



البعد الاستراتيجي للكفاءات التنظيمية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمقاولات الحديثة،
دراسة عينة من المقاولات الحديثة ببشار

*The strategic dimension of organizational competencies and their role in
achieving a competitive advantage for modern contracting ?
Study of a sample of modern contracting companies in Bechar*

بن أحمد سميرة

مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي،

جامعة بشار، الجزائر

samira@univ-bechar.dz

تاريخ النشر: 2022/08/31

تاريخ القبول: 2022/05/21

تاريخ الإرسال: 2022/01/06

ملخص: تهدف هذه الدراسة أساسا الى ابراز أن تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات المقاولاتية الحديثة لم يعد يتوقف فقط على مجرد اعتماد الخبرة الشخصية للمقاول واستخدام التجربة والخطأ، وإنما تتحدد بقدرة المؤسسة المقاولاتية على الاحاطة بكفاءاتها ومواردها وتصنيفها بحسب طبيعتها والذي يتركز هو الآخر على الخصائص المتفردة للكفاءات التنظيمية. وقد توصلت الدراسة الاحصائية التي استهدفت مجموعة من المقاولات الحديثة ببشار (50)، الى جملة نتائج أهمها وجود علاقة تأثيرية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية بالمقاولات محل الدراسة بيد أنها منخفضة نوعا ما، وبناء على النتائج، خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام المقاولات محل الدراسة بتطوير وتنمية وحماية كفاءاتها التنظيمية ومواردها غير الملموسة باعتبارها موارد داخلية قابلة للتحكم والسيطرة من جهة، وباعتبارها عوامل لتحقيق ميزة تنافسية من جهة أخرى.

الكلمات المفتاحية: كفاءات تنظيمية، فعالية تنظيمية، مرونة تنظيمية، ميزة تنافسية، مقاولات حديثة.

Abstract:

This study mainly aims to highlight that achieving the competitive advantage in modern contracting establishments no longer depends only on the mere adoption of the contractor's personal experience and the use of trial and error, but rather is determined by the contracting establishment's ability to take note of its competencies and resources and classify them according to their nature, which is also based on the unique characteristics of organizational competencies, the statistical study, which targeted a group of modern contracting companies in Bechar (50), reached a number of results, the most important of which is the existence of a positive and statistically significant influence relationship between organizational competencies and achieving a competitive advantage

Key Words: Organizational competencies, Organizational effectiveness, Organizational flexibility, Competitive advantage, Modern enterprises.

JEL Classification: M54, M12.

*مرسل المقال: بن أحمد سميرة (samira@univ-bechar.dz)



مقدمة:

يعيش العالم المعاصر تطورات وتغيرات واسعة وجذرية يفرضها نظام اقتصادي علمي جديد، يتمثل مضمونه في بروز اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة من جهة واعتماد المجتمع أساسا على المعلومات كمورد استثماري ومجال جديد للقوى العاملة من جهة أخرى، وفي ظل التطورات والتحديات السالفة الذكر أصبحت تشكل المؤسسات المقاولاتية الحل الناجع لمختلف الدول من أجل وضع المسارات الصحيحة للنهوض باقتصاداتها وترقية مجتمعاتها حماية وتطورا وتقدما، وامام هذه المكانة المتميزة للمؤسسات المقاولاتية التي وجدت نفسها أمام واقعين: ندرة الموارد المتاحة من جهة وضرورة التميز في الأداء من جهة أخرى، إذن لا بد أن تمثل مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية منظومة تسييرية متكاملة تمكن المقاول كمورد تنظيمي من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة تمكنها على الأقل من تحقيق البقاء، الاستمرارية وحتى النمو، إذ اعتبرت الكفاءات ذات بعد استراتيجي، وانتقل الكلام من مجرد التركيز على كفاءات الافراد الى الجماعات والتنظيم، فأصبح مفهوم الكفاءات مرتبطا بالاستراتيجية والمؤسسة، فكانت الكفاءات الاستراتيجية والكفاءات التنظيمية كامتداد للبنية الكفاءات الفردية.

لذا لا بد من التأكيد مرة أخرى على ضرورة تأقلم المؤسسات المقاولاتية باختلاف أحجامها ومجالات نشاطها مع بيئة الأعمال الحالية الشديدة التنافسية والكثيرة الاضطراب بالاعتماد أساسا على الاستباقية، والإبداع، والابتكار، والتي تحتاج إلى كفاءات تنظيمية تشكل العلامة الفارقة وحلقة الفصل بين النمو والتراجع وبين الأداء المتميز الذي يحقق الريادة والأداء النمطي الذي يؤدي الى التبعية.

إشكالية الدراسة: برزت المقاولاتية كواحدة من أهم المواضيع وأبرزها في دراسات الأعمال والإدارة في السنوات الأخيرة. حيث نجد أن عدد كبيرا من المسيرين والممارسين والباحثين الأكاديميين مقتنعون بأن النجاح المؤسسي والتنظيمي في بيئة الأعمال الحالية الشديدة التنافسية والكثيرة الاضطراب يعتمد أساسا على الاستباقية، والإبداع، والابتكار، وجميع العناصر الأتفة الذكر تمثل الركائز الأساسية للتوجه المقاولاتي. حيث بينت العديد من الدراسات على الصعيد المؤسسي وجود تأثير إيجابي لهذه العناصر على أداء وتنافسية المؤسسات المقاولاتية الحديثة، ومن هنا تحاول هذه الدراسة الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمقاولات الحديثة؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية الموالية:

__ ما المفهوم الحديث للمقاولاتية وما تصنيفاتها؟

__ ما مفهوم الميزة التنافسية وما محدداها بالمقاولات الحديثة؟

__ ما مفهوم الكفاءات التنظيمية وما خصائصها الاستراتيجية؟

__ ما هو واقع الكفاءات التنظيمية بالمقاولات محل الدراسة؟

__ ما درجة تحقيق ميزة تنافسية بالمقاولات محل الدراسة؟



__ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية بالمقاولات محل الدراسة؟

الهدف من الدراسة : إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح كيف يمكن للكفاءات التنظيمية كمدخل استراتيجي أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمقاولات الحديثة محل الدراسة.

فرضية الدراسة الرئيسية : توجد علاقة ارتباط بين الكفاءات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية وتتفرع عنها ما يلي:

__ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.

__ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية.

__ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيمة الموارد البشرية والكفاءات وتحقيق ميزة تنافسية.

منهج الدراسة: من أجل الإحاطة بجوانب موضوع هذه الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي في قالب يتم من خلاله الإجابة على أهم تساؤلات الإشكالية وهذا بالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية والتحليلات البيانية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة: بغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة وللإجابة على أسئلتها، فقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها:

__ التكرارات والنسب المئوية، والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة؛

__ اختبار " الفاكرونباخ " (Alpha Cronbach)، والذي تم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة القياس؛

__ المتوسطات الحسابية : لمعرفة واقع الكفاءات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

__ الانحرافات المعيارية : لتبين درجة التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لواقع الكفاءات

التنظيمية في المقاولات محل الدراسة، إذ كلما قلت زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي، كما سيتم

استخدامه للتفرقة بين إجابتين أو أكثر لها نفس المتوسط الحسابي حيث تعطى الرتبة الأفضل للإجابة ذات الانحراف

المعياري الأقل؛

__ اختبار معامل الارتباط البسيط بيرسون " Pearson "، والذي تم استخدامه للإجابة على الفرضية الرئيسية معرفة

قوة العلاقة واتجاهها بين الكفاءات التنظيمية والميزة التنافسية.

I- المقاولاتية كمدخل حديث في تحقيق الميزة التنافسية:

أصبح مفهوم المقاولات شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع كمدخل حديث في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع

انتشار مسألة المبادرة الفردية والإبداع الفكري، ويعد "بيتر دراكر" من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك في سنة

1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية.



1- المفهوم الحديث للمقاولاتية وتصنيفاتها:

1-1- المفهوم الحديث للمقاولاتية

مصطلح المقاولاتية هو الترجمة للمصطلح اللاتيني entrepreneurship أو entrepreneuriat ، وهناك من الباحثين من يترجمونه إلى مصطلح الريادية أو إلى مصطلح المبادرة، والمقاولاتية هي الاستحداث، كما تعني في عالم الأعمال السبق أو التفوق في مجال ما، كما يمكن أن تعني أيضا من يدير شيئا جديدا في ميدانه أو يبتكر شيئا جديدا كليا يلاقي طلبا ورواجا، لا يوجد إجماع حول نظرية المقاولاتية، وكذلك حول تحديد مفهومها ومع ذلك، فإن أغلب التعريفات يمكن حصرها في ثلاث مفاهيم متكاملة:

__ المفهوم الأول: هو ذلك الذي يعرف المقاولاتية كعملية، التي بها تكون فرص خلق المنتجات والخدمات المستقبلية ظاهرة، مقيمة ومستغلة، والفرص تعني الوضعيات أو المنتجات الجديدة، الخدمات، المواد الأولية وطرق التنظيم تنتج وتباع بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها.

ويمكن القول أن الفرصة متوفرة في قاعدة معلومة جديدة مفيدة والتي يستطيع الفرد الوصول إليها بشرطين: الأول إذا كان يملك معلومات مسبقة مكملة لهذه المعلومة مما يسمح بالكشف عنها، والثاني يجب على الفرد امتلاك بعض الأولويات العقلية لتقييمها.

(سماح، 2015/2014، صفحة 03)

__ المفهوم الثاني: هو الظهور التنظيمي ويعني العملية التي تقود إلى ظهور منظمة جديدة وفي هذه المقاربة تؤخذ المقاولاتية على أنها عملية خلق منظمة وتعني النشاطات التي بها يتمكن منشئ الفرصة من تعبئة وتوليف الموارد (المعلوماتية، المادية، البشرية... (من أجل تجسيد الفرصة في مشروع مهيكّل، وفي هذه المقاربة المقاولاتي هو استراتيجي قادر على إعداد نظرة مقاولاتية وقائد قادر على قيادة التغيير عن طريق أعمال مقاولاتية. (سماح، 2015/2014، صفحة 128)

__ المفهوم الثالث: هو حوار بين الفرد/خلق القيمة، ويمكن تعريفه كمحرك للتغيير الذي يعتبر فيه الفرد كعامل لخلق القيمة والذي يحدد نماذج وموضوع خلق القيمة، وبالتالي أصبح البحث يركز حول ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول، في هذا الصدد اقترح (Bygrave 1989) ثم (Bygrave et Hofer 1991) مفهوم نهائي (C) يستند على شرطين (A) و (B) :

A- الحدث المقاولاتي يمثل إنشاء منظمة جديدة من أجل استغلالها.

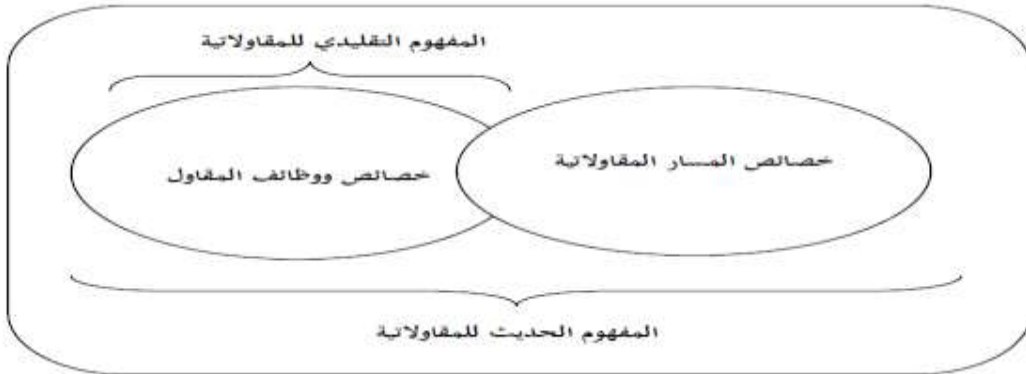
B- المسار المقاولاتية تحتوي على كل الوظائف : النشاطات والأفعال المرتبطة باقتناص الفرصة وإنشاء منظمة من أجل استغلالها.

C- المقاول هو الشخص الذي يقتنص الفرص والذي ينشئ منظمة من أجل استغلالها . (قوجيل،

(2017/2016)



الشكل رقم (01): المفهوم الحديث للمقاولاتية



المصدر: محمد قوجيل، مطبوعة دروس مقياس المقاولاتية موجه لجميع تخصصات السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة _ الجزائر، 2016-2017، ص 09.

مما سبق يمكن القول أن المقاولاتية هي العملية التي من خلالها يستخدم فرد أو مجموعة من الأفراد جهداً منظماً، ووسائل السعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الابداع والتميز.

1-2 التصنيف الحديث للمقاولاتية

التصنيف الحديث للمقاولاتية يعتمد على معايير متعددة أهمها:

أ- التصنيف حسب القطاعات الاقتصادية (سعدالدين، 2000، صفحة 34):

- يعتمد هذا التصنيف على معيار القطاع الاقتصادي، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين مجموعة من المقاولات حسب نوع القطاع الاقتصادي الذي تزاوّل فيه أنشطتها، وهذه القطاعات الاقتصادية إجمالاً هي كما يلي:
- القطاع الأولي : ويشمل الفلاحة والصيد البحري واستخراج المعادن.
 - القطاع الثانوي : ويضم الصناعة والبناء والأشغال العمومية.
 - القطاع الثالث : أي قطاع الخدمات (كالنقل والتجارة).

ب. التصنيف حسب الحجم: (سعدالدين، 2000) يأخذ هذا التصنيف بعين الاعتبار حجم المقاولات والذي يمكن قياسه بالاعتماد على معايير جزئية ك مبلغ الرأس المال المالي، ومستوى رقم المعاملات، وحجم اليد العاملة مع اختلاف في الحد الأدنى والحد الأقصى لقيم هذه المؤشرات من بلد إلى آخر.

- المقاولات الصغيرة جداً : وهي مقاولات يشتغل فيها عمال يعدون على رؤوس الأصابع (4 على الأكثر) وتحقق رقم معاملات صغير جداً.
- المقاولات الصغيرة : وهي مقاولات تشغل عدداً صغيراً من العمال (بين 4 و20) وتحقق أرقام معاملات صغيرة.
- المقاولات المتوسطة : وهي مقاولات تشغل عدداً متوسطاً من العمال (بين 20 و100) وتحقق رقم معاملات متوسط.



- المقاولات الكبرى : وهي مقاوله تشغل أعداد غفيرة من العمال (أكثر من 100) ، تحقق رقم معاملات مرتفع.
- المجموعة : وهي مجموعة شركات تشمل الشركة الأم وشركات تابعة لها، وهنا يكون دور الشركة الأم هو تسيير الشركات ومراقبتها.

ت- التصنيف حسب الملكية: (سعدالدين، 2000)

يعتمد هذا التصنيف على نوعية الجهات التي تمتلك أصول المقاوله، وعلى هذا الأساس تصنف المقاولات إلى:

- * مقاولات خاصة : وهي مقاولات يملكها القطاع الخاص سواء كانت مقاوله فردية أو عائلية أو شركة مساهمة.
- * مقاولات عمومية : وهي مقاولات يملكها القطاع العام سواء كان إدارة مركزية أو جماعات محلية.
- * مقاولات شبه عمومية : وهي مقاولات يمتلك أسهمها القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

2- الميزة التنافسية المفهوم ومحدداتها بالمقاولات الحديثة

أصبحت الأسواق العالمية وحتى المحلية تحت ضغوطات تنافسية حادة مما أوجب على المقاولات الحديثة توظيف مواردها لتضمن بقاءها واستمرارها، وذلك من خلال العديد من المحددات والتي تعتمد وبشكل كبير على كفاءة وسلوك المقاول في تحديد استراتيجية منتهجة جديدة تسمح بخلق وحماية الميزة التنافسية.

1-2 مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939, ثم إلى Selzinck (1959) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (Schendel & Hofer)، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم جاء كل من "بورتر" و "داي" Porter, 1984 & Day, 1985 حيث اعتبروا أنها تعد هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية (الزغبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، 2003، صفحة 03) (ذلك أن امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة و الكفاءات البشرية. كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدول و إنما بالمؤسسة، "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة" (porter, 2000, p. 08)

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات



والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها" (خليل، 1998، صفحة 80) من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

2-2 محددات الميزة التنافسية بالمقاولات الحديثة

تتوقف استمرارية المقاولات الحديثة، في مزاولة نشاطها وبقائها على العديد من المتغيرات والعناصر ونذكر منها (سلطاني، الصفحات 74-75) :

- الدور الأساسي لمالك المؤسسة أو المسير: تتميز المقاولات الصغيرة والمتوسطة بمركزية القرار على مستوى مالكيها أو مسيرها، وعلى هذا الأساس فان شخصية المسير أو المقاول لها دور كبير في تحديد الاستراتيجية المنتهجة من طرف المؤسسة، حيث نجد نوعين من التسيير المستخلص من سلوك وشخصية المقاول:
 - التسيير المحافظ : وهو سلوك المقاول الذي يعمل على بقاء واستمرارية مؤسسته ويركز على حل المشاكل الداخلية ويسعى الى التكيف مع تطورات المحيط، ويعتمد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة من مصادره الداخلية.
 - التسيير المجازف : وهو سلوك المقاول الهادف الى تنمية مؤسسته وتطويرها وبميل الى المجازفة في البحث عن التوسع السريع، وعن أسواق وحصص سوقية جديدة، كما يعمل على تطوير التكنولوجيا المتاحة لديه مع مراكز البحث والتطوير، ويبحث دائما عن تكنولوجيا كيفية حسب حاجاته.
- اليقظة الاستراتيجية: لكي تستطيع المقاولات الصغيرة والمتوسطة أن تتأقلم مع محيطها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري في هذا المحيط، وأن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، فاليقظة الاستراتيجية هي عملية تحويل المعلومات المحصل عليها في اطار مراقبة المحيط، من أجل معرفة واكتشاف الفرص وتقليص المخاطر، وهي نظام لتحقيق الابداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الجودة التنظيمية: ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المقاولات الصغيرة والمتوسطة، فقبول التغير والبحث عنه باستمرار مرتبط بالمسيرين والعمال، وصورته تتمثل في ادخال شبكات تنظيمية جديدة، واستعمال تكنولوجيا متطورة تتوقف عليها قدرات ومؤهلات العمال، وعليه وجب تنمية الموارد البشرية بالتكوين والتدريب، والبحث عن يد عاملة كفأة ومؤهلة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة، ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الانتاجية وتميئتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجودة التنظيمية داخل المؤسسة أساسية لدعم تنافسياتها.



● الاستثمار المادي المعتمد على التكنولوجيا الجديدة: وهو الاستثمار في المعدات ذات التكنولوجيا المتطورة والتي تعمل على تحسين انتاجية المؤسسة وتخفيف تكاليف الانتاج بها، واكتساب المعارف التقنية والعلمية، وذلك لكي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة أمامها في السوق، وتتأقلم بسرعة مع التغيرات الحاصلة في محيطها مما يجعل المقاول في رصد دائم للمعلومات العلمية والاقتصادية، وجمعها ثم استغلالها.

II - الكفاءة التنظيمية كمصدر استراتيجي لاستمرارية الميزة التنافسية وتطويرها

شكلت سنوات الثمانينات نقطة تحول كبيرة في مسار الفكر الاستراتيجي، الذي شهد انتقال أدوات ووسائل التحليل الاستراتيجي من البيئة الخارجية فيما يعرف بالتحليل الصناعي للأسواق إلى البيئة الداخلية فيما يعرف بالتحليل الداخلي للموارد، وذلك على إثر نظرية الموارد والكفاءات التي تمخضت بعدد الأفكار والمفاهيم ومن بينها وأهمها مفهوم الكفاءات التنظيمية، وذلك في إطار محاولتها لفهم أسباب وجود اختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

1- مفهوم الكفاءة التنظيمية وخصائصها

في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها بيئة الأعمال أصبح نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والمستدام النابع من مواردها الداخلية وكفاءاتها التنظيمية كعوامل إستراتيجية متميزة قابلة للتحكم والسيطرة، ومن أهم التعاريف التي قدمت للكفاءات التنظيمية وخصائصها نذكر ما يلي:

1-1 مفهوم الكفاءة التنظيمية

"هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمؤسسة المادية وغير المادية ، (E.ROUBY، 2006، صفحة 22). هي اتحاد أو تفاعل متفرد بين المعارف، التكنولوجيات، الاستعدادات، الهياكل، والسيرورات التنظيمية؛ (R.S.DANIELLE، 2008، صفحة 03)

هي معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج والتكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا؛ (D., 2013, p. 03) هي عمل جماعي، نهائي، وموجه، يجمع بين الموارد والكفاءات بطريقة متفردة من أجل خلق القيمة؛ (C.P.BIRGITTE, 2010, p. 06)

هذا ويعرفها " Prahalad et Hamel " (1994) كما يلي: هي حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم منفعة حقيقية للزبون (ركية، صفحة 59)

وانطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الكفاءات التنظيمية هي تلك الكفاءات الناتجة عن تفاعل وتداخل وتعاضد مختلف الموارد المادية وغير المادية المتاحة للمؤسسة ومن مختلف مستوياتها، والتي تمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبائن تحقق لها ميزات تنافسية مستدامة.

2-1 خصائص الكفاءات التنظيمية

تتصف الكفاءات التنظيمية بخصائص مميزة لها عن باقي أنواع الموارد الأخرى، ذات فحسب " Prahalad et Hamel " تتمثل هذه الخصائص فيما يلي (C.K.PRAHALAD، 1990، صفحة 09)



ذات قيمة (فالكفاءات التنظيمية تقدم إسهامات هامة وفوائد متنوعة للزبون من خلال المنتجات النهائية)، المرونة (بحيث تساعد الكفاءات التنظيمية بفعالية من الوصول إلى أسواق متعددة ومتنوعة)، صعبة التقليد (وتكون الكفاءات التنظيمية صعبة التقليد إذا كانت ناتجة عن توافق بين نوع معين من التكنولوجيا ومهارات إنتاجية متنوعة). ويضاف إلى هذه الخصائص ما يلي: الاختلاف عن المنافسين (التميز) (بحيث لا توجد احتمالية لتمائل خصائص الكفاءات التنظيمية بين المؤسسات التي تنشط في نفس مجال الصناعة)، الامتداد (وهي إمكانية تطبيق الكفاءات التنظيمية على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات)، التغير (قيمة الكفاءات التنظيمية تتغير مع الوقت، بحيث ما كان كفاءة تنظيمية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم) (ركية) .

2- دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية بالمقاولات الحديثة

أصبح النجاح في ظل التحديات الراهنة التي باتت تواجه المقاولات الحديثة، مرهون إلى حد كبير بعواملها الذاتية ومواردها الخاصة، لاسيما الكفاءات التنظيمية باعتبارها حلقة الوصل بين مختلف تلك الموارد والدعامة الأساسية لمتطلبات التميز التنافسي على المدى البعيد، ويتضح دور الكفاءات التنظيمية في تطوير أداء المقاولات الحديثة من خلال:

2-1 الفعالية التنظيمية

يعد معيار الفعالية من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل فيها، من حيث استغلال الموارد المتاحة، ويتضح دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال (عدون،، 2004،، صفحة 94) :القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومساعدة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، جعل المؤسسة أكثر تكيفاً للتغيرات واستعداداً لحل المشكلات وأكثر مرونة للمتطلبات الديناميكية للزبائن، تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها ودمج الأهداف الشخصية مع الأهداف الكلية أو العامة للمؤسسة... وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (02): ترابط مستويات الكفاءة الثلاثة



Source : Nordhaug O. Collective competences in organization. Copenhagen Business School Press, Falkenberg, 1996, p : 211.



هذا الشكل يمثل الترابط الذي يكون بين المستويات الثلاث لتحويل الكفاءة إذ يظهر أن:

- الكفاءات الفردية تتكون من المعارف والمهارات والقدرات التي تستخدم من قبل الأفراد في وضعية عمل؛ للفريق؛ (Code génétique) - تكون الكفاءات الجماعية من المعارف والقدرات والشفرة الوراثية

- تعرف الكفاءات التنظيمية من المعارف والقدرات والشفرة الوراثية للمنظمة.

الشفرة الوراثية للمنظمة كمجموعة من الفرص والقيود الموجودة في المنظمة منذ "Nordhaug" ويعرف بدايتها والتي تبقى مستقلة عن تطور المعارف وقد ارت المنظمة، فعادة ما تشير إلى الثقافة التنظيمية، وهي تقابل لا يركز فقط على التأثيرات المباشرة بين المستويات الثلاث ولكن يركز "Nordhaug" المهارات بالنسبة للأفراد. فعلى تسلسلها، فوفقا له فهي ظاهرة التجميع والتحويل من الكفاءات الفردية للكفاءات الجماعية، والتي يمكن أن تتحول كل منها في وقت لاحق من خلال تراكمها إلى كفاءات تنظيمية، وهذا يكون بصفة مستمرة لإثراء هذا التحول، وبالتالي لا يمكن أن نعتمد على أحد المستويات فقط لأنها كلها مرتبطة ببعضها البعض.

2-2 المرونة التنظيمية

يمكن تعريف المرونة التنظيمية بأنها "قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الأجل مع التغيرات غير المتوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، إطلاق منتج جديد أو بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، تجسد خطر إداري أو سياسي...، وكل هذه التغيرات المفاجئة تتطلب رد فعل سريع وحاسم (الجيلالي،، 2009، صفحة 213)

2-3 تحقيق كفاءة المورد البشري

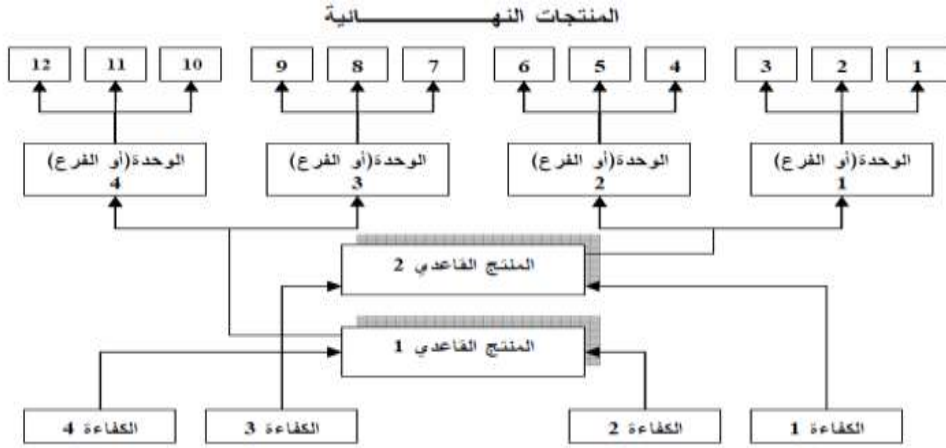
أشارت أحدث الدراسات إلى أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في كفاءاتها التنظيمية وقدرة توظيفها تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وفي دراسة: للأستاذ "G.Koening" يعرض من خلالها مقاربتين أساسيتين تدرج، ضمن إطار تحديد دور الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة، هما (زكية):

المقاربة الأولى: حسب هذه المقاربة ترتبط مساهمة الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة من ترتبط "Barney" خلال قدرتها على التمكين من استغلال فرصة أو تجنب تهديد، وحسب هذه القدرة بندرة الموارد والكفاءات، صعوبة تقليدها، ونقص قابليتها للاستبدال؛

المقاربة الثانية: حسب هذه المقاربة تساهم الكفاءات التنظيمية في تحقيق القيمة للمؤسسة من خلال ثلاث مجالات هي: اقتحام السوق (الإدارة، التسويق، التوزيع، الإمداد...)، المسار الإنتاجي (الجودة، المرونة، سرعة التنفيذ، إدارة الوقت...)، المساهمة الوظيفية في المبادئ التي يركز عليها "Prahalad et Hamel" المتميزة للمنتج أو الخدمة، ومن هذا السياق هو الحفاظ على التوازن بين المجالات الثلاثة من أجل تحقيق القيمة أولا للزبون وثانيا للمؤسسة بشكل عام والتي تعتبر كنتيجة منطقية لسابقتها.



الشكل رقم (03): الكفاءات مصدر التنافسية



المصدر: الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف_ الجزائر، ص 9.

III- الدراسة التطبيقية

تعتبر المقاولات الصغيرة والمتوسطة إحدى الخيارات التي دأبت الجزائر على دعمها بغية خلق فرص العمل والثروة والتي بدورها تضمن التنمية المحلية عبر مناطق الوطن، حيث شهدت المقاولات الصغيرة والمتوسطة تزايداً ملحوظاً خاصة بعد اتجاه سياسة الدولة إلى تدعيم هذا القطاع، إلا أنه وبناءً على ما سبق تبين أنه أصبح من السهل إنشاء مؤسسة مقاولاتية ولكن من الصعب المحافظة عليها في ظل بيئة لا تخلو من التحديات، فهناك متطلبات تتعلق بالمقاولات الحديثة لاسيما الكفاءة والمرونة التنظيمية، ليتم من خلال الجانب التطبيقي التركيز على العلاقة بين الكفاءات التنظيمية والميزة التنافسية بالمقاولات محل الدراسة ببنشار على النحو الآتي:

الجدول رقم (01): المقاولات ببنشار

نوع نشاط المؤسسة المقاولاتية	عدد المؤسسة المقاولاتية (حسب النشاط)	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
صناعات صغيرة	15	15	11
خدمي (فندقة)	05	05	05
البناء وأشغال عمومية	20	20	16
تجاري	15	15	12
فلاحي وصيد البحري	6	6	6
المجموع	61	61	50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية CNAS وكالة ببنشار.



1_ الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1-1 مجتمع وعينة البحث:

تم اتباع الخطوات العلمية في اختيار عينة الدراسة الممثلة للمجتمع المستهدف، وفي هذا الإطار فقد تم استهداف مجتمع المقاولات الحديثة، في مجالات متفرقة ببشار والمقدرة ب: 50 مقاولاة (صناعات صغيرة، خدومي، البناء وأشغال عمومية، تجاري، فلاحي وصيد البحري)

1-2 تصميم الاستبيان

— الجزء الأول: شمل المتغيرات الديمغرافية، وتكونت من أربعة (04) فقرات، هي: متغير الجنس، متغير العمر، متغير عدد سنوات الخبرة، عدد الموظفين.

— الجزء الثاني: وهو عبارة عن المتغير المستقل (الكفاءات التنظيمية) واشتمل هذا الجزء على تسع (09) فقرات موزعة على ثلاثة محاور وهي: الفعالية التنظيمية، المرونة التنظيمية، قيمة الموارد البشرية والكفاءات، بهدف تقييم مستوى الكفاءات التنظيمية ومدى امتلاك المقاولات محل الدراسة للقدرات والمهارات التي تُترجم مساهمة الكفاءات التنظيمية.

— الجزء الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (الميزة التنافسية) واشتمل على تسع (09) فقرات موزعة على ثلاثة محاور تمثل العناصر الحاسمة لتحقيق ميزة تنافسية وهي: استكشاف فرص للمنافسة ومدى استجابة المؤسسة لها، نوعية المزايا التنافسية للمؤسسة، مصادر الميزة التنافسية.

1-3 التحليل الإحصائي للاستبيان

تم تقدير درجة موافقة موظفي الوكالات محل الدراسة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت المتدرج الثلاثي (1-3)، ويتم بعد ذلك حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 2 على 3، حيث 2 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 3، 3 تمثل عدد الاختيارات وعند قسمة 2 على 3 ينتج طول الفترة يساوي 0,66.

وصنفت درجات التقدير في فئات حسب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة ضمن الفئات التالية: من 2.34 فأكثر تطبيق مرتفع، ومن: 2.33-1.67 تطبيق متوسط، ومن: 1.66 - 1 تطبيق ضعيف.

1-4 ثبات أداة الدراسة

يوضح الجدول الموالي معاملات الثبات لكل من العناصر مجتمعة، وعدد العبارات المكونة لها.



الجدول رقم (02): اختبار معامل الثبات لكل عبارات الاستبيان

المتغير	المحور	عدد العبارات	الفاكرونباخ
الكفاءات التنظيمية	الأول	3	0,772
	الثاني	3	0,672
	الثالث	3	0,585
	الفاكرونباخ الإجمالي		0,90
ميزة تنافسية	الأول	3	0,648
	الثاني	3	0,777
	الثالث	3	0,847
	الفاكرونباخ الإجمالي		0,89

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v.22

تم استخدام اختبار " الفاكرونباخ " لقياس مدى ثبات أداة القياس، ويلاحظ أن جميع قيم (ألفا) أكبر من القيمة المقبولة (0,60) مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراض ثبات الإتساق الداخلي.

2- عرض النتائج واختبار الفرضيات

2-1 النتائج الاحصائية الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

تبين من خلال تفرغ نتائج الاستبيان أن مقاولي كل المقاولات محل الدراسة هم ذكور، وأنهم فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 الى 40 سنة، وأن أغليبتهم لديهم خبرة تفوق خمس سنوات بنسبة 83,33%.

2-2 التحليل الوصفي للكفاءات التنظيمية

الجدول رقم (03): واقع المستوى العام للكفاءة التنظيمية وتأثيره على الميزة التنافسية بالمؤسسات المقاولانية

بيشار.

المتغيرات العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	واقع التطبيق
الفعالية التنظيمية			
القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	2,68	0,359	متوسط
القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة	2,97	0,032	
القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها	2,35	0,437	
البعد ككل	2,66	0,276	
المرونة التنظيمية			
القدرة على التكيف في أسرع الأجال مع التغيرات غير المتوقعة للمحيط	2,90	0,090	متوسط
القدرة على استغلال فرصة أو تجنب تهديد	2,87	0,183	
المرونة للمتطلبات الديناميكية للزبائن	2,97	0,032	
البعد ككل	2,91	0,101	



المورد البشري			
	0,359	2,68	الاستجابة الاستباقية
	0,437	2,35	القدرة على الابداع
	0,032	2,97	الجودة
	0,276	2,66	البعد ككل
	0,218	2,74	المؤشر الكلي للكفاءات التنظيمية
الميزة التنافسية			
متوسط	0,47	2,49	استكشاف فرص للمنافسة ومدى استجابة المؤسسة لها
	0,87	2,36	نوعية المزايا التنافسية للمؤسسة
	0,81	2,18	مصادر الميزة التنافسية
	0,49	2,13	المؤشر الكلي للميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v 22.

أ_ **التحليل:** يلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن مستوى الكفاءات التنظيمية بالمقاولات محل الدراسة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,74)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,91 _ 2,66)، وجاء في المرتبة الاولى محور المرونة التنظيمية بمتوسط حسابي (2,91)، وفي نفس المرتبة محور الفعالية التنظيمية ومحور كفاءة المورد البشري بمتوسط حسابي قدره (2,66). أما بخصوص مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمقاولات محل الدراسة، جاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2,13)، وجاء مستوى المحاور بين مرتفع ومتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,88 _ 2,49)، وجاء في المرتبة الأولى محور استكشاف الفرص بمتوسط حسابي (2,49)، وفي المرتبة الاخيرة جاء محور مصادر الميزة التنافسية التطبيق بمتوسط حسابي قدره (1,88).

ب_ **التعليق:** يمكننا القول أن جميع الكفاءات التنظيمية كانت متوفرة لدى المقاولات محل الدراسة إلا أنها بنسب متفاوتة، يتضح من الجدول أعلاه بأن درجة موافقة أفراد العينة (الدرجة الكلية) عن الكفاءات التنظيمية كانت متوسطة بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (2,66 _ 2,91)، حيث كانت درجة الموافقة على كفاءة المرونة التنظيمية الأكثر ارتفاعاً بمتوسط حسابي بلغ 2,91، الأمر الذي يعني تحلي المقاولات محل الدراسة بركيزة مهمة في ميدان زيادة الأعمال من خلال قدرة مجابهة الصعوبات والارتداد المتواصل بعد النكسات وذلك بغية بلوغ الأهداف المنشودة. وإذا ما خص الذكر بعد كفاءة الفعالية التنظيمية وبعد كفاءة الموارد البشرية فقد كان متوسط إجابات أفراد العينة حولهما متساوياً حيث بلغ 2,66 وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الفعالية التنظيمية للمقاولات محل الدراسة يقتصر على رأس المال المادي مع إهمال لمصادر رأس المال الفكري المنتج الجديد، فغياب كفاءة الفعالية التنظيمية سيؤثر على خلق بيئة تشجع الابداع والابتكار معتبرة تمكن الموارد البشرية من تقديم الجديد بما يلي الرغبات والحاجات المتزايدة للزبائن ويقوي الوقع التنافسي، وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الابداع لا يقتصر على المنتج الجديد،



وإنما قد يكون أسلوبها إداريا مختلفا، أو منفذ توريد جديد للمواد، أو حتى استعمالا جديدا وشكلا حديثا لشيء قائم من قبل.

ولتحليل هذه النتائج نركز على ترتيب عناصر الكفاءة التنظيمية حيث نجد أن متوسط المرونة التنظيمية للمقاولات محل الدراسة في المرتبة الأولى يليه في نفس المرتبة الفعالية التنظيمية وقيمة الموارد البشرية والكفاءات، إلا أن هذا يخالف الترتيب المنطقي للبعد الاستراتيجي حيث أن الفعالية التنظيمية هي الأساس لتحقيق المرونة التنظيمية ولا يمكن تحقيق مرونة بدون كفاءات فردية وبالتالي لا يمكن أن نعتد على أحد المستويات فقط لأنها كلها مرتبطة ببعضها البعض.

2-3 اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين أبعاد الكفاءات التنظيمية والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	المتغير
0,213	الفعالية التنظيمية
0,301	المرونة التنظيمية
0,256	كفاءة المورد البشري
0,355	الكفاءات التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS v 22.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد الأول للكفاءات التنظيمية ألا وهو الفعالية التنظيمية وبين تحقيق الميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط (0,213)
 - أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد الثاني للكفاءات التنظيمية ألا وهو المرونة التنظيمية وبين تحقيق الميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط (0,301)
 - أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد الثالث للكفاءات التنظيمية ألا وهو كفاءة المورد البشري وبين تحقيق الميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط (0,256)
 - أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين بعد الكفاءات التنظيمية وبين تحقيق الميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط (0,355)
- ومن خلال ما سبق نفى الفرضية الخامسة حيث يتضح وجود علاقة تأثيرية دور ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الكفاءات التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية بالمقاولات محل الدراسة بيد أنها منخفضة نوعا ما.



خاتمة

تعتبر الميزة التنافسية قوة دفع للتعامل مع المؤسسة دون غيرها، معتمدة على الموارد الملموسة والغير الملموسة، و بالتالي فإن المؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من إكتشاف و إدراك، وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة، وعليه يمكن القول أن أحد الاساليب التي تجعل المقاولات الحديثة ابداعية هي الكفاءات التنظيمية لما لها من قدرة على استغلال مواهب العاملين وإمكانياتهم الإبداعية حيث أن العمل اليومي في المؤسسة هو مجرد عمل روتيني فقط من أجل سد الاحتياجات العائلية والشخصية، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، وبالتالي القدرة على الابداع والابتكار.

اقتراحات الدراسة

وانطلاقاً من النتائج المتوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- العمل على تهيئة البيئة التنظيمية التي تشجع على تكوين هذا النوع من الكفاءات ومن أهم شروط هذا المناخ: القيادة الديمقراطية التشاركية، اللامركزية في اتخاذ القرار، تشجيع الأفراد على الابداع؛
- عدم المغالاة في البحث عن مصادر للتمويل برأس المال المادي مع إهمال لمصادر رأس المال الفكري، لأن الثاني يأتي بالأول وليس العكس، لذلك يجب إحداث نوع من التوازن في سبيل الحصول على التوليفة المثالية منهما والتي من شأنها تحقيق نتائج باهرة؛
- على المؤسسات المقاولاتية الحديثة محل الدراسة الإهتمام بتطوير وتنمية وحماية كفاءاتها التنظيمية ومواردها غير الملموسة باعتبارها موارد داخلية قابلة للتحكم والسيطرة من جهة، وباعتبارها عوامل للتميز في الأداء من جهة أخرى؛
- اعتماد الهيكل التنظيمي العرضي أو المسطح، اعتماد نظام للاتصالات في جميع الاتجاهات.

قائمة المراجع:

- الجيلالي، ث. ا. (2009). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية- مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال.
- الزغي، ح. (2003). أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية حول "اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، .
- زكية، أ. ع. (n.d.). الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة -تجربة مؤسسة تكنوفورما.
- سعدالدين، خ. ع. (2000). إدارة مراكز التدريب . القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- سلطاني. (n.d.).



- سماح, ص. (2014/2015). محاضرات في اقتصاد المؤسسة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- عدون, ن. د. (2004). ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية). (دار المحمدية العامة، الجزائر).
- قوجيل, م. (2016/2017). مطبوعة دروس مقياس المقولاتية موجه لجميع التخصصات للسن الاولى ماستر . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- Birgitte C.P., S. (2010). "Analyser l'articulation des compétences Individuelles, Collectives, Stratégiques. france: Laboratoire d'économie et de management, Université de Nante.
- D., G. (2013). Capacités Dynamiques : le cas de "hyundai_kia ". France: Revue Française de Gestion Industrielle vol 2.
- Danielle R.S., S. (2008). "Les compétences organisationnelles : ver un modèle de veille a l'apprentissage à vie,. Bibliothèque et archive nationale du QUEBEC.
- Porter, M. (2000). L'avantage Concurrentiel. paris: Paris: Dunod.
- Prahaled C.K., G. ,. (1990). "The Core Competence of The Corporation" . Harvard Business Review, may-June,.
- Rouby E., G. (2006). "Réponses les méthodes de gestion : proposition de point d'ancrage conceptuels –exemple du contrôle de gestion", Revue internationale sur le travail et la société. Université de Nice-Sophia-Antipolis CNRS .