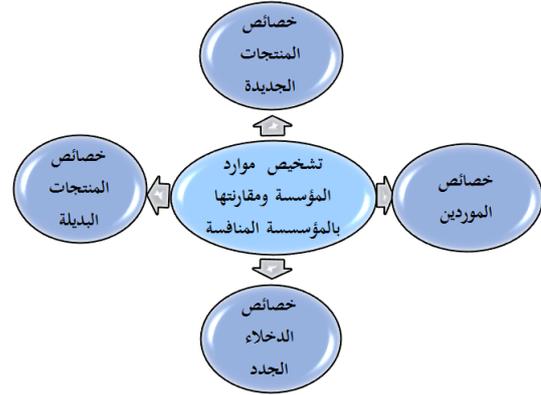
1.2.2. تعريف الميزة التنافسية: حسب "Michael Porter (1986)) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع (PORTER, 1993, p. 48)

وأشار الجبوري بأنها الميزة التي تبحث عن التميز والاختلاف وتمثل الاختيار المقصود لمجموعة مختلفة من النشاطات التي تقدم مزيجاً مميزاً من المنتجات اعتماداً " على نقطة بداية المنظمة (الجبوري، 2005، صفحة 322).

## 2.2.2. مقومات الميزة التنافسية

أ. التكلفة: يتم تحليل تكاليف الأنشطة بالاعتماد على عدة عوامل منها اقتصاديات الحجم، التعلم، الترابط، التكامل، التوقيت، الموقع، العوامل التأسيسية (Porter, 1986)، ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي ستزداد تكاليفها أو تنقص بالمقارنة مع المنافسين، كما ان هذه الميزة لا تتحقق اذا لم تخلق قيمة لدى العميل.

## الشكل 02: تشخيص الموارد والكفاءات (نموذج بوتر)



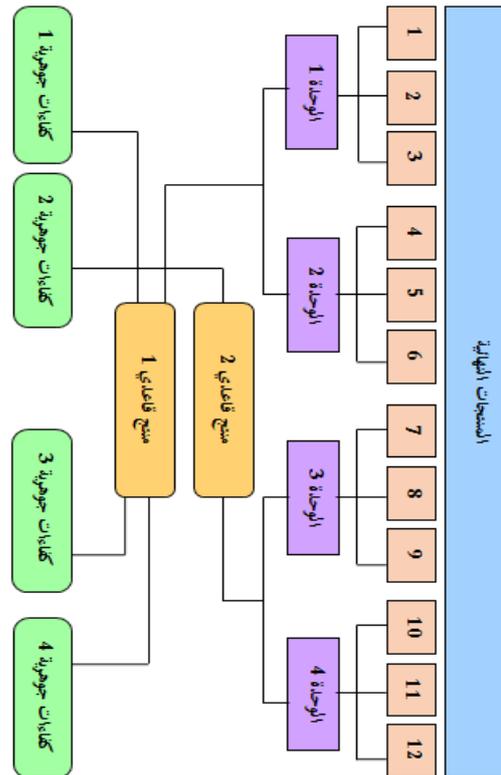
المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على (PORTER, 1993)

## ب. تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على شجرة الكفاءات المحورية

تقوم الفكرة على ان المنظمة هي الشجرة والفروع الكبيرة هي المنتجات القاعدية، اما الفروع الصغيرة هي الوحدات الانتاجية والاوراق هي المنتجات النهائية التي تقدم للزبون وعليه فالكفاءات الاستراتيجية تركز في الجذور التي تحتوي على مزيج من العوامل (التعلم الجماعي) التي تعطي في الاخير قيمة للعملاء.

وقال Prahalad & Gary Hamel " المؤسسة، مثل الشجرة، تنمو من جذورها، تتغذى المنتجات الأساسية من خلال الكفاءات وتولد وحدات الأعمال التي تكون ثمارها منتجات " نهائية" (Pralhad & Hamel, 1990, p. 5).

## الشكل 03: شجرة الكفاءات المحورية ل Prahalad & Hamel



المصدر : (Pralhad & Hamel, 1990, p. 5)

التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، والشهرة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة لأخرى؛

ب. نسبية حركية الموارد: وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المنظمات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

2.3.2. خصائص الكفاءات الاستراتيجية التي تشكل ميزة تنافسية مستدامة: حتى تكون الكفاءات ذات قيمة استراتيجية ومصدر للميزة التنافسية يجب ان تتوفر على شروط معينة تساهم في خلق قيمة لدى العميل، وبغياب احد الشروط تفقد الميزة التنافسية استدامتها. ويقدم BARNEY الخائص التالية:

أ. القيمة: يجب أن يتيح المورد إمكانية الاستفادة من فرص السوق أو تحييد التهديدات البيئية؛

ب. الندرة: أن يكون المورد نادرة ويمكن لعدد محدود من المؤسسات الوصول إليه؛ (Fauvy, 2009, p. 25)؛

ج. التقليد: يجب أن تكون الموارد من الصعب تقليدها (Puthod & Thévenard, p. 4)؛

د. الاستبدال: يجب ألا يكون للمورد بدائل يسهل الوصول إليها، مما قد يؤدي إلى فقدان قيمته؛

هـ. الديمومة: أي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة اطول، وتعتبر الكفاءة اطول مدة حياة من المورد لأن المورد عند تقادمه يمكن استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة ان تستمر (مدهح عرايبي، 2013، صفحة 205)؛

و. التملك: يجب على المؤسسة تنظيم سيرورتها وهياكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لموردها وكفاءاتها المحورية، بالإضافة الى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها (مدهح عرايبي، 2016، صفحة 205).

مما سبق يمكن القول أن الموارد والكفاءات وحدها لا تكفي في كثير من الأحيان لتوليد ميزة التنافسية، بل يجب على المؤسسة الاستخدام الجيد للموارد والكفاءات المتاحة بطريقة مبدعة ومبتكرة مما يسمح بإنشاء موارد جديدة وضمان استدامتها مع مرور الزمن.

"يقال إن المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لخلق القيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل" لاكتساب ميزة تنافسية (Agha, Laith, & Manar, 2012, p. 195)، تعتمد استراتيجية المؤسسة

ب. التميز: هو الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجات الزبون عن طريق الابتكار الذي يحقق تنافسية، بحيث تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر في الأداء الاستراتيجي (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة / الابتكار) (قورين، مجلة ايلاف، 2012).

ج. المرونة: هي قدرة المؤسسة على مسايرة المتغيرات في أذواق ورغبات زبائنها وذلك من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها (حمزة، 2018، صفحة 28).

د. الإبداع: هو القدرة على الربط بين الأشياء بالاستغلال الأحسن للإمكانات التي تساعد على رفع من الجودة والسيطرة على عناصر التكاليف واكتساب ميزة تنافسية مستدامة (بوسالم، 2013، صفحة 72)،

هـ. الابتكار: الإتيان بفكرة جديدة حويلها الى سلعة أو خدمة تحقق قيمة اقتصادية مضافة ويجاد حلول غير تقليدية من خلال القدرة ايجاد علاقات بين الأشياء لم يدركها احد من قبل، من خلال البحث والتطوير والابداع (كيف يفكر المبتكرون؟، 2020)، بالإضافة إلى تطبيق حلول جديدة والقدرة على التعلم أسرع من المنافسين.

3.2.2. أنواع الميزة التنافسية: بالنسبة للبعد الاستراتيجي للمنافسة، فقد طور Porter فكرة أن هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات العامة للمنافسة وكل منها تمنح ميزة تنافسية معينة للمنظمة (Fauvy, 2009, p. 13)؛

- استراتيجية التكلفة الأقل من خلال السيطرة على التكاليف؛

- استراتيجية التميز من خلال تقديم سلع وخدمات للعملاء فريدة من نوعها والتي هم على استعداد لدفع سعر أعلى من سعر السوق لها؛

- الاستراتيجية المختلطة التي تستند إلى السيطرة على التكلفة والتميز مع الحفاظ على التوازن بينهما.

3.2. مساهمة المقاربة المبنية على الكفاءات في بناء الميزة التنافسية

1.3.2. الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الكفاءة: مقارنة الكفاءات هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والاستراتيجي للكفاءة ضمن المنظمة (بوسالم، 2013، صفحة 62)، اثبتت هذه المقاربة ان التميز والتفوق لا يكمن في الموارد التي بحوزة المنظمة بل في كفاءها وقدرتها على مزج هذه الموارد للحصول على ميزة تنافسية مستدامة مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية.

وتقوم نظرية الكفاءات على الفرضيات التالية (بجزيه، 2005، صفحة 46):

أ. التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن منظمات الاعمال

على (44) ولاية، وأكثر من (1592752) مؤمناً، تعد أليانس للتأمينات مؤسسة رائدة بين شركات التأمين الخاصة. دخلت بورصة الجزائر سنة 2011 كأول مؤسسة خاصة تقتحم سوق البورصة في الجزائر وفقاً للمعايير الدولية.

2.1.3. تعامل مؤسسة ALLIANCE مع الكفاءات: تعتبر أليانس للتأمينات شركة ديناميكية إذ أن نموها يترجم أيضاً بالتطور السريع للموارد البشرية. في مجال التأمينات، إحدى أهم المشكلات هي بناء استراتيجية موارد بشرية مع المساعدين ولصالحهم حيث أن خطوط وظائفها تكون مختلفة، من شأنها أن تضمن خبرة العمال المنبثقين من القطاع العمومي وخبرة العمال المنبثقين من القطاعات الخاصة. إن مخطط الموارد البشرية هو تقليدي إلى حد ما مع بعض التكافؤ في المؤسسة بمعدل 8.58% رجال مقابل 2.41% نساء. يجدر بالذكر أن متوسط عمر العمال هوفتي نسبياً: 6.36 سنة، وهو ما يبين أن الشركة تقدم أيضاً فرص العمل للشباب. خبرتهم هي قيمة إضافية للفرق الأكثر حداثة. تعمل على تشجيع ثقافة المؤسسة والثقة من خلال إضافة التحسينات في مجال الترقية والاعتراف بالإنجازات وزيادة في الأجور وتوظيف الكفاءات.

### 3.1.3. تطور نشاط المؤسسة

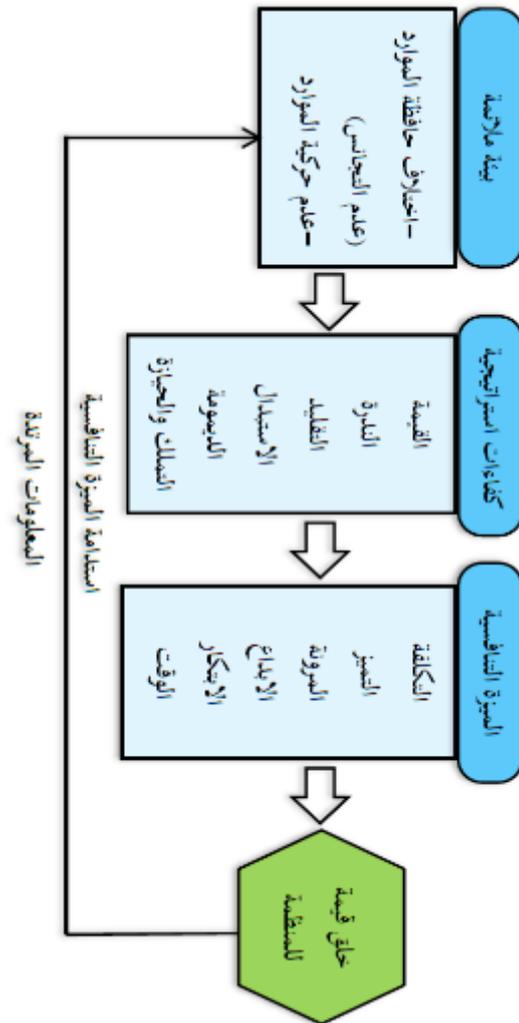
#### الجدول 05: أهم تطورات نشاط شركة اليونس

2004	- التأسيس الإداري لأليانس للتأمينات ش.ذ.أ برأسمال أولي قدره 500 مليون دينار جزائري
2006	- الانطلاق الفعلي للنشاط
2007	- انطلاق برنامج التنمية التجارية 2007-2010 - مضاعفة رقم الأعمال بثلاثة مرات مقارنة بسنة 2006 - انطلاق «الجزائر توريف للمساعدات» بالشراكة مع «توريف كلوب الجبزي»
2008	- احتل المرتبة الثانية في القطاع الخاص - تحسين سياسة الاتصال
2009	- انطلاق فرع «أورافينا» المكرس لتنمية مؤسسة مستقبلة للجمهور والمخصص لتصبح SSII
2010	- انطلاق عملية الدعوة العلنية للدخار - نشر تخطيط موارد المؤسسات (IRIS) المطور من طرف «أورافينا» - توسعة الشبكة التجارية بما يقارب 200 وكالة.
2011	- إدراج الشركة في البورصة - إمضاء عقد التصفية مع القرض الشعبي الجزائري - انطلاق المخطط الاستراتيجي «أليانس الجديدة» 2015
2012	- وضع لجان الإدارة - تجسيد المخطط الاستراتيجي مع تجديد النمو.
2013	- إنشاء تطبيق الهاتف أليانس للتأمينات - توسيع الشبكة التجارية إلى 40 ولاية.
2014	- إنشاء وحدة إدارة للدفاع عن المخفضة ؛ - خلق منتجات جديدة: CATNAT ، MRP ، PJ ، MRE ؛ - إقامة دورات تدريبية للشبكة بأكملها؛
2015	- فتح 22 وكالات جديدة - اطلاق منتج OTO KM - اطلاق مسابقة في شكل مكافأة للموظفين الذين حققوا أكبر مبيعات - المشاركة لجذب عملاء في معرض السيارات و BATIMATEC من خلال الاستفادة من الخدمات التي يقدمها وسطاء قواعد البيانات مثل AGM و MAGHREB page - حملة إعلانية مؤسسية لعرض التزاماتها: "10 سنوات من ضمانات التحالف جنباً إلى جنب.
2019	- تم إطلاق حملة مؤسسية B2B لعرض التزامات ضمانات التحالف - إنشاء مساحة رقمية مخصصة للعملاء من رجال الأعمال والمهنيين ؛ - إعادة إطلاق منتج TUNIZEN ؛ - إعداد تحيد لبائعي MULTI-RISK HOME؛ هذه منافسة البائعين حسب المنطقة. - تطبيق نظام الخصم النسبي في مبالغ التأمين القابلة للخصم.
2020	- ابتكار منتج جديد OTO Plus Laki موجه للنساء.

المصدر: (ALLIANCE, 2020)

على الموارد المختلفة التي لها سيطرة مباشرة عليها وهذه الموارد لديها القدرة على توليد ميزة تنافسية. والشكل (05) التالي يبين ذلك:

#### الشكل 05: مساهمة الكفاءات الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: من اعداد الباحثين

### 3. الاطار التطبيقي للدراسة

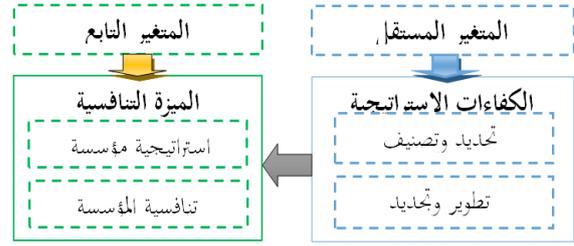
من أجل ربط الدراسة النظرية بالواقع العملي قمنا بدراسة ميدانية في شركة ALLIANCE للتأمينات بالجزائر العاصمة خلال سنة 2020 من أجل معرفة مدى مساهمة كفاءاتها الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية.

#### 1.3. تقديم المؤسسة محل الدراسة (ALIANCE):

1.1.3. نشأة المؤسسة: تم انشاء المؤسسة سنة 2004، كانت السبابة لإطلاق خدمة المساعدة في الجزائر منذ أكثر من 10 سنوات، من خلال مجموعة متعددة من منتجات تأمينية وهي دوما في صدد تعزيزها، وتستثمر المؤسسة باستمرار في شبكة وكالاتها للاقتراب من عملائها وأصبح لديها الآن 184 ممثل، شبكتها التجارية تضم (262) وكالة موزعة

## 2.3. نموذج ومجتمع الدراسة

### 1.2.3. نموذج الدراسة



## 4.3. تحليل ثبات الدراسة: يوضح في الجدول التالي نتائج تحليل صدق الثبات الفا كرونباخ :

### الجدول 06: معامل ألفا كرونباخ لعبارة الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الكفاءات الاستراتيجية	20	0.887
الميزة التنافسية	23	0.912
الكلية	43	0.947

قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.887 و0.912 في حين بلغ معامل الثبات الكلي 0.947 وهي قيمة مقبول.

### 4. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

#### 1.4. تحليل نتائج المتغير المستقل (الكفاءات الاستراتيجية)

##### 1.1.4. تحديد وتصنيف الكفاءات في مؤسسة ALLIANCE

### الجدول 07: تحليل عبارات البعد الأول للمتغير المستقل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
تهتم المؤسسة بكفاءاتها المميزة	4.25	0.91	3	مرتفع جدا
تحدد الكفاءات الأعلى في المؤسسة على أساس المعرفة المتراكمة	4.15	0.58	5	مرتفع
تحدد الكفاءات الأعلى في مؤسستنا على أساس المهارة في تنفيذ المهام	4.10	0.85	6	مرتفع
تحدد الكفاءات الأعلى في مؤسستنا على أساس درجة الاستعداد لإنجازها المهام	4.20	0.69	4	مرتفع
توظف الكفاءات في مؤسستنا على أساس المؤهل العلمي	4.65	0.48	1	مرتفع جدا
توظف الكفاءات في مؤسستنا على أساس الخبرة	4.35	0.74	2	مرتفع جدا
تقوم مؤسستنا بتحليل أنشطتها لتحديد كفاءاتها الأعلى.	4.00	0.91	8	مرتفع
تعتمد مؤسستنا على نظام المعلومات في تحديد كفاءاتها	4.05	0.88	7	مرتفع
	4.21	0.75		مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

من خلال نتائج الجدول (07)، والتي تتضمن ترتيب عبارات المتغير المستقل ترتيبا تنازليا حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن العبارة الخامسة " توظف الكفاءات في مؤسستنا على أساس المؤهل العلمي" أكثر أهمية نسبية

2.2.3. مجتمع وعينة الدراسة: قصد معرفة دور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، تم اختيار الاطارات التي لديها اطلاع على مفهومي الكفاءة والميزة التنافسية، كما تم اختيار عينة مستهدفة مكونة 20 إطار بالمؤسسة محل الدراسة، وتم توزيع 20 استمارة على أفراد العينة وتم استرجاع الاستمارات كلها.

3.3. أساليب المعالجة الإحصائية: استخدمنا مجموعة من الأساليب والمتمثلة فيما يلي:

- المتوسط الحسابي: لقياس مجموع القيم على عددها".

- الانحراف المعياري: لقياس الجذر التربيعي الموجب للتباين وتشتت البيانات عن متوسطها الحسابي".

- الانحدار الخطي البسيط: لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرين.

- معامل الارتباط بيرسون (r): لقياس العلاقة الثنائية الخطية بين المتغيرين، وهو مؤشر وصفي كمي تتراوح قيمته بين (-1 ≤ r ≤ +1).

- المتوسط الحسابي ودرجته: لتحديد قيم المتوسط الحسابي وفئته فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-4=1)، وقسمته على عدد الفئات (4 ÷ 5=0.8)، وبعد ذلك يضاف (0.88) إلى الحد الأدنى للمقياس.

- مقياس Likert الخماسي

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

- برنامج الحزم الإحصائية: تم تحليل بيانات الاستبانة بعد معالجتها إحصائيا بواسطة برنامج SPSS 24.

من خلال نتائج الجدول (08)، والتي تتضمن ترتيب عبارات المتغير المستقل ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن العبارة الثانية "تسطر المؤسسة برامج تكوين صارمة لتطوير كفاءاتها" أكثر أهمية نسبياً بمتوسط حسابي قدره "4.60" وانحراف معياري قدره "0.75"، تليها في المرتبة الثانية العبارة الرابعة "تجري المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أداء كفاءاتها" بمتوسط حسابي قدره "4.45" وانحراف معياري قدره "0.60"، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة "تطبق مؤسستنا نظام الحوافز لتنمية كفاءاتها" بمتوسط حسابي قدره "4.25" وانحراف معياري قدره "1.21"، تليها في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة "تتمن المؤسسة كفاءاتها وفق معيار الأداء" بمتوسط حسابي قدره "4.00" وانحراف معياري قدره "1.02"، ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة السادسة "تحدد الكفاءات الأعلى في المؤسسة على أساس المعرفة المتراكمة" بمتوسط حسابي قدره "4.15" وانحراف معياري قدره "0.58"، والمرتبة السادسة العبارة الثالثة "تستعمل المؤسسة أسلوب الاندماج مع شركة أخرى لتحديد كفاءاتها." بمتوسط حسابي قدره "3.40" وانحراف معياري قدره "0.82" والتي جاءت بأهمية متوسطة لدى المستجوبين، وفي المرتبة السابعة العبارة الثامنة "لجأت المؤسسة إلى الاستحواذ على شركة أخرى لتحديد كفاءاتها" بمتوسط حسابي قدره "3.25" وانحراف معياري قدره "0.85" بتصنيف متوسط، في حين احتلت المرتبة الأخيرة العبارة الأولى "تعتمد مؤسستنا على الروتين والأنشطة اليومية لتطوير كفاءاتها" بمتوسط حسابي قدره "2.70" وانحراف معياري قدره "1.03" بتصنيف متوسط.

إن اتجاه معظم عبارات هذا البعد كان "بين مرتفع ومرتفع جداً"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "3.78" وانحراف معياري قدره "0.89"، باستثناء العبارة (السادسة، السابعة والثامنة) التي كان اتجاهها "متوسط"، أي معظم إجابات أفراد عينة الدراسة كانت "محايد"، هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد أسلوب التطوير الذاتي للكفاءات من خلال تسطير برامج تعليمية وتدريبية وتكوينية تساهم في الرفع من قدرات كفاءاتها والرقى بها إلى المستوى الاستراتيجي التنافسي.

### 3.1.4. تحليل نتائج المتغير المستقل (الكفاءات الاستراتيجية)

#### الجدول 09: تحليل نتائج المتغير المستقل (الكفاءات الاستراتيجية)

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع جداً	0.75	4.21	تحديد وتصنيف الكفاءات في المؤسسة
مرتفع	0.89	3.78	تطوير وتجديد الكفاءات في المؤسسة
مرتفع	0.82	4.04	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

بمتوسط حسابي قدره "4.65" وانحراف معياري قدره "0.48"، تليها في المرتبة الثانية العبارة السادسة "توظف الكفاءات في مؤسستنا على أساس الخبرة" بمتوسط حسابي قدره "4.35" وانحراف معياري قدره "0.74"، ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة الأولى "تهتم المؤسسة بكفاءاتها المتميزة" بمتوسط حسابي قدره "4.25" وانحراف معياري قدره "0.91"، تليها في المرتبة الرابعة العبارة الرابعة "تحدد الكفاءات الأعلى في مؤسستنا على أساس درجة الاستعداد لانجازها المهام" بمتوسط حسابي قدره "4.20" وانحراف معياري قدره "0.69"، ثم في المرتبة الخامسة العبارة الثانية "تحدد الكفاءات الأعلى في المؤسسة على أساس المعرفة المتراكمة" بمتوسط حسابي قدره "4.15" وانحراف معياري قدره "0.58"، والمرتبة السادسة العبارة الثالثة "تحدد الكفاءات الأعلى في مؤسستنا على أساس المهارة في تنفيذ المهام" بمتوسط حسابي قدره "4.10" وانحراف معياري قدره "0.85"، وفي المرتبة السابعة العبارة الثامنة "تعتمد مؤسستنا على نظام المعلومات في تحديد كفاءاتها" بمتوسط حسابي قدره "4.05" وانحراف معياري قدره "0.88"، في حين جاءت العبارة السابعة "تقوم مؤسستنا بتحليل أنشطتها لتحديد كفاءاتها الأعلى" في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره "4.00" وانحراف معياري قدره "0.91". إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و"مرتفعة جداً"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "4.21" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.75"، مما يدل على "أن المؤسسة تولي أهمية بالغة في تحديد وتصنيف كفاءاتها.

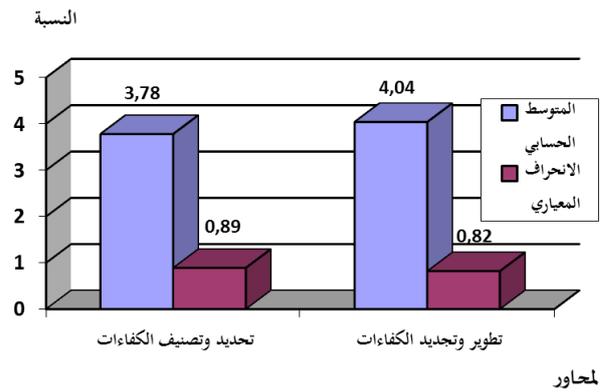
### 2.1.4. تطوير وتجديد الكفاءات

#### الجدول 08: تحليل عبارات البعد الثاني للمتغير المستقل

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
تعتمد مؤسستنا على الروتين والأنشطة اليومية لتطوير كفاءاتها.	2.70	1.03	8	متوسط
تسطر المؤسسة برامج تكوين صارمة لتطوير كفاءاتها	4.60	0.75	1	مرتفع جداً
تطبق مؤسستنا نظام الحوافز لتنمية كفاءاتها	4.25	1.21	3	مرتفع جداً
تقدم المؤسسة دورات تدريبية لتحسين أداء كفاءاتها	4.45	0.60	2	مرتفع جداً
تتمن المؤسسة كفاءاتها وفق معيار الأداء.	4.00	1.02	4	مرتفع
لجأت المؤسسة إلى التحالف مع مؤسسة أخرى للحصول على كفاءات جديدة.	3.65	0.87	5	مرتفع
تستعمل المؤسسة أسلوب الاندماج مع شركة أخرى لتحديد كفاءاتها.	3.40	0.82	6	متوسط
لجأت المؤسسة إلى الاستحواذ على شركة أخرى لتحديد كفاءاتها.	3.25	0.85	7	متوسط
	3.78	0.89		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

### الشكل رقم (06): بعدي المتغير المستقل



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

إن اتجاه بعدي المتغير المستقل الكفاءات الاستراتيجية كان "بين مرتفع ومرتفع جداً"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "4.04" وانحراف معياري قدره "0.82" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية للكفاءات الاستراتيجية من خلال العمل على التحديد الجيد والتدريب والتأهيل العلميين لترقية كفاءاتها للمستوى الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على التميز في بيئة أعمالها.

### 2.4 مناقشة نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية)

#### 1.2.4 استراتيجية مؤسسة ALLIANCE

#### الجدول 10: تحليل عبارات البعد الاول للمتغير التابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة والرسالة، الرؤية، والاهداف.	4.35	0.81	3	مرتفع جداً
استراتيجية المؤسسة مكتوبة وواضحة ومعلنّة للجميع.	4.35	0.87	4	مرتفع جداً
الإدارة العليا هي الهيئة المسؤولة على صياغة الاستراتيجية	4.70	0.57	1	مرتفع جداً
تهدف المؤسسة الى رفع الحصّة سوقية	4.25	0.63	5	مرتفع جداً
تهدف المؤسسة الى تحقيق اكبر مستوى من الرضا لدى الزبائن	4.40	0.68	2	مرتفع جداً
تهدف المؤسسة الى توسيع المجال الجغرافي لنشاطها	4.05	0.60	6	مرتفع
	3.26	0.52		مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

من الجدول (10)، والذي يتضمن ترتيب عبارات البعد الاول من للمتغير التابع ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن عبارة "الإدارة العليا هي الهيئة المسؤولة

على صياغة الاستراتيجية" أتت في المرتبة الاولى بأكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره "4.70" وانحراف معياري قدره "0.57"، ثم تليها، عبارة "تهدف المؤسسة الى تحقيق اكبر مستوى من الرضا لدى الزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره "4.40" وانحراف معياري قدره "0.68"، ثم عبارة "تمتلك المؤسسة استراتيجية واضحة الرسالة، الرؤية، والاهداف" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره "4.35" وانحراف معياري قدره "0.81"، ثم تلتها عبارة "استراتيجية المؤسسة مكتوبة وواضحة ومعلنّة للجميع" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "4.35" وانحراف معياري قدره "0.87"، ثم تليها في المرتبة الخامسة عبارة الثانية "تهدف المؤسسة الى رفع الحصّة سوقية" بمتوسط حسابي قدره "4.25" وانحراف معياري قدره "0.63"، في حين جاءت عبارة "تهدف المؤسسة الى توسيع المجال الجغرافي لنشاطها" في المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي "4.05" وانحراف معياري 0.60.

إن الأهمية النسبية للعبارات كانت بين "مرتفعة" و"مرتفعة جداً"، نتج عنه أهمية نسبية "مرتفعة جداً" بمتوسط حسابي بـ "4.26" وانحراف معياري بـ "0.52"، مما يدل على "أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لاستراتيجية المؤسسة.

#### 2.2.4. تنافسية مؤسسة ALLIANCE

#### الجدول 11: تحليل عبارات البعد الثاني للمتغير التابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ترتيب الأهمية
تمتلك استراتيجية خاصة بالمنافسة	4.25	0.78	3	مرتفع جداً
تتحكم المؤسسة في تكاليفها	3.80	1	10	مرتفع
تهتم المؤسسة بخدمة زبائنها	4.50	0.60	1	مرتفع جداً
تهتم المؤسسة بالابداع والابتكار	4.05	0.88	7	مرتفع
تهتم المؤسسة بالجودة	3.80	0.83	9	مرتفع
تتم مناقشة الإستراتيجية التنافسية بصفة دورية ومستمرة	4.10	0.96	6	مرتفع
تساهم الكفاءات في تحقيق أهداف الإستراتيجية التنافسية	4.45	0.88	2	مرتفع جداً
كفاءات المؤسسة اعلى من منافسيها	3.90	1.02	8	مرتفع
كفاءات المؤسسة يمتلكها عدد قليل من المنافسين	3.30	1.12	11	متوسط
كفاءات المؤسسة تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	4.20	0.95	4	مرتفع
كفاءات المؤسسة سهلت الحركة والنقل الى مؤسسة اخرى	4.10	0.95	5	مرتفع
	4.04	0.90		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

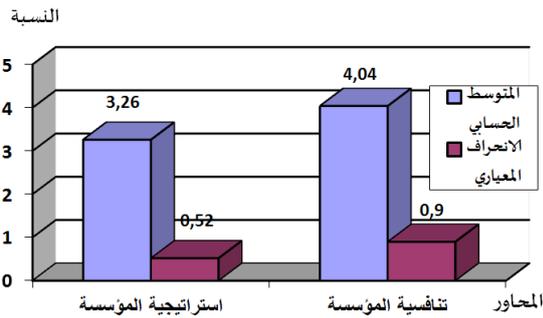
### 3.2.4. تحليل نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الجدول 12: تحليل نتائج المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	0,52	3,26	استراتيجية المؤسسة
مرتفع	0,90	4,04	تنافسية المؤسسة
مرتفع	0,71	3,65	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

### الشكل رقم (07) بعدي المتغير التابع



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

إن اتجاه بعدي المتغير التابع الميزة التنافسية كانا "بين مرتفعين"، مما نتج عنه اتجاه عام "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "3.65" وانحراف معياري قدره "0.71" وبالتالي نستنتج أن للمؤسسة استراتيجية تنافسية واضحة من حيث الرؤية الأهداف، وتعتمد على كفاءتها في بناء الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء والصمود في بيئتها التنافسية.

3.4. تحليل واختبار فرضية الدراسة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ALLIANCE.

الجدول 13: نتائج تحليل الانحدار واختبار الفرضية

درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	R	R <sup>2</sup>
1				
18	2.101	33.484	0.806	0.650
19				
Sig	A	B	$\alpha$	beta
0.000	1.036	0.778	0.947	0.806

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

من الجدول (11)، والذي يتضمن ترتيب عبارات البعد الثاني للمتغير التابع ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها النسبية لمتوسطاتها الحسابية، يتبين لنا بأن عبارة تهتم المؤسسة بخدمة زبائننا "أنت في المرتبة الأولى بأكثر أهمية نسبية بمتوسط حسابي قدره "4.50" وانحراف معياري قدره "0.60"، ثم تليها، عبارة تساهم الكفاءات في تحقيق أهداف الإستراتيجية التنافسية "في المرتبة الثانية" بمتوسط حسابي قدره "4.45" وانحراف معياري قدره "0.88"، ثم عبارة "تملك استراتيجية خاصة بالمنافسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره "4.25" وانحراف معياري قدره "0.78"، ثم تلتها عبارة "كفاءات المؤسسة تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره "4.20" وانحراف معياري قدره "0.95"، ثم تليها في المرتبة الخامسة عبارة الثانية "كفاءات المؤسسة سهلت الحركة والنقل الى مؤسسة اخرى" بمتوسط حسابي قدره "4.10" وانحراف معياري قدره "0.95"، في حين جاءت عبارة "تساهم الكفاءات في تحقيق أهداف الاستراتيجية التنافسية" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره "4.10" وانحراف معياري قدره "0.96"، وفي المرتبة السابعة عبارة "تهتم المؤسسة بالإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي قدره "4.05" وانحراف معياري قدره "0.88"، وفي المرتبة الثامنة "كفاءات المؤسسة اعلى من منافسيها" بمتوسط حسابي قدره "3.90" وانحراف معياري قدره "1.09"، تليها العبارة الخامسة في المرتبة التاسعة "تهتم المؤسسة بالجودة" بمتوسط حسابي قدره "3.80" وانحراف معياري قدره "0.83"، وفي المرتبة العاشرة العبارة الثانية "تتحكم المؤسسة في تكاليفها" بمتوسط حسابي قدره "3.80" وانحراف معياري قدره "1" وفي المرتبة الاخيرة العبارة التاسعة "كفاءات المؤسسة يمتلكها عدد قليل من المنافسين" بمتوسط حسابي قدره "3.30" وانحراف معياري قدره "1.12".

إن الأهمية النسبية لجميع العبارات كانت بين "مرتفعة" و"مرتفعة جداً"، نتج عنه أهمية نسبية إجمالية "مرتفعة جداً" بمتوسط حسابي عام يقدر بـ "4.04" وانحراف معياري عام يقدر بـ "0.90"، مما يدل على "أن المؤسسة لديها استراتيجية تنافسية قوية تعتمد فيها على الجودة والابداع والابتكار وخدمة الزبائن كما انها تسعى الى التحكم في تكاليفها، ولها كفاءات متميزة تمنحها هذا التفوق التنافسي وتمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات المحتملة. هذا ما ياكده الواقع العملي للمؤسسة التي تبتكر في كل مرة منتجات جديدة مثل "OTO KM" سنة 2015 منتج TUNIZEN سنة 2019، و OTO Plus Laki سنة 2020 المخصصة للنساء.

يبين الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغ على التوالي (0.389)(0.881) و(0.732) وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2.5.4. اختبار تصورات مستجوبين نحو الميزة التنافسية (العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية).

الجدول 15: تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المبريات	درجة الحرية	مجموع المبريات	مصدر التباين	العمر
0.927	2.101	0.009	0.002	1	0.002	بين المجموعات	المستوى العلمي
0.186	2.101	1.858	0.465	2	0.930	بين المجموعات	العمر
			0.250	17	4.256	داخل المجموعات	
			/	19	5.187	المجموع	
			0.002	1	0.002	بين المجموعات	المستوى العلمي
			0.288	18	5.184	داخل المجموعات	
			/	19	5.187	المجموع	
			0.264	2	0.528	بين المجموعات	الخبرة المهنية
			0.274	17	4.659	داخل المجموعات	
			/	19	5.187	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

يبين الجدول اعلاه أن مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغ على التوالي (0.186)(0.927) و(0.402) وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فإن هذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 5. الخاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوع "الكفاءات الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مؤسسة ALLIANCE"، فلقد تم الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة وهي: هل تساهم الكفاءات الاستراتيجية في

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول (13) الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للكفاءات الاستراتيجية على الميزة التنافسية، لأن مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة (F المحسوبة = 33.806) أكبر من قيمة (F الجدولية = 2.101)، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.650$ ) الذي يفسر أن ما قيمته "65%" من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية ناتج عن الكفاءات الاستراتيجية، أما الباقي والذي يقدر بـ "35%" يعود لمتغيرات أخرى لم يتم إدراجها في نموذج دراستنا، وعليه من خلال هذه النتائج المحصل عليها نقبل الفرضية والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ALLIANCE.

مما سبق نستنتج معادلة خط الانحدار كالتالي:  $(Y = 0.778x + 1.036)$  والتي تعبر عن العلاقة بين الكفاءات الاستراتيجية والميزة التنافسية حيث (Y) تمثل المتغير التابع و(X) تمثل المتغير المستقل.

5.4. تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات عينة الدراسة للعلاقة بين المتغيرين.

1.5.4. اختبار تصورات مستجوبين نحو الكفاءات الاستراتيجية (العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية).

الجدول 14: تحليل التباين الأحادي لاختبار تصورات مستجوبين نحو الكفاءات الاستراتيجية

مستوى الدلالة	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط المبريات	درجة الحرية	مجموع المبريات	مصدر التباين	العمر
0.389	2.101	0.999	0.293	2	0.585	بين المجموعات	العمر
0.881	2.101	0.023	0.293	17	4.988	داخل المجموعات	
			/	19	5.574	المجموع	
			0.007	1	0.007	بين المجموعات	المستوى العلمي
			0.309	18	5.567	داخل المجموعات	
			/	19	5.574	المجموع	
			0.1	2	0.201	بين المجموعات	الخبرة المهنية
			0.316	17	5.373	داخل المجموعات	
			/	19	5.574	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS 24

يجب على المؤسسة تبيين كفاءاتها الاستراتيجية حتى تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب .

يجب على المؤسسة تنمية وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية باستمرار لأنها أساس استدامة الميزة التنافسية.

### تضارب المصالح

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

### قائمة المراجع

1-ابوبكر بوسالم، (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة ميدانية لشركة سوناطراك البترولية-. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة سطيف-: مدرسة الدكتوراة لإدارة الأعمال والتنمية المستدامة.

2- الحاج مداح عرابي. (2016). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

3- بن الزين حمزة. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة-.

4- حاج قويدر قورين. (2012). مجلة ايلاف. تاريخ الاسترداد 26/09/2020، من <https://elaph.com/Web/NewsPapers/2012/719655/2.html>

5- حاج قويدر قورين. (2018). اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. تلمسان (الجزائر): النشر الجامعي الجديد.

6- سملاي يحييه. (2005). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير-جامعة الجزائر.

7- علاء أحمد حسن عبيد الجبوري . (2005). أثر الإستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة. الموصل (العراق): مطابع جامعة الموصل.

8- كيف يفكر المبتكرون؟ (3 11 2020). تاريخ الاسترداد 29 11 2020: <https://bit.ly/2VerncH>

9 - ALLIANCE. (2020). ALLIANCE Assurances. Consulté le 11 12, 2020, sur <http://allianceassurances.com.dz/>

10 - charron, j.-l., & sépari, s. (2001). organisation et gestion de l'entreprise. paris: dunod.

11 - fauvy, s. (2009). " ) L'instrumentalisation des competences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'evolution des competences strategiques. le cas de france telecom. ecole doctorale : degest, français: universite d'angers.

12 - marine, r. (2004). strategor: politique générale de l'entreprise (éd. 4).

13 - prahalad, & hamel. (1990, • may-june). the core competence of. consulté le 09 26, 2020, sur harvard business review: <https://hbr.org/199005/the-core-competence-of-the-corporation>

14 - puthod, d., & thévenard, c. (s.d.). la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon. consulté le 09 26, 2020, sur aims assoiaciont international de management strategique: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/themes>

15 - agha, s., laith, a., & manar, j. (2012). effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. international journal of business and management, 7(1), 192204-.

16 - kumta, k. n.-g. (2018). knowledge management. springer texts in

تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ALLIANCE؟ وذلك عن طريق قيامنا بدراسة تحليلية للأراء عينت من الاطارات في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم التوصل في النهاية إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات نوجزها فيما يلي :

### نتائج الدراسة

- إن اتجاه المتغير المستقل الكفاءات الاستراتيجية "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "4.04" وانحراف معياري قدره "0.82" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية للكفاءات الاستراتيجية من خلال العمل على التحديد الجيد والتدريب والتأهيل العلميين لترقية كفاءاتها للمستوى الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على التميز في بيئة أعمالها.

- إن اتجاه المتغير التابع الميزة التنافسية "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره "3.65" وانحراف معياري قدره "0.71" وبالتالي نستنتج أن للمؤسسة استراتيجية تنافسية واضحة من حيث الرؤية الاهداف، وتعتمد على كفاءتها في بناء الاستراتيجية التي تمكنها من البقاء والصمود في بيئتها التنافسية.

- مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغ على التوالي (0.389)(0.881) و(0.732) وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

- مستوى الدلالة لكل من العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية قد بلغ على التوالي (0.186)(0.927) و(0.402) وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فان هذا يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

- تشير النتائج الإحصائية الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات الاستراتيجية على الميزة التنافسية، لأن مستوى الدلالة (α) يقدر بـ "0.000" وهو أقل من "0.05"، وقيمة F المحسوبة =33.806) أكبر من قيمة F الجدولة (=2.101)، عليه نقبل الفرضية والتي تنص على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لدور الكفاءات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة ALLIANCE، وبالتالي نقبل الفرضية الموضوعت.

**التوصيات:** بعد النتائج التي توصلنا اليها نقدم بعض التوصيات التالية:

التركيز على الكفاءات المتميزة التي تملكها المؤسسة واستغلالها جيدا من اجل التميز التنافسي.

يجب على المؤسسة ان تضع معايير ومقاييس علمية معينة تتوافق مع وضعها التنافسي لتحديد وتصنيف هذه الكفاءات بشكل صحيح فليست كل كفاءاتها استراتيجية.

business and economics.

17 - porter, m. (1993). l'avantage concurrentiel des nations. paris: editions inter.

18 - rumeau, m. (2004). strategor: politique générale de l'entreprise (éd. 4).

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA

كنز بن غالية، والحاج مداح عرايبي (2022)، الكفاءات الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنافسي لمنظمات الاعمال - اليونس للتأمينات أنموذجا، مجلة الأكاڤيمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص: 98-110